

การสร้างบรรยากาศขององค์กร ให้เกิดการคิดนอกกรอบ

ธนิศ ธีบุญกุล



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

การแสวงหาความเจริญเติบโตขององค์กรก็มีการคิดอย่างกว้างๆ ว่าต้องคิดผลิตสินค้าใหม่ขายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมหรือการขายสินค้าเดิมให้แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยการขยายตลาดและแสวงหาช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น

การที่จะให้เกิดความคิดใหม่ในด้านการบริหารจัดการ การตลาด การขาย การผลิต และโลจิสติกส์ ล้วนต้องทำให้เกิดความคิดนอกกรอบทั้งสิ้น เพราะถ้ายังคิดอยู่ในกรอบเดิมก็คงให้ผลได้เท่าเดิมไม่ได้มีความเจริญเพิ่มพูนขึ้น

ความสำเร็จในการทำให้เกิดความคิดนอกกรอบที่ดี เกิดการประดิษฐ์คิดค้นอันเป็นผลมาจากการยกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการคิดนอกกรอบ

หากบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ภายในบรรยากาศขององค์กรที่แวดล้อมด้วยผู้คนที่มีส่วนมีความคิด ความเชื่อและทัศนคติที่เปิดกว้างก็ย่อม

จะเกิดการเหนี่ยวนำให้ตนเองต้องมีความคิดเปิดกว้างตามไปด้วย แต่ถ้าบุคคลากรต้องตกอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดประสบการณ์ของความติดกรอบก็จะทำให้เกิดชุมชนที่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์

วิธีการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เกิดความคิดนอกกรอบอาจพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ได้ ดังต่อไปนี้

1. วิธีสร้างจิตสำนึก

กระตุ้นให้บุคลากรเกิดสำนึกรับผิดชอบร่วมกันว่า การทำงานให้ก้าวหน้าจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดให้ผู้ฟังเกิดจิตสำนึกใหม่หรือเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกที่มีอยู่แต่เดิม ไม่สามารถทำได้ทันทีทันใด แต่จะต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกระบวนการที่เป็นขั้นตอนติดต่อกันอย่างเป็นระบบ ด้วยสิ่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างพอเหมาะจนเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะค่อนข้างถาวรและอาจจำเป็นต้องใช้แรงเสริมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เช่น ได้รับรางวัลทุกครั้งที่แสดงออกถึงความคิดนอกกรอบที่สร้างสรรค์ แม้กระทั่งเป็นคำชม จนถึงการใช้เกียรติยกย่องต่างๆ

การสร้างจิตสำนึก ต้องคิดนอกกรอบด้วยเช่นกัน จะมีการทำให้เกิดตระหนักว่า การคิดนอกกรอบจะเป็นหนทางให้เกิดการพัฒนาได้หลากหลายวิธีได้อย่างไร

2. วิธีการวางระบบให้ปิดกั้น

องค์กรต้องมีระบบที่กำหนดได้อย่างชัดเจนว่าการคิดปรับปรุงพัฒนางานใดๆ จะมีระบบรองรับ ได้แก่ ระบบข้อเสนอ อันหมายถึงการปรับปรุงงานที่ละเอียดถี่ถ้วนอย่างต่อเนื่อง ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) และระบบต่างๆ เพื่อการปรับปรุงงาน ซึ่งจะต้องให้การเรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องตั้งแต่ต้น

การวางระบบไว้ให้แน่นอนจะเป็นการทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีนโยบายสนับสนุนการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์

3. วิธีสร้างตลาดนัดทางความคิด

องค์กรต้องจัดให้มีเวทีแสดงออกถึงความคิดนอกกรอบที่สร้างสรรค์ ด้วยการจัดให้มีการแสดงออกทางความคิดตามโอกาสและเหตุการณ์ ในระยะเวลาต่างๆ นอกจากเปิดเวทีการนำเสนอความคิดใหม่ๆ แล้วก็ต้องเปิดพื้นที่ในสื่อต่างๆ ทั้งระบบสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น วารสารภายใน จุดหมายท้อ และระบบเสียงตามสาย และการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการส่งความคิดเห็นถึงกันในระบบ Intranet ในรูปแบบ Face book ที่มีกระดานไว้เสนอความคิดเห็นต่างๆ อันจะทำให้เกิดความตื่นตัวและตื่นต้นกับความคิดนอกกรอบใหม่ๆ

4. วิธีสร้างแรงจูงใจให้คิดนอกกรอบ

การกำหนดให้บุคลากรต้องมีข้อเสนอแนะ หรือมีรายงานการทำงานไคเซ็น ด้วยการมีไควตาไว้ชัดเจน โดยถือเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) จะทำให้บุคลากรทุกคนกลัวว่าตนเองจะต้องถูกพิจารณาผลการปฏิบัติงาน อันมีผลต่อความดีความชอบ ปรับเงินเดือนและเกิดแรงจูงใจให้พัฒนาตนเองเป็นนักคิด

การกำหนดสิ่งล่อใจ (Incentive) โดยมีรางวัลให้แก่ผู้มีความคิดนอกรอบสร้างสรรค์ การให้รางวัลทางความคิดอาจให้เป็นเงิน หรือเป็นสิ่งของ ตั้งแต่มูลค่าไม่มากนัก จนถึงมูลค่าสูงขึ้นอยู่กับคุณค่าของความคิดนอกรอบที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้มากน้อยลดหลั่นกันไป การสนับสนุนด้วยรางวัลต้องจัดไว้เป็นงบประมาณให้พอเพียง เพราะสิ่งที่ดีกว่าจะได้รับจากความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์ย่อมจะมีความคุ้มค่าแน่นอน

การสร้างแรงจูงใจด้วยทัศนคติเป็นการทำให้เกิดความคิดว่าแต่ละคนจะต้องสร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าการคิดนอกรอบจะนำมาซึ่งความคิดใหม่ๆ ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน ถ้าขาดการคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์จะทำให้ทุกคนติดหล่มอยู่กับสถานการณ์ที่ไม่มีการพัฒนา

5. วิธีการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักบริหารที่จะชักนำและสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกรอบจะต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง แต่จะต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์

บางสถานการณ์ผู้บริหารก็ต้องผลักดันโดยตรงให้เกิดความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์ ด้วยวิธีสั่งเกต หรือวิธีการขายความคิดให้บุคลากรในองค์กร เลือกหรือใช้วิธีร่วมกันคิดไปด้วยกันจนกระทั่งเห็นว่าสถานการณ์เอื้ออำนวยให้เกิดความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์ดำเนินไปได้ด้วยตัวเองก็อาจปล่อยให้มีความคิดนอกรอบเกิดขึ้นโดยอิสระเสรี

อย่างไรก็ตามอย่าให้เกิดความรู้สึกลังใจในกลุ่มคนว่ามีกรบับบังคับ เพราะถ้ามีการข่มขู่ว่าจะลงโทษผู้ซึ่งไม่คิดสร้างสรรค์ก็ทำให้เกิดการต่อต้านและขัดขืน การปฏิบัติตามความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์

6. วิธีทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

นอกจากส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์แล้วผู้บริหารจะต้องทำให้ทุกคนในที่ทำงานของตนเห็นประจักษ์ชัดว่า ผู้บริหารได้มีความคิดนอกรอบที่พิสูจน์ได้ว่าเป็นต้นแบบ หรือแบบอย่างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง

นักบริหารที่ได้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มออกนอกรอบและเกิดผลดีต่อหน่วยงาน นอกจากจะได้การยอมรับในภาวะผู้นำแล้ว ยังเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดั่งามให้แก่หน่วยงานและกล้าคิดกล้าทำโดยไม่กังวลว่า การคิดนอกรอบจะมีแต่ผลเสียจากความเสียหายต่างๆ

7. วิธีค้นหาข้อดีของความคิดนอกรอบ

ความคิดนอกรอบเป็นการคิดที่แตกต่างจากความคิดเดิม จึงมีความเสี่ยงที่อาจเกิดผลในทางลบได้ ดังนั้นควรค้นหาข้อดีของความคิดนอกรอบและเผยแพร่ผลดีที่เกิดขึ้นจากความคิดนอกรอบให้เป็นที่ลุ่มรู้้อย่างแพร่หลาย นอกจากจะช่วยให้เห็นเป็นแบบอย่างแล้วยังจะเป็นแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ผู้ที่ต้องการเห็นความสำเร็จต่างๆ กระทำตาม

การค้นหาข้อดีของความคิดนอกรอบ สามารถทำได้ด้วยการนำ

ผลของการคิดนอกรอบในรายงานการทำงานไคเซ็นและผลของการคิดนอกรอบจากระบบข้อเสนอแนะมาเผยแพร่อย่างกว้างขวางด้วย

8. วิธีให้อิสระและเวลา

งานบางลักษณะ เช่น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) จะต้องมีความเป็นอิสระในการคิดนอกรอบโดยไม่กำหนดกรอบความคิดไว้จนคิดอะไรก็ทำไม่ได้ไปหมด

การออกแบบงานศิลปะก็เป็นอีกตัวอย่างที่ต้องให้อิสระแก่ศิลปิน ไม่มีการเข้าไปขัดจังหวะ หรือตรวจสอบงานเกินความจำเป็น

การให้อิสระเสรีภาพทางความคิดไม่ได้หมายความว่าจะไม่มีการควบคุมงาน แต่หมายถึงไม่ควบคุมความคิดจึงต้องให้มีเสรีภาพและความรับผิดชอบ (Freedom with responsibility) ควบคู่กันไป

นอกจากจะให้อิสระแล้วจะต้องให้เวลาอย่างพอเพียง เพราะงานคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องใช้เวลาอย่างเพียงพอ หากบีบบังคับด้วยเวลาที่เท่ากับกิจกรรมปิดกั้นความคิด

9. วิธีให้การยอมรับและการยกย่อง

บุคลากรทุกคนนอกจากจะต้องได้รับสิทธิและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์แล้ว จะมีความต้องการเพิ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงในชีวิตอีกด้วย

บุคลากรต้องการให้มีการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องการเกียรติจากการเป็นผู้มีความสามารถด้วยการยกย่องให้ปรากฏว่าเป็นผู้ทรงคุณค่า

ดังนั้นการยกย่องในความสำเร็จที่เกิดจากความคิดนอกรอบก็จะเป็นแรงบันดาลใจให้คิดนอกรอบอย่างสร้างสรรค์

