

☑ فنون خلاقیت و نوآوری

۱ - تحرک مغزی (طوفان مغزی، هم‌اندیشی مستقیم):

این روش توسط الکس ازبورن برای استفاده در زمینه کارهای تبلیغاتی ابداع شد بر اساس آن مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود که فی‌الداهه و به سرعت برای آن پاسخی بیابند. این روش مبتنی بر معاشرت آزاد و مراوده با دیگران و خودداری کامل از انتقاد می‌باشد. اصول مهم در جلسات تحرک مغزی عبارت است از:

۱. میزان ایده‌ها و نظرات بیان شده مهم می‌باشد و هرچه میزان آن افزایش یابد امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آن‌ها افزایش می‌یابد؛
۲. اعضا می‌توانند به تکمیل، تعديل و ترکیب ایده‌های دیگران بپردازنند؛
۳. اجازه انتقاد نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود؛
۴. ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد از جلسه موکول می‌گردد؛
۵. موضوعات مطرح شده باید مشخص و دقیق باشد و از بیان مسائل کلی و مبهم جلوگیری شود.

✓ نکته: تکنیک تحرک مغزی به دلیل وجود رقابت، عدم وجود انتقاد، فی‌الداهه بودن نظرات و افزایش خلاقیت در شکل گروهی آن در مقایسه با حالت فردی، از اثربخشی بالایی برخوردار است.

✓ نکته: به صورت کلی جلسات طوفان مغزی به سه دسته تقسیم می‌شود:

➢ نشست‌های مجزا: در این ساختار، رهبر تیم به صحبت‌های تمامی اعضا در خصوص مسئله تشریح شده گوش فرا می‌دهد و فهرستی واحد از ایده‌های حاصل از گفتگوها تنظیم می‌کند. رهبر گروه زمانی را به هر شخص اختصاص می‌دهد تا دیدگاه خود را ابراز نماید و با گوش دادن به صحبت او، نسبت به ثبت آن‌ها در حالی منسجم و روشن اقدام می‌کند.

➢ جلسات آزاد: در این روش مشارکت کنندگان، افکار و پیشنهادهایی که به ذهنستان می‌رسد را ابراز می‌کنند و این افکار به صورت فهرست‌وار گردآوری می‌شود؛ در این روش ممکن است ایده‌ها دارای ابهاماتی باشند.

➢ جلسات ساختاریافته: در این شیوه نشست‌های برنامه‌ریزی شده به‌دقت به اجرا در می‌آیند و عاری از هرگونه ابهام هستند. در جلسات ساختاریافته اعضای جلسه پیشنهادها و ایده‌های خود را در شرایط سکوت به نگارش در می‌آورند و سپس با تشکیل جلسه، اقدام به انتخاب بهترین ایده‌ها می‌نمایند. این فرآیند تا زمان انتخاب ایده‌های نهایی ادامه می‌یابد.

۲ - ارتباط اجباری (تحلیل شبکه)

در این تکنیک از اعضای جلسه خواسته می‌شود تا برای یافتن رابطه بین دو زمینه که با یکدیگر مرتبط نیستند تلاش نمایند و ارتباط اجباری ایجاد نموده و ایده و فکر جدید ارائه نمایند.

۳- جانبداری حیله‌گرانه و پرسش جدلی

جانبداری حیله‌گرانه و پرسش جدلی دو شیوه برای خنثی‌سازی تک فکری گروهی (گروه اندیشی) و خطاهای شناختی محسوب می‌شوند. زمانی که اعضای گروه تمایلی به جزو بحث ندارند و نوعی خفغان در گروه به وجود می‌آید، رویکرد جانبداری حیله-گرانه روشی است که در مقابل چنین جوی می‌ایستد و فرآیند نقادی در گروه را سامان می‌دهد. به طوری که یک فرد در نقش دفاع، از راه حل ارائه شده جانبداری می‌کند؛ در طرف مقابل، فردی دیگر با روش شیطنت آمیز سعی می‌کند با فهرست نمودن معایب و ایرادات راهکار مذکور، دلایل و توجیهات خود را در مخالفت با گزینه مورد نظر ابراز می‌نماید.

روش پرسش جدلی یک گام جلوتر از شیوه دفاع شیطانی است. در این روش، یک مسئله به دو گروه از افراد داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود تا گزینه‌ها را مورد بررسی قرار داده و یک راه حل را برای مسئله انتخاب نمایند. سپس مدبوطه به استدلالهای هر گروه درخصوص انتخاب راهکار گوش فرا می‌دهد و در همین حین نیز گروه دیگر، با نقد گزینه انتخابی، گروه مقابل را به چالش می‌کشاند. در طول این مباحثات جدل آمیز، مدیر به مخاطرات احتمالی و تنگناهای مربوط به گزینه‌ها آگاهی پیدا می‌کند.

۴- تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

در این روش پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم؛ و در مورد هر بعد به اندیشه می‌پردازیم و در ارتباط میان ابعاد مختلف، به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین شده نائل می‌گردیم.

۵- گردش تخیلی (فن گوردون، تلفیق نامتجانس یا هم‌اندیشی غیرمستقیم)

در این تکنیک با استفاده از گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق به کار گیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کنیم و سپس با تلفیق پدیده‌های نامتجانس تلاش می‌کنیم تا به ایده جدیدی دست یابیم. در این روش نقش مدیر و رهبر جلسه بسیار مهم است و می‌تواند با ارائه تمثیل‌ها و استعاره‌های مرتبط افراد را هدایت و بر مسئله متمرکز کند. در این روش جلسه‌هایی طولانی برای دست‌یابی به ایده‌هایی بدیع و با کیفیت انجام می‌شود.

۶- تکنیک دلفی (خبرگی)

فن دلفی برای مسائل پیچیده‌ای که باید با نظر کارشناسی حل و فصل شوند، به کار گرفته می‌شود. در این روش پرسشنامه‌ای بر اساس برداشت‌هایی که از یک موقعیت وجود دارد، تنظیم می‌گردد و برای گروهی از کارشناسان ارسال می‌شود و آنان نیز به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. یکایک پرسشنامه‌های تکمیل شده، جمع آوری و تلخیص می‌گردد. در مرحله‌ی بعدی، خلاصه پاسخ‌ها برای دریافت واکنش پاسخ‌دهندگان، به آن‌ها برگردانده می‌شود. این فرآیند تا زمان دستیابی به یک اتفاق نظر عمومی ادامه می‌یابد. فن دلفی روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است. همه شرکت‌کنندگان از فرصت یکسان برای اظهارنظر برخوردارند و ایده‌ها بر اساس شایستگی و نه بر اساس منابع آن‌ها، مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرند.

✓ نکته: مهم‌ترین مزیت روش دلفی این است که در این روش، پدیده گروه اندیشی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و مهم‌ترین

صفحه: ۸۵	تئوری های مدیریت	فصل سوم: خلاقیت، نوآوری و مدیریت دانش
----------	------------------	---------------------------------------

معایب فن دلفی عبارت اند از وقت گیر بودن و عدم امکان تعامل کلامی بین افراد.

۷- تکنیک گروه اسمی (کاغذی / ۵-۳-۶)

این تکنیک در قالب جلسه‌ای انجام می‌شود که در آن اعضا نظرات خود را در صفحات کاغذی یادداشت نموده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده نوشته شده می‌باشد، ایده بین اعضاء، مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌گردد. به صورت کلی این تکنیک از هفت گام اساسی تشکیل شده است: ۱- تعریف مسئله؛ ۲- ایجاد ایده‌ها؛ ۳- نظرخواهی از کلیه اعضاء؛ ۴- پالایش ایده‌ها؛ ۵- رأی گیری اولیه؛ ۶- ارزیابی لیست ایده‌های تعدیل شده؛ ۷- رأی گیری نهایی.

۸- تکنیک نردنban تاشو

هدف این روش، کاهش اثرات کم رویی و خجالتی بودن افراد در جلسات گروهی چهره به چهره است که به صورت بالقوه در افراد وجود دارد. اعضای گروه یکی یکی در هر مرحله از فرآیند تصمیم گیری اضافه می‌شوند، به گونه‌ای که به ایده‌های افراد توسط نقطه نظرات مباحثه کنندگان قبلی خدشه‌ای وارد نمی‌شود.

۹- الگوبرداری از طبیعت

در این تکنیک سعی می‌شود تا از پدیده‌های طبیعی، رفتارهای جانوران و توانایی‌های مغز انسان در جهت رسیدن به ایده یا نظر بدیع و یک ابداع جدید الگوبرداری کرد.

۱۰- نمودار استخوان ماهی

هدف اصلی این روش که گاهی به آن نمودار ایشیکاوا گفته می‌شود، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسئله مورد نظر است. در این روش، نموداری شبیه به اسکلت ماهی شکل می‌گیرد که مسئله در قسمت سر ماهی در داخل دایره و علل مسئله نیز در ستون فقرات ماهی بر روی تیغ‌های ماهی نوشته می‌شود.

۱۱- فن گشت و گذار

در این روش، سرپرست گروه به شرکت کنندگان آموزش می‌دهد تا در فضایی دور از مسئله، در ذهن خود گشت و گذاری به آن بزنند. سرپرست از شرکت کنندگان می‌خواهد راه حل‌هایی برای حل مسئله مطرح سازند. فن گشت و گذار برای مسائلی مفید است که حل آن فوق العاده مشکل است و یا به راه حل‌های واقعاً منحصر به فرد نیاز دارد.

۱۲- روش حل ابداعانه مسئله (نوآوری نظام یافته یا تریز)

تریز علم فناوری، خلاقیت و نوآوری است. در این روش اعتقاد بر این است خلاقیت صرفاً یک هنر ذاتی نیست و می‌توان آن را به صورت علم تجربی درآورد. روش تریز یکی از روش‌هایی است که از واقعیت‌های موجود استفاده می‌کند و باعث کشفیات جدید می‌شود. به عبارت دیگر تریز بر اساس این قانون کلی شکل گرفته است که پیدایش و تکامل هر سیستم فنی از قوانین عینی و روش تبعیت می‌کند. به این ترتیب می‌توان به گونه‌ای نظام یافته با الهام گیری از راه حل‌های خلاقانه قبلی، دست به ابداع و اختراع زد و دیگر نیازی نیست برای دستیابی به نتیجه مطلوب، هزاران سعی و خطأ انجام داد.

✓ نکته: زیربنای تاریخی و فلسفی روش تریز را می‌توان در نظریات و فلسفه‌ی دیالکتیک هگل که در قالب تز، آنتی تز و سنتز

صفحه: ۸۶	تئوری های مدیریت	فصل سوم: خلاقیت، نوآوری و مدیریت دانش	
----------	------------------	---------------------------------------	--

طرح می شود، مشاهده نمود. بر این اساس در فرآیند تکامل هر سیستم فنی، وقتی که یک قسمت از آن از نظر عملکرد، وظیفه اش به اوج بلوغ خود رسید، با بخش های دیگر آن سیستم تضاد پیدا خواهد کرد. این تضاد و تعارض سبب بهبود دیگر قسمت های کمتر بهبود یافته می شود و این فرآیند به صورت مداوم بهبود می یابد و اصلاح سیستم را به حالت آرمانی نزدیک تر می سازد.

۱۳ - تفکر موازی

این روش توسط ادوارد دوبونو معرفی شده است. در این تکنیک، نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید صرفاً به اندیشه های قبلی روزافزون نمی شود، بلکه آنها را تغییر داده و ساختار جدیدی ایجاد می کند. به این ترتیب از شیوه تفکر موازی، برای از بردن موانعی استفاده می شود که ذهن آدمی را شکل داده اند و مانع خلاقیت می شوند. راه های ایجاد تفکر موازی عبارت اند از:

➤ **ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن:** موجب تحرک فکر می شود و با تعديل آن می توانیم به اندیشه نو و عملی دست یابیم.

➤ **پیوند تصادفی:** شبیه ارتباط اجباری است و تنها تفاوت شان در تصادفی بودن این روش است.

➤ **معکوس سازی:** دیدمان را نسبت به پدیده های اطراف معکوس می کنیم؛ ضعف و مشکلات و نارسایی ها را به صورت قوت، امکانات و توانایی ها می بینیم.

۱۴ - روش هم اندیشی رقابتی مستقیم (راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم)

این روش، روش تعامل آزاد است. در این روش، گروه به گروه های کوچک تر پنج یا شش نفری تقسیم می شوند و هر گروه هر چه به دست می آورد به همه گروه ها ارائه می کند.

کارآفرینی (Entrepreneurship)

به فرآیند شکار فرصت ها به وسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن ها، کارآفرینی اطلاق می شود. به عبارت دیگر، کارآفرینان به هنگام تصور فرصت های جدید، محدودیت های منابع جاری را نادیده می گیرند.