



ایده خلاق در سازمان‌ها

گردآوری: کامران نصیری
پژوهشگر اداره کل پژوهش‌های رادیو

۱. رمز عکس‌ها؟

ریچارد زالتمن مانند خیلی از عکاسان پیش از خود، به مناطق مختلف جهان سفر می‌کرد تا از مردم و فرهنگ و زندگیشان عکس بگیرد. یک روز صبح که در یکی از روستاهای دورافتاده کشور بوتان در آمریکای جنوبی قدم می‌زد تا عکس‌هایی بگیرد، ناگهان ایده‌ای به نظرش رسید. او دوربین را در جایی مستقر کرد و از روستاییان خواست از آنچه به نظرشان ارجحیت دارد که به دیگران درباره خودشان نشان دهند، عکس بگیرند.

بعد از اینکه زالتمن عکس‌های گرفته‌شده را ظاهر کرد متوجه شد در بیشتر عکس‌ها، پاهای مردم حدوداً از ناحیه مچ به پایین خارج از کادرند و در عکس نیفتاده‌اند. زالتمن می‌گوید: «ابتدا فکر کردم که روستاییان در تنظیم کادر دقت نکرده‌اند، اما بعداً معلوم شد پابرهنگی نشانه‌ای از فقر است. اگر چه در آن روستا همه پابرهنگ بودند اما مردم روستا می‌خواستند آن را پنهان کنند.»

شرح حکایت

برای شناخت افراد و سازمان‌ها به انتخاب‌های آنان توجه دقیق داشته باشید. سازمان و کارکنان آن به عنوان سیستم‌های پیچیده از خود رفتاری ناشی از انتخاب‌هایشان بروز می‌دهند که نشانه‌های دقیقی از ویژگی‌های آنان را با خود به همراه دارند. این نشانه‌ها صرفنظر از اینکه هدف تظاهر یا پنهان‌کاری داشته باشند، خصوصیتی از رفتار و فرهنگ سازمانی آنها را بیان می‌کنند. در برخی موارد ممکن است افراد و سازمان به هر دلیلی قادر به بیان صحیح و علمی ویژگی‌های خود نباشند، اما وقتی در موضوعات مختلف برای انتخاب آزاد گذاشته شوند رفتار و انتخاب‌هایی خواهند داشت که به صورت غیرمستقیم بیانگر خصوصیات آنها خواهند بود. برای

شناخت افراد و سازمان‌ها به انتخاب‌های آنان توجه دقیق داشته باشید و به آنها حق انتخاب دهید.

۲. غریق نجات

مردی در کنار رودخانه‌ای ایستاده بود. ناگهان صدای فریادی را می‌شنود و متوجه می‌شود که کسی در حال غرق شدن است. فوراً به آب می‌پرد و او را نجات می‌دهد. اما پیش از آنکه نفسی تازه کند فریادهای دیگری را می‌شنود و باز به آب می‌پرد و دو نفر دیگر را نجات می‌دهد. اما پیش از این که حالش جا بیاید صدای چهار نفر دیگر را که کمک می‌خواهند می‌شنود. او تمام روز را صرف نجات افرادی می‌کند که در چنگال امواج خروشان گرفتار شده‌اند غافل از این که چند قدمی بالاتر دیوانه‌ای مردم را یکی یکی به رودخانه می‌انداخت.

شرح حکایت

برخی مدیران سازمان‌ها اینگونه عمل می‌کنند. در این سازمان‌ها به جای درمان ریشه، به کندن برگ‌های زرد رغبت بیشتری نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر به جای علت‌یابی و رفع مشکلات، صرفاً به اصلاح آنها می‌پردازند. آیا بهتر نیست ضمن چاره‌جویی برای عوارض و مسائل پیش‌آمده، بر روی علل هم تأثیر گذاشت تا مسئله به‌طور همه‌جانبه حل شده، از اتلاف سرمایه‌ها و منابع باارزش جلوگیری شود؟!

۳. تعلق سازمانی کارگر کارخانه

یکی از مدیران آمریکایی که مدتی برای یک دوره آموزشی به ژاپن رفته بود تعریف کرده است که روزی از خیابانی که چند ماشین در دو طرف آن پارک شده بود می‌گذشتم رفتار جوانکی نظرم را جلب کرد. او با جدیت و حرارتی خاص مشغول تمیز کردن یک ماشین بود. بی‌اختیار ایستادم. مشاهده فردی که این چنین در حفظ و تمیزی ماشین خود می‌کوشد مرا مجذوب کرده بود.

مرد جوان پس از تمیز کردن ماشین و تنظیم آینه‌های بغل، راهش را گرفت و رفت و چند متر آن‌طرف‌تر در ایستگاه اتوبوس منتظر ایستاد. رفتار وی گیجم کرد. به او نزدیک شدم و پرسیدم مگر آن ماشینی را که تمیز کردید متعلق به شما نیست؟ نگاهی به من انداخت و با لبخندی گفت: من کارگر کارخانه‌ای هستم که آن ماشین از تولیدات آن است. دلم نمی‌خواهد اتومبیلی را که ما ساخته‌ایم کثیف و نامرتب جلوه کند.

۴. مدیریت موفق مثل شعبده‌بازی است.

یک روز رئیس یک شرکت در رستورانی، واقع در مرکز شهر ناهار می‌خورد. وسط ناهار بود که صدای آشنای چهار نفر را از غرفه کناری شنید. بحث آنقدر شدید بود که او نمی‌توانست استراق سمع نکند.

او می‌شنید که هر یک از مدیران با غرور درباره قسمت خود سخن می‌گفتند. مهندس ارشد بخش تولید می‌گفت: «بحثی نیست، بخشی که مهمترین کمک را به موقعیت یک شرکت می‌کند بخش تولید است. اگر شما در شرکت خود تولید خالص نداشته باشید، پس هیچ دستاوردی نخواهید داشت.»

ناگهان مدیر بخش فروش، وسط حرف او پرید و گفت: «اشتباه است! بهترین تولید دنیا بی‌فایده است، مگر اینکه برای فروش آن، بخش فروش و بازاریابی نهایت سعی خود را بکند.» معاون سازمان که مسئول روابط عمومی و همگانی بود، نظر دیگری داشت و می‌گفت: «اگر شما درون و بیرون شرکت تصویر خوبی نداشته باشید، شکست حتمی است. هیچ کس محصول شرکتی را که مورد اطمینان نیست نمی‌خرد.»

دیگر معاون رئیس که مسئولیت روابط انسانی سازمان را به عهده داشت، در واکنش به او

گفت: «ما همه می‌دانیم که قدرت یک شرکت بر پایه افراد آن شرکت است. یک شرکت با افرادی که شخصاً دارای انگیزه قوی منفی هستند، به بن بست می‌رسد.»

هر یک از چهار مرد بلندپرواز در زمینه مورد علاقه خود بحث می‌کردند. بحث ادامه یافت تا اینکه رئیس ناهار خود را تمام کرد. او هنگام بیرون رفتن از رستوران کنار غرفه آنها ایستاد و گفت: «آقایان محترم، من ناخودآگاه به صحبت‌های شما گوش کردم و از افتخاری که هر یک از شما در قسمت خود به دست آورده‌اید، لذت بردم، اما باید بگویم که تجربه به من نشان داده است که همه شما اشتباه می‌کنید.

هیچ بخشی از یک شرکت به تنهایی مسئول موفقیت آن نیست. اگر شما به عمق مسئله فکر کنید، در می‌یابید که مدیریت یک شرکت موفق درست مثل شعبده‌بازی است که سعی می‌کند پنج توپ را در هوا نگه دارد.

چهار عدد از این توپ‌ها سفید هستند و روی یکی از آنها نوشته شده است: «تولید». روی دیگری نوشته شده است: «فروش». روی توپ دیگر نوشته شده: «روابط عمومی و همگانی» و روی توپ چهارم نوشته شده: «مردم». علاوه بر این چهار توپ سفید، یک توپ قرمز وجود دارد. روی این توپ قرمز نوشته شده است: «سود». همیشه شعبده‌باز باید به خاطر داشته باشد که هر چه اتفاق بیفتد، نباید توپ قرمز را روی زمین بیندازد.»

حق با او بود. یک شرکت با بهترین میزان تولید، عالی‌ترین وجه در بین مردم، داشتن افراد بسیار متعهد و پشتیبانی مالی بسیار بالا، بدون سود به زودی دچار مشکل می‌شود؛ مشکلی که به سرعت ۳۵۰۰ شرکت موفق را به یک خاطره تبدیل می‌کند.

۵. گلدان

روزی دست پسر بچه‌ای که در خانه با گلدان کوچکی بازی می‌کرد، در آن گیر کرد و هر کاری کرد، نتوانست دستش را از گلدان خارج کند. به ناچار پدرش را به کمک طلبید. اما پدرش هم هر چه تلاش کرد نتوانستند دست پسر را از گلدان خارج کنند. پدر دیگر راضی شده بود به شکستن گلدان که تصادفاً خیلی هم گرانبه‌قیمت بود، قبل از این کار به عنوان آخرین تلاش به پسرش گفت: دستت را باز کن، انگشت‌هایت را به هم بچسبان و آنها را مثل دست من جمع کن. آن وقت فکر می‌کنم دستت بیرون می‌آید.

پسر گفت: «می‌دانم اما نمی‌توانم این کار را بکنم.» پدر که از این جواب پسرش شگفت‌زده شده بود پرسید: «چرا نمی‌توانی؟» پسر گفت: «اگر این کار را بکنم سکه‌ای که در مشت من است، بیرون می‌افتد.» شاید شما هم به ساده‌لوحی این پسر بخندید اما واقعیت این است که اگر دقت کنیم، می‌بینیم همه ما در زندگی به بعضی چیزهای کم‌ارزش چنان می‌چسبیم که ارزش‌های پرارزشمان را فراموش می‌کنیم و در نتیجه آنها را از دست می‌دهیم.

۶. رقابت سازنده

در یک کارخانه فولادسازی، سرپرست شیفت تعداد مهره‌های تولیدی یک گروه را در طی هر شیفت ثبت می‌کرد و مدت‌ها بود که تعداد مهره‌ها از ۶ فراتر نمی‌رفت. سرانجام روزی شیفت اول توانست این رکورد را پشت سر بگذارد و یک مهره بیشتر تولید کند.

سرپرست شیفت اول یک عدد ۷ بزرگ با گچ روی زمین مقابل کوره ثبت کرد. همانگونه که انتظار می‌رفت، سرپرست شیفت دوم، عدد نوشته‌شده را دید و رقابت آغاز شد. کارکنان شیفت دوم بر تلاش خود افزودند و صبح روز بعد که شیفت اول سر کار حاضر شد نه عدد ۷، که عدد ۸ را مقابل خود دید.

چند هفته بعد این عدد ۹ و سپس ۱۰ شد.

بسیاری از شرکت‌ها گمان می‌کنند رقابت میان اعضای گروه‌های کاری یک ویژگی منفی است. بی‌تردید رقابت بیش از حد مخرب است، اما هیچگاه نباید سازمان را از رقابت سالم محروم کرد؛ چون این رقابت باعث انگیزش گروه‌های کاری و منجر به اصلاح عملکردها می‌شود. رقابت سالم، کارکنان را از یکنواختی می‌رهاند و به بالارفتن توانایی‌ها می‌انجامد.