

خلاصه کتاب

شرکت خلاقیت

نویسنده: اد کتمول

خلاصه شده توسط: هانیه مجیدی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



فصل ششم ترس و شکست

برای بیشتر ما شکست، بد و به این معنی است که آمادگی نداشته‌ایم در نتیجه از آن شرمسار می‌شویم. اما اگر درست با آن روبرو شویم می‌تواند فرصتی برای رشد باشد. پذیرفتن شکست بخش مهمی از یادگیری است. بیشتر افراد نمی‌خواهند شکست بخورند اما اندرو استنتن در پیکسار برای مقابله با احتمال شکست، به سراغ آن می‌رود و دنبال روشی می‌گردد که درد را به پیشرفت تبدیل کند. شکست نمودی از یادگیری و اکتشاف است یعنی اگر در حال تجربه شکست نیستید، در حال مرتکب شدن اشتباه بسیار بدتری هستید. برای اینکه بفهمید شرکت شما تعریف منفی شکست را پذیرفته یا نه از خودتان بپرسید آیا افراد هنگام رخ دادن خطا به جای اینکه پیدا کردن علل مشکلات دور هم جمع شوند، به درونشان رجوع می‌کنند و به دنبال مقصر می‌گردند، در این صورت فرهنگ شرکتتان شکست را تحقیرآمیز می‌بیند.

اگر ما به عنوان رهبر درباره اشتباهاتمان صحبت کنیم این کار را برای دیگران خطر کرده‌ایم. وقتی تجربه و آزمایش به عنوان یک امر ضروری و مولد دیده شود مردم از کارشان لذت خواهند برد. البته قطعاً شکست می‌تواند پرهزینه باشد پس ما سعی می‌کنیم هزینه شکست را کاهش دهیم. برای مثال سیستمی راه اندازی کردیم که در آن کارگردان‌ها اجازه دارند سال‌ها وقت را در فاز توسعه فیلم صرف کنند اما چیزی وارد مرحله تولید نمی‌شود، بنابراین هزینه بازنویسی و اکتشاف نسبتاً پایین است.

برای اینکه یک شرکت واقعاً خلاق باشید باید کارهایی را شروع کنید که ممکن است در آن شکست بخورید. اما چه هنگام شکست از توقفی در مسیر رسیدن به تعالی، به یک علامت هشدار تبدیل می‌شود که نشان می‌دهد تغییراتی لازم است؟ ما به عنوان یک استودیو فیلم سازی در صورتی مداخله خواهیم کرد که کارگردان اعتماد اعضای تیمش را از دست بدهد. یک نشانه این است که جلسه فکر اعتماد تشکیل می‌شود و سه ماه بعد فیلم بدون تغییر باز می‌گردد.

در هر شکستی دو بخش وجود دارد یک بخش خود واقعه است و بخش دیگر عکس العمل به آن است. بخش دوم در کنترل ماست. اینکه ببینیم چطور می‌توان بیشترین بهره را از آن گرفت. بنابراین در بحران‌ها مصمم بودیم به درون خود بنگریم و در برگزاری یک جلسه از همه خواستیم که دریابیم چه چیزی را فراموش کرده‌ایم و برای اینکه چگونه آن را جبران کنیم نقشه بریزیم. ما به صورت یک تیم فرضیاتمان را رای گرفتن تصمیم‌های ناقص تحلیل کردیم. ما کسانی را یافتیم که به نظر ما ظرفیت لازم برای کارگردان شدن را داشتند و قدرت‌ها و ضعف‌هایشان را فهرست کردیم مشخص کردیم برای آموزش به آنها چه کاری می‌توانیم انجام دهیم. از آن پس هر کارگردان با سابقه‌ای به طور هفتگی با شاگردانش جلسه‌ای برگزار می‌کرد و به آنها هم توصیه‌های عملی و هم توصیه‌های انگیزشی می‌داد. به عنوان یک رهبر بایستی به خودمان به عنوان مربی نگاه کنیم و سعی کنیم شرکت‌هایی بسازیم که در آنها آموزش به عنوان روشی ارزشمند برای همکاری در موفقیت مجموعه باشد.

هدف این است که ترس و شکست را از هم جدا کنیم و محیطی بسازیم که در آن ارتکاب یک اشتباه ترس را در دل کارکنان نیندازد. اعتماد بهترین وسیع برای بیرون راندن ترس است. رهبران باید اعتماد پذیری شان را در طول زمان از طریق اعمالشان نشان دهند و بهترین روش برای این کار عکس العمل خوب به شکست است.

به جای تلاش برای پیشگیری از تمام خطاها باید فرض کنیم که نیت افراد خوب است و می‌خواهند مشکلات را حل کنند به آنها مسئولیت و اجازه اشتباه و تلاش برای جبران آن را بدهید. وظیفه مدیریت جلوگیری از ریسک نیست بلکه ایجاد قابلیت برای بهبود از آن است.

فصل هفتم هیولای گرسنه و کودک زشت

موفقیت فیلم پری دریایی کوچک منجر به گسترش استودیو و نیاز آن به پروژه‌های فیلم بیشتر برای توجیه و مشغول نگه داشتن کارکنان در حال افزایش شد. به عبارت دیگر هیولای دیزنی که برای عملکردش نیازمند یک خوراک بی‌وقفه از محتوا و منابع جدید بود خلق شد.