باسمه تعالی

«دانش،خلاقيت و نوآوري»

Gurteen[[1]](#footnote-2), David, Knowledge creativity & innovation, Journal of Knowledge Management, Volume2, No1, September, 1998.

محمد صادق تراب زاده جهرمی[[2]](#footnote-3)

خلاقيت و نوآوري با فرايند ظهور و بروز يک دانش مرتبط هستند و در اعماق مديريت دانش جاي دارند. مديريت دانش يک نظام جديد است و خلاقيت و نوآوري انديشه هايي در اين حوزه و زمينه جديد هستند. اين مقاله، ابتدا چارچوبي را ايجاد مي کند که اين مسائل در آن قالب بحث مي شوند و به اين سو مي رود تا راه بروز خلاقيت ما که شامل تفکرات عميق در مورد جهان است و به طرق گوناگون مسدود مي شود را کشف کند. سرانجام اين مقاله دو ابزار حمايتي مديريت دانش و خلاقيت را به صورت نگاهي گذرا و کوتاه ارائه مي کند: يکي در حوزه انساني (گفتگو[[3]](#footnote-4)) و ديگري در زمينه تکنولوژي (گروه افزار[[4]](#footnote-5) ).

مقدمه:

اگر مديريت دانش مجبور به داشتن يک ارتباط واقعي با روش کار ما باشد لزوما این ارتباط باید در خصوص ساختن تغييرات اساسي در حوزه اي که ما دانش را در آنجا مورد استفاده قرار مي دهيم باشد و نيازمند اين است تا در مورد خلق دانش جديد و به کار بردن دانش مورد استفاده قرار گيرد و به عبارت ديگر در کلام پيتر دراکر «تبديل کننده به مولد» باشد. به عبارت ديگر مديريت دانش نيازمند آن است تا به خلاقيت و نوآوري بپردازد.

اطلاعات و دانش:

براي داشتن يک گفتگوي مفيد در مورد دانش و خلاقيت لازم است تا با دقت کلماتي را که استفاده مي کنيم تعريف کنيم و بر سر آنها به توافق برسيم. مردم بسياري کلمات يکسان را در موارد متفاوت استفاده مي کنند. بسياري از کلمات انگليسي با کاربرد روزانه آزادانه و مبهم مورد استفاده قرار مي گيرند. اگر ما در مورد کاربردآنها فکر نکنيم، آنگاه ما فقط مانع ارتباط هستيم و نه تقويت کننده آن. تعريف واژگان همچنين به ايجاد يک چارچوب عقلاني (فکري) درباره مسائل موضوع مورد بحث، کمک مي کند.

پس اجازه دهيد اول بين داده، اطلاعات، دانش و عقل به عنوان تفاوتهايي که اغلب نامشخص يا مبهم هستند تمايز دهيم. اگرچه دانش اغلب يک حالت غني شده تر به نظر مي رسد اما اين تمييز چنداني نيست. تعريف مفيدتر دانش اين است که دانش در مورد چطور دانستن و چرا دانستن است.

يک استعاره ساده تجاري در اين زمينه وجود دارد و آن استعاره کيک است. داده، يک تجزيه مولکولي از مولکولهاي کيک است که براي بيشتر اهداف مفيد نيستند. شما حتي نمي توانيد به آن کيک بگوئيد. در بعد ديگر، اطلاعات در اين استعاره يک ليست از اجزا هست که به مراتب فايده بيشتري دارد. يک آشپز ماهر احتمالا با اين مواد اوليه مي تواند کيک بپزد. در اينجا دستور العمل، دانش (دانش صريح يا مکتوب) است که به شما مي گويد چگونه کيک بپزيد.

از سوي ديگر، يک آشپز مجرب حتي ممکن است با دستور العمل نتواند کيک خوبي يپزد. اگر چه يک آشپز با دانش، تجربه و مهارت مربوطه ( دانشي که مکتوب و ضمني نيست) معمولا مي تواند يک کيک عالي از طريق دستور العمل بپزد. در پايان نيز، عقل براي آن است که بداند چه کيکي بپزد. اين يک تمايز زيرکانه است.

نکته مهم در اينجا اين است: براي ايجاد دانش مولد نياز به اطلاعات داريم. فهميدن طرز تهيه کيک کافي نيست، ما به اطلاعات نياز داريد(ليست اقلام مورد نياز) و براي اينکه هوشمندانه تصميم بگيريم باز به اطلاعات نياز داريم(علايق و سلايق مصرف کنندگان کيک). بنابراين دانش به خودي خود کافي نيست. شما به دانش و اطلاعات نياز داريد و البته خوب انجام دادن موارد( کيک هاي) نامناسب نيز مولد نيست و در اينجا نيازمند عقل هستيم تا بدانيم کيک مناسب چيست.

چرا دانش مهم است. اجازه بدهيد فرض کنيم، شما يکي از اقلام مهم کيک را از دست مي دهيد، دانستن اينکه اين ماده خاص قسمتي از دستور العمل است ممکن است کمک کند تا در اين آشپزي دانش محور، جايگزيني بيابيم. در حقيقت دانستن چراها مهمتر از دانستن چطورهاست زيرا باعث مي شود که شما خلاق باشيد و از اصول به سمت دوباره ايجاد کردن، دانستن چراها و {به سمت} فهميدن چگونگي جديد، حرکت کنید.

شايستگي[[5]](#footnote-6) و مدلهاي ذهني[[6]](#footnote-7):

اما{در این میان} به يک فاکتور توجه نشده است. دانش صريح يا ضمني، اطلاعات، تجربه و مهارت براي ايجاد دانش مولد کافي نيستند. کسي که دانش را به حوزه عمل وارد مي کند بايد رقابت طلب باشد واين يعني سه نياز پايه:

* دانش
* مهارت
* انگیزه و نگرش

شما مي توانيد بيشترين تعداد مردم با دانش بالا و مهارت زياد در دنيا داشته باشيد وآنها را به دانشي کامل مجهز نماييد ولي باز هم ممکن است در استفاده مفيد از امکاناتشان ناموفق باشند. به عبارت ديگر نکته مهم مدلهاي ذهني آنهاست. «میشل سورج[[7]](#footnote-8)» از يک نگاه ديگر خواسته است بيان کند که به نظر او مديريت دانش يک مساله ساده است که{ولی} اکثريت مردم در بيشتر سازمانها توانايي عمل بر مبناي دانش تحت مالکيت خود را ندارند.

مديريت دانش:

در ابتدا به معناي مديريت دانش در بين تعاريف متعدد موجود بپردازيم. يک تعريف ساده اين است:

" مجموعه فرايندهايي که ناظر به ايجاد و انتشار و کاربرد دانش در جهت تحقق اهداف هستند".

من حس مي کنم که اين تعريف نامناسب است چرا که مديريت دانش را به مجموعه اي از فرايندها محدود مي کند. در واقع مديريت دانش مربوط مي شود به وسعت اختيارات سازمان. اين يک تصور کل نگر است. من تعريف ديگري که حس مي کنم مفيدتر است را ترجيح مي دهم که آن را با تعريف گارتنر مطابقت داده ام:

" مديريت دانش ظهور يک مجموعه طرح هاي سازماني و اصول عملياتي ، فرايندها، ساختارهاي سازماني، تقاضاها و تکنولوژي هايي است که به کارکنان دانشي سازمان به صورت برجسته در جهت کاربرد خلاقيت و توانايي در جهت تحويل ارزشهاي کار کمک مي کند."

البته احساس مي کنم که اين تعريف فشار و مسؤليتي را، بر افراد (کارکنان دانشي) و بر کل ماهيت مديريت دانش دارد.

{سرانجام} خيلي از مردم فکر مي کنند که واژه مديريت دانش يک پارادوکس است\_ چگونه مي توانيد دانش را مديريت کنيد؟ بسيار خوب، شما براحتي مي توانيد ابعاد مختلف دانش را اداره کنيد. شما مي توانيد دانش صريحي را که از کاغذ و منابع الکترونيکي گرفته شده اند، اداره کنيد. به عبارت ديگر شما مي توانيد اطلاعات را مديريت کنيد.

اما جايي که واژه مديريت نامناسب است در ارتباط با دانش ضمني است (دانشي که در فکر مردم است.). اين نکته مهمي است. {اينجا} مديريت دانش در جنبه خلاقانه اش \_ بيشتر درباره پرورش است تا مديريت کردن \_ بيشتر ارگانيکي است تا مکانيکي.

خلاقيت و نوآوري:

{در اين قسمت،} خلاقيت و نوآوري به چه معناست؟ تعاريف زيادي وجود دارد. اغلب آنها برجسته نيستند. اين تعاريف به نظر مي رسند که مانند بخشي از يک فرايندند که در آن دانش، توسعه يافته و به ارزشهاي کاري تغيير شکل مي دهد. اين يک تعريف قابل قبول است. اما دوباره نقص آن در عدم تفاوت قائل شدن بين اطلاعات و دانش است. اينکه در مورد حواشي موضوع بحث کنيم براي هدف ما مفيد نيست.

مفيدترين راه اين است که به خلاقيت به عنوان يک فرايند توليد ايده نگاه کنيم تا از راه خوب وارسي کردن، پالايش کردن و موشکافانه تر به کار بستن آن ايده ها به نوآوري برسیم.

خلاقيت درباره فراگير فکر کردن است. نوآوري در مورد متمرکز فکر کردن است. در قالب ساده تر، خلاقيت درباره توليد ايده ها به عمل است. خلاقيت يا همان مطرح کردن ايده هاي جديد، کافي نيست. ما به نوآوري يا همان جذب ايده و تبديل آن به عمل، نيازمنديم. اين کار به اجراي دانش موجود و توسعه مناسب دانش جديد نيازمند است. همچنين، مطرح کردن ايده هاي جديد غذاي نوآوري است. نوآوري بحثي دشوارتر از خلاقيت است.

ماهيت ايده:

يک ايده چيست؟ يک ايده در تعريف ساده چيزي است که بالقوه باشد:"امتياز پرواز براي مريخ را وضع کنيم.". مي تواند يک آگاهي نامعلوم در مورد ماهيت اشيا باشد:" شايد يک دسته ذرات از خورشيد بيايند." يا مي تواند يک مفهوم جديد مجهول باشد در مورد اينکه چگونه چيزي ممکن است بر پايه يک دانش جديد طبيعي، اجتماعي يا حادثه کاري کار کند:"بادهاي خورشيدي مي توانند نيروي کششي باشند."

***بالفعل کردن*** يک ايده ممکن است خيالي به نظر برسد اما اين بالفعل کردن هدف ماست. (راههای بالفعل کردن دانش: راه اول)باید يک دانش جديد را بشناسيم و در جهت رسيدن به هدف اين دانش را توسعه دهيم. براي مثال فرض کنید يک مرد را روي ماه به مدت يک دهه قرار دهيم. اين بالفعل کردن ممکن است پیش برنده دانش ما باشد: ما يک دانش جديد داريم.(راه دوم) یا اینکه آن را به محصولات يا خدمات گسترده تر و پيشرفته تري تبديل کنيم. براي مثال: ما کارکرد اتم را مي دانيم و بر پايه این دانش مي توانيم يک برنامه جهت توليد برق هسته اي ايجاد کنيم. هر دو شکل معتبر اند و در مسير خود رؤيايي هستند.

موانع خلاقيت و ابتکار:

همه ما ذاتا خلاقيم و نيازمند آنيم که خلاقيت در زندگي مان به عنوان يک نيروي محرکه اساسي وجود داشته باشد. اگر اين حرف درست باشد، چرا ما در قلمرو زندگي خود با جهان خلاق تري مواجه نيستيم؟ اين مساله بيشتر با نحوه تفکر ما در ارتباط است. ویلیام براگ[[8]](#footnote-9) اين گونه دريافته است که:" موضوع مهم علم، رسيدن به حقايق جديدتر و بيشتر نيست بلکه مهمترين مساله کشف راههاي جديد براي تفکر در مورد حقايق جديد است".

من فکر مي کنم در اينجا وجه تشابهي بين زندگي روزمره و کار وجود دارد. بيشتر اوقات ما به اطلاعات زياد و جديد نياز نداريم، آنچه ما به آن نياز داريم تفکر در مورد اطلاعات و دانشي است که ما از طرق گوناگون به آنها دست مي يابيم. اما مهمترين دلايلي که ما نمي توانيم اين کار را انجام دهيم، وجود موانع خلاقيت در برابر ماست و تا زمانيکه اين موانع حذف نشوند، امکان رشد خلاقيت وجود ندارد. لذا نگاهي به برخي از اين موانع مي اندازيم:

1. خلاقيت يک کار جدي است:

اغلب به نظر مي رسد که خلاقيت يک وظيفه تحليل محور جدي است. اين درست نيست. نقطه شروع خلاقيت توليد ايده هاي جديد است. لذا مهمترين نکته، اين است که به فرايند خلق ايده ها توجه کنيم. فکرها و ايده ها ي تازه، از چيزي شبيه يک بازي فکري يا خواب روزانه آنچه که امکان وجود دارد يا ندارد، مي آيند.

اين يک بازي است؛ يک بازي سرگرم کننده. بازي با کلمات، تصورات و استعاره ها. کدام بازي ها درست بودند؟ چه چيزهايي متفاوت بودند؟ چه حد و مرزي نگه داشته نشده است؟ جوراکوا[[9]](#footnote-10) در کتابش با عنوان «هنر و قانون تجارت خلاقانه»، به معرفي مفهوم خلاقيت مبتني بر استعاره موسيقايي مي پردازد. لذا اين چنين تعريف مي کند: «انتخاب يک موضوع، يک سوال، يک تصور، يک آرزو(خيال)، يک ايده، چرخش به دور آن، خرد کردن آن، کنار هم چيدن آن، ورق زدن آن، مرور آن، پرواز با آن تا حد ممکن، خارج از حد بينايي، بدون عقب نشيني،.... اما بله، اينجا مي آيد، استقرار مي يابد، تغيير مي کند: نو کردن، به وجود آوردن، متفاوت با گذشته». اين در مورد بازي است و سرگرمي داشتن، در مورد مرز و محدوديت نشناختن و براي خود کشف کردن. در بازي هيچ چيز تضمين نشده است. هيچ چيز قطعي و تغيير ناپذير نيست. اين ماهيت بازي است. علاوه بر آن، تنهايي بازي کردن خيلي سرگرم کننده نيست و هر بازي هم يک ورزش تیمی است و به تعامل، همکاري و همياري مرتبط مي شود.

2. به خلاقيت نياز نيست:

توليد ايده جديد يا خلاق بودن، طوفان مغزي يا شبيه آن است و با وجود اينکه برخي بخش ها نقش خود را بازي مي کنند، اگر ما به آن در اين حالت و سبک نگاه کنيم مي فهميم که فرصت هاي زيادي براي خلاق شدن از دست مي دهيم. اگر اين گونه نگاه کنيم به اين مطلب مي رسيم که واقعا مي توانيم تمام وقت را بازي کنيم يا حداقل آن را انجام دهيم. هر تعاملي در زندگي ما بايد در جهت بازي باشد، در جهت يادگيري و خلاقيت.

به عقيده من، زندگي ما زمين بازي است. در حوزه کار وقتي که با مردم در تعامليم، بايد بازي کنيم. اگر ما فقط وقت بگذرانيم، ملاقات هاي شرکت که يکي از بهترين فرصت هاي بازي و يادگيري هستند، بيشتر اوقات به اتلاف وقت در سيستم بوروکراسي تبديل مي شوند. کار، ارتباطات، همکاري وتشريک مساعي روي يک پروژه با اهداف مشترک، نوسانات وتقاطع هاي زمين بازي اند.

به طور خلاصه، وقتي که با مردم جهت يادگيري، اثر گذاري و ايجاد وقايع مورد نظرمان در تعامل هستيم، فرصت هايي را در اختيار داريم. ما نيازمند آنيم که بيشتر اوقات زندگيمان را خلاق باشيم. هر تصميم، تعامل وعملي به يک خلاقيت و ابتکار نياز دارد نه يک خلاقيت خارج از عادت در يک کار.

3. خلاقيت تخصصي است:

يکي از بزرگترين موانع خلاقيت که در دو سطح شخصي و سازماني وجود دارد، اين تفکر است که خلاقيت فقط در اصول و قواعد معيني قابل اجرا است مثلR&D . خلاقيت در تمام سطوح و ابعاد يک سازمان مورد نياز است. وظيفه هر عملکرد، هر تيم، هرمدير و همه افراد خلاق بودن است. خلاقيت محدود به يک طرح و پروژه براي توليد محصول جديد و خدمات و فرايند هاي جديد و توسعه يافته نيست. اگر من بتوانم روز کاري خود را بهتر سازماندهي کنم يا يک گزارش اثر بخش تر بنويسم، اين نيز جزيي از يک فعاليت خلاقانه است.

4. محدوديت پارادايم ها:

بزرگترين مانع خلاقيت در هر سطحي، پارادايم است. پارادايم واژه اي است که کمتر در جاي صحيح خود بکار مي رود. پارادايم، شامل تمام راههاي تفکر،درک، ارتباط و استنباط جهان است. اغلب پارادايم ها به عنوان جهان بيني يا Mind set (مجموعه ذهنی[[10]](#footnote-11)) بکار مي رود. نکته مهم در مورد درک پارادايم اين است که پارادايم در يک سطح نيمه آگاهانه عمل مي کند. ما در مورد پارادايم هايمان ناآگاهيم. تقريبا شبيه اين مسأله که فکر کنيم همه جهان به رنگ قرمز است اما به ذهنمان خطور نکند که ما جهان را بخاطر آن عدسی که با آن به لباسی قرمزی که پوشيده ايم نگاه می کنیم و عدسي بر آن اثر گذاشته است، قرمز مي بينيم. پارادايم ها شامل تئوري ها، اصول، ارزش ها، اعتقادات و قوانين هستند و مي توانند شبيه يک ايده ضمني ضعیف تر، تفکري باشند که نه تنها تفکرات را شکل مي دهند بلکه تمام ادراکات ما را از جهان شکل مي دهند. هنگامي که کسي مي گويد:"ما به يک پارادايم جديد نيازمنديم." اين يک کاربرد غلط پارادايم است. همه بر اين متفق القول اند که:" ما نيازمند يک فرايند جديد و يک نگاه تازه به پيرامون خود هستيم." با اين تعاريف، روشن است که پارادايم هاي فردي و سازماني ما هنوز ناشناخته اند.

پارادايم ها خوب يا بد دارند. از يک سو، آنها سيستم ذهني مقاوم و خطرناکي در برابر ايده هاي جديد هستند. به عبارت ديگر اگر آنها از پذيرش يک ايده جديد ممانعت کنند اين امکان وجود دارد که آنها خطرناک باشند. مساله اين است که ما کاري انجام مي دهيم( ما يک تصميم مي گيريم.) و سپس واکنش خود را در يک سبک خاص به صورت کاملاً طبيعي و براي يک هدف نيمه آگاهانه بروز مي دهيم اما يک نکته است که با ذهن ما تناسب ندارد.

اگر چه ضمير خودآگاه ما، کارهاي ما را عقلاني مي کند اما در مجموع ناآگاهانه وارد عمل مي شويم( در ضعيف ترين حد آگاهي) که منجر به اين مي گردد که کارهايي را که انجام داده ايم در راستاي اهداف اشتباه صورت گيرد. برخي از ما اين مساله را در زندگي شخصي خود، در زندگي عاطفي خود و يا در روابط با کساني که دوستشان داريم، پياده مي کنيم. علاوه بر اين آن را به وفور در زندگي کاري خود مشاهده مي کنيم.

پس پارادايم ها مانع خلاقيت ما مي شوند. آنها افکار و کارهاي ما را در راهي که ما در آن آگاهي نداريم، محدود مي کنند.

5. مدلهاي ذهني نامناسب:

براي نگاه به پارادايم ها نيازمند آنيم تا به مفهوم مدلهاي ذهني بپردازيم. مدلهاي ذهني و پارادايم ها بسيار با هم در رابطه اند. پارادايم ها مدلهاي ناخودآگاه ما هستند اما مدلهاي ذهني آگاهانه هستند(شکل1). بهترين مثال از مدلها، مدلهاي علمي هستند. مدلهاي علمي فوق العاده صريح هستند که اغلب در رياضيات فرموله شده اند، اما ما بايد به ياد داشته باشيم که منظور ما از مدل تنها مدلهاي علمي هستند که واقعي نيستند.

مدل، شبيه سازي واقعيت است. مدلها تنها زماني عمل مي کنند که پارامترهاي معيني ثابت باشند يا اثرات معيني ناديده انگاشته شوند. مدل جهاني نيوتن مدتها بهترين مدل ما بود اما مدل انيشتين از زمان ظهورش، جايگزين مدل قبلي شد زيرا بهترين مدلي بود که واقعيت را توضيح مي داد.

هر دو مدل تأييد و رد شدند. اگر چه مدل انيشتين بهتر است اما مدل نيوتن هنوز هم کارايي بسياري دارد و نياز نيست براي مثال شما نگران نسبيتي مشمئز کننده در مورد فضا، يا نگران زمان سپری شده برای سفر در ماشينتان باشيد.

اما من فقط در مورد مدلهاي علمي صحبت نمي کنم. من آنها را جهت مثال استفاده کردم. ما در دنيا مدلهاي زيادي داريم که از آنها در زندگي روزمره استفاده مي کنيم. مثالهاي مدلهاي تجاري در مورد اين هستند که بازارهاي خاص چگونه عمل مي کنند يا چه چيزي يک فرايند توسعه يافته خوب را به وجود مي آورد. مطلب اين است که ما اغلب به وفور در مورد اينکه مدلهاي تجاري ما واقعي اند دچار اشتباه مي شويم، درحاليکه اينطور نيست. مدلها به طور ساده، ابزارهاي مفيدي جهت درک جهان، پيش بيني و انجام امور هستند. يک مدل در يک حالت خاص مفيد است اما يک مدل جايگزين براي حالات مختلف، مناسب تر است.

ما اغلب در زمان به اجرا درآوردن مدلهاي ذهني، خودمان را محدود مي کنيم اما ممکن است تنها يک يا دو مدل را داشته باشيم که در وضعيت معين استفاده مي کنيم. ولي دنياي واقعي مردم و امور تجاري از اين امور پيچيده تر هستند حتي پيچيده تر از مدلهاي علمي. هر تجارتي متفاوت است و هرکسي متفاوت است. يک مدل براي همه وضعيت ها عمل نخواهد کرد. ما در مقابل تغييرات سريع جهان به يک مجموعه بزرگتر از مدلها نياز داريم. ما نيازمند آنيم که در ميان اولين اصول در هر زمان تفکر کنيم و آنها را با هر وضعيت جديد، مطابقت دهيم.

***پارادایم ها***

شکل1

***مدل ها***

تضاد

***ناآگاهانه***

ضمنی

***آگاهانه***

صریح

6. محدوديت هاي تدريس سنتي:

نظرات سنتي نسبت به تدريس و عقايد ارتباطي روزمره و مفاهيم از جمله محدوديت هاي جدي ديگر مدلهاي ذهني هستند.

"ما معلمان\_ و شايد همه بشر \_ در چنگ يک خدعه حيرت آوريم. ما فکر مي کنيم که مي توانيم يک تصوير، ساختار، مدل کاري يا يک ساختار ذهني خارج از حوزه تجارب و آشنايي ها تهيه کنيم و با تبديل آن مدل به سلسله کلمات همه آن را به ذهن فرد ديگري منتقل کنيم. شايد يک در هزار، هنگامي که، توضيحات فوق العاده خوب و شنونده واقعاً با تجربه باشد و مهارت تبديل سلسله کلمات به واقعيتي غير شفاهي را دارا باشد و هنگامي که گوينده و شنونده بسياري از تجارب خود را که در مورد آن بحث مي کنند بين خود تقسيم کنند، فرايند ممکن است کار کند و برخي معاني واقعي ممکن است ارتباط پيدا کنند. بيشتر اوقات، توضيح دادن، فهميدن را افزايش نمي دهد و حتي ممکن است از آن بکاهد".

در کتاب «چطور کودکان جمع زدن اشيا را ياد مي گيرند؟» آمده است که: ما مي پنداريم که مي توانيم دانشمان را از طريق روشهاي سنتي تدريس و توضيح به ديگران منتقل کنيم. نه اينکه اين روشها نقشي ندارند بلکه بايد گفت آنها اثر بخش ترين راه قابل فرض نيستند. بزرگترها مثل بچه ها، از طريق بازي و تجربه به صورت اثر بخش تري ياد مي گيرند.

خلاصه اينکه ما از ميان اين همه اطلاعات ناقص و مطالب مکتوب که با آنها در ارتباطيم، مدلهاي ذهني ناقصي از جهان را اختيار مي کنيم و نتيجه اين مي شود که مردمي با مدلهاي مختلف تفکر واقعي به وجود مي آيند که با هم در مورد امور واحد بحث مي کنند. بعبارت ديگر ما خود را اغفال و گيج کرده ايم.

7. تفکرات کاملاً نامناسب:

در مورد پارادايم ها، يک مسأله وجود دارد:« ارتباط دانش ما با واقعيت چيست؟» اجازه دهيد به فرايندهاي تفکر نگاهي بياندازيم. فرايندهاي تفکر ما، دانش جديد و موقتي را توليد مي کنند و با وارد کردن آنها در حوزه عمل ، اين دانش به آزمون گذاشته مي شود. در بازخور آن، ما به دانش جديد توسعه يافته دست مي يابيم. پس دانش يک فرايند تطابق مداوم را طي مي کند که همان فرايند تغيير است.

دانش همانند يک ارگانيسم، از طرق مختلف کامل مي شود و ثابت و کامل نيست. آن چيزي که به آن شکل مي دهد، تناسب آن است. اگر دانش جديد به فرد يا سازماني مزيت رقابتي بدهد، آنگاه آن دانش امکان بقا دارد يا از طرف ديگر همانند ارگانيسم ها در محيط ممکن است از بين برود.

ریچارد دورکینز[[11]](#footnote-12) واژه جديدي به نام memo را براي بخشي از دانش ابداع کرده است که تحليلي مستقيم از ژن هاست. ژن، دانش مربوط به يک ارگانيسم را در DNA خود که بر اساس يک فرايند انتخاب به صورت طبيعي از نسلي به نسل ديگر تجديد، پالايش و آراسته شده، ذخيره مي کند. در ذهن انسان، memo دانش مربوط به عالم را نگهداري، تصفيه و بوسيله فرايند به آزمايش گذاشتن در حوزه عمل آن را مي آرايد.

يک تئوري، مدل يا روش کار(و به عبارت ديگر دانش ما)، فقط مي توانند یا ابطال شوند و ممکن است در يک مفهوم مطلق هرگز تاييد نشوند. به وضوح مي توان کارايي يا عدم کارايي آنها را نشان داد اما اينکه بگوئيم تنها راه انجام امور، اين راه خاص است، ناممکن است. يک استراتژي مبتکرانه بازاريابي در هنگام نتيجه دادن و حتي خوب نتيجه دادن نمي تواند خود را بهترين و مناسب ترين راه حل در زمان کنوني معرفي کند؛ با وجود اينکه شايد بهترين بوده باشد.

همچنين با توجه به تغييرات سريع جهاني، چيزي که ممکن است در يک زمان، زمينه و يا محيط خاص خوب کار کند، ممکن است در شرايط ديگر اين گونه نباشد. هميشه در حوزه هايي که تجارت وارد عمل مي شود و به ابداع مي پردازد، فضايي جهت تفکر، بازي، عمل، يادگيري و پيشرف وجود دارد.

8. نگراني، پاداش ها و مجازات:

اگر اصرار داريد که ايده هاي جديد بايد قبل از دوره نوآوري، داراي روابط تجاري يا ارزش تجاري باشند، بدانيد که اين تفکرات مانع خلاقيت هستند. ايده هاي جديد از بازي همراه با بي خيالي بيرون مي آيند. به محض اينکه بازي بوسيله اهداف، بايدها و نبايدها يا بوسيله پاداش ها و مجازات ها تحت فشار قرار گيرند، فايده خود را از دست داده و مانع بروز خلاقيت مي گردند. اين مسأله يکي از مهمترين موانع خلاقيت در هر دو سطح فردي و سازماني است. دو نقل قول زير از کتاب «چگونه کودکان ياد مي گيرند؟» از جان هات[[12]](#footnote-13) است:« اگر دائما کودک را به کاري که نسبت به آن بي ميل است مجبور کنيم، او کمروتر خواهد شد و مغز و انرزي خود را نه در جهت کشف ناشناخته ها بلکه در جهت يافتن راه توقف فشارهاي تحميلي بر او بکار خواهد بست.».

« کودکان نيازي ندارند که به زور بفهمند که بهتر شوند، چه کاري و چگونه انجام دهند. اگر به آنها امکان دسترسي کافي به جهان داده شود، آنها به وضوح خواهند ديد که چه چيزهايي براي آنها و براي ديگران واقعاً مهم است و آنها اينگونه خواهند توانست در جهان براي خودشان مسير بهتري نسبت به آنچه سايرين مي خواهند برايشان بسازند، ايجاد کنند.»

اين دو مطلب نه تنها در مورد کودکان نتيجه داده بلکه در مورد بزرگسالان نيز به خوبي اثر بخش بوده است. تلاش براي مجبور کردن افراد به يادگيري، تلاش براي خلّاق تر کردن و وادار کردن افراد به انجام امور در يک راه معين و ساختارمند، بعضاً نتيجه معکوس داده است و اثرات منفي داشته است.

ما در بطن يک سبک تجاري و آموزشي برمبناي پاداش ها و مجازات قرار داريم. مديريت مبتني بر هدف، ارزيابي ها ، سياست پاداش و آزمونها، روشهايي براي حرکت به سوي بهبود عملکردند. تحقيقات نشان مي دهدکه حداقل در زمينه خلاقيت اين عوامل ناکارآمداند که خود موضوعي نگران کننده است.

9. ترس و بي اعتمادي:

ترس يکي از رايج ترين موانع خلاقيت است: ترس از اشتباه، شکست، از دست دادن موقعيت، ترس از دست انداختن خود در مشکلات در فرهنگ غربي ما(نویسنده)، ترس به اندازه کافي فلج کننده است چه رسد به ساير فرهنگ ها که به مراتب بدتر است.

در مالديو، براي مثال دانش آموزان از رسيدن به جواب غلط بسيار هراس دارند، به حدي که اگر معلّم از آنان مستقيماً سؤال بپرسد(و جواب غلط بگيرد)، در کلاس عصر خود حاضر نخواهند شد. اخيرا معلّمان واجد شرايط و داراي سطح آموزشي بالا برای عدم مواجهه با اشتباه در برابر دانش آموزان از درس دادن خودداري مي کنند. در کل، ياد گيري در حوزه يادآوري و به خاطر آوردن از روي عادت است که مطمئنا راه ممانعت از اشتباه خواهد بود.

اينها نهايت کار هستند، اما هر از چند وقت سايه برخي رفتار های اشتباه را در زندگي کاريمان مي بينيم؟ احتمالاً يک دليل آن است که پاداش ها و مجازات ها به عنوان کنترل کننده رفتار ما برای کنترل رفتار ما خوب عمل نمي کنند. اين امور اشتباه ترس را به بسياري از مردم منتقل مي کنند: ترس از شکست و ترس از مجازات.

يک راه حل «راست گفتن» است. نه اينکه راست گفتن حقيقتي است، بلکه راست گفتن يکي از راههاي انجام هر کاري است و نبايد از اظهار ادراک خود نگران باشيد. در کتاب «چرخه نوآوري» از تام پیترز[[13]](#footnote-14) اين نکته وجود دارد که به عقيده وي «راست گفتن»، براي رهبراني که مي خواهند تغييرات بنيادين ايجاد کنند، مهمترين و تنها نکته اي است که بايد مورد توجه قرار گيرد و البته همه ما به نوبه خود يک رهبريم.

10. کودک کشي:

مشکلي که همواره ايده هاي جديد را همراهي مي کند اينست که آنها بالذّات، ساختاري ناسالم، سطحي و ناقص دارند. در زمان پيدايش، مثل يک بچّه تازه متولد شده به شدت آسيب پذيرند و براحتي ازبين مي روند. آنها حتي مي توانند ايده اي را جذب خود کنند. اگر ما هر بچه تازه متولد شده را به خاطر اين که کار زيادي نمي تواند بکند، از بين ببريم، خودمان به سرعت هلاک مي شويم.

11. اطلاعات مازاد:

در گذشته نبود اطلاعات مانند تنگنايي در مسير تجارت بوده است، اما امروزه بوسيله پست الکترونيک، نشريات الکترونيکي، بانکهاي اطلاعاتي و ... در حالت مازاد اطلاعات هستيم. اطلاعات يک تنگناي طولاني نيست بلکه مانند بدهي است که از راه خودش پرداخت مي شود. ما مايليم اينگونه بيانديشيم که براي انجام هر کاري نيازمند آنيم تا هر گونه اطلاعات و دانش صريحي که در دسترس هستند را جمع آوري و تحليل کنيم، در صورتي که تنگناي امروز، تفکر خلّاق است نه اطّلاعات.

12. قضاوت:

قضاوت يکي ديگر از موانع خلاقيت است. ما در جهان مي آموزيم که قضاوت يک اصل است. ما نه تنها قضاوت سريع و متعصبانه را انجام مي دهيم بلکه در سرمان«صداي قضاوت[[14]](#footnote-15)» وجود دارد. همانطور که در کتاب میشل ری[[15]](#footnote-16) با عنوان «خلاقيت در تجارت» آمده است که پيوسته کارهايي را که انجام مي دهيم، به قضاوت مي گذاريم و اين قضاوت ما را در پوششي مثل لباس تنگ خلاقيت نگهداري مي کند. براي اينکه بخواهيم خلاق باشيم بايد بياموزيم که قضاوتمان را پنهان کنيم.

رفع موانع خلاقيت:

ما تا اينجا تنها به برخي از موانع خلاقيت و نوآوري برخورد کرده ايم. اما چگونه مي توان آنها را مغلوب کرد؟ در توضيحات گذشته برخي راه ها به صورت صريح و ضمني مطرح شد. اميدوارم تا فضا و وقت بيشتري داشته باشيم تا به صورت جزئي تر آنها را کشف کنيم، اما طبق عقيده من به صورت بنيادين براي اين مسأله ، دو حوزه مديريت دانش و پرورش خلاقيت و نوآوري وجود دارند.

يکي در حوزه مسائل انساني و ديگري در حوزه تکنولوژي است. اکثريت مردم اينگونه بحث مي کنند که تکنولوژي وسيله اي مفيد است اما واقعاً چيزي که مرتبط با آنهاست در آن وجود ندارد. در اين مورد من مخالفم. ترکيب تکنولوژي و تفکر انسان يک هم افزايي ايجاد مي کند که به ما امکان مي دهد تا از راههاي سنتي تفکر و عمل سبقت بگيريم.

به سادگي مي توان تبليغات مبالغه آميز درباره تکنولوژي اينترنت و تار جهان گستر وب را رد کرد اما من مثل بسياري ديگر معتقدم که اينها دگرگوني هاي تکنولوژي ها هستند. من مي پندارم که اگر ما از منظر تاريخي به گذشته نگاه کنيم خواهيم ديد که تبليغات مبالغه آميز نقش خود را به خوبي انجام نداده اند؛ ذهن بشر و تکنولوژي بر روي يک مسير تکاملي پر سرعت هستند.

بنابراين من مي خواهم به طور خلاصه به اين دو ابزار نگاه کنم، يکي در بعد انساني و ديگري در بعد تکنولوژيکي: گفتگوي دوجانبه و گروه افزارخاص خود.

گفتگو:

از ديد من قاتل اصلي خلاقيت بر خورد کردن و داشتن تماس با پارادايم هاي محدود ما و مدلهاي ذهني ماست. ما اسير گذشته خود هستيم: تربيت، آموزش و تجارب کاري گذشته ما. اينها قدرت تفکر و عمل خلاقانه ما را محدود مي کنند و آنها را تحت فشار قرار مي دهند. اما يک راه حل فوري وجود دارد و آن مفهوم «گفتگو» است. گفتگو ابزاري است که امکان بحث درباره مشکلات بين دو نفر يا بین گروههای مختلف را به گونه ای فراهم مي سازد که به مشخص کردن پارادايم هاي محدود کننده ما و رفع يکي از مهمترين موانع خلاقيتمان مي پردازد.

نکته مهمي که وجود دارد اين است که ما از اين طريق با هم در رابطه ايم و مسائلمان را به بحث مي گذاريم؛ خواه بين دو نفر باشد يا در گروه هاي کوچک يا بزرگ. بياييد به گفته «رهبران فکري» در اين باب نگاهي بياندازيم. در سخنان استیفن کاوی[[16]](#footnote-17) چنين مي شنويم: « به قصد جواب دادن- نه به قصد فهميدن». پنجمين روش استیفن:«اول جستجو کن تا بفهمي، سپس تا فهميده شوي».دیوید بوم[[17]](#footnote-18) بحث را اينگونه ارزيابي مي کند که: «مردم وضعيت خود را به صورت ثبات نسبي نگه مي دارند و براي ديدگاه مورد علاقه شان چنان بحث مي کنند تا طرف مقابل را به تغيير عقيده متقاعد کنند». ادوارد بونو[[18]](#footnote-19) نيز در مورد «جدل[[19]](#footnote-20)» هايي که مساله ساز مي شوند، نقطه اختلالافات و خودباوري صحبت مي کند.

مسأله اين است که اغلب بحث هاي ما در حوزه جدل، در حوزه نقش بازي کردن، در حوزه نيروي سازش و مصالحه و در حوزه مقابله است. اين جدل ها ارتباطي با خلاقيت و امکان سنجي ندارند. خلاصه اينکه راه هاي معمولي تفکر ما غير خلاقانه اند.

بدتر از آن زماني است که برخي مفاهيم پايه اي ما مشروط و نامعلوم باشند. طرز تفکر ما توسعه را دشوار کرده و راه پيشرفت را مشکل مي سازد. مردم ليستي از موضوعاتي که مي خواهند بحث کنند را به صورت غير آشکار به همراه دارند. با مشاهده و اظهار آنها، بحث به طرف جدل و نزاع پيش مي رود و بهترين دوستان در طول اين بحث ها به نزاع مي پردازند و افراد آرام ، به درون خود مي ريزند. خيلي از اين بحث ها نه تنها خلاقانه نيستند بلکه علاوه بر تخريب اعتمادهاي متقابل، بر هم زننده دوستي ها نيز هستند.

آيا جايگزيني هست؟ آري و آن زماني است که گفتگوي متقابل نقش خود را به خوبي بازي کند. اساس گفتگو مبتني بر کار دیوید بوم است و همچنين يکي از کتب پر طرفدار در اين مورد، کتاب «گفتگو» از لیندا الینر[[20]](#footnote-21) و گلنا گارارد[[21]](#footnote-22) از گروه گفتگو مي باشد که من در حال تبديل شدن به يکي از طرفداران جدي آن هستم.

در گفتگو شما يک وضعيت معين را ترجيح مي دهيد اما به آن نمي پيونديد. شما حاضريد به ديگران گوش دهيد. نظام ذهني شما اينگونه نيست که ديگران رد شوند و فقط راه شما درست باشد بلکه با پرسش تلاش داريد از ديگران آنچه را نمي دانيد، ياد بگيريد و اينگونه بازشناسي مي کنيم که ورودي آنها به عقيده شما کمک مي کند و مواضع اشتباه شما را تصحيح مي کند. اين يک جنگ نيست؛ برد و باخت نيست بلکه در گفتگو با مطرح کردن يک راه حل مناسب از سوي يک نفر همه برنده اند. گفتگو، برد- برد است.

اين همان چيزي است که استیفن کاوی به آن هم افزايي مي گويد و به شش روش هم افزا منجر مي شود. اين چيزي است که **کاوی** در موردش مي گويد:«بسياري از مردم در زندگي خانوادگي شان يا در روابطشان، حتي يک بار هم تعديل درجه هم افزايي را تجربه نکرده اند. آنها اينگونه آموزش داده شده اند و ارتباطات آنها به صورت ارتباطات تدافعي و حفاظتي يا به صورت عقايدي که بر مبناي آنها مردم و زندگي غير قابل اعتمادند، مستند شده اند. اين بيانگر يک تراژدي بزرگ است. زندگي تلف مي شود زيرا بسياري از پتانسيل ها مورد استفاده قرار نگرفته اند؛ پتانسيل هاي کاملاً توسعه نيافته و بهره برداري نشده. انسانهاي اثر بخش نيز روزانه با پتانسيل هاي بهره برداري نشده، زندگي مي کنند. آنها هم افزايي را تنها در مسائل حاشيه اي و کوچک بکار مي برند.

هم افزايي چيست؟ جايي است که کل بزرگ تر از، مجموع اجزا است و علت آن روابط موجود بين اجزا است. دوباره در کلام استیفن کاوی داريم که :«ماهيت هم افزايي ارزش نهادن به تفاوت ها و احترام به آنها و ساختار مستحکم و جبران ضعف هاست». گفتگو و هم افزايي بر مبناي اعتماد ايجاد مي شوند. بهترين راه اعتماد بر ديگران، درگير کردن آنها در گفتگوست که منجر به هم افزايي مي گردد.

علاوه بر اين، ما نياز مند آنيم که واقعيت هاي موجود را تصديق کنيم؛ چه آنها را دوست داشته باشيم يا نه.در حالیکه ما تلاش داريم تا واقعياتي که دوست نداريم را متوقف يا محو کنيم؛ براي مثال،اگر راهي مؤثر نباشد، به دنبال راه ديگري مي گرديم و وانمود مي کنيم همه چيز خوب است و خود را اغفال مي کنيم. نگویید که همه ما آ ن را انجام مي دهيم! گفتگو، در حوزه تعليق ديدگاه ما و قضاوت هاي زود گذر خودي و تمرکز بر ديدگاه ها ي جايگزين است. اگر اجازه دهيد تا به ذهنتان وارد شوند، بيشتر از اينکه جلوي آنها را بگيريد، مي توانند با ديدگاه هاي شما مخلوط و ترکيب شوند. اين يکي از راههاي مختلف، تفکر است که ما آموزش ديده ايم و به آنها عادت کرده ايم. خلاصه اينکه، گفتگو و جدل مي توانند مثل آنچه که در جدول آمده مقايسه شوند:

مقایسه جدل و گفتگو

«جدول 1»

|  |  |
| --- | --- |
| جدل | گفتگو |
| قضاوت  مقابله  برد – باخت  تفکيک  دفاع کردن  فروختن، گفتن، ترغيب کردن  متقارب  مخرب  بدبيني | عدم قضاوت  کشف کردن  برد – برد  هم افزايي  بررسي کردن  يادگيري  متباعد  خلاقانه  اعتماد |

به نظر مي رسد که قدرت واقعي گفتگو در ظاهر کردن پارادايم هاي ماست. بر طبق نوشته هاي گذشته و با تعريف هاي مختلفي که شد، ما نسبت به پارادايم هايمان آگاه نيستيم. همه ما، تربيت ، تجارب و پيش زمينه هاي متفاوتي داريم که ما را قادر مي سازند تا پارادايم هاي ديگران را ببينيم و ديگران نيز پارادايم هاي ما را. گفتگو اين امکان را مي دهد تا پارادايم افراد را برايشان آشکار کنيم و بالعکس نيز آنها مي توانند پارادايم هاي ما را آشکار کنند. اين مسأله به همه ی ما در نگاه جديدتر و مناسب تر به جهان کمک مي کند و باعث مي شود تا بسياري از مفروضات نامناسب و اطلاعات نادرست که به اشتباه نگهداري مي کنيم را از بين ببريم. خلاصه اينکه من معتقدم که گفتگو به اندازه يک ابزار بينهايت قدرتمند خلاقيت، ضروري است و نقشي کليدي را در مديريت دانش بازي خواهد کرد.

تکنولوژي گروه افزار:

جان کائو[[22]](#footnote-23) در کتابش با عنوان «پارازيت افکني » تعدادي از دلايل اينکه چرا امروزه خلاقيت اهميت دارد را ليست کرده است. در مورد اوّل بيان مي کند که:«قرن حاضر، قرن خلاقيت است، زيرا شرايطي است که تکنولوژي اطلاعات مي خواهد ما را به جلو ببرد». اين جمله ممکن است يک بيان نسبتا عجيب باشد اما من فکر مي کنم که اين مطلب بيانگر احساس او در مورد تکامل تدريجي تکنولوژي است و اينکه افراد بشر به صورت کاملاً هوشيارانه به هم وابسته اند.

او بيان مي کند که:« IT، حد وسطي از بيان مجدد دانش، سازماندهي و دسته بندي دانش است» و اينکه:« هرگاه ما IT را به خلاقيت و دانش اضافه کنيم، ترکيبي خواهيم داشت، توانا و مستعد براي بيان دوباره دانشي که با تکنولوژي ها با هدف ترويج همکاري بر اساس نظم ها و چشم انداز هاي واگرا ممزوج شده است».

پر واضح است که او به تکنولوژي گروه افزار اشاره دارد. يکي از پيشگامان عرصه گروه افزار، نرم افزار « Lotus Development » مي باشد. در يک کاغذ سفيد به سادگي مي توان ابزار گروه را توضيح داد. شرکت نرم افزاری لوتوس اين چنين گروه افزار را تعريف مي کند: « ابزارهايي در جهت توانا ساختن انسانها به کار کردن با هم از طريق ارتباطات، همکاري و هماهنگي ».

گروه افزار با پيدايش تکنولوژيI-Net (تکنولوژيهاي اينترنت، اينترانت و وب) به وجود آمد و اين گروه افزار (گردآوري انسانها در طول زمان و مکان) که با راههاي جديد تفکر ترکيب شده است، چيزي جز تبديل و تغيير راههايي که ما کار مي کنيم نيست.

من معتقدم که گروه افزار خط مشي ها را توسعه مي دهد از قبيل Lotus Notes و يا اخيراً Lotus Domino که براي اينترانت و وب به عنوان يکي از بهترين اسرار محفوظ جهان اند. آنها قدرت فوق العاده اي دارند ولي هنوز توسط سازمان ها نه کاملاً درک مي شوند و و نه حتي درست فهميده مي شوند. لوتوس اخيراً استراتژي توسعه اين تکنولوژي را برای سياست مديريت دانش اتخاذ کرده است. با وجود اين توضيحات روشن است که مفاهيم گروه افزار و مديريت دانش چندان از هم دور نيستند. براي روشن شدن ميزان تلازم آن در ارتباط با مديريت دانش و خلاقيت، اجازه دهيد تا سه کارکرد را توضيح دهم:

1.اتاق تيمي[[23]](#footnote-24):

براي بسياري از شرکتها حاضر کردن کارکنان در کنار هم، تقسيم ايده ها و ايجاد يک محصول يا خدمات جديد با وجود محدوديت هاي زماني، جغرافياي طوفان مغزي، به عنوان يک رقابت محسوب مي شود. از طريق ساختاربندي همکاري در رسيدن به اهداف خاص يا حل مسائل، ابزار مديريت دانش مثل اتاق تیمی لوتوس، تعاملات گروهي را در ماوراي جدل ها به پيش مي برد.

اتاق تیمی نسلي ديگر از وب/اينترانت است که حوزه بحث در آن به جاي Lotus Development که ساختار و جهت مي دهد بر مأموريت اشتراکي پايه گذاري شده است. علاوه بر اين اتاق تيمي يک مخزن براي نگهداري اطلاعات عمومي مثل برنامه هاي تجاري، گزارشات، اطلاعات رويه اي و زمانهاي ملاقات نيز هست و مي تواند براي بحث ها، طوفان مغزي و حل مسائل استفاده شود. مثل يک ابزار برنامه ريزي مورد استفاده قرار مي گيرد و به تيم در تمرکز بر مسائل بحراني قبل از ملاقات کمک مي کند. همچنين مي توان در جهت مديريت وظيفه گرا از قبيل تعيين موارد عمل، پيگيري مسائل و مديريت کار مشترک بر گزارشات و ارائه ها، مورد استفاده قرار گيرد.

2. فضاي يادگيري[[24]](#footnote-25):

فضای یادگیری لوتوس از شاخه هاي Lotus Development است که در واقع يک وب/ اينترانت مبتني بر ابزار يادگيري مربوط به همکاري است که در جهت توسعه، استفاده کارا و کنترل دوره هاي همکاري يک شبکه و افزايش کلاسهاي يادگيري به کار مي رود. مواد اين دوره هاي فضاي يادگيري عبارتند از: يک فهرست کلاس، خواندن و تکاليف و امتحانات.

يادگيري در زمانيکه تعامل بين يک دانش آموز و معلم يا بين خود دانش آموزان باشد سريع تر و کامل تر است. دانش آموزان در يک تيم کار مي کنند و سايرين و نيز بحث هاي خصوصي را مورد حمايت قرار مي دهند.

3. تکنولوژی دانش قابل انتقال[[25]](#footnote-26):

تکنولوژی دانش قابل انتقال[[26]](#footnote-27) حاصل از دانش اشتراکي عبارتست از يک وب/اينترانت مبتني بر سيستمي جهت حمايت از يادگيري، تحصيل شايستگي ها و تقسيم دانش pdf که امکان شناسايي صلاحيت هاي مردم و بارور کردن مداوم پيشرفت و توسعه فردي را فراهم مي سازد.

در مورد هر صلاحيت، افراد مي توانند سطح جاري عملکردشان را با مديرانشان، سطحي که آرزوي آن را دارند و برنامه آنها براي رسيدن به آن است را ثبت کنند. آنها مي توانند عميقاً تفکر کنند و تجارب روزانه خود، مهارت توسعه و يادگيري هاي خود را که احساس مي کنند مفيد است را در يک سطح صلاحيت افزايش دهند. وقتي يک صلاحيت به زمان بررسي مي رسد، تاريخچه اين يادگيري ها براي بحث با مديران يا مربيانشان در دسترس است. در يک سيستم ايده آل، يادگيري هاي هرکس بر مبناي ماکزيمم کردن سود سيستم تقسيم شده اند.

نتيجه:

خلاقيت و نوآوري برلبه تيز مديريت دانش هستند. ما راهي طولاني داريم تا با وجود موانع زيادي که وجود دارد خلاقيت خود را در هر دو سطح فردي و سازماني بروز دهيم. يکي از ابزارهاي غلبه براين موانع مفهوم گفتگوست. علاوه بر آن، تکنولوزي گروه افزار نيز تکنولوژي مديريت دانش را توسعه مي دهد و يک نقش فزاينده و مهم را بازي مي کند.

رقابت ما امروزه در ساخت تکنولوژي اثربخش، مبتني بر سيستم هايي که ما را در ايجاد دانش مولد و وارد کردن آنها در روشهاي تفکر و رفتار ما حمايت مي کنند، است.

منابع پیشنهادی:

این مقاله جهت کشف مسائل مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری به نگارش درآمده است. نوع نگرش من در این مقاله تحت تاثیر شدید منابع زیر قرار گرفت و برای دست یافتن به یک دید وسیع در این موضوع این منابع را به شما پیشنهاد می کنم:

1. Bohm, David and Peat, David F., Science, Order & Creativity, Routledge, London, 1989. (A must-read if you are interested in the roots of the concept of dialogue.)
2. Covey, Stephen, The Seven Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster, New York, 1989. (Aremarkable book about human behaviour and a worldwide best seller.)
3. Dawkins, Richard, The Selfish Gene, Oxford University Press, Oxford, 1976. (Introduction to concept of the ‘meme’.)
4. De Bono, Edward, I am Right You are Wrong, Penguin Books, London, 1991. (Excellent book on the limitations of black and white thinking.)
5. De Bono, Edward, Six Thinking Hats, Penguin Books, London, 1990. (The ‘Six Thinking Hats’ is a powerful group dialogue tool.)
6. Drucker, Peter F., Post-Capitalist Society, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
7. Ellinor, Linda and Gerard, Glenna, Dialogue, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1998. (A recent powerful description of the concept of dialogue. Also see their Web site: <http://www.dialogroup.com/dialogroup>.)
8. Holt, John, How Children Fail, Penguin Books, London, 1984. (An intriguing book on the faults of conventional teaching methods.)
9. Holt, John, How Children Learn, Penguin Books, London, 1991. (Several quotes taken from this book. A must-read for insights on the learning process.)
10. Kao, John, Jamming, HarperCollinsBusiness, London, 1996. (John Kao argues that competitive advantage can be found in the unleashing of the creative power of workers. He suggests that innovation requires a special form of semi- structured collaboration – like improvisational jazz.) Knowledge Associates, PDP. (Information on PDP is available from their Website: <http://www.knowledgeassociates.com>.)
11. Lotus Development, Groupware, LotusDevelopment, Cambridge MA, USA, 1995. (An introduction to groupware technology.)Lotus Development, Lotus LearningSpace. (Information on Lotus LearningSpace is available at Website: <http://www.lotus.com/learningspace>.)
12. Lotus Development, Lotus TeamRoom.(Information on Lotus TeamRoom is available at Website: <http://www.lotus.com/teamroom>.)
13. Lotus Development, Lotus Knowledge Management. (Information on Lotus Knowledge Management is available at Website: <http://www.lotus.com/knowledgemanagement>.)
14. Peters, Tom, The Circle of Innovation, Hodder & Stoughton, London, 1997. (Excellent book on innovation in the usual Tom Peters provocativestyle.)
15. Ray, Michael and Myers, Rochelle, Creativity in Business, Doubleday, New York, 1986. (Excellent personal guide to creativity.)
16. Senge, Peter, The Fifth Discipline, Doubleday, New York, 1990. (Lots of good material on paradigms and mental models.)
17. Waite & Company, Beyond Expectations, Lotus Consulting, Cambridge, MA, USA, 1997. (A report on how companies are making innovative use of groupware technology.)

1. David Gurteen may be contacted at Knowledge Associates Ltd., St John’s Innovation Park, Cambridge, david\_gurteen@knowledgeassociates.com, Website: http://www.knowledgeassociates.com. [↑](#footnote-ref-2)
2. دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی دانشگاه امام صادقعلیه السلام Torabzadeh@isu.ac.ir [↑](#footnote-ref-3)
3. .dialogue [↑](#footnote-ref-4)
4. .groupware [↑](#footnote-ref-5)
5. Competence [↑](#footnote-ref-6)
6. Mindset [↑](#footnote-ref-7)
7. .Micheal Sohrage [↑](#footnote-ref-8)
8. William Bragg [↑](#footnote-ref-9)
9. Jorakoa [↑](#footnote-ref-10)
10. **مدل هاي ذهني انگاشت هاي بسيار عميق و يا حتي تصاوير و اشكالي هستند كه بر فهم ما از دنيا و نحو ه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند. بسياري از مواقع ما نسبت به مد ل هاي ذهني خود و اثري كه آنها بر عملكرد ما مي گذارند، آگاهي كامل نداريم.**

    پبتر سنجه، خلاصه کتاب پنج فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، تهران،1382،ص4. [↑](#footnote-ref-11)
11. Richard Durkins [↑](#footnote-ref-12)
12. John Holt [↑](#footnote-ref-13)
13. Tom Peters [↑](#footnote-ref-14)
14. Voj [↑](#footnote-ref-15)
15. Micheal Ray [↑](#footnote-ref-16)
16. Stephan Covey [↑](#footnote-ref-17)
17. David Bohm [↑](#footnote-ref-18)
18. Edvard de Bono [↑](#footnote-ref-19)
19. Discussion [↑](#footnote-ref-20)
20. Linda Ellinor [↑](#footnote-ref-21)
21. Glenna Garard [↑](#footnote-ref-22)
22. John Kao [↑](#footnote-ref-23)
23. TeamRoom [↑](#footnote-ref-24)
24. learning space [↑](#footnote-ref-25)
25. Knowledger.pdf [↑](#footnote-ref-26)
26. Pdf (Portable Document Format) [↑](#footnote-ref-27)