

۱	پیام مؤلفان (مربیان) : چرا پرورش خلاقیت مهم می باشد؟
۳	درباره مؤلف و مربی (دوروتی لئونارد)
۴	مقدمه مترجمین

بخش اول: مبانی پرورش خلاقیت

۱۱	فصل اول: خلاقیت چیست؟
	(یک دیدگاه سطح بالا، پیچیدگی این فرآیند است)
۱۱	تعریف خلاقیت
۱۳	خلاقیت چگونه به نوآوری مرتبط است
۱۵	پنج تصور غلط در مورد خلاقیت
۱۵	- هر چه قدر باهوش تر باشید، خلاق تر هستید
۱۶	- جوان ها، خلاق تر از پیرها هستند
	- خلاقیت در نقش های کمی که در سطوح بالاتر اهمیت هستند وجود دارد
۱۶	
۱۷	- عمل خلاقیت، به طور خائز اهمیتی عمل فردی می باشد
۱۸	- شما نمی توانید خلاقیت را مدیریت کنید
۲۰	فرآیند خلاقیت
۲۰	- گردآوری تیم تان

- ۲۰ - شناسایی فرصت‌ها
- ۲۰ - ایجاد گزینه‌ها
- ۲۰ - اتفاق نظر برای انتخاب بهترین گزینه

فصل دوم: گام اول فرآیند خلاقیت: گردآوری اعضای تیم تان .. ۲۲

(داشتن بصیرت برای اینکه چطور گروه خلاق بسازید)

- ۲۳ ارزش تیم‌های خلاق
- ۲۴ گام‌هایی برای افزایش پتانسیل خلاقیت تان
- ۲۶ ویژگی‌های تیم‌های خلاق
- ۲۸ به نمایش گذاشتن تنوع فکری
- ۳۲ به کارگیری برای خلاقیت از بیرون سازمان تان
- ۳۵ یکپارچه کردن اعضای تیم

فصل سوم: گام دوم فرآیند خلاقیت: شناسایی فرصت‌ها ۳۸

(پیشنهاداتی برای یافتن فرصت‌هایی برای بهره‌برداری)

- ۳۸ یافتن فرصت‌هایی در دوران سازمان تان
- ۴۰ یافتن فرصت‌هایی در بیرون سازمان تان
- ۴۲ چه چیزی انجام می‌دهید؟ تنوع فکری ایجاد شده است؟
- ۴۳ رهنمودهایی جهت فراهم کردن محرک‌های بیرونی برای گروه تان
- چه چیزی می‌توانید انجام دهید: آیا عصبی بودن «جوزه» در مورد ایجاد تنوع فکری در تیم را به یاد می‌آورید؟
- ۴۵

فصل چهارم: گام سوم فرآیند خلاقیت: ایجاد گزینه‌ها ۴۶

(تاکتیک‌های نیرومند برای ارائه مستمر بهترین گزینه‌ها)

۴۷	مدیریت سایش خلاق
۵۰	گامهایی برای غیر شخصی کردن تعارض
۵۱	تشویق کردن تفکر متنوع و واگرا
۵۲	استفاده از تکنیکهای طوفان مغزی
۵۴	- ایجاد دور نما
۵۶	- کشف کردن
۵۷	- اصلاح کردن
۵۸	- تجربه کردن
۶۰	توصیه های جهت تسهیل جلسات طوفان مغزی
۶۱	ایجاد محیط روانشناختی درست
۶۳	گامهایی برای ایجاد امنیت در بحث «گوزن»
۶۶	سیستم پاداش سازمان تان
۷۰	توصیه هایی برای ایجاد انگیزه کردن و پاداش دادن به خلاقیت
۷۲	ایجاد محیط فیزیکی درست
۷۳	رهنمودهایی برای افزایش فضای کار فیزیکی

فصل پنجم: گام چهارم فرآیند خلاقیت: اتفاق نظر برای

انتخاب بهترین گزینه ۷۵

	(چگونگی موفق شدن در انتخاب بهترین گزینه)
۷۵	حرکت از واگرایی به همگرایی
۷۶	محدود کردن گزینه ها
۷۷	برنامه ریزی برای نوآوری: محصول آخر خلاقیت
۷۸	چه کاری انجام خواهید داد؟ بازی با ایده ها در بازی بزرگ

- چه کاری می توانید انجام دهید؟ عدم اطمینان امیلی از اینکه، چگونه تیم
توسعه محصول خود را به جلو براند را به خاطر بیاورید ۸۱

۸۳ بخش دوم: رهنمودها و ابزارها

۸۵ فصل ششم: ابزارهایی برای اندازه گیری و پرورش خلاقیت ..

- ۸۵ چک لیست خلاقیت
۹۲ هدف گذاری کردن برای تغییر خلاق
۹۶ محیط روانی برای ارزیابی خلاقیت
۹۹ افزایش دادن خلاقیت فضای کاری فیزیکی
۱۰۰ فرم لیست بندی خصوصیات

۱۰۲ فصل هفتم: خودتان را امتحان کنید ..

- ۱۰۲ سئوالات چند گزینه ای برای خود آزمایی
۱۰۷ پاسخ های تشریحی سئوالات خودآزمایی
۱۱۰ برای آشنایی و مطالعه بیشتر
۱۱۰ مقالات
۱۱۷ کتابها
۱۱۹ برنامه های یادگیری الکترونیک
۱۲۱ منابع و مآخذ برای پرورش خلاقیت ..

بخش اول

مبانی پرورش خلاقیت

فصل اول: خلاقیت چیست؟

واژه خلاقیت در اکثر مکالمات کاری به چشم می خورد. ولی دقیقاً به چه معنایی می باشد؟ آیا با واژه نوآوری به یک معنی می باشد؟ هر کسی می تواند خلاق باشد؟ آیا فرآیند متمایزی وجود دارد که از طریق آن خلاقیت ارائه شود؟ در صفحات بعدی، ما این سئوالات، که مربوط به ماهیت خلاقیت می شود را بررسی خواهیم کرد:

تعریف خلاقیت:

شما وقتی یک خلاقیت را می بینید آن را می شناسید؟ نه ضرورتاً. ولی درک عمیق تر از اینکه، خلاقیت چه چیزی هست یا چه چیزی نیست، می تواند به شما در افزایش خلاقیت هر گروهی که رهبری می کنید کمک کند. بگذارید با یک تعریف شروع کنیم. در اصطلاح ساده آن، خلاقیت^۱ یک فرآیند توسعه^۲ و بیان ایده های جدیدی می باشد که به نظر سودمند و مفید^۳ می آیند.

1 -Creativity

2 -Process of Developing

3 - Useful

خلاقیت: فرآیند پرورش و بیان ایده‌های جدیدی که مفید به نظر می‌آیند می‌باشد

این تعریف، دو نقطه را به ارمغان می‌آورد که در فهم و درک خلاقیت، حائز اهمیت می‌باشد:

۱- خلاقیت، یک استعداد^۱ نیست بلکه یک فرآیند هدف‌گرا^۲ می‌باشد: بسیار خلاق کردن گروه تان این نیست که یک تعداد از افرادی که خصوصیات شخصیتی خلاق^۳ را دارا هستند وارد گروه کنید و سپس به این افراد در ایجاد همه ایده‌های پیشرفتی غیر منتظره تان^۴ اعتماد کنید. بلکه، موضوع طرح یک رویکرد تشریک مساعی^۵ می‌باشد که تجربیات^۶، تخصص‌ها^۷ و استعدادهای هر فرد را افزایش می‌دهد. بعلاوه، هدف یا قصد فرآیند خلاقیت، حل یک مشکل خاص یا ارضاء کردن یک نیاز خاص می‌باشد.

1 - Talent

2 - Goal-Oriented

3 - Creative Character Traits

4 - Breakthrough Ideas

5 - Collaborative Approach

6 - Experience

7 - Expertise

۲- خلاقیت همچنین شامل تفکر همگرا و واگرا می باشد:

فرآیند خلاقیت با تفکر واگرا^۱ شروع می شود. دور شدن از روشهای آشنا و تثبیت یافته، اعم^۲ از دیدن وانجام دادن، که ایده های جدید و بدیع را ایجاد می کند. تفکر همگرا^۳ در آخرین مراحل فرآیند خلاقیت صورت می گیرد. نظر به اینکه تفکرات ابتکاری توسط تفکرات واگرا خلق می شوند و به دیگران منتقل می شوند، جهت تشخیص اینکه کدامیک از آنها واقعاً جدید بوده و ارزش پیگیری را دارد مورد ارزیابی واقع می شوند. و سپس گروه از یک فکر همگرا جهت انتخاب یک گزینه با پتانسیل بالا برای حل مشکلی که فرآیند خلاقیت بنیان کرده است استفاده می کند. شما بعداً در مورد تفکر همگرا و واگرا در این کتاب بیشتر آشنا خواهید شد.

خلاقیت، چگونه به نوآوری مرتبط است

تعریف خلاقیت را دیدید. الان ببینیم که چه ارتباطی بین خلاقیت و نوآوری^۴ نهفته است. دوباره ما نیاز به یک تعریف داریم. با یک بیان

1-Divergent Thinking

2-Familiar Established Ways

3-Convergent Thinking

4-Innovation

ساده، نوآوری یک تجسم^۱، ترکیب^۲ و یا یک تلفیقی^۳ از دانش بدیع^۴ در ایجاد فرآورده‌ها یا خدمات و محصولات جدید، با ارزش و مناسب می‌باشد.

نوآوری: تجسم، ترکیب و یا تلفیقی از دانش بدیع در ایجاد فرآورده‌ها، خدمات و محصولات جدید، با ارزش و مناسب می‌باشد.

نوآوری، آخرین نتیجه از فرآیند خلاقیت می‌باشد. بعلاوه، خلاقیت، یک فرآیندی است که شما جهت بهبود حل مسائل تان از آن استفاده می‌کنید. بنابراین تا زمانی که تلاش‌های خلاق شما، یک محصول، خدمت و یا فرآیندی را که جوابگوی نیازهای اصلی است و یا حلال مشکلی است که شما در ابتدا تشخیص داده اید، را ایجاد نکنند، نوآوری بوجود نخواهد آمد.

1 -Embodiment

2 -Combination

3 -Synthesis

4 -Original

پنج تصور غلط در مورد خلاقیت

پژوهشهای کلی در زمینه خلاقیت طی چندین سال انجام گردیده است. در جریان همه این تجربیات و اکتشافات، به روشنی آشکار شده است که خلاقیت به طور گسترده ای یک موضوع نامفهوم^۱ به حساب می آید. تصورات غلط^۲ درباره این فرآیند به ظاهر مرموز، فراوان می باشد. در زیر پنج تا از آنها را بررسی می کنیم. بعد از خواندن آنها، از خودتان بپرسید و ببینید که آیا یکی از این تصورات غلط را در مورد خلاقیت دارید؟ در صورت وجود، با دور شدن از آنها، در توسعه عرصه مدیریتی تان به شما کمک خواهد کرد تا یکسری از اعمال امکان پذیر را در افزایش پتانسیل خلاقیت گروه تان انجام دهید.

تصور غلط ۱: هر چه قدر با هوش تر باشید خلاق تر هستید:

باهوشی، تنها تا یک حدی به خلاقیت کمک می کند. چنانچه شما هوش^۳ کافی در انجام کارتان داشته باشید، ارتباط بین هوش و خلاقیت، مدت زیادی ادامه پیدا نمی کند. یعنی اینکه در بالاتر از یک

1 - Misunderstood

2 - Misconceptions

3 - Intelligence

نسبت کم، (یک ضریب هوشی حدود ۱۲۰) هیچ رابطه‌ای بین هوش و خلاقیت وجود ندارد.

تصور غلط ۲: جوانها خلاق تر از پیرها می باشند: سن یک پیش بینی واضح از پتانسیل خلاقیت نمی باشد. تحقیقات نشان می دهد که معمولاً هفت تا ده سال طول می کشد که در زمینه داده شده، تجربیات عمیقی ایجاد شود؛ تجربیاتی که یک شخص را قادر به درک الگوهای تنظیمی یا معنایی که برای تازه کار نامحسوس است می کند. بنابراین در دنیای تجارت، خلاقیت لازم می تواند در بلوغ هر سنی یافته شود. با این حال، همزمان، تجربیات می توانند مانع خلاقیت شوند، متخصصان گاه، فکر کردن و مشاهده کردن خارج از الگوهای تثبیت شده^۱ را مشکل می دانند.

تصور غلط ۳: خلاقیت در نقش های کمی که در سطوح بالاتر اهمیت هستند وجود دارد: تمایل برای ریسک های حساب شده و توانایی برای فکر ریسک های حساب شده و توانایی برای فکر کردن با روشهای غیر مرسوم^۲، نقش مهمی را در خلاقیت بازی می کند. ولی این بدان معنی نیست که خلاقیت، محدود به تلاشهای با ریسک

1 -Established patterns

2 -Unconventional Ways

بالا و نقشهای بالا می باشد. شما برای خلاق بودن، نیازی نیست که یک جهنده^۱ باشید. در واقع به طور قابل ملاحظه ای نابیستی از دیگران متمایز باشید. بعلاوه، مدیران می توانند گامهای ویژه ایی جهت کمک به خودشان و دیگران برای خلاق بودن بردارند. در موارد نادری، ایده هایی که فرد خلاق در ذهن خود با آنها مواجه می شود، به طور رویایی در تغییر عمیق و گسترده یک صنعت مؤثر می شود. ولی اغلب اوقات، آنها تبدیل به بهبودهای کوچکی می شوند که انگیزه های سازمانی را افزایش می دهند.

تصور غلط ۴: عمل خلاقیت به طور حائز اهمیتی عمل فردی می باشد: در حقیقت، درصد بالایی از اختراعات مهم جهانی به تنهایی نتیجه کار یک نابغه نمی باشد، بلکه نتیجه همکاری گروهی از افرادی است که دارای مهارتهای مکمل^۲ می باشند. افراد و گروههایی که اختراعات مهمی را انجام داده اند، از چند مرحله عبور می کنند، مرحله تنویر (روشن سازی^۳)، زمانی که نور بصیرت^۴ به وجود آمد، نزدیک به مرحله آخر است. اگرچه این مرحله تمایل برای جذب، همه

1 -Jumper

2 -Complementary Skills

3 -Illumination

4 -Flash of insight

فشار را دارد، اکثر نوآوری‌ها بعد از مشقت زیاد و بن بست‌های فراوان خلق می‌شوند.

تصور غلط ۵: شما نمی‌توانید خلاقیت را مدیریت^۱ کنید:

چنین فرض شده است خلاقیت نسبتاً شبیه یک جن^۲ است که نمی‌توان در بطری نگه‌اش داشت؛ شما هیچ موقع نمی‌توانید بفهمید که چه کسی در یک عمل خلاقانه وجود دارد، و چه چیزی عملی خواهد شد، یا دقیقاً کی و چگونه اتفاق خواهد افتاد. علی‌رغم این، به عنوان یک مدیر، می‌توانید شرایطی را فراهم سازید که باعث به وجود آمدن خلاقیت و بروز آن شوید. یعنی شما می‌توانید احتمال نوآوری را بالا ببرید.

بنابراین چه درسی در پشت این پنج تصور غلط وجود دارد؟ گروه شما، پتانسیل خلاق بودن را دارد و می‌تواند نوآور باشد. ولی برای توزیع این پتانسیل، شما نیاز به فراهم آوردن شرایط مناسبی می‌باشید. همانگونه که در بخشهای بعدی کتاب خواهید دید، مهیا کردن یک چنین شرایطی نیازمند یک سری فعالیتهای خاص می‌باشد، شما نیاز دارید که:

1 -Manage

2 -Genie

- ترکیب گروه تان^۱ را با احتیاط تعیین کنید.
- محیط کار^۲ یعنی محیط روانشناختی^۳ و فیزیکی^۴ را غنی سازی^۵ کنید.
- ابزارها^۶ و تکنیکهایی^۷ که خلق ایده را افزایش می دهند فراهم سازید.
- فرآیند خلاقیت را طوری مدیریت کنید که بهترین بینشها^۸ و ایده ها به محصولات نوآوری^۹، خدمات و راههای انجام تجارت، ارائه شود.
- بهترین جا برای شروع، آشنا شدن با ترتیب مراحل فرآیند خلاقیت^{۱۰} می باشد.

1 -Composition of your Group

2 -Workplace Environment

3 -Psychological

4 -Physical

5 -Enrich

6 -Tools

7 -Techniques

8 -Insights

9 -Innovative Products

10 -Creative Process

فرآیند خلاقیت

فرآیند خلاقیت، از چهار مرحله به شرح زیر تشکیل شده است:

- ۱- **گردآوری اعضای تیم تان**^۱: شما اعضای گروه را به ویژه برای افزایش خلاقیت انتخاب می کنید.
- ۲- **شناسایی فرصتها**^۲: اعضای گروه، مشکلی را که نیازمند خلاقیت و درنهایت نوآوری است را شناسایی می کنند.
- ۳- **ایجاد گزینه ها**^۳: از طریق تفکر واگرا، اعضای گروه با یک سری از گزینه ها جهت بدست آوردن فرصتی که تشخیص داده اند مواجه می شوند.
- ۴- **اتفاق نظر برای انتخاب بهترین گزینه**^۴: اعضای گروه به این توافق می رسند که با کدامیک از گزینه هایی که در دست است بهترین راه حل مشکل شناسایی و محصولات، خدمات و یا روش انجام تجارت جدید و با ارزش تر ایجاد خواهد شد.

1 -Assemble Your Team

2 -Identify Opportunities

3 -Generate Options

4 - Converge on the one Best option