



سازمان راه‌ها، حمل و نقل و جاده‌ای



جمهوری اسلامی ایران

وزارت راه و شهرسازی

## راهکارهای خلاقیت در سازمان

(خلاقیت یعنی تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب)



ویژه نامه شماره ۲ (شهریور ماه ۱۳۹۴)

تهیه کننده: اداره برنامه و بودجه اداره کل حمل و نقل و پایانه های استان تهران

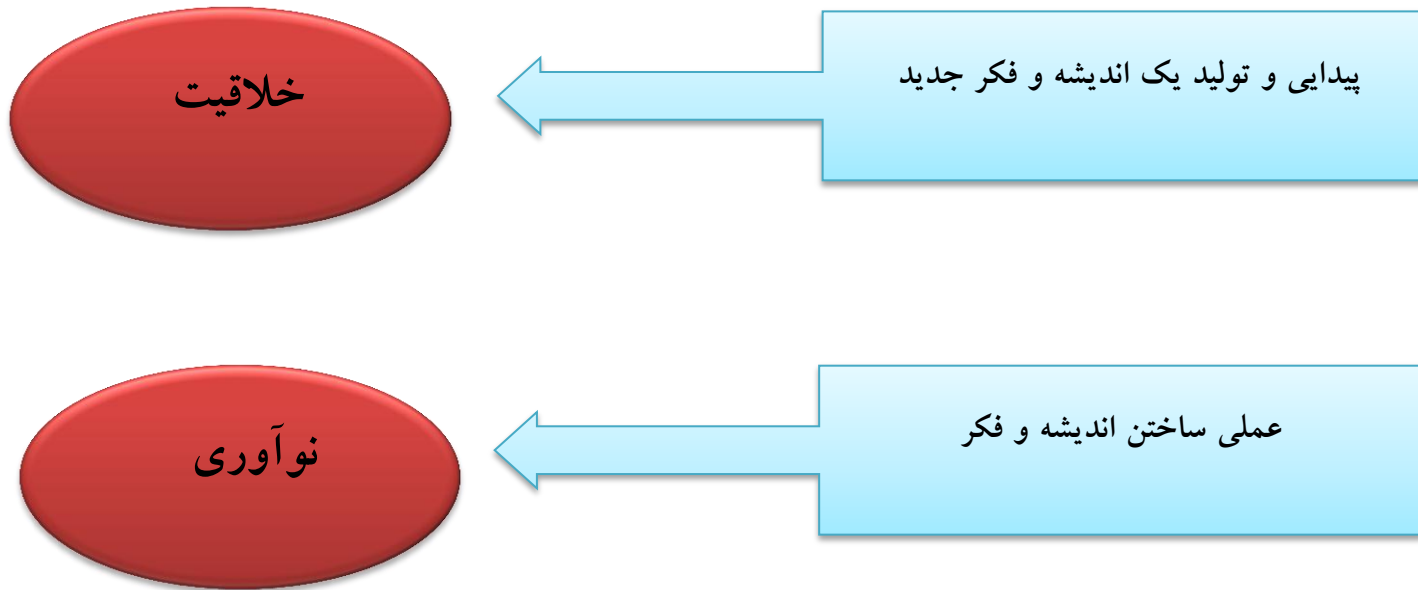
خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های جدید توسط مدیران و کارکنان سازمانی دارای اهمیت ویژه ای است و این مهم در سازمان از جایگاه والایی برخوردار است. وقتی تفکر برای انسان سازمانی عادت شود به دنبال آن خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های جدید در تک تک کارکنان به صورت یک امر روزمره و همیشگی درآمده و نهادینه می گردد و سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق می شود که حاصل آن ایجاد سینرژی (هم افزایی) در خلاقیت است.



مفهوم و ماهیت خلاقیت

- ✓ در فرهنگهای لغت فارسی خلاقیت به معنای **آفریدن**، به وجود آوردن و **آفرینش** به کار رفته است
- ✓ خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست.
- ✓ 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.





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. تخیل خلاق نیرویی است که شخصی برای پیدا کردن راههای بهتر انجام دادن یک کار دلخواه به کار می گیرد.

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.

## ویژگیهای افراد خلاق

### ۱ - تمرکز بر یک موضوع و یک کار:

باتوجه به اینکه اثربخشی خلاقیت بسته به سادگی و تمرکز دارد افراد خلاق عمدتاً بر یک کار متمرکز می شوند. افراد خلاق خلاقیت‌های اثربخشی خود را از جاهای کوچک شروع می کنند. خلاقیت به دانش و مهارت و تمرکز نیاز دارد. این واضح است که افرادی استعداد بیشتری برای خلاقیت دارند. اما این استعدادها در یک زمینه محدود و مشخص است. درحقیقت نوآوران به ندرت در بیش از یک زمینه فعالیت دارند و این در تمام موفقیت‌های نوآوران آن صدق می کند. خلاقیت نیز مانند کوشش‌های دیگر نیاز به استعداد، دانش و مهارت دارد. اما وقتی این موارد تامین شد، نیاز به کار سخت، متمرکز و هدفمند دارد. وقتی تلاش، پشتکار و تعهد نباشد، استعداد، دانش و مهارت بی فایده است.

### ۲ - دارای روحیه علمی و پژوهشی هستند:

افراد خلاق با مسائل و امور مربوط به سازمان و حتی زندگی شخصی برخورد اصولی و علمی داشته و تحقیق و پژوهش را برای حل مشکلات کارساز می دانند و این به خاطر این است که استفاده از راه‌های جدید موجب صرفه‌جویی شده و زودتر می توان به نتیجه رسید. به کارگیری روش‌های تحقیق علمی و روش حل مسئله برای مدیران خلاق و نوآور امری طبیعی و روزمره است.

به طور کلی ویژگیهای افراد خلاق در بعد داشتن روحیه علمی و پژوهشی به طور فهرست وار عبارتند از:

- دارای روحیه کنجکاوی قوی هستند؛
- از مطالعه مطالب و موضوعهای جدید لذت می برند؛
- به جای حل مشکل عمدتاً مسئله یاب هستند و قبل از بروز مشکل به سراغ مشکلات و حل آنها می روند؛
- دارای تفکر علمی و فعالیتهای نظام مند هستند؛
- در پی تولید افکار و اندیشه های جدیدند؛
- به دنبال بومی کردن تحقیق و پژوهش در امور عادی کار و زندگی هستند؛

۳- حد بالایی از قابلیت خطر کردن دارند:

خلاقیت خصیصه آدمهایی است که جرئت خطر کردن دارند فرد حرفه ای در هیچ عرصه ای علم یا بازار بورس به دنبال «بحث موفقیت پنجاه پنجاه» نیست. به عکس، جویای موقعیتی است که در آن بتواند کاری کند تا دانش برتر به بار نشیند. گاه این دانش برتر حاصل پشتکار در کسب «قطعه هایی» بیش از اکثر افراد دیگر است. گاه تصادفی حاصل می شود. اما هرگونه که حاصل شود، بعید است که عنصر خطر را به کلی حذف کند.

به طور کلی می توان مشخصه های اصلی خطرپذیری افراد خلاق را به طور فهرست وار به شرح زیر بیان کرد:

۳-۱ در بیان نظر و عقیده خود جرئت دارند؛

۳-۲ در عمل و اجرا جسارت به خرج می دهند؛

۳-۳ مسئولیت پذیرند؛

۳-۴ بدون هراس فکر و نظر خود را پیاده می کنند؛

۳-۵ آمادگی برای ماجراجویی های علمی و اجتماعی دارند؛

۳-۶ برای تجربه شکست و رسیدن به موفقیتها آماده اند.

عملکرد خلاق مستلزم دست زدن به خطرهای حساب شده هم هست، که در آنها هم دقت محاسبات بر دانش برتر استوار شده است. قبول خطر همیشه با شناخت یا خطرات و تجزیه و تحلیل آنها به مبنای میزان اثرگذاری بر سازمان شروع می شود و (افراد خلاق) بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده و آگاهی، به ارزیابی ریسک از طریق انجام فرآیند اصلی زیر می پردازند:

الف - برآورد میزان ریسک (اندازه گیری ریسک)؛

ب - سنجش ریسک، چقدر این ریسک نسبت به ریسک های دیگر بزرگتر است؛

ج - تصمیم گیری در مورد ریسک (آیا این ریسک با در نظر گرفتن معیارهای متداول روز قابل قبول است)؛

د - اقدام لازم در مورد ریسک

### ۴ - دارای روحیه نقادی بالایی هستند:

از جمله خصایص افراد خلاق این است که خود از جمله افراد انتقادکننده بوده و انتقادپذیر هستند و روحیه نقادی را از طریق ارائه اطلاعات به کارکنان، توجه و پذیرش نظرات کارکنان، ایجاد انگیزه نقد و ارائه راه حل، انجام نظرسنجی از کارکنان، استقرار سیستم پیشنهادات در سازمان اشاعه می دهند. وقتی روحیه نقادی در تک تک کارکنان ایجاد شد. این امر به عنوان باورهای مشترک درآمده و در سازمان نهادینه می گردد. نقد را می توان نرم افزاری برای توسعه فکر و ظرفیت ذهنی و علمی بشر دانست. در نقادی افکار، و مباحث علمی و سازمانی مختلفی مورد بحث قرار گرفته و از دل آنها اندیشه های نو پرورش می یابد و به عنوان راهکارهای عملی مشکلات سازمان را حل می کند و در نهایت در دل نقادی خلاقیتهای فردی شکل می گیرد و افراد خلاق سازمان را تبدیل به یک سازمان خلاق می کنند.





## 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 نگرسته شود نیاز به آموزش دارد. 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:

۳-۱ طوفان فکری: 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؛

ها: 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 حلهای جدید بهره گیرند خلاقیت روان تر می شود. بایستی از طریق حاکم کردن تفکر منطقی زمینه های خلاقیت و نوآوری را فراهم ساخت.

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 یا نظر 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 (PERSONAL ANALOGY) به مشغولیت همدلی (IDENTIFICATION) است.

مثال: یک شیمیدان خود را با مولکول های در حال 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 احتمال اینکه کارکنان به خلق و یا نوآوری بپردازند، بیشتر می شود.

۳-۳-۲ استفاده از قیاس مستقیم (ANALOGY DIRECT): قیاس مستقیم مقایسه ساده دو موجود با مفهوم است.

مثال: کرمی را در حال نقب زدن درون چوبی در نظر بگیرید. کرم با جویدن چوب، راهش را با نقب زدن برای حرکت خود به جلو هموار می کند، آقای «مارچ ایزومبارد برونل» با الهام گرفتن از این ایده به این فکر می افتد که از اتاقک هوا برای تونل کشی زیر دریا استفاده کند که این امر خلاقیت را شکل می دهد.

جمع بندی



باتوجه به مطالب گفته شده در مورد خلاقیت، ویژگیهای افراد خلاق و راهکارهای تقویت خلاقیت، مدیران و کارکنان سازمانها می توانند با آگاهی از میزان خلاقیت و تقویت آن از حداکثر توانمندیهای فکری، ذهنی و عقلی خود در جهت پویا کردن سازمان بهره گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت، روحیه جسارت علمی، انتقادگری و انتقادپذیری، روحیه علمی و پژوهش را در تک تک کارکنان سازمان تقویت کند. این امر می تواند سازمان را تبدیل به یک

سازمان خلاقیتی کند که بازنگری روالهای گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها و کالا و خدمات جدید از طریق تراوشات فکری کارکنان سرلوحه کار آن باشد و نوگرایی به عنوان یک ارزش نهادی جزء باورهای مشترک سازمان شود.