



دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی منطقه آزاد ماکو

Islamic azad university Maku branch

کار آفرینی عمومی

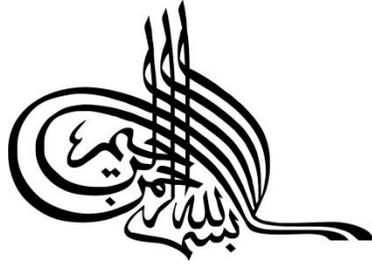
ویژه دانشجویان تمامی رشته های دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر امین الهوردی پور

تهیه کننده : بهنام عیسی زاده

دانشجوی رشته تربیت بدنی

بهار (۱۳۹۴)



در دنیای امروز، کارآفرینی مهمترین عامل توسعه اشتغال و تولید ثروت است و نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت انکارناپذیر برای موفقیت در کسب و کار و تداوم و پیشرفت آن است. با کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت، خودباوری، فرصت‌یابی و ریسک‌پذیری، توفیق و موفقیت‌ق‌ترین است و بدون تردید آینه‌دهنده از آن کارآفرینان است. در حال حاضر، بخش وسیعی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی با بحران اشتغال و بیکاری مواجه هستند که یکی از علل آن عدم آشنایی دانشجویان با فرصت‌ها و مهارت‌های کسب و کار و آموختن دروس صرفاً نظری است که این امر باعث افزایش نرخ بیکاری، در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی شده است. به نظر می‌رسد روش‌های متداول آموزشی در دانشگاه‌ها برای جذب فارغ‌التحصیلان به بازار کار و انجام فعالیت‌های اقتصادی مؤثر و کارساز نیست. در چنین شرایطی ترغیب و ترویج کارآفرینی و ارائه آموزش‌های کسب و کار برای ورود به فعالیت‌های کارآفرینانه بسیار سرنوشت‌ساز است. این آموزش‌ها این امکان را خواهد داد تا دانشجویان با فرصت‌های جدید اشتغال و تبدیل ایده‌های خلاق به کسب و کارهای نو برای خود و دیگران در سطح وسیعی ایجاد اشتغال کنند. با سپری کردن درس کارآفرینی، دانشجویان با موضوع‌ها و سرفصل‌های زیر باید آشنا شوند:

- ۱- معرفی فرصت‌های اشتغال و کارآفرینی
- ۲- مهارت‌ها، الزامات و ویژگی‌های کارآفرینی و کارآفرینان
- ۳- روش‌های خلاقیت و نوآوری
- ۴- روش‌های تأمین منابع مالی و مدیریت آن برای ایجاد کسب و کار
- ۵- ایده کسب و کار جدید (راهکارهای تجاری کسب و کار جدید و ارزیابی اقتصادی و اجرایی آن)
- ۶- طرح کسب و کار جدید (تدوین طرح کسب و کار جدید و ارزیابی اقتصادی و اجرایی آن)
- ۷- آشنایی با قوانین کسب و کار در ایران
- ۸- ارتباطات و مذاکره و شبکه‌های کارآفرینی
- ۹- آشنایی با تجربه‌های موفق و ناموفق کارآفرینان با حضور کارآفرینان برتر در کلاس‌های درس
- ۱۰- کسب مهارت‌های عملی برای طراحی، ایجاد و توسعه کسب و کار در رشته تخصصی مربوط همراه با اجرای پروژه‌های کاربردی

با آرزوی پیشرفت هرچه بیشتر برای ایران عزیز

دکتر امین الهوردی پور

استاد دانشگاه آزاد اسلامی ماکو

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

فهرست مطالب کتاب

فصل (۱) مقدمات کار آفرینی	فصل (۲) خلاقیت	فصل (۳) کار تیمی
<p>تعریفی نسبتاً جامع از کار آفرینی فرآیند تصمیم‌گیری کار آفرینانه امکان تشکیل فعالیت کار آفرینانه نو با انواع کار آفرینی ویژگی‌های شخصیتی کار آفرینان رویکرد ویژگی‌های شخصیتی مرکز کنترل حس استقلال طلبی نیاز به توفیق طلبی خلاقیت و نوآوری مخاطره‌پذیری رویکرد رفتاری فرآیند کار آفرینانه شناسایی و ارزیابی فرصت تدوین طرح تجاری تعیین منابع مورد نیاز اداره بنگاه کار آفرینی سازمانی و علل تمایل به کار آفرینی آن فرهنگ سازمانی در برابر فرهنگ کار آفرینی سازمانی محیط کار آفرینی سازمانی خصوصیات رهبری در کار آفرینی سازمانی</p>	<p>مفهوم خلاقیت خلاقیت و نوآوری - تفاوت مخترع و کار آفرین موانع خلاقیت فرآیند خلاقیت آماده‌سازی ذهن مطالعه و بررسی تغییر و دگرگونی کمون یا دوره‌ی انتظار جرقه تائید و اثبات اجرا تکنیک‌ها و روش‌های افزایش خلاقیت طوفان فکری DO IT - یک فرآیند ساده برای خلاقیت دفترچه یادداشت طوفان فکری معکوس ارتباطات اجباری SCAMPER - ابداع محصولات و خدمات جدید تست خلاقیت پیوست</p>	<p>اهمیت کار تیمی تفاوت‌های کار تیمی و کار گروهی مزایای کار تیمی تیم‌سازی نقش‌ها و وظایف مراحل ساخت تیم مهارت‌های لازم برای کار تیمی چالش‌های کار تیمی نقش‌های رهبر تیم ایجاد اعتماد هویت تیمی آفت الگوی تفکر گروهی مدیریت خلاقیت تیم جمع اضداد تفکر واگرا و همگرا سواری مجانی بازی‌ها</p>

فصل ۱

مقدمات کار آفرینی

کار آفرینی یعنی چه؟

به چه کسی کار آفرین می گویند؟

آیا می توان کار آفرین بودن را یاد گرفت؟

...و

چنین سوالاتی همیشه در مورد موضوع کارآفرینی مطرح بوده است و در سال های اخیر، افزایش تعداد افرادی که این سوالات را در ذهن دارند، نشان دهنده ی توجه هر چه بیشتر ملی و بین المللی به کارآفرینی است. این سوالات ساده به نظر می رسد اما شاید کمی منتظره باشد که بدانید با وجود تمام این توجهات، تا این لحظه تعریف پذیرفته شده ی جامع و فراگیری از کارآفرینی ارائه نشده است!

در طول تاریخ، همواره توجه افراد مختلفی از جمله اقتصاددانان، روان شناسان، تاجران و حتی سیاست مداران به این موضوع جلب شده و هر کدام از زاویه ی نگاه خود تعریفی را برای کارآفرینی مطرح کرده اند. بدیهی است به دلیل تفاوت هایی که در نگرش این افراد وجود دارد، تعریف ها با هم متفاوت هستند و مفاهیمی مثل ریسک پذیری یا نوآوری، دائما در حال حذف یا اضافه شدن به تعریف هاست. جالب است بدانید در دوره های مختلف، گاهی به دلالتان و واسطه ها کارآفرین گفته می شده و گاهی به سازندگان کلیساهای، ساختمان های عمومی شهر، قلعه ها و تاسیسات نظامی . گاهی تجار و بازرگانانی مثل مارکوپولو کارآفرین بوده اند و گاهی مخترعانی مثل ادیسون! گویی افراد در دوره های مختلف، به فراخور ویژگی های خاص محیطی شان، درک متفاوتی از کارآفرینی داشته اند و هر کدام، قسمتی از فیل را در تاریکی تجربه کرده اند.

اگر چه به طور دقیق نمی توانیم قالب مشخصی را برای کارآفرین بودن اشخاص ارائه دهیم، اما در بین تعاریف مختلف، مشترکاتی وجود دارد که می تواند راهگشا باشد. بهتر است موضوع را از آنجا شروع کنیم که برای اولین بار، اصطلاح «کارآفرین» از کجا آمد؟

"entrepreneur" (کارآفرین) یک واژه ی فرانسوی است که ترجمه ی تحت الفظلی آن در قدیم، «واسطه» یا «دلال» بوده است.

در جدول ۱-۱، سیر تحولات مفاهیم نظری کارآفرینی را به وطر خلاصه مرور می کنیم:

جدول ۱-۱ پیدایش مفاهیم نظری کارآفرینی و اصطلاح کارآفرین

- ریشه ی این واژه در زبان فرانسه است: به معنای «واسطه» یا «»
- قرون وسطی: بازیگر و شخصی که عهده دار طرح های تولیدی بزرگ است را کارآفرین می گویند.
- قرن هفدهم: کسی که با دولت، قراردادی به قیمت ثابت می بندد و ریسک سود (ضرر) این قرارداد را محتمل می شود.
- ۱۷۲۵: ریچارد کانتیلون: کسی که ریسک را می پذیرد با کسی که تأمین کننده سرمایه است فرق می کند.
- ۱۸۰۳: جین باپتیست سی: سود ناشی از کارآفرینی از سود سرمایه مجزاست.
- ۱۸۷۶: فرانسیس والگر: بین کسانی که سرمایه را تأمین می کنند و بهره می گیرند با کسانی که توانایی های مدیریتی برخوردارند تفاوت وجود دارد.
- ۱۳۹۴: ژوزف شومپیتر: کارآفرین، نوآور و پدید آورنده ی فناوری های تازه است
- ۱۳۶۱: دیوید مک کلاند: کارآفرین فردی است فعال که ریسک های معمول را می پذیرد.
- ۱۹۶۴: پیتر دراگر: کارآفرین فرصت ها را به حداکثر می رساند.

- ۱۹۷۵: آلبرت شاپرو: کارآفرین مبتکر و سازمان دهنده ی چند سازوکار اقتصادی و اجتماعی است و ریسک ورشکستگی را می پذیرد.
- ۱۹۸۰: کارل وسپر: کارآفرین از دید اقتصاددانان، روان شناسان، تاجران، و سیاست مداران متفاوت است.
- ۱۹۸۳: گیفورد پین چات: کارآفرین درون سازمانی، کارآفرینی در سازمانی است که قبلا تأسیس شده است.
- ۱۹۸۵: رابرت هیسریچ: کارآفرینی عبارت است از فرایند خلق چیزی با ارزش و متفاوت، از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی، همراه با ریسک مالی، روانی و اجتماعی؛ همچنین دریافت پاداش های مالی و رضایت شخصی از نتایج آن.

از بین این افراد، ریچارد کانتیلون یکی از نخستین نظریه ها را در مورد کارآفرینی عرضه کرده است و به همین دلیل، برخی او را بنیانگذار این واژه می دانند. به عقیده ی کانتیلون، کارآفرین فردی است که چیزی را به قیمت معلوم بخرد، به قیمت نامعلوم بفروشد و این موضوع او را در معرض خطر قرار دهد. پس به نظر کانتیلون، کارآفرین اهل ریسک است.

برخی دیگر، ژوزف شومپیتر، از استادان دانشگاه هاروارد و عرضه کننده ی نظریه ی توسعه ی اقتصادی را پدر کارآفرینی به مفهوم امروزی آن می دانند. شومپیتر، نوآوری را وجه تمایز کارآفرینان می داند و با طرح کردن مفهوم "تخریب خلاق" یکی از مؤثرترین نظریه پردازان این حوزه است.

جدول ۴-۱ آزمون علاقه به ریسک پذیری

بلی... خیر...	۱. می توانید ریسک کنید و پولتان را در کاری سرمایه گذاری کنید که نمی دانید نتیجه اش چه خواهد شد؟
بلی... خیر...	۲. همیشه در سفر وسایلی مثل چتر، فلاسک چای و دماسنج را با خودتان می برید؟
بلی... خیر...	۳. اگر از چیزی بترسید، سعی می کنید بر ترستان غلبه کنید؟
بلی... خیر...	۴. دوست دارید غذاهای جدید، جاهای تازه، و به طور کلی تجربه های تازه را امتحان کنید؟
بلی... خیر...	۵. باید حتما پاسخ سوالاتی را که می پرسید از قبل بدانید؟
بلی... خیر...	۶. در شش ماه گذشته ریسک کرده اید؟
بلی... خیر...	۷. آیا می توانید بی مقدمه به سمت غریبه ای بروید و سر صحبت را با وی باز کنید؟
بلی... خیر...	۸. تا به حال، عمدا، وارد جاده ناآشنایی شده اید؟
بلی... خیر...	۹. قبل از اقدام به کاری، حتما باید که بیش از شما دیگران آن را انجام داده اند؟
بلی... خیر...	۱۰. آیا تا به حال برای ملاقات فردی که قبلا با وی برخورد نداشته اید، رفته اید؟

اگر پرسش های ۲، ۵، ۹ را با "بلی" پاسخ داده اید، احتمالا لازم است که تمایل تان به ریسک پذیری را تقویت کنید.

رویکرد رفتاری

این رویکرد به مسیر زندگی کارآفرینان می پردازد. و به دو دسته ی تجربیات و پیش زمینه ی کارآفرینان تقسیم می شود.

باز هم تاکید می کنیم که این ویژگی ها، قالب استاندارد نمی سازد، بلکه فقط بیشترین تکرارها در جامعه آماری کارآفرینان را نشان می دهد.

سوابق و پیشینه ی کارآفرینان

محیط خانوادگی در کودکی، تحصیلات، سن و تاریخچه شغلی، از جمله مواردی هستند که در تحقیقات پیرامون سوابق کارآفرینان مورد بررسی قرار گرفته اند.

محیط خانوادگی در کودکی

در تحقیقات خاصی که درباره ی محیط خانوادگی کارآفرینان انجام گرفته، موارد زیر بررسی شده است: فرزند چندم بودن، شغل و موقعیت اجتماعی والدین، و نوع رابطه با والدین. بررسی چندمین فرزند خانواده بودن نتایج ضد و نقیضی داشته است.

برخی مطالعات نشان می دهد که بسیاری از کارآفرینان در دوران کودکی، مشکلاتی جدی از جمله مرگ والدین، جدایی یکی از والدین برای مدت قابل توجهی و یا فقر و سایر مشکلات محیطی را تجربه کرده اند. به نظر می رسد دوران کودکی نسبتاً سخت، کارآفرینان را برای مقابله با مشکلاتی و مسائلی که در آینده ی شغلی تحمل خواهد کرد آماده کرده و یا به آنها قدرت تحمل بیش تری بخشیده است.

در مورد تأثیر شغل والدین کارآفرینان، شواهد محکمی وجود دارد که نشان می دهد اغلب، پدران خود اشتغال یا کارآفرین داشته اند. این موضوع برای کارآفرین بسیار الهام بخش است. چرا که استقلال و انعطاف پذیری پدر در امور خوداشتغالی خویش، از سنین کودکی در ذهن کارآفرین تثبیت می شود.

صرف نظر از اینکه والدین کارآفرین باشند یا نه، شاید بتوان گفت ارتباط همه جانبه والدین با فرزندانشان، مهم ترین جنبه ی تأثیر محیط خانوادگی در شکل گیری نیاز به فعالیت هیا کارآفرینی در فرد است. والدین

کارآفرینان پشتیبان کودکان اند و خصوصیات استقلال طلبی، توفیق طلبی و مسئولیت پذیری را در آن ها تشویق می کنند.

تصحیلات

اگر چه برای شروع فعالیت اقتصادی، تصحیلات رسمی لازم نیست- مثلا آندرو کارنگی ویلیام دورانت، هنری فورد، توماس ادیسون، و ویلیام لیر همگی در مقطع دبیرستان ترک تحصیل کردند- اما تحصیلات، پیش زمینه ی خوبی برای حل مشکلاتی که کارآفرین با آن ها مواجه می شود ایجاد می کند. بنابر تحقیقی که دکتر داریوش محبوبی ۲۲، استاد دانشگاه تگزاس انجام داده است، سطح تحصیلات کارآفرینان و نوآوران در طول سال های مختلف، متفاوت بوده است. در دوره ای هنری فورد و توماس ادیسون، در مقطع دبیرستان ترک تحصیل می کنند و در دوره ای دیگر مایکل دل، بیل گیتس و مؤسسین گوگل، دانشگاه و تحصیلات دانشگاهی را رها می کنند. محبوبی معتقد است، دوره هایی هم وجود دارد که تحصیلات دانشگاهی جزو مرحله های رایج برای کارآفرینان بزرگ بوده است. به نظر می رسد در دنیای امروز، با رشد بالای فناوری ها، پیچدگی های محیط کسب و کار، رقابت، روش های مختلف مدیریت و نوآوری و... تحصیل در رشته های مدیریت و کسب و کار تأثیر انکارناپذیر بر فعالیت های کارآفرینانه داشته باشد.

سن

نمی توان سن مشخصی را برای شروع فعالیت کارآفرینانه پیشنهاد کرد. اما بررسی نتایج حاصل از تحقیق در این زمینه نشان می دهد که اغلب کارآفرینان، حرفه ی کارآفرینی خود را بین سنین ۲۲ تا ۴۵ آغاز می کنند و درصد قابل توجهی از آنان در دهه ی ۳۰ زندگی به فعالیت های کارآفرینانه روی آورده اند. این میانگین سنی هیچ محدودیتی را ایجاد نمی کند، ولی شروع حرفه کارآفرینی در سنین جوانی بهتر از سنین پیری است. عموماً

کارآفرینان مرد، فعالیت کارآفرینانه ی خود را در اوایل ۳۰ تا ۴۰ سالگی آغاز می کنند، در حالی که کارآفرینان زن در اواسط ۳۰ تا ۴۰ سالگی به فعالیت کارآفرینانه دست می زنند.

تاریخچه شغلی

تاریخچه شغلی یعنی تجربه های شغلی فرد، در گذشته. همان طور که گفتیم، نارضایتی از جنبه های مختلف شغل، مانند نبود چالش یا فرصت های ارتقای شغلی، ناکامی ها، کارهای ملال آور، سرکوب ایده های جدید و ... اغلب انگیزه خوبی است تا فرد فعالیت کارآفرینانه ی نوپایی را آغاز کند. هنگامی که تصمیم به ایجاد فعالیت کارآفرینانه اتخاذ شد، تجربه های فنی و صنعتی گذشته اهمیت می یابند به ویژه تجارب در زمینه های مالی، توسعه کالا و خدمات، تولید، افزایش شبکه های توزیع، و تهیه بازاریابی بسیار مهم است.

انگیزش

چه چیزی باعث انگیزش کارآفرین می شود تا تمام خطرها را قبول کند، فعالیت کارآفرینانه ی خود را آغاز کند، و با وجود تمام موانع ناامید کننده بر سر راه پیروزی، حرفه ی کارآفرینی خود را پیش ببرد؟ خیلی ها مایل اند فعالیت کارآفرینانه ی نوپایی را آغاز کنند و در واقع منابع مالی و تجربیات لازم را نیز دارند، ولی فقط تعداد بسیار کمی عملاً فعالیت اقتصادی خود را آغاز می کنند. افرادی که شغل ایمن و بی دغدغه دارند، خانواده ای دارند که باید از نظر مالی تأمینش کنند، و از نحوه کنونی زندگی خود راضی اند و به طور منطقی برای اوقات بیکاری احتمالی برنامه ریزی پیش بینی شده ای دارند، اغلب به پذیرش ریسک هایی که لازمه ی فعالیت کارآفرینانه است علاقه ای ندارند.

با این همه، انگیزش هایی که سبب می شود فرد به تنهایی به فعالیت کارآفرینانه دست بزند بسیار متنوع اند. دلیلی که بیش از همه برای کارآفرین شدن ذکر می شود استقلال است؛ یعنی فرد نخواهد برای کس دیگری کار کند. تمایل به اینکه فرد رئیس خودش باشد همان چیزی است که هم زنان و هم مردان کارآفرین را در

سراسر جهان وا می دارد تمام ریسک های اجتماعی ، روانی و مالی را بپذیرند و سبب می شود ساعت های طولانی را کار کنند تا فعالیت کارآفرینانه ی نوپا؛ خود را پدید آورند و با موفقیت پیش برند.

در بین مردان، پول دومی است که فرد را وا می دارد فعالیت کارآفرینانه ی نوپای خود آغاز کند، در حالی که در بین زنان، به ترتیب اولویت، رضایت شغلی، توفیق، فرصت پیشرفت، پول انگیزه های اصلی هستند. این عوامل انگیزش که در درجه دوم اهمیت قرار دارند، تا حدود موقعیت شغلی و خانوادگی فرد را نشان می دهند و بازتابی از الگوهای نقش کارآفرین هستند.

فرایند کارآفرینانه

فرایند شروع فعالیت کارآفرینانه ی نوپا، در فرایند کارآفرینانه ای تجسم می یابد که دایره ی شموله ان فراتر از آن است که فقط به حل مشکلات بپردازد. کارآفرین با غلبه بر نیروهایی که در برابر پیدایش چیزی جدید مقاومت می کنند، باید موقعیتی را بیابد، ارزیابی کند و آن را توسعه دهد.

این فرآیند چهار مرحله مجزا دارد:

۱. شناسایی و ارزیابی فرصت

۲. تدوین طرح تجاری

۳. تأمین منابع مورد نیاز

۴. اداره بنگاه تأسیس شده

جدول ۵-۱ جنبه های فرآیند کارآفرینانه			
شناسایی و ارزیابی فرصت	تدوین طرح تجاری	تأمین منابع مورد نیاز	اداره بنگاه
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد و افزایش فرصت • ارزش حقیقی و مفهومی فرصت • خطر احتمالی و بازده فرصت • تناسب فرصت با مهارت ها و اهداف کارآفرین • موقعیت رقابتی 	۱. صفحه عنوان ۲. فهرست مندرجات ۳. خلاصه مدیریتی ۴. تحلیل صنعت ۵. شرح فعالیت اقتصادی ۶. طرح بازاریابی ۷. طرح بازاریابی ۸. طرح سازماندهی ۹. ارزیابی مخاطره ۱۰. طرح مالی ۱۱. ضمائم (مدارک)	<ul style="list-style-type: none"> • منابع موجود کارآفرین • فاصله بین منابع و ملزومات موجود • دسترسی به منابع مورد نیاز 	<ul style="list-style-type: none"> • شیوه مدیریت متغیرهای کلیدی برای موفقیت • شناسایی مشکلات و مشکلات بالقوه • اعمال سیستم های کنترل

اگر چه این مراحل به ترتیب پیش می روند، اما هیچ یک بدون دیگری کامل نیست، مثلا برای شناسایی و ارزیابی موفقیت آمیز فرصت (مرحله ۱) کارآفرین باید نوع فعالیت اقتصادی مورد نظر را در ذهن داشته باشد (مرحله ۴).

مرحله اول: شناسایی و ارزیابی فرصت

شناسایی یک فرصت خوب تجاری و ارزیابی آن، یکی از مشکل ترین کارهاست. فرصت های خوب تجاری به صورت ناگهانی ظاهر نمی شوند، بلکه باید با هوشیاری به دنبالش گشت. کارآفرینان، مدام در پی یافتن احتیاجات و فرصت ها هستند، تا محصول بهتری تولید کرده و فعالیت کارآفرینانه ی نوپایی را شروع کنند.

اکثر کارآفرینان برای شناسایی فرصت های تجاری، سازوکار استاندارد و نظام مندی ندارند، ولی نگاه تیزبینی داشته و از بین منابع مفیدی که اطرافشان است، فرصت ها را استخراج می کنند. یکی از این منابع مفید، مصرف کنندگان هستند. تا به حال چندبار شنیده اید که شخصی می گوید: «اگر محصولی بود که ...» همین جمله می تواند جرقه ی راه اندازی یک فعالیت اقتصادی جدید باشد.

منبع مفید دیگر، اعضای شبکه توزیع و خرده فروشان هستند. شبکه های توزیع، محصولات را به دست مصرف کنندگان نهایی می رسانند. در نتیجه در ارتباط مستقیم با آن ها بوده و از نیازهایشان آگاهند.

با استفاده از این منابع، دسترسی به نیازهای ارضا نشده ای که می تواند منجر به راه اندازی یک کسب و کار شود، راحت تر خواهد بود. در واقع هر روز تعداد زیادی سبب در اطراف ما به زمین می افتد، اما آنچه که وجود ندارد، دیدگاه نیوتنی است!

به هر حال این فرصت تجاری از هر جا استخراج شده باشد، باید در بوته ی آزمایش گذشته شده و ارزیابی شود. شاید بتوان گفت که ارزیابی فرصت، بحرانی ترین قسمت در فرآیند کارآفرینانه است. در ارزیابی، فرصت پیدا شده را بالا و پایین می کنیم. ارزش حقیقی و مفهومی آن، خطرات احتمالی و بازده اش، میزان تناسبش با مهارت ها و اهداف خودمان، مزیت متفاوت آن در محیط رقابتی و ... موضوعاتی است که باید در حین ارزیابی، بررسی شود.

آیا تغییرات و پیشرفت های فناوری، به زودی فرصت به دست آمده را از چرخه ی اقتصادی بیرون می زند؟

برای این فرصت، چقدر بازده وجود دارد؟

...و

برخی معتقدند که می توان تقاضا را در حین فعالیت کارآفرینانه ایجاد کرد. اما تجربه نشان داده است که این موضوع، در عمل محقق نشده و باعث شکست می شود. اندازه ی بازار و محدوده ی فرصت، اساس اولیه ی تعیین ریسک ها و پاداش هاست. این ریسک ها نشان دهنده ی بازار، رقابت، فناوری و میزان سرمایه درگیر است. نتیجه ی سنجش ریسک ها و پاداش ها، باید نشان دهد که آیا نفع مالی فرصت، متناسب با ریسک های آن هست یا خیر.

تحلیل فرصت یا آنچه که اغلب برنامه ی ارزیابی فرصت می نامند، همان طرح تجاری نیست. تحلیل فرصت در مقایسه با طرح تجاری باید خلاصه تر باشد؛ به جای تمرکز بر کل فعالیت کارآفرینانه، مراکز فعالیتش به فرصت معطوف شود و پایه ای برای این تصمیم گیری فراهم آورد که آیا روی این فرصت کار بشود یا خیر. (در چندین فصل از کتاب حاضر، به طور مفصل به موضوع طرح تجاری پرداخته شده است)

در طرح تحلیل فرصت باید شرح تولید یا خدمات، ارزیابی فرصت، ارزیابی کارآفرین و تیم همکار وی؛ مشخصات همه فعالیت ها و منابع مورد نیاز به منظور تبدیل فرصت به فعالیت کارآفرینانه ی اقتصادی موفق و عملی و منبع سرمایه جهت تأمین اعتبار نخستین فعالیت کارآفرینانه، میزان رشد و شکوفایی آن و ... مشخص شود.

جهت ارزیابی فرصت ابتدا باید سوال های زیر پاسخ دهیم:

۱. فعالیت کارآفرینانه ی مبنی بر این فرصت، پاسخ دهنده ی چه نیازی در بازار است؟

۲. مشاهدات شخصی فرد درباره ی این نیاز در بازار چه چیزهایی بوده است؟

۳. شرایط اجتماعی حاکم بر این نیاز کدام است؟

۴. چه حق ثبت هایی برای تحقق این نیاز لازم است؟

۵. چه رقابتی در این بازار وجود دارد؟

۶. بازار بین المللی چه وضعیتی دارد؟

۷. رقابت بین المللی چه وضعیتی دارد؟

۸. هزینه اجرای این فعالیت از کجا تأمین می شود؟

مرحله دوم: تدوین طرح تجاری

حالا با تمام ارزیابی های انجام شده، فرصت خوبی پیدا کرده اید، وارد مرحله ی دوم می شود. در این مرحله باید برای فعالیتتان نقشه بکشید! شاید این مرحله مشکل ترین قسمت در روند کارآفرینی باشد. اهمیت یک طرح تجاری خوب، در موفقیت کسب و کار تا حدی است که فصل های ۴، ۵، ۶، ۷ کتاب را به آن اختصاص داده ایم. در این فصل ها به تفصیل در رابطه با طرح تجاری، صحبت می کنیم.

مرحله سوم: تعیین منابع مورد نیاز

منابع مورد نیاز برای ایجاد فعالیت نیز باید مشخص شود. این فرآیند با بر آورد منابع فعلی کارآفرین آغاز می شود. در ابتدا باید منابع حساس و حیاطی از منابعی که فقط کمک کننده اند، متمایز شود. کارآفرین باید کوشش کند تا جای ممکن موقعیت مالکیت خود بر شرکت را حفظ کند، این موضوع خصوصا در مرحله آغاز کار بسیار مهم است. بدیهی است که با شروع فعالیت اقتصادی، نیاز به بودجه و اعتبار برای رشد و توسعه، افزایش پیدا می کند و این امر مستلزم آن است که مالکیت بیشتری واگذار شود. بنا بر این هر کارآفرین باید پس از بررسی راه های موجود دیگر، اقدام به واگذاری قسمتی از مالکیت خود کند.

مرحله چهارم: اداره ی بنگاه

حالا منابع مورد نیاز جمع شده است، طرح تجاری هم دارید و برای اجرای طرح باید منابع را به کار ببندید. بنابراین به اداره ی بنگاه می رسیم. باید ساختار مناسب، متغیرهای کلیدی رسیدن به موفقیت و شیوه ی مدیریتتان را تعریف کنید. در اداره ی بنگاه، به سیستم کنترل نیز نیاز دارید. کنترل یعنی پیدا کردن نقاط انحراف از برنامه. اگر در اداره ی بنگاه، موفق عمل نکنید. مراحلی که پشت سر گذاشته اید، به دردتان نخورده و با شکست مواجه خواهید شد.

کار آفرینی سازمانی و علل تمایل به آن

همان طور که پیش از این نیز اشاره کردیم، یکی از ویژگی های محیط های کاری امروز، این است که افراد دوست ندارد کارها را به روش خودشان انجام دهند. افرادی که به استعدادهای خود باور دارند، بیشتر اوقات علاقه به خلق چیزی دارند که از آن خودشان باشد. داوطلبانه مسئولیت ها را می پذیرند و انگیزه ی بسیار زیادی برای بیان نظرات شخصی و داشتن آزادی بیشتر در ساختار سازمانی دارند. حالا اگر این فضا و آزادی برای آن ها مهیا نشود، احساس نارضایتی می کنند و بدهی است که فرد نارضایتی برای کار، شور و نشاط لازم را ندارد و اثر بخشی اش به شدت کم می شود. حتی در بعضی از موارد، وقتی در داخل سازمان، منظور اشخاص تامین نمی شود. برای ارضای نیازها و پیدا کردن خود واقعی شان سازمان را ترک می کنند. یا دنبال سازمان دیگری می گردند که چنین نیازهایی را بر آورده کند و یا خودشان دست به کار شده و فعالیتی مطابق نظر خود، راه اندازی می کنند. شاید در نظر اول، ترک سازمان یک فرد، موضوع مهمی به نظر نرسد. اما دقیق تر نگاه کنید.

این افراد به عنوان یک نیروی خلاق و کارآمد، به سازمان های رقیب می پیوندند یا خود، سازمانی را ایجاد کرده و رقیب سازمان سابقش می شود و این می تواند بسیار خطرناک باشد. شاید این پرسش در ذهنتان آمده باشد که دلیل بی توجهی سازمان ها به ایده ها و نیازهای این افراد چیست؟

با ظهور هر تغییری، به طور ناخودآگاه، مقاومت‌ها صف آرایی می‌کنند! به کار بردن ایده‌ها و نظرات جدید کارمندان، همیشه مقداری ریسک به همراه دارد و در سازمان‌ها (به ویژه سازمان‌های بزرگ و بوروکراتیک) پذیرش این ریسک از طرف اداره‌کنندگان و سهامداران، کار ساده‌ای نیست. چرا که آنها بیشتر به سودهای کوتاه مدت توجه دارند. در حالی که به کار بردن ایده‌های جدید ممکن است. برای مدتی را کاهش دهد. اما در بلندمدت، مزیت رقابتی خوبی را برای سازمان، ایجاد می‌کند. به هر حال برای جلوگیری از نارضایتی‌های کارکنان، ایجاد کارآفرینی سازمانی، مطمئن‌ترین راه است.

کارآفرینی سازمانی یعنی اینکه بتوانم در درون سازمان، فضایی را برای کارمندان کارآفرینی بزنم. کارآفرینی سازمانی روشی است برای ترغیب و بهره‌گیری از افراد شاغل در سازمان، که ایده‌های جدید دارند و فکر می‌کنند می‌توان کارهای روزمره را با روشی متفاوت و بهتر، انجام داد.

در دنیای امروز، نمی‌توان نگاهی لوکس و غیر ضروری به کارآفرینی داشت. چرا که رقابت‌های فشرده‌ی داخلی و خارجی، شرایط اجتماعی و فرهنگی دائمی نیازها، متنوع‌سازی و توسعه‌ی تولیدات جدید را می‌طلبد. انعطاف‌پذیری و افزایش روح کارآفرینی در سازمان‌ها می‌تواند به خوبی پاسخگوی چنین وضعیتی باشد. بنابراین به کارآفرینی در سازمان‌ها می‌تواند به خوبی پاسخگوی چنین وضعیتی باشد. بنابراین به کارآفرینی سازمانی، به عنوان یک ضرورت نگاه کنید.

تلاش‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی، شامل چهار عنصر کلیدی است:

۱. اقدام به فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی اقتصادی نوپا

۲. ابداع و نوآوری

۳. نوسازی خویشتن

۴. تأثیرگذاری

اقدام به فعالیت های کارآفرینانه و نوپای اقتصادی (که گاهی به فعالیت کارآفرینانه ی بنگاه نیز می گویند)، به خلق یک فعالیت اقتصادی نوپا در درون سازمان موجود اشاره دارد. طی این فعالیت های کارآفرینانه، با تعریف مجدد کالاها و خدمات موجود سازمان یا با توسعه ی بازارهای جدید و یا با شکل دهی واحدها یا شرکت هایی که به طور رسمی تری خود مختار یا نیمه خود مختار هستند، چیزهای با ارزی و نو خلق می شود. شکل گیری فعالیت های جدید کارآفرینانه در سازمان، از بارزترین نشانه های کارآفرینی سازمانی است. ابداع و نوآوری، شامل خلق چیزهای با ارزش و نوست که به تولید کالاهای جدید، پیشرفت و بهبود در کالاها، شیوه ها و روندهای جدید تولید و یا بازارهای جدید برای عرضه ی کالاها، اشاره دارد. نوسازی خویشتن یا خود نوسازی، به خود سازمان اشاره دارد. با ایده های جدید و کلیدی می توان، ساختار سازمانی و راهبردها را بهبود داد. خود نوسازی به تعریف مجدد مفهوم فعالیت اقتصادی سازمان، سازماندهی مجدد، معرفی تغییرات در سطح سیستم کاری برای افزایش نوآوری و ... می پردازد.

سازمانهای تاثیرگذار، نمودی از کارآفرینی سازمانی هستند. تأثیرگذاری، پذیرش ریسک و جسارت و شجاعت اقدام به ابتکار را در بر می گیرد. چنین جهت گیری هایی در بیشتر فعالیت های مدیریت ارشد منعکس می شود. سازمان های تأثرگذار تمایل دارند با انجام تجربیاتی ریسک کنند، ابتکار به خرج می دهند و در پیگیری فرصت ها جسارت و شجاعت دارند. این سازمان ها روحیه ی مبتکرانه دارند و بیشتر سعی می کنند به جای دنباله روی رقیبان، در محدوده های کلیدی تجاری همچون معرفی کالاها و خدمات نو، فناوری های عملیاتی، و فنون اجرایی پیشرو بازار باشند.

فرهنگ سازمانی در برابر فرهنگ کارآفرینی سازمانی

تغییر شرایط جامعه و تجارت، عصر جدیدی در فعالیتهای اقتصادی ایجاد کرده است: عصر کارآفرینی.

امروزه، سازمانهای سنتی با نگاه به سازمانهای کارآفرینی و تشخیص نتایج فعالیت های آن ها، در تلاشند همان روح، فرهنگ، چالش ها و پاداش های کارآفرینی را در سازمانهایشان، ایجاد کنند.

در این بخش، فرهنگ سنتی سازمانی را با فرهنگ کارآفرینی مقایسه می کنیم:

محیط خاص سازمان، ارزش ها، معیارها، هنجارها، باید و نباید ها و... فرهنگ سازمانی را می سازند.

فرهنگ سنتی سازمانی:

مدیران سنتی، سمت و سوی کارآفرینانه ندارند و تصمیماتشان به دور از ریسک های احتمالی و محافظه کارانه است. اصول هدایت کننده در فرهنگ سازمانی سنتی عبارت است از:

- طبق دستورالعمل داده شده عمل کنید.
- هر گونه خطا و اشتباهی ممنوع است.
- شکست نخورید.
- در داخل حوزه ی خود باقی بمانید و مراقب جوانب کار باشید.
- منتظر دستورالعمل بعدی باشید.

در چنین محیط دست و پاگیری، خلاقیت، نوآوری، استقلال، ریسک پذیری و ... که اصول راهنمای کارآفرینان سازمانی است سرکوب می شود.

در شرکت های سنتی، خطوط کلی قدرت و مسئولیت، کاملاً خط کشی شده است و سیستم های گزارش گیری، ساز و کارهای کنترلی دقیق و ماهیت سلسله مراتبی دارند. چنین ساختاری، ابداً کمکی به ایجاد فعالیت های کارآفرینانه ی نوپا نمی کند.

فرهنگ کار آفرینی سازمانی:

درفهنگ کارآفرینی سازمانی، آزمایش و تجربه کردن، تشویق می شود. ازایده ها و پیشنهادات استقبال می شود. نگاه دائمی نسبت به توسعه و تولیدات جدید وجود دارد و سعی می شود افراد، شرکت را از خود بدانند تا با انگیزه ی بیشتری فعالیت کنند.

محیط سازمان های کارآفرینانه، ساختار سلسله مراتبی ندارد و افراد در ساختارهای مسطح، شبکه ای و تیمی کار می کنند. چنین فضایی، مبتکران و مشاوران فراوانی را خلق می کند. ارتباط کاری نزدیک و وجود جو رایزنی و اعتماد متقابل، دستیابی به دیدگاه ها و اهداف را ساده تر می کند.

در این فرهنگ به کارها به عنوان موضوعی پر مشقت، تکراری و سخت که ساعت ها افراد را مشغول خود می کند، نگاه نمی شود. در سازمان کارآفرینانه، کارها رویدادهایی خوش هستند که حتی گاهی در قالب بازی های کاری اجرا می شوند. شاید یکی از موفق ترین نمونه ها در زمینه ی انجام بازی گونه ی کارها، شرکت **ideo** باشد. این شرکت برای چندین سال متوالی از سوی مجلات معتبر دنیا، به عنوان نوآورترین سازمان، انتخاب شده است.

در فرهنگ کارآفرینی سازمانی، مسئولیت ها روشن است اما افراد را در چارچوب قرار نمی دهد. به بیان دیگر، اشخاص به جای مرزبندی برای حفظ حوزه ها و قلمرو خود، می توانند پیشنهادهایی را، هم در محدوده عملکرد خودشان و هم در حوزه های فراتر از آن ارائه دهند و به ترتیب، موجب تکمیل و باوری ایده های یکدیگر شوند.

پس این دو فرهنگ، کاملاً با یکدیگر متفاوت هستند. یکی تسهیل کننده ی نوآوری بوده و دیگری مانع آن است. افراد، در محیط های مختلف، ویژگی های مختلفی پیدا می کنند. بدیهی است افراد در درون این دو فرهنگ متفاوت سبک های مختلف فردی و مدیریتی دارند.

در جدول زیر برخی از تفاوت های مدیران سنتی، کارآفرینان و کارآفرینان سازمانی را آورده ایم:

جدول ۶-۱ مقایسه کارآفرینان، کارآفرینان سازمانی، و مدیران سنتی			
کارآفرینان سازمانی	کارآفرینان	مدیران سنتی	
استقلال و توانایی پیشبرد پاداش های شرکتی	استقلال، فرصتی برای افزایش، و پول	ترفع و دیگر پاداش های سنتی شرکت همانند دفتر کار، کارمند و قدرت	انگیزه اولیه
بین مدیران سنتی و کارآفرینان بسته به فوریت بر طرف ساختن کار خود و برنامه زمانی شرکت	دستیابی و ماندگاری ۵ تا ۱۰ سال رشد در فعالیت اقتصادی	کوتاه مدت برآورده کردن سهمیه ها و بودجه ها؛ افق برنامه ریزی هفتگی، ماهانه، فصلی و سالیانه	توجه زمانی
درگیری مستقیم بیش از اختیار دادن	درگیری مستقیم	اختیار دادن و نظارت بیشتر از درگیری مستقیم	فعالیت
ریسک پذیری متعادل	ریسک پذیری متعادل	با احتیاط	ریسک
بی توجه به نمادهای موقعیتی سنتی علاقه مند به استقلال	بی توجه به نمادهای موقعیتی	نگران نمادهای موقعیتی	موفقیت
سعی در پنهان کردن	درگیر با اشتباه و	سعی در اجتناب از	شکست و اشتباه

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

طرح های مخاطره دار از انظار تا آماده شدن آن	شکست	اشتباه و اعمال غافلگیرانه	
جلب موافقت دیگران در کمک به دستیابی به کمال مطلوب	پیروی از کمال مطلوب در تصمیم گیری ها	معمولا موافق با آن هایی که در موقعیت های مدیریتی بالاتر قرار دارند	تصمیم گیری ها
خودآفرین، مشتریان و سهام داران و گروه های ذی نفع در سازمان	مشتریان و خود آفرین	دیگران	عهده دار انجام وظایف
فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه زارعی	فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه کشاورزی	همکاری اعضای خانواده با سازمان های بزرگ	تاریخچه خانوادگی
دادوستد در چهارچوب سلسله مراتب	بر پایه معامله و دادوستد	بر پایه ارتباط سلسله مراتب	ارتباط با دیگران

محیط کار آفرینی سازمانی

قاعدتا شما هم پذیرفته اید که فرهنگ کارآفرینی سازمانی، بسیار کارا تر و بهتر از فرهنگ سنتی است. حال سوال این است که چگونه می توان در سازمان، محیطی برای کارآفرینی سازمانی ایجاد کرد و در واقع، فرهنگ سنتی را به فرهنگ کارآفرینانه تغییر داد؟

جدول ۷-۱ محیط کارآفرینانه سازمانی
• عملکرد سازمان در محدوده فناوری
• تشویق ایده های جدید
• ترغیب آزمون و خطا
• مجال شکست
• نبود مانع بر سر راه فرصت
• در دسترس بودن و مهیا بودن منابع
• روش چند گانه کار گروهی
• افق بلند مدت
• روح داوطلبانه
• سیستم پاداش مناسب
• وجود سهام داران و گروه های ذی نفع در سازمان و پشتیبانان
• حمایت مدیران رده بالا

اولین چیزی که باید رعایت شود، محدوده ی فناوری است. اداره ی سازمان باید بر پایه ی مرزهای فناوری باشد نه هیچ چیز دیگری. تحقیق و توسعه، کلید موفقیت در ایده های محصولات جدید است. پس دائما حواستان به فناوری های برتر صنعتی باشد. ایده ای اخیرا مطرح شد، با نظرتان مسخره و غیر واقعی است؟ شاید حق با شما باشد اما مراقب باشید! اگر با ایده ها بی تفاوت و یا تمسخر آمیز برخورد کنید، ذهن افراد سازمان را منجمد خواهید کرد. پس طبق اصل دوم، همواره به تشویق ایده ها و پیشنهادات جدید بپردازید و یادتان باشد حتما بین این ایده ها، چیزهایی خواهد بود که مزیت رقابتی جدی ایجاد می کند.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

سوم و چهارم آن که، تولیدات یا خدمات جدید، به شکل کامل و رشد یافته ظاهر نمی شوند بلکه با گذشت زمان تکامل پیدا می کنند. و این تکامل، منوط به آزمون و خطاست. در تمام شرکت های بزرگ، محصولات جدید، بارها و بارها آزمایش می شوند و حتی بارها و بارها شکست می خورند. گاهی در بینابین این آزمون و خطاها، محصولاتی متفاوت با ایده ی اولیه نیز، خلق می شوند. شاید بیان یکی از این تجربه ها، خالی از لطف نباشد.

مدت ها بود که مهندسين الكترونيك واحد ضبط صوت شركت سوني ژاپن، در تلاش بودند ضبط صوت كوچك و قابل حملی به نام "پرس من" را طراحی مجدد کنند تا بتواند صداهای اسریو فونیک پخش کند. اما استریویی که ساخته بودند موفق نبود. چرا که وقتی مدار استریو در قالب كوچك پرس من قرار می گرفت، دیگر فضایی برای استقرار مکانیزم ضبط وجود نداشت. در واقع آن ها دستگاه پخش استریو فونیک ساخته بودند که نمی توانست چیزی را ضبط کند! بارها و بارها کوشش کردند و با شکست مواجه شدند اما دستگاه جدید را دور نینداختند. جالب اینکه خودشان گاهی، در حین کار توسط دستگاه جدید موسیقی گوش می دادند و در واقع، ضبط صوت مورد نظر آن ها به یک دستگاه پخش کننده ی موسیقی تبدیل شده بود. تا اینکه یک روز کارمندی از واحدی دیگر وارد واحد ان ها شده و قدرت صدای دستگاه را تحسین کرد و در مورد طرح کاملاً بی ارتباطی که در واحد آن ها پیگیری می شد صحبت کرد. واحد آن ها در تلاش بود که هدفون های سبک وزن و قابل حمل طراحی کند. کارمند ناگهان به ایده ای جدید رسید: چه اشکالی دارد که دستگاه شما قابلیت ضبط نداشته باشد؟ ترکیب دستگاه فعلی با هدفون های سبک، یک دستگاه پخش قوی و قابل حمل را ایجاد می کند!

شاید اگر مهندسين واحد الكترونيك سوني، با شكست اول و دوم دستگاه ضبط صوتشان، ناامید می شدند و ان را دور می انداختند، هرگز "واکمن" اختراع نمی شد! پس مجال آزمون و خطا و شکست خوردن را ایجاد کنید.

پنجم: شما به عنوان یک سازمان کارآفرین باید مطمئن شوید که هیچ گونه مانع اولیه ای بر سر راه ایجاد فرصت ها و خلق و توسعه ی کالاهای جدید وجود ندارد. پس موانع اولیه را از بین ببرید. در شکست های سنتی اغلب از هر جریانی حمایت می شود اما تلاش های کارآفرینان بالقوه ی سازمانی را حمایت نکرده و ناکام می گذارند.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

عامل ششم فراهم بودن منابع است. اگر واقعا می خواهید که کارآفرینان سازمانی در شرکت تان فعال شوند، وقت گذشته، تلاش کنند و ریسک های شغلی ایجاد فعالیت های کارآفرینانه ی نوپا را بپذیرند، باید منابع مورد نیازشان را فراهم کنید. این منابع، پول، نیروی انسانی و یا هر چیز مورد نیاز دیگری می تواند باشد.

گاهی شرکت ها برای چنین فعالیت هایی بودجه های اندکی در نظر می گیرند و آن بودجه را نیز برای حل مشکلاتی که اثرات آنی بر میزان سودآوری دارد صرف می کنند نه برای خلق چیزی جدید! شرکت هایی مثل زیراکس، تری ام، وای تی اند تی با پی بردن به اثر فراهم بودن منابع، حوزه های مجزایی در سرمایه گذاری ایجاد کرده اند تا فعالیت های کارآفرینانه ی نوپای داخلی را تأمین مالی کنند. پس خسارت را کنار بگذارید و از زیر بار هزینه های چنین فعالیت هایی شانه خالی نکنید!

هفتم و هشتم اینکه، روش چندگانه ی کار گروهی باید ترغیب شود. این روش، نقطه مقابل ساختار سازمانی بنگاه های سنتی و بروکراتیک است. کارهای تیمی و مشارکت آزاد افراد حوزه های مختلف، یکی از بایددهای ایجاد سازمان کارآفرینانه است.

دقت داشته باشید که باید علاوه بر ترغیب کار تیمی در چنین فعالیت هایی، نگاه بلند مدت برای ارزیابی موفقیت کل طرح و موفقیت هر یک از فعالیت های کارآفرینانه داشته باشید. به زبان ساده تر، انتظار نداشته باشید سرمایه ای که برای کار این تیم ها قرار می دهید، فردا به همراه سودشان به شما بر گردد! اگر شما به عنوان یک شرکت، مایل نیستید در کاری سرمایه گذاری پولی کنید که ممکن است حتی ۵ تا ۱۰ سال، عدم تضمین بازگشت پول داشته باشد، بهتر است اصلا وارد خلق و توسعه ی فضای کارآفرینانه ی سازمانی نشوید.

اما اگر توانایی چنین سرمایه گذاری هایی را دارید، ابا به این سرمایه گذاری ها به چشم هزینه کردن های بی مورد نگاه نکنید. این شکیبایی در رسیدن به پول، شبیه آینده نگری در سرمایه گذاری است که تقریبا همه ی سرمایه گذاران فعالیت های کارآفرینانه و مخاطره آمیز دارند.

ویژگی نهم: کارآفرینی زوری نیست! روح کارآفرینی سازمانی نباید بر اشخاص تحمیل شود بلکه باید داوطلبانه باشد. یک کارآفرین سازمانی باید آزادی عمل و آرامش داشته باشد تا بتواند طرحی با موفقیت به مرحله تکمیل برساند. این موضوع با اکثریت شیوه های سازمان های سنتی برای توسعه تولیدات جدید که در هر مرحله از فرآیند توسعه، ادارات و افراد گوناگون را دخیل می کند سازگاری ندارد. به همین دلیل است اکثریت مدیران شرکت های سهامی، به واسطه ی فشارها و محدودیت های اطرافشان، نمی توانند کارآفرین سازمانی موفق شوند.

دهمین جنبه، سیستم پاداش است. با یک نگاه منصفانه به تلاش های کارآفرینان سازمانی انرژی و زمانی که صرف می کنند، ریسک هایی که می پذیرند و عشقی که به کارشان دارند، لزوم وجود سیستم پاداش، بدیهی به نظر می رسد. یادتان باشد این پاداش ها باید بر اساس نیل به اهداف اجرایی ایجاد شده استوار باشد و بتواند تا حدی زیادی به کارآفرین، انگیزه و نیروی شروعی جدید دهد.

عامل یازدهم اینکه، سازمان های کارآفرینانه، سهامداران، گروه های ذینفع و پشتیبانی در سطح سازمان دارند که هم فعالیت هیا خلاق و شکست های ناشی از آن حمایت می کنند و هم در برنامه ریزی ها انعطاف پذیرند تا اهداف و مسیرهای جدید را بر اساس آنچه که نیاز است تدوین کنند. کارآفرینان سازمانی معتقدند برای موفقیت یک فعالیت اقتصادی و کارآفرینانه ی جدید لازم است که بتوانند طرح و نقشه ی آن را طبق خواسته شان تغییر دهند و نگران این نباشید که تا چه اندازه به اهداف از پیش مطرح شده نزدیک است.

و بلاخره آخرین و شاید مهم ترین عامل، حمایت و پشتیبانی مدیران رده بالای سازمان از فعالیت های کارآفرینانه ی سازمانی است. این حمایت ها هم باید با حضور فیزیکی باشد و هم با حمایت های معنوی و اطمینان دادن به کارکنان در رابطه با آماده و در دسترس بودن امکانات و منابع مالی. فراموش نکنید که بدون حمایت های مدیران رده بالا، نمی توان فضای کارآفرینانه ی موفق را خلق کرد.

خصوصیات رهبری در کارآفرینی سازمانی

با ویژگی های تبدیل سازمان های سنتی به سازمان های کارآفرینانه نیز، ویژگی ها و خصوصیات خاصی را می طلبد. این نوع رهبری مثل باغبانی است! وقتی گوجه فرنگی می خواهید، بذر آن را در خاکی حاصلخیز می کارید و تحت مراقبت پر مهر خود قرار می دهید، آبیاری می کنید و نور مناسب فراهم می کنید تا به عمل برسد. کارآفرینان سازمانی نیز مثل باغبان از ایده های خود مراقبت و حمایت می کنند تا به نتیجه برسید.

جدول ۸-۱ خصوصیات رهبری کارآفرینانه ی سازمانی

آشنایی با محیط
دور اندیشی و انعطاف پذیری
خلق اختیارات مدیریت
ترغیب کار گروهی
تشویق به بحث آزاد
تشکیل ائتلافی از پشتیبانان
سماجت و پایداری

یک کارآفرین سازمانی باید با تمام جنبه های فضای سازمان، آشنا شود. دور اندیشی و انعطاف پذیری داشته باشد.

این افراد رویا پردازانی چیره دست هستند که هر ناممکنی را می توانند تصور کنند. رهبر یک فعالیت کارآفرینانه باید رویایی در سر داشته باشد و بتواند برای قبولاندن رویای خود با دیگران، از پس مشکلات و موانع برآید. کارآفرین سازمانی، رهبری محافظه کار و در حفظ وضع موجود نیست. بلکه انعطاف پذیر بوده و آماده ی پذیرش

و حتی مشوق تغییر است. هر تهدید و چالشی می تواند برای یک کارآفرین سزمانی، تبدیل به یک فرصت برای خلق چیزهای جدید شود. پیتز دارکر، پدر مدیریت نوین، در این زمینه جمله ی جالبی دارد "هنگامی که از آسمان، مائده ی آسمانی می بارد، عده ای چتر بر سر می گیرند و عده ای به دنبال قاشق بزرگ تر می گردند!" کارآفرینان سزمانی، همیشه در جستجوی قاشوق بزرگتر هستند.

رهبر یک فعالیت کارآفرینانه به خوبی می داند که کار تیمی صحیح، باعث بالا رفتن کیفیت نتایج میشود. بنابراین همواره مشوق کار تیمی است. از بحث آزاد استقبال می کند و بر خلاف مدیران سنتی که همواره مرزهای محافظتی قلمرو و امپراتوری شان را حفظ می کنند، خود را درگیر گروه احساس می کند با دیگران آزادی بیان می دهد. کارآفرین سزمانی باید هر یک از اعضای گروه را، خصوصا در واقع دشوار، تشویق کند و امیدوار سازد. یک رهبر خوب فعالیت های کارآفرینانه می تواند از هر کسی قهرمان بسازد. کارآفرین سزمانی برای حمایت از فعالیت های تیم در اجرای ایده اش باید ائتلافی از پشتیبانان را تشکیل دهد. جلب نظر مثبت سرمایه گذاران، مدیران رده بالا، سهامداران و سایر گروه های ذینفع می تواند در دلگرمی هر چه بیشتر تیم کاری، بسیار موثر باشد.

آخرین ویژگی، پایداری کارآفرین سزمانی، به عنوان رهبر فعالیت کارآفرینانه ی نوپا است. یکبار دیگر به بوته ی گوجه فرنگی فکر کنید. بوته ای سالم که ده ها گوجه قرمز خوش رنگ داشته باشد. برای به دست آوردن این بوته باید از دانه های خشک و کوچک شروع کرد. آن دانه قطعا ظاهر و طعمی شبیه گوجه فرنگی ندارد و حتی گاهی تبدیل شدن اش به گوجه فرنگی، مسخره به نظر می رسد! اما باغبان ان را با عشق در خاک می کارد، محافظت می کند و با دیدن بیرون آمدن اولین جوانه ی کوچک از خاک، نمی گوید فایده ای ندارد و این گوجه فرنگی نیست! همچنان با پایداری تمام علف های هرز را می کند و بوته را مراقبت می کند و این پایداری در نهایت گوجه های سرخ و خوشمزه را در پی خواهد داشت.

یک کارآفرین سازمانی، ناکامی‌ها و شکست‌ها را تاب می‌آورد و به کوچک‌ترین پیشرفت‌ها هم با ذوق و شوق نگاه می‌کند. مراقب رشد فعالیت نوپای خود هست و ایمان دارد که در نهایت، ایده‌ی خام امروزش، رویای ناممکنی را ممکن خواهد کرد.

فصل ۲

خلاقیت

نکته های زیر را جدی بگیرید!

فصل خلاقیت را نمی توان مانند سایر فصل های کتاب، به سرعت خواند. زیرا برای فهم خلاقیت و یادگیری آن لازم است ذهنتان همراه با کتاب، درگیر مثال ها و تمرینات شود.

توصیه می کنیم ابتدا خودتان به تمرینات پاسخ دهید و سپس به جواب ها و نکته ها ی آن مراجعه کنید. در غیر این صورت، ممکن است تمرینات خیلی بدیهی به نظر رسیده و تاثیر خود را در تحریک خلاقیت از دست بدهند. بهتر است مطالعه ی این فصل را هنگامی که زمان کافی دارید و سر حال هستید، آغاز کنید!

مفهوم خلاقیت

نگاه کردن متفاوت به مسئله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به "خلاقیت" تعبیر می شود، اما خلاقیت مفهومی نیست که بتوان آن را در یک جمله و حتی در یک کتاب مفصل توضیح داد. در رابطه با ماهیت و تعریف خلاقیت، هنوز بین محققان و روانشناسان توافقی به عمل نیامده است. شاید ابهام در این موضوع به این علت باشد که خلاقیت، مفهومی انتزاعی است. اما نگران نباشید! این ابهام به معنی پیچدگی خود جریان خلاقیت نیست. خلاقیت را می توانید به راحتی در زندگی روزانه حس کنید.

تعریف های متفاوتی از خلاقیت وجود دارد که بعضی از آنها عجیب و حتی خنده دار به نظر می رسند برای شروع، تعدادی از این تعاریف را با هم مرور می کنیم:

- خلاقیت یعنی دیدن به نوعی متفاوت
- خلاقیت یعنی رهایی از عاداتهای ذهنی
- خلاقیت یعنی نگاه به چیزهای پیش پا افتاده و دیدن چیزهای فوق العاده و غیر عادی در آن ها
- خلاقیت یعنی وصل کردن دو شاخه به پریز خورشید!

- خلاقیت یعنی توانایی دیدن روابط خاص بین اشیاء انسان ها، فرآیندها و ... که دیگران از دیدن آن ها غافلند.

- خلاقیت یعنی عمیق تر کردن!

- خلاقیت، صحبت کردن و گوش دادن به یک گربه است!

- خلاقیت خارج شدن از چارچوب های ذهنی، حساس شدن نسبت به کاستی ها، ناهماهنگی ها و دشواری مسائل موجود، تلاش برای پیدا کردن راه حل های جدید برای آن ها و یا بهبود وضعیت موجود است.

- خلاقیت یعنی دست دادن با آینده!

- خلاقیت فعالیتی پویا است که منجر به خلق ایده های جدید و کشف راه های متفاوت برای پرداختن به مشکلات می شود.

- خلاقیت هر فرآیندی است که با آن چیز جدیدی تولید شود.

- خلاقیت، دوباره، عمیق تر و متفاوت نگاه کردن و خراب کردن دیوار قطور عادت و یکنواختی، میل به دانستن بیشتر، بازی با تخیلات و امکانات و لذت بردن است.

- و ...

در مطالعه ی تعاریف خلاقیت از دیدگاه افراد، گاهی به مواردی بر می خوریم که نظر ارائه دهنده ی تعریف، پس از مدتی به طور جدی دچار تغییر شده است! در زیر به نمونه ای از این موارد (بدون تاکید بر درستی یا نادرستی آن) اشاره می کنیم: رابرت ویزبرگ در یکی از کتابهایش با نام خلاقیت فرانسوی اسطوره ی نبوغ، به صراحت بیان می دارد:

"من در تعریف خلاقیت، گفته بودم که خلاقیت پدید آوردن دستاوردهای جدید و ارزشمند است. اما اخیرا به

این نتیجه رسیده ام که این تعریف، از یک سو بسیار جامع و از سوی دیگر بسیار محدود است!

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

جامع از این نظر که هر دستاورد جدید، تا زمانی که ارزشمند تلقی شود، در زمره ی آثار خلاقانه جای می گیرد و نحوه ی پدید آمدن آن از نظر دور می ماند؛ در صورتی که نباید از نظر دور داشت که تمامی دستاوردهای جدید و ارزشمند را نمی توان خلاقانه نامید. چرایی این موضوع در ادامه و در قالب یک مثال بیان شده است. محدود از این نظر که در این تعریف، آثاری که بدیع هستند و در عین حال از ارزش نازلی برخوردارند و حتی فاقد ارزش هستند، از دور خارج می شوند؛ در صورتی که یک اثر جدید و بی ارزش نیز می تواند خلاقانه باشد! هنرمندی را در نظر بگیرید که در هنگام نقاشی، به طور اتفاقی به قوطی رنگ برخورد می کند و باعث می شود که رنگ بر روی بوم پاشیده شود. او برای اینکه بتواند طرح رنگین را از بین برده و دوباره از بوم استفاده کند، آن را نزد خود نگه می دارد. اما قبل از آن که طرح را پاک کند، دیگران آن را دیده و اثری ارزشمند تلقی می کنند. به نظر من این نقاشی را نمی توان خلاقانه نامید. زیرا برای خلاقانه نامیدن یک اثر، باید آن اثر در نتیجه ی اقدامات مبتنی بر هدف یابی پدید آمده باشد. بدعتی که به ارزشمند باشد یا خیر. اما اگر خود هنرمند، رنگ پاشیده شده را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه برسد که اثر شامل خصیصه هایی است که می تواند اندیشه ای را منعکس کند و واجد ارزش های هنری است، می توان از خلاقیت هنرمند سخن راند.

همه ی این تعاریف که در دوران های مختلف و بر اقتضای شرایط مختلف بیان شده اند، در نکاتی مشترک اند. خصوصیت کلیدی این تعاریف "جدید بودن" است. در واقع چیزی می تواند به عنوان خلاقیت شناخته شود که با کار قبلی متفاوت باشد.

به مثال زیر توجه کنید:

مخترع بازی بستکبال جی نای اسمیت نام دارد. او کشیش، پزشک و معلم بود و علاقه ی زیادی به جوانان داشت. بر مبنای این علاقه، همواره در پی اختراع بازی هایی بود که توجه جوانان را به خود جلب کند تا جمع شدن آن ها حول این تفریحات سالم، از خطرات و انحرافات که تهدیدشان می کند، دور شوند. نای اسمیت با ترکیب چند بازی از جمله راگبی، اولین بازی بستکبال را طراحی کرد. سپس جمعی از جوانان نزدیک خود را در

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

یک سالن ورزشی جمع کرده، قوانین بازی که اکنون بسیاری از آن‌ها همچنان در این ورزش پیشرفته رعایت می‌شود را توضیح داد. بعد، از یکی از مسئولین سالن خواست که دو جعبه یا ظرف برای او بیاورد تا بتواند توپ را به داخل آن بیندازند. مسئول سالن پس از جستجو توانست دو سبد گلابی پیدا کند. (شاید به همین دلیل هم این بازی، بستکبال به معنای توپ و سبد نام گرفت.) هر دو سبد در ارتفاع حدود ۲/۸۰ متری زمین، در دو طرف سالن نصب شدند و بعد از مدتی اولین بازی بستکبال تاریخ آغاز شد. همه می‌دویدند. هیجان، تلاض، هیاهو و عبور از یکدیگر! و بالاخره اولین گل تاریخ بستکبال در سبد افتاد. بعد همه ایستادند، بازی برای لحظاتی متوقف شد، نردبان آوردند و کسی بالا رفت تا توپ را از داخل سبد در بیاورد و بازی ادامه پیدا کند! و کمی بعد شاید گل بعد! نردبان را به سمت دیگر سالن بردند و توپ را دوباره خارج کردند و ...! تا سال‌ها بازی پر هیجان و پر سرعت بستکبال به همین نحو انجام می‌شد. تا اینکه بالاخره کسی پیشنهاد داد برای حل مشکل بالا رفتن نردبان، انتهای سبدهای توری را ببرند تا توپ خودش از سبد رد شود و بازی با سرعت و هیجان بسیار بیشتری ادامه پیدا کند.

در ذهن همه ی انسان‌ها تورهایی است که اگر ته آن‌ها را ببریم، زندگی شکل زیباتر و ساده تری پیدا خواهد کرد و خلاقیت یعنی بریدن این تورهای ذهن.

پس به طور ساده می‌توان گفت خلاقیت در حقیقت فرآیندی است که در ذهن فرد خلاق اتفاق می‌افتد و حاصل آن شکل گرفتن یک ایده ی جدید یا یک راه حل ابتکاری است.

خلاقیت و نوآوری – تفاوت مخترع و کارآفرین

خیلی از افراد ابداع، خلاقیت، اختراع، نوآوری و ... را مترادف با هم می‌دانند. اما هر یک از این کلمات، تعریف خاص خود را دارند.

ابداع به معنی خلق چیزی از صفر یا هیچ، فقط مخصوص خداوند است. فقط خداست که همه ی خلقت را بدون الگوی قبلی آفریده است. انسان ها هم چیزهای جدید خلق می کنند، اما در خلق آن ها از الگوهای موجود در جهان ایده می گیرند. مثلا اگر بخواهیم حیوان عجیب الخلقه ای را در ذهن ترسیم کنیم، ممکن است چشم های زنبور، گردن دراز زرافه، پاهای تمساح، گوش های فیل و بال هیا سنجاقک را یکجا جمع کنیم! در واقع موجود جدیدی خلق شده است. اما با عنصری که قبل و در جاهای مختلف وجود داشته اند.

وقتی که از خلاقیت صحبت می شود، منظور یک فرآیند ذهنی برای خلق ایده و حداکثر، ساخت نمونه ای واقعی از آن است. خلاقیت عرصه ی آزمایشگاه ها و کارگاه هاست، بنابراین در حوزه ی عمل "مخترعین" قرار می گیرد.

در "نوآوری" قدمی جلوتر می رویم. نوآوری معطوف به بازار و محصول است. "نوآور" کسی است که محصولی جدید یا روش تولیدی جدید و یا حتی نحوه ی کسب و کار جدیدی را به بازار عرضه می کند. نوآوری به زبان ساده، تبدیل ایده ی خلاقانه به محصولی است که مردم به عنوان مشتری حاضر باشند آن را بخرند و استفاده کنند پس تا زمانی که ایده در حد فکر، نظر و حتی ساخت نمونه ای آزمایشگاهی است، بحث خلاقیت، و زمانی که آن ایده به محصول تبدیل می شود، به مقرداری تولید شده و در بازار مورد خرید و فروش قرار می گیرد، بحث نوآوری را داریم. به تعبیر تئودور لویت، خلاقیت، فکر کردن به چیزهای جدید و نوآوری انجام چیزهای جدید است. در دنیای رقابتی امروز، خلاقیت و نوآوری شاهرگ حیاتی شرکت ها هستند و برای بقا، موفقیت و ایجاد مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت اند.

خلاقیت پایه ی نوآوری و نوآوری پایه ی کارآفرینی است. زمانی که بر مبنای ایده ای خلاقانه و جدید، نوآوری صورت می گیرد و این نوآوری موجب ایجاد یک کسب و کار جدید، تولید ثروت و افزایش سطح رفاه جامعه می شود، کارآفرینی اتفاق افتاده است.

کارآفرین، فرد خلاق است که برای ایجاد یک کسب و کار و در نتیجه، کسب سود و کامیابی، به دنبال بردن ایده‌ها جدید و استفاده از فرصت‌های طلایی و نابی است که معمولاً به چشم سایر افراد نمی‌آیند. در واقع کارآفرینی نتیجه‌ی فرآیند سیستماتیک و منظمی است که خلاقیت و نوآوری را به نیازمندی‌ها و فرصت‌های بازار پیوند می‌زند. در اینجا نکته‌ی ظریفی هم وجود دارد: ایده‌ی خلاقانه‌ی شروع کسب و کار، ممکن است توسط خود کارآفرین خلق شده باشد و ممکن است کارآفرین با پرداخت حق امتیاز یک اختراع به مخترع آن، از ایده‌ی وی در کسب و کار خود استفاده کند.

حال با این فرض، به نظر شما "ادیسون" یک مخترع است یا یک کارآفرین؟ یک فرد خلاق است یا نوآور؟

(تذکر اول فصل را به خاطر بیاورید. قبل از آن که ادامه‌ی مبحث را بخوانید، قدری فکر کنید و به سوال مطرح شده پاسخ دهید.)

اگر در مورد این سوال به میزان کافی فکر کردید، بد نیست بدانید: ادیسون تا زمانی که رد آزمایشگاه خود، مشغول کشف و اختراع بوده است و حتی تاشی که میهمانانی را به باغی که از قبل، لامپ‌های الکتریکی را در میان درختان آن، کار گذاشته بود دعوت کرده و سپس با اتصال الکتریسیته و روشن کردن لامپ‌ها، همه را به تعجب از این اختراع بزرگ واداشت، در حوزه‌ی خلاقیت و اختراع قدم می‌زده است. اما وقتی که پس از مدتی کارخانه‌ی "جنرال الکتریک" را بنا می‌کند و لامپ الکتریکی تولید کرده، به فروش می‌رساند، به حوزه‌ی نوآوری و کارآفرینی وارد شده است.

بنابراین، حق با شما بود! ادیسون هم یک مخترع خلاق است و هم یک کارآفرین نوآور.

موانع خلاقیت

گاهی چیزهایی که از قبل آموخته می شوند، یکی از موانع اصلی بر سر راه خلاقیت هستند. این دانسته ها به صورت ناخودآگاه جلوی بروز ایده های جدی ترین مانع خلاقیت، همان دانسته های ماست، نه چیزهایی که نمی دانیم.

به همراه هر آموزه ای، گروهی از مفروضات درست یا نادرست به ذهن انسان وارد می شود در حقیقت به همراه آموختن هر چیز جدیدی، به صورت ناخودآگاه، فرضیه هایی که در مورد آن مطرح شده است پذیرفته می شود و این فرضیه ها کم کم قالب ها و چارچوب های ذهنی را ساخته و مانعی جدی برای داشتن تفکری متفاوت خواهند شد. به این وضعیت، تفکر جعبه ای هم می گویند.

ترس از اشتباهات و شکست ها، پرهز از ابهام، بیش از حد منطقی بودن، پیروی کورکورانه از قواعد و قانون ها، ترس از احمق جلوه کردن، جستجو برای یافتن تنها یک جواب درست، اضافه کردن مفروضات نادرست به مفروضات مسئله، تکیه بر کلیشه ها، فشار روانی از باورهای تفکر منفی و... موضوعاتی هستند که معمولا از آن ها به عنوان موانع شکوفایی خلاقیت تعبیر می شود. نکته ی قابل توجه این است که یکی از راه های مقابله با موانع خلاقیت، دانستن و شناختن این موانع است. همین که بدانیم طوری ترتیب شده ایم که "تنها به دنبال یک راه حل صحیح می گردیم"، خود در برخورد درست با امثال این موانع بسیار موثر است.

در این قسمت برای درک بهتر موانع و تلاش برای از بین بردن آن ها، مثال ها و تمرینات ساده ای بیان شده اند. نکته ی اول فصل به خاطر دارید؟

تلاش کنید به این سوال از منظرهای مختلف نگاه کنید و پاسخ بدهید.

با توجه به نکات و زوایای مختلف یک موضوع، می توان برای یک سوال، جواب های مختلفی پیدا کرد.

اگر به پاسخ های خود فکر کرده اید، می توانید چند نمونه پاسخ صحیح را در پیوست این فصل مشاهده کنید. یکی از موانع مهم خلاقیت "دنبال یک و تنها یک پاسخ صحیح گشتن" است. بسیاری از مواقع وقتی برای یک مشکل پاسخی پیدا می شود و یا وقتی کاری از یک روش جاری انجام می شود، کسی به دنبال راه ها و روش های دیگر نمی گردد. این شاید یکی از مهم ترین دلایلی است که خلاقیت های شگفت آور بروز نمی کند. همیشه برای یک مسئله، راه حل های متفاوتی می توان یافت که درست هم هستند.

نتایج به دست آمده از یک تحقیق دانشگاهی نشان می دهد، موضوعی که عمیقا در ذهن های تحت تأثیر سیستم های آموزشی جا افتاده، فرض وجود یک پاسخ صحیح است. یک دانشجو به طور متوسط، در سال های تحصیل خود به ۲۶۰۰ تست چهار جوابی پاسخ می دهد. تست های چهار جوابی چند پاسخ صحیح دارند؟ این یعنی از میان پاسخ های ممکن یکی و تنها یکی را بیابید! چنین شیوه ای افراد را به این جهت سوق می دهد که برای هر مشکل فقط و فقط یک پاسخ صحیح وجود دارد و باید آن را پیدا کرد. بنابراین عجیب نیست که وجود تنها یک راه حل صحیح جزء جدا نشدنی تفکر افراد شده باشد. وقتی یک پاسخ صحیح یافت می شود پاسخ های دیگر که ممکن است کارایی بیشتری داشته باشند، نادیده گرفته شوند و این یکی از موانع مهم خلاقیت است. بنابراین، اولین مانع خلاقیت این است که تصور کنید برای یک سوال، تنها یک جواب صحیح وجود دارد. به تمرین دوم توجه کنید.

تمرین ۲) مربع زیر را به ۴ قسمت مساوی و کاملا شبیه به هم (متناظر) تقسیم کنید.



(لطفا پاسخ خود را رسم کنید.)

اگر جواب یا جواب های خود را رسم کرده اید به انتهای فصل مراجعه کنید. چیز جالبی برایتان داریم.

همان طور که می بینید. پاسخ های بعدی بعضا بسیار زیباتر و خلاقانه تر از اولین پاسخ هایی هستند که به ذهن می رسند. بی ارتباط نیست که می گویند "اولین گل بهار همیشه بهترین گل بهار نیست". اگر بیشتر فکر کنید

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

شاید جواب های متنوع تری را نیز پیدا کنید. این سوال بی نهایت جواب دارد. چقدر خوب می شد اگر همیشه پس از یافتن یک پاسخ به دنبال پاسخ های بهتر نیز می گشتیم. و تفکر خلاق یعنی همین. یعنی همواره از خودمان سوال کنیم که آیا راه حل بهتری وجود ندارد؟

در همین زمینه مثال ها و سوالات بسیار متنوعی وجود دارد که ما در زیر تنها به ۲ نمونه ی دیگر از آن ها اشاره می کنیم.

تمرین ۳) کسر زیر را ادامه دهید. (پاسخ یا پاسخ ها را در پیوست بیابید.)

A E

BCD

مانع اول:

تمرین ۵) سعی کنید با رسم ۴ پاره خط مستقیم، به طوری که برای رسم آنها قلمتان از کاغذ برداشته نشود، از هر ۹ دایره ی زیر عبور کنید.

در مورد تمرین ۵، مطمئنا راه های زیادی را امتحان کردید، بسیاری از پاسخ های افراد شبیه پاسخ هایی است که در حاشیه ی پاسخ اسن تمرین در پیوست آمده است. اما آیا به ذهنتان رسید که چهارچوب ها را بشکنید؟ یا تمام خطوطی که رسم کردید در چهارچوب مربعی بود که ۹ دایره شاکله ای از آن را در ذهن ترسیم می نماید؟ همان طور که در پیوست می بینید پاسخ، شکلی متفاوت با آن چیزی است که انتظار داشتید.

گاهی مفروضات نادرست و تلاش برای حفظ چارچوب ها، مانعی جدی در راه خلاقیت می شوند. انگار برای فکر کردن، قالب مشخصی تعیین شده است که اجازه نمی دهد راه حل های خلاقانه ی زیادی افریده شوند. برای خلاق بودن، لازم است قالب های ذهنی را بشکنید و به نوع جدیدی به موضوع نگاه کنید.

پس مانع دوم "مفروضات اضافی" ای است که ما را در حل مسائل به مقروضات واقعی مسئله اضافه می کنیم.
این تمرین فقط ۴ فرض داشت:

- رسم ۴ پاره خط
- مستقیم بودن پاره خط ها
- برنداشتن قلم از روی کاغذ
- عبور از همه ی دایره ها

فرضی مبنی بر اینکه نباید از چارچوبی که دایره ها ایجاد کرده اند، خارج شویم وجود ندارد اما اگر به پاسخ هایمان نگاه نکنیم، متوجه می شویم که ذهن ما یکی از مقروضات جاری را که از کودکی همیشه به ما تذکر داده اند، به مقروضات واقعی مسئله اضافه کرده است. و آن مقروض اضافی چیزی نیست جز اینکه "سعی کنید از چارچوب خارج نشوید".

تمرین ۶ نیز می تواند به این مانع اشاره ای داشته باشد.

تمرین ۶) با جابه جایی یکی از دکمه های زیر، دو خط بسازید که هر کدام ۴ دکمه داشته باشند. (بعد از اینکه حداقل یک جواب پیدا کردید، می توانید به پیوست مراجعه کنید).

مانع دوم:

به مطلب زیر توجه کنید.

ادیسون، زندگی عجیب و شگفت انگیزی داشت. او می خواست وسیله ای اختراع کند تا به وسیله ی آن بتوان فضای تاریک را روشن کرد و روشنی آن پایدار تر از روشنی شمع باشد. او برایتحقق هدف خویش، بیش از شش هزار بار دست به آزمایش زد و این آزمایش ها با شکست مواجه شد. ولی دست از کار نکشید و همچنان مصمم

به کار خود ادامه داد. گاهی از او می پرسند که پس از این همه شکست، چه احساسی دارد؟ پاسخ می داد که بادا خود را شکست خورده نمی بیند بلکه به هزاران روش ساخت لامپ دست پیدا کرده است!

دانشجویان در انجام پروژه های دانشجویی به ۲ دسته تقسیم می شوند: افرادی که از روش های سنتی استفاده می کنند و افراد یکه از روش های خلاقانه استفاده می کنند. روش های سنتی مطمئن تر بوده، احتمال شکست کمتری دارند و در پایان، دانشجویان از انجام پروژه ی خود چیزهایی را یاد می گیرند.

روش های خلاقانه در ۳ زمینه نسبت به روش های سنتی بیشتر هستند! اول اینکه احتمال شکست بیشتری دارند. دوم اینکه احتمال موفقیت های بسیار بزرگ و متفاوتی دارند و سوم اینکه قطعاً باعث یادگیری بیشتری می شوند. شما کدام شیوه را برای انجام یک پروژه ی دانشجویی انتخاب می کنید؟

درست حدس زده اید. یکی از مواع خلاقیت، "ترس از اشتباه و شکست" است. کوراتکو یکی از دانشمندان حوزه ی کارآفرینی معتقد است: "هر آنچه شما را نکشد، باعث می شود قوی تر شوید."

انسان های خلاق درک می کنند که امتحان کردن چیزهای جدید اغلب به شکست می انجامد اما این شکست را نه عاملی برای توقف، که فرصتی برای یادگیری بیشتر تلقی می کنند.

در مسابقات اتومبیل رانی اصطلاحی به نام "pit stop" وجود دارد. "pit stop" جایی است که اتومبیلی از پیست مسابقه به خارج هدایت می شود، توقف می کند تا چک شود، به میزان لازم بنزین بزند و لاستیک های سائیده شده اش را با لاستیک های نو و عاجدار تعویض کند. در این حین، اتومبیل های دیگر با سرعت از کنار او رد می شوند و جلو می زنند. اما این توقف به معنای باختن در مسابقه نیست. شروعی با توان بیشتر است که شانس برنده شدن را بالا می برد.

شکست جزء مهمی از خلاقیت است و کارآفرینان بزرگ آن را مانند "pit stop" در مسیر موفقیت تلقی می کنند. چرا که این شکست ها هستند که می گویند چه زمانی باید جریان فعالیت را عوض کرد.

ریچارد فیمن، برنده ی جایزه ی نوبل فیزیک می گوید: "به منظور توسعه ی کارآیی ایده هایم تا جایی که می توانم سعی می کنم شکست بخورم."

مانع سوم:

از کودکی یاد گرفته ایم که نباید از خط بیرون بزنیم و فقط باید درون خطوط نقاشی را رنگ کنیم! و ما عمرمان را در تسلیم شدن به چنین قوانینی سپری می کنیم. گاهی اوقات خلاقیت به توانایی ما در شکست این قواعد بستگی دارد. هنری فورد، هنگامی که برای اولین بار اتومبیل را طراحی کرد در ذهنش چیزی به جای کالسکه می ساخت و چون اسب ها جلوی کالسکه بسته می شدند، موتور اتومبیل را به طور ناخودآگاه در جلوی آن طراحی کرد. سال هاست که اتومبیل با همین طرح کار می کند اما شاید اگر موتور در محل دیگری قرار بگیرد، کارآیی اتومبیل بیشتر شود.

یکی از موانع خلاقیت "دنبال کردن کورکورانه ی قواعد" است. قواعد باعث می شود که ما اطرافمان را آن طور که هست نبینیم، بلکه آن طور ببینیم که عادت کرده ایم. این قواعد گاهی باعث می شود که خیلی از اطلاعاتی که با مدل های ذهنی ما در تضاد هستند، بدون استفاده باقی بمانند، در صورتی که این اطلاعاتی که با مدل های ذهنی ما در تضاد هستند. بدون استفاده باقی بمانند. در صورتی که این اطلاعات به ظاهر عجیب، می تواند منبع مناسبی برای ایده پردازی باشد. پس به خودتان جرات دهید که چیزهای به ظاهر بدیهی را زیر سوال ببرید. این شیوه ی خلاق ترین انسان شناخته شده، لئوناردو داوینچی است.

مانع چهارم:

منطق و استدلال، قسمت با ارزشی از فرآیند خلاقیت است. به خصوص هنگامی که ایده های مختلف ارزشیابی و ترکیب یم شوند. ولی در ابتدای تصور و خیال، نگرانی برای منطقی بودن یا نبودن ایده، خلاقیت را محدود می کند. تمرکز بیش از حد بر روی تفکر منطقی حتی می تواند پایه ی یکی از قوی ترین خلاقیت های ذهن، یعنی

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

دریافت ناگهانی را نیز سست کند. دریافت ناگهانی به معنی ایده هایی است که به صورت جرقه هایی ظاهر می شوند. این ایده ها ممکن است در هر زمان یا مکانی خلق شوند. مانند اتفاقی که برای ارشمیدس در حمام افتاد! بنابراین اجازه بدهید که ایده هایتان حتی اگر به ظاهر غیر منطقی به نظر می رسند، فرصت ظهور داشته باشند. یکی از موانع خلاقیت "بیش از حد منطقی بودن" است.

مانع پنجم:

با شنیدن کلمه ی بازی چه احساسی به شما دست می دهد؟

چقدر از زمان هفتگی خود را به بازی اختصاص می دهید؟ و اصلا چه تعریف و نگاهی به بازی کردن دارید؟

یک رفتار سرزنده و شوخ، اساس تفکر خلاق است. یادمان باشد که یک رابطه ی بسیار نزدیک بین "هاها" شوخی و "آهان" کشف وجود دارد!

بازی این فرصت را به ما می دهد که راه های انجام دادن کارها را بدون داشتن هیچ دغدغه ای، بازیابی و فرمول بندی کنیم. همان طور که کودکان در هنگام بازی چیزهای زیادی میگیرند، کارآفرینان نیز در حین بازی، می توانند خلاقیت خود را آزاد گذاشته، رها فکر کنند، راه های مختلف را بیازمایند و چیزهای جدید کشف کنند، بنابراین به بازی به چشم اتلاف وقت نگاه نکنید. یکی از موانع خلاقیت، "بیهوده انگاشتن بازی کردن" است.

مانع ششم:

لطفا چند انسان خلاق را نام ببرید.

انیشتن؟ بتهوون؟ داوینچی؟ ...

خود شما چه طور؟ آیا خودتان را فرد خلاق می دانید؟

بعضی از افراد ندانسته، خلاقیت خود را محدود می کنند، زیرا گمان می کنند که خلاقیت مخصوص آدم های خاصی است که چند نفرشان را در بالا نام بردیم.

متأسفانه کسی که چنین باوری دارد و بر پایه ی "من خلاق نیستم"، رفتار می کند، به صورت ناخودآگاه از توان مغزی خود برای خلق ایده های جدید استفاده نمی کند. در صورتی که هر کسی پتانسیل خلاق بودن را دارد و فقط لازم است این نیرو را در خود تقویت کند. بنابراین یکی دیگر از موانع خلاقیت گمان به این موضوع است که "من خلاق نیستم!"

مانع هفتم:

تفکر خلاق جای پیروی از رسوم نیست. ایده های جدید کمتر در فضای سنتی و عادی پیدا می شوند. بنابراین برای خلق ایده، گاهی لازم است کارهایی انجام شود که به نظر مردم غیر عادی و احمقانه است. ما گاهی ایده ها و نظرات متفاوت و جالبی داریم، اما از ترس اینکه احمق تصور شویم، هرگز جرات ابراز آن ها را نداریم. شاید در گذشته، ایده ی صحبت کردن با شخصی که کیلومترها با ما فاصله دارد، نیز باعث شده باشد که عده ای الکساندر گراهام بل را احمق فرض کنند!

ترس از احمق جلوه کردن، یکی از موانع جدی خلاقیت است که مانع از بروز ایده های نامانوس و غیر عادی می شود.

مانع هشتم:

تا به حال شده است معمایی طرح شود و شما مصر باشید که سریع تر جواب معما گفته شده تا خیالتان راحت شود؟

در دوران دبیرستان چقدر سعی می کردید که درگیر یک موضوع بمانید تا خودتان حل اش کنید؟

آیا سریعاً به حل المسائل مراجعه نمی‌کردید؟

چقدر برای رفتن به جاهای ناشناخته و کشف آن‌ها اشتیاق دارید؟

اگر توانایی تحمل ابهام را دارید، یکی از مهم‌ترین مانع خلاقیت را از بین برده‌اید چرا که "پرهیز از ابهام" یکی از موانع خلاقیت است. ابهام می‌تواند محرک بزرگی برای خلاقیت باشد زیرا ما را تشویق می‌کند متفاوت فکر کنیم. ابهام باعث می‌شود که در یک زمان دو نظریه‌ی اغلب متناقض در ذهن به وجود آید که این کانال مستقیمی به سوی خلاقیت است. وضعیت‌های مبهم باعث می‌شود که ما مجبور شویم در فضایی برتر از معمول تفکر نماییم. اگر چه وضعیت مبهم برای یک کارآفرین وضعیت مطلوبی نیست اما وضعیت با ارزشی است که باعث جستجوی او برای ایده‌های خلاق می‌شود.

نتیجه اینکه کارآفرین خلاق تحمل ابهام بالایی دارند و فرصت‌های مناسبی را با ایجاد وضعیت‌های مبهم می‌یابند.

روزی یکی از پیامبران خدا و تعدادی از یارانش از جایی می‌گذشتند، سگ سیاه و زشتی را دیدند که با دهان باز مرده بود و لاشه‌ی بسیار متعفن داشت. یاران پیامبر هر یک در رابطه با وضعیت مشمئزکننده‌ی سگ چیزی گفتند. یکی گفت: چقدر کثیف است. دیگری گفت: چه بوی بدی دارد و ...

پیامبر رو به یارانش کردند و گفتند: چه دندان‌های سفیدی دارد.

تفکر خلاق، داشتن نگاه زیبایی‌بین است.

وقتی دنیا را از پشت شیشه‌ای کثیف و پر از لکه‌های مختلف نگاه می‌کنید، اگر لکه‌ی جدیدی اضافه شود که می‌توانید آن را بر طرف کنید، رغبت پاک کردنش را نخواهید داشت. اما وقتی دنیا را از پشت شیشه‌ای تمیز و درخشان نگاه کنید، اگر لکه‌ی کوچکی روی شیشه بنشیند، حتی حاضرید با آستین لباس گران‌قیمت آن را پاک کنید.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

برای خلاقیت باید از پشت شیشه ای درخشان به دنیا نگاه کرد تا انگیزه ای برای پاک کردن لکه ها، حل مسائل و مشکلات و دادن ایده های نو و شگفت انگیز وجود داشته باشد.

بنابراین، "تفکر منفی" از موانع مهم خلاقیت است. انواع تفکرات منفی را می توان در قالب جدولی مطرح کرد:

جدول نمونه های تفکر منفی

واژه ی معرف	نمونه ها
عیب جویی	عیب جویی و خرده گیری از دیگران، منفی بافی
غرولند	شکایت از روزگار، بنا بر عادت غرولند کردن
بی نظمی	بی نظمی در کارها و بی نظمی در لوازم شخصی و...
سرزنش کردن	طعنه زدن، مدارا نکردن، سرزنش کردن دیگران
بی احترامی	به کار بردن واژه های اهانت آمیز، بی احترامی (حتی بدون ابزار شفاهی) به دیگران
ناتوانی	احساس ترس، غم، بدبینی و یاس
بی ارزشی	سرزنش شدن از طرف دیگران و مورد استهزاء واقع کردن خود، تصور ارزیابی منفی توسط دیگران
ناامیدی	تصور داشتن زندگی بی معنا، بی آرمانی، نداشتن هدف مثبت و نداشتن امید، احساس مداوم مواجه شدن با بن بست.

مانع نهم:

برای خلاق بودن لازم است بتوانید شکل اصلی را از زمینه جدا کنید. هنرمندان به خوبی توان این کار را دارند. آنها می توانند با دیدن یک صحنه به راحتی سوژه را پیدا کنند. برای آنها به سادگی قسمتی از تصویر برجسته شده و بقیه، محو و کمرنگ می شود. با دقت در تصویر بالا میتوانید ۱۹ مربع ببینید.

یکی از موانع خلاقیت این است که نتوانید شکل اصلی را از زمینه ی آن جدا کنید. جدا کردن شکل از زمینه باعث می شود که به راحتی بتوانید بر بخش های مختلف یک موضوع متمرکز شوید و آن را تجزیه تحلیل کنید. علاوه بر موانع گفته شده، موانع دیگری مانند فشارهای روانی، روزمرگی ها، تخصص بسیار زیاد، سن بالا، باورها و تعصبات، غرور، ترس و ... نیز می توانند از موانع خلاقیت شمرده شوند.

موافقت یک بار دیگر بعضی از موانع خلاقیت که در این فصل به آن اشاره کردیم را مرور کنیم؟

جدول زیر کمک می کند تا آنها را بهتر به خاطر بیاوریم.

فرآیند خلاقیت

شاید شما هم دوست داشته باشید ایده های جدید خلق کنید. به نظر شما، ایده های جدید کاملاً تصادفی به وجود می آیند و باید بنشینید و منتظرتان باشید؟ قطعاً اینطور نیست. اگر با دقت به فرآیند خلاقیت (تفکر خلاق) توجه کنیم، می توان از مراحل که باعث شکل گیری خلاقیت در ذهن می شود، یک تقسیم بندی ارائه داد. همه ی افرادی که به نحوه ایده ی جدیدی داشته اند از این مراحل عبور کرده اند. این گذر می تواند به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه باشد اما پشت سر گذاشتن این مراحل امری بدیهی است.

انتظار نداشته باشید که با دانستن و توجه کردن به فرآیند خلاقیت، به یکباره بتوانید تفکر خلاق داشته باشید! دانستن این فرآیند تنها به شما کمک می کند مراحل را با آگاهی و حتی با امید بیشتری طی کنید.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

فرآیند خلاقیت یک سیر هفت مرحله ای است. شش مرحله ی ابتدای این سیر، مرحله های اصلی خلاقیت هستند و مرحله هفتم، تا حدودی همان تبدیل شدن خلاقیت به نوآوری بوده که به معنی اجرای ایده ی جدید و خلق چیزهای نو است.

مراحل فرآیند خلاقیت عبارتند از:

- آماده سازی ذهن
- مطالعه و بررسی
- تغییر و دگرگونی
- کمون یا دوره ی انتظار و خوابیدن روی مسئله
- جرقه
- تأیید و اثبات
- اجرا

مرحله اول: آماده سازی ذهن (preparation) در مورد همه چیز بخوانید!

اگر چه برخی تصور می کنند که ایده های جدید از به هم خوردن چیزی شبیه رعد و برق ناگهانی به وجود می آیند، اما واقعیت این است که حتی اگر این طور باشد نیز، تا هنگامی که ذهنی آمادگی خلق ایده را نداشته باشد، هیچ رعد و برقی اتفاق نخواهد افتاد!

برای خلاق بودن باید مطالعه داشت. یادگیری فرآیندی نیست که انتها داشته باشد. رویارویی با هر موقعیتی می تواند فرصت جدیدی را برای یادگیری فراهم کند. یک مجموعه ی خوب و متنوع از دانسته های علوم مختلف، می تواند زمینه ی مناسبی برای بروز ایده باشد. چرا که گاهی برخی از ایده ها از به هم پیوستن مفاهیم علوم مختلف خلق می شوند.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

در تحقیق سیستماتیک و علمی، روال بر این است که محقق مطالعاتش را بر حوزه‌ی خاص تحقیقاتی‌اش متمرکز کند اما حواستان باشد که این مرحله، شبیه یک تحقیق علمی نیست. توصیه می‌کنیم که دامنه‌ی مطالعاتتان را گسترش دهید و به زمینه‌های مختلفی از دانش بپردازید. این کار باعث می‌شود ذهنتان آماده‌ی ترکیب کردن اطلاعات حوزه‌های مختلف با یکدیگر شود. اما مطالعه در شاخه‌های مختلف علوم گاهی باعث به هم ریختگی ذهنی می‌شود. تا به حال تجربه کرده‌اید مطالبی را به خاطر بیاورید که نمی‌دانید چه زمانی و در کجا آن را خوانده‌اید؟ یا گاهی با خواندن چندین کتاب در موضوعات مختلف احساس کنید که مطالب با هم مخلوط شده‌اند؟ این همان به هم ریختگی ذهنی است که معمولاً به علت زیاد بودن حجم مطالب و گوناگونی بودن آن‌ها به وجود می‌آید. چنین ذهن به هم ریخته‌ای کمک کمی به بروز خلاقیت می‌کند. برای جلوگیری از این مشکلات بهتر است مطالب خوانده شده را دسته‌بندی و آرشیو کنید.

علاوه بر این، نکات زیر نیز می‌توانید در آماده‌سازی ذهن برای بروز خلاقیت موثر باشد:

- زمانی را برای تبادل نظر با دیگران قرار دهید.

مرحله‌ی آماده‌سازی ذهن، زمان مناسبی برای تبادل نظر با دیگران است. گاهی در بحث‌های دوستانه نکاتی مطرح می‌شود که افراد را به تفکر وادار می‌دارد. همین مطالب ساده در خیلی از مواقع منجر به شکل‌گیری زمینه‌ی خلق ایده می‌شود.

- سفر کنید.

سفر کردن به کشورهای مختلف و آشنایی با فرهنگ آن‌ها نیز می‌تواند به آماده‌شدن ذهنی شما کمک کند. گاهی عادات و رسوم حاکم بر جامعه باعث ایجاد قالب‌های ذهنی (یکی از موانع خلاقیت) می‌شود. مشاهده‌ی فرهنگ سایر کشورها و مقایسه‌ی آن با فرهنگ کشور خود، می‌تواند محدودیت‌های فکری را از بین ببرد.

- در جلسات تخصصی رشته‌تان شرکت کنید.

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

درست است که در این مرحله باید دامنه‌ی مطالعاتتان را در حوزه‌های مختلف علوم گسترش دهید، اما حواستان باشد که از رشته‌ی تخصصی خود غافل نمانید.

شرکت در مجامع و جلسات تخصصی رشته‌ی خودتان، | خصوصاً جلسات طوفان فکری (در بخش روش‌ها و تکنیک‌های افزایش خلاقیت، توضیح داده می‌شود). می‌تواند تاثیر خوبی آماده‌گی ذهنی تان داشته باشد. پس مرحله اول این است که ذهنی آماده‌ی خلاقیت داشته باشیم.

داستان ارشمیدس و تاج پادشاه را به خاطر دارید؟ تا به حال فکر کرده‌اید که چرا پادشاه برای اندازه‌گیری میزان طلای تاج خود، سراغ یک زرگر یا یک فرد عادی از عوام نرفت و از ارشمیدس خواست تا یک راه حل خلاقانه پیدا کند؟ قطعاً دلیل تصمیم پادشاه این بود که ارشمیدس در آن زمان از همه داناتر بوده و اطلاعات گسترده‌ای از علوم مختلف داشت.

مرحله دوم: مطالعه و بررسی (investigation) متمرکز شوید!

یکی از لازمه‌های خلاق بودن، داشتن درک بالا و قدرت تحلیل مسائل است. برای ایده‌پردازی در رابطه با هر زمینه‌ای لازم است در ابتدا اصل مسئله، اجزا و جوانب آن به خوبی درک شود. "مطالعه تخصصی" در رابطه با موضوع می‌تواند شناخت آن را آسان‌تر کند. یادتان باشد در خلق ایده یا پیدا کردن راه‌حلی برای یک مشکل، قرار نیست همه چیز را از نو شروع کنید. قطعاً قبل از شما کسانی بوده‌اند که در این زمینه یا زمینه‌های نزدیک به آن فعالیت کرده‌اند. مطالعه‌ی تخصصی به این دلیل اتفاق می‌افتد که متوجه شوید تا به حال در موضوع مورد نظر شما چه ایده‌هایی طرح شده است، دیگران چه کرده‌اند، چه گفته‌اند و چه یافته‌هایی دارند.

شاید اگر در زمان ارشمیدس هم دسترسی به اینترنت و سایت‌های مجلات علمی وجود داشت، او نیز جستجوی مفصلی در مجموعه‌ی دانش بشری مرتبط با اندازه‌گیری طلای تاج، انجام می‌داد!

به هر حال ارشمیدس هم قطعات در زمان خودش کارهای دیگران را بررسی کرده و اطلاعاتی را در رابطه با مواد مخلوط، خواص سنگ آهن، خواص طلا و ... جمع آوری کرده بوده است.

در این مرحله فرد باید مانند محققین مطالعات و تحقیقات سیستماتیک علمی رفتار کرده و مجموعه ی کارهای دیگران را جمع آوری و مطالعه کند. به این کار در اصطلاح، "مرور ادبیات" گفته می شود.

مرحله سوم: تغییر و دگرگونی (transformation) تفکرتان را انعطاف پذیر دارید!

در این مرحله مجموعه ی اطلاعات جمع آوری شده از کارهای دیگران را بررسی کرده و به هم متصل می کنیم. اختلاف نظرها و نکات متشابهی که در مطالب دیگران است به ما کمک می کند تا داستان های مختلف را با سناریوی خود بیان کنیم و مدل جدیدی ارائه دهیم که مطالب جمع آوری شده را نیز پوشش دهد. این کار شاید شبیه تهیه ی یک "جدول مندلیف" باشد. قطعا مندلیف، تمام عناصر موجود در جدولش را خود، کشف نکرده بود بلکه آن ها را با آرایشی جدید و بر مبنای تشابهات کنار یکدیگر قرار داده بود. در واقع ما نیز عناصر دانشی که جمع آوری کرده ایم را با روش خودمان و بر مبنای تشابهاتشان و اختلافات آن ها، آرایش داده و در خانه های مختلف می نشانیم. اطلاعاتی که از طریق تشابهاتشان یکدیگر را تقویت می کنند و یا اطلاعاتی که با یکدیگر تفاوت دارند، به راحتی ما را به تفکر در رابطه با موضوع وا می دارند.

ارشمیدس نیز در این مرحله باید مطالب جمع آوری شده ی خود را بررسی و به اصطلاح بالا و پایین می کرده تا متوجه شود که کدام یک به درد حل مسئله ی تاج پادشاه می خورد.

در این مرحله مجموعه ای از اطلاعات در اختیار فرد است که مبنای حل مسائل خواهد بود مشخص کردن تشابهات و اختلافات موجود در اطلاعات جمع اوری شده، دو نوع تفکر را به وجود می آورند که واگرا و هم گرا نام دارند.

برای حل عادی مسئله، یکی از دو نوع تفکر واگرا یا همگرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما برای اینکه مسئله‌ای به صورت خلاقانه حل شود باید اولاً هر دو نوع تفکر را با هم داشته باشید و ثانیاً بتوانید یک نوع تفکر را به نوع دیگر تبدیل کنید.

تفکر واگرا توانایی دیدن تفاوت‌های میان داده‌های مختلف است. یعنی با این شیوه‌ی تفکر، فرد افکارش را جستجو کرده و بدون اینکه بر روی مسئله‌ی اصلی تمرکز خاصی داشته باشد به دنبال یافتن مسیرها و امکانات مختلفی است که در اختیار دارد. معمولاً متفکران واگرا در حل مسائل از تکنیک طوفان فکری (ذهن‌انگیزی) استفاده می‌کنند.

اما تفکر هم‌گرا توانایی دیدن شباهت و ارتباط بین داده‌های مختلف است. بدین معنی که با تفکر هم‌گرا، بهترین و مؤثرترین مسیرها و امکاناتی که منجر به حل مسئله می‌شوند انتخاب می‌شود. در این نوع تفکر، تمرکز فرد بر روی مسئله و مسیرهای رسیدن به حل آن است.

استفاده از هر دو نوع تفکر به این شکل است که فرد خلاق، در ابتدا با داشتن تفکر واگرا به دنبال ایده‌ها و نظرات مختلفی است که بیشتر از طریق تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری به دست می‌آید. سپس با تغییر در نوع تفکر از واگرا به هم‌گرا، بر روی موضوع متمرکز شده و به حل خلاقانه‌ی آن می‌پردازد. در این مرحله، اطلاعات تلفیق شده و نتیجه‌های عملی‌تری به دست می‌آید.

مرحله چهارم: کمون یا دوره‌ی انتظار؛ خوابیدن روی مسئله (incubation) به ذهن تان زنگ تفریح دهید!

ذهن انسان دو بخش آگاه و ناخودآگاه دارد. بخش آگاه ذهن همان است که همواره، در فعالیت‌های روزانه به کار گرفته می‌شود. این فعالیت‌ها، اثراتی را بر روی بخش دیگر ذهن یعنی ذهن ناخودآگاه می‌گذارد. گاهی برخی از آموخته‌هایی که به سبب فعالیت بخش آگاه ذهن ایجاد شده‌اند، پس از مدتی فراموش می‌شوند اما اثر این آموخته‌ها بر بخش ناخودآگاه همواره باقی می‌ماند. ذهن ناخودآگاه بدون آن که تفاوتی میان اندیشه‌ها و افکار

خوب و بد قائل شود، هر چیزی را به طور کامل دریافت می کند. یک کوه یخ را در وسط آب تجسم کنید. بخش کوچکی از کوه یخ که از آب بیرون است قابل دیدن خواهد بود اما بخش اعظم کوه یخ، داخل آب بوده و قابل مشاهده نیست. ذهن انسان نیز همین حالت را دارد. بخشی از ذهن، که ما به آن دسترسی داریم همان ذهن آگاه بوده و مانند قسمت قابل دیدن کوه یخ است، اما ذهن ناخودآگاه ما همانند قسمت زیر آب کوه یخ، غیر قابل دسترس است. ما نمی توانیم دقیقاً بدانیم که در ذهن ناخودآگاهمان چه می گذارد اما در اینکه بسیاری از حرکات و تصمیم های ما ناشی از اطلاعات این بخش است شکی نیست.

فعالیت های ذهن ناخودآگاه نقش اصلی را در دوره ی کمون یا خوابیدن روی مسئله، بر عهده دارد. اگر فرد پس از گذراندن مراحل قبل به نتیجه ای نرسد و نتواند ایده ای خلق کند، تامل می کند، مسئله را رها کرده و دست از کار می کشد. این توقف در کار ممکن است ساعت ها، هفته ها، ماه ها، و حتی سال ها طول بکشد. اما بر عکس آنچه که ظاهراً دیده می شود، در این دوران در واقع کار متوقف نمی شود بلکه موضوع به ضمیر ناخودآگاه سپرده شده و هر لحظه ممکن است راه حل مورد نظر ظهور کند. این دوران همانند زمانی است که جوجه درون تخم مرغ و زیر بال و پر مرغ مادر در حال رشد و پرورش است.

لازم است پس از جمع آوری اطلاعات، مسئله به عمد کنار گذاشته شده، زمین آگاه را در آرامش قرار داده و به ذهن ناخودآگاه فرصت عمل بدهید. در این مرحله باید، در اصطلاح، بر روی موضوع بخواهید و سعی کنید آن را فراموش کنید. هنگامی که ذهن آگاه از موضوع دور شود احتمال خلق ایده های جدید بیشتر خواهد شد. به زبان ساده در این مرحله می توانید به هر چیزی فکر کنید بجز مسئله و پیدا کردن راه حل آن!

در شرح احوالات "ابن سینا" آمده است زمانی که از پیدا کردن راه حل مسئله ای ناتوان می شد به نماز می ایستاد. دو رکعت نماز خواندن برای او دو نتیجه ی مختلف را به همراه داشت. اول آن که از خداوند تعالی درخواست می کرد که در فهم بهتر موضوع و یافتن پاسخ آن او را یاری دهد و دوم آن که نماز برای کسی چون

"ابن سینا" یعنی بریدن از اطراف و توجه صرف به سوی خدا، مثل فلشی که تنها در یک جهت و بدون لغزش و نوسان بایستد.

نماز "ابن سینا" را شاید بتوان از جهتی دوره ی کمون و خوابیدن روی مسئله دانست. چیزی که ذهن آگاه را درگیر خود کرده و فقط ذهن ناخودآگاه را معطوف به مشکل نگه می دارد.

برای دور کردن ذهن از موضوع، پیشنهادهایی داده شده است. از جمله ی این پیشنهادات می توان به روش 3b اشاره کرد. در دوره ی کمون تا جایی که دوست دارید بخوابید (bed)، بازی و ورزش کنید (basketball) و حمام کنید (bath). یادتان باشد جرقه ی راه حل مسئله ی تاج پادشاه در وان حمام به ذهن ارشمیدس خطور کرد، نه در آزمایشگاهش!

بخش مهمی از خلق ایده خیالبافی و رویپردازی است. در دوره ی کمون ذهن کاملاً از تعصبات و الگوهای تحمیل شده خالی است و بهترین فرصت برای این کار خواهد بود. خیال پردازی کردن در حکم روشن کردن ناخودآگاه و خاموش کردن ذهن آگاه است.

مرحله پنجم: جرقه (illumination) چراغ ها روشن می شوند!

این مرحله پیشرفت خود به خودی و روشن شدن مسئله است که ممکن است تا رسیدن به آن، از ۵ دقیقه تا ۵ سال طول بکشد! با سپردن موضوع مورد نظر به ذهن ناخودآگاه، زمانی برای تجزیه و تحلیل و فعالیت این بخش فراهم می شود. در این دوران باید گوش به زنگ باشید چرا که ممکن است در یک لحظه و به طور ناگهانی متوجه راه حل شده یا جرقه ی خلق ایده در ذهن تان زده شود. در این مرحله به یکباره شبیه لامپی که بالای سر یک دانشمند روشن می شود، همه چیز روشن شده و از میان خطوط و طرح های مبهمی که جلوی چشم است، شکل و نقش اصلی برجسته و کاملاً واضح می شود.

لحظه ی تاریخی ارشمیدس را که فراموش نکرده اید؟! غوطه ور شدن درون وام حمام همانا و یافتن پاسخ همان! ما بقی ماجرا هم تنها eureka, eureka یا "یافتم یافتمی" است که در تاریخ ثبت شده است.

نتایج مطالعه ای بر روی ۲۰۰ دانشمند نشان می دهد که به گفته ی ۸۰٪ آنان، حداقل یکبار برای آنان اتفاق افتاده است که زمانی که از مسئله بسیار دور بوده اند، یکباره راه حل آن به ذهنشان رسیده است.

مرحله ششم: تأیید و اثبات (verification) ایده تان را به شرایط واقعی تنظیم کنید.

برخی از مواقع ممکن است یک ایده ی جدید تنها در مرحله ی آزمایشگاهی و بر روی کاغذ نتیجه ی قابل قبولی داشته باشد، اما هنگامی که در شرایط واقعی اجرا می شود بی معنی و ناکارآمد باشد. این مرحله مشخص می کند که آیا ایده ی جدید عملی است و می توان آن را با قیمت معقولی که برای کارافزین سودآور است تولید کرد یا خیر؟ گاهی در این مرحله اتفاق می افتد که یک ایده ی جدید، بعد از آزمایش های منطقی و قضاوت های دیگران کاملاً تغییر می کند تا به نتایج بهتری منجر شود.

مرحله هفتم: اجرا (implementation) آماده، هدف، آتش!

بسیاری از افراد هستند که ایده های جدیدی خلق می کنند اما بیشتر آن ها هرگز ایده ی خود را عملی نمی کنند. آنچه که کارآفرینان را از افراد معمولی متمایز می کند عملی کردن ایده هایشان است. اما همان طور که در ابتدای فصل گفته شد، تبدیل ایده به عمل را نوآوری می گویند که گامی فراتر از خلاقیت است. پس منظور از عملی کردن ایده در آخرین مرحله از فرآیند خلاقیت، تولید و ارائه ی آن به بازار نیست. چیزی که در این مرحله مورد نظر قرار می گیرد، این است که ایده در حد یک نمونه ی آزمایشگاهی ساخته و آزمایش می شود. اگر موفق بود وارد مرحله ی تولید زیاد شده که خارج از فرآیند خلاقیت و در قلمرو نوآوری خواهد بود.

تکنیک‌ها و روش‌های افزایش خلاقیت

تکنیک‌های خلاقیت شیوه‌هایی برای تقویت و بروز خلاقیت در افراد هستند که با هدف‌های مختلفی طراحی گردیده‌اند. بعضی از آن‌ها برای کمک به ایده‌پردازی طراحی شده‌اند، بعضی برای تقویت توان فکری افراد، بعضی برای شکستن چارچوب‌های ذهنی و از بین بردن موانع خلاقیت و بعضی نیز به منظور حل خلاقانه‌ی مسائل. تکنیک‌های خلاقیت کمک می‌کنند تا بتوانیم از زوایایی جدید به موضوع یا مشکل نگاه کنیم. زوایایی که به طور معمول از آن غافل هستیم. این تکنیک‌ها را بر اساس شیوه‌ی استفاده، می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- تکنیک‌هایی که به صورت گروهی مورد استفاده قرار گیرد. مانند: تکنیک **doit**، تصویرسازی خلاق، ...
- تکنیک‌هایی که به صورت "گروهی" قابل اجرا بوده و نمی‌توان از آن‌ها به صورت فردی استفاده کرد. مانند: تکنیک طوفان فکری، دلفی، طوفان فکری معکوس، گوردن، تلفیق نامتجانس‌ها و ...
- تکنیک‌هایی که به هر دو صورت "فردی" و "گروهی" قابل استفاده هستند. مانند: ارتباطات اجباری، **scamper**، فهرست خصوصیات، شکوفه‌ی نیلوفر آبی، دفترچه یادداشت و ...

در ادامه برخی از متداول‌ترین تکنیک‌های خلاقیت شرح داده می‌شود:

طوفان فکری (brainstorming) - خلق طوفانی از ایده‌های جدید.

این تکنیک نوعی ایده‌یابی گروهی و سازمان‌یافته است که در سال ۱۹۵۳ توسط دکتر الکس اس اسبورن تعریف شد. امروزه این تکنیک چنان در آمریکا رواج یافته که می‌توان گفت جزئی از زندگی مردم آن شده است. طوفان فکری (ذهن‌انگیزی). جلسه‌ای است که در ابتدای آن، مدیر جلسه موضوع یا مشکلی را مطرح کرده و افراد حاضر در جلسه، در رابطه با آن موضوع یا برای حل مشکل اقدام به ارائه‌ی ایده می‌کنند. "جلسه"، چند

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

ساعت نشستن روی یک صندلی خسته کننده، گوش دادن به حرف های دیگران و شاید خمیازه های پنهانی را به یاد می آورد! اما جلسات طوفان فکری بر خلاف این توصیف، بسیار جذاب، پر سرعت، طوفانی، پر نشاط و خلاقانه هستند. هدف این تکنیک، جمع آوری ایده ها و یافتن بهترین آن ها برای موضوع مطرح شده است. برای برگزاری صحیح و لذت بخش جلسات طوفان فکری، چهار اصل مهم را به خاطر بسپارید:

اصل اول- هر چه بیشتر، بهتر: تعداد ایده های ارائه شده بسیار مهم است چرا که هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد، احتمال پیدا کردن ایده ی مناسب بیشتر خواهد بود. پس کمیت ایده ها مهم است نه کیفیت آنها.

اصل دوم- مسخره کردن ممنوع! در طول برگزاری جلسه، ارزیابی ایده های دیگران، نقد یا تمسخر آن ها و قضاوت های عجولانه در مورد کاربردی بودن یا نبودن ایده ها ممنوع است. چرا که این کار باعث از بین رفتن اعتماد به نفس و انگیزه ی افراد برای تصور و خیال پردازی شده و در نتیجه تولید ایده را به حداقل می رساند. لازم است که در این جلسات افراد به ایده های جسورانه، دور از ذهن، عجیب و گاهی حتی خنده دار نیز فکر کنند.

اصل سوم- گل+آبی=گلآبی! از آنجایی که هر ایده ای می تواند جرقه ی خلق ایده ی تازه ی دیگری باشد، اصل سوم این است که همه ی اعضای جلسه باید به ایده های دیگران با دقت توجه کنند. هر فردی می تواند حتی با ترکیب دو ایده، ایده ی تازه ای را ارائه دهد.

اصل چهارم- هم افزایی ناشی از نشاط: ایده های ایجاد شده در گروه، بهتر و بیشتر از ایده هایی است که مجموع افراد به تنهایی پیشنهاد می کنند اما این امر در گروه این است که افراد گروه یکدیگر را آزاد بگذارند و جلسه ای پر نشاط و پر از خنده و شادی را جلو ببرند. هیچ کس نباید مانع یا حاکم این جلسات باشد.

در رابطه با تعداد افراد شرکت کننده در جلسه ی طوفان فکری (ذهن انگیزی) تحقیقات زیادی انجام شده است که نتایج آن ها نشان می دهد بهتر است این جلسات با ۱۲ تا ۱۵ نفر تشکیل شود. اما گاهی این تعداد کمتر یا بیشتر نیز خواهد بود.

کار مدیر جلسه از اهمیت نسبتا بالایی برخوردار است. مدیر جلسه وظیفه دارد تا جایی که ممکن است روند جلسه را کنترل کرده و افراد را تشویق و هدایت کند و در صورتی که احساس کرد ایده های افراد پاسخ درستی به مشکل مطرح شده نیست، با دوباره مطرح کردن موضوع و توضیح بیشتر، صورت مسئله را در ذهن افراد روشن و واضح کند. با توجه به اینکه در طول جلسه ارزیابی ایده ها ممنوع است، لازم است در فرصت دیگری ایده های جمع آوری شده به خوبی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

در این جلسات باید یک نفر را به عنوان مسئول یادداشت کردن ایده ها در نظر گرفت تا در کشاکش پرمیاهوی جلسه، ایده ای گم نشود.

جلسات طوفان فکری، زمان شروع و پایان مشخصی دارند و معمولا بین ۱۵ تا ۲۰ دقیقه طول می کشند در این زمان نسبتا کوتاه، باید سرعت ایده زدن ها بالا باشد تا طولانی به راه بیفتد!

نکته های کلیدی

- هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد، احتمال یافتن ایده ی مناسب بیشتر خواهد بود.
- مسخره کردن ایده های دیگران ممنون بوده زیرا انگیزه ی متفاوت فکر کردن را از بین می برد.
- از ترکیب ایده های مختلفی می توان ایده ی جدیدی را خلق کرد.
- اگر دو یا چند چیز با یکدیگر ترکیب شوند، نتیجه ی حاصله ی چیزی بیش از جمع جبری اجزای جداگانه ی آن ها خواهد بود و این اصل هم افزایی نام دارد.
- نقش مدیر جلسه نسبتا مهم است زیرا هدایت و کنترل جلسات را بر عهده دارد.

➤ جلسه ی طوفان فکری، جلسه ای پر هیاهو و شاد است و نباید به شکل خشک و جدی اداره شود.

Doit – یک فرآیند ساده برای خلاقیت

به حروف ابتدای کلمات define (تعریف کردن)، open (باز کردن)، identify (شناسایی کردن) و transform (تبدیل کردن) توجه کنید. "doit"

تکنیک doht در بردارنده ی مفهوم چهار کلمه ی بالاست. این تکنیک یک فرآیند چهار مرحله ای ساده برای حل خلاقانه ی مشکل است.

مرحله ی اول (d): تعریف مشکل

در این مرحله مشکل به صورت واضح تعریف می شود. سوالاتی از قبیل: "چرا این مشکل به وجود آمده است؟"، "وجود این مشکل چه تاثیری بر روند کار دارد؟" یا "چه عواملی در شدت یافتن این مشکل اثر گذار هستند؟" و... می تواند باعث افزایش تمرکز بر موضوع، درک عمیق تر آن و سهولت در تعریف مشکل شوند. در این مرحله باید تا حد ممکن، مشکل پیش آمده را به مشکلات کوچک تر تجزیه کرده و هر مشکل کوچک را حداکثر در ۲ تا ۳ کلمه بیان کرد. با این کار جوانب موضوع باز شده، به صورت دقیق و جامع تری مورد بررسی قرار می گیرند و تعریف روشن تری از مشکل به دست می آید. تعریف دقیق مسئله به حدی در حل خلاقانه ی آن تاثیر گذار است که گفته می شود 90% حل مسئله، خوب فهمیدن آن است. جمله ی معروفی از انیشتین وجود دارد که می گوید: "اگر برای نجات کره ی زمین تنها ۱ ساعت وقت داشتیم، ۵۵ دقیقه ی آن را صرف تعریف درست مشکل و ۵ دقیقه ی باقیمانده را صرف تلاش برای حل مشکل می کردیم."

مرحله ی دوم (o): باز کردن ذهن

این مرحله فرصتی است تا فرد با ذهن باز به دنبال راه حل هایی برای حل مشکل تعریف شده باشد. برای این کار باید از زوایای مختلفی به موضوع نگاه کرد. چرا که دیدن تمامی ابعاد مشکل، قلمروهای بیشتری را برای جستجوی راه حل پیش روی افراد قرار می دهد. در این مرحله لازم است ذهن کاملا راحت بوده و محدود نشود. هر ایده ای که به ذهن می رسد، بدون ارزیابی و توجه به عملی بودن آن یادداشت می شود. می توان چند ایده را با هم ترکیب کرد و به ایده ی جدیدی رسید. یا آن ها را در دسته های مختلف طبقه بندی کرد. هدف اصلی این مرحله تولید انبوهی از ایده ها، بدون توجه به کارآیی آنهاست. زیرا این ایده ها منبع جامعی برای مراحل بعدی خواهند بود.

مرحله ی سوم (i) شناسایی بهترین راه حل

در این مرحله با توجه به هدف و معیارهای حل مشکل، ایده های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می گیرند. نقاط ضعف و قوت ایده ها شناسایی شده و سعی می شود جنبه های مثبت ایده تقویت و جنبه های منفی آن برطرف گردند. همچنین ایده ها از منظر کارآیی مورد سنجش قرار گرفته و در نهایت از بین ایده های به دست آمده در مرحله ی دوم، بهترین ایده که بیشترین اثر گذاری در حل مشکل را دارد انتخاب می شود.

مرحله ی چهارم (t): تبدیل تئوری به عمل

ایده ی انتخابی هنگامی راهگشای مشکل خواهد بود که عملی شود. در این مرحله فرد باید به راه های عملی شدن ایده فکر کند. اجرای درست یک ایده از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، زیرا اگر یک ایده ی خوب، بد اجرا شود نه تنها سودی ندارد بلکه گاهی موجب بروز زیان های جبران ناپذیری خواهد شد.

نکته های کلیدی

- ❖ مشکل باید صحیح و واضح تعریف شود زیرا تعریف صحیح، ۹۰ درصد پاسخ است.
- ❖ برای ایده یابی باید ذهن باز بوده و تا حد امکان موانع خلاقیت حذف شود.
- ❖ ایده ای که بیشترین سازگاری را با شرایط مسئله دارد، بهترین راه حل است.
- ❖ اجرای مناسب یک ایده ی خوب، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

دفترچه یادداشت (collective notebook method) - محیطی شخصی برای ایده هیا کودکانه.

گاهی در موقعیت های بسیار غیر منتظره، ایده ای در رابطه با موضوع خاصی به ذهن افراد خطور کرده و جرقه می زند. در اغلب اوقات این ایده ها به صورت ناگهانی ظهور کرده و به سرعت نیز فراموش می شوند. دفترچه ی یادداشت این امکان را می دهد که این ایده ها جمع آوری شده، طبقه بنید شود و به عنوان منبع بکری قابل استفاده باشد. در این روش هر یک از اعضای گروه، یک دفترچه ی جیبی کوچک تهیه می کند (بهتر است دفترچه ها شبیه هم باشند). صورت مسئله و برخی داده های مرتبط با موضوع را در صفحه ی اول دفترچه می نویسند. سپس در یک بازه ی زمانی مشخص (مثلا در ظرف ۱۰ روز) از افراد گروه خواسته می شود که پیرامون مسئله ایده پردازی کنند. هر یک از افراد باید حداقل ۱ بار در روز (ترجیحا ۳ بار در روز) به سراغ دفترچه بروند، صورت مسئله را به دقت بخوانند و در رابطه با آن ایده پردازی کنند. با تکنیک دفترچه یادداشت، ذهن منظم شده و همه ی اده ها ثبت می گردند. این دفترچه در واقع محیطی شخصی است که در آن افراد به خود اجازه می دهند ساده و کودکانه فکر کنند. هر چه ایده های ناگهانی افراد غیر عادی تر بوده و پیش فرض های اضافی مرسوم را بشکنند، با ارزش تر خواهند بود. کلنجار رفتن با مسئله ای که برای حل سریع آن اجبار بیرونی وجود ندارد، بهترین راهی است که می تواند ذهن را باز و خلاق نگه دارد. پس از پایان زمان تعیین شده، بر پایه ی پیشنهادهای مطرح شده ی افراد، فهرستی از بهترین ایده ها تهیه می شود. گاهی نیز افراد گروه، دفترچه های

خود را در اختیار هماهنگ کننده ی اصلی گروه قرار می دهند تا او تمام موارد پیشنهادی را دسته بندی و خلاصه کند. خلاصه ی تهیه شده مورد بحث اصلی گروه قرار می گیرد تا از خلاقانه ترین ایده های مطرح شده استفاده شود.

نکته های کلیدی

➤ داشتن دفترچه ای که بتوان همیشه آن را به همراه داشت، فرصتی است تا ایده های جدیدی که در موقعیت های مختلف به ذهن می رسد، شکار شوند.

➤ این دفترچه ها پس از مدتی منابع با ارزشی از ایده های بکر خواهند بود.

طوفان فکری معکوس (reverse brainstorming) - طوفان فکری منفی.

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک طوفان فکری است با این تفاوت که در جلسه ی طوفان فکری، ابتدا موضوع و یا مشکلی مطرح شده سپس در جهت بهبود یا حل مشکل ایده پردازی شده تا راه حل مناسبی پیدا شود. اما در طوفان فکری معکوس، ابتدا محصول یا وضعیتی مطرح شده و سپس به دنبال یافتن مشکلات یا ایرادات آن ایده پردازی می شود. در نتیجه در این تکنیک، مهم ترین اصل طوفان فکری، یعنی انتقاد کردن، نقض می شود. به بیان ساده تر، در این تکنیک وضعیت آن را پیدا کنند. این روش بر مبنای انتقاد و منفی بینی است. اما باید توجه شود که این منفی بینی دچار افراط نشود. بر اساس این تکنیک هیچ چیز به ظاهر مناسبی، کامل و بدون نقص نیست و همواره جای بهتر شدن دارد. بنابراین داشتن نگاه عیب یاب، کلیدی ترین بخش طوفان فکری معکوس است. مهم این است که در ذهن افراد سوالاتی از این قبیل شکل گیرد:

- موضوع مطرح شده در چه زمان هایی جواب نمی دهد؟

- چه مسائلی موفقیت اش را تهدید می کند؟

- چقدر با شرایط واقعی مطابقت دارد؟

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

نکته های کلیدی

- ❖ هیچ چیز به ظاهر مناسبی، کامل نیست و همواره جای بهتر شدن دارد.
- ❖ با داشتن نگاه انتقادی و عیب یاب می توان وضعیت فعلی را به وضعیت بهتری تبدیل کرد.

ارتباطات اجباری (forced relationship) - ایجاد ارتباط بین دو مفهوم غیر مرتبط.

این تکنیک توسط چارلز وایتینگ ابداع شده است. مبنای این روش ایجاد ارتباط بین پدیده هایی است که به ظاهر ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. طی فرآیند ایجاد این ارتباط، ایده های جدید و بکری خلق می شوند. جدول زیر کاربرد این روش را در مورد دو کلمه ی غیر مرتبط "کاغذ" و "صابون" نشان می دهد:

اجزا: کاغذ و صابون	
ارتباط / ترکیب	ایده / الگو
صابون نازک مثل کاغذ	ورقه ورقه
کاغذ کفی	کاغذ با دوام آغشته به صابون برای شستن سطوح
صابون های کاغذی	صابونی که به صورت ورقه های نازک تولید شده است.
کاغذهای صابونی	محصولی کتابچه مانند با برگه هایی از صابون نازک
صابون کاغذ را تمیز می کند	صابون پاک کننده ی کاغذ دیواری

فلسفه ایجاد این تکنیک، تئوری ضبط اطلاعات زمینه ای در حافظه است. ساختار ذهن انسان به نحوی است که همواره اطلاعات به همراه زمینه یا محیط اطرافش در حافظه وارد و ضبط می شود. مثلا اگر فردی برای بار نخست ترانه ای را در یک روز برفی بشنود، هر زمان دیگری که آن ترانه را گوش دهد ناخودآگاه بارش برف آن روز را به خاطر خواهد آورد. یعنی مفهوم اصلی (ترانه) به همراه زمینه اش (روز برفی) در ذهن ضبط می شود. با

شنیدن کلمه ی صابون، اطلاعات زمینه ای مانند کف، پاکیزگی، آب و... به ذهن می رسد اما جزو اطلاعات زمینه ای صابون نیست.

ارتباط اجباری کمک می کند تا اطلاعات (صابون) از زمینه های آن (کف، آب، پاکیزگی و ...) جدا شود و با مفهومی غیر مرتبط (کاغذ) ارتباط برقرار کند و در این بین ایده های جدیدی خلق شود.

نکته های کلیدی

- فلسفه ی ایجاد این تکنیک تئوری ضبط اطلاعات زمینه ای در حافظه است.
- ارتباط اجباری باعث می شود که یک مفهوم از اطلاعات زمینه ای اش جدا شده، با مفهوم غیر مرتبطی ارتباط برقرار کند و در این حین ایده های جدیدی خلق شود.

Scamper – ابداع محصولات و خدمات جدید.

این تکنیک بر پایه ی ایده یابی فردی طراحی شده است اما به نحو بسیار مطلوبی برای تصمیمات تیمی نیز مفید است. scamper چک لیستی است که به افراد کمک می کند تا به تغییراتی که می توان در محصول فعلی ایجاد کرد و آن را به محصول فعلی ایجاد کرد و آن را به محصول جدیدی تبدیل کرد، فکر کنند. از نکات این لیست به دو منظور می توان استفاده کرد. یا به عنوان پیشنهادات اصلی تغییر برای ارتقاء محصول و خدمات فعلی و یا جرقه های بکری برای ایده ی محصولات آینده. Scamper توسط باب ابرال معرفی شده و متشکل از حروف اول کلماتی است که در این تکنیک مورد استفاده قرار می گیرند.

(substitute-جایگزین کردن / جانشین کردن)

(مثال ساده: چه فردی را می توان جایگزین فرد دیگری کرد؟/ به جای ماده ی فعلی می توان چه ماده ی دیگری را استفاده کرد؟/ به جای فرآیند تولید فعلی می توان چه فرایند تولید دیگری را جایگزین کرد؟/ چه

زمانی جایگزین زمان اجرا شود؟/ چه مکان دیگری برای کار مناسب تر بوده و می تواند جایگزین مکان فعلی شود؟)

c-combine (ترکیب کردن)

(مثال ساده: ترکیب کردن برخی واحدها و بخش ها با هم/ مخلوط کردن قطعات و مواد جدید/ ترکیب خدمات جدید با خدماتی فعلی/ ترکیب کردن برخی از اهداف کوتاه مدت/ ترکیب کردن ایده های مختلف)

a-adapt (سازگار کردن/ وفق دادن)

(مثال ساده: تغییر دادن عملکردهای مختلف و دستکاری کردن جزئیات برای سازگاری بهتر)

m-modify/magnify (تغییر دادن / بزرگ کردن)

(مثال ساده: کم و زیاد کردن اندازه ها/ ایجاد تغییرات ظاهری/ تغییر در صفحات محصول مانند رنگ، شکل، صدا، رایحه، حرکت .../ ضخیم تر یا طولانی کردن محصول/ تکثیر کردن و ایجاد مجموعه محصولات)

p-put to another use (استفاده در سایر موارد)

(مثال ساده: از قطعه ی فولادی تولید شده در چه محصول دیگری علاوه بر اتومبیل می توان استفاده کرد؟/ از تجهیزات تولید تیوپ خمیر دندان می توان در تولید تیوپ کرم مرطوب کننده نیز استفاده کرد؟)

E-eliminate (حذف کردن)

(مثال ساده: ساده سازی و حذف کردن قطعات غیر ضروری / تعدیل نیروی انسانی واحدها)

r-reverse/rearrange (معکوس کردن/ سازماندهی مجدد)

(مثال ساده: زیر و رو کردن فرآیندهای کاری / جا به جا کردن قطعات محصولات / سازماندهی مجدد زمان بندی ها)

تصور کنید که مدیر تولید یک کارخانه ی تولید پیچ و مهره هستید و قصد دارید محصول جدیدی را به بازار عرضه کنید. تکنیک scamper می تواند در یافتن ایده های جدید برای تولید محصول جدید به شما کمک کند.

.s

استفاده از مواد ساخته شده با تکنولوژی بالا برای بخش هایی از بازار که در آن وضعیت مناسبی دارید. مانند استیل های سرعت بالا، فیبرهای کربنی، پلاستیک، شیشه، مواد غیر قابل بازیافت و...

.c

ترکیب کردن پیچ و مهره ها در یک بسته، ترکیب کردن پیچ ها با واشر، قرار دادن آچار در هر بسته ی پیچ .a

سر پیچ ها با توجه به کاربردشان به شکل های ستاره، مربع، دوزنقه، ... باشد.

.m

تغییر اندازه ی پیچ ها از کوچکترین (استفاده در ساعت) تا بزرگترین (استفاده در ساخت پل)

.p

استفاده از پیچ به عنوان میله های کوچک یا لولا

.e

حذف کردن بعضی از دندانها و سر پیچها

.۲

معکوس کردن دندانهای پیچ/سازماندهی مجدد مراحل ساخت

Scamper می تواند در شناسایی نیازهای محصول جدید بسیار مفید باشد. از ایده زدن در لیست scamper نگران نباشید. ممکن است در حال حاضر خیلی از ایده ها عملی نبوده و یا مطابق با تجهیزات و امکانات تولید نباشد اما می توانید از آن ها به عنوان یک منبع خوب برای محصولات آینده استفاده کنید.

نکته های کلیدی

➤ Scamper چک لیستی برای ایجاد تغییر است.

➤ جایگزین کردن، ترکیب کردن، سازگار کردن، بزرگ کردن، خلق موارد استفاده ی دیگر، حذف کردن و معکوس کردن ویژگی ها چارچوب تکنیک scamper را تشکیل می دهد.

گوردن (godon method) – حرکت از مفاهیم دور به سمت موضوع اصلی.

گاهی در جلسات حل مشکل، افراد تا حدی به مسئله نزدیک می شوند که به طور ناخودآگاه نگاهشان محدود شده و معطوف به بخش خاصی از موضوع می شود. این امر باعث می شود که نگاه کلی به مسئله از بین برود و در نتیجه ابعادی از موضوع که می تواند زمینه ساز بروز ایده های راه گشا برای حل مشکل باشد، نادیده گرفته شود. مثلا هنگامی که شخصی در وسط جنگل است، تنها چندین درخت اطراف خود را می بیند و نگاه کلی به جنگل ندارد. بدیهی است که اگر از وی خواسته شود، جنگل را تعریف کند یا در رابطه با آن اظهار نظری داشته باشد، ایده ها و نظرهایش محدود به همان درخت های اطراف خواهد بود.

تکنیک گوردن با هدف جلوگیری از این خطا سعی دارد حل کنندگان مسائل را از وسط درختان خارج کند تا دید کلی تری نسبت به جنگل پیدا کند. این تکنیک بر خلاف بیشتر شیوه های رفع خلاقانه ی مشکل، با گروهی انجام می شود که اعضای آن از ماهیت دقیق مسئله آگاهی ندارند.

در جلسات گوردن، مدیر جلسه بدون اشاره ی مستقیم به اصل موضوع، یکی از دورترین مفاهیم مرتبط با آن را مطرح کرده و ذهن افراد جلسه را به آرامی به سمت موضوع محوری هدایت می کند. به طور مثال، اگر موضوع اصلی ساخت یک روغن موتور جدید است، سوژه ی بحث در لایحه خارجی می تواند استخراج نفت باشد. بنابراین آرام آرام ذهن افراد متمرکز بر موضوع اصلی شده و در این فرآیند ایده های جدیدی خلق می شود.

نکته های کلیدی

- تکنیک گوردن باعث می شود موضوع با نگاهی کلی مورد بررسی قرار گیرد.
- ذهن اعضای جلسه باید آرام آرام معطوف موضوع اصلی شود.

فهرست خصوصیات (attribute listing) – خلق محصولات جدید

فهرست خصوصیات توسط رابرت کرافورد معرفی شده است. هدف این تکنیک بررسی و ایده پردازی در رابطه با ویژگی هاست. در این روش خصوصیات موضوع (محصول) مورد نظر در قالب جدولی بیان شده سپس با تمرکز بر هر ویژگی ایده هایی در جهت تغییر آن خلق می شود و این ایده ها می تواند علاوه بر اصلاح محصول فعلی به عنوان منبعی برای ساخت محصولات آتی نیز مورد استفاده قرار گیرد. گاهی ممکن است برخی ایده های مطرح شده موجب بهبود فرآیند تولید محصول شود.

به طور مثال فرض کنید صاحب یک کارخانه ی تولید لامپ قصد دارد محصول تولیدی خود را بهبود بخشیده و محصولات دیگری را با توجه به نیازهای مختلف تولید نماید. برای این منظور می تواند با استفاده از تکنیک فهرست خصوصیات ایده های مختلفی را جمع آوری کند.

در سطر اول جدول زیر ویژگی های محصول فعلی نوشته شده و سپس با تمرکز بر هر ویژگی ایده هایی برای تغییر آن و ساخت محصولات جدید ارائه شده است.

مواد سازنده	رنگ	شکل ظاهری	اندازه	شدت نور	نوع لامپ	تامین کننده ی قدرت
فلز	سیاه	مدرن	خیلی بزرگ	کم	هالوژن	باطری
سرامیک	سفید	آنتیک	بزرگ	متوسط	معمولی	برق
ساروج	متالیک	هنرهای جدید	متوسط	زیاد	روشن کننده در روز	خورشید
اسخوان	سفالی (قرمز مایل به قهوه ای)	صنعتی	کوچک	قابل تغییر	رنگین	ژنراتور
شیشه	طبیعی		دستی			کوک کردن
چوب	فابریک					گاز
سنگ						نفت
پلاستیک						آتش

نکته های کلیدی

- هر ویژگی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و در ارتباط با آن ایده پردازی می شود.
- از ایده های خلق شده می توان برای تغییر محصول فعلی یا ساخت محصولات جدید استفاده کرد.

شکوفه ی نیلوفر آبی (lotus blossom)

این تکنیک توسط فردی ژاپنی به نام یاسوآ ماتسومورا طراحی و ارائه شده است. ایده ی خلق این روش حل مسئله با مشاهده باز شدن شکوفه ی گل نیلوفر آبی در ذهن وی شکل گرفته و امروزه در فرهنگ ژاپن، به ویژه برای خلق کاربردهای جدید فناوری ها بسیار مورد استفاده قرار می گیرد.

گلبرگ های شکوفه ی گل نیلوفر آبی به دور یک هسته ی مرکزی جوانه می زنند و از آن نقطه گسترش پیدا کرده تا در نهایت گل به صورت کامل باز می شود. شیوه ی کار این تکنیک نیز همانند شکوفه ی نیلوفر آبی بدین صورت است که پیرامون یک مسئله (هسته ی مرکزی) ایده هایی خلق می شوند، سپس این ایده ها شروع به گسترش کرده و به صورت جزئی تر بررسی می شوند تا در نهایت مسئله و جوانب آن کاملاً باز شده و راه حل مناسب انتخاب شود.

شکوفه ی نیلوفر آبی دارای یک صفحه ی مربع شکل ۹ در ۹ با ۸۱ خانه است. این صفحه مطابق شکل زیر به ۹ مربع ۹ خانه ای تقسیم می شود.

گام اول: در خانه ی مرکزی این صفحه موضوع اصلی نوشته می شود. به طور مثال سازمانی می خواهد میزان ارزش افزوده ی خود را افزایش دهد "بالا بردن میزان ارزش افزوده" موضوع محوری است و در خانه ی مرکزی صفحه نوشته می شود. در اطراف خانه ی مرکزی، ۸ خانه که با حروف a تا h مشخص شده اند، وجود دارد. در هر یک از این خانه ها پر اهمیت ترین عواملی که در میزان ارزش افزوده تاثیر گزار هستند، نوشته می شود

(مثلا عواملی چون:تامین کنندگان ،سفره های پرهزینه ،شرکا ،روش های تحویل ،کارکنان ،تکنولوژی ،و ارزیابی کار با میزان ارزش افزوده در ارتباط هستند.)

گام دوم:در این مرحله هر یک از ۸ عامل مطرح شده ،به عنوان یک موضوع اصلی قلمداد شده و مطابق شکل به مرکزی ترین خانه ی ۸ مربع ۹ در ۹ مانده منتقل می شوند.حالا در اطراف هر یک از عوامل، ۸ خانه خالی وجود دارد که جایگاه ایده هایی برای تغییر در عامل مورد نظر و در نتیجه کمک به موضوع محوری یعنی افزایش میزان ارزش افزوده است.

به این ترتیب ،ابتدا عوامل کلی تاثیر گذار بر موضوع محوری شناسایی شده و سپس هر یک از عوامل بصورت جزئی ترین باز شده و در رابطه با هر یک ایده هایی مطرح می شود . روش شکوفه ی نیلوفر آبی باعث می شود جوانب موضوع به صورت منظم و ساختار یافته مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد .

نکته های کلیدی

- روش نیلوفر آبی باعث باز شدن ابعاد موضوع و بررسی منظم و ساختار یافته می شود.
- در گام دوم ،هر یک از عوامل کلی مطرح شده در رابطه با موضوع اصلی ،خود به عنوان یک موضوع اصلی قلمداد شده و پیرامون آنها ایده پردازی می شود.

فصل ۳

کارتیمی

اهمیت کار تیمی

نوشتن فهرستی از اسامی تک ستاره هایی که توانسته اند با تکیه بر توانایی ها و استعدادهایشان ، کارهای بزرگ انجام دهند ، کار ساده ای بنظر می رسد . هر یک از ما همیشه تعدادی از این افراد را در ذهن داریم : ابوعلی سینا ، شیخ بهایی ، جابر بن حیان ، ادیسون ، لئوناردو داوینچی ، نیوتن و ... به این اسامی دقت کنید . چند نفر از افراد این فهرست نسبتا طولانی ، مربوط به دنیای امروز ما می شوند؟ آیا می توانید به همین سادگی ، فهرستی از تک ستاره های دنیای امروز را بنویسید ؟ همان طور که متوجه شده اید ، کار مشکلی خواهد بود . اما علت این دشواری چیست؟ آیا ما در دنیای امروز ، به اندازه ی گذشته ، اختراعات ، اکتشافات و خلق چیزهای تازه نداریم و این موضوع باعث کاهش قابل توجه تعداد تک ستاره ها شده است؟ مسلما این طور نیست . ما هر روز با تولد محصولات جدید ، کشف ترکیبات تازه ، نتایج تحقیقات عملی گسترده و انواع و اقسام نوآوری ها و ابتکارات مواجه می شویم . به اطرافتان نگاه کنید . آیا مخترع تلفن همراه را می شناسید ؟ نرم افزار گوگل ارس ساخته و پرداخته ی چه کسی است ؟ کاشف واکسن آنفولانزای نوع A کیست؟ آیا می دانید چه کسی کشف کرد که می توان با استفاده از حرارت نوری ، اجاق های خوراک پزی ساخت؟ و

این سوالات نمونه هایی از تازه های دنیای امروز هستند و در پاسخشان ، نمی توان به فرد مشخصی اشاره کرد . چرا که ما امروزه در دنیایی زندگی میکنیم که موفقیت های مبتنی بر توانایی های تیمی داده است . امروزه به جای افراد توانمند ، این تیم های توانمند هستند که کارها و پروژه های بزرگ انجام می دهند . پس علت اصلی کاهش تک ستاره ها ، جایگزین شدن کار تیمی بجای کار انفرادی است . واضح است در چنین شرایطی ، پیشرفت با ملت هایی خواهد بود که مهارت های کار تیمی را بهتر بشناسند و به کار گیرند .

کار تیمی موضوعی نیست که تازه مطرح شده باشد . اما در زمان ما ، نیاز بیشتری به استفاده از آن در جنبه های مختلف زندگی – به ویژه در کسب و کارها – احساس می شود . زیرا انجام کارها در قالب یک تیم ، این امکان را

فراهم می کند که از ظرفیت ها و توانایی های متناوب افراد مختلف، در کنار هم و در تعامل با هم استفاده می شود. این امکان، موجب بالا رفتن میزان بهره وری و رضایت بیشتر در افراد خواهد شد.

کارآفرینان برای موفقیت در کسب و کار، با چالش های زیادی رو به رو هستند که برای فائق آمدن بر آنها، لازم است دانش، مهارت ها، تجربه ها و دیدگاههای تمامی کارکنان فعالیت نوپا (یک تیم کاری، یک سازمان و بطور کلی یک کسب کار)، در کنار هم قرار گرفته و با هم ترکیب شوند. پس تشکیل تیم های کاری موثر برای مقابله با چالش های کسب و کار، ضروری و مهم است. این امر، اهمیت روز افزون کار تیمی را نشان می دهد. در اینجا نکته ی مهمی وجود دارد. به خاطر بسپارید که دور هم جمع شدن چند نفر برای انجام یک کار مشترک، لزوماً به معنی تشکیل یک تیم کاری نیست. شاید بتوانیم نام چنین جمعی را "گروه بگذاریم، اما "تیم" بودن، شرایط خاصی را می طلبد. در ادامه به تفاوت های گروه و تیم، خواهیم پرداخت.

تفاوت های کار تیمی و کار گروهی

مجموعه ای از افراد را تصور کنید که برای انجام کار مشترکی در کنار هم قرار می گیرند. مسئولیت ها و وظایف، به طور کاملاً دقیق بین شان تقسیم شده است و هرکس عهده دار انجام کار مشخصی می شود. در بین اعضای این مجموعه چیزی بنام مسئولیت هماهنگی وجود ندارد و هرکس به تنهایی، بدون توجه به ارتباطش با دیگران و با حداقل تعامل، به وظایف خود عمل میکند. معدود تعاملاتی که در مجموعه انجام می شود نیز، به صورت فیزیکی و تنها بین اعضای خواهد بود که مسئولیت های شان، به طور مستقیم با یکدیگر در ارتباط است. بنابراین، علی رغم اینکه کار، در نهایت، توسط مجموعه ای از افراد انجام خواهد شد، روح گروهی و تعاملات جمعی وجود ندارد. در واقع، چند نفر عضو مستقل، در کنار هم، کار مشترکی را انجام می دهند. شما یک گروه را تصور کرده اید.

حالا ، مجموعه ای از افراد را تصور کنید که برای انجام کار مشترکی در کنار هم قرار می گیرند . مسئولیت ها به طور دقیق و خط کشی شده ،بین شان تقسیم نشده و هرکس ،علاوه بر مسئولیت های فردی ،مسئولیت تیمی هم بر عهده دارد. یک نفر مسئول هماهنگی بی اعضا، اهداف و روند انجام کارها است. چرا که این موضوع، باعث بهتر شدن کیفیت انجام کار و بالا رفتن سطح بهره‌وری می شود. هیچ کس به تنهایی عمل نکرده و افراد مجموعه ، کارها را در تعامل با یکدیگر انجام می دهند . این تعاملات ،هم تعاملات اطلاعاتی و هم تعاملات فیزیکی را شامل می شود . در نهایت ،کار توسط مجموعه افرادی انجام خواهد شد که بین شان به شدت ، روح گروهی و تعاملات جمعی وجود داشته است. به بیان ساده تر ، گویی چند فرد مستقل ، در کنار هم،فرد واحد و بزرگی را به وجود آورده اند که بسیار کاراتر از تک تک شان عمل می کند. شما یک تیم را تصور کرده اید.

البته افراد تیم ، از روز اول چنین ویژگی هایی را نخواهد داشت. این ویژگی در حین فعالیت های تیم و با تلاش زیاد ،شکل خواهند گرفت.

برای روشن شدن بیشتر موضوع، به مثال زیر توجه کنید:

در یک تیم فوتبال ،مجموعه ای از افراد ،با توانایی ها و استعدادهای متفاوت فردی در کنار هم جمع می شوند . تعدادی روش های حمله را بلدند و تعدادی تکنیک های دفاعی را. افرادی ممکن است بتوانند ضربات سرقوی بزنند یا با پای چپ بازی کنند و فرد خاصی هم وجود دارد که معمولا هیچ کدام از این مهارت ها را نداشته اما در عوض ،می تواند از چارچوب دروازه محافظت کند.

همان طوری که ملاحظه می کنید ،تک تک این افراد تمام مهارت ها را ندارند ،اما هنگامی که در قالب یک تیم در کنار هم قرار میگیرند ،نقاط ضعف فردی یکدیگر را جبران کرده و خیلی کاراتر از زمانی که تنها باشند ،بازی می کنند . در واقع این افراد با وجود تمام تفاوت هایی که با هم دارند ،مکمل مهارتهای یکدیگر شده و برای رسیدن به اهداف تیم ،به طور هماهنگ عمل می کنند .درست مانند انگشتان یک دست که هر کدام به تنهایی،

کارایی کامل نداشته و نمی توانند عملکرد قابل قبولی داشته باشند، اما در کنار هم یک دست هماهنگ، کارا و قدرتمند را تشکیل می دهند. به این مفهوم، هم افزایی یا سینرژی گفته می شود.

هم افزایی یکی از مهم ترین وجوه تمایز تیم و گروه است. با وجود هم افزایی، حاصل جمع ۱ و ۱ به مراتب بیشتر از ۲ خواهد بود. اما این هم افزایی، فقط در تیم های توانمند اتفاق می افتد. تیم هایی که به خوبی با مهارت های کار کردن در کنار هم آشنا باشند.

اگر افراد همین تیم فوتبال، شناخت درستی از قابلیت های یکدیگر نداشته باشند، برای هماهنگ شدن با هم تمرین کافی نکنند، بین شان درگیری و جارو جنجال وجود داشته باشد و در عین حال بخواهند بصورت تیمی بازی کنند، ممکن است نتیجه ی بدتری را نسبت به زمانی که به صورت فردی بازی می کنند، به دست بیاورند. در این حالت، تیمی کار کردن افراد نه تنها تاثیر مثبتی ندارد، بلکه در اصطلاح سینرژی منفی ایجاد می کند و از تمام ظرفیت ها و توانایی های فردی افراد نیز، استفاده نخواهد شد. حالا تصور کنید بازیکنان، گروه فوتبال تشکیل دهند و بدون تعامل با هم بازی کنند! بدیهی است که حاصل، چیزی جز تکروی های بیهوده و نتایج خنده دار نخواهد بود.

مزایای کار تیمی

مزیت اصلی کار تیمی نسبت به کارگروهی، کارایی و اثربخشی بالای آن بوده که بخش عمده آن ناشی از خاصیت هم افزایی در کار تیمی است. تیم ها می توانند بدون در اختیار داشتن افراد بزرگ، کارهای بزرگ انجام دهند. به عبارت دیگر، کار تیمی برخلاف کار گروهی، متکی به فرد خاصی نیست. افراد تیم، آرمان مشترکی داشته که به آن ایمان و اعتقاد دارند. علاوه بر این، در هدف گذاری ها و تصمیم گیری ها نیز سهیم اند. این ویژگی ها نیز باعث می شود نسبت به تیم احساس تعلق کرده و انگیزه ی بالایی برای انجام هر چه بهتر کارها داشته باشند.

در تیم ها، بیان عقاید مختلف تشویق می شود، این موضوع باعث ایجاد ارتباطات باز و صادقانه شده و اعتماد عمیق تری بین افراد ایجاد می کند. البته همان طور که پیش از این نیز اشاره شد، این مزایا فقط در صورتی وجود خواهند داشت که تیم سازی به خوبی انجام گرفته باشد.

تیم ها در کنار این مزایای غیر قابل انکار، معایبی نیز دارند:

برای موفقیت آمیز بودن فعالیت های یک تیم، باید در طراحی آنها، مسائل بسیار زیادی مدنظر قرار گیرد. در غیر این صورت تیم ها در مسیر کاری خود، با چالش هایی رو به رو خواهند شد که توانایی لازم برای مقابله و فائق آمدن بر آنها را ندارند. به طور مثال، ترکیب اعضای تیم بسیار مهم است. چرا که درگیری بین اعضا، یا عدم توافق آنها در رابطه با چگونگی اداره ی تیم، می تواند فعالیت های تیم را مختل کند.

پیدا کردن افراد مناسبی که مهارت های کار تیمی داشته باشند، مشکل است اما می توان با آموزش های مناسب، این مهارت ها را در افراد مختلف، ایجاد و تقویت کرد. در صورت عدم وجود آموزش های لازم در زمینه ی تیم سازی و رهبری تیم، بسیاری از تیم ها (خصوصا در دراز مدت)، کارایی و اثر بخشی خود را از دست داده و هم افزایی منفی را تجربه می کنند که این مسئله باعث ایجاد نوعی عدم اطمینان نسبت به تیم ها می شود.

تیم سازی

یک تیم پویا و هم افزا، بر پایه وجود یک آرمان مشترک و جو اعتماد، ساخته می شود. استفاده از بازی های تیمی نیز در بستر سازی ساخت تیم، نقش بسیار مهمی دارد.

آرمان مشترک

افرادی که می خواهند یک تیم را تشکیل دهند، باید آرمان مشترکی داشته باشند. زیرا تا وقتی که هدف مشترکی وجود ندارند، فعالیت ها در جهت های متفاوتی شکل گرفته و حتی ممکن است یکدیگر را خنثی کرده

و هم افزایشی منفی ایجاد کند . وجود یک آرمان مشترک به فعالیت ها و تلاش ها جهت داده و از هرز رفتن انرژی تیم جلوگیری می کند.

ایجاد اعتماد

ایجاد اعتماد در بین اعضای تیم ، بسیار مهم بوده و شرط اصلی تیم سازی است. اگر چه اعضای تیم نقش مهمی در شکل گیری اعتماد دارند ، در نهایت این رهبر تیم است که باید فضای اعتماد را بین افراد ایجاد کند.

استفاده از بازی ها

استفاده از بازی های تیمی و تیم سازی ،هم در مراحل اولیه ی ساخت تیم و هم در ادامه فعالیت ها،بسیار موثر است. این بازی ها نقش مهمی در تمرین آرمان مشترک و ایجاد حس اعتماد بیشتر بین اعضای تیم دارند . در ابتدای تشکیل تیم ، برای شناخت بیشتر افراد از هم ،شکستن یخ ها گرم شدن روابط بین افراد تیم و ایجاد اعتماد ،می توان از این بازی ها بهره برد و در خلال کار تیمی ،برای منظوره های مختلفی از جمله ایجاد محیط کاری اثربخش ، تشویق همکاری و حمایت بین افراد تیم ،رسیدن به بهره وری بالا ،کمک به رهبر تیم از طریق تفویض اختیار به اعضا،تحریک خلاقیت و نوآوری ،افزایش مهارتهای ارتباطی کلامی و غیر کلامی تیم ،کاهش استرس و شاد کردن محیط کاری ،می توان از بازی ها استفاده کرد.

نقش ها و وظایف:

نقش ها و وظایفی که در ساخت تیم مطرح می شوند شامل موارد زیر است:

رهبر تیم:

هر تیم نیاز به یک تیم دارد .اعضای تیم از رهبر انتظاراتی دارند .مثلا اینکه رفتار منصفانه ای با اعضا داشته ، نسبت به آنها بی طرف باشد و نسبت به ایده های جدید با دید باز عمل کرده و حتی خود،زمینه را برای بروز

تهیه و تنظیم بهنام عیسی زاده دانشجوی رشته تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه آزاد ماکو

ایده های جدید ایجاد کند . رهبر تیم باید فرصت های چالش دار در اختیار افراد قرار دهد تا آنها بتوانند توانایی های فردی خود را توسعه دهند.

در تیم های کارآفرین، رهبر توسط خود اعضا انتخاب و معرفی می شود. اما در سازمانهای موجود که یک تیم جدید را برای هدف خاصی ایجاد می کنند، معمولاً رهبر تیم توسط مدیران سازمان انتخاب می شود. رهبر تیم علاوه بر نقش های یک مدیر سنتی (برنامه ریزی، سازماندهی و...) چهار نقش اصلی دارد که هر کدام از این نقش ها برای موفقیت تیم حائز اهمیت است:

نقش آغاز گر، نقش الگو، نقش مذاکره کننده، و نقش مربی.

مثلاً آموزشهای درون تیمی و برنامه ریزی برای آن، از جمله نقش های مهم مربی است که باید به شکل نظم یافته و از طریق شناسایی توانایی ها و مهارتهای افراد تیم از سوی رهبر انجام گیرد.

ویژگی های رهبر موثر:

- به افراد تیم قدرت تصمیم گیری می دهد.
- رهبری را به صورت چرخشی به تمام افراد تیم واگذار می کند.
- در گوش دادن فعال، مهارت کافی دارد .
- برای انجام وظایف و فعالیتهای خود رغبت نشان می دهد.

اعضای تیم :

قلب هر تیم و موتور واقعی آن، اعضای تیم هستند. یک مدیر خوب می تواند منابع را تامین کند و یک رهبر خوب می تواند انگیزه کافی در کارکنان ایجاد کند . اما این اعضای تیم هستند که اکثر کارها را انجام میدهند. در نتیجه ، جمع آوری افراد مناسب و ماهر بسیار مهم است . در فعالیت کار آفرینانه نیز تیم کارآفرین، شامل هسته

مرکزی اولیه است ولی در ادامه ی کار ،تیم های مختلفی تشکیل می شود که هر کدام وظایف خاص خود را دارند .

انسان می رود افراد تیم ،نقش ها و توانایی های خود را شناخته ،با سایر اعضا همکاری موثر داشته ، اهداف تیم را بالاتر از اهداف فردی در نظر گرفته و از تصمیمات تیمی حمایت کند .

فرد تسهیل گر:

نقش تسهیل گر را معمولا رهبر تیم یا افرادی مانند روانشناس و مشاور سازمان یا پرسنا منابع انسانی برعهده می گیرند. بهینه کردن روابط بین فردی ، خودشناسی افراد تیم ، اعتماد به نفس، توانایی شناخت احساسات و درک خصوصیات اعضا به شکل متقابل ، فرد مذاکره ،مهارته ای ارتباطی ، ریسک پذیری و انتقال برخی آموزش ها به تیم ، می تواند از جمله وظایف تسهیل گران باشد.

مراحل ساخت تیم

تیم ها به اهداف مختلفی تشکیل می شوند. در بسیاری موارد ،افرادی که بر روی یک موضوع واحد کار می کنند .خودشان تیم یا سازمان تیمی تشکیل می دهند . تیم های کارآفرین از این دسته هستند . در موارد دیگر یک مجری، مدیر یا موسس ،چند نفر را برای ارضای یک نیاز و هدف سازمانی دور هم جمع کرده و تیم تشکیل می دهد . یک تیم در طی شکل گیری و فعالیت ،پنج مرحله را طی می کند :

مرحله اول: شکل گیری

افراد به دور هم جمع می شوند و سوالات زیادی در مورد علت شکل گیری تیم مطرح می شود . در این مرحله، رهبر تیم نقش بسیار حساس و مهمی دارد . چرا که این مرحله اولین برخورد اعضای تیم با یکدیگر است و باید

اعتماد سازی صورت گیرد. علاوه بر این، باید اعضا به گونه ای راهنمایی شوند که هر یک نقش خود را در تیم پیدا کنند. در این مرحله چشم انداز تیم تدوین خواهد شد.

مرحله دوم: بروز تعارضات

به این مرحله، اصلاحاً "مرحله طوفانی" تیم گفته می شود. چرا که تضاد های مختلفی بین اعضای تیم باهم و با رهبر تیم، به وجود خواهد آمد. از جمله عواملی که موجب این تضاد ها می شوند، می توان به اهداف، نقش ها، ارتباطات کلامی و غیر کلامی، مسئولیت ها و مهارت های بین فردی اشاره کرد. اگر این تضاد ها مانع ادامه کار نشود مرحله ی بعدی در پیش خواهد بود.

مرحله سوم: ضابطه مندی

در این مرحله طوفان تمام شده و اعضای تیم تا حدی یکدیگر را شناخته و از بودن در کنار هم، احساس راحتی می کنند. حالا اعضا، علاقه مند به حل مشکلات و دانستن استانداردهای کار بوده و به هم بحث و تبادل نظر می کنند. آنها سعی دارند بفهمند چه چیزهایی در بین شان قابل پذیرش بوده و چه چیزهایی قابل پذیرش نیست. در این مرحله، شناخت و تعیین هدف ها بسیار اهمیت دارد. حالا کم کم نقش رهبر تیم، شکل دیگری به خود گرفته و به نوعی میان اعضای تیم پخش می شود.

مرحله چهارم: عملکرد

تیم در این مرحله بسیار فعال است و انگیزه پیشرفت و اشتیاق برای همکاری بسیار بالاست اعتماد و اطمینان به یکدیگر افزایش می یابد و افراد به خاطر اعتماد، علاقه و شناخت که نسبت به هم دارند، در جهت رشد یکدیگر تلاش می کنند. اعضای تیم در این مرحله به فکر ارتقا و افزایش کیفیت کارهای تیم هستند.

مرحله پنجم: تغییر شکل (گذار)

با گذشت زمان ، تیم رشد یافته و تکامل پیدا می کند . ممکن است ماموریت آن به پایان رسیده و منحل شود و یا ممکن است فعالیت خود را با شیوه و سازمان دهی جدیدتر ادامه دهد.

مهارتهای لازم برای کار تیمی

برای انجام موثر و هم افزای کار تیمی ، افراد باید مجهز به مهارتهایی بوده و آنها را در راستای تحقق اهداف تیم به کار گیرند . یکی از مهمترین این مهارتها ، توانایی ابتکار و خلاقیت است . این ابتکار و خلاقیت ، با هم به طور کلی و هم به طور خاص در زمینه ی تخصصی تیم وجود داشته باشد.

افراد باید بتوانند نظرات و یافته هایشان را به خوبی دیگران منتقل کنند و در ضمن توانایی شنیدن حرفهای یک دیگر را نیز داشته باشند. به بیان دیگر ، از آنجایی که تعامل و روابط بین فردی در کار تیمی بسیار حائز اهمیت است، اعضای تیم باید مهارتهای ارتباطی کلامی و غیر کلامی موثری داشته باشند .

افراد یک تیم موثر، امگیزه ی زیادی برای شناخت خود دارند. بنابراین برای مواجهه با ویژگی های شخصیتس خود ، اعتماد به نفس لازم را داشته و آماده ی ایجاد تغییر هستند.

اعضای تیم نسبت به هم احساس مسئولیت می کنند و بین شان هم دلی و درک متقابل وجود دارد . هر یک از آنها مهارتهای خود را به دیگر اعضای تیم انتقال داده و به این ترتیب موجب هم افزایی بیشتر تیم می شوند . علاوه بر این ها، یکی از مهارتهای مهم افراد در بسیاری از تیم ها ریسک پذیر است . این مورد خصوصا در تیم های کار آفرین بسیار اهمیت دارد.

چالش های کار تیمی

در فرایند کار تیمی ، چالش هایی وجود دارد که آشنایی رهبر و اعضای تیم با آنها، مهارتهای افراد در کار تیمی را بالا می برد. برخی از چالشها عبارتند از:

۱. نقش های رهبر تیم :

در بخش رهبری تیم ، مطرح شد که رهبری مناسب یکی از مولفه های اصلی موفقیت تیم است. عدم ایفای مناسب نقش های نام برده شده برای رهبر ، می تواند به عنوان یکی از چالش های اصلی پیش روی کار تیمی محسوب شود.

۲. ایجاد اعتماد:

همان طور که در بخش تیم سازی اشاره شد، اعتماد ، شالوده ی کار تیمی است. بنابراین مهم ترین آسیب تیمی این است که اعضا نتوانند یکدیگر را درک کنند و به راحتی با هم حرف بزنند . اعضای تیم های موثر از آشکار شدن عیب و نقص شان نمی ترسند. آنها بدون ترس از تلافی و انتقام جویی دیگران ، لغزش ها ، ضعف ها و نگرانی های خودشان را قبول می کنند . البته این بدان معنا نیست که افراد تیم باید همه ی راز های خود را برملا کنند . بلکه به معنی شفاف بودن روابط است.

۳. هویت تیمی:

هویت تیمی حکم دلبستگی افراد تیم را دارد و خدشه دار شدنش بسیار خطرناک است . بدون هویت تیمی، ساخت یک تیم موثر و هم افزا امکان پذیر نیست . چرا که وجود یک هویت مشترک، افراد را تشویق می کند تا خود را بطور متقابل در نتایج به دست آمده مسوول ببینند. در ضمن وقتی افراد احساس کنند که همگی مسئول نتیجه ی کل عملکرد تیم هستند ، از یکدیگر کمک می گیرند و به هم کمک می کنند از دیگر مزایای

داشتن هویت تیمی، کاهش استرس ها و لذت بردن از کارست. ایجاد هویت مشترک از طریق ایجاد هدف مشترک تحقق می یابد. آفت هدف مشترک، می تواند تفاوت ها، سوء تعبیرها، پیش داوری ها، الگوهای متناوب، وجود تنوع فکری- فرهنگی و باشد. یکی از راه های بسیار مهم و موثر برای رسیدن به هویت تیمی و آرمان مشترک - همان طور که پیش تر هم اشاره شد- استفاده از بازی های تیم سازی مناسب است.

۴. آفت الگوی تفکر گروهی:

خطر تفکر گروهی ممکن است هر تیم منسجم و با هویت مشترکی را تهدید کند. اروینگ جاننيس روانشناس دانشگاه ییل برای اولین بار، آفت الگوی تفکر گروهی را تعریف کرد. وی توضیح داد که وقتی اعضای یک گروه به شدت از لحاظ فکری مشابه و دچار وابستگی به یکدیگر می شوند، بیشتر از اینکه به دنبال راه حل های گوناگون و چاره ساز باشند، به دنبال هماهنگی و یکسان سازی عقیده و فکر خواهند بود. در نتیجه، افرادی که نظر مخالفی دارند جرات ابراز عقیده شان را نخواهند داشت. یک مثال خوب در این زمینه داستان خلیج خوک ها در رابطه با جنگ و درگیری های آمریکا علیه کوبا است. با تصمیم کندی رئیس جمهور وقت آمریکا برای حمله به کوبا، شوروی ها آمریکا را تهدید به استفاده از سلاح های هسته ای کردند ولی در طرف مقابل، آمریکایی ها بدون توجه به اینکه با این کار ممکن است جنگ هسته ای بزرگی به راه بیفتد، مترصد می شوند تصمیم خود را عملی کنند. برخی سیاستمداران آمریکایی با وجود داشتن نظر مخالف هر بار که در جلسات تصمیم گیری حضور می یافتند به دلیل همین آفت تفکر گروهی موجود در جلسه (و اینکه همه ی اعضای جلسه یکپارچه با نظر کندی موافق بودند و همه تایید می کردند) نظر مخالف خود را ابراز نمی کردند. اشتباه بودن حمله به کوبا کاملاً بدیهی بود و کندی هم بعدها به این موضوع صحنه گذاشت و تصمیم خود و دیگران را بسیار احمقانه خواند. چیزی که در خلال تصمیم گیری، کسی حتی به آن شک نمی کرد.

برای برون رفت از این چالش، رهبر تیم می تواند نقش مهمی داشته باشد. او می تواند با تشویق نظرات و نگرش های مختلف و تقویت خلاقیت در تیم، نقش بسزایی داشته باشد.

۵. مدیریت خلاقیت تیم :

خلاقیت عامل مهمی در انجام کارهای تیمی است. بسیاری از ابتکارات و اختراعات در قالب تیم های موفق صورت گرفته است. ایده های گوناگون ، فکرهای متنوع ایجاد می کند . با رهبری صحیح خلاقیت های تیم ، می توان از تضاد ها و تهدیدها به عنوان فرصت های عالی برای دستیابی به اهداف ، سود برد . در غیر این صورت ، تیم کارآفرین با چالش های جدی مواجه شده و با وجود رقبای نوآور نمی تواند خیلی دوام داشته باشد.

۶. جمع اعداد:

گاهی در جریان بروز افکار مبتکرانه در تیم ، تناقض هایی دیده می شود . برای ایجاد محیط خلاق و مبتکرانه ، اولین قدم ، پذیرش ترکیب برخی از ویژگی های به ظاهر متناقض در محیط کاری است. توجه داشته باشید که پذیرش ترکیب این ویژگی ها برای مدیرانی که خطی فکر می کنند بسیار مشکل است .

برخی از این ویژگی های متناقض عبارتند از :

➤ ذهن آغازگر – تجربه

➤ آزادی عمل – نظم و انضباط

➤ سرزندگی ، شوخ طبعی و نشاط – استادی ، مهارت و حرفه ای بودن

➤ ابتکار و نوآوری – طرح ریزی کار مطابق برنامه ی از پیش تعیین شده

به بیان ساده تر ، برای ایجاد محیط خلاق و مبتکرانه گاهی لازم است افراد در حین داشتن آزادی عمل ، نظم و انضباط را رعایت کنند و در عین اینکه خلاق و نوآورانه فکر می کنند ، در قالب برنامه های از پیش تعیین شده باشند.

۷. تفکر واگرا و همگرا:

در محیط کار تیمی ، هر دو نوع تفکر مهم است :تفکر واگرا و تفکر همگرا.

در تفکر همگرا ، هدف گرایی و منطق رسیدن به هدف گرایی وجود دارد ولی اصل نیست ، بلکه تنوع و ارائه ی راه حل ها و نمایش راه های متعدد رسیدن به هدف ، اصل و اساس کار است . هسته ی مرکزی خلاقیت ،تفکر گرا است.

رهبر تیم باید توانایی مکمل قراردادن این دو طرز تفکر را داشته باشد و آنها را هماهنگ کند . برای ترکیب دو تفکر همگرا و واگرا ،اقداماتی می توان انجام داد . مثلا بعد از ابزار افکار و نظرات گوناگون ،افراد تیم پیامد های افکار و نظرات خود را تجزیه و تحلیل کنند یا کلیه ی آرا و پیشنهادات مورد توافق اکثریت تیم ، به چالش و مناظره گرفته شود.

۸. سواری مجانی:

سواری مجانی در کار تیمی به مواردی اطلاق می شود که افراد بدون اینکه نقش خود را به طور مناسب ایفا کرده باشند ، از نتایج کار دیگر اعضا ،سود می برند، در اغلب مواردی که ماهیت کار اجازه ی ارزیابی فردی را نمی دهد ، این حالت پیش می آید . مثلا وقتی فرد یا افرادی در تیم ، به دلیل ضعف رهبر تیم در ارزیابی فردی ،مسئولیت خود را به گردن دیگر افراد تیم می اندازد. در این مورد رهبر تیم با اهمیت دادن به ارزیابی های فردی در کنار ارزیابی تیمی ،نقشی جدی در جلوگیری از بروز این مشکل دارد . علاوه بر این، نقش فرهنگ سازی نیز بسیار مهم است . به طور مثال بازی های تیمی می توانند در این زمینه هم راهگشا باشند . چرا که یکی از وظایف مهم بازی ها ، در کنار وظایفی مثل ایجاد هماهنگی ،اعتماد سازی و ... فرهنگ سازی است.

بازی ها

کار تیمی نیاز به افرادی دارد که بتوانند تیمی و سیستمی فکر کنند، اما همان طور که پیش از این هم اشاره شد، در دسترس نبودن این افراد یکی از نعیب کار تیمی است که با آموزش های صحیح رفع می شود. این آموز ها خصوصا اگر در قالب یک سری بازی های هدفدار انجام گیرد، می تواند تاثیر بسزایی در افزایش اثربخشی و کارایی تیم ها داشته باشد. علاوه بر این، گاهی کار کردن در تیم ها بسیار سخت می شود. در چنین مواقعی بازی ها می توانند روحیه و انگیزه ی افراد تیم را بالا ببرند. بازی ها کمک می کنند تا اعضای تیم، انعطاف پذیرتر و سازگارتر باشند. بازی کردن، فرصتی برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه ها، احساسات و تجارب ایجاد می کند. درک و اعتماد متقابل بیشتر نسبت به اعضا نیز از نتایج فرعی و با ارزش بازی های تیمی است.

اکثر بازی های تیمی سریع و ارزان هستند و به راحتی می توان آنها را اجرا کرد. این بازی ها قابل انطباق با شرایط خاص هر تیم بوده و می توان برای دستیابی به یک هدف خاص از آنها بهره برد.

بازی های تیمی را بسته به هدف انجام آن، می توان به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

بازی های تیم سازی

بازی های تیم سازی معمولا با اهدافی مثل گرم شدن روابط بین افراد تیم و شکستن یخ ها، ایجاد محیط کاری اثر بخش و هم افزا، تشویق همکاری و حمایت اعضای تیم از یکدیگر، رسیدن به بهره وری بالا، تفویض اختیار به افراد تیم و ایجاد توانایی انجام آنها و بالاخره افزایش مهارت های ارتباطی کلامی و غیر کلامی افراد تیم انجام می گیرد.

بازی های تیمی خلاقیت

این دسته از بازی ها با هدف تشویق و بالا بردن روحیه ی خلاقیت نوآوری افراد تیم برگزار می شود و تاثیر زیادی در به کارگیری خلاقیت های افراد در انجام فعالیت هایشان دارد.

بازی های رهبری تیم

این دسته از بازی ها برای رهبر تیم ضروری است . انجام این بازی ها منجر به تقویت رهبری تیم می شود و کمک می کند افراد تیم هم شناخت بیشتری در مورد رهبر تیم و وظایفش داشته باشند.

بازی بزرگ شبیه سازی کسب و کار

هدف از بازی تیمی "شبیه سازی کسب کار" این است که افراد از طریق شبیه سازی با واقعیت بازار کسب و کار آشنا شوند. مثلا در نوعی از این بازی ها ، خرید قطعات اتومبیل از قطعه سازان توسط سازمان های بزرگ خصوصی و دولتی شبیه سازی می شود. برای این کار، سازمانهای بزرگ و شاید دولتی (گروه D) ، سفارش ساخت قطعه را از طریق گروه های واسطه (تیم های گروه B) به قطعه سازان (تیم های گروه A) داده و قطعه سازان نیز پس از ساخت قطعات ، محصولات خود را به واسطه ها فروخته و آنها محصولات خریداری شده را به خریداران نهایی (سازمانهای بزرگ) می فروشند. در این میان عده ای به عنوان سرمایه گذاری ریسک پذیر با دریافت و بررسی طرح تجاری تیم های گروه A و B به آنها وام می دهند . در پایان بازی ، تیم برنده ی هر گروه ، بر اساس بالاترین میزان سود حاصله تعیین می شود. در این بازی علاوه بر تیم های اصلی ، تیم های اجرایی خاصی شامل فروشندگان مواد اولیه ، خریداران نهایی ، تبلیغات، پلیس ، گروه قضایی، مشاوران و بانک مرکزی نیز وجود دارند . تمامی این گروه ها مانند بازار واقعی کسب کار ، در هر لحظه می توانند شرایط بازی را تغییر دهند

این بازی در سطح گسترده قابل اجرا بوده و تعداد افراد شرکت کننده، می تواند بین ۸۰ تا بیش از ۳۰۰ نفر باشد . تعداد افراد تیم اجرایی نیز بین ۲۵ تا ۴۰ نفر است . این بازی یک بازی ، کامل و همه جانبه بوده و معمولا برای مدیران و کارکنان یک سازمان ، دانشجویان و یا گروه ها ی بزرگ انجام می شود .

در طی ده سال گذشته ، این بازی بارها توسط نویسندگان این کتاب ، در سازمانهای مختلف برگزار شده است و در طول زمان اصلاح و بهبود یافته است.

بازی های تیمی بسیار زیادی وجود دارد . کتابها ، سایت های اینترنتی و تجربه ی شرکت ها در این زمینه بسیار زیاد است . ما در این کتاب بیشتر به مواردی پرداخته ایم که تیم نویسندگان این کتاب، تجربه ی عملی آن را به ویژه از سال ۱۳۷۹ تاکنون در دانشگاه صنعتی شریف داشته اند .