

## خلاقیت در مدیریت

### خلاصه:

خلاقیت دارای سه مؤلفه است: تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که می‌تواند درونی و بیرونی باشد، مدیران روی هر سه این خصوصیات می‌توانند اثر گذارند ولی بر روی انگیزش کارکنان بیشتر از دو مؤلفه دیگر تأثیر گذار هستند. افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، 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 خودکنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و احترام به افراد، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. تکنیک‌های خلاقیت گروهی شامل تحریک مغزی، گردش تخیلی، تفکر موازی، ارتباط اجباری، شش کلاه تفکر، از تکنیک‌های مؤثر در تقویت تفکر خلاق هستند.

### مقدمه

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه‌ما 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 گونه‌ای که انسان‌ها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره‌گیری 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 سعادت‌مند 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 پی‌ببرد. این اطلاعات زمانی به حرکت درمی‌آید که انگیزه‌ای قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن می‌شود. در این مرحله انسان‌ها به سرنوشت یکدیگر حساسند و در جهت رشد یکدیگر می‌کوشند و در نهایت سبب می‌شود جریانی از علم و دانش و تجربیات میان آنها جاری شود که همین امر زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود.

یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می‌کنند. 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 سبب‌ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده‌گذاری‌های اخلاقی می‌توان شرایط را برای شکل‌گیری یک محیط آرامبخش در جامعه فراهم کرد، کاهش سپرده‌گذاری‌های اخلاقی در جامعه سبب می‌شود که زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست شدن پیوندهای اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت‌تر می‌شود. زیرا فرصتی برای تفکر کردن وجود نخواهد داشت.

### تعریف خلاقیت (CREATIVITY)

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده است. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می‌دهیم

- خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان
- خلاقیت به کارگیری توانایی های 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 طریقی 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 واگر

\*تفکر همگرا عبارت است از فرایند بازآرایی یا دوباره سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت  
\*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 راه های جدید برای انجام دادن بهتر کارها؛ خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای حل مسائل ؛ خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرح های 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 فعالیت های 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 لیندا ای 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 متممادی؛ **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 همراهِ 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 (استرنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷) ۲ 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 میشوند. 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 سازماني است که دیدگاه های ناشناخته به مسایل یا راه حل های 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 پژوهش های 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 نوآوری ها 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 شکست ها 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؟

سازمان های نوآور فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می کنند. آنها هم به موفقیت ها و هم به شکست ها پاداش می دهند. آنها از اشتباهات تجربه کسب می کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است

پذیرش ابهام؛ شکیبایی در امور غیر عملی؛ کنترل های بیرونی کم؛ بردباری در مخاطره؛ شکیبایی در برخوردها؛ تأکید بر نتایج تا بر وسایل؛، تأکید 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.

### ویژگی های 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:

\* سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع؛

\* انعطاف پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی؛

\* ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید؛

\* ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن چالش های جدید مسائل پیچیده؛

\* استقلال رای و داور: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نو

عده ای دیگر ویژگی های افراد خلاق را به صورت زیر دسته بندی می کنند: 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 نوآوری 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 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

### فرصت های خلاقیت

فرصت های خلاقیت در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصت های خارجی تقسیم بندی شده است: وقایع غیرمنتظره: مثل شکستها یا موفقیت های 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. رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی؛ موفقیت های 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 بالندگي سازمان؛ تحريك و تشويق حس رقابت؛ کاهش بوروکراسي اداري «کاهش پشت میزنشيني و مشوق عمل گرايي»؛ تحريك و مهياکردن عوامل توليد

نسخه 