

## خلاقیت در مدیریت

ناهید محمدی

### چکیده

با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونیها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیر قابل پیش بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت و ترقی آنها مدد می رساند، همانا استفاده از فرصتها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی گردد مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه، جامعه بکوشند. از خلاقیت تعاریف متعددی شده است اما خلاقیت از دیدگاه سازمانی عبارت است از آرایه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری. افزایش خلاقیت در سازمانها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بورور کراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن ذهنهای خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران است. نظام مدیریت مشارکتی با تکیه بر خود کنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و احترام به افراد، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می کند. تکنیک های خلاقیت گروهی شامل تحرک مغزی، گردش تخیلی، تفکر موازی، ارتباط اجباری، شش کلاه تفکر، از تکنیکهای مؤثر در تقویت تفکر خلاق هستند. خلاقیت دارای سه مؤلفه است: تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که می تواند درونی و بیرونی باشد، مدیران روی هر سه این خصوصیات می توانند اثر گذارند ولی بر روی انگیزش کارکنان بیشتر از دو مؤلفه دیگر تأثیر گذار هستند.

### مقدمه

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارتهایی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. هدف باید پرورش انسانهایی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. به گونه ای که انسانها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند. امروزه مردم ما نیازمند آموزش خلاقیت هستند که با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت مند قدم بردارند. رشد فزاینده اطلاعات، سبب شده است که هر انسانی از تجربه و علم و دانشی برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب آنها را نداشته باشد، لذا به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانها یکی از رموز موفقیت در دنیای امروز است. هیچ کس قادر نیست به میزان اطلاعات واقعی هر کس که در گوشه ذهن او نهفته است پی ببرد. این اطلاعات زمانی به حرکت درمی آید که انگیزه ای قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن می شود. در این مرحله انسانها به سرنوشت یکدیگر حساسند و در جهت رشد یکدیگر می کوشند و در نهایت سبب می شود جریانهای از علم و دانش و تجربیات میان آنها جاری شود که همین امر زمینه ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود. یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه سازی و بستر سازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تاثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می کنند. یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش برای مغز است. به همین خاطر لازم است انسانها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده گذاریهای اخلاقی می توان شرایط را برای شکل گیری یک محیط آرام بخش در جامعه فراهم کرد، کاهش سپرده گذاریهای اخلاقی در جامعه سبب می شود که زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست شدن پیوندهای اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت تر می شود. زیرا فرصتی برای تفکر کردن وجود نخواهد داشت.

### تعریف خلاقیت

از خلاقیت "CREATIVITY" تعریفهای زیادی شده است. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می دهیم: خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان؛ خلاقیت به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است؛ خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است؛ خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین.

الف - تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی: خلاقیت یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرایند بازآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت.

تفکر بر دو نوع است: ۱ - تفکر همگرا ۲ - تفکر واگرا

۱ - تفکر همگرا عبارت است از فرایند بازآرایی یا دوباره سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت .

۲ - تفکر واگرا عبارت است از فرایند ترکیب و نوآرایی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت ، خلاقیت یعنی تفکر واگرا.

براساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویرسازی ذهنی دارد. این توانایی عبارت است از فرایند تشکیل تصویرهایی از پدیده های ادراک شده در ذهن و خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راههای جدید برای انجام دادن بهتر کارها؛

خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای حل مسائل؛ خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرحهای نوین برای تولیدات و خدمات جدید استمرار آن پس از غیبت آن پدیده ها.

ب - تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان «مثلا افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و...».

روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا ۱ در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته اند:

دانش: داشتن دانش پایه ای در زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی؛

توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل؛

سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می گزینند؛

انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده های خود برانگیخته میشوند؛

شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگیهای شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم رنگ جماعت شدن هستند؛

محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیطهای حمایتی بیشتر امکان ظهور می یابند. این محققان مشخص کردند که عمده ترین دلیل عدم کارایی برنامه های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع موثر در خلاقیت است. جایی که سایر عوامل نیز تاثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه های آموزش خلاقیت ایفا می کنند (استنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷) جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه: آمادگی (preparation)، نهفتگی، اشراق و اثبات (Verification) را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می کنند. در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه ها، تجارب و زمینه های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) به خلق و ظهور ایده ای جدید و بدیع منجر می شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند.

## نوآوری

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر، نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده اند؟ خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه ها به شیوه ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمول بین اندیشه ها. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاههای ناشناخته به مسایل یا راه حلها منحصر برای حل مسایل را ارتقا می دهد. نوآوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می توانند نوآوری را ایجاد کنند. آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می شوند.

## چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می گذارند؟

بر اساس پژوهشهای گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می توانیم سه گزاره را بیان کنیم. اول اینکه ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص کاری آنها پایین تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است. همچنین انعطاف پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوریها را آسان تر می کند، بیشتر می کنند. دوم اینکه دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکستها را بپذیرند. در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.

## چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می گذارد؟

سازمانهای نوآور فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می کنند. آنها هم به موفقیتها و هم به شکستها پاداش می دهند. آنها از اشتباهات تجربه کسب می کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:

۱- پذیرش ابهام؛

۲- شکیبایی در امور غیر عملی؛

۳- کنترل های بیرونی کم؛

۴- بردباری در مخاطره؛

۵- شکیبایی در برخوردها؛

۶- تاکید بر نتایج تا بر وسایل؛

۷- تاکید بر نظام باز.

سازمان از نزدیک محیط را کنترل می کند و سریعاً به تغییرات آنطور که اتفاق می افتند پاسخ می دهد.

## کدام متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری اثر می گذارند؟

در مقوله منابع انسانی در می یابیم که سازمانهای نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روز آمد باشد تشویق می کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می دهند که تغییر پذیر باشند. زمانی که اندیشه ای جدید تکامل می یابد پیشتر از تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می بخشند و آن را حمایت می کنند بر مشکلات چیره می شوند و اطمینان می دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد.

## ویژگیهای افراد خلاق

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

۱ - سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع؛

۲ - انعطاف پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی؛

۳ - ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید؛

۴ - ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن چالشهای جدید مسائل پیچیده؛

۵ - استقلال رای و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نو عده ای دیگر ویژگیهای افراد خلاق را به صورت زیر دسته بندی می کنند:

۱ - خصوصیات ذهنی - کنجکاوی - دادن ایده های زیاد درباره یک مسئله - ارائه ایده های غیرعادی - توجه جدی به جزئیات - دقت و حساسیت نسبت به محیط به خصوص به نکاتی که در نظر دیگران عادی به شمار می روند - روحیه انتقادی - علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه - نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی

۲ - خصوصیات عاطفی - آرامش و آسودگی خیال - شوخ طبعی - علاقه به سادگی و بی تکلمی در نوع لباس و جنبه های گوناگون زندگی - دلگرمی و امید به آینده - توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران - اعتماد به نفس و احترام به خود - شهامت

۳ - خصوصیات اجتماعی - پیش قدمی در قبول و رویارویی با مسایل - مسئولیت پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت های گوناگون - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران

### فرصتهای خلاقیت

فرصتهای خلاقیت در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصتهای خارجی تقسیم بندی شده است: وقایع غیرمنتظره: مثل شکستها یا موفقیتهای غیرمنتظره، ناسازگاریها و نیازهای فرایندی و تغییرات در صنایع و بازارها.

سه فرصت خارجی در محیط علمی و اجتماعی سازمان نیز عبارت است از: تغییرات جمعیتی و تغییر نگرش و دانش جدید.

### اهمیت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد که موارد ذیل تحقق یابد:

- رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی؛

- موفقیتهای فردی، شغلی و اجتماعی؛

- پیدایش سازمان؛

- تولیدات و خدمات؛

- افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات؛

- افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت؛

- کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع؛

- افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛

- ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان؛

- ارتقای بهره وری سازمان؛

- موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛

- رشد و بالندگی سازمان؛

- تحریک و تشویق حس رقابت؛

- کاهش بوروکراسی اداری «کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی»؛

- تحریک و مهیا کردن عوامل تولید.

## ویژگیهای سازمان خلاق

### برخی از ویژگیهای سازمان خلاق عبارتند از:

- رقابت کامل و فشرده است: در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد؛
- فرهنگ: یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است. برپایه یک فرهنگ خوب، ائتلاف وقت‌گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستری مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمانهای پویا بهتر شکل می‌گیرد.
- دسترسی به مدیران: سازمانهای خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران رامستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.
- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.
- ارائه خدمات مردمی: هدف نهایی در این سازمانها توجه به نیازمندیهای جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است.
- در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند؛

### کارگروهی

- روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمانها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگیهای این سازمانهاست؛
- استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمانها تمامی مدیران، مسئله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر یک ارزش مثبت است.
  - نقش مدیر در پرورش خلاقیت: نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد آنها میتواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهنهای خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خود بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هرکسی خود مشکل خود را حل کند. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خود را درخواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد. مدیران می‌توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارتهای تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تاثیرگذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش است انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارتهای تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد.

### خلاقیت گروهی

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

تکنیک تحرک مغزی (طوفان فکری):

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی، تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند.

پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، افراد در حالت گروهی بیسش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق بروز می‌دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی مومجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و یا ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در موثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است. تکنیک خلاقیت شش کلاه تفکر: «ادوارد دوبونو» پدر تفکر خلاق در کتاب «شش کلاه تفکر» یک روش خلاقانه ارائه می‌کند و از طریق آن می‌کوشد نشست افراد به دور یکدیگر را به اقدامی اثربخش و کارا تبدیل کند.

دوبونو «سعی می‌کند به کسانی که به دور هم جمع می‌شوند، بیاموزد که به تفکر خود نظم دهند و آنگاه در این میان، به راه‌های خلاقانه بیندیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کرده و در تصمیم‌گیری‌ها از آن استفاده کنند.

گردش تخیلی: در سال ۱۶۹۱ روانشناسی به نام گوردون (W.J.Gordon) نتایج پژوهش‌های ۱۰ ساله خود را در مورد افراد خلاق منشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردشی تخیلی ترغیب می‌کرد و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانس با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت و از این روش «گوردون» را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها (Synectics) نیز نامیده‌اند.

تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون روشی است بسیار مناسب جهت یافتن راه‌حلهای جدید برای مسئله و نیز برای اکتشافات علمی و فنی. این روش فرایندی خاص و منحصر به فرد و در عین حال موثر دارد. فرایند به کارگیری این رویکرد عبارت است از: الف «شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن؛ ب «کشف راه‌حلهایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع؛ ج «تلاش برای تبدیل راه‌حلهای به دست آمده به راه حل نهایی. در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

تفکر موازی: واضح این شیوه «ادوارد دوبونو» روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند درحالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می‌کند. یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن (Intermediate impossible) است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می‌کشایید و لغاتی را می‌خوانید و می‌کوشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.

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

## نتیجه گیری

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد، کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونیها به پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی، سازمانهایی در رقابت با سایرین موفق ترند که بتوانند از فرصتهای پیش‌رو، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست. از مهمترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود یکی افزایش انگیزش در میان کارکنان است، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب به افراد، ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار نیز از عوامل افزایش انگیزش درونی به شمار می‌روند همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه‌های متفاوت می‌تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش داده و در نتیجه تجربیات و مهارت‌های تفکر خلاق را ارتقا می‌بخشد، پاداش و تشویق،

ارتقای شغلی ، اعتنا و اعتماد ، عدم ارزیابیهای بی مورد و وقت گیر و ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم ، حمایت سازمانی، تقویت همکاریهای متقابل و احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران و ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان ، همه از جمله عوامل مهمی هستند که مدیران با تأثیر بر آنها و نیز اثرگذاری بر روی دو مؤلفه دیگر یعنی تخصص و تفکر خلاق ، می توانند به ارتقا و پیشرفت سازمان خود و در نتیجه ترقی جامعه کمک کنند .

#### منابع:

- احمد پور داریانی ، محمد ، کارآفرینی - تعاریف - الگوها ، ناشر : شرکت پردیس
- صمد آقایی ، جلیل ، سازمانهای کارآفرین، ناشر : مرکز آموزش مدیریت دولتی
- الوانی ، سید مهدی ، مدیریت عمومی ، نشر نی
- نیلی آرام ، علی ، خلاقیت و نوآوری در سازمان ، مجله تدبیر ، شماره ۸۵
- دراکر ، پیتر ، رشته علمی بنام خلاقیت ، مترجم : واحدی ، سید صالح ، مجله تدبیر، شماره ۴۳
- استیفن پی. رابینز و دیوید ای. دی سنزو ، مبانی مدیریت ، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ترزا ام. اما بایل ، خلاقیت را چگونه از بین ببریم ، مترجم: حسین حسینیان ، مجله تدبیر ، شماره ۱۰۳، خرداد ۱۳۷۹
- میرزا آقایی ، حمید ، سایت فکر نو ([Fekreno.org .www](http://Fekreno.org.www))
- زراعی ، حسین ، افراد خلاق چه ویژگیهایی دارند، روزنامه همشهری ، بخش اجتماعی ، ۲۲ تیرماه ۱۳۷۹
- مشبکی ، اصغر و وفایی ، فرهاد ، خلاقیت عامی سکون در سازمان ، ماهنامه توسعه مدیریت ، شماره ۵۰، خرداد و تیر ۱۳۸۲
- حقایق ، سیروس ، ویژگیهای سازمان صنعتی خلاق و نوآور ، مجله تدبیر ، شماره ۱۱۱
- دراکر ، پیتر ، دانش نوآوری ، مترجم: چیت ساز، علی ، مجله توسعه مدیریت ، شماره ۹ ، سال هفتم، دی ماه ۱۳۷۸
- ناهید محمدی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی ایران