



دانشگاه علم و پزشکی رضایت
بهمناسی درانی استان اصفهان

راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان



گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۴



امام علی (علیه السلام):

مَنْ أَكْثَرَ الْفِكْرَ فِيمَا تَعَلَّمَ اتَّقَنَ عِلْمَهُ وَفَهُمَ مَا لَمْ يَكُنْ يَفْهَمُ

کسی که به آموخته‌های خود زیاد بیندیشد، دانش او استحکام می‌یابد و چیزهای را درک می‌کند که تا حالا درک نکرده بود.



فهرست

۴	مقدمه.....
۵	تعریف ها و مفاهیم خلاقیت و نوآوری.....
۷	اهمیت خلاقیت.....
۱۲	مولفه های خلاقیت
۱۳	عوامل رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان.....
۱۵	فرایند خلاقیت
۱۶	راهکارهای تقویت خلاقیت.....
۱۸	ویژگی های سازمان خلاق
۲۰	راهکارهای افزایش خلاقیت و نوآوری در کارمندان
۲۲	عوامل سازمانی موثر بر افزایش خلاقیت در سازمان
۲۳	نقش کارکنان خلاق در نوآوری
۲۵	رویکرد خلاقیت در سازمان
۲۷	مهارت ها و ویژگی های افراد خلاق
۳۱	تکنیک ها و روش های پرورش خلاقیت
۳۲	طوفان فکری.....
۳۹	تکنیک شش کلاه تفکر.....
۴۵	نقشه ذهنی چیست؟.....
۴۷	معماری طبیعی مغز و بنیان گذاری مفهوم نقشه ذهنی.....
۴۸	ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق.....
۵۰	وظایف مدیران.....
۵۷	منابع.....



مقدمه

خلاقیت هر نظام اجتماعی، پدیده‌ای مبتنی بر نظم منطقی و تابعی از خلاقیت افرادی است که نظام از آنها تشکیل شده است. با پیشرفت روز افزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارت‌هایی است که با کمک آنها بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود و برای این کار باید هدف پرورش انسانهایی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبه‌رو شده و آنها را از میان بردارند. امروزه مردم ما نیازمند آموزش خلاقیت هستند که با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت‌مند قدم بردارند. هر انسانی به یک اندازه‌ای علم و تجربه دارد که دیگری آن را ندارد، 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 انگیزه‌ای قوی سبب رها شدن آن به بیرون برای سازندگی در جامعه (سازمان) مهیا شود.

خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید توسط مدیران و کارکنان سازمانی دارای اهمیت ویژه‌ای است و این مهم در سازمان از جایگاه والایی برخوردار است. امروزه سازمانهایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی کنند و این امر توسط مدیران و کارکنان خلاق امکان‌پذیر است نه تنها در سازمانها بلکه در نظامهای آموزشی نیز تاکید عمده بر پرورش خلاقیت دانش‌آموزان و دانشجویان است. معیار اساسی موفقیت یک نظام آموزشی در این است که چقدر افراد با فکر و خلاق تربیت می‌کند و به تعبیری معلم خوب را کسی می‌دانند که تفکر و چگونگی استفاده از اطلاعات را به دانش‌آموزان یاد دهد و آنها را خلاق بار آورد. بنابراین، خلاقیت برای بقای هر جامعه و هر سازمانی لازم است و برای ایجاد و تداوم آن در افراد سازمان بایستی عادت به تفکر را در مدیران و کارکنان ایجاد کرد چرا که خلاقیت با تفکر به وجود می‌آید و ارزش تفکر به قدری زیاد است که در تعلیم اسلامی ارزش یک ساعت تفکر گاهی با ۶۰ سال عبادت بدنی بدون تفکر ارتقا یافته است. وقتی تفکر برای انسان عادت شود به دنبال آن خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در تک‌تک کارکنان به صورت یک امر روزمره و همیشگی درآمده و نهادی می‌گردد و سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق می‌شود که حاصل آن ایجاد سینرژی در خلاقیت است



تعریفها و مفاهیم خلاقیت و نوآوری

دانشمندان، خلاقیت و نوآوری را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر یک به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند خلاقیت و نوآوری است.

- خلاقیت، عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید، خلاقیت فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه های بدیع و تخیلی درباره موقعیت های مختلف تعریف شده است.
- هرت فوکس معتقد است که "فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله ای را به طور مفید و بدیع حل کند.
- اریک فروم نیز معتقد است که "خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است."
- خلاقیت عبارتست از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.
- خلاقیت عبارتست از توانایی تجسم، پیش بینی و ایجاد ایده ها.
- «هنری پو آنکاره» ریاضیدان بزرگ فرانسوی می گوید: «خلاقیت یعنی تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب.

باتوجه به تعاریف فوق می توان گفت خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می تواند به صورت یک کالای جدید خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد. خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. تخیل خلاق خمیرمایه خلاقیت است و منظور از تخیل خلاق نیرویی است که شخصی برای پیدا کردن راههای بهتر انجام دادن یک کار دلخواه به کار می گیرد. خلاقیت با بکارگیری منظم و نظامدار تخیل در زمینه آنچه که انجام می دهید ظاهر می شود. درست است که گاه جرقه های الهام به ذهن انسان می رسد، اما این اتفاق ممکن است بعد از هفته ها، ماهها و حتی سالها طراحی، تفکر و تخیل مداوم و زیاد به وقوع بپیوندد. برای رسیدن به این هدف نیز باید تصورات ذهنی و تخیلات خود را به شیوه ای مناسب و هر روز به کار بگیرید تا به اندیشه ای برسید که



در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر شود، به تجسم، واضح کردن آن بپردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن بپردازد.

واقعیات در فرآیند خلاقیت به کار گرفته می شوند و باتوجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیتها آن چنان که باید شناخته نشده اند و اطلاعات موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است به شناسایی و کشف آنها می پردازد و با حذف و ترکیب واقعیتهای موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می کند.

زمانی که موضوع خلاقیت از زاویه تغییر تکنولوژیک بررسی می شود، از دو واژه نزدیک به هم مرتب استفاده می شود: اختراع و نوآوری، اختراع عبارت است از خلق یک تکنولوژی نوین، این تکنولوژی نوین می تواند یک محصول، یک فرآیند یا یک سیستم پیشتر شناخته شده باشد

نوآوری: فرآیندی که کارآفرین با یک ایده خلاق و برخوردار از جوانب کاربردی قابلیت ایجاد یک ارزش جدید را از طریق تولید یک کالای ویژه و یا از طریق منابع نو کالای قبلی را بدست می آورد، نوآوری می نامند. استفاده از پتانسیل های جدید که توسط کارآفرینان کشف می شود و می تواند با ساخت یک کالای جدید و یا یک ارزش نو که از طریق تغییر فرآیند تولید و منابع متفاوت بوجود می آید، را نوآوری می نامند. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید در آید زمانی طولانی می گذرد و تلاشها و کوششهای بسیار به عمل می آید.

نوآوری، شامل خلق کالا، خدمت یا فرایندی است که برای یک سازمان جدید است. یک نوآوری می تواند تغییری باشد در روش صنعتی، که موجب ارتقای بهره وری می شود. اگر چه واژه خلاقیت با نوآوری به گونه مترادف استفاده می شود اما غالب محققان براین باورند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به گونه جداگانه مورد نظر قرار گیرند. ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری می توان به وسیله معادله زیر تفکیک کرد. $\text{انتفاع} + \text{اختراع} + \text{مفهوم} = \text{نوآوری}$



در معادله نوآوری بالا، کلمه مفهوم اشاره بر ایده ای است که با توجه به چارچوب مرجعی آن، فرد، دپارتمان، سازمان و یا یک دانش انباشته شده جدید است. کلمه اختراع اشاره به هر ایده جدیدی است که به حقیقت رسیده باشد. واژه انتفاع بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد.

به طور کلی برای ایجاد خلاقیت مراحل زیر بایستی عملی شود:

آمادگی: در این مرحله باید مشکل و یا طرحی را مشخص سازید که مایل به حل آن هستید؛
خلق اندیشه: در این مرحله اندیشه های خلاق و حیاتی به ذهن شما می رسد و این احتمال که در نهایت مشکل شما حل شود افزایش می یابد. در این مرحله می توانید راه حل های گوناگون را در نظر بگیرید؛
مرحله باز پیدایی: در این مرحله راه حل های غیرعملی حذف، اندیشه های مشابه کنار گذاشته و به اندیشه هایی که برای روشن تر ساختن آن به اطلاعات یا به تفکر بیشتری نیاز است توجه بیشتری می شود؛
مرحله قضاوت: در این مرحله اندیشه ها مورد ارزیابی قرار گرفته و عملی می شوند.

اهمیت خلاقیت:

تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد. بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود. بدون بازسازی، سازمان نمی تواند دوام زیادی بیاورد. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. با گذشت زمان سازمان های غیر خلاق از صحنه محو می شوند گرچه ممکن است این نوع سازمان ها در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن هستند، موفق باشند ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر در سازمانند.

آنچه در دهه های اخیر تازگی دارد سرعت تحولات شگفت انگیز در زمینه های مختلف است. آنچه امروز بیشتر از گذشته بر سازمان ها آشکار گشته است، ضرورت پیش بینی راه های است به منظور رفع نیازهای که ممکن است، در آینده به دنبال تغییرات احتمالی پدیدار شود، که هر سازمانی یا باید از پیش خود را برای چنین تغییراتی آماده سازد یا اینکه خطر مواجهه با وضعیت بحران واقعی را بپذیرد. در نتیجه برای پیش بینی راه هایی که به رفع نیازها کمک



کند، باید سازمان بتواند خلاقیت و نوآوری را نهادینه کند چون با خلاقیت است که راههای جدیدی بدست می آید. و این بحث ما نشان دهنده اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

با توجه به مطالب مطروحه، برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان سه عامل حیاتی، شامل: برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

۱_ برنامه ریزی:

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی آغاز می شود. مدیران مأموریت و هدفهای راهبردی سازمانی را با تعیین آماج ها و دستور جلسات به گونه ای ترسیم می کنند که تغییر خلاق و نوآور سازمان را هدایت کنند. آنان با تحلیل موقعیت، محیط را از نظر علامت های خطر و فرصت ها می آزمایند و برای آگاهی از نقاط ضعف و قوت بالقوه سازمانی و برای غلبه بر مشکلات و یا بهره برداری کردن از تغییر خلاق و نوآور طرح های مناسب را تنظیم می کنند. برنامه های سازمانی باید جسور، واقع بینانه و انعطاف پذیر باشند تا بتوانند راه را برای نوآوری مطلوب هموار کنند و همچنین باید مسائل غیر قابل پیش بینی را که غالباً در فرایند خلاقیت و نوآوری ظاهر می شوند در نظر داشته باشند هرچند، خلاقیت شامل چیز های است که قبلاً تولید یا حتی تعریف نشده است. هیچ برنامه ای نمی تواند کلیه احتمالات را پیش بینی کند.

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سر و کار دارد. از نظر گاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست، فکر نیز باید به عمل درآید و لازمه این امر به کارگیری فکرهای جدید در برنامه های مدیریتی است. هر برنامه ریزی موفق، نیاز به صدها فکر و ایده کاربردی دارد، موفقیت نهایی و در بعضی از موارد ماندگاری خود سازمان، به توانایی برنامه ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. اگر شخص بداند که می خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب کند به مقصد خواهد رسید، از آنجا که موجودیت سازمانها برای تامین هدفهاست، پس باید این هدف ها را تعیین کرد و راه ها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت. مدیر، شخصی است که چنین نقشی را ایفا می کند. وظیفه برنامه ریزی شامل ارائه تعریفی از هدف های سازمان، تعیین یک استراتژی



کلی برای رسیدن به این هدفها و ارائه سلسله مراتبی جامع از برنامه‌ها برای یکپارچه کردن و هماهنگ ساختن فعالیت‌ها می‌شود.

برنامه ریزی نباید فقط در اختیار مدیریت عالی باشد، زیرا در صورتی که برنامه‌ای به کارکنان تحمیل شود، آنها خود را مسئول نخواهند دانست. همچنین همکاری مدیران عموماً سبب می‌شود که کارکنان با صمیمیت و جدیت برای موفقیت برنامه تلاش کنند و موجب افزایش خلاقیت در سازمان شوند. در راه ظهور خلاقیت و نوآوری در سازمان، یک برنامه باید ساده و جامع باشد، ساده باشد به گونه‌ای که تمامی کارکنان به اهمیت آن پی ببرند و به آسانی بتوانند آن را اجرا کنند، جامع و مفصل باشد، به گونه‌ای که تمامی جنبه‌های عملیاتی را که برای تأمین هدف‌ها لازم است، در برداشته باشد.

۲_ فرهنگ سازمانی:

فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد، آموزش داده می‌شود. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزشهای باور نکردنی تعهد ایجاد کند.

هفت ویژگی وجود دارد که در مجموع، معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند، این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

۱- نوآوری و خطرپذیری: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.

۲- توجه به جزئیات: میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند.

۳- توجه به رهاوردها: میزانی که مدیریت باید به نتایج توجه و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتایج انجامیده

است

۴- توجه به اعضای سازمان: میزان توجهی که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد سازمان نشان

می‌دهد.



۵- توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیتهای دور محور تیم و نه افراد متمرکز شده است.

۶- جاه طلبی: درجه ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند و نه اینکه همواره سربه زیر و تسلیم باشند.

۷- پایداری: میزان یا درجه ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید می کند که این روند با رشد و پیشرفت مغایر است. فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می کند در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده ها و ایده پردازی ها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد، هر نوآوری در نقطه خفه می شود، در چنین حالتی، فرهنگ به مانند سیستم ایمنی بدن عمل می کند و وظیفه اش از بین بردن هر تازه وارد است قبل از آنکه به بدن آسیب برساند. فرهنگ می تواند تغییر کند اما این تغییر در یک فرایند کند رخ می دهد.

یکی از نویسندگان ضمن تأکید بر نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی در ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، عقیده دارد، در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند:

پذیرش ابهام: تأکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات، خلاقیت را محدود می کند.

تحمل غیر عملی بودن: افرادی که برای مسایل مختلف راه حل های غیر عملی و حتی احمقانه می یابند، سرکوب نمی شوند، زیرا آنچه ابتدا نشدنی به نظر می آید ممکن است سازمان را به راه حل های نو رهنمون شود.

نظارت های خارجی کم: میزان قوانین، مقررات، خط مشی ها و سایر نظارتهای مشابه، بسیار کم است. تحمل مخاطره: کارکنان برای تجربه کردن تشویق می شوند، بدون آنکه نگران شکست در تجربه های خود باشند، اشتباه ها به عنوان فرصتهای آموزشی تلقی می شوند.

تحمل تعارض: پراکندگی عقاید تشویق می شود، هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه ای از موفقیت تلقی نمی شود.



تاکید بر هدف به جای وسیله: هدفهای روشنی وضع می شوند و افراد تشویق می شوند تا راه حل های جایگزین برای دستیابی به هدفهای خودشان بیابند. تاکید بر هدف نشان دهنده امکان وجود پاسخهای درست متعدد برای هر مسئله است.

تاکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک محیط را می بیند و در برابر دگرگونیهای محیطی به سرعت واکنش نشان می دهد. شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمانها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمانها تاکید بر اختراع، اکتشافها، نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است و نمونه بارز این گونه سازمانها، سازمانهای حسابداری، مشاوران حقوقی، بانکها، سازمانهای مشاوره ای، سازمانهای تبلیغاتی، سازمانهای تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است.

۳. ساختار سازمانی:

ابعاد ساختاری سازمان، نظیر رسمیت، استاندارد بودن و تمرکز نیز بر کشش سازمان به نوآوری و اثر بخشی آن در نوآوری تأثیر دارند. رسمیت و استاندارد بودن کارایی را افزایش می دهند، اما ممکن است خلاقیت و نوآوری را از بین ببرد. تمرکز اثر مبهم تری بر نوآوری دارد، در برخی موارد، تمرکز می تواند به وقوع سریع تر نوآوریهای عمده کمک کند و در دیگر شرایط، با کمک به مدیران با نشان دادن واکنش سریع تر نسبت به نیازهای محلی به نوآوریهای بیشتر بال و پر میدهد.

به همین جهت یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمان ها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است.

اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته می شود در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر، سازمانهایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) باشد و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و نیز استقلال عمل داده شود به طوری که آنها بتوانند ابتکار عمل به خرج داده و نظر و عقاید و راه حل های جدیدی ارائه کنند. در مقابل چنین دیدگاهی باید اذعان داشت که ساختارهای مکانیکی نمیتوانند



در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهند.

(ساختار سازمان، وسیله ای است که مدیریت می تواند با استفاده از آن به هدفهای خود دست یابد، از آنجا که استراتژی کلی سازمان تعیین کننده هدفهاست، بنابراین باید بین استراتژی و ساختار، رابطه ای نزدیک وجود داشته باشد. برای افزایش خلاقیت و نوآوری، معقول این است که سازمانها استراتژی مبتنی بر نوآوری (تنوع) را اتخاذ کنند، استراتژی مبتنی بر نوآوری، به ابتکار عمل و خلاقیتی منحصر به فرد استوار است، این نوع استراتژی برای ایجاد بازار و عرضه کالای منحصر به فرد، از راه تنوع بخشیدن به محصول تلاش می کند و معمولاً در این استراتژی سازمان به ویژگیهای نوعی محصول ابتکاری و تبلیغات دامنه دار روی منحصر به فرد بودن آن تکیه می کند. هر سازمانی بسته به ساختار خود، خلاقیت را به نوعی نهادینه می کند:

۱. **دوایر خلاق:** در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند.

۲. **تیم های خلاق:** تشکیل تیم های خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روشهای جدیدی است که در سازمانها به وجود آمده است و اعضای آن از آزادی عمل به نسبت زیادی برخوردارند. معمولاً مکان خاصی به تیم های خلاق تخصیص داده می شود و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذارده می شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رها شوند. در بعضی از سازمانها نیروی ضربت به وجود می آورند تا آنها بتوانند محصولات جدیدی را ارائه دهند. این گروه های خلاق، معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

۳. **سازمان کارآفرین:** بسیاری از شرکتها کوشیده اند تا فلسفه و روحیه سازنده ای را بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمانی را به گونه ای در آورند که تعداد نوآوری های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. در چنین شرکت هایی دوایر خلاق و تیم های خلاق تشکیل می شوند، شرکت می کوشد تا فکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج کرده و به گونه ای عمل کند که همه اعضای سازمان در اندیشه نوآوری و خلاقیت باشند. مهم ترین رهاورد این شیوه



مدیریت، پدید آوردن نیروهایی است که آنان را قهرمانان خلاق یا قهرمانان نظریه پرداز می نامند یعنی همان چیزی که در برخی از سازمانها آنان را مبتکر یا عامل تغییر نامیده اند.

بنابراین می توان گفت، مدیران می توانند به شیوه های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند، این شیوه ها به این شرح اند:

۱. واگذار کردن اختیار به مدیران پایینی و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
۲. مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد .
۳. قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد .
۴. افراد به جای روش های کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند .
۵. بخش جداگانه ای مخصوص فعالیت های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با هدفها، وظیفه ها و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.
۶. تیم های میان رشته ای از متخصصانی از حوزه های بازاریابی، عملیاتی تحقیق و توسعه و سایر تخصص ها تشکیل شود تا بتوان از این تیم ها برای تشویق خلاقیت و نوآوری در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص، استفاده کرد.



مؤلفه های خلاقیت

آمابلی خلاقیت را متشکل از سه عنصر مهارت‌های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت‌های مربوط به خلاقیت و انگیزه می‌داند:

الف- **مهارت‌های مربوط به موضوع:** این مهارت‌ها عبارتند از دانش و شناخت ما نسبت به موضوع، حقایق، اصول و نظریات و انگاره‌های نهفته در آن موضوع. این مهارت به منزله مواد اولیه استعداد، تجربه و آموزش در یک زمینه خاص به شمار می‌روند.

ب- **مهارت‌های مربوط به خلاقیت:** مهارت‌های خلاقیت با ارزش فکری، شکستن، عادت، متفاوت دیدن مسائل، وسعت فکری، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی، درک پیچیدگی و درگیر شدن با آن و... همراه است.

ج- **انگیزه:** انسان بدون انگیزه درونی و بیرونی نمی‌تواند کار خلاقان را انجام دهد. تحقیقات تجربی حاکی از آن است که انگیزه درونی نقش سازنده تری در تحقق خلاقیت داشته‌اند. به زعم آمابلی، برای پرورش خلاقیت باید به افراد کمک کنیم تا نقاطی را که انگیزه یا علایق و مهارت‌های آنها با یکدیگر منطبق می‌شوند یعنی محل تقاطع خلاقیت خود را تشخیص دهند.

پیر خایفی در همین راستا مؤلفه‌های خلاقیت را به سه گروه شناختی، انگیزشی و شخصیتی تقسیم می‌کند:

-مؤلفه‌های شناختی خلاقیت عبارتند از: هوش، سیالی، انعطاف پذیری، ابتکار، بسط، ترکیب، تحلیل

-مؤلفه‌های انگیزشی خلاقیت عبارتند از: انگیزه و عاطفه

-مؤلفه‌های شخصیتی خلاقیت عبارتند از: اعتماد به نفس اراده مستقل، پذیرش خطر، پذیرش تجربه، استقبال از

ابهام و کلنجار رفتن



عوامل رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان

ایجاد و رشد خلاقیت در سازمان، مستلزم وجود عوامل و شرایط مناسب است. این عوامل می توانند گوناگون باشند. عده ای معتقدند که موفقیت سازمان ها مبتنی بر وجود افراد خلاق است و بر همین اساس جذب و استخدام افراد خلاق را به سازمان ها پیشنهاد می کنند.

۱-عوامل ساختاری

روابط ارگانیکی یا طبیعی که دارای کمترین مقررات و تقسیم کار بر اساس تخصیص و بیشترین عدم تمرکز است. زمینه های خلاقیت و نوآوری را فراهم می سازند. مدیران می توانند به شیوه های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند که عبارتند از:

الف-واگذاری اختیار به مدیران و کارکنان برای بروز خلاقیت و نوآوری

ب-مشاغل سازمان کاملا مشخص و تعریف شده باشند

ج-قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد.

د-افراد به جای روش های کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند

ه-بخش جداگانه ای مخصوص فعالیت های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با اهداف و وظایف و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.

و-تیم های میان رشته ای با حضور متخصصانی از حوزه های بازاریابی، عملیاتی، تحقیق و توسعه و سایر تخصص ها تشکیل شوند.



۲- عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی موثر بر خلاقیت و نوآوری عبارتند از:

الف- قبول ابهامات: تأکید بسیار بر مشخص و معین بودن، برای خلاقیت و نوآوری محدودیت می آفریند. بنابراین قبول ابهامات اندک، زمینه ساز خلاقیت است.

ب- تحمل موضوعات غیرعلمی: بسیاری از پیشنهاد غیر علمی ممکن است در نهایت به خلاقیت و نوآوری منجر شود

ج- کنترل بیرونی کم: استفاده از دستورالعمل ها و مقررات و خط مشی های معین خلاقیت را بیشتر می کند.

د- تحمل ریسک: افراد بدون ترس از نتایج، بایستی تشویق به آزمایش شوند و اشتباهات به صورت موفقیت آموزش ملحوظ شود.

ه- تمرکز بر نتایج: اهداف به روشنی، بیان و افراد توجیه می شوند که از راههای مختلف می توان به اهداف رسید.

و- تصور سازمان به صورت سیستم باز: تصور سازمان به صورت سیستم باز باعث می شود که تغییرات محیط به دقت مورد ردیابی قرار گرفته و بالعکس مناسب پاسخ داده شود.

۳- عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی موثر بر خلاقیت و نوآوری را می توان شامل ویژگی ها، نگرش ها و سبک های مدیران دانست مدیرانی که دارای ویژگی های خلاقیت هستند و نسبت به کارکنان، نگرش مثبتی دارند و کارکنان را در تصمیم گیری سازمانی و شغلی مشارکت می دهند، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می شوند.

۴- منابع انسانی

سازمان هایی خلاق و نوآور هستند که منابع انسانی آنان به آموزش، دانش و تکنولوژی روز مجهز بوده و امنیت شغلی لازم را داشته باشند. یکی دیگر از متغیرهای مربوط به منابع انسانی و موثر در رشد خلاقیت سازمان، وجود افراد خلاق است.



فرایند خلاقیت

یکی از نخستین نظریه پردازانی که خلاقیت را به صورت فرایند چند مرحله ای تشریح کرد، والاس بود. وی معتقد بود شکل گیری تفکر خلاق شامل چهار مرحله است:

۱- آمادگی: آمادگی فرایندی فعال است که به کوششی مستمر و پیگیر نیاز دارد و فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است. یک دانشمند یا هنرمند قبل از خلق اثر خود باید از ابعاد مختلف یا زمینه کاری خویش آشنا، بر مقدمات آنکار مسلط و از آمادگی کلی در زمینه های مختلف برخوردار باشد.

۲- نهفتگی: در این مرحله ظاهراً نوعی توقف در کار دیده می شود و فرد هیچ گونه تلاشی برای رسیدن به نتیجه انجام نمی دهد. حتی ممکن است در باره مسئله فکر نکند. بعضی از روان شناسان معتقدند در این مرحله، ذهن به طور نا خودآگاه شروع به فعالیت می کند. یعنی هرچند به ظاهر پیشرفتی به چشم نمی خورد اما در واقع مسئله رها نشده است و ذهن نا خودآگاه آن را دنبال می کند. اسبورن اعتقاد دارد نهفتگی، استراحت توأم با هدف است که اغلب منجر به اندیشه های «درخشان» می شود.

۳- اشراق: اغلب متفکران ظهور این مرحله را ناگهانی می دانند. فرد خلاق و روند کار، طبیعتاً با موانعی برخورد می کند که کار را متوقف سازند و امکان پیشرفت را از وی می گیرند. ولی ناگهان موضوع روشن می شود و فرد می تواند همه موانع را از سر راه بردارد. این مرحله توأم با جنبه های عاطفی است؛ چون فرد با تحقق مسئله ای که از آن جدا بوده است احساس لذت می کند و با این احساس لذت می کند و با این احساس، انگیزه کار و تلاشش بیشتر می شود.

۴- اثبات: در این مرحله فرد خلاق آنچه به دست آورده است، اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه ای تازه، ارزیابی می کند، شواهد آن را دوباره می سنجد و آن را از نظر منطقی آزمایش می کند در واقع اهمیت و ارزش کار نو با بازبینی در این مرحله روشن می شود.



راهنمای تقویت خلاقیت

۱ - به کارگیری استراتژی تمرکز و سادگی: خلاقیت باید فقط یک کار انجام دهد در غیر این صورت مردم را دچار سردرگمی می کند. خلاقیت‌های اثربخشی از جاهای کوچک شروع می شود. آنها از اول خیلی بزرگ نبوده اند و تنها برای انجام یک کار خاص بوده اند. خلاقیت پیش از آنکه حاصل نبوغ باشد، حاصل کار است. خلاقیت به دانش، مهارت و تمرکز نیاز دارد. این واضح است که افرادی استعداد بیشتری برای خلاقیت دارند، اما این استعدادهای در یک زمینه محدود و مشخص است. در حقیقت نوآوران به ندرت در بیش از یک زمینه فعالیت دارند. بنابراین، بایستی در ایجاد و پرورش خلاقیت استراتژی تمرکز به یک موضوع، یک فکر، یک کار در سازمان و یا جامعه انتخاب شود تا افراد بتوانند از مجموعه توانمندیهای ذهنی و عقلی خود در راستای به وجود آوردن روشهای جدید و ابداع پیرامون یک موضوع خاص استفاده بهینه ای کنند، زیرا مشغول و درگیر شدن با چند زمینه کاری موجب سطحی نگری شده و از عمیق فکر کردن جلوگیری می کند و در نتیجه خلاقیت حاصل نمی شود. اهمیت این نکته به قدری است که حتی در ضرب المثل های عامیانه نیز بدان اشاره شده است. برای نمونه در ضرب المثل ها داریم «آدم هزار کاره کم مایه است» و یا «پیاز آدم هر جایی کونه نمی بندد» اینها همه حاکی از این است که استراتژی تمرکز بر روی یک موضوع خلاقیت را پرورش می دهد

۲- آموزش خلاقیت: خلاقیت و نوآوری امری است که وجود آن دائماً در سازمان احساس می شود. بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته های پژوهشی و نوآوری در سازمان می تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به خلاقیت نگریسته شود نیاز به آموزش دارد. تافلر مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست



یابند و با کارآیی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدفهای مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه های خلاقیت و نوآوری است

۳ - به کارگیری فنون پرورش خلاقیت:

به طور کلی فنون تقویت خلاقیت عبارتند از:

۳-۱ **طوفان مغزی:** در این تکنیک مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می شود فی البداهه

و به سرعت نسبت به آن واکنشی نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. اصول طوفان مغزی عبارتند از:

الف - هیچ انتقادی نباید از هیچ نظریه ای صورت پذیرد

ب - راحت بودن و با دنده خلاص رفتن مورد تشویق قرار می گیرد

ج - بر دستیابی به حداکثر تعداد نظرات تاکید می شود؛

د - همه چیز یادداشت می شود، حتی موارد تکراری

ه: همه نظرات تکوین می یابند و هیچ چیز رد نمی شود

و - به تعداد نفرات باید هدفهای مشخص و دشوار تنظیم گردد؛

ز - زمان لازم برای طوفان مغزی موفقیت آمیز باید بسیار کوتاه باشد

۳-۲ **روش حل مسئله:** به کارگیری روش حل مسئله یکی از مکانیسم های موثر در پرورش توانمندیهای خلاقیت

کارکنان است. وقتی در افراد سازمان این عادت ایجاد شود که در برخورد با مسایل به تفکر بپردازند و از تراوشات

فکری خود در یافتن راه حل های جدید بهره گیرند خلاقیت روان تر می شود. بایستی از طریق حاکم کردن فراگرد

تفکر منطقی زمینه های خلاقیت و نوآوری را فراهم ساخت، برای اینکه از فراگرد تفکر منطقی به شکل عملی بتوان

در پرورش خلاقیت بهره گرفت.



۳-۳ استفاده از فعالیتهای استعاری: خلاقیت به وسیله فعالیت استعاری الگوی بدیعه پردازی، تبدیل به جریانی آگاهانه می شود. استعاره ارتباطی از شباهت (مقایسه یک چیز یا نظر با چیز دیگر و به وسیله استفاده از یکی به جای دیگری) را به وجود می آورد. جریان خلاقیت در خلال این جایگزینی ها رخ می دهد، یعنی مطالب آشنا را به مطالب ناآشنا ارتباط داده یا نظر جدیدی را از نظرات آشنا به وجود می آورد. عمده ترین فعالیتهای استعاری عبارتند از:

۳-۳-۱ استفاده از قیاس شخصی: تاکید قیاس شخصی به مشغولیت همدلی است. گوردون مثالی از موقعیت مسئله ای می زند که یک شیمیدان خود را با مولکول های در حرکت همانند می سازد. او ممکن است از خود بپرسد «اگر یک مولکول باشم چه احساسی خواهم داشت؟ قیاس شخصی نیاز دارد که فرد وجود خود را کنار بگذارد. هرچه فاصله مفهومی به وسیله کنارگذاشتن خود بیشتر گردد این احتمال که قیاس تازه است و شاگردان (کارکنان) به خلق و یا نوآوری پرداخته اند بیشتر می شود.

۳-۳-۲ استفاده از قیاس مستقیم: قیاس مستقیم مقایسه ساده دو موجود با مفهوم است. گوردون در این باره از تجربه مهندسی سخن به میان می آورد که کرمی را در حال نقب زدن درون چوبی مشاهده می کند. همچنان که کرم با جویدن چوب راهش را با نقب زدن برای حرکت خود به جلو هموار می کند «مارچ ایزومبارد برونل» به این نظر می رسد که از اتاقک هوا برای تونل کشی زیر دریا استفاده کند که این امر خلاقیت را شکل می دهد.

۳-۳-۳ استفاده از تعارض فشرده: طبق نظر گوردون تعارض فشرده به وسیع ترین بینش به درون موضوعی جدید را به وجود می آورد. آنها بازتاب توانایی شاگرد برای به هم پیوستن در چارچوب ذهنی داوری در ارتباط با یک موجود منفرد است. هرچه فاصله بین چارچوبهای ذهنی داوری بیشتر باشد انعطاف پذیری ذهنی بیشتر است و در نتیجه خلاقیت پرورش می یابد.



سازمان خلاق، سازمانی است که به ایجاد خلاقیت در سازمان بها می دهد. متأسفانه این شکل از سازمان ها با رویکرد محافظه کارانه بسیاری از مدیران سازمان های ایرانی در مواجهه با کار و مدیریت در تضاد است. چنین سازمانی باید دارای ویژگی های مشخصی باشد تا بتوان به آن سازمان خلاق گفت. در این بخش به معرفی ویژگی های سازمان خلاق می پردازیم:

ویژگی های سازمان خلاق

مدیریت خلاقانه

- مدیریت نوآورانه، یکی از مهم ترین رکن های سازمان های خلاقانه است. چنین مدیری:
- علاوه بر این که خودش خلاق است، از طرح های خلاقانه کارکنان سازمان نیز استفاده می کند.
- برای کارکنان سازمان خود تعیین هدف می کنند و به خوبی فرایند هدف گذاری را بلد هستند.
- این مدیر سعی خواهد کرد با تشکیل جلسات همفکری در سازمان و پاداش دادن به کارکنان خلاق انگیزه خلاقیت را در بین کارکنان بالا ببرد.
- چنین مدیری خود را در جمع پرسنل خود قرار می دهد و در اصل به راحتی می توان با او ارتباط برقرار کرد تا بدین شکل کارکنان بتوانند مدام ایده های خود را به او منتقل کنند و عادت به ایده دادن شکل بگیرد.
- مدیران خلاق سعی می کنند نیروهای سازمان را به مشارکت در کار تیمی تشویق کنند.
- این دسته از مدیران به نظرات افراد گوش می دهند و در اصل این مدیران مهارت های ارتباطی موقر مانند مهارت های ارتباط شفاهی، نوشتاری و دادن بازخور و درست گوش دادن را به خوبی بلد هستند.
- چنین مدیرانی روحیه تغییر پذیری بسیار بالایی دارند.
- این مدیران برای کارکنان خود الهام بخش بوده و الگویی برای آنان هستند.
- این مدیران رفتاری اعتماد برانگیز دارند و در کارهای خود شفافیت عمل می کنند.



وجود کارکنان خلاق

هیچ سازمانی به خلاقیت نمی رسد مگر این که تیم هایی از نیروهای خلاق را تشکیل دهد و به آن ها بها دهد. چنین افرادی باید مدام به همفکری بنشینند و سعی کنند طرح های خلاقانه ارایه نمایند.

فرهنگ سازمانی خلاق پرور

اگر همه کارکنان ارایه تفکر خلاق را یک وظیفه بدانند و چنین رفتارهایی به یک فرهنگ سازمانی و هنجار گروهی تبدیل شود می توان انتظار داشت خلاقیت در سازمان ها افزایش یابد و سازمان خلاق شکل بگیرد. در چنین فرهنگی دیدگاه مثبتی نسبت به شکست وجود دارد و اگر کارکنان در موردی به شکست روبه رو شوند از سمت سازمان مواخذه نمی شوند (البته که علل این شکست به صورت علمی در سازمان بررسی می شود)

فضای رقابتی در سازمان

رقابت بین افراد یا تیم ها باعث می شود یک محرک واقعی برای ایده های جدید باشد. هر تیمی در چنین شرایطی بر خود لازم می داند تا با ارایه تفکر خلاقانه تری نسبت به رقبا نتایج عملکردی بالاتری را بدست آورد. افراد در چنین سازمان هایی می دانند برای ارتقای موقعیت شغلی خود باید کیفیت کار و شایستگی های خود را افزایش بدهند.

آموزش دائمی در سازمان

سازمان های خلاق بسیار شبیه سازمان های یادگیرنده هستند. یعنی سازمان هایی که یادگیری و آموزش رکن اصلی آن به شمار می رود. از طرفی فرآیند جریان مداوم اطلاعات در سازمان های خلاقانه وجود دارد.

تیمی کار کردن

کارکردن به صورت تیمی باعث خواهد شد افراد با نظرات یکدیگر آشنا شوند و بتوانند با هم به همفکری بپردازند. در تیم ها ارتباط افراد با دیگر آزادانه تر و تسهیل تر می باشد و مشارکت بین اعضا وجود دارد.



استقلال کاری (تفویض اختیار)

در بخش های مختلف سازمانی تا حدی به کارکنان استقلال کاری داده می شود تا بتوانند ایده های جدید را تست کنند، تا بتوان به فرایند افزایش خلاقیت در سازمان شتاب بیشتری داد.

اختصاص بودجه مالی برای خلاقیت

مسلماً طرح های خلاقانه می تواند هزینه هایی نیز در پی داشته باشد. بخش مدیریت سازمان با بررسی بر روی این طرح ها در صورت تایید حاضر به سرمایه گذاری بر روی آنان خواهد بود.

راهکارهای افزایش خلاقیت و نوآوری در کارمندان

در این بخش راهکارهایی را برای ایجاد شرایط و فضای افزایش خلاقیت در بین کارکنان سازمان ارایه خواهیم داد:

استخدام افراد خلاق

جذب افراد خلاق در سازمان یکی تکنیک خاص و متفاوت دارد. ابتدا باید بدانید که با آگهی کردن در شبکه های اطلاع رسانی نمی توانید نیروهایی که شاید مد نظر قرار دارید را پیدا کنید. نیروهای خلاق در حال حاضر در حال کار کردن در دیگر سازمان ها می باشند. شما باید این افراد را شناسایی کنید و با پیشنهاد کار بهتر آنان را به سازمان خودتان دعوت نمایید. این افراد عموماً از دسته نیروهای متخصص هستند. از طرفی در هنگام استخدام باید با طراحی تسک هایی برای سنجش خلاقیت افراد از این بابت اطمینان بیشتری حاصل کنید.

ایجاد جلسات همفکری در سازمان

جهت افزایش خلاقیت در سازمان مدیریت باید کارکنان واحد ها را در کنار هم جمع کند و برای تصمیم گیری های جدید از آن ها بخواهد نظرات خود را بیان کنند. البته در عمل این اقدام عموماً بی نتیجه می ماند چرا که کارکنان ممکن است انگیزه لازم را برای همفکری و ایده پردازی نداشته باشند و یا اطلاعات کمی برای این کار داشته باشند. مدیریت باید با ایجاد سازمانی اطلاعات محور و یادگیرنده بتواند اطلاعات سازمانی را برای کارکنان خود ایجاد کند و در عین حال از کارکنان بخواهد ایده های خود را در فرم های از قبل مشخص شده ای یادداشت کنند. از طرفی



فضای تحقیق و دسترسی به اطلاعات را (تا حد امکان) برای آنان ایجاد نماید. در پایان برای ایجاد انگیزه دو راهکار اصلی وجود دارد:

۱- **پاداش:** این که فردی ایده ای بدهد ولی دادن یا ندادن آن ایده برای او یکسان باشد اصلا کار خوبی نیست. بسیاری از سازمان ها ایده های افراد را دریافت می کنند ولی هیچگاه برای شخص ایده دهنده ارزشی قائل نمی شوند. شما می توانید انگیزه خلاقیت فرد ایده دهنده را با دادن پاداش افزایش دهید. این پاداش می تواند تشویق همگانی، پاداش مالی، شراکت در ایده و سود حاصل از آن و... باشد.

۲- **اجرای ایده:** بسیار رخ میدهد که ایده های خوبی مطرح شوند ولی اصلا اجرا نشود. زمانی که ایده ها اجرا نشد فرد با خود خواهد گفت چرا اصلا ایده داده است؟ در نتیجه نسبت به ایجاد ایده های خلاقانه سرد می شود.

ایجاد جلسات طوفان فکری

طوفان فکری یکی از روش های برگزاری جلسات تیمی است که در آن گروهی از افراد جهت تولید ایده ها و راه حل های تازه و نو در یک زمینه مشخص با هم جلسه برگزار می کنند. تیم حاضر در جلسه می تواند آزادانه هر فکری در زمینه موضوع جلسه را مطرح کند و در مورد آن به همفکری بپردازد. این جلسات باعث افزایش خلاقیت در سازمان ها خواهد شد. این نکته را هم به یاد داشته باشید که کارکنان تازه استخدام شده، دیدگاه های جدیدی را با خود وارد سازمان می کنند. پس بهتر است از این نیروها نیز در سازمان استفاده نمایید.

برگزاری جلسات آشنایی واحدها با هم

برای افزایش خلاقیت در سازمان کارمندان بخش های مختلف سازمان ممکن است با هم تعامل کمی داشته باشند و از وظایف و امور واحد های دیگر اطلاعی نداشته باشند. بهتر است افراد با بخش های دیگر آشنا شوند و در عین حال به صورت ماهانه در مورد ایده های بخش های دیگر اطلاعاتی کسب کنند. مثلاً ممکن است در بخش فروش در سازمان مسائل و مشکلاتی رخ داده باشد که اگر بخش تولید محصول در مورد آن ها فهم بالایی بدست آورد، در طراحی محصولات جدید این نکات رعایت شود و با خلاقیت نو، محصول جدیدی تولید شود.



معمولاً نوآوری ها در یک فرآیند تعاملی، تولید و کاربرد دانش ارائه می شوند. سازمان ها برای این که بتوانند نوآوری ایجاد کنند باید:

- دانش تولید کنند.
- اشتراک دانش را تسهیل کنند.
- دانش را به کار گیرند.
- سازمان های نوآور از دانش به صورت خلاقانه استفاده می کنند.

عوامل سازمانی موثر بر افزایش خلاقیت در سازمان

عوامل سازمانی مانند ساختار و فرهنگ ممکن است نقش مهم تری در پیش بینی تحقق نوآوری ها داشته باشند تا در تأثیرگذاری بر تمایل کارکنان به تولید ایده های خلاقانه و نوآورانه برای توضیح هر کدام از این موارد باید اشاره کرد:

- ساختارهای باز و انعطاف پذیر، تصمیم گیری غیرمتمرکز و سطوح پایین سلسله مراتبی به نفع افزایش خلاقیت در سازمان است.
- ساختارهای ارگانیک تنوع و بیان فردی را امکان پذیر می کنند و به خوبی برای مرحله شروع فرآیندهای نوآوری مناسب هستند.
- امکان تعامل کارکنان با افراد از بخش های مختلف می تواند اطلاعاتی را فراهم کند که برای تولید ایده ها مفید است. به طور خاص، اطلاعات کارکنان با تخصص های متنوع تر، ارتباط با حقایق و دیدگاه های دورتر را فراهم می کند. ساختارهای انعطاف پذیر اغلب برای ارتباطات باز و مؤثر سازمانی و بین بخشی مساعدتر هستند چرا که سطحی از ثبات، وضوح و هماهنگی مورد نیاز است. اگر مکانیسم های رسمی وجود نداشته باشد، ارتباط تنها به تلاش اختیاری و موقت اعضای سازمان بستگی دارد که ممکن است کافی نباشد.



مفهوم جو سازمانی برای اشاره به جنبه های خاص فرهنگ سازمانی، به عنوان مثال جو برای ایمنی روانی، خدمات، ابتکار و نوآوری استفاده می شود.

ایمنی روانشناختی به این باور مشترک اشاره دارد که سازمان محیطی امن برای پذیرش خطرات بین فردی بدون نیاز به ترس از پیامدهای منفی است. مطالعات تجربی نشان می دهد که سازمان هایی که دارای جو ایمنی روانی هستند، به ویژه برای نوآوری مساعد هستند. مکانیسمی که از طریق آن این اتفاق می افتد شامل کاهش خطرات از طریق ارائه ایده های جدید، سطح بالاتر مشارکت شغلی و یادگیری بهتر تیمی است. موریسون و فلیپس پیشنهاد می کنند که جو سازمانی ایمن در نظر گرفته می شود و ریسک پذیری را تشویق می کند در ایجاد انگیزه در افراد برای ابتکار عمل مهم است.

نقش کارکنان خلاق در نوآوری سازمانی

ابتکار نقش مهمی در فرآیند نوآوری دارد: افراد دارای ابتکار بیشتر تمایل دارند که رویکردی فعال در کار داشته باشند، فراتر از آنچه که به طور رسمی در شغلشان مورد نیاز است فراتر روند و اصرار داشته باشند که ایده های خلاقانه خود را تا مرحله اجرا دنبال کنند.

عوامل باز دارنده خلاقیت و نوآوری

به طور کلی عوامل کاهش خلاقیت و نوآوری را می توان به دو دسته کلی فردی (درونی) و محیطی (بیرونی) تقسیم کرد. هر یک از دو مانع یاد شده به شرح ذیل به دسته های کوچک تری تقسیم می شوند.

موانع فردی خلاقیت

موانع فردی خلاقیت یا درونی خلاقیت عبارتند از:

الف- **موانع بیولوژیک:** از نظر بیولوژیک عده ای از دانشمندان معتقدند که استعداد خلاقیت جنبه ارثی دارد و این امر موجب اعتقاد برخی از افراد شده و باعث می شود نقش عقل و فکر و اندیشه خود را کم کم نفی کنند و دست از ایده جویی و اندیشیدن بردارند.



ب- **موانع فیزیولوژیک:** این موانع ممکن است از خصایص بدنی یا ضرباتی که از بیماری ها و حوادث مختلف بر فرد وارد می شود به وجود آید.

ج- **موانع روانی:** موانع روانی خلاقیت را می توان شامل عوامل شناختی یا ادراکی و احساسی -هیجانی دانست. برخی از این موانع عبارتند از: عدم تمرکز ذهنی، کم آگاهی، تفکر منفی، پیروی از عقاید و سنت های قدیمی، محدودیت های تصویری و تصویری، عادت به عادت ها، گرایش به انجام کارهای شناخته شده، اضطراب، ترس از شکست، احساس حقارت، ترس از خطر پذیری، عدم انعطاف پذیری و تمایل به همرنگی و عدم اعتماد به نفس، نداشتن هیجان، شور و رقابت پذیری، عدم تحمل مسائل مبهم و....

موانع محیطی خلاقیت

موانع محیطی شامل آن دسته از عواملی است که بیرون فرد قرار دارند و عبارتند از:

الف- **موانع اقتصادی:** چنانچه فرد یا سازمانی بیش از حد تحت تأثیر عوامل اقتصادی محیط مثل نرخ بهره، تعرفه ها، نرخ ارز و غیره قرار گیرد انگیزه لازم برای کارهای خلاق از دست می دهد.

ب- **سیاست ها، قوانین و مقررات:** بسیاری از سیاست های دولت می تواند برای خلاقیت مانع محسوب شود مثل تشویق نکردن واحدهای تحقیق و توسعه

ج- **موانع تاریخی، مذهبی:** این دسته از عوامل، شامل مفاهیمی از مثال های تاریخی فلسفی و مذهبی می باشند که موجب اعتقاد افراد نسبت به این مفاهیم می شوند و آنها را از تکرار باز می دارند مانند این عبارت که همه چیز دست تقدیر است.

د- **موانع اجتماعی:** موانع اجتماعی خلاقیت عبارتند از:

قوانین: ضرورت اجرای قوانین و عدم انعطاف آنها در بسیاری از مواقع رشد افراد می شود. برای نمونه، قوانین آموزشی بدون توجه به تفاوت های فردی، برای تمام دانش آموزان اجرا می شود یا مقررات و ضوابط سازمانی در اغلب موارد شرایطی ایجاد می کنند که زمینه های بروز خلاقیت را در سازمان از بین می برند.



شغل: بسیاری مواقع شغل افراد مانع بزرگی در جهت رشد خلاقیت آن هاست. وقتی افراد کاری را انجام می دهند که علاقه ای به آن ندارند یا شرایط به گونه ای است که رضایت مندی کارکنان را از بین می برد. طبیعی است که افراد هنگامی اشتغال به کار خود ایده تازه ای نداشته باشند.

آداب و رسوم: هر جامعه ای آداب و رسوم و سنت های خاص خود را دارد. بعضی مواقع رفتارهای اجتماعی به قدری با این سنت ها و گرایش ها گره می خورد که افراد به خود اجازه نمی دهند به الگوهای تازه ای بیندیشند، یا جامعه ممکن است پذیرای حرکت نونباشد و اگر فردی خلاف آداب و رسوم و علایق گام بردارد و کار خلافی ارائه دهد او را طرد می کنند و عملش را غیر اخلاقی و حتی جرم تلقی می کنند.

رویکرد خلاقیت در سازمان

خلاقیت ارتباط نزدیکی با دانش دارد. از منظر نوآوری، دانش پتانسیل اقدامات جدید را برای سازمان فراهم می کند و فرآیند ساخت اقدامات جدید اغلب مستلزم یافتن کاربردهای جدید یا ترکیبات جدیدی از ایده های قبلی متفاوت است. در سازمان ها، خلاقیت فرآیندی است که از طریق آن ایده های جدیدی که نوآوری را ممکن می سازد، توسعه می یابد. به نظر می رسد دیدگاه های فعلی در مورد خلاقیت سازمانی عمدتاً بر روی نتایج یا محصولات خلاقانه متمرکز است. محصول خلاق به عنوان محصولی جدید و بدیع و بالقوه مفید یا مناسب برای سازمان تعریف شده است. علاوه بر این، حداقل برای شرکت ها، ایده های خلاق باید کاربردی داشته باشند. آنها باید پاسخ مناسبی برای پر کردن شکاف در تولید، بازاریابی یا فرآیندهای اداری سازمان باشند. خلاقیت سازمانی عبارت است از ایجاد یک محصول، خدمت، ایده، رویه یا فرآیند جدید ارزشمند و مفید توسط افراد که در یک سیستم اجتماعی پیچیده با هم کار می کنند. بنابراین، خلاقیت می تواند به عنوان یک قابلیت سازمانی مهم، منبع احتمالی اثربخشی سازمانی، و منبع مزیت رقابتی دیده شود.



تحقیقات در مورد خلاقیت سازمانی

به طور کلی تحقیقات در مورد خلاقیت در سطح سازمانی را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱-ویژگی های خود اعضای سازمان (فردی)

۲-ویژگی های سازمانی که خلاقیت کارکنان را تسهیل و پرورش می دهد (ساختاری)

مشارکت یک کارمند در رفتار شغلی خلاقانه مستلزم آن است که:

- کارمند هم قادر به نوآوری باشد.
- هم مایل به نوآوری باشد.

کارکنان ممکن است با توسعه دانش جدید، پیشرفت فن آوری ها، یا با ایجاد بهبود فرآیند که منجر به نوآوری می شود، خلاقیت خود را نشان دهند. نوآوری کارکنان را می توان به عنوان مشارکت در رفتار نوآورانه مرتبط با فرآیند نوآوری تعریف کرد) دی جونگ و کمپ، ۲۰۰۳ می نویسد که تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزه، وقتی با هم ترکیب شود، سطح خلاقیت را در یک فرد مشخص می کند. جزء تخصص شامل حافظه برای دانش واقعی، مهارت فنی و استعدادهای ویژه در حوزه هدف است.

تفکر خلاق چیست؟

تفکر خلاق به این معناست که یک فرد قادر است چیزها را از بیش از یک منظر ببیند و بتواند مدل های کاری موجود را زیر سوال ببرد. اگر مشکلات به روشی که همیشه حل شده اند، حل شوند، خلاقیت را مسدود می کند و از نفوذ ایده های جدید جلوگیری می کند. خلاقیت و نوآوری مستلزم سطح معینی از نیروی درونی است که فرد را به استقامت در مواجهه با چالش ها در کار خلاق سوق می دهد. مؤلفه انگیزش وظیفه تعیین می کند که شخص واقعاً چه کاری انجام خواهد داد. به گفته نایاک، یک محدودیت عمده در تحقیقات خلاقیت فردی، تکیه آن بر مطالعات روانشناسی فرد خلاق است. محققان به طور غیرانتقادی از مطالعات خلاقیت مبتنی بر هنرمندان، شاعران و کودکان استفاده کرده اند تا ببینند آیا سازمان ها بر خلاقیت تأثیر دارند یا خیر؟ با طرح این سوال، پژوهشگران



به طور بدیهی محیط سازمانی را به عنوان بازدارنده خلاقیت ساخته اند. به عبارت دیگر، آنها فرض می کنند که در خارج از محیط سازمانی، خلاقیت شکوفا شده است.

مهارت ها و ویژگی های افراد خلاق

تفکر واگرا و خلاقیت

قبل از طرح هر مسأله ای باید به این سوال جواب بدهیم که اصلا تفکر واگرا چیست؟

تفکر واگرا به نوعی از نگرش اطلاق می شود که در آن افراد به جای فکر به چارچوب های مرسوم و نظم های همیشگی، دوست دارند جور متفاوتی به مسائل نگاه کنند. افرادی که تفکر واگرا دارند برای حل مسائل به روش های موسوم اکتفا نمی کنند و روش هایی را امتحان می کنند که عمدتا جدید و خلاقانه به حساب می آیند. اصلا به همین دلیل است که نام این تفکر، واگرا است.

بسیاری از روان شناسان عقیده دارند تفکر واگرا مهم ترین رکن تفکر خلاق است. اگر می خواهید فردی خلاق محسوب شوید، باید واگرا فکر کنید. یعنی باید به دنبال شکستن چارچوب ها و درهم ریختن قواعد معمول باشید. به این صورت می توانید قدمی مهم به سمت خلاقیت بردارید.

لازمه داشتن تفکر واگرا، نپذیرفتن قالب های فکری همسان است. معمولا افرادی که واگرا فکر می کنند به استفاده از تجربیات مشابه علاقه ای ندارند. آنها اصولا دوست دارند تجربیات جدید را کشف و آزمایش کنند.

تفکر همگرا در برابر تفکر واگرا

در نقطه مقابل تفکر واگرا، تفکر همگرا وجود دارد. این تفکر برخلاف تفکر واگرا بر استفاده از تجربیات پیشینیان، پیروی از اصول و مفاهیم سنتی و حرکت در چارچوب قواعد و هنجارها تاکید می کند. برخلاف تفکر واگرا که مشخصه اصلی افراد خلاق محسوب می شود، تفکر همگرا ویژگی اصلی افراد منطقی است.



معمولا کسانی که تفکر خطی و اصول منطقی را دنبال می‌کنند، به صورت همگرا فکر می‌کنند. آنها به دنبال پیدا کردن جواب‌های متعدد برای یک سوال نیستند. بلکه ترجیح می‌دهند از اصولی پیروی کنند که از قبل آزمایش شده است و صحت و اعتبار آنها از قبل تایید شده است.

اصولا افراد با تفکر همگرا، برخلاف کسانی که تفکر واگرا دارند، افرادی قاعده‌مند، دقیق، منظم و محافظه‌کار شناخته می‌شوند. در صورتیکه افراد با تفکر واگرا، افرادی نامنظم، هنجارشکن، خلاق و متفاوت شناخته می‌شوند. این افراد شخصیت‌های برون‌گرایی دارند و در مقابل اتفاقات متفاوت، از خود انعطاف نشان می‌دهند.

ویژگی‌ها

کسانی که تفکر واگرا دارند، از چند مشخصه اصلی برخوردارند. مشخصه این افراد به صورت زیر تعریف می‌شود:

برون‌گرایی

یکی از جالب‌ترین ویژگی‌های افرادی که تفکر واگرا دارند برون‌گرایی آنهاست. این افراد معمولا بسیار اجتماعی، خون‌گرم و خوش اخلاق هستند. آنها معمولا به فعالیت در قالب گروه علاقه دارند. مشارکت گروهی و همکاری این افراد با گروه، در وضعیت ایده‌آلی قرار دارد و معمولا جزو افراد موثر در گروه به حساب می‌آیند. آنها مثبت‌نگر هستند و به نسبت افراد با تفکر همگرا، خوش‌برخوردتر و باانرژی‌ترند. همین مشخصه تاثیر زیادی در خلاقیت این دسته از افراد دارد.

کنجکاوی

یکی دیگر از مشخصه‌های افراد با تفکر خلاق، کنجکاوی آنهاست. آنها علاقه دارند از هر موضوعی سر در بیاورند. میل و عطش آنها به کسب دانش و مهارت‌های جدید تمام نشدنی است. همین ولع آنها نسبت به یادگیری دانش و مهارت جدید باعث می‌شود علاقه داشته باشند راه‌های مختلف و غیرمعارف را برای حل مسائل مختلف امتحان کنند.



انعطاف پذیری

آنها از تغییرات نمی‌ترسند و از آنها فرار نمی‌کنند. بلکه آغوش‌شان برای رویارویی با تغییرات جدید باز است و با روی خوش از آن استقبال می‌کنند. اگر با عوض شدن برنامه کاری و تغییر موقعیت، عصبانی نمی‌شوید یا ذهنتان بهم نمی‌ریزد، احتمالاً یک فرد با تفکر واگرای قوی هستید یا پتانسیل تبدیل شدن به چنین شخصیتی در شما وجود دارد.

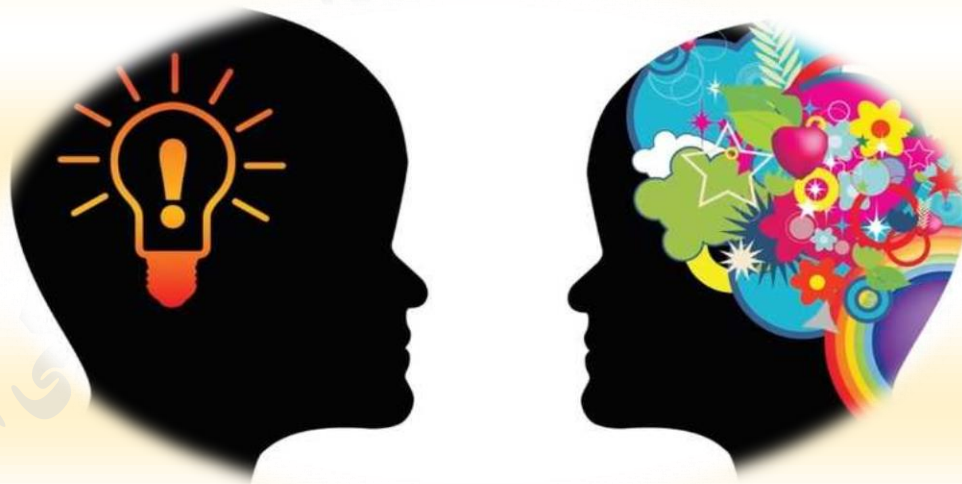


تفکر واگرا در چه موقعیت‌هایی به کمک‌مان می‌آید؟

واقعیت این است که استفاده مطلق از تفکر واگرا، همیشه خوب نیست. ما نیاز داریم که برای پیدا کردن صحیح‌ترین انتخاب‌ها در زندگی‌مان از ترکیب این تفکر و تفکر همگرا استفاده کنیم. اما تفکر واگرا به چه کارمان می‌آید؟

همانطور که قبلاً هم گفتیم، این تفکر مهم‌ترین وجه اثرگذار بر خلاقیت است و وقتی قرار است دست به کارهایی بزنیم که به خلاقیت زیادی نیاز دارند، کمک بزرگی برای ما خواهد بود. از طرفی در تصمیم‌گیری نهایی و انتخاب میان گزینه‌ها، به تفکر همگرا نیاز داریم.

ما باید بتوانیم در نهایت بین گزینه‌های موجود یک گزینه را انتخاب کنیم و به تصمیم درست برسیم. در این مواقع است که تفکر همگرا با چاشنی منطق به مهم‌ترین نیاز ما تبدیل می‌شود.





کشف پدیده‌ها

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که نیاز ما به تفکر واگرا را افزایش می‌دهد، زمانی است که مغزمان به آنالیز، تحلیل و کشف پدیده‌ها نیاز دارد. وقتی می‌خواهیم به دلایل موجود برای یک مساله فکر کنیم، به تفکر واگرا نیاز داریم تا مغزمان توان ترکیب و تحلیل مسائل را به‌دست بیاورد.

با استفاده از تفکر واگرا می‌توانیم مسائل زیادی را تحلیل کنیم و بین متغیرهای مختلف، پیوند برقرار کنیم تا به درک ۳۶۰ درجه‌ای از پدیده‌ها برسیم.

درک صحیح موقعیت‌ها

یکی دیگر از فواید این تفکر درک صحیح موقعیت است. وقتی مغزمان توان کسب اطلاعات دقیق از علل پدیده‌ها را پیدا کرد، می‌تواند متغیرهای زیادی را بررسی کند و در چالش‌های گوناگون به صحیح‌ترین درک ممکن برسد. شاید از نظر افرادی که منطقی فکر می‌کنند، تفکر افراد خلاق کمی عجیب به‌نظر برسد؛ اما معمولاً این دسته از افراد به درک درستی می‌رسند.

پیدا کردن راه‌حل

پیدا کردن راه‌حل‌های نو و بدیع از دیگر فواید داشتن تفکر واگرا است. افراد خلاق می‌توانند با صرف این تفکر در تحلیل مسائل و پیوند دادن متغیرها به یکدیگر، معمولاً راه‌حل‌هایی پیدا کنند که نو و بدیع هستند. شاید درصدی از خطا همیشه همراه کسانی که به صورت واگرا فکر می‌کنند وجود داشته باشد؛ اما معمولاً راه‌حل‌های آنها نو و بدیع و در صورت درستی، به بهترین شکل ممکن عمل می‌کند. آنها هیچ‌وقت تسلیم نمی‌شوند و سعی می‌کنند به بهترین شکل ممکن از پس حل مسائل بربایند. به همین دلیل، معمولاً تفکر واگرا منجر به خلق راه‌های جدید و بدیع می‌شود. معمولاً افرادی که واگرا فکر می‌کنند، افراد خلاق محسوب می‌شوند.



تکنیک ها و روش های پرورش خلاقیت

چرا سازمان ها به طوفان فکری احتیاج دارند؟

خلاقیت و نوآوری می تواند سازمان ها را در محیط رقابتی امروز متمایز سازد. سازمان ها برای باقی ماندن در این محیط به منابع شماره یک خود یعنی افراد تکیه می کنند.

برای اینکه کارکنان خلاق باشند، سازمان باید محیطی را ایجاد کند که خلاقیت را تحریک کرده و رفتارهایی را که همسو با ذهنی خلاق است، به نمایش گذارد و در این راستا از تکنیک های متنوع بهره جوید.

یکی از این تکنیک ها می تواند طوفان فکری باشد که نقش مهمی در فرآیند اجرایی تیم دارد زیرا در چرخه عمر یک پروژه، خلاقیت تیم، بارها در رویارویی با چالش ها مورد آزمایش قرار خواهد گرفت. طوفان فکری روشی است که می تواند خلاقیت افراد را متمرکز کند و به تیم در یافتن راه حل ها کمک کند.

طوفان فکری چیست؟

طوفان فکری فرآیند تفکر آزاد و تولید ایده است، فارغ از درگیر شدن با محدودیت هایی از قبیل “آیا این ایده خوب است یا بد؟

طوفان فکری و یا بارش ذهنی، یکی از بهترین تکنیک های شناخته شده برای تولید ایده در راستای حل خلاقانه مسئله است که بطور معمول با کمک یک تیم و تحت نظر تسهیل گر انجام می شود. قدرت طوفان فکری برابر با مجموع قدرت بالقوه مشارکت کنندگان است که ایده های خود را در یک محیط آزاد بیان می کنند و با بهبود و ترکیب بهترین ایده ها، به راه حلی کارآمد دست می یابند.

ممکن است در سازمانی، مسئله ای وجود داشته باشد اما هنوز، ایده ها و گزینه های قابل قبول توسط تیم، تولید نشده باشند. در چنین شرایطی مدیر پروژه می تواند جلسه طوفان فکری را پیشنهاد دهد. در جلسات طوفان فکری راه حل هایی کشف خواهند شد که به نظر می رسد اصلا وجود ندارند.



مراحل انجام طوفان فکری در سازمان

روش طوفان فکری ساده و سریع است. فارغ از بکارگیری تکنیک‌های متنوع و متفاوت طوفان فکری، می‌توان آن

را به طور معمول با گام‌های زیر اجرا

کرد:



۱. پیش از هر چیزی شما نیاز دارید

تا مسئله را به طور دقیق و شفاف تعریف

و محدوده پاسخ‌های خود را مشخص

کنید.

اگر شما بدنبال تولید ایده‌های زیادی هستید، مجبورید تا محدوده خود را گسترده‌تر در نظر بگیرید. برای مثال هر

ایده‌ای برای افزایش فروش سازمان. اما اگر به دنبال ایده‌های با تعداد اندک هستید، محدوده‌ای دقیق ترسیم کنید

برای مثال ایده‌هایی که در بازه زمانی ۶ ماه قابل اجرا باشند و یا ایده‌هایی با رویکرد ورود به بازارهای جدید.

۲. افرادی را که ممکن است دانش مربوط به حوزه مسئله را داشته باشند انتخاب کنید.

نیازی نیست که متخصص باشند. در حقیقت، اگر نباشند، بهتر است زیرا شما نیاز دارید که افراد خلاقانه و “خارج

از چارچوب‌های مشخص” فکر کنند این در حالی‌ست که کارشناسان تمایل دارند که در چارچوب‌های از پیش تعیین

شده فکر کنند.

همانطور که گفته شد این افراد می‌توانند افراد شاغل در واحدهای دیگر سازمان و یا حتی خارج از سازمان باشند.

تعداد ۳ تا ۸ نفر می‌تواند عددی ایده‌آل باشد.

به علاوه شما نیاز دارید تا مشخص کنید که پیش از شرکت در جلسه چه اطلاعاتی به شرکت‌کنندگان داده شود و

تعریف دقیقی از کلمات و عبارات کلیدی در اختیار آن‌ها قرار دهید تا بتوانید به زبان مشترکی دست یابید. برای



مثال تصور کنید که مسئله ما این است: " چگونه می‌توانیم تولید سازمان را افزایش دهیم؟" شما باید مشخص کنید منظور از تولید چیست؟ چه میزان افزایش مورد نظر شماست؟ آیا می‌توانیم از منابع خارج از سازمان کمک بگیریم؟

۳. فردی مناسب را در نقش تسهیل‌گیری برای جلسه خود انتخاب کنید.

تسهیل‌گر فردی با تجربه‌ای است که جلسه را متمرکز نگاه می‌دارد. او باید توانایی مدیریت جلسه را داشته باشد و نگذارد کسانی مانند افراد برون‌گرا بر جلسه مسلط شوند و یا افرادی در فرآیند تولید ایده مشارکت نکنند. او باید تمامی ایده‌ها را یادداشت کند.

۴. جلسه طوفان فکری را به دو بخش تقسیم کنید. البته شما نیاز دارید تا در ابتدای امر به توضیح مسئله، محدودیت‌ها و تعاریف بپردازید.

متخصصان عقیده دارند حدود ۲۰ دقیقه می‌تواند زمان مناسبی برای این توضیحات باشد. پس از آن در بخش اول جلسه خود، تولید ایده را آغاز کنید.

با توجه به نوع مسئله، این مرحله بیش از ۳۰ دقیقه زمان نیاز خواهد داشت. در واقع این امر تا زمانی که هیچ ایده جدیدی وجود نداشته باشد، ادامه می‌یابد. در مرحله بعدی نیاز است تا ایده‌های ارائه شده مرتب و بهترین ایده‌ها انتخاب و با یکدیگر ترکیب شوند.

این مرحله بطور معمول نسبت به مرحله پیشین زمان کمتری نیاز خواهد داشت.



تکنیک‌های طوفان فکری یا بارش ذهنی

تکنیک‌های بسیاری برای طوفان فکری وجود دارد که به بعضی از آن‌ها در این مقاله اشاره خواهیم کرد:

طوفان فکری فردی



طوفان فکری فردی، یک روش حل مسئله و تفکر خلاق را از طریق تکنیک‌ها و تمرین‌های مختلف تحریک می‌کند. برخی از محبوب‌ترین تکنیک‌ها نوشتن آزاد، وابستگی کلمات و شبکه‌های عنکبوتی است.

نوشتن آزاد

نوشتن آزاد به طور مستمر باعث ایجاد تفکر خلاق می‌شود. در این روش باید محیطی انتخاب شود تا افراد بدون هیچ مزاحمتی به تولید ایده بپردازند.

سپس ساعت خود را برای زمانی مشخص تنظیم کرده و شروع به نوشتن می‌کنند. قلم آن‌ها نباید تا زمانی که زنگ ساعت به صدا در بیاید از کاغذ جدا شود. در طول یک جلسه نوشتن آزاد، دستور زبان و اصول املائی نادیده گرفته می‌شود، زیرا هدف صرفاً تولید انواع ایده است.



وابستگی کلمه

وابستگی کلمه شامل نوشتن لیستی از کلمات و برقراری ارتباط بین آن کلمات با موضوع مورد نظر است. این روند منجر به تولید و توسعه تعداد زیادی ایده‌های دور از ذهن و خلاق توسط افراد می‌شود. ممکن است ایده‌ها با کلمات، رابطه بسیار سستی داشته باشند.

شبکه‌های عنکبوتی

شبکه‌های عنکبوتی، یادداشتی بصری است که در آن فرآیند تفکر تبدیل به نمودار می‌شود. با استفاده از این شبکه، یک ایده می‌تواند باعث ایجاد بسیاری تعداد زیادی ایده‌های مرتبط دیگر شود.

موضوع یا مشکل را در وسط صفحه در دایره‌ای قرار دهید.

خطوطی را از داخل دایره برای نوشتن عنوان کلی بکشید. این عناوین ایده‌های ممکن برای حل مشکل هستند.

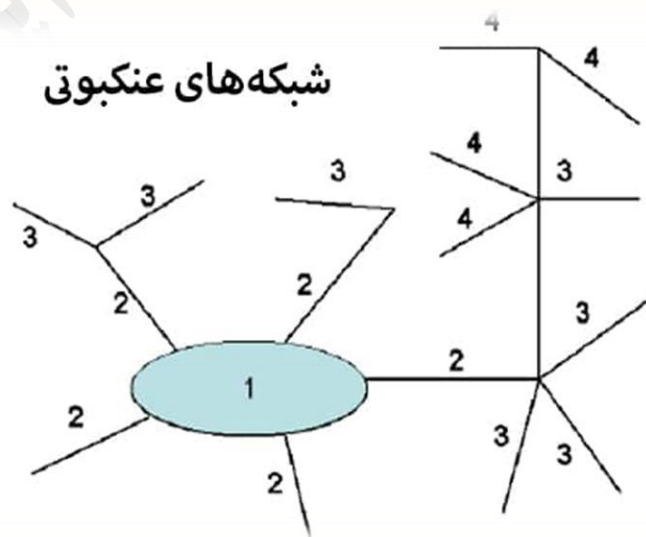
برای کمک به سازماندهی روند فکر بصری، این شاخه‌ها را با شماره ۲ برچسب بزنید.

خطوطی را در ادامه عنوان ترسیم کنید و ایده‌های مرتبط هر ایده‌ای با عنوان را بنویسید. این موارد را با شماره ۳

برچسب بزنید.

به ایجاد لایه‌های بیشتر ادامه دهید. سعی نکنید یک شبکه عنکبوتی کاملاً متقارن ایجاد کنید بلکه آزادانه بنویسید

و هرگونه فکر را بدون نقد دنبال کنید.





طوفان فکری تیمی

در طوفان فکری تیمی، شرکت‌کنندگان به تولید ایده‌های خلاقانه تشویق می‌شوند و انتظار می‌رود تا به محض شکل‌گیری ایده‌ها در ذهنشان، آن‌ها را با دیگران به اشتراک بگذارند.

زمانیکه ایده‌های به ذهن متبادر شده، به سرعت بیان شوند، این ایده‌ها ثبت و ممکن است با اشتراک‌گذاری بین اعضای تیم به پختگی برسند.

جلسات طوفان فکری تیمی چند قانون اساسی دارند:

*تولید هر چه بیشتر ایده‌ها، تا جایی که امکان دارد.

*هیچ ایده‌ای نامناسب نخواهد بود.

*هیچکس حق انتقاد و یا مسخره کردن هیچ ایده‌ای را ندارد.

*هیچ بحثی (به جز توضیح ایده) مجاز نخواهد بود.

*از نوآوری استقبال می‌شود.

*ایده‌ها بهبود می‌یابند و با هم ترکیب می‌شوند.



جلسه کوتاه طوفان فکری



طوفان فکری برای حل مسئله موقتی بسیار مناسب است. جلسات کوتاه طوفان فکری در بسیاری از موارد که به یک راه حل سریع مورد نیاز است می تواند کارگشا باشد.

مثالها عبارتند از: دانش آموزانی که روی یک پروژه کار می کنند، تیم پشتیبانی که به دنبال یک راه حل سریع برای مشتری خود هستند یا تیم پروژه ای که مجبور است با بیماری یکی از اعضای آن مقابله کند.

جلسه پیچیده طوفان فکری (Complex Brainstorm Session)

جلسات پیچیده طوفان فکری از ساختار از پیش تعیین شده ای برخوردار هستند تا از حصول نتیجه مورد نظر در طول جلسه اطمینان حاصل شود. بدون داشتن این ساختارها ممکن است گروه تمرکز خود را از دست بدهد و هیچ کاری انجام ندهد.

مبانی جلسه را تنظیم کنید:

- تعریف مسئله

-پیشینه / تاریخچه مشکل چیست؟

-چه کسانی ذینفعان اصلی هستند؟



-مجموعه مشخصی از سؤالاتی که باید در طول جلسه سؤال شود.

مطالعه موردی درمورد تکنیک طوفان فکری

گارتنر، از این تکنیک در یک کنفرانس فروش جهانی، با موفقیت استفاده کرد و راهکارهای خلاقانه برای این سؤال که “چگونه می‌توان روند فروش را بهبود بخشید؟” بدست آورد.

در این تکنیک طوفان فکری، تقریباً ۶۰۰ نفر از فروشندگان که در ۱۰۰ گروه ۶ نفره قرار گرفته بودند، شرکت کردند.

هر نماینده فروش یک برگه کاغذ در اختیار داشت تا هر تعداد ایده که می‌تواند را در مدت زمان یک دقیقه بر روی آن یادداشت کند. سپس برگه خود را به فردی که سمت چپ او نشسته، می‌دهد و نفر بعدی نیز یک دقیقه فرصت داشت تا از ایده‌های ایجاد شده توسط همسایه خود استفاده کند و ایده جدیدی را بر روی کاغذ بنویسند.

این فرآیند ۵ بار تکرار شد به‌طوری که بعد از گذشت تنها شش دقیقه، هر فرد در هر گروه، ایده‌هایی جدید را به ایده‌های ایجاد شده توسط افراد دیگر در گروه اضافه کرده بود.

سپس به هر گروه پنج دقیقه فرصت داده شد تا ده ایده برتر را انتخاب کنند. در پایان این مرحله، ۱۰۰۰ ایده وجود داشت! سپس گروه‌ها در دسته‌های سه‌تایی قرار گرفتند تا ۱۰ ایده برتر هر سه گروه- یعنی ۳۰ ایده- را مرور کنند. به هر گروه ۱۰ دقیقه فرصت داده شد تا ایده‌ها را مرور کرده و پنج ایده برتر را انتخاب کنند. تنها پس از ۲۱ دقیقه، تقریباً ۱۶۵ ایده عالی ایجاد شد.

در روز بعد، لیست ۱۶۵ ایده به کل تیم‌های فروش نشان داده شد تا آن‌ها بتوانند ایده‌های تولید شده و نتایج تمرین طوفان فکری خود را مشاهده کنند.

به این ترتیب، هر شخص در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کرده بود و علاوه بر ایجاد حس تاثیرگذار بودن در آن‌ها، احتمال حمایت و همکاری بیشترشان در زمان رویارویی با چالش‌ها نیز وجود داشت.

در واقع، این نمونه‌ای از چگونگی استفاده مؤثر از طوفان فکری برای مدیریت نتایج مهم در سازمان است.

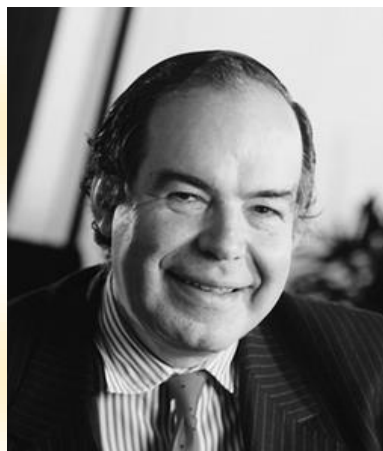


تکنیک شش کلاه تفکر

تکنیک شش کلاه تفکر یکی از مهم‌ترین تکنیک‌های خلاقیت است. ابداع کننده این تکنیک، ادوارد دوبونو پدر تفکر خلاق است.

ادوارد دوبونو، پدر تفکر خلاق

ادوارد دوبونو متولد ۱۹۳۳ در مالت است. وی یک روان‌شناس، نویسنده و مشاور بین‌المللی است که به‌عنوان پدر تفکر



خلاق شناخته می‌شود. او در دانشگاه‌های معتبر مانند دانشگاه آکسفورد تحصیل کرده و کتاب‌های زیادی در زمینه تفکر و خلاقیت نوشته است. دوبونو به‌خاطر توسعه تکنیک‌های مختلفی همچون شش کلاه تفکر شهرت دارد که به افراد و گروه‌ها کمک می‌کند تا دیدگاه‌های متفاوت را بررسی کنند. او همچنین به‌طور گسترده در زمینه آموزش و مشاوره در سازمان‌ها فعالیت کرده و بر اهمیت تفکر ساختاری و خلاق در حل مسائل تأکید دارد.

آقای دوبونو که به‌عنوان مُبدع نظریه تفکر جانبی هم شناخته می‌شود، کتابی با عنوان «شش کلاه تفکر» نیز نوشته که به زبان فارسی هم ترجمه شده است.

تکنیک شش کلاه تفکر چیست؟

در تکنیک شش کلاه تفکر دوبونو به‌طور کلی با استفاده از شش سبک فکری، موضوع یا مسئله مورد نظر را بررسی می‌کند. برای هریک از شش سبک فکری نیز یک کلاه با رنگی مخصوص در نظر گرفته است. درواقع رنگ کلاه‌ها نمایان‌گر طرز تفکر و نگرش افراد است.

دوبونو با ارائه تکنیک شش کلاه تفکر، سعی می‌کند به کسانی که دورهم جمع می‌شوند، بیاموزد که تک‌بعدی فکر نکنند. به تفکر خود وسعت دهند و آنگاه به راه‌های خلاق بیندیشند. در نهایت با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی کنند و در تصمیم‌گیری و حل مسائل از آن استفاده کنند.



در تکنیک ۶ کلاه تفکر افراد با گذاشتن هر یک از کلاه‌ها بر سرشان، سبک فکری‌شان را براساس رنگ کلاه‌شان تغییر می‌دهند. در واقع این افراد سعی می‌کنند نقش بازی کنند. یکی از مهمترین موانع تفکر در زمینه‌های مختلف، عملکرد تدافعی ما است. ما با گذاشتن هریک از کلاه‌ها بر سرمان، این فرصت را به خودمان می‌دهیم تا بدون تعصب و پیش‌داوری، در نقش خصوصیات فردی آن کلاه، درباره موضوعات مختلف فکر کنیم و حرف بزنیم. حالا به خصوصیات هریک از کلاه‌ها می‌پردازیم:

کلاه سفید



کلاه سفید مربوط به واقعیت‌ها، اطلاعات و ارقام ملموس می‌شود. سفید، رنگی خنثی و منفعل است. کلاه سفید با موضوعات و شکل‌های انفعالی سر و کار دارد. کسی که این کلاه را بر سر گذاشته، واقعیت‌ها را بدون هیچ‌گونه قضاوتی مورد کنکاش قرار می‌دهد. مثل یک کامپیوتر که بدون دخالت دادن احساسات و عواطف، و فقط براساس داده‌ها عمل می‌کند و نتیجه را ارائه می‌هد. فردی که این نقش را بازی می‌کند واقعیت‌ها را بی‌طرفانه بیان کند و تفاسیر و تحلیل‌ها کاری نداشته باشد.



کلاه قرمز



این کلاه به عکس کلاه سفید، متکی بر احساسات است. رنگ قرمز نشانه خشم، شور و هیجان است. در کلاه قرمز بینش هیجانی و جنبه‌های احساسی و غیراستدلالی مدنظر می‌باشد. در واقع این رنگ کلاه ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات است. این احساسات است که تفکر ما را شکل می‌دهد و آن را با نیازهای ما و مقتضیات زمانه متناسب می‌کند. استفاده از کلاه قرمز به متفکر فرصت ارائه احساساتش در مورد موضوع مورد بحث را می‌دهد.

کلاه مشکی



در تکنیک شش کلاه تفکر، کلاه سیاه به‌طور خاص روی نظرات منطقی منفی تاکید دارد. رنگ سیاه نشانه منفی‌نگری و افسردگی است. بنابراین فردی که با این رنگ کلاه در جلسه حضور پیدا می‌کند، جنبه‌های منفی و بدبینانه موضوع را ابراز می‌کند. صاحب کلاه سیاه یادآوری می‌کند که موضوع مورد بحث با تجارب یا دانش موجود در آن زمینه سنخیت ندارد. او دلایل عدم موفقیت و شکست را برمی‌شمرد.

کلاه زرد



کلاه زرد تفکر سازنده مثبت را نمایندگی می‌کند. زرد نشانه آفتاب و مثبت است. تفکر فرد صاحب کلاه زرد بر محاسن و مزایا استوار است. وی همیشه جنبه‌های مثبت و خوشبینانه موضوع مورد بررسی قرار می‌دهد. می‌توان



گفت که گرایشات کلاه زرد درست نقطه مقابل تمایلات کلاه سیاه است. هر چه کلاه سیاه منفی‌نگر کلاه زرد مثبت‌اندیش است.

کلاه سبز



رنگ سبز نشانه رویش و باروری است و کلاه سبز سمبل تفکر خلاق و تفکر جانبی است. به همین جهت از کلاه سبز برای ابراز ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه استفاده می‌شود. صاحب کلاه سبز از نظرات کهنه و تکراری گریزان است و از نظرات نو و متفاوت استقبال می‌کند. این کلاه به تغییر علاقه‌مند است و بنابراین روی تغییر و تحول متمرکز می‌شود.

کلاه آبی



آخرین کلاه تکنیک شش کلاه تفکر، به رنگ آبی است. این کلاه روی تفکر متمرکز است. بنابراین وقتی کسی کلاه آبی را بر سر می‌گذارد دیگر درمورد یک «موضوع» فکر نمی‌کند، بلکه درمورد «تفکر درباره یک موضوع» فکر می‌کند. کلاه آبی کنترل‌کننده و سازمان‌دهنده اندیشه‌ها است. کسی که این کلاه را بر سر گذاشته، نظرات بقیه کلاه‌ها را مورد ارزیابی قرار داده و سازمان‌دهی می‌کند. در ضمن رنگ آبی سرد است.

یک مثال عملی در مورد استفاده از تکنیک شش کلاه تفکر در یک کافه محلی

یک کافه محلی به نام «کافه خلاق» تصمیم دارد منوی خود را به‌روزرسانی کند و نوشیدنی‌ها و خوراکی‌های جدیدی به آن اضافه کند. مدیر کافه از تیم خود می‌خواهد تا با استفاده از تکنیک شش کلاه تفکر، این موضوع را بررسی کنند و بهترین تصمیم را بگیرند.



به همین منظور همه اعضای تیم کافه دور هم جمع می‌شوند تا با برگزاری جلسه ایده‌پردازی با تکنیک شش کلاه تفکر به نتیجه لازم برسند. در زیر نظر هر کلاه را بررسی می‌کنیم:

اعضای تیم با کلاه سفید به جمع‌آوری اطلاعات موجود می‌پردازد. اطلاعات شامل بازخورد مشتریان، ترندهای جدید در صنعت کافه، و عملکرد فروش نوشیدنی‌های فعلی است

کلاه قرمز (احساسات):

تیم با کلاه قرمز احساسات و حدسیات خود را بیان می‌کند. اعضا احساسات خود را درباره منوی فعلی و ایده‌های جدید به اشتراک می‌گذارند، مانند اینکه کدام نوشیدنی‌ها محبوب‌تر خواهند بود یا کدام ترکیبات ممکن است مشتریان را جذب کند.

کلاه سیاه (منفی‌نگری):

اعضاء با کلاه سیاه به بررسی مشکلات و ریسک‌های احتمالی می‌پردازد. مثلاً اینکه برخی از نوشیدنی‌های جدید ممکن است هزینه‌های بالایی داشته باشند یا ممکن است با ذائقه اکثر مشتریان سازگار نباشند.

کلاه زرد (مثبت‌نگری):

افراد تیم با کلاه زرد به بررسی مزایا و فرصت‌های احتمالی می‌پردازند. مثلاً اینکه اضافه کردن نوشیدنی‌های جدید می‌تواند مشتریان جدیدی را جذب کند و فروش را افزایش دهد.

کلاه سبز (خلاقیت):

تیم کافه خلاق با کلاه سبز به ایده‌پردازی خلاقانه می‌پردازد. ایده‌های جدید و خلاقانه برای نوشیدنی‌ها و خوراکی‌های منو ارائه می‌شود، مانند ایجاد نوشیدنی‌های فصلی یا استفاده از مواد محلی و ارگانیک.



کلاه آبی (مدیریت فرآیند):

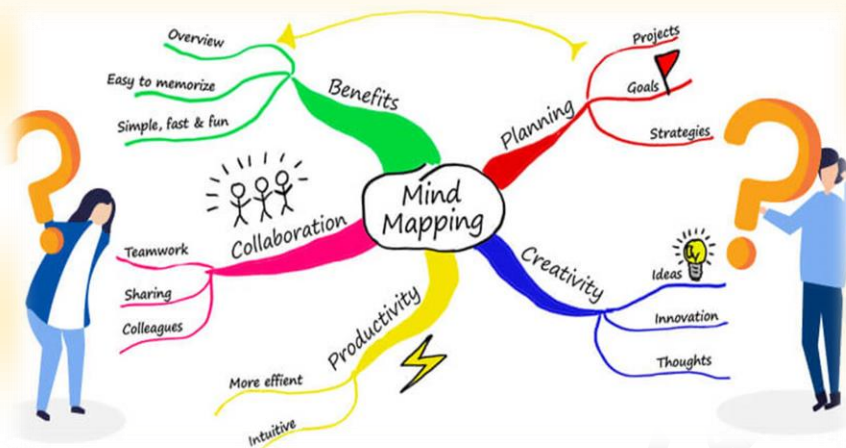
مدیر تیم با کلاه آبی فرآیند را هدایت می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که تمامی جوانب بررسی شده‌اند. در نهایت، او تصمیم نهایی را با توجه به نظرات و اطلاعات جمع‌آوری شده می‌گیرد و برنامه‌ای برای اجرای تغییرات تهیه می‌کند.

تصمیم نهایی : با توجه به تحلیل‌های انجام شده، تصمیم نهایی کلاه آبی این است که «کافه خلاق» منوی خود را به‌روزرسانی کرده و چند نوشیدنی جدید فصلی و با استفاده از مواد محلی و ارگانیک به منو اضافه کند. البته برای کاهش ریسک‌ها، ابتدا این نوشیدنی‌ها به صورت محدود و به عنوان پیشنهاد ویژه به مشتریان ارائه می‌شوند تا بازخورد آن‌ها جمع‌آوری شود. همچنین، نوشیدنی‌هایی که فروش کمتری دارند، از منو حذف خواهند شد. این رویکرد به «کافه خلاق» اجازه می‌دهد تا با مدیریت هزینه‌ها و بهره‌گیری از نظرات مشتریان، منویی جذاب و سودآور ارائه دهد.



نقشه ذهنی چیست؟ - راهنمای رسم مایند مپ Mind Map

نقشه ذهنی (Mind Map) راهی آسان برای ایده پردازی طبیعی از طریق طوفان فکری است که بدون نگرانی بابت نظم و ساختار ایجاد می شود. مایند مپ به شما اجازه می دهد که به تفکر خلاق و ایده های خود ساختاری



بصری ببخشید و با آن قدرت تحلیل و یادآوری خود را افزایش دهید. نقشه ذهنی نموداری برای نمایش وظایف، کلمات، مفاهیم یا مواردی است که به

یک مفهوم یا سوژه مرکزی مرتبط یا بر مبنای آن تنظیم شده اند و از یک طرح گرافیکی غیرخطی استفاده می کنند. چنین طرحی به کاربر اجازه می دهد تا چارچوبی شهودی برای یک مفهوم مرکزی بسازد. نقشه ذهنی قادر است فهرستی طولانی از اطلاعات یکنواخت را به نموداری رنگی، به یادماندنی و بسیار منظمی تبدیل کند که با کارکرد طبیعی مغز شما هماهنگ خواهد بود.

مثلاً طرحی که برای برنامه تعطیلات ریخته شده را در نظر بگیرید. تنها چند دقیقه طول می کشد تا فهرست تمام مکان ها و فعالیت های ممکن را مرور کنید. اما پس از رسیدن به پایان نوشته، آیا اصلاً مواردی که در ابتدا خواندید را به خاطر می آورید؟ همین اطلاعات را در یک مایند مپ قرار دهید. حالا می توانید اطلاعات مذکور را بسیار سریع تر مرور کرده و داده ها را ساده تر به یاد آورید.



نظریات پشت مایند مپ

هنگامی که به مطالعه کارکرد مغز و دستگاه حافظه بپردازید، به وسعت شگفت‌آور این دستگاه از لحاظ گنجایش و پتانسیل پی خواهید برد. نقشه ذهنی ابزاری برای جلب کردن، به حیرت انداختن، برانگیختن و به چالش کشیدن شماست. با استفاده از این روش واقعیت‌های اعجاب‌آوری در مورد مغز خود و عملکرد آن کشف خواهید کرد و اولین قدم‌های اصلی را در مسیر آزادی ذهنی خواهید برداشت.



نقشه‌های ذهنی چگونه قدرت مغز را مهار می‌کنند؟

نقشه ذهنی روشی بسیار مؤثر برای به دست آوردن اطلاعات از درون یا بیرون مغز شماست. مایند مپ ابزاری خلاقانه و منطقی برای یادداشت‌برداری به حساب می‌آید که عملاً ایده‌های شما را «نقشه‌کشی» می‌کند.

همه مایند مپ‌ها نقاط مشترکی دارند. آن‌ها دارای ساختار سازمانی طبیعی هستند که از مرکز ساطع شده و با توجه به مفاهیم ساده و سازگار با ذهن، از خطوط، سمبل‌ها، کلمات، رنگ‌ها و تصاویر استفاده می‌کند.

یک روش آسان برای فهم نقشه ذهنی، مقایسه آن با نقشه یک شهر است. مرکز شهر را ایده اصلی در نظر بگیرید. راه‌های اصلی که از مرکز شهر نشأت می‌گیرند، نشان‌گر افکار کلیدی در فرآیند تفکر شما هستند. به همین شکل، راه‌های فرعی و انشعاب‌ها نیز، افکار فرعی شما به حساب می‌آیند. تصاویر و اشکال خاص می‌توانند نماد نقاط عطف علاقه‌مندی‌ها یا ایده‌های مرتبط به یکدیگر شما باشند.

مایند مپ، بازتاب بیرونی از تفکر درخشان و طبیعی شما است که با یاری فرآیند گرافیکی توانمندی تسهیل می‌شود. این فرآیند، شاه کلیدی برای بکارگیری پتانسیل پویایی مغز به حساب می‌آید.



معماری طبیعی مغز و بنیان‌گذاری مفهوم نقشه ذهنی

تقریباً هم‌زمان با از راه رسیدن مفهوم نقشه ذهنی، پژوهش علمی بنیادین دیگری اعتبار آن را به عنوان روش تفکر سازگار با مغز تایید کرد. در کالیفرنیا، دکتر راجر اسپری، برنده جایزه نوبل برای این پژوهش، تایید کرد که آخرین



بخش مغز در روند تکامل، یا «کلاهک فکری» واقع در قشر مخ، به دو نیم‌کره تقسیم شده است. این نیم‌کره‌ها محدوده‌ای وسیع از وظایف ذهنی به نام مهارت‌های قشری را بر عهده دارند. وظایف مذکور شامل

منطق، ضربا هنگ، خطوط، رنگ‌ها، فهرست‌ها، خیال‌پروری، اعداد، تصور، کلمه و گشتالت دیدن کل یک تصویر فارق از جزئیات سازنده می‌شوند.

پژوهش خود اسپری بود که به تصدیق این مسئله پرداخت که هر اندازه همبستگی این فعالیت‌ها بالاتر برود، مشارکت مغز در ایفای نقش خود نیز بیشتر می‌شود. در خلال این امر، هر یک از این مهارت‌های ذهنی نیز کارکرد اجرایی دیگر قسمت‌های ذهنی را غنی‌تر می‌کنند. وقتی شما در حال کشیدن نقشه ذهنی هستید، نه تنها به تمرین و به کار بستن توانایی‌ها در حافظه بنیادین خود و پردازش اطلاعات می‌پردازید، بلکه از تمام محدوده مهارت‌های قشری خود نیز استفاده می‌کنید.

نقشه ذهنی با استفاده از ابزار فکری چپ و راست مغز که وضوح ساختارمندی و نظم فکری را افزایش می‌دهند، از این هم قدرتمندتر شده است. همچنین مایند مپ به طور سازنده از ابزار تصور، مشارکت و مکان‌یابی نیز در کنار



ابزار چپ و راست مغز استفاده می‌کند. با توجه به این، شما می‌توانید نقشه ذهنی را ابزاری غایی برای تفکر به حساب آورید که تمام روش‌های قابل توجه و توانمند فکر کردن را در ساختار خود به کار می‌گیرد

ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق

همانطور که اشاره شد سازمان‌ها برای تداوم حیات و بقا و رشد و پیشرفت محتاج خلاقیت و نوآوری هستند. سازمان‌ها به خودی خود یک مفهوم هستند که با وجود نیروی انسانی (مدیران و کارکنان) حرکت، پویایی و پیشرفت را رقم می‌زنند. خلاقیت و نوآوری در سازمانها، دارای سه رکن اساسی هستند که در صورت وجود ویژگی‌های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه جانبه خلاقیت و نوآوری بوجود می‌آید. این ارکان سه گانه شامل مدیر خلاق، سازمان خلاق و کارکنان خلاق می‌باشد که می‌توان تاثیر نقش مدیران خلاق را در راس این مثلث قرار داد.

مدیر خلاق. نقش مدیر در سازمان از ساختار، نیروی انسانی، تجهیزات و سایر عوامل تاءثیرگذارتر است. چنانچه مدیر از دانش، اطلاعات، تجربیات و هنر لازم مدیریت برخوردار باشد تا حدی که بتواند رهبری سازمانی را نیز عملاً عهده دار گردد، نقش و تاءثیر او دو چندان خواهد شد. نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی سازمان است بسیار مهم و حساس است، زیرا مدیریت می‌تواند توانایی 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.

مدیریت خلاق نمی‌تواند در بند شیوه‌های سنتی و معمول باشد، بلکه سبکی را برای مدیریت برمی‌گزیند که برای سازمان خلاق و نوآور مناسب باشد و منجر به محیطی گردد که روح ابتکار و نوآوری در آن حاکم باشد. در سازمان‌های خلاق روابط بین مدیران و کارکنان مبتنی بر صمیمیت، روشنی و شریک‌مسابی است و این امر منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می‌شود.



مدیران خلاق در ایجاد فرصت های شغلی مناسب، فضا سازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالا بردن بازده سازمان نسبت به مدیران غیر خلاق، کارآمدتر عمل می کنند. آنان در این راه به گونه ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات می کوشند.

پس مدیران خلاق کسانی هستند که می توانند به برکت تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده اند، از کسب نتایج خلاق احساس رضایت کنند حتی وقتی که نقش خودشان در نیل به این نتایج غیر مستقیم باشد. مدیریت یک تخصص است که موفقیت در آن به موفق کردن دیگران بستگی دارد.

ویژگی های مدیران خلاق و کارآفرین. وظایف مدیران خلاق از چند زاویه قابل تأمل و بررسی است. وظایف مدیران خلاق از نظر ایجاد شرایط، رشد و توسعه خلاقیت مورد نظر است که به اختصار مورد بررسی قرار می گیرد. مدیران کارآفرین به دنبال نوآوری و تغییرات جدید هستند. لذا چنانچه شرایط را تدابیر ایجاد وضع موجود فعالیت ها سازمان و مدیریت معنی کنیم، ایجاد وضع موجود فعالیت کارکنان برعهده مدیران سازمان ها است، که برخی از مهم ترین مصادیق آن را اشاره می نماییم.

۱- کمک به تغییر و تحول ارزش ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید. زیرا ایجاد فرصت کار و تلاش نیازمند اصلاح مقررات، نگرش ها و محدودیت های دست و پاگیر که مدیران خلاق از عهده آن برمی آیند ضروری است.

۲- ریسک پذیری و تحمل ابهام. آن ها از شکست خوردن نمی ترسند و با قبول یک خطر به دنبال باز کردن فضای کار و رقابت جدید می روند. یعنی قبول ابهامی که پیش بینی پذیر نیست.

۳- استفاده درست از خلاقیت خود و دیگران. مدیران خلاق و کارآفرین از این ویژگی در خود و کارکنان به نحو درست و مناسب استفاده می کنند.



۴- هماهنگ با شرایط و واقعیت ها. مدیران خلاق و کارآفرین با توجه به سرمایه، منابع انسانی، تجربه و شواهد علمی ولی هماهنگ با شرایط و واقعیت های کار اقدام می کنند.

۵- توجه به آینده و شکار فرصت های طلایی. مدیران خلاق و کارآفرین به آینده توجه دارند و خود و کارکنان را به شکار فرصت های طلایی ترغیب می کنند. آنها در به نتیجه رساندن فرصت ها و طرح های ابتکاری حوصله و تحمل فراوانی دارند و با علاقه به پی گیری آنها می پردازند.

۶- تصمیم گیرندگان مستقل. مدیران خلاق و کارآفرین خود تصمیم گیرنده هستند و کمتر تحت تأثیر القاءات دیگران [تصمیم سازان] اند. آن ها متکی به نفس و دارای روحیه ای کاملاً مستقل هستند [نه مستبد] به عبارت دیگر اراده قوی از آنان شخصیتی می سازد که می توانند در برابر ناملایمات مقاومت کنند. آغاز تصمیمات همراه با ریسک و پذیرش طرح های نو نیازمند استقلال در اندیشه و عمل است .

۷- رشد دهنده گی، علاقه مندی و بهره وری. مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفاسازی استعدادهای کارکنان توجه می کنند. مناسب سازی نوع کار با علایق و تخصص کارکنان، فراهم آوردن فرصت برای تلاش و انجام کار مورد علاقه آن ها، تشویق آنان به ارائه طرح های نو و قدردانی بجا و کافی از زحماتشان، به افزایش بازده کاری کمک می کنند.



📖 وظایف مدیران خلاق

مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشد، آنها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر انسانی سازمان تحریک کننده و انتخاب گر باشند. واکنش های انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود دهند. در این صورت مدیران می توانند یادگیری نوآوری را ترویج دهند. لذا مدیران جهت پرورش افراد خلاق و آموزش آنان، موارد زیر را باید امکان پذیر سازند:

الف- تحمل مخاطره؛ کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای ارائه و اجرای یک برنامه آن را تجربه نموده و اشتباهات را به عنوان فرصت های یادگیری به شمار آورند.

ب- کاهش کنترل بیرونی؛ قوانین، مقررات و خط مشی ها و کنترل های مشابه باید به حداقل کاهش یابد.

ج- کاهش تقسیم کار؛ از افراط در تقسیم کار پرهیز شود تا محدودنگر نگشته و وسعت دید را افزایش دهد.

د- قبول ابهام؛ در تأکید بر شفاف ساختن، عینی بودن، مشخص بودن در فرآیند خلاقیت، پرهیز گردد تا محدوده خلاقیت کاهش نیابد.

ه- تحمل راه های غیر عملی؛ از جواب های غیر عملی که ممکن است نابخردانه باشد، باید تحمل نمود شاید برخی از راه حل ها در مواقعی منجر به خلاقیت شود.

و- تحمل تضاد؛ تنوع آراء باید تشویق شود. گرچه هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها همیشه به عملکرد موفق منجر نمی شود.

ی- تمرکز بر نتایج تا ابزارها؛ هدف ها باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راه کارهای متعدد رسیدن آنها را در نظر بگیرند، تمرکز بر نتایج باعث ارائه پیشنهاد و چندین جواب صحیح برای هر مسأله معین می شود.



د- ارتباطات همه جانبه؛ ارتباطات باید به طور افقی، عمودی و مورب جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات باروری نظریات را آسان می کند.

پ- ایجاد نظام مشارکت جو؛ وقتی که کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر، مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می گیرند پیوسته به تفکر و خلاقیت می پردازند اما اگر مدیران به افکار و نظرات نهایی آنها بی اعتنایی کنند، شخصیت انسانی افراد را می شکنند و ابتکار را می خشکانند.

ج- گسترش گروه های کار؛ در جلسه های گروهی، مسایل از جوانب مختلف مورد بررسی قرار می گیرند و افراد تلاش می کنند نظرات کارسازتری را ارائه دهند.

نقش نوآوری مدیر. مدیران در سازمان ها دارای نقش های گوناگونی هستند که یکی از این نقش ها نقش نوآوری آنان در سازمان است.

از مدیر به عنوان نوآور انتظار می رود که امر تطبیق پذیری و تغییر را تسهیل نماید. مدیر نوآور به تغییر محیط، تعیین و تشخیص روندهای آن، تحمل عدم قطعیت و ریسک توجه دارد. صلاحیت های لازم با توجه به فعالیت ها و انتظارات این نقش شامل همسازی با تغییر، تفکر خلاق و توانایی اداره تغییر است.

پایه نهادی کردن نوآوری، فرهنگی است یعنی مدیران باید تاءکید اصلی خود را بر توانایی افراد بگذارند. و سازمان را نیز به چنین امری تشویق نمایند. علاوه بر این مدیران با استفاده از توانایی خود در جهت ساخت دهی سازمان از پایین به بالا و اعتماد به افراد می توانند جریان مطلوبی از ایده ها و طرحها را در سازمان ایجاد نمایند.

در یک جمع بندی کلی می توان چنین نتیجه گرفت که خلاقیت و نوآوری حداقل سه فایده برای جامعه دارد. باعث افزایش رشد اقتصادی می شود، بهره وری را بالا می برد، و باعث به وجود آمدن تکنولوژی، کالا و خدمات جدید می گردد.



مثلث خلاقیت در سازمان دارای سه ضلع است که مدیر، سازمان و کارکنان آن را تشکیل می دهند. درباره دو ضلع سازمان و مدیر به اختصار مطالبی ارائه شد. ضلع سوم این مثلث را کارکنان خلاق تشکیل می دهند که به نظر می رسد بسیار مهم و کلیدی است و در حقیقت سازمان و مدیر خلاق همچون بستری هستند برای خلاقیت و نوآوری کارکنان که منجر به شکوفایی در سازمان می گردد.

آشنایی با اهمیت ابزارهای ایده پردازی

استفاده از ابزارهای مناسب برای ایده پردازی و تفکر خلاق امری بسیار حیاتی است. نرم افزارهای تولید ایده، ابزارهایی هستند که به افراد و تیمها کمک می کنند تا ایده های خلاقانه خود را به خوبی مستند کرده و به سازماندهی مناسب برسانند. از جمله بهترین ابزارهای تولید ایده می توان به Lucidchart برای بصری سازی شبیه به نمودار، Miro برای جریان کارهای پیچیده و ClickUp برای چندگانگی انجام کارها اشاره کرد. این ابزارها با پشتیبانی از تیم های مختلف و صنایع متنوع، به سازمان ها امکان انتخاب بهترین راه حل برای توسعه و پیشرفت فراهم می کنند.

در دنیایی که تغییر تنها ثابت است، سازمان ها برای بقا و رشد باید به نوآوری پرداخته و آن را حفظ کنند. از ابزارهای مدیریت ایده پردازی برای فعالیتهای نوآوری خود استفاده می شود تا از ایجاد ایده های جدید تا به زندگی بخشیدن آنها، فرایند نوآوری را تسهیل و بهبود بخشند.

نقش ابزارهای ایده پردازی در تیم های خلاق

ابزارهای مدیریت نوآوری، بسترهای نرم افزاری هستند که به سازمان ها در مدیریت فرایندهای نوآوری کمک می کنند. آنها در ایجاد، دسته بندی، ارزیابی، انتخاب، همکاری، ارتباط، اجرا و ارزیابی ایده ها و راه حل ها کمک می کنند. این پلتفرم های مدیریت نوآوری به شما کمک می کنند تا ایده ها را از منابع متنوع مانند کارکنان، مشتریان، شرکا و غیره جمع آوری و سازمان دهی کنید.

چگونگی انتخاب ابزار مناسب برای پروژه های نوآورانه



برای انتخاب ابزار مناسب برای پروژه‌های نوآورانه، ابتدا باید نیازهای خود را تشخیص دهید. سپس، با مطالعه و بررسی انواع ابزارهای موجود در بازار، بهترین ابزاری را که به نیازهای شما پاسخ می‌دهد انتخاب کنید. همچنین، باید از قابلیت‌ها و ویژگی‌های هر ابزار آگاه باشید تا بتوانید از آن بهترین استفاده را برای پروژه‌های خود داشته باشید.

بررسی ویژگی‌های کلیدی ابزارهای ایده پردازی

۱- قابلیت همکاری تیمی و اشتراک‌گذاری ایده‌ها

یکی از ویژگی‌های کلیدی در ابزارهای ایده‌پردازی، قابلیت همکاری تیمی و اشتراک‌گذاری ایده‌ها است. این امکان باعث می‌شود که اعضای تیم بتوانند به صورت همزمان روی یک ایده کار کنند و ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این ویژگی از اهمیت بالایی برای ارتقای فرایند ایده‌پردازی در یک سازمان است و باعث افزایش تولید ایده‌های نوآورانه و پیشرفته می‌شود.

۲- انعطاف‌پذیری در برابر نیازهای مختلف

ابزارهای ایده‌پردازی باید انعطاف‌پذیری کافی داشته باشند تا بتوانند به نیازهای مختلف کاربران پاسخ دهند. این انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که ابزارها قابلیت سفارشی‌سازی داشته باشند و بتوانند به صورت اختصاصی برای هر سازمان یا تیم مورد استفاده قرار گیرند. این ویژگی باعث افزایش بهره‌وری و کارایی در فرایند ایده‌پردازی می‌شود.

۳- رابط کاربری ساده و کارآمد

رابط کاربری ابزارهای ایده‌پردازی باید ساده و کارآمد باشد تا کاربران بتوانند به راحتی از آن استفاده کنند و ایده‌های خود را به صورت بهینه و سریع به ثبت برسانند. رابط کاربری مناسب باعث افزایش تعامل کاربران با ابزار و افزایش تعداد ایده‌های تولیدی می‌شود. این ویژگی حائز اهمیت بسیاری است و باید به دقت در نظر گرفته شود. در این مقاله به معرفی پنج ابزار برتر برای ایده‌پردازی می‌پردازیم که به تیم‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرآیند ایده‌پردازی را بهبود بخشند و به بهترین شکل ممکن ایده‌های خود را پیاده‌سازی کنند.



۴-لوسیدچارت: ابزاری برای بصری سازی ایده‌ها

لوسیدچارت یک ابزار قدرتمند برای بصری سازی ایده‌ها است که به تیم‌ها کمک می‌کند تا از طریق همکاری و بحث و گفت‌وگو بر روی ایده‌ها و مفاهیم، فرآیند ایده‌پردازی را تسهیل کنند. این ابزار امکان ارسال فایل‌های خارجی مانند پروتوتایپ‌ها، PDFها و جداول را نیز فراهم می‌کند. لوسیدچارت از قالب‌های ایده‌پردازی پیش‌ساخته برای تحریک فرآیند خلاقیت و تشویق به همکاری استفاده می‌کند.

۵-میرو: ابزاری برای همکاری و جریان کاری

میرو یک تخته سفید دیجیتال است که به‌طور کامل برای فرآیند ایده‌پردازی مناسب است. همکاری نیروی محرک پشت سر این ابزار است. در این پلتفرم، کاربران می‌توانند ایده‌های جدید ایجاد کنند، نظراتی را اضافه کرده و بحث‌وگفت‌وگو را بر روی ایده‌ها و مفاهیم ارسالی شروع کنند و...

۶-کلیک‌آپ: مدیریت چندگانگی کارها

کلیک‌آپ ابزاری برای مدیریت چندگانگی کارها است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد فرآیند تولید ایده را ساده‌تر کنند و مدیریت آن‌ها را بهینه‌سازی کنند. این پلتفرم به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا جلسات ایده‌پردازی را به صورت مستقیم بر روی پلتفرم برگزار کنند.

۷-ترلو: سازماندهی وظایف با کارت‌ها

ترلو ابزاری برای سازماندهی وظایف با کارت‌هاست که به تیم‌ها امکان می‌دهد ایده‌های جدید را به صورت منظم مدیریت کنند و از دست دادن بهترین ایده‌ها را جلوگیری نمایند.

۸-مایندمایستر: نقشه‌برداری ذهنی برای ایده‌پردازی

مایندمایستر یک ابزار نقشه‌برداری ذهنی برای ایده‌پردازی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ایده‌ها را به صورت سازمان‌یافته مدیریت کنند و فرآیند خلاقیت را تقویت کنند. این ابزار از ویژگی‌هایی مانند رتبه‌بندی ایده‌ها،



لیست‌های وظایف قابل تنظیم، ویژگی‌های بازی‌سازی برای جذب کارکنان و ابزارهای همکاری به صورت زمان‌واقعی برخوردار است.

چگونگی به‌کارگیری ابزارهای ایده‌پردازی در مراحل مختلف پروژه

استفاده از ابزارهای مناسب برای ایده‌پردازی و تفکر خلاق، یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت در هر سازمان است. این ابزارها به تیم‌ها و افراد کمک می‌کنند تا ایده‌های خلاقانه خود را به صورت منظم و سازمان‌یافته مستند کنند. در دنیایی که تغییرات به سرعت رخ می‌دهند، نوآوری به یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌ها تبدیل شده است. ابزارهای ایده‌پردازی با فراهم کردن بستری برای توسعه ایده‌ها، امکان تبدیل سریع‌تر و کارآمدتر این ایده‌ها به راه‌حل‌های عملی و اجرایی را فراهم می‌کنند. این ابزارها نه تنها باعث افزایش بهره‌وری تیم‌ها می‌شوند، بلکه به تسریع فرایند نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی نیز کمک می‌کنند.

نقش ابزارهای ایده‌پردازی در تیم‌های خلاق

ابزارهای ایده‌پردازی نقش حیاتی در تیم‌های خلاق ایفا می‌کنند. این ابزارها به اعضای تیم‌ها امکان می‌دهند تا به طور همزمان و هماهنگ بر روی یک ایده کار کنند و از قدرت همکاری برای بهبود و توسعه ایده‌ها استفاده کنند. با استفاده از این ابزارها، تیم‌های خلاق می‌توانند ایده‌های جدیدی را با سرعت بیشتری به اشتراک بگذارند و از ترکیب دیدگاه‌ها و خلاقیت‌های مختلف، ایده‌های نوآورانه‌تری ایجاد کنند. ابزارهای ایده‌پردازی همچنین باعث می‌شوند که فرآیند تولید ایده‌ها به شکلی سیستماتیک و سازمان‌یافته انجام شود که این امر به نوبه خود منجر به افزایش کیفیت و کارایی ایده‌ها می‌گردد.

چگونگی انتخاب ابزار مناسب برای پروژه‌های نوآورانه

انتخاب ابزار مناسب برای پروژه‌های نوآورانه نیازمند شناخت دقیق نیازها و اهداف پروژه است. هر پروژه ممکن است نیازهای خاصی داشته باشد که برای پاسخگویی به آن‌ها به ابزارهای مختلفی نیاز است. برای انتخاب ابزار مناسب، ابتدا باید نیازهای پروژه را به دقت شناسایی کرده و سپس ابزارهایی را که بهترین پاسخ را به این نیازها



می‌دهند، مورد بررسی قرار داد. همچنین، بررسی قابلیت‌ها و ویژگی‌های هر ابزار، از جمله قابلیت همکاری تیمی، انعطاف‌پذیری و سهولت استفاده، می‌تواند به انتخاب بهتر کمک کند. انتخاب ابزار مناسب می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت پروژه‌های نوآورانه ایفا کند.

گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



- آقای فیشانی، تیمور (۱۳۷۷) خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها، انتشارات ترمه، چاپ اول.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۲) مدیریت عمومی، چاپ ششم، تهران، نشر نی.
- ایران نژاد پاریزی (۱۳۸۸) مدیریت خلاقیت و نوآوری، ناشر: مدیران.
- باترا، برمودا (۱۳۸۶) فکر بکر برای خلاقیت و ابتکار مدیران، ناشر: کتابسرای تندیس.
- باقری زاده، سیدمحمد (۱۳۸۳) مدیریت سنجیده، انتشارات تندیس.
- پیمان یارمحمدزاده (۱۳۸۵) بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران و معاونان و میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهر ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، پایگاه حوزه نت (وابسته به مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی CRCIS).
- خلیل، طارق، (۱۳۸۱) مدیریت تکنولوژی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴) رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- علیرضایی، ابوتراب، تولایی، روح الله راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی تابستان ۱۳۸۷
- حسین آبادی، علی خلاقیت در سازمان نشریه اصلاح و تربیت خرداد ۱۳۸۵ شماره ۵۱