

## بنام خدا

# ایجاد و پرورش محیط کار خلاق و نوآوری

## خلاقیت

فرایندهای ذهنی که به راهکارها، اندیشه‌ها، نظریات یا محصولات منتهی می‌گردد که جدید یا منحصر بفرد هستند.

فرایندی است که نتیجه آن یک کار تازه ای باشد که توسط فرد یا گروهی در یک زمان به عنوان چیزی مفید و رضایتبخش عنوان گردد.

## تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

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

## ضرورت خلاقیت

۱- افزایش رشد اقتصادی

۲- افزایش بهره‌وری

۳- ایجاد تکنولوژی، کالا و خدمات جدید

## نوآوری

فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات است. (استین رابینز - ۱۹۹۱)

## تقسیم بندی سازمانها براساس میزان خلاقیت و توجه آنها به توسعه و تغییر

ب- تقلید کننده و نوآور

الف- خلاق و نو آور

د- خلاق در امور نظری و نه عملی

ج- محافظه کار و سنتی

## ویژگی سازمانهای خلاق

۱- رقابت کامل و فشرده است :

در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد؛

## ۲- فرهنگ :

یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می کند فرهنگ مردم است .  
برپایه یک فرهنگ خوب ، اتلاف وقت گناه محسوب می شود. بدیهی است درچنین بستر مناسبی جهت رقابت،  
خلاقیت یا سازمانهای پویا بهتر شکل می گیرد.

## ۳- دسترسی به مدیران :

سازمانهای خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی  
می توانند افکار و نظرات دیگران رامستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.

## ۴- احترام به افراد:

ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می توانند همگام با نیازهای سازمان ، رشد کنند.

## ۵- ارائه خدمات مردمی :

هدف نهایی در این سازمانها توجه به نیازمندیهای جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است .

۶- کارگروھی: در این نوع سازمانها و درنتیجه برخورداری آنها ازامنیت شغلی از دیگر ویژگیهای این  
سازمانهاست ؛

## ۷- استقبال مدیران از عامل تغییر:

در این سازمانها تمامی مدیران ، مسئله تغییر را به عنوان عامل گریزناپذیر می دانند و با خشنودی آن را پذیرفته  
و در برابر آن مقاومت نمی کنند. 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 .

## ۸- ارائه نظرات جدید:

الف- به جریان اطلاعات وارتباطات بین سازمان ومحیط بستگی دارد.

ب- مشاوران خارجی ومتخصصان از منابع اصلی اطلاعات برای مدیران هستند.

ج- امکان ورود دانش وروش جدید توسط کارکنان جدید

## ۹- بسط وگسترش نظرات جدید

الف- فرایندهای سازمانی

ب- فرهنگ سازمانی

۱۰- رعایت کرامت انسانی و احترام به افراد

۱۱- فرهنگ ارتقای بهره‌وری

۱۲- مدیران همیشه در صحنه

۱۳- توجه تمام و کمال به مشتریها

۱۴- امکان گردش شغلی

۱۵- فرهنگ کار تیمی

۱۶- فرهنگ خود ارزیابی و خود کنترلی

## نقش‌های نوآور در سازمان

➤ ایجاد کننده‌ی فکر

➤ حفظ اطلاعات

➤ قهرمان محصول

➤ مدیر پروژه

➤ رهبر نوآوری

## عوامل موثر بر خلاقیت (استرنبرگ و اوهارا)

انگیزش :

افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده‌های 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 هم‌رنگ جماعت شدن هستند؛

محیط:

افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند

## انواع تفکر

۱- تفکر واگرا

۲- تفکر همگرا

تفکر خلاق با تفکر واگرا، سعی می‌کنند پدیده‌ها و امور و افکار را آن‌چنان که هستند به راحتی نپذیرند،

بلکه نگاه متفاوت تری داشته باشند و از قالب‌های فکری همسان دور شوند، به عبارتی پدیده‌ها را با منظر

دیگری نگاه کنند به نقل سهراب سپهری :

چشم ها را باید شست ، جور دیگر باید دید

چترها را باید بست ، زیر باران باید رفت

اما در تفکر همگرا، فکرهای جدید و نو کمتر در آن راه پیدا می کند، امور و پدیده ها را آن چنان که هستند می بینند و می پذیرند.

## مراحل تفکر خلاق:

### ۱- آمادگی :

در این مرحله شخص به نوع روابط بین پدیده ها که ذهن او را به خود مشغول کرده اند پی برده و با طرح سؤال های مختلف در ذهن به نقد و بررسی آن می پردازد .

### ۲- پختگی :

در این مرحله شخص با گذار از مراحل قبلی به درک و شناخت عمیق تری از روابط بین پدیده ها می رسد و گویی پدیده ها ، جزئی از وجودش شده است .

### ۳- روشنگری :

در این مرحله شخص به پاسخ های ناگهانی دست پیدا می کند، معمولاً با کلماتی نظیر آهان ، یافتم .... متجلی می شود .

### ۴- واریسی :

در این مرحله فرد به بررسی بهترین ایده ای که در مراحل قبلی به آن رسیده است می پردازد تا صحت و سقم و درستی آن را مشخص نماید .

### ۵- اجرا :

در این مرحله فرد افکار یا ایده هایی که مورد تأیید واقع شده اند را به مرحله اجرا در می آورد .

## ویژگی های افراد دارای تفکر خلاق :

۱- راه هایی را جست و جو می کنند که از طریق آن بتوانند فکر خود را به سوی ایده های نو و تازه هدایت نمایند.

۲- به همه ی جوانب یک موضوع و مسئله توجه دارند.

۳- در حل یک مسئله تمرکز حواس بیشتری را از خود نشان می دهند.

۴- فکریایی بکر (دست نخورده و نو) را بیشتر از دیگران از خود نشان می دهند.

- ۵- به راه حل هایی می اندیشند که ممکن است از دید دیگران اهمیت چندانی نداشته باشد.
- ۶- از ربط ایده ها و تجربیات مختلف، نتایج جدیدی را می گیرند.
- ۷- افکار و عقاید خود را به راحتی مطرح می کنند و از مواجهه با عقاید مختلف استقبال می کنند.
- ۸- برای حل مسایل و مشکلات راه های مختلف را بررسی و تا رسیدن به نتیجه دلخواه تلاش می کنند.
- ۹- خود را محدود به نظرات دیگران نمی نمایند، حصار هر آن چه بود و هست را می شکنند.
- ۱۰- همواره کنجکاو بوده و در جست و جوی اطلاعات جدید و نو هستند.
- ۱۱- از قدرت تصویر سازی ذهنی بالایی برخوردارند، تا حدی که به تفکرات خود، عینیت می بخشند.
- ۱۲- مثبت نگر و پراورزی هستند.

۱۳- معمولاً برای هر سؤال آمادگی ارائه پاسخ های مختلف را دارند.

۱۴- سؤال و جواب های غیر عادی و عجیب و غریب در آن ها بیشتر دیده می شود.

### چگونه تفکر خلاق را در خود و دیگران پرورش دهیم؟

- ۱- اطلاعات و تجارب خود را در موقعیت های مختلف گسترش دهیم.
- ۲- از دیگران سؤال هایی را بپرسیم که پاسخ های متعدد داشته باشد.
- ۳- اگر سؤال های غیرمعمولی از سوی دیگران مطرح می شود، سعی کنیم تا با همکاری خودشان پاسخ های جدید و نو را کشف کنیم.
- ۴- رفتارها و الگوهای افراد خلاق مثل ابوعلی سینا، دکتر حسابی و ... را سرمشق زندگی قرار دهیم.
- ۵- از فنون ویژه تفکر خلاق مانند «بارش فکری» به خوبی استفاده نماییم.
- ۶- آن چه را که می خوانیم، می بینیم و می شنویم مهمترین نکات آن را یادداشت نماییم.
- ۷- هر فکر جدیدی که به ذهن ما می رسد، بنویسیم (افکار خود را روی کاغذ بیاوریم) اجازه دهیم هر سؤال را از ما بپرسند و سؤالات آنان را جدی بگیریم.
- ۸- سعی کنیم پاسخ های ما در مقابل سؤالات دیگران به گونه ای باشد که او را به سؤال های جدیدتری هدایت کنیم.
- ۹- از موقعیت های مانند مسافرت، بازدید از موزه ها، رفتن به مکانهای تفریحی و فرهنگی جهت آموزش تفکر خلاق استفاده کنیم.
- ۱۰- احساس امنیت، شادی و آرامش از عوامل شکوفایی تفکر خلاق است، آن عوامل را از خود و دیگران دریغ نکنیم.
- ۱۱- هوش، استعداد، مهارت و تلاش جدی، بخشی از عوامل رشد خلاقیت است اما ضروری است به ایجاد انگیزه نیز توجه ویژه ای داشته باشیم.
- ۱۲- توانایی دیگران را بپذیریم باور داشته باشیم که هر فرد موجودی منحصر به فرد است و مثل و مانند ندارد.

۱۳ - وقتی کار و فکر جدید و خلاقانه ای را از دیگران مشاهده کردیم ، با تشویق، خوشحالی و شادی خود را ابراز کنیم.

## نقش مدیران در ایجاد سازمان خلاق

مدیران خلاق دارای خصوصیات متعددی هستند که به پاره ای از آنها اشاره می کنیم:

- ایجاد همسویی بین اهداف فردی و اهداف سازمانی
- رایج کردن نظام آموزشی مستمر و همگانی
- ترویج کار تیمی و برقراری ارتباطات همه جانبه
- تمرکز روی فرایندها و ترویج تفکر سیستمیک به جای تمرکز روی افراد و گروهها
- ریسک پذیری و فرصت تلقی کردن اشتباهات (از بین بردن ترس از پیامدهای اشتباهات)
- به حداقل رساندن کنترل از بیرون و ترویج خود ارزیابی
- محدود نکردن کارکنان با کاهش تقسیم کار و دادن حد اکثر آزادی عمل به آنها
- تمرکز روی مشتری و ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان
- تحمل راهها و پیشنهادات غیر عملی و حتی دور از ذهن
- تحمل تضاد در آرا و عقاید کارکنان و فرصت تلقی کردن آنها
- مدیر خلاق کسی است که کارها را توسط همه کارکنان به انجام می رساند

### آیا می دانید؟

بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیتها نمیشود. در تمام تعاریف فوق بر ایجاد (یک چیز جدید) در فراگرد خلاقیت تاکید شده است. به هر حال آنچه در ایجاد (فکر یا چیز جدید) و به طور کلی در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد (تفکر) است.

## نوآوری در سازمان

نوآوری در سازمان به دو صورت انجام میگیرد:

- ۱- نوآوری در فراگرد: که موجب بهینه شدن راههای انجام کار میگردد.
- ۲- نوآوری در محصول: که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می شود.

## اصول مدیریت برای نوآوری

اصول مدیریت برای نوآوری شامل ۳ اصل عمده است:

۱- جداسازی افراد از یکدیگر، جورکردن افراد با هم؛

۲- نظارت و گوشزدکردن

۳- پاداش به افرادی که چندین نقش را ایفا می کنند.

## تکنیکهای خلاقیت و نوآوری

### ۱- یورش فکری

این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس ، اس ،اسبورن مطرح کرد وچنان مورد استفاده مردم قرار گرفت که جزئی از زندگی آنها شده است .

یورش فکری اجرای تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که در جا بوسیله اعضاء ارائه می گردد بیابند.

#### چهارقانون اساسی برای تکنیک یورش فکری

۱- انتقاد ممنوع است

۲- چرخش آزاد

۳- هرچه تعداد ایده ها بیشتر باشد احتمال ظهور ایده های مفید بیشتر است .

۴- شرکت کنندگان باید پیشنهاد کنند چگونه می توان ایده های دیگران را به ایده های بهتری تبدیل نمود یا آنکه چگونه دویاچندایده را می توان ترکیب نمود وبه ایده های دیگری تبدیل کرد.

### ۲- تکنیک دلفی

در این تکنیک افراد هیچگاه بصورت گروه در یک جلسه ودوریک میز گرد یکدیگر جمع نمی آیند ورویارویی مستقیم رخ نمی دهد.این تکنیک متشکل از ۵ مرحله است :

۱- هریک از اعضاء گروه مستقلا ومخفیانه عقیده ونظر ویا راه حلی را که درباره موضوع تصمیم گیری دارد می نویسد.

۲- نظرات کتبی به یک ایستگاه مرکزی ارسال می گردد.دراینجا نظرات گردآوری وتکثیر می شوند.

۳- برای هریک عضو، تمامی نظرات ارائه شده فرستاده می شود.

۴- هرعضودر باره نظرات دیگران اظهار عقیده می نماید وهر فکر جدیدی را که احتمالا در اثر آگاهی از عقاید دیگران در اوبوجود آمده باشد،می نویسد ونتیجه را به ایستگاه مرکزی برمی گرداند.

۵- مراحل ۳ و ۴ آنقدر تکرار می شود تا اتفاق آرا بدست آید.

### ۳ تکنیک گروه اسمی

این تکنیک متشکل از ۵ مرحله است :

الف- اعضاء گروه روبروی یکدیگر و دور یک میز جمع می شوند و مسئله یا موضوع تصمیم گیری بصورت کتبی به هریک از اعضاء داده می شود و آنها باید در سکوت مستقلا وبدون مشورت با دیگران عقیده و نظرات خود را درباره چگونگی حل مسئله بنویسند.

ب- هریک از اعضاء بنوبه ، یک عقیده را به گروه ارائه می دهد.

تا زمانی که تمامی اعضا فرصت ارائه عقیده خود را نیافته باشند بحث آغاز نمی گردد.

ج- عقائد ثبت شده در گروه به بحث گذارده می شود تا مفاهیم برای ارزیابی در مرحله ۵ روشن تر و کاملتر شود.

د- هریک از اعضا مستقلا ومخفیانه عقایدرا درجه بندی می نماید.

ه- تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را بدست آورده باشد.

### شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری

۱- فضای خلاق

۲- دادن وقت برای خلاقیت

۳- برقراری سیستم پیشنهادات

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

#### ۱- فضای خلاق

مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هرکس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در

جستجوی این گونه فکرها باشد. به کارگیری، سیستم، مدیریت، استعداد ( **TALENT** )

**(MANAGEMENT SYSTEM = TMS)** ابزار موثری در سازمان به شمار می رود. مدیران با به

کارگیری این ابزار می توانند مهارتهای کارکنان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما

با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند ولی نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند.

این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می دهد.

عناصر **TMS**



سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر دارد:

الف- کشف کردن استعدادها

ب- جذب استعدادها

ج- حفظ استعدادها

د- اداره و مدیریت استعدادها

## ۲- دادن وقت برای خلاقیت

موسسات برای این منظور می توانند شرایط خاصی را برای کارکنان مهیا سازند.

## ۳- برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می شود.

## ۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می شوند و در بعضی از سازمانها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می نامند. این گونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می کنند و گاهی تحقیق محض انجام می دهند.

## ویژگیهای فرهنگ نوآور

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

## ویژگیهای افراد خلاق

روانشناسان سعی داشته اند تاملخصات 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
  - ۶- 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
  - ۷ - 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- شهادت
  - ۸ - 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 ۷ گروه فرصت :

الف- وقایع غیرمنتظره : مثل شکستها یا موفقیتهای غیرمنتظره

ب- ناسازگاریها

ج- نیازهای فرایندی

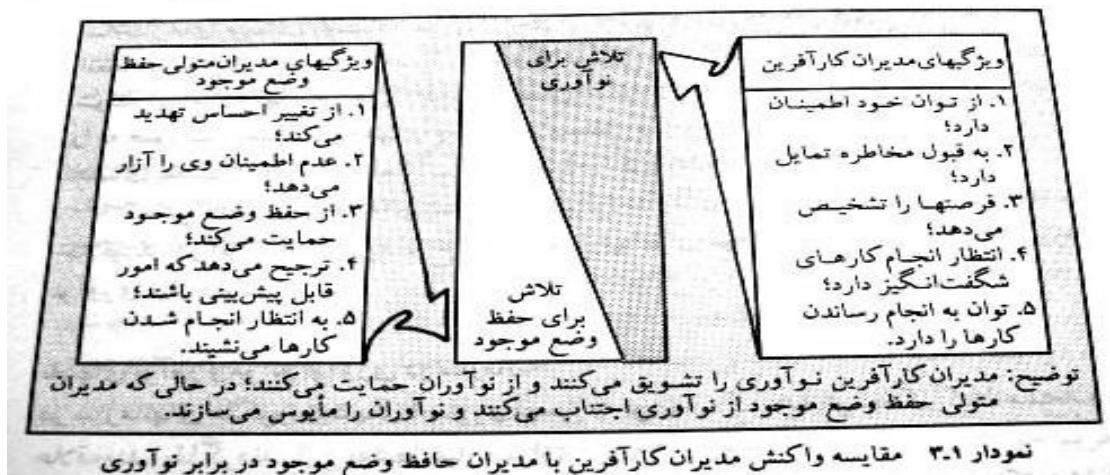
د- تغییرات در صنایع و بازارها.

ه- تغییرات جمعیتی

و- تغییر نگرش

ز- دانش جدید

### مقایسه مدیران



## فراگرد های خلاقیت

۱- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرحهای جدید.

۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مساله.

۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام.

۴- ایجاد سلاست فکر.

۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مساله.

۶- در خشش ناگهانی یک فرد.

۱- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرحهای جدید

تقویت نگرش مثبت به آزادی و ارائه طرحهای جدید برای فعال شدن استعداد بالقوه خلاقیت.

به گونه ای که فرد علی رغم واکنشهای نامطلوب دیگران با اعتماد به نفس کافی به خلاقیت بپردازند.

اگر افراد خلاق تحت تاثیر پیش فرضهای مانع خلاقیت قرار بگیرند با ناامیدی و یاس دست از نوآوری میکشند.

برخی از موانع فرهنگی خلاقیت: میزان دانش افراد در مراحل پیشین، گروه و جمع دوستان، نهادهای موثر بر

الگوهای رفتاری فرد .

۱ - افزایش حساسیت افراد نسبت به مساله

از بارزترین علائم حساسیت افراد نسبت به مسائل اهتمام به شناخت و تشخیص مسائل و موانع بهبود طراحی

برنامه است.

با بیان دقیق هدف موقعیت مطلوبی را برای تلاش خلاقانه ایجاد میشود.

حساس بودن نسبت به مسائل به تمرکز ذهنی کمک می کند.

اختصاص دادن ۲۰ الی ۲۵ دقیقه از هر روز برای تمرکز کامل بر یک مسئله ورزش فکری خوبی برای خلاقیت است.

### ۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت

فکرها و طرحهای جدید مبتنی بر دانش تجربیات و اندیشه افراد است.

در این مرحله از فراگرد خلاقیت بر ضرورت وجود زمان اهتمام به کار و سعی و تلاش ایجاد نظم و اصرار بر تحقق هدف تاکید می شود.

اطلاعات موجود یا خام تفکر باید طبقه بندی و دسته بندی شوند تا قابل استفاده باشد.

### ۴- ایجاد سلاست فکر

سلاست فکری بر توان گردآوری فکرها و طرحهای متنوع و متعدد در مورد مساله دلالت دارد.

با افزایش تعداد فکرهای موجود احتمال یافتن راه حل عملی افزایش می یابد.

از عوامل مهم محرک خلاقیت تعیین کردن یک (موعد و قرار زمانی برای ایجاد و گردآوری فکرها.

طرحها و فکرهای جمع آوری شده را نباید تا زمانی که تعداد این فکرها زیاد نشده مورد ارزیابی قرار داد.

یک اصل خلاقیت: تا یک موعد معین باید تلاش شود که حتی المقدور طرحها و فکرهای مفید گردآوری شوند.

## پیشنهادهاى عملی برای افزایش سلاست فکر

### الف- یادداشت برداری

فکرها و اندیشه های نو از زودگذرترین چیزها هستند. که در طی چند لحظه به ذهن خطور می کنند و به سرعت فراموش می شوند.

بهترین راه برای حفظ فکرها و اندیشه های نو ثبت کردن آنها در هنگام برونشان است.

در حدود ۲۵ درصد از اطلاعاتی که فرد از طریق مطالعه کردن یا شنیدن کسب می کند و برایش ارزش

متوسطی دارد در ۴ ساعت اول فراموش میکند.

### ب- انتخاب زمان و مکان مناسب

ساعات خاصی از شبانه روز قابل تعیین هستند که در آن ذهن آدمی بهتر می تواند به فعالیتهای خلاقانه بپردازد.

باید بهترین زمان باروری ذهنی خود را تشخیص دهیم و این زمان را به اندیشیدن و خلاقیت اختصاص دهیم.

مکان نیز نقش مؤثری در ایجاد تمرکز و خلاقیت دارد.

### ج- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن

در پاسخ به سؤالات چرایی و چگونه، چیزهایی مطرح می شود که در تقویت فراگرد خلاقیت مؤثر است، مانند:

چرا این کار از این طریق انجام میشود؟

آیا انجام این کار واقعا لازم است؟

چرا این راه حل کارساز است؟

چگونه می توان این کار را انجام داد؟

### **د- استفاده از روابط میان افکار**

افکار انسان به هم ارتباط دارند و مجموعه ی به هم پیوسته ای را تشکیل میدهند.

قدرت تداعی نقش کارساز و مؤثری در ایجاد فکرها و طرحهای جدید دارد.

با توجه به شباهتها و روابط موجود میان رخ دادها به ظهور مفاهیم جدیدی که معرف فکرها و طرحهای جدید

هستند کمک میشود.

### **ه- تغییر شکل وضع موجود**

گاهی از طریق تحلیل، ترکیب و تنظیم مجدد و نوین طرحها و افکار قبلی می توان به طرحها و فکریهای جدید دست یافت.

راههای گوناگون تغییر وضع موجود :

۱- تجدید ترتیب

۲- جایگزینی

۳- افزودن یا کاستن

۴- تغییر جهت دادن

و- تهیه فهرست ویژگی ها

در این روش ویژگیهای مختلف اشیا یا مفاهیم فهرست میشوند. ممکن است شامل رنگ، اندازه، اجزا، قیمت، و

سایر خصوصیات هر کالا باشد.

### **۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مساله**

انسان بعد از کار و فکر زیاد بر روی یک مساله بعد از مدتی دچار خستگی میشود.

بهترین کار در این مواقع این است که بذهن خودآگاه خود فراغت کافی داده شود.

در این مدت ذهن ناخودآگاه به یافتن راه حل برای مساله مورد نظر می پردازد.

این زمان از فراگرد نوآوری را خواب بر روی مساله می نامند.

## ۶- در خشش ناگهانی یک فرد

اکثر ابتکارات و نوآوری های افراد خلاق حاصل جرعه زدن یک فکر جدید در حالت غیر قابل انتظار بوده است. این امر به شرایط محیط و میزان توجه و دقت افراد به جهان پیرامون بستگی دارد. نمی توان با اعمال زور موجب ارائه طرحهای جدید شد.

## موانع خلاقیت و نوآوری در سازمانها

### ۱- عدم اعتماد به نفس و ترس از تمسخر دیگران

این امر سازمان را از دو نعمت اساسی محروم میسازد: اعتماد به نفس کارکنان و پیشنهادات سازنده.

### ۲- محافظه کاری

مدیریت باری به هر جهت وعدم استقبال از تغییر موجب رکورد و رخوت در سیستم و کارکنان و در نتیجه زوال خلاقیت می گردد.

### ۳- نداشتن تعهد

اصل اولیه و ضروری سازمانها جهت قدم نهادن در عرصه تعهد مدیران و کارکنان میباشد بدون این تعهد همه فعالیتها در زمینه ارتقا و بهبود فعالیتها علیرغم اساسی و مهم بودن ، روزی شکست را تجربه کرده و ره به جایی نخواهند برد .

### ۴- وابستگی و جمود فکری

نبودن تفکر و اندیشه جدید و وابستگی به غیر و تبعیت بی چون و چرا از آنان مانعی عمده در سر راه تفکر خلاق و بروز نو آوری است.

### ۵- نداشتن دانش و مهارت کافی

همانگونه که اشاره شد خلاقیت برای شعله ور شدن نیازمند تمرین و ممارست و گسترش دامنه دانش و مهارت است سازمانهایی که در آنها آموزش همگانی رایج نبوده و ارتقای دانش و مهارت را ارزش تلقی نمی کنند ، جوشش خلاقیت را تجربه نخواهند کرد.

### ۶- نداشتن صبر و حوصله

تعجیل در دستیابی به اهداف و نداشتن برنامه بلند مدت برای رسیدن به سازمانی خلاق و پویا مانعی عمده در راه بروز خلاقیت است

### ۷- عدم تمرکز ذهنی

پردن از موضوعی به موضوع دیگر ، نداشتن ماموریت و رسالت سازمانی روشن ، بر گزیدن اهداف متعدد و غیر مرتبط و عدم تمرکز بر موضوعی ویژه مانع ظهور خلاقیت است.

#### ۸- تفکر خط تراموایی

این تفکر مانع عمده در مقابل تغییر خلاقیت هاست چرا که طریق از قبل پیموده شده را توصیه می کند و آنها را تنها راه انجام فعالیتها می پندارد .

#### ۹- عدم انعطاف پذیری

بتدریج مشارکت کارکنان را به حداقل رسانده و آنها را از ارائه اندیشه ای نو دلسرد می کند در نتیجه افکار و عقایدی جدید زمینه ظهور را نمیابند.

#### ۱۰- قضاوت و ارزیابی فوری

نظرات جدید بدون داشتن فرصت ارزیابی با موضع گیری مدیران با مشکل روبرو میگردد.

#### ۱۱- محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی

#### ۱۲- حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه

#### ۱۳- وضعیت افراد در حفظ وضع موجود

#### ۱۴- تأکید بر افق زمانی کوتاهمدت

#### ۱۵- تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر

#### ۱۶- اعطای پاداشهای نامناسب

#### ۱۷- تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک