

خلاقیت در مدیریت

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 .



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 ارایه 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 بوروکراسی، 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 . 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 جریانی 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، زمینه‌سازی و بسترسازی 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 آرامبخش 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 تغییراطلاعات 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 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 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 هم‌رنگ جماعت شدن هستند؛

محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.

این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین 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) 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 ۲ 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 حلهای 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 نو آوری 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 میدهند 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 پیشنهادهای 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 میزنشینی 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 می پذیرد که رقابت کامل در

آن حاکم باشد؛

- 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 در چنین بستر مناسبی جهت

رقابت، خلاقیت یا سازمانهای پویا بهتر شکل می گیرد.

- 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.

- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می توانند 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 قرار گرفتن 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 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.

نقش مدیر در پرورش خلاقیت: نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند 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 می کند تا هر کسی خود مشکل خود را حل کند.

برای اینکه افراد در سازمان به تفکر پردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین طور 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 بهره ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خود کنترلی خود را درخواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می گذارد. مدیران می توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارتهای تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تاثیر گذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش است انگیزش درونی را می توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه ای 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 می شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد.

خلاقیت گروهی

سازمانها می توانند از انواع تکنیک های توسعه خلاقیت گروهی به شکل جدی و مستمر استفاده کنند این تکنیک ها از این قرارند:

تکنیک تحرک مغزی (طوفان فکری):

یکی از تکنیک های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه ها به صورت گروهی، تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می شود فی البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخها بر روی تابلویی نوشته می شوند به طوری که همه اعضای جلسه می توانند آنها را ببینند. این امر باعث می شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه ای 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 می دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و یا ارزیابی های سریع باعث می شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر پردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در موثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی البداهه بودن نظرات است.

تکنیک خلاقیت شش کلاه تفکر: «ادوارد دوبونو» پدر تفکر خلاق در کتاب «شش کلاه تفکر»

یک روش خلاقانه ارایه می کند و از طریق آن می کوشد نشست افراد به دور یکدیگر را به اقدامی ثمربخش و کارا تبدیل کند.

«دوبونو» سعی می کند به کسانی که به دور هم جمع می شوند، بیاموزد که به تفکر خود نظم دهند و آنگاه در این میان، به راههای خلاقانه بیندیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه بندی و اولویت بندی کرده و در تصمیم گیریها از آن استفاده کنند.

گردش تخیلی: در سال ۱۶۹۱ روانشناسی به نام گوردون (W.J.Gordon) نتایج پژوهش های 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 می یابد. او در گروه های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب می کرد و در این حالت ایده ها و نظرات بدیعی را کشف می کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می رسید و روابط تازه ای را بین پدیده ها پیدا می کرد. آنان پدیده هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می کردند و به ایده های جدیدی دست می یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می گرفت و از این روش «گوردون» را شیوه تلفیق نامتجانس ها (Synectics) نیز نامیده اند.

تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون روشی است بسیار مناسب جهت یافتن راه حل های 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 راه حل هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیر مرتبط با موضوع؛ ج «تلاش برای تبدیل راه حل های به دست آمده به راه حل نهایی. در جلساتی که از این روش استفاده می شود فقط

رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می شود دقیقا اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

تفکر موازی: واضح این شیوه «ادوارد دوبونو» روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می ماند درحالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید صرفا به اندیشه های قبلی افزوده نمی شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می کند. یکی از راههای تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیر ممکن (Intermediate impossible) است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می گشایید و لغاتی را می خوانید و می کوشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده اید.

ارتباط اجباری: یکی دیگر از شیوه های 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 می شود باید بین دو گروه از پدیده ها 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 می توانند 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

پیش رو ، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نو آوری 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 می روند همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می دهد، ایجاد گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه های متفاوت می تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش داده و در نتیجه تجربیات و مهارت های تفکر خلاق را ارتقا می بخشد، پاداش و تشویق ، ارتقای شغلی ، اعتنا و اعتماد ، عدم ارزیابی بی مورد و وقت گیر و ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم ، حمایت سازمانی، تقویت همکاری های 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 .