

# شنبه‌های مدیریتی

بهار ۱۴۰۰ - شماره ۸



## خلاصه کتاب "نوآفرینی" دنیا را با خودتان سازگار کنید



> دنیا را با خودتان سازگار کنید

تهیه و تنظیم: عطیه فلفلانی

فصل یک:

ویرانگری خلاقانه

فصل دو:

مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم

فصل سه:

به دنبال دردسر

فصل چهار:

عجله کار ابلهان است

فصل پنج:

دخترک موطلائی و اسب تروا

فصل شش:

شورشیان آرمان خواه

فصل هفت:

بازاندیشی در گروه اندیشی

فصل هشت:

برهم ریختن آرامش و حفظ آن

اقدامات موثر

## فصل یک: ویرانگری خلاقانه

«انسان معقول خود را با دنیا سازگار می‌کند؛ انسان نامعقول بر تلاش برای سازگار کردن دنیا با خود اصرار می‌ورزد. بنابراین همه پیشرفت‌ها به انسان نامعقول بستگی دارد.» جورج برنارد شاو

**نوآفرینانه:** امری بدیع و مبتکرانه؛ چیزی که سرمنشأ خلق چیزهای دیگری می‌شود؛ امری منحصر به فرد.

**نوآفرین:** شخصی که این ویژگی را دارد انسانی مبتکر و خلاق است؛ شخصی که از لحاظی با دیگران متفاوت است؛ شخصی دارای ابتکار عمل. سال‌ها قبل، روان‌شناسان کشف کردند که در مسیر به سوی کامیابی هست.

**همرنگی و نوآفرینی:** هم‌رنگی به معنی دنباله روی از جماعت در مسیرهای متعارف و حفظ وضع موجود است. نوآفرینی عبارت است از رفتن به راهی که کمتر کسی در آن گام نهاده است، با هدف پیشتازی در ایده‌های جدیدی که برخلاف عادت مرسوم است اما در نهایت به نتیجه بهتری می‌انجامد. البته، هیچ چیز کاملاً بدیع و نو نیست، به این معنی که ایده‌های ما از آنچه از دنیای پیرامونمان می‌آموزیم تأثیر می‌گیرند.

بر اساس تعریف من، نوآفرینی مستلزم ارائه و پیش بردن ایده‌ای است که در حوزه‌ای خاص نسبتاً غیرعادی باشد، و به صورت بالقوه امکان بهبود یافتن داشته باشد. خود مفهوم نوآفرینی با خلاقیت آغاز می‌شود؛ ایجاد چیزی که هم نو و هم مفید باشد. اما در آنجا متوقف نمی‌شود. مبتکران و نوآفرینان کسانی هستند که رؤیاهای و تصوراتشان را به واقعیت تبدیل می‌کنند. بنیان‌گذاران واربی پارکر این نوآفرینی را داشتند که شیوه غیرمرسوم را برای فروش آنلاین عینک تصور کنند، اما به واسطه اقدام برای سهولت دسترسی و به صرفه بودن محصولشان افراد نوآفرینی شدند. این کتاب به این موضوع می‌پردازد که چگونه همه ما می‌توانیم نوآفرین و مبتکر باشیم.

مهر تضمین نوآفرینی عبارت است از دست رد زدن به پیش فرض و کاوش در این مورد که گزینه بهتری وجود دارد یا خیر. من بیش از یک دهه را صرف مطالعه این موضوع کرده‌ام، و از قرار معلوم این مسئله بسیار ساده‌تر از چیزی است که انتظار داشتیم. نقطه عزیمت، کنجکاوی است: اندیشیدن به اینکه اصلاً پیش فرض چرا وجود دارد. وقتی دچار ناآشناپنداری می‌شویم، که متضاد آشناپنداری است، به سمت زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌ها می‌رویم. آشناپنداری زمانی رخ می‌دهد که با امری بدیع مواجه می‌شویم، اما احساس می‌کنیم قبلاً آن را دیده‌ایم. ناآشناپنداری برعکس آن است. با امری آشنا مواجه می‌شویم، اما از دیدگاهی تازه به آن می‌نگریم که ما را قادر می‌سازد دید تازه‌ای راجع به مسائل قدیمی پیدا کنیم. بدون رخ دادن ناآشناپنداری، واربی پارکر موجودیت نمی‌یافت. وقتی مؤسسان این شرکت در شبی که نطفه شرکت بسته شد در آزمایشگاه رایانه نشسته بودند، سرجمع، شصت سال عینک به چشم زده بودند. این محصول همیشه قیمت غیرمعمولی داشت. اما تا آن لحظه، آنها وضع موجود را مفروض انگاشته و هرگز قیمت پیش‌فرض را زیر سؤال نبرده بودند. یکی از مؤسسان شرکت، دیو گیلبو می‌گوید، «این فکر هرگز به ذهنم خطور نکرده بود. همیشه عینک را خریدی طبی حساب می‌کردم. طبیعتاً می‌انگاشتم که اگر دکتری آن را به من می‌فروشد، قیمت آن توجیه دارد.» او که به تازگی در صف فروشگاه اپل برای خرید آیفون ایستاده بود، خود را در حال مقایسه این دو محصول یافت. عینک به مدت قریب به هزار سال یکی از کالاهای اساسی زندگی بشر بود، و از زمانی که پدربزرگش عینک می‌زد تاکنون تغییری در آنها رخ نداده بود. برای اولین بار، دیو از خود پرسید چرا عینک چنین برجسته قیمت سنگینی دارد. چرا بهای چنین محصول ساده با اهمیتی بیش از یک گوشی هوشمند پیچیده است؟ هر کسی می‌توانست چنین سؤالاتی بکند و به همان جوابی برسد که گروه واربی پارکر به آن رسیدند.

فشار برای پذیرش پیش‌فرض‌ها خیلی زودتر از آنچه بدانیم آغاز می‌شود. اگر افرادی را مدنظر قرار دهید که وقتی بزرگ شدند اثری از خود در هستی باقی می‌گذارند، احتمالاً اولین گروهی که به ذهن می‌رسد نوابغ خردسال‌اند. این اعجوبه‌ها در دوسالگی خواندن، در چهارسالگی نواختن آهنگ‌های باخ، و در شش سالگی حسابان می‌آموزند و تا هشت سالگی هفت زبان را روان حرف می‌زنند. وقتی روان‌شناسان در مورد برجسته‌ترین و اثرگذارترین افراد مطالعه می‌کنند متوجه می‌شوند که بسیاری از آنها در کودکی استعداد غیرمعمولی نداشته‌اند و اگر

گروه بزرگی از کودکان نابغه را گرد هم جمع کنید و در سراسر زندگی‌شان آنها را دنبال کنید، متوجه خواهید شد که آنها از همسالان دیررس‌تر خود که از خانواده‌هایی هم سطح آنها هستند به هیچ عنوان درخشش بیشتری ندارند. این با عقل جور در می‌آید. تصور ما این است که آنچه کودکان مستعد از نظر هوش کتایی دارند از نظر هوش خیابانی ندارند. در عین حال که دارای مهارت فکری‌اند، فاقد مهارت‌های اجتماعی، عاطفی، و کاربردی برای کارکرد در اجتماع هستند. اما وقتی به شواهد امر نگاه می‌کنید این استدلال با کاستی مواجه می‌شود: کمتر از یک چهارم کودکان تیزهوش از مشکلات اجتماعی و عاطفی رنج می‌برند. اگرچه نوابغ خردسال غالباً هم به لحاظ استعداد و هم از نظر جاه‌طلبی غنی هستند، آنچه مانع از این می‌شود که دنیا را به پیش ببرند نیاموختن نوآفرین بودن است. درحالی‌که آنها در رقابت‌های تالار موسیقی کارنگی به اجرا مشغول‌اند، در المپیادهای علمی برنده یا قهرمان شطرنج می‌شوند، موضوع دردناکی رخ می‌دهد: کار نیکو کردن از پر کردن است، اما کار نو کردن، خیر. کودکان مستعد یاد می‌گیرند ملودی‌های پرشکوه موتزارت و سمفونی‌های زیبای بتهوون را بنوازند، اما هرگز نمی‌آموزند که موسیقی‌های نوی خود را تصنیف کنند. آنها انرژی خود را بر مصرف کردن دانش علمی موجود متمرکز می‌کنند، نه بر تولید بینش‌های جدید. آنها از قواعد کدگذاری شده بازی‌های مرسوم دنباله‌روی می‌کنند، به جای اینکه قواعد یا بازی‌های خود را ابداع کنند. در سراسر این مسیر، آنها تلاش می‌کنند که تأیید والدین و تحسین آموزگاران‌شان را کسب کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که خلاق‌ترین بچه‌ها هستند که احتمال حرف شنوی از معلمشان در آنها از همه کمتر است.

بیشتر نوابغ توانایی‌های خارق‌العاده خود را در راه‌های عادی به کار می‌گیرند و بدون زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌ها و بدون ایجاد موجی در شغل خود به خبرگی می‌رسند. آنها، در هر قلمروی که وارد شوند، محتاطانه عمل می‌کنند و مسیرهای متعارف را به سوی موفقیت دنبال می‌کنند. وقتی انگیزه موفق شدن سر به آسمان می‌گذارد، می‌تواند مزاحم نوآفرینی و ابتکار شود: هرچه بیشتر برای موفقیت ارزش قائل شوید، بیشتر از ناکامی خواهید ترسید. میل شدید به موفقیت، به جای هدف گرفتن دستاوردهای منحصر به فرد، ما را به جایی می‌رساند که برای موفقیت تضمین شده تلاش کنیم.

برای نوآفرین بودن باید ریسک‌های جدی بکنید. این باور چنان عمیق در روان فرهنگی ما جای گرفته است که ندرتا حتی مکتبی می‌کنیم تا در موردش فکر کنیم. فضانوردانی مثل نیل آرمسترانگ و سالی رایدر را به دلیل «جوهره» داشتن تحسین می‌کنیم. جرئت ترک کردن تنها سیاره‌ای که تاکنون انسان بر آن زیسته است و ریسک کردن و رفتن به فضا، قهرمانانی همچون ماهاتما گاندی و مارتین لوتر کینگ را قدر می‌نهمیم که چنان اعتقاد راسخی داشتند که زندگی خود را برای اصول اخلاقی‌ای که برایشان گرامی بود به خطر انداختند. شخصیت‌های برجسته‌ای همچون استیو جابز و بیل گیتس را به دلیل داشتن جسارت ترک تحصیل، پذیرش ریسک ورشکستگی، و کار از گاراژ منزل برای به واقعیت تبدیل کردن رؤیاهای فناوری‌شان می‌ستاییم. وقتی از کار افراد نوآفرینی که به خلاقیت دامن می‌زنند و تغییر را در دنیا به پیش می‌رانند شگفت زده می‌شویم، معمولاً فرض می‌کنیم که آنها را از قواره دیگری بریده‌اند. همان طور که برخی از افراد خوش شانس با جهش‌های ژنتیکی متولد می‌شوند که آنها را در مقابل بیماری‌هایی مثل سرطان، چاقی، و ایدز مقاوم می‌کند، گمان می‌کنیم که آفرینش گران بزرگ با یک ایمنی زیستی در برابر ریسک به دنیا آمده‌اند. آنها به لحاظ سخت‌افزاری به استقبال عدم قطعیت می‌روند و به تأیید اجتماعی بی‌توجه‌اند؛

می‌خواهم این افسانه را که نوآفرینی و ابتکار مستلزم ریسک کردن‌های شدید است نقض کنم و متقاعدتان سازم که افراد مبتکر عملاً بسیار معمولی‌تر از چیزی‌اند که ما گمان می‌کنیم. در هر حوزه‌ای، از کسب و کار و سیاست گرفته تا علم و هنر، افرادی که دنیا را با ایده‌های خلاقانه به پیش می‌برند به ندرت اسطوره عزم و اراده و تعهد هستند. شاید چون سنت‌ها را زیر سؤال می‌برند و وضع موجود را به چالش می‌کشند، در ظاهر دلیر و مطمئن به نظر برسند. اما وقتی لایه‌های رویی را کنار بزنید، حقیقت این است که آنها نیز با ترس، دودلی، و تردید به خود دست به گریبان‌اند. ما آنها را خودانگیخته می‌بینیم، اما غالباً تلاش‌هایشان انگیزه در دیگران داشته و حتی دیگران آنها را به آن مجبور کرده‌اند. به علاوه، در عین حال که به نظر می‌رسد عطش ریسک کردن دارند، در واقع ترجیح می‌دهند از آن اجتناب کنند.

## فصل دو: مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم

خلاقیت این است که به خود اجازه اشتباه کردن دهید. هنر این است که بدانید کدام اشتباهات را نگه دارید.» اسکات آدامز وقتی از نبود نوآفرینی در دنیا افسوس می‌خوریم، آن را به گردن نبود خلاقیت می‌اندازیم. اگر فقط می‌شد که افراد ایده‌های تازه‌تری خلق کنند، اوضاع همه‌مان بهتر می‌بود. اما در واقعیت، بزرگترین مانع نوآفرینی خلق ایده نیست - برگزیدن ایده است. در یک تحلیل، وقتی افزون بر دویست نفر بیش از یک هزار ایده را برای سرمایه‌گذاری‌های پرمخاطره و محصولات جدید پدید آوردند، ۸۷ درصد آنها کاملاً منحصر به فرد بود. شرکت‌ها، اجتماعات و کشورهای ما لزوماً دچار کمبود ایده‌های تازه نیستند. قیدوبند آنها کمبود افرادی است که در انتخاب ایده‌های تازه مناسب تبحر داشته باشند. این فصل به موانع و بهترین شیوه‌ها در انتخاب ایده می‌پردازد.

شاید اعتماد به نفس مفرط در حوزه خلاقیت گرایشی باشد که غلبه بر آن کاری به ویژه دشوار باشد. وقتی ایده جدیدی خلق می‌کنید، به طور پیش فرض آن ایده منحصر به فرد است، پس می‌توانید همه بازخوردهایی را که در گذشته در مورد ابداعات قبلی دریافت کرده اید فراموش کنید. حتی اگر ایده‌های قبلی‌تان زمین خورده باشد، این یکی با آنها تفاوت دارد.

وقتی ایده‌ای را پرورانده‌ایم، به طور معمول به سلايق خودمان بسیار نزدیک هستیم و با سلیقه مخاطبان فاصله زیادی داریم و به همین دلیل نمی‌توانیم آن را بادقت ارزیابی کنیم. از ذوق لحظه «یافتن» یا حس پیروزی غلبه بر یک مانع، سرمستیم.

چنان که برندون تارتیگف، رئیس قدیمی بخش سرگرمی شبکه ان بی سی، غالباً به تولید کنندگانش گوشزد می‌کرد: «هیچ کس وارد اینجا نمی‌شود که فکر کند ایده‌اش بد است.» تاحدی، کارآفرینان و مخترعان مجبورند اطمینان زیادی داشته باشند که بخت موفقیت ایده‌هایشان زیاد است، وگرنه برای دنبال کردنشان انگیزه کافی نمی‌داشتند. اما حتی وقتی که آنها از ترجیح‌های مخاطبانشان مطلع می‌شوند، ممکن است به راحتی قربانی چیزی شوند که روان‌شناسان آن را تمایل به تصدیق می‌نامند: آنها بر نقاط قوت ایده‌هایشان تمرکز می‌کنند و محدودیت‌های آنها را نادیده می‌گیرند یا باور نمی‌کنند. دین سایمونتن روان‌شناس، که عمری را صرف مطالعه کارایی خلاقیت کرده است، متوجه شد که حتی نوابغ نیز در تشخیص اینکه چه زمانی ایده موفق در دستشان است مشکل دارند. اگر پدیدآورندگان می‌دانستند چه زمانی در مسیر خلق یک شاهکارند، کارشان فقط به سمت بهتر شدن می‌رفت: وقتی به ایده‌ای طلایی می‌رسیدند، تلاش ایده‌پردازی خود را متوقف می‌کردند. اما سایمونتن متوجه شد که آنها بارها و بارها عقب‌گرد می‌کنند، به سراغ ایده‌های تکراری‌ای می‌روند که قبلاً آنها را ناکافی دانسته و کنار گذاشته‌اند.

اگر افراد نوآفرین داوران قابل اعتمادی برای کیفیت ایده‌هایشان نیستند، چگونه بخت خود را برای خلق یک شاهکار زیاد می‌کنند؟ آنها تعداد زیادی ایده به ذهنشان می‌رسد. سایمونتن دریافته است که به طور متوسط، نوابغ خلاقیت از لحاظ کیفی در حوزه خود بهتر از همردگان‌شان نبوده‌اند. آنها صرفاً حجم کار بیشتری تولید کرده‌اند، که تنوع بیشتر و شانس نوآفرینی بیشتری در اختیارشان گذاشته است. سایمونتن اشاره می‌کند، «بخت تولید ایده‌ای اثرگذار یا موفق تابع مثبتی است از تعداد کل ایده‌های تولیدشده.» شکسپیر را در نظر بگیرید: ما با تعداد کمی از آثار کلاسیک او آشنایی داریم و فراموش می‌کنیم که در گستره دو دهه، او ۳۷ نمایش و ۱۵۴ غزل پدید آورد. سایمونتن محبوبیت نمایش‌های شکسپیر را دنبال و این را اندازه‌گیری کرد که آنها چند وقت یک بار اجرا شده و صاحب نظران و منتقدان تا چه حد آنها را تحسین کرده‌اند. در همان بازه پنج ساله‌ای که شکسپیر سه اثر از محبوب‌ترین آثارش - مکبث، شاه لیر و اوتللو - را خلق کرد، تیمون آتنی و هر چه پایانش نکو باشد نکوست را نیز بیرون داد که هردوی آنها جزو بدترین آثار او هستند و مرتب، به دلیل نثر نپرداخته و پی‌رنگ ناقص و پرداخت شخصیت، از آنها انتقاد شده است.

در همه زمینه‌ها، حتی برجسته‌ترین پدیدآورندگان معمولاً حجم بزرگی از آثاری تولید می‌کنند که ایراد فنی ندارند اما صاحب‌نظران و مخاطبان آنها را بی‌اهمیت به شمار می‌آورند. وقتی ارکستر فیلارمونیک لندن ۵۰ قطعه برتر موسیقی کلاسیک را برگزید، این فهرست شامل شش قطعه از موتزارت، پنج قطعه از بتهوون، و سه قطعه از باخ بود. موتزارت برای تولید چند شاهکار معدود تا پیش از مرگش در سی و

پنج سالگی بیش از ۶۰۰ قطعه تصنیف کرد، بتهوون ۶۵۰ قطعه در طول حیاتش تولید کرد، و باخ بیش از هزار قطعه نوشت. سایمونتین گزارش می‌کند که، در انواع رشته‌ها، پرکارترین افراد نه تنها بالاترین میزان نوآفرینی را دارند، بلکه نوآفرینانه‌ترین برونداد خود را طی دوره‌هایی خلق می‌کنند که در آن بیشترین حجم کار را تولید کرده‌اند. ادیسون بین سی و سی و پنج سالگی پیشگام ساختن لامپ، گرامافون، و تلفن زغالی بود. اما طی آن دوره او بیش از یکصد پروانه اختراع برای بقیه اختراعاتش به ثبت رساند. رابرت ساتن، استاد دانشگاه استنفورد، اشاره می‌کند، «متفکران نوآفرین به ایده‌های زیادی می‌رسند که جهش‌های عجیب الخلقه، بن بست، و ناکامی مطلق‌اند. این هزینه ارزش را دارد زیرا آنها مجموعه بزرگتری از ایده‌ها نیز خلق می‌کنند، خصوصاً ایده‌های نو.» بسیاری از افراد به این دلیل از رسیدن به نوآفرینی باز می‌مانند که چند ایده محدود تولید می‌کنند و سپس ذهنشان را به تمامی درگیر اصلاح کردن آنها و به کمال رساندنشان می‌کنند.

بهترین راه برای کسب مهارت در داوری کردن درباره ایده‌ها این است که بازخورد جمع کنیم. ایده‌های زیادی را مطرح کنید و ببینید کدام یک تحسین و توسط مخاطبان هدفتان برگزیده می‌شود. اعتقاد راسخ به ایده‌هایی که داریم خطرناک است نه فقط به این دلیل که ما را در مقابل مثبت‌های کاذب آسیب پذیر می‌کند، بلکه به این علت که مانع از این می‌شود که تنوع لازم را برای دست یافتن به توان بالقوه خلاقانه‌مان ایجاد کنیم.

ما باید بجای تلاش برای ارزشیابی نوآفرینی خودمان یا جویا شدن بازخورد از مدیران، بیشتر به سراغ همکارانمان برویم. آنها فاقد ریسک-گریزی مدیران هستند. آنها ذهن پذیرایی برای دیدن قابلیت در احتمالات غیر معمول دارند، که این ویژگی حفاظی است در مقابل منفی‌های کاذب. در عین حال، آنها هیچ سرمایه‌گذاری خاصی در ایده‌های ما ندارند، که این امر فاصله کافی در اختیار آنها می‌گذارد تا ارزیابی صادقانه‌ای ارائه کنند و مانع از مثبت‌های کاذب می‌شود.

وقتی ایده‌های جدید را ارزشیابی می‌کنیم، می‌توانیم با شبیه‌تر فکر کردن به پدیدآورندگان از منفی‌های کاذب اجتناب کنیم. در مجموعه‌ای از آزمایش‌ها، برگ از بیش از هزار بزرگ سال خواست تا درباره موفقیت محصولات تازه در بازار پیش‌بینی‌هایی کنند.

درست همان‌طور که دانشمندان، کارآفرینان، و مخترعان غالباً ایده‌های تازه را از طریق گسترش دادن دانششان به حوزه هنر کشف می‌کنند، ما نیز می‌توانیم با وسعت بخشیدن به اندوخته فرهنگی خود به گستردگی دست یابیم. تحقیق در مورد بزرگسالان بسیار خلاق نشان می‌دهد که معمولاً آنها خیلی بیش از هم‌ردگان خود در خردسالی به شهرهای جدید نقل مکان کرده‌اند و این امر آنها را در معرض فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف قرار داده و به انعطاف‌پذیری و سازگاری‌پذیری در آنها کمک کرده است. اگر بخواهیم پیش‌بینی کنیم که پدیدآورندگان ایده‌ای تازه آن را محقق خواهند کرد یا خیر، باید به فراسوی اشتیاقی که در مورد ایده‌هایشان ابراز می‌کنند بنگریم و بر اشتیاق به اجرایی کردن که از طریق اقداماتشان بروز می‌دهند تمرکز کنیم.

## فصل سه : به دنبال در دسر

همگی ما، در مقطعی، به بیان نظری که مورد حمایت اقلیت باشد، مخالفت با سیاستی که با عقل جور در نمی‌آید، سینه سپر کردن برای شیوه جدیدی در انجام دادن کارها، یا حمایت از گروهی از افراد مظلوم اندیشیده‌ایم. این فصل به این مسئله می‌پردازد که چه زمانی حرف خود را بیان کنیم و چگونه، بدون به خطر انداختن زندگی شغلی و روابطمان، این کار را انجام دهیم. زمان‌های مناسب برای اظهار نظر چه موقع است، و چه گام‌هایی را برداریم تا صدایمان شنیده شود؟ خواهید دید چرا مثبت‌ترین مدیران گاه کمترین حمایت را می‌کنند، جنسیت و نژاد چگونه بر شنیده شدن صدای افراد تأثیر می‌گذارد، و چرا عکس‌هایی که ما از خودمان دوست داریم برخلاف عکس‌هایی است که از دوستانمان ترجیح می‌دهیم. هدف این است که تبیین کنیم چگونه همگی می‌توانیم ریسک‌های اظهار نظر را کاهش دهیم و مزایای بالقوه‌ای از آن نصیبمان شود.

وقتی کارمندی، به قصد کمک، ابتکار عمل به خرج می‌دهد، شبکه‌ای ایجاد می‌کند، دانسته‌های جدیدی را گرد می‌آورد و در پی بازخورد برمی‌آید، رهبران و مدیران آن را قدر می‌دانند. اما شکلی از ابتکار عمل هست که با مجازات مواجه می‌شود: بیان علنی پیشنهادهای در پژوهشی در محیط‌های تولیدی، خدماتی، خرده‌فروشی، و غیرانتفاعی، هرچه کارکنان ایده‌ها و دغدغه‌های خود را بیشتر به سطوح بالا ابراز می‌کردند، احتمال دریافت ارتقای شغلی آنها طی یک دوره دوساله کمتر بود. وقتی از نردبان اخلاقیات بالا می‌رویم، ممکن است در بالای این نردبان تنها باشیم. باید دو بعد عمده سلسله مراتب اجتماعی را از یکدیگر متمایز کنیم که غالباً با یکدیگر آمیخته شده است: قدرت و مقام.

قدرت عبارت است از اعمال کنترل یا سلطه بر دیگران؛ مقام عبارت است از مورد احترام قرار گرفتن و ستایش شدن. در آزمایشی به سرپرستی آلپسون فراگیل، استاد دانشگاه کارولینای شمالی، افرادی برای اعمال قدرت بدون مقام تنبیه می‌شدند. وقتی کسی تلاش می‌کرد اعماق قدرت کند اما فاقد جایگاه لازم بود، دیگران او را در درس‌ساز، تهاجمی، و خودخواه می‌دیدند. وقتی تلاش می‌کنیم بر دیگران اعمال نفوذ کنیم و متوجه می‌شویم آنها برایمان ارج و احترامی قائل نیستند، این امر به دور باطلی از ناخشنودی دامن می‌زند. ما، در تلاش برای تحمیل قدرت خود، با توسل به رفتارهای هرچه غیرمحترمانه‌تر واکنش نشان می‌دهیم.

بیشتر ما گمان می‌کنیم برای اقناع کننده بودن باید روی نقاط قوت خود تأکید کنیم و نقاط ضعفمان را کوچک نشان دهیم. این نوع برقراری ارتباط قوی در صورتی معنی پیدا می‌کند که مخاطب حمایت‌کننده باشد. اما وقتی ایده جدیدی برای درخواست تأمین مالی عرضه می‌کنید یا پیشنهادی برای تغییر ابراز می‌کنید، احتمالاً مخاطبتان بدبین است. سرمایه‌گذاران دنبال ایراداتی در استدلال‌های شما می‌گردند؛ مدیران در پی دلایلی هستند که نشان دهند چرا پیشنهاد شما جواب نخواهد داد. در چنین شرایطی، دست کم به چهار دلیل، به کار گرفتن شکل بدون قدرت برقراری ارتباط از طریق برجسته کردن ایرادات وارد به ایده‌تان، به شیوه گریسکام، عملاً اثربخش‌تر است. اولین مزیت آن این است که شروع بحث با نقاط ضعف مخاطب را خلع سلاح می‌کند. مزیت دوم شروع بحث با محدودیت‌های یک ایده است: باعث می‌شود باهوش به نظر برسید. سومین مزیت بیان ایرادات ایده‌هایتان در ابتدای کار این است که باعث می‌شود قابل اعتمادتر شوید. چهارمین مزیت شیوه پیش گفته این است که به دلیل انحرافی که در طرز پردازش اطلاعات در افراد وجود دارد، ارزیابی مطلوب‌تری از خود ایده در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد.

برای نشان دادن این انحراف، اغلب از مدیران می‌خواهم بعد از فکر کردن به ویژگی‌های مثبت زندگی‌شان، قضاوت کنند چقدر خوشبخت‌اند. به یک گروه از افراد تکلیف می‌کنم سه چیز خوب درباره زندگی‌هایشان بنویسند؛ گروه دیگر باید دوازده چیز خوب را فهرست کنند. همه انتظار دارند گروه دوازده‌تایی خوشحال‌تر باشد: هرچه موهبت‌های بیشتری را برشمرد، احساس بهتری در مورد شرایط خود دارد. اما در بیشتر موارد، عکس این درست است. ما وقتی سه چیز خوب را فهرست می‌کنیم، خوشحال‌تر از زمانی هستیم که دوازده چیز را فهرست می‌کنیم.



درست همان طور که ارائه کردن موارد منفی می تواند به شکل طعنه آمیزی فکر کردن به آنها را برای مخاطبان دشوارتر کند، اظهار نظر اثربخش به این بستگی دارد که پردازش ویژگی های مثبت را آسان تر کنیم. اگر می خواهیم افراد ایده های نوآفرینانه ما را بپذیرند، باید شفاف آنها را ابراز کنیم، سپس آنها را اصلاح و تکرار کنیم. شواهد نشان می دهد که اگر افراد بین ده و بیست بار در معرض ایده ای قرار بگیرند، میزان پسند کردن همچنان افزایش می یابد، و برای ایده های پیچیده تر، در معرض قرارگیری بیشتر بازهم مفید است. جالب اینجاست که در معرض قرار دادن ها زمانی اثربخش ترند که کوتاه و آمیخته با ایده های دیگر باشند تا به حفظ کنجکاوی مخاطب کمک کنند. همچنین، بهتر این است که بین ارائه ایده و ارزیابی آن وقفه ای ایجاد شود، که باعث می شود زمانی برای حلایه کردن آن ایده وجود داشته باشد.

بر اساس کتاب برجسته ای به قلم آلبرت هرشمن اقتصاددان، چهار گزینه مختلف برای اداره کردن هر وضعیت ناخشنود کننده ای وجود دارد. خواه از شغلستان، ازدواجتان، یا دولتتان ناراضی باشید، دهها تحقیق نشان می دهد که انتخاب شما از میان خروج، اظهار نظر، تحمل، و نادیده انگاری است. خروج به این معنی است که خود را به طور کامل از آن موقعیت بیرون بکشید: ترک شغلی فلاکت بار، پایان دادن به ازدواجی اجحاف آمیز، یا ترک کشوری ظالم. اظهار نظر عبارت است از تلاش فعالانه برای بهبود بخشیدن به موقعیت: مراجعه به ریاستان با ایده هایی برای غنا بخشیدن به شغلستان، ترغیب همسر به رفتن نزد مشاور، یا تبدیل شدن به فعال سیاسی برای انتخاب دولتی کم فسادتر. تحمل یعنی اینکه دندان هایتان را به هم بفشارید و تاب بیاورید: سخت کار کردن حتی با وجود اینکه شغلستان خفه کننده باشد، چسبیدن به همسرتان، یا حمایت از دولتتان هر چند با آن مخالف باشید. نادیده انگاری عبارت است از ماندن در موقعیت کنونی اما کاستن از تلاش: کار کردن فقط به اندازه ای که اخراج نشوید، برگزیدن سرگرمی های جدیدی که شما را از همسرتان دور نگه دارد، یا امتناع از رأی دادن. اساس، این گزینه ها مبتنی بر دو احساس کنترل و پایداری اند. آیا معتقدید که می توانید تغییری ایجاد کنید، و آن قدر به این مسئله اهمیت می دهید که برایش تلاش کنید؟ اگر معتقدید در وضع موجود گیر افتاده اید، وقتی پایداری نداشته باشید، نادیده انگاری را انتخاب می کنید، و وقتی پایبند باشید، تحمل کردن را. اگر احساس کنید می توانید تغییری ایجاد کنید، اما به شخص، کشور، یا سازمان پایداری ندارید، رها می کنید و می روید. فقط وقتی معتقد باشید که اقداماتتان اهمیت دارد و عمیقاً اهمیت بدهید، اظهار نظر کردن را انتخاب خواهید کرد. حس پایداری و کنترلی که در محل کار داریم بیشتر به رئیس مستقیم ما بستگی دارد تا اشخاص دیگر. وقتی رئیس حمایتگری داشته باشیم، پیوندمان با سازمان تقویت می شود و دامنه نفوذ بزرگتری احساس می کنیم. مدیران بدقلق معمولاً آخرین افرادی اند که وقتی بخواهیم خودمان را به دردسر بیندازیم به سراغشان می رویم، اما گاهی آنها بهترین هواداران ما هستند. افراد دوست داشتنی همان قدر که به ما عشق می ورزند، همان قدر هم از رودررویی متنفرند. میل آنها به خشنود کردن دیگران و حفظ همدلی باعث می شود، به جای پشتیبانی از ما، در معرض کوتاه آمدن قرار داشته باشند.

در تصمیم گیری برای اظهار نظر، اینکه چه کسی را به عنوان مخاطب انتخاب می کنیم به همان اندازه مهم است که چگونه پیاممان را منتقل کنیم. وقتی خطاب به مخاطبان دوست داشتنی اظهار نظر می کنیم، غریزه آنها این است که سر تکان دهند و لبخند بزنند. آنها در تلاش برای همراهی و پرهیز از تعارض، غالباً از دادن بازخورد منفی اجتناب می کنند. مدیران بدخلق گرایش بیشتری دارند که ما را به چالش بکشند، و به این ترتیب توانایی ما را در ابراز عقیده اثربخش تقویت می کنند. به جای اظهار نظر نزد مخاطبانی که خیلی دوست داشتنی اند، بهتر است افرادی را که پیشینه نوآفرینی دارند هدف پیشنهادیایمان قرار دهیم. تحقیقات نشان می دهد وقتی مدیران سابقه به چالش کشیدن وضع موجود را داشته باشند، معمولاً در برابر ایده های جدید پذیراترند و سهمیم شدن افراد دیگر کمتر در آنها حس تهدید شدن ایجاد می کند.



## فصل چهارم: عجله کار ابلهان است

والدین و معلمان دائم از بچه‌ها می‌خواهند تکالیفشان را زودتر شروع کنند و آن را به دقیقه آخر نیندازند. در کتاب‌های خودسازی، حجم بزرگی از منابع به مبارزه با به تعویق انداختن کارها تخصیص یافته است. در کار و زندگی، دائماً به ما می‌آموزند که اقدام زود هنگام کلید موفقیت است، زیرا «دور فلک درنگ ندارد شتاب کن.» وقتی کار مهمی در دست داریم، به ما توصیه می‌شود آن را خیلی زودتر از زمان برنامه‌ریزی شده انجام دهیم. وقتی ایده نوآفرینانه‌ای برای اختراع محصول یا راه‌اندازی شرکتی داریم، ترغیبمان می‌کنند که پیشگام باشیم. البته، سرعت در کار مزیت‌های آشکاری دارد: می‌توانیم با اطمینان خاطر کاری را که شروع کرده‌ایم به پایان برسانیم و در بازاریابی از رقبا جلو بیفتیم. اما در کمال تعجب، براساس بررسی‌ای که من از افراد نوآفرین انجام داده‌ام، متوجه شدم که مزیت‌های به سرعت عمل کردن و اول بودن غالباً به واسطه ایرادات اینها خنثی می‌شود. درست است که پرنده سحرخیز کرم را به چنگ می‌آورد، اما نمی‌توانیم از یاد ببریم که کرم سحرخیز به دام می‌افتد. فصل حاضر به این پرسش می‌پردازد که چه وقت دست به عمل نوآفرینانه بزنیم. وقتی برای پارو زدن برخلاف مسیر امواج آماده می‌شوید، شما این امکان‌ها را برای انتخاب دارید: آفتاب زنده راه بیفتید، تا ظهر صبر کنید، یا تا گرگ و میش تأمل کنید. هدفم در اینجا این است که با بررسی مزیت‌های غیرمنتظره به تأخیر انداختن زمان آغاز و اتمام کارها، و نیز زمان پرده برداری از ایده‌هایمان برای جهانیان، باورهای رایج را در مورد زمان‌بندی بر هم بزنم. به این مسئله خواهیم پرداخت که چرا تعویق می‌تواند به همان اندازه که فضیلت محسوب می‌شود عیب نیز باشد، چگونه کارآفرینان پیشگام غالباً با نبردی دشوار مواجه‌اند، چرا مخترعان مسن‌تر گاه از مخترعان جوان پیشی می‌گیرند، و چرا رهبرانی که به طور اثربخش تغییر را به پیش می‌برند کسانی‌اند که صبورانه منتظر لحظه مناسب می‌شوند. اگرچه به تأخیر انداختن می‌تواند کار پریسکی باشد، خواهید دید که صبر کردن نیز می‌تواند با مانع شدن از اینکه همه تخم مرغ‌هایتان را در یک سبد قرار دهید، باعث کاهش ریسک شود. لازم نیست برای نوآفرین بودن، نفر اول باشید، و موفق‌ترین نوآفرینان همیشه سروقت مقرر نمی‌رسند. آنها وقار به خرج می‌دهند و دیر به مهمانی می‌آیند.

تعویق شاید نقطه مقابل کارآمدی باشد، اما می‌تواند منبعی برای خلاقیت هم باشد. مدتها قبل از بروز دغدغه‌های کارایی در جهان معاصر، که انقلاب صنعتی و اخلاق کار پروتستان آن را تسریع کرد، تمدن‌ها مزایای به تعویق انداختن را دریافته بودند. در مصر باستان دو فعل مختلف برای به تعویق انداختن وجود داشت: یکی از آنها به معنی تنبلی و دیگری به معنی انتظار برای زمان مناسب بود.

از قرار معلوم به تعویق انداختن امور عادت رایجی در میان اندیشه‌ورزان خلاق و مسئله‌گشایان بزرگ است. برندگان برنامه در جست‌وجوی استعدادها علمی را در نظر بگیرید، که از آن به عنوان «فینال جام قهرمانان علمی» برای سال آخری‌های دبیرستان در آمریکا یاد می‌کنند. تیمی به رهبری رینا سوبوتنیک روان‌شناس، یک دهه بعد از پیروزی این شرکت‌کنندگان نخبه، هنگامی که آنها در اوایل دهه سوم عمر خود بودند، با آنها مصاحبه کرد و از ایشان پرسید آیا آنها در کارهای روزمره و اخلاقانه و همچنین در زندگی اجتماعی و عادات بهداشتی خود دچار به تعویق انداختن هستند یا خیر. بیش از ۶۸ درصد از آنها اذعان کردند دست کم در دو حوزه از این چهار مقوله دچار به تعویق انداختن هستند. چنان که معلوم شد به تعویق انداختن به ویژه برای کارهای اخلاقانه ثمربخش بود. این ستارگان علمی «از به تعویق انداختن به عنوان نوعی دستگاه انکوباتور برای جلوگیری از انتخاب زودرس یک مسئله یا راه حل علمی استفاده می‌کردند».

پژوهشگران استراتژی، حدود دویست شرکت را در هند بررسی کردند، معلوم شد شرکت‌هایی که بالاترین بازده مالی را داشتند آنهایی بودند که مدیران اجرایی ارشدشان پایین‌ترین امتیاز کارایی و سرعت عمل را به خود می‌دادند. در هر دو مورد، اداره موفق‌ترین سازمان‌ها بر عهده مدیرانی بود که اذعان داشتند غالباً قبل از اینکه روی کارشان تمرکز کنند، وقت تلف می‌کنند و گاه نمی‌توانند آن قدر سرعت عمل داشته باشند که کارها را به موقع به انجام برسانند. اگرچه این عادات می‌تواند مانع از پیشبرد کارها شود، اما باعث شده که این رهبران از نظر انعطاف‌پذیری استراتژیک پذیراتر باشند. تعویق در کنار فراهم کردن زمان برای تولید ایده‌های تازه، مزیت دیگری هم دارد: ما را آماده بداهه عمل کردن نگاه می‌دارد. وقتی از قبل خوب برنامه‌ریزی می‌کنیم، غالباً به ساختاری که پدیده آورده‌ایم می‌چسبیم و در راه به روی امکانات خلاقانه‌ای که ممکن است جلوی چشممان سبز شود می‌بندیم. نوآفرینان بزرگ به تعویق‌اندازندگانی بزرگ‌اند، اما به کلی از برنامه‌ریزی نمی‌گذرند. آنها به طور استراتژیک کارها را به تعویق می‌اندازند و با آزمایش و پالایش احتمالات مختلف، به تدریج پیش می‌روند.

تحقیقات نشان می‌دهد در فرهنگ آمریکایی، افراد به شدت به مزیت پیشگامی اعتقاد دارند. ما می‌خواهیم رهبر باشیم نه پیرو. تحقیقات نشان می‌دهد که ممکن است پیشگامان گاه سهم بیشتری از بازار را به دست آورند، اما در نهایت نه تنها بخت کمتری برای بقا دارند بلکه سود کمتری نیز به دست می‌آورند.

وقتی افراد نوآفرین برای پیشگام بودن هجوم می‌آورند، احتمال دارد از حد توانایی خود فراتر بروند؛ این اولین ایراد است. وقتی که پیروها به بازار وارد می‌شوند بازار به شکل دقیق‌تری تعریف شده است، آنها می‌توانند به جای فکر کردن به اینکه چه چیزی عرضه کنند، بر عرضه کیفیت برتر تمرکز کنند. دوم اینکه دلایلی هست که گمان کنیم نوع افرادی که تصمیم می‌گیرند پیشگام اول نباشند احتمالاً برای موفقیت آماده‌ترند. جویندگان ریسک به سمت اول بودن کشیده می‌شوند و در معرض اتخاذ تصمیمات هیجانی اند. اما کارآفرینان ریسک‌گریزتر از کنار گود نگاه می‌کنند، منتظر فرصت مناسب می‌شوند، و سبد ریسک خود را قبل از وارد شدن متوازن می‌کنند. سوم اینکه پیروها با جاه طلبی مهارشده‌ای که دارند می‌توانند فناوری رقبا را ارتقا دهند و محصولات را بهبود بخشند. وقتی شما اولین نفر در بازاریید، باید خودتان همه اشتباهات را مرتکب شوید. در این میان، پیروها می‌توانند نگاه کنند و از خطاهای شما درس بگیرند. نکته چهارم اینکه برخلاف پیشگامان که معمولاً در عرضه‌های اولیه خود باقی می‌مانند، پیروها می‌توانند تغییرات بازار و سلیقه متغیر مصرف‌کننده را مشاهده کنند و خود را به تناسب با آن تطبیق دهند. پیروها همچنین از امتیاز انتظار برای آمادگی بازار برخوردارند.

منظورم این نیست که بگویم اول بودن هرگز عاقلانه نیست. اگر همه ما منتظر اقدام دیگران شویم، هیچ نوآفرینی‌ای هرگز پدید نمی‌آید. کسی باید پیشگام شود، و گاه این کار نتیجه می‌دهد. مزیت‌های پیشگامی معمولاً زمانی بیشتر است که با فناوری‌ای سروکار داشته باشیم که ثبت اختراع می‌شود، یا زمانی که اثرات شبکه‌ای قدرتمندی وجود داشته باشد محصول یا خدمت زمانی ارزشمندتر می‌شود که تعداد کاربران بیشتری وجود داشته باشد، مانند تلفن یا رسانه‌های جمعی). اما در بیشتر شرایط، بخت موفقیت شما در صورتی که اول حرکت کنید بیشتر نیست. به علاوه، وقتی بازار نامطمئن، ناشناخته، یا توسعه نیافته است، پیشتاز بودن ایرادات چشمگیری دارد. درس اصلی در اینجا این است که اگر ایده نویی دارید، اینکه صرفاً با هدف پیش افتادن از رقبا به سمت خط پایان هجوم ببرید کار اشتباهی است. درست همان‌طور که به تعویق انداختن می‌تواند در کاری به ما انعطاف‌پذیری بیشتری بدهد، به تأخیر انداختن ورود به بازار نیز می‌تواند ما را در معرض یادگیری و سازگاری پذیری و کاهش ریسک‌های مربوط به نوآفرینی قرار دهد.

اینکه چه زمان به اوج نوآفرینی خود می‌رسیم، و اینکه چقدر این نوآفرینی دوام می‌آورد، به سبک تفکرمان بستگی دارد. وقتی گلنسون به بررسی پدیدآورندگان پرداخت، دو سبک اساساً مختلف از نوآفرینی را کشف کرد: مفهومی و تجربی. نوآفرینان مفهومی ایده بزرگی را چارچوب می‌بخشیدند و دست به اجرای آن می‌زدند. نوآفرینان تجربی مسائل را از طریق آزمون و خطا حل می‌کنند، و همین‌طور که به پیش می‌روند می‌آموزند و تحول پیدا می‌کنند. آنها روی مسئله خاصی کار می‌کنند، اما از ابتدای کار راه حل مشخصی در نظر ندارند. آنها به جای برنامه‌ریزی از قبل، در خلال حرکت روبه جلو راهکار پیدا می‌کنند. نوآفرینان مفهومی، به گفته گلنسون، دوندگان سرعت‌اند، و نوآفرینان تجربی دوندگان ماراتن. وقتی او اقتصاددانانی را بررسی کرد که جایزه نوبل برده بودند، به طور متوسط نوآفرینان مفهومی تأثیرگذارترین کارها را در چهل و سه سالگی انجام داده بودند، درحالی که نوآفرینان تجربی کار خود را در شصت و یک سالگی انجام داده بودند.

این تفاوت‌های اساسی بین نوآفرینان مفهومی و تجربی توضیح می‌دهد که چرا برخی از نوآفرینان زودتر و برخی دیرتر به شکوفایی می‌رسند. نوآفرینی مفهومی می‌تواند به سرعت انجام شود، زیرا مستلزم سال‌ها کندوکاو و روشمند نیست. نوآفرینان مفهومی معمولاً مهم‌ترین کارهای اثرگذار خود را در رشته مربوط در مدت کوتاهی پس از اولین درگیری ذهنیشان با آن انجام می‌دهند. به این دلیل، نوآفرینان مفهومی وقتی در شیوه‌های متعارف مواجهه با مسائل گرفتار می‌شوند، نوآفرینی کمتری دارند.

برای پایدار کردن نوآفرینی‌مان در حالی که پیر می‌شویم و تجربه می‌اندوزیم، بهترین بخت ما این است که رویکردی تجربی اتخاذ کنیم. می‌توانیم، برای چیزی که می‌خواهیم پدید آوریم، از قبل کمتر برنامه‌ریزی کنیم، و شروع کنیم به تجربه کردن با انواع مختلف ایده‌ها و راهکارهای جایگزین. در نهایت، اگر به حد کافی صبور باشیم، شاید به چیزی بر بخوریم که نو و مفید است. اتفاقات خوب برای کسانی می‌افتد که صبوری می‌کنند، و برای تجربه‌گرایان، نوآفرینی هرگز دیر نیست.

## فصل پنجم: دخترک موطلایی و اسب تروا

در این فصل، این مسئله را بررسی می‌کنیم که افراد نوآفرین چگونه ائتلاف‌هایی را برای پیشبرد اهدافشان شکل می‌دهند، و اینکه چگونه بر موانعی غلبه کنیم که مانع از موفقیت ائتلاف‌ها می‌شود. بنا بر تعریف، بیشتر تلاش‌ها برای تغییر وضع موجود شامل جنبشی از سوی گروهی اقلیت برای به چالش کشیدن اکثریت است. ائتلاف‌ها قدرتمندند، اما ماهیت بی‌ثبات نیز هستند. حفظ آنها شدیداً به روابط میان افراد عضو بستگی دارد. خواهید دید ساختن ائتلاف‌های مؤثر مستلزم ایجاد توازن ظرفیتی بین آرمان‌های مقدس و سیاست‌های عمل‌گرایانه است. چرا تاکتیک‌های رایج می‌تواند تأثیرگذارتر از ارزش‌های رایج باشد.

تصور ما این است که اهداف مشترک گروه‌ها را به هم پیوند می‌دهد، اما واقعیت این است که این موضوع غالباً گروه‌ها را از هم جدا می‌کند. به گفته جودیت وایت، روان‌شناس کالج دارت ماوث، عینکی که می‌توان از پشت آن این گسست‌ها را مشاهده کرد مفهوم خصومت افقی است. غالباً گروه‌های بنیادگراتر گروه‌های میانه‌رو را با عناوینی چون فریبکار و آدم فروش تحقیر می‌کنند، به رغم هدف بنیادین مشترکی که دارند. چنان‌که زیگموند فروید یک قرن قبل نوشت، «دقیقاً این اختلافات جزئی در افراد ظاهره مشابه است که مبنای شکل‌گیری احساسات بیگانگی و خصومت میان آنها می‌شود.» وایت متوجه وجود خصومت افقی در همه جا شد. وقتی زن ناشنوایی برنده تاج بانوی شایسته آمریکا شد، فعالان ناشنوا، به جای تشویقش به عنوان پیشگام این مسیر، زبان به انتقاد گشودند. به گفته آنها، چون او به جای استفاده از زبان اشاره به صورت شفاهی صحبت می‌کرد «به حد کافی ناشنوا» نبود. وقتی زن سیاه‌پوستی به عنوان استاد حقوق در دانشگاهی منصوب شد، انجمن دانشجویان سیاه‌پوست آن دانشگاه، با این بهانه که او به حد کافی سیاه نیست، با این مسئله مخالفت کردند. برای تبیین این مسئله که چرا این نوع خصومت رخ داده است، وایت پژوهش جالب توجهی درباره خصومت افقی در جنبش‌ها و گروه‌های اقلیت مختلف انجام داد. در تحقیقی، گیاه‌خواران مطلق و گیاه‌خواران اعضای گروه خود و گروه‌های یکدیگر را، به نسبت عموم مردم، ارزشیابی کردند. تعصبی که گیاه‌خواران مطلق در قبال گیاه‌خواران نشان دادند سه برابر تعصب گیاه‌خواران در قبال گیاه‌خواران مطلق بود. از دید گیاه‌خواران مطلق افراطی‌تر، گیاه‌خواران میانه‌رو اعتقاد راستین ندارند؛ اگر واقعا به آرمانشان اهمیت می‌دادند، محصولات حیوانی، مثل تخم مرغ، نمی‌خوردند. پیام این تحقیق روشن بود: اگر ایمان واقعی دارید، باید از همه چیز بگذرید. هرچه بیشتر با یک گروه افراطی همزادپنداری کنید، بیشتر به دنبال متمایز کردن خود از گروه‌های میانه‌رویی هستید که ارزش‌هایتان را تهدید می‌کنند.

ما، در تلاش برای ائتلاف با گروه‌هایی که با ما ارزش‌های مشترک دارند، اهمیت سهیم شدن در تاکتیک‌های استراتژیک را نادیده می‌گیریم. تاکتیک‌های مشترک یکی از نشانه‌های مهم شکل‌گیری ائتلاف است. حتی اگر گروه‌ها آرمان‌های مختلفی را گرامی بدارند، وقتی از شیوه‌های یکسانی برای تعامل استفاده می‌کنند، با یکدیگر احساس قرابت خواهند کرد. لوسی استون تشخیص داد که اهداف مشترک برای توفیق یافتن ائتلاف کافی نیست، و چنین اشاره کرد، «افراد در مورد اینکه چه وسیله یا روشی را بهترین می‌دانند با هم اختلاف نظر دارند.» اگر می‌خواهیم الهام بخش افراد باشیم، باید حرفمان را با چرا شروع کنیم. اگر چشم‌اندازی را که پشت ایده‌هایمان هست، مقصودی که محصولاتمان را هدایت می‌کند، تعریف کنیم، افراد دورمان جمع می‌شوند. این نصیحت بسیار خوبی است و وقتی که مشغول انجام داد کاری نوآفرینانه هستید که وضع موجود را به چالش می‌کشد، باید در نحوه بیان چرا ی خود دقت کنید. برای تشکیل ائتلاف، افراد نوآفرین می‌توانند با مخفی کردن رؤیای واقعی‌شان در داخل یک اسب تروا تندروی خود را معتدل کنند. ائتلاف‌ها غالباً زمانی فرو می‌پاشد که افراد از تعدیل کردن تندروی خود سر باز می‌زنند.

یک نقطه عزیمت تازه به بروز نوآفرینی در ایده‌هایمان کمک می‌کند، اما لزوماً آنها را برای مخاطبان ما خوشایند و کاربردی نمی‌سازد. نوید بخش‌ترین ایده‌ها با نوآفرینی شروع می‌شود و سپس با افزودن عنصری آشنا و رایج ادامه می‌یابد، که صرفاً مبتنی بر پدیده در معرض قرارگیری است.

## فصل شش: شورشیان آرمان خواه

پیش فرض ما این است که دانشمندان جوان تر درباره ایده‌های شورشگرانه پذیراترند تا دانشمندان مسن تر، که با افزایش سن محافظه کار و در دام باورهایشان گرفتار می‌شوند. اما ترتیب تولد به طور چشمگیری پراهمیت تر از سن بود. در مجموع، احتمال اینکه فرزندان غیراول سردمدار دگرگونی‌های عمده علمی شوند دوبرابر فرزندان ارشد بود.

هیچ یک از این الگوها وحی منزل نیست. نیازی نیست نوآفرینی را در دست در اختیار فرزندان غیرارشد بدانیم. با اتخاذ شیوه‌های تربیتی که معمولاً در مورد بچه‌های کوچک تر به کار می‌رود، می‌توانیم هر کودکی را طوری بار آوریم که نوآفرینتر باشد. این فصل به بررسی ریشه‌های خانوادگی نوآفرینی می‌پردازد. چه چیز منحصر به فردی در مورد فرزند کوچک تر بودن وجود دارد، تعداد اعضای خانواده چه تأثیری دارد، و پیامدهای پرورشی این موضوع چیست؟ همچنین، چگونه می‌توانیم مواردی را توجیه کنیم که در این الگوها جای نمی‌گیرند.

سال‌هاست که متخصصان مزیت‌های فرزند ارشد بودن را در بوق و کرنا کرده‌اند. فرزند ارشد خانواده به طور معمول برای موفقیت بار آمده است، زیرا از توجه کامل، زمان، و انرژی والدینی که قربان صدقه‌اش رفته‌اند برخوردار بوده است. شواهد نشان می‌دهد که احتمال برنده شدن جایزه نوبل در علم، نماینده کنگره آمریکا شدن، و بردن انتخابات محلی و سراسری در هلند، برای فرزندان ارشد بیشتر است. همچنین، به نظر می‌رسد که احتمال رسیدن آنها به مقام ارشد شرکت‌ها بیشتر است.

در پژوهشی که اخیراً انجام شد، دو اقتصاددان به نام‌های مارکو برتونی و جیورجیو برونلوی تصمیم گرفتند به تأثیر ترتیب تولد بر موفقیت شغلی نظر دقیق تری بیندازند. آنها زندگی بیش از چهار هزار نفر را طی چند دهه در بیش از بیست کشور اروپایی دنبال کردند، و دریافتند که وقتی فرزندان ارشد وارد بازار کار می‌شوند، اولین دستمزدشان ۱۴ درصد بیشتر از فرزندان غیرارشد است. فرزندان ارشد از تحصیلات بهتری بهره می‌برند، که آنها را قادر می‌سازد این دستمزدهای بالاتر را طلب کنند. با این همه، این مزیت اولیه شغلی تا سی سالگی از بین می‌رود. فرزندان غیرارشد از رشد دستمزد سریع تری برخوردارند، زیرا زودتر و به دفعات بیشتر مایل به تغییر مسیر به مشاغل پردرآمدترند.

دین سایمونتن روانشناس توضیح می‌دهد، «آنچه باعث می‌شود غیرارشد‌ها در آزمون‌های استاندارد شده ضعیف عمل کنند، به دستاوردهای کمتری در مدرسه نائل شوند، و به مشاغل دهان پرکن بی اعتنا باشند توانایی کمتر آنها نیست؛ بلکه، ممکن است غیرارشد‌ها این دل مشغولی‌های خاص فرزندان ارشد را قدرت طلبی نفرت انگیز و دنباله‌روی به حساب آورند.»

دانش ترتیب تولد، به تدریج، در حال مشروعیت یافتن است، اما پیشینه پرافت و خیزی داشته و امروز نیز همچنان بحث انگیز باقی مانده است. ترتیب تولد تعیین نمی‌کند شما چه کسی هستید؛ فقط بر این احتمال تأثیر می‌گذارد که بالیدن شما به شکل معینی رخ دهد. عوامل مؤثر متعدد دیگری نیز وجود دارد، هم در ویژگی‌های زیست شناختی شما و هم در تجربیات زندگی‌تان.

صدها تحقیق به یک نتیجه‌گیری مشترک اشاره می‌کند: با اینکه فرزندان ارشد معمولاً مسلط تر، باوجدان تر، و جاه طلب ترند، اما فرزندان غیرارشد در مورد ریسک‌پذیری و استقبال از ایده‌های نوآفرینانه پذیراترند. فرزندان ارشد معمولاً از وضع موجود دفاع می‌کنند؛ فرزندان غیرارشد خواستار به چالش کشیدن آنان‌اند. دو توضیح غالب برای گرایش غیرارشد‌ها به ریسک‌پذیری وجود دارد. یکی مربوط به شیوه‌ای است که خود بچه‌ها رقابت خواهر و برادری را اداره می‌کنند؛ دیگری مربوط به شیوه متفاوتی می‌شود که والدین بچه‌های کوچک تر را بار می‌آورند. ترتیب تولد در اختیار ما نیست، اما می‌توانیم بر چگونگی بروز یافتن آن در ادامه زندگی تأثیر بگذاریم.

اگر به شمار زیادی از خواهر و برادرها نگاه کنید، متوجه واقعیت گیج‌کننده‌ای می‌شوید: تفاوت‌های عمده شخصیتی بین خانواده‌ها وجود ندارد، بلکه در درون آنها وجود دارد. در بزرگسالی، خواهر و برادرهای به فرزندی پذیرفته شده از نظر گرایش به ناهم‌رنگی با ریسک‌پذیری شباهتی به هم ندارند، به رغم اینکه والدین یکسانی آنها را بزرگ کرده‌اند.

مفهوم جایگاه‌گزینی می‌تواند به سردآوردن از این راز کمک کند. این مفهوم در آثار آلفرد آدلر، پزشک و روان‌درمانگر، ریشه دارد؛ او به این باور رسید که در تأکید زیگموند فروید بر فرزندپروری، تأثیر سرنوشت ساز خواهر و برادرها بر رشد شخصیت مغفول مانده است. آدلر استدلال کرد که چون فرزندان ارشد در جایگاه تک فرزند زندگی را آغاز می‌کنند، در ابتدا با والدینشان همزاد پنداری می‌کنند. وقتی خواهر یا برادر کوچک‌تری از راه می‌رسد، فرزندان ارشد با ریسک «خلع شدن» مواجه‌اند و غالباً واکنش آنها به این مسئله تقلید از والدین است: آنها قوانینی به اجرا می‌گذارند و قدرت خود را بر خواهر یا برادر کوچک‌تر تحمیل می‌کنند، که صحنه را برای سرکشی بچه کوچک‌تر مهیا می‌کند. کوچک‌ترها، که با چالش‌های فکری و جسمی رقابت مستقیم با خواهر یا برادر بزرگتر مواجه‌اند، راه دیگری برای به چشم آمدن بر می‌گزینند.

والدین با اینکه سخت تلاش می‌کنند که برخورد یکسانی داشته باشند، رفتار آنها براساس ترتیب تولد متفاوت است، که این موضوع بازهم باعث فاصله گرفتن بیشتر شخصیت بچه‌ها از یکدیگر می‌شود. رابرت زایونتس روانشناس مشاهده کرد که فرزندان ارشد در دنیایی از بزرگسالان رشد می‌کنند، درحالی‌که هرچه خواهر و برادرهای بزرگ‌تری داشته باشید زمان بیشتری صرف یادگرفتن از بچه‌های دیگر می‌کنید.

وقتی خواهر و برادرهای بزرگ‌تر به عنوان والدین جایگزین و الگو ایفای نقش می‌کنند، شما با قوانین یا مجازات‌های زیادی مواجه نمی‌شوید، و از فضای امن حمایتی آنها برخوردار می‌شوید. همچنین، این باعث می‌شود زودتر به سراغ پذیرش ریسک بروید: به جای تقلید از گزینه‌های سنجیده و حساب شده بزرگسالان، از بچه‌های دیگر تقلید می‌کنید.

حتی وقتی نقش فرزندپروری به فرزندان محول نشود، بازهم والدین معمولاً در ابتدا کارشان را با فرزندان ارشد با انضباط و سخت‌گیری آغاز می‌کنند و به تدریج در مورد فرزندان غیرارشد انعطاف‌پذیرتر می‌شوند. والدین غالباً با اندوختن تجربه سهل‌گیرتر می‌شوند، و اصولاً کارهای روزمره زیادی در منزل نیست که فرزندان آخر آن را انجام دهند، زیرا خواهر و برادرهای بزرگترشان آن کارها را اداره می‌کنند. هرچه خانواده بزرگ‌تر باشد، غیرارشد‌ها با قوانین سهل‌گیرانه بیشتر و قسر در رفتن از کارهایی مواجه هستند که خواهر و برادرهای بزرگترشان گریزی از انجام دادنشان نداشته‌اند. نکته جالبی که سالووی به آن می‌رسد این است که پیش‌بینی شخصیت در مورد تک فرزندان دشوارتر از فرزندان است که خواهر و برادر دارند. تک فرزندان هم، مثل فرزندان ارشد، در دنیایی از بزرگسالان و همزاد پنداری با والدین بزرگ می‌شوند. از آنها نیز، مانند فرزندان ارشد، به شدت مراقبت می‌شود، که این امر «دستشان را بازتر می‌گذارد تا خودشان بنیاداندیش شوند.»

اگر برای کودکان پیامدهای اعمالشان را بر افراد دیگر توضیح دهیم و تأکید کنیم که گزینه‌های اخلاقی درست چگونه شخصیت خوب را به نمایش می‌گذارد، می‌توانیم بدون عواقب بد، آزادی زیادی به کودکان بدهیم. این موضوع احتمال پرورش یافتن استعدادی را در آنها افزایش می‌دهد که از طریق آن امیال نوآفرینانه‌شان را به شکل اقداماتی اخلاقی یا خلاقانه بیان کنند، و نه به صورت اعمالی انحرافی. اما وقتی آنها دارند بزرگ می‌شوند، غالباً اهداف خود را به حد کافی بلند نمی‌گیرند.

ترغیب فرزندان به پرورش ارزش‌های قوی در درون خود واجد این تناقض است که والدین عمل باعث کاهش تأثیرگذاری نقش خودشان می‌شوند. والدین می‌توانند میل به نوآفرینی را پرورش دهند، اما در مقطعی از زندگی، افراد نیاز دارند الگوهای شخصیتی خاص خود را برای نوآفرینی در زمینه‌های انتخابی شان پیدا کنند. اگر می‌خواهیم نوآفرینی را ترغیب کنیم، بهترین قدمی که می‌توانیم برداریم این است که سطح آرزوهای فرزندان را با آشنا کردن آنها با الگوهای مختلف بالا ببریم.

## فصل هفت: بازاندیشی در گروه اندیشی

در این فصل، می‌خواهم چیزی را که واقعا باعث گروه اندیشی می‌شود و اینکه برای جلوگیری از آن چه می‌توانیم بکنیم بررسی کنم. چرا برخی از گروه‌های منسجم در مقابل تصمیمات نامناسب آسیب پذیرند در حالی که بقیه هیچ مشکلی از این نظر ندارند؟ برای حفظ فرهنگی قوی، بدون پدید آمدن فرقه‌ای از دل آن، چه تدابیری باید اندیشید؟

با اینکه فرهنگ‌های تعهد در مراحل اولیه حیات یک سازمان ثمربخشانند، اما با گذشت زمان معمولا متزلزل می‌شوند. بنجامین اشنايدر روانشناس دریافته است که سازمان‌ها معمولا با گذشت زمان همگن‌تر می‌شوند. با جذب کردن، برگزیدن، تعامل آموزی، و حفظ افراد مشابه، آنها عملا تنوع در فکر و ارزش‌ها را حذف می‌کنند. این موضوع به ویژه در شرکت‌های تثبیت شده‌ای محتمل است که فرهنگ‌های تعهد قوی‌ای دارند و در آنها، شباهت مبنای استخدام است، و کارکنان، برای تطابق دادن خود یا ترک شرکت، با فشار زیادی مواجه‌اند.

در بسیاری از سازمان‌ها، افراد فقط پشت درهای بسته بازخورد منفی می‌دهند. چنان که جک هندی در یکی از «تفکرات ژرف» خود در برنامه شنبه شب، پخش زنده توصیه کرد، قبل از اینکه از کسی انتقاد کنید، باید برای مدتی خودتان را جای او بگذارید و با کفش‌هایش یک مایل راه بروید. به این صورت، وقتی از او انتقاد می‌کنید یک مایل از او دور شده‌اید، و کفش‌هایش هم مال شماست.

با ایجاد فرهنگی که در آن افراد دائما یکدیگر را به اختلاف نظر ترغیب می‌کنند، شیوه‌ای قدرتمند برای مبارزه با هم‌رنگی با جماعت ایجاد کنید. هافمن یکی از صاحب‌نظران برجسته دنیا در زمینه ایجاد فرهنگ‌های سازمانی است که خطاها را ردیابی و تصحیح می‌کنند و از آن پیشگیری می‌کنند. بعد از انفجار شاتل فضایی کلمبیا به هنگام بازگشت به جو در سال ۲۰۰۳، تحقیقات هافمن در ارزیابی و مستندسازی ارتقای فرهنگ ایمنی در ناسا تعیین‌کننده بود. پیمایش فرهنگی‌ای که او به تهیه آن کمک کرد توسط همه کارکنان ناسا تکمیل شد و از آن‌زمان تاکنون، به دست بیش از دویست هزار کارمند در بیش از یک هزار شرکت رسیده است.

هافمن دریافت که فرهنگی که بیش از حد بر راه حل‌ها تمرکز می‌کند به فرهنگ هواداری تبدیل می‌شود و پرسش‌گری را خفه می‌کند. اگر همیشه از شما انتظار برود پاسخ آماده‌ای داشته باشید، شما در حالی به محل جلسه می‌رسید که تشخیص کارشناسی خود را تکمیل کرده‌اید و شانس اطلاع یافتن از مجموعه گسترده‌ای از دیدگاه‌ها را از دست می‌دهید. یک روز بعد از به هوا برخاستن شاتل کلمبیا، یک «شیء مرموز» مشاهده شد که در مدار زمین سرگردان است. اگر تحقیق و بررسی‌ای انجام شده بود، شاید تیم مربوط متوجه می‌شد که این شیء مرموز باعث ایجاد حفره‌ای در بال چپ شده است، و شاید می‌توانستند قبل از اینکه گازهای داغ در نهایت وارد سفینه شود آن را تعمیر کنند.

## فصل هشت: برهم ریختن آرامش و حفظ آن

این فصل به بررسی کشمکش احساسی ناشی از حرکت برخلاف عادت می‌پردازد. در تحقیقاتم در یک شرکت خدمات درمانی، این مسئله را مورد آزمایش قرار دادم که میزان اطلاع کارکنان درباره استراتژی‌های اثربخش برای مدیریت احساسات در چه حد است و پاسخ‌های آنها را با امتیازات تخصصی مربوط به بهترین شیوه برای اداره کردن موقعیت‌های احساسی پرچالش از قبیل تنزل رتبه شغلی، عصبی بودن قبل از یک سخنرانی مهم، مقصر شناخته شدن برای یک اشتباه، و مسبب ارائه کار سرهم‌بندی شده توسط هم‌تیمی‌ها شدن مورد مقایسه قرار دادم. کسانی که بالاترین امتیازها را در آزمون کنترل احساسات کسب می‌کردند به دفعات بیشتری نیز ایده‌ها و پیشنهادهایی مطرح می‌کردند که وضع موجود را به چالش می‌کشید و مدیرانشان نیز آنها را در این زمینه افراد مؤثرتری به شمار می‌آوردند. آنها اولین کسانی‌اند که شجاعت برهم‌ریختن آرامش را دارند و بر تکنیک‌های حفظ آرامش نیز مسلط‌اند.

با بررسی استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت احساسات، متوجه خواهید شد که چه زمانی بهتر است مثل یک آدم خوش بین یا بدبین برنامه‌ریزی کنید، اینکه با آرام کردن خود می‌تواند با ترس مبارزه کند و برون‌ریزی می‌تواند شعله‌های خشم را خاموش سازد یا نه.

اگرچه بسیاری از نوآفرینان از نگاه بیرونی اسطوره‌های ثابت قدم و اعتماد به نفس به نظر می‌رسند، جای جای تجربیات درونی آنها سرشار از دودلی و تردید به خود است. وقتی رهبران برجسته دولت آمریکا دشوارترین تصمیمات خود را توصیف می‌کردند، آنها نه به مبارزه با مشکلات پیچیده، بلکه به گزینه‌هایی اشاره کرده‌اند که مستلزم شجاعت است. همچنین تحقیقات جدید تحت هدایت اسکات سونشین، استاد کالج رایس، نشان می‌دهد که حتی از خود گذشته‌ترین طرفدار محیط‌زیست هم با عدم قطعیت دائمی در مورد اینکه آیا می‌تواند در مأموریت خود موفق شود یا نه دست به گریبان است. تصمیم به تغییر وضع موجود نبردی دشوار است و بی‌تردید شکست‌ها و موانع و عقب‌گردها در امتداد این مسیر وجود خواهد داشت.

جولی نورم روانشناس دو استراتژی متفاوت را برای اداره کردن این چالش‌ها مورد بررسی قرار داد: خوش‌بینی استراتژیک و بدبینی تدافعی. خوش‌بین‌های استراتژیک بهترین وضعیت را پیش‌بینی می‌کنند، خونسردی خود را حفظ می‌کنند، و سطح انتظارات را بالا می‌گیرند. بدبین‌های تدافعی انتظار بدترین‌ها را دارند، احساس اضطراب می‌کنند، و همه چیزهایی را که ممکن است خراب شود تصور می‌کنند. اگر بدبین تدافعی باشید، حدود یک هفته قبل از یک سخنرانی مهم به خودتان می‌قبولانید که محکوم به شکست هستید. وانگهی، این ناکامی شکستی عادی نخواهد بود: حتماً روی صحنه زمین می‌خورید و همه حرف‌هایتان را فراموش می‌کنید.

بیشتر افراد گمان می‌کنند بهتر است خوش‌بین استراتژیک باشیم تا بدبین تدافعی. با این همه، نورم دریافت که با اینکه بدبین‌های تدافعی مضطرب‌ترند و در وظایف تحلیلی، کلامی، و خلاقیتی از اعتماد به نفس کمتری برخوردارند، عملکرد آنها درست به خوبی خوش‌بین‌های استراتژیک است. نورم می‌نویسد، «در ابتدا، این سؤال را مطرح کردم که این افراد علی‌رغم بدبینی‌شان چگونه توانسته‌اند به این خوبی عمل کنند. چیزی نگذشته بود که به تدریج متوجه شدم که آنها درست به دلیل همین بدبینی‌شان تا این اندازه خوب عمل می‌کنند.»

چنان که نورم توضیح می‌دهد، «بدبینی تدافعی استراتژی‌ای است که در موقعیت‌های مشخصی برای مدیریت اضطراب، ترس، و نگرانی به کار می‌رود.» وقتی تردید به خود به دل راه پیدا می‌کند، بدبین‌های تدافعی اجازه نمی‌دهند که ترس آنها را فلج کند. آنها عامدانه یک سناریوی فاجعه بار را تصور می‌کنند تا اضطراب خود را تشدید کنند و آن را به انگیزه تبدیل کنند. وقتی بدترین وضعیت را در نظر آوردند، انگیزه پیدا می‌کنند که از آن اجتناب کنند و همه جزئیات مربوط را مدنظر قرار می‌دهند تا مطمئن شوند که سقوط نمی‌کنند و به خاک سیاه نمی‌نشینند، و این آنها را قادر می‌سازد حس کنترل بر موقعیت داشته باشند.



تحقیقات عصب شناختی نشان می‌دهد وقتی مضطربیم، ناشناخته‌ها ترسناک‌تر از جنبه‌های منفی است. چنان که جولی نورم آن را توصیف می‌کند، وقتی افراد بدترین وضعیت را تصور کرده باشند، «احساس می‌کنند کنترل بیشتری دارند. به یک معنا، آنها قبل از اینکه به اجرای واقعی خود برسند، اوج اضطراب را از سر گذرانده‌اند. زمانی بوده و کاربران از فرمت تمام صفحه بدشان بیاید.

دو روان‌شناس، مینجونگ کو و آیلت فیشباخ، متوجه شدند که وقتی تردیدهایی را درمورد مسیرمان به سوی تحقق هدفی تجربه می‌کنیم اینکه باید به گذشته یا به آینده نگاه کنیم به میزان عزم ما بستگی دارد. وقتی عزم ما شکننده است. بهترین راه برای ماندن در مسیر این است که پیشرفتی که تا به اینجا داشته‌ایم را در نظر بیاوریم. وقتی سرمایه‌گذاری خود و آنچه که به دست آورده‌ایم را تشخیص دادیم، دست کشیدن از آن هدف اتلاف بزرگی به نظر می‌رسد و اعتماد به نفس و عزم ما اوج می‌گیرد.

وقتی پایبندی و عزم تقویت شد، به جای نگاه به آینه عقب بهتر است با برجسته کردن کارهایی که هنوز انجام نشده به جلو نگاه کنیم. وقتی مصمم به رسیدن به هدفی هستیم آنچه ما را به حرکت دعوت می‌کند فاصله‌ای است که بین جایی که هستیم و جایی که آرزو داریم باشیم وجود دارد. مرشد مدیریت، تام پیترز «به جای پدید آوردن جرئت» ایجاد «سطحی از خشم از وضع موجود به طوری که شخص نتواند دست به عمل نزنند» را توصیه می‌کند.

به گفته جامعه‌شناس دانشگاه برکلی، آرلی هوکشیلد، اگر احساس شدیدی مثل اضطراب یا خشم دارید، دو راه برای مدیریت آن وجود دارد: ایفای نقش سطحی و ایفای نقش عمقی. ایفای نقش سطحی عبارت است از ماسک به چهره گذاشتن، تغییر کلام، حرکات بدن و حالات چهره‌تان تا خود را آرام نشان دهید. اگر مهماندار هواپیما باشید و یک مسافر عصبانی شروع به فریاد زدن بر سر شما بکند شاید لبخندی بزنید تا در ظاهر خود را صمیمی نشان دهید. شما دارید ظاهر بیرونی خود را تطابق می‌دهید اما حالت درونی شما تغییری نکرده است. از دست مسافر خشمگین هستید و مسافراحتمالا این را می‌داند.

## اقدامات موثر

اگر به دنبال رها کردن قابلیت نوآفرینی در خود هستید، این‌ها برخی از اقدامات عملی است که می‌توانید انجام دهید. مجموعه گام‌های اول برای این است که افراد ایده‌های جدید را پدید آورند، تشخیص دهند، ابراز کنند، و سردمدار ایده‌پردازی شوند. مجموعه بعدی برای رهبران است تا ایده‌های تازه را برانگیزند و فرهنگ‌هایی بسازند که از دگراندیشی استقبال کند. آخرین توصیه‌ها برای والدین و معلمان است تا به کودکان کمک کنند که به راحتی موضوعی خلاقانه یا اخلاقی علیه وضع موجود اتخاذ کنند.

### اقدامات فردی

#### الف. تولید و تشخیص ایده‌های نوآفرینانه

- پیش‌فرض‌ها را زیر سؤال ببرید. به جای مسلم انگاشتن وضع موجود، برسید چرا این وضعیت اصولاً وجود دارد. وقتی به یاد داشته باشید که قوانین و سیستم‌ها را افراد پدید آورده‌اند، برایتان روشن می‌شود که آنها وحی منزل نیستند و شروع به بررسی راهی برای بهبود بخشیدن آنها می‌کنید.

- تعداد ایده‌هایی را که پدید می‌آورید سه برابر کنید. درست همان‌طور که بازیکنان بزرگ بیس بال به طور میانگین موفق به زدن یک توپ از هر سه توپ پرتابی می‌شوند، هر مبتکری هم گاهی موفق است و گاهی ناموفق.

- خود را در حوزه جدیدی غرقه کنید. وقتی چارچوب ارجاع خود را گسترش دهید، نوآفرینی افزایش می‌یابد. یک شیوه این است که حرفه جدیدی یاد بگیرید. استراتژی دیگر این است که چرخش شغلی داشته باشید. برای عهده‌دار شدن سمتی که مستلزم مبانی دانشی و مهارت‌های جدیدی است آموزش ببینید. گزینه سوم این است که به مطالعه یک فرهنگ متفاوت بپردازید. برای تنوع بخشی به تجربه‌تان، نیازی نیست به خارج از کشور بروید؛ می‌توانید صرفاً با خواندن در مورد فرهنگ و آداب و رسوم یک محیط جدید خود را در آن غرقه کنید.

- به تعویق‌اندازی استراتژیک را اجرا کنید. وقتی ایده‌های تازه‌ای پدید می‌آورید، عمداً، زمانی که پیشرفت کار ناقص است، متوقف شوید. با ایجاد وقفه در میان فرایند بارش فکری یا نوشتن، این احتمال که درگیر تفکر واگرا شوید و به ایده‌ها زمان دهید تا رسیده شوند بیشتر می‌شود.

- از هم‌ردگان خود بازخورد بیشتری بگیرید. قضاوت در مورد ایده‌های خودتان برایتان سخت است، زیرا معمولاً بیش از حد شور و اشتیاق دارید، و اگر در حوزه مربوط تخصصی نداشته باشید، نمی‌توانید به شم خود اعتماد کنید. اتکا کردن به مدیران، که به طور معمول هنگام ارزیابی ایده‌ها بیش از حد نقاد هستند، نیز کار مناسبی نیست. برای گرفتن دقیق‌ترین نقدها و نظرها، ایده پیشنهادی خود را به هم‌ردگانتان ارائه دهید. آنها در جایگاه مناسبی برای مشاهده قابلیت‌ها و امکانات بالقوه قرار دارند.

#### ب. ابراز کردن ایده‌های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آنها

- سبد ریسک خود را متوازن کنید. وقتی قرار است در یک حوزه ریسک کنید، این ریسک را با به خرج دادن احتیاط بیش از حد معمول در حیطه دیگری از زندگی جبران کنید. مانند کارآفرینانی که هم‌زمان با آزمودن ایده‌هایشان شغل معمول روزانه‌شان را نیز حفظ می‌کردند،

- دلایل عدم حمایت از ایده خودتان را برجسته کنید. کار را با توصیف سه تا از بزرگ‌ترین نقطه ضعف‌های ایده خود شروع کنید و سپس از آنها بخواهید چند علت دیگر برای عدم حمایت از آن برشمارند. با این فرض که آن ایده دارای برخی مزیت‌ها هست، وقتی افراد مجبورند با تلاش زیاد عللی برای مخالفت خود پیدا کنند، بیشتر به مزیت‌های آن آگاه می‌شوند.

- ایده خود را برای دیگران آشنا تر کنید. حرفتان را تکرار کنید. این باعث می شود افراد با ایده‌ای غیرمتعارف راحت تر باشند. به طور معمول بعد از ده تا بیست بار قرار گرفتن در معرض یک ایده، واکنش‌ها مثبت تر می شود، خصوصا اگر این تکرارها کوتاه، به فاصله چند روز، باشد و با ایده‌های دیگری در آمیخته شود. همچنین، می توانید با مربوط ساختن ایده نوآفرینانه خودتان با ایده‌های دیگری که قبلا مخاطبان آن را درک کرده‌اند، ایده‌تان را برای آنها جذاب تر کنید.

- با مخاطبان متفاوتی صحبت کنید. به جای اینکه به سراغ افراد آشنایی بروید که ارزش‌های مشترکی با شما دارند، سعی کنید به افراد بدقلقی نزدیک شوید که روش‌های مشترکی با شما دارند.

- بنیاداندیشی معتدل باشید. اگر ایده شما افراطی است، آن را در قالب هدف متعارف‌تری بیان کنید. به این ترتیب، به جای تغییر دادن عقیده افراد، می‌توانید به ارزش‌ها یا باورهایی متوسل شوید که آنها از قبل دارند. می‌توانید پیشنهادتان را به صورت ابزاری مطرح کنید برای رسیدن به هدفی که برای دیگران اهمیت دارد.

### ج. مدیریت احساسات

- وقتی مصمم و وقتی نامطمئن هستید به خود به دو شکل مختلف انگیزه دهید. وقتی مصمم به اقدام کردید، بر راه باقیمانده‌ای که باید طی شود تمرکز کنید، انرژی خواهید گرفت که این فاصله را پر کنید. وقتی عزمتان متزلزل می‌شود به راهی فکر کنید که تا اینجا آمده‌اید.

- سعی نکنید خود را آرام کنید. اگر عصبی هستید، آرام گرفتن کار دشواری است. آسان تر این است که اضطراب را به احساسات مثبت شدید مثل علاقه و اشتیاق تبدیل کنید. به دلایل شورواشتیاق‌تان برای به چالش کشیدن وضع موجود و پیامدهای مثبتی که ممکن است از آن حاصل شود فکر کنید.

- بر قربانی تمرکز کنید، نه بر مرتکب. در مواجهه با بی‌عدالتی، فکر کردن به مرتکب بی‌عدالتی به آتش خشم و پرخاشگری شما دامن می‌زند. تغییر دادن توجه به قربانی باعث می‌شود همدلانه‌تر برخورد کنید، و این احتمال که خشم‌تان را در مسیری سازنده هدایت کنید افزایش می‌یابد. به جای اینکه سعی کنید افرادی را که باعث آسیب شده‌اند مجازات کنید، این احتمال بیشتر می‌شود که به افرادی کمک کنید که آسیب دیده‌اند.

- متوجه باشید که تنها نیستید. حتی داشتن یک نفر هم پیمان کافی است تا اراده‌تان برای عمل کردن به طور چشمگیری افزایش یابد. یک نفر را پیدا کنید که به چشم‌انداز شما باور داشته باشد و همراه هم با آن مشکل گلاویز شوید.

- به یاد داشته باشید اگر دست به ابتکار عمل نزنید، وضع موجود دوام خواهد یافت. چهار پاسخی را که به نارضایتی داده می‌شود مدنظر داشته باشید: خروج، اظهارنظر، تحمل و نادیده انگاری. تنها خروج و اظهارنظر است که شرایط شما را بهبود می‌بخشد. اگر بر شرایط تاحدی کنترل دارید، بیان کردن نظر می‌تواند بهترین مسیر اقدام عملی باشد؛ در غیراین صورت، شاید وقت بررسی گزینه‌ها برای افزایش تأثیرگذاری یا وقت خروج از آن شرایط است.

## اقدامات رهبران

### الف. برانگیختن ایده‌های نوآفرینانه

- مسابقات نوآفرینی برگزار کنید. افراد پرمشغله درمورد هر موضوعی و در هر زمانی از پیشنهادها استقبال نمی‌کنند. مسابقات نوآفرینی برای جمع‌آوری تعداد زیادی ایده‌های نو و تشخیص بهترین ایده‌ها بسیار کارآمد است
- خود را به صورت دشمن تصور کنید. افراد غالب، به دلیل نبود فوریت، دست به تولید ایده‌های جدید نمی‌زنند. گروهی را دورهم جمع کنید و از آنها بخواهید با برگزاری یک جلسه بارش فکری یک ساعته راه‌هایی برای ورشکست کردن سازمان یا از میدان به در کردن محبوب‌ترین محصول، خدمت، یا فناوری شرکت پیدا کنند. سپس، درباره جدی‌ترین تهدیدات و چگونگی تبدیل کردن آنها به فرصت‌هایی برای تغییر موضع از تدافع به تهاجم بحث کنید.
- از کارکنان در پست‌ها و سطوح گوناگون بخواهید ایده پیشنهاد دهند. این نوع مشارکت خلاقانه می‌تواند به کار تنوع‌مهرتی بدهد، و باعث شود کار برای کارکنان جذاب‌تر شود و در عین حال دسترسی سازمان را به ایده‌های جدید افزایش دهد. همچنین، مشارکت دادن کارکنان در پیشنهاد دادن ایده مزیت دیگری نیز دارد. وقتی آنها در خلق ایده مشارکت می‌کنند ذهنیت خلاق پیدا می‌کنند که باعث می‌شود کمتر در معرض منفی‌های کاذب قرار گیرند و در نتیجه قضاوت بهتری درمورد ایده‌های همکارانشان داشته باشند.
- روز مخالفت برگزار کنید. از آنجا که غالباً برای افراد، پیدا کردن وقتی که در آن دیدگاه‌های نوآفرینانه را مدنظر قرار دهند کار دشواری است، یکی از روش‌های مورد علاقه من این است که در کلاس درس و در کنفرانس‌ها «روز مخالفت» داشته باشم.
- عباراتی مثل ازش خوشم می‌آید، عاشقش هستم و ازش متنفرم را قدغن کنید. زیرا این عبارتها باعث می‌شود خیلی راحت، بدون تحلیل کردن، یک پاسخ غریزی بدهیم.

### ب. ساختن فرهنگ نوآفرینانه

- نه براساس سازگاری با فرهنگ سازمان، بلکه براساس کمک به این فرهنگ دست به استخدام بزنید. وقتی رهبران برای سازگاری فرهنگی ارزش قائل باشند، در نهایت افرادی را استخدام می‌کنند که شبیه به هم فکر می‌کنند. نوآفرینی نه از سوی افرادی که با فرهنگ سازمان همخوان هستند بلکه از جانب کسانی می‌آید که به آن غنا می‌بخشند.
- تغییر رویکرد از مصاحبه‌های زمان خروج به مصاحبه‌های زمان ورود. به جای اینکه برای جویا شدن ایده‌های کارکنان تا وقتی که آنها در حال رفتن از شرکت هستند صبر کنید، زمانی جویای دیدگاه‌های آنها شوید که تازه از راه رسیده‌اند.
- مشکلات را مطالبه کنید، نه راه‌حل‌ها را. اگر افراد باعجله به سراغ پاسخ‌ها بروند، در نهایت، بیشتر حمایت‌کننده خواهید داشت تا پرس‌وجوکننده، و طیف کامل اطلاعات موجود در جلسه را از دست می‌دهید.
- به جای انتصاب وکیل مدافع شیطان، چنین شخصی را کشف کنید. دیدگاه‌های دگراندیشانه حتی زمانی که نادرست باشند هم مفیدند اما تنها در صورتی اثربخش‌اند که اصیل و بی‌تناقض باشند.
- از انتقاد استقبال کنید. اگر خودتان عامل به توصیه‌های خود نباشید، ترغیب دگراندیشی دشوار خواهد بود. با دعوت افراد به انتقاد علنی از خودتان، می‌توانید شرایط را برای برقراری آزادانه‌تر ارتباط بین افراد، حتی زمانی که ایده‌هایشان محبوب نیست، مهیا کنید.

## اقدامات برای والدین و معلمان

- از کودکان بپرسید اگر الگویشان در این موقعیت قرار داشت، چه می‌کرد. بچه‌ها هنگامی که از دید افراد نوآفرین به مشکلات نگاه می‌کنند به صورت خودجوش دست به ابتکار عمل می‌زنند. از بچه‌ها بپرسید مایل‌اند چه چیزی در خانواده یا مدرسه‌شان بهبود یابد. سپس از آنها بخواهید یک شخص واقعی یا شخصیت خیالی را مشخص کنند که او را به خاطر خلاقیت و نوآفرینی‌اش دوست دارند. اگر آن شخص در این موقعیت بود، چه می‌کرد؟

- رفتارهای خوب را به هویت اخلاقی پیوند دهید. بسیاری از والدین و معلمان به تمجید از کارهای خوب می‌پردازند اما بچه‌ها زمانی باگذشت‌تر می‌شوند که از آنها به خاطر اینکه خودشان آدم کمک دهنده‌ای هستند تمجید شود این بخشی از هویت آنها می‌شود. اگر دیدید بچه‌ای کار خوبی می‌کند بهتر است بگویید «تو آدم خوبی هستی چون...» همچنین، بچه‌ها زمانی که از آنها خواسته می‌شود آدم خوبی باشند اخلاق مدارتر هستند می‌خواهند این هویت را به دست آورند. اگر می‌خواهید کودکی اسباب بازی‌ای را با دیگری سهیم شود، به جای اینکه بپرسید، «می‌شود تقسیم کنی؟» بپرسید «می‌شود تقسیم کننده باشی؟»

- توضیح دهید که رفتارهای بد چه عواقبی برای دیگران دارد. وقتی بچه‌ها رفتار بدی انجام می‌دهند به آنها کمک کنید متوجه شوند اقداماتشان چگونه به دیگران صدمه می‌زند. «فکر می‌کنی این کار باعث شد چه حسی داشته باشد؟» وقتی بچه‌ها تأثیر منفی آن کار را بر دیگران در نظر می‌گیرند، شروع به احساس همدردی و احساس گناه می‌کنند که این باعث تقویت انگیزه آنها برای تشخیص درست و غلط و اجتناب از انجام دادن آن کار در آینده می‌شود. و بیشتر بر ارزش‌ها تأکید کنید تا قوانین محدودیت‌هایی را تعیین می‌کند که به بچه‌ها یاد می‌دهد دیدگاه ثابتی در قبال جهان داشته باشند. ارزش‌ها بچه‌ها را ترغیب می‌کند که خودشان اصول را درونی کنند.

- جایگاه‌های تازه‌ای ایجاد کنید که بچه‌ها به دنبال آن بروند. درست همان طور که فرزندان غیرارشد وقتی جایگاه‌های متعارف به روی آنها بسته می‌شود به دنبال جایگاه‌های نوآفرینانه‌تر می‌روند، راه‌هایی هم هست که به فرزندان کمک کنیم جایگاه‌های تازه‌ای تعریف کنند. یکی از تکنیک‌های محبوب من «کلاس قطعات جورچین» است: دانش‌آموزان را برای یک پروژه گروهی دورهم جمع کنید و به هریک از آنها یک قطعه متفاوت بدهید.

- بچه‌ها یاد می‌گیرند برای نقاط قوت متمایز یکدیگر ارزش قائل شوند. همچنین، این کار می‌تواند به آنها فضای کافی برای مدنظر قرار دادن ایده‌های نوآفرینانه بدهد به جای اینکه قربانی گروه اندیشی شوند. برای افزایش فرصت تفکر تازه، از بچه‌ها بخواهید یک چارچوب ارجاع متفاوت را بررسی کنند.