



אבגהכזחט

19%

Touch ID or Enter Passcode



Emergency

Cancel

نویسنده: آدام گرانٹ

مترجم: رضا رایان راد، محمدعلی شفیعا

ویراستار: محمدعلی معین فر

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

نوبت چاپ: چهارم، تابستان ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۶-۰

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: گرانٹ، آدام، ۱۹۸۱ - م. Grant, Adam

عنوان و نام پدیدآور: نوآفرینی: افراد ناهمزنک چگونه جهان را به جنبش در می آورند

آدام گرانٹ؛ ترجمه رضا رایان راد، محمدعلی شفیعا.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۵۲ ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۱۳۵×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۶-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Originals: How Non-Conformists Move the World, 2016

موضوع: خلاقیت در کسب و کار

موضوع: تحول سازمانی

موضوع: کارآفرینی

موضوع: موفقیت در کسب و کار

شناسه افزوده: رایان راد، رضا، ۱۳۵۰ -، مترجم

شناسه افزوده: شفیعا، محمدعلی، ۱۳۲۹ -، مترجم

شناسه افزوده: معین فر، محمدعلی، ۱۳۵۹ -، ویراستار

رده بندی کنگره: ۹۱۳۹۶ن۴/گ۲۸/HD۵۳

رده بندی دیویی: ۱۵۳/۳۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۴۶۶۹۹۸۷

فهرست



۵ سخن ناشر

۷ مقدمه مترجمان

۱۱ پیشگفتار

۱۷ یک. ویرانگری خلاقانه

۵۵ دو. مخترعان نابینا و سرمایه‌گذاران یک چشم

۹۹ سه. به دنبال دردرس

۱۳۹ چهار. عجله کار ابلهان است

۱۶۷ پنج. دخترک موطلایی و اسب تروآ

۲۰۷ شش. شورشیان آرمان‌خواه

۲۴۳ هفت. بازان‌دیشی در گروه‌اندیشی

۲۸۷ هشت. بر هم ریختن آرامش و حفظ آن

۳۱۹ اقدامات موثر

۳۳۱ پی‌نوشت

سخن ناشر



نوآفرینی ماجرای پس‌زمینه و پشت‌صحنه خیلی از داستان‌های آشنا را بیان می‌کند. هدف نویسنده از بیان این داستان‌ها شکستن بسیاری از باورهای رایج و بعضاً ریشه‌دار در ذهن ماست. باورهایی که بازدارنده‌اند و مانع رشد؛ مثلاً، «اولین نیستم، پس سراغ این کسب‌وکار نمی‌روم»؛ «انجام این کار مستلزم ریسک بزرگی در زندگی‌ام است و باید پل‌های پشت سرم را خراب کنم»؛ «افراد موفق ویژگی‌هایی دارند که من فاقد آنم»؛ یا «برای من خیلی دیر شده است.» این پیش‌زمینه‌ها معمولاً ما را می‌ترساند و مانع می‌شود که به کاری دست بزنیم.

آدام گزنت، که استاد دانشکده کسب‌وکار است و سال‌ها تجربه حضور در فضاهای کسب‌وکارهای نوپا را داشته است و با دانشجویان و علاقه‌مندان به این حوزه کار کرده است، با نگاه موشکافانه و آمیخته به دانش روان‌شناسی، این موارد و بسیاری دیگر را به‌صورت ریشه‌ای بررسی می‌کند و با روشن کردن زوایای ناپیدای تجربه‌های بیان‌شده، موانع را از پیش پای ما برمی‌دارد. یکی دیگر از جنبه‌های جالب‌توجه این کتاب و بررسی‌های آدام گزنت اهمیت و نقش آموزش‌هایی است که فرد در کودکی دیده است: نحوه برخورد والدین با فرزندان، چگونگی مواجهه بچه‌ها با مسائل و مشکلات، و آموزش‌هایی که در مدارس داده می‌شود

همه‌وهمه در شکل‌گیری شاکله افراد برای نوآفرین شدن و متفاوت فکر کردن و متفاوت عمل کردن اهمیت دارد.

با توجه به این ویژگی‌ها و گستردگی مخاطبان این کتاب برای اسم آن به دنبال واژه‌ای بودیم که بیان‌کننده ویژگی‌های ذکرشده کتاب باشد، به نوعی با خلاقیت و ابتکار و شروع دوباره عجین باشد، و صرفاً هم به فضای کسب‌وکار برنگردد، که نهایتاً به واژه «نوآفرینی» رسیدیم.

امیدوارم مطالعه **نوآفرینی** فرصتی باشد برای از نو فکر کردن، از نو عمل کردن، و از نو شروع کردن، و ما را بر آن دارد که در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود، آموزه‌هایش را به کار ببندیم؛ از اینها مهم‌تر، امیدوارم از بینش مطرح‌شده در این کتاب در پرورش فرزندانمان، که نسل بعدی نوآفرینان‌اند، استفاده کنیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مقدمه مترجمان



چيست: نوآفرینی کتابی است که به بررسی روان‌شناسانهٔ مباحث خلاقیت و نوآوری می‌پردازد. نوآوری – آن‌گونه که پیتر دراگر، پدر علم مدیریت جدید، از آن یاد کرده است – در کنار بازاریابی، دو کارکرد اصلی هر کسب‌وکاری است. این کتاب، با بررسی مثال‌های گوناگون از زندگی و احوالات افراد متعدد فعال در کارآفرینی، ورزش، نویسندگی، سیاست، و غیره، مسائل روان‌شناختی‌ای را که افراد خلاق و نوآفرین پیش رو دارند مطرح می‌کند. شناخت این عوامل مرتبط با نوآفرینی برای افرادی که قصد دارند با خلاقیت و نوآوری زمینه‌ساز تغییراتی در دنیای پیرامون خویش شوند بسیار راهگشا خواهد بود. داشتن خلاقیت و نوآوری در راه‌اندازی هر کسب‌وکاری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی شود، که خود شاخصی مهم برای موفقیت در این زمینه است.

کیست: نویسندهٔ نوآفرینی، پروفیسور آدام گرانت، استاد سی‌و‌پنج‌سالهٔ مدرسهٔ مدیریت کسب‌وکار وارتون دانشگاه پنسیلوانیا است. او پنج سال پیوسته به‌عنوان استاد برتر در مدرسهٔ وارتون انتخاب، و نیز به‌عنوان یکی از بیست‌و‌پنج متفکر برتر حوزهٔ مدیریت در دنیا برگزیده شده است. همچنین، پروفیسور گرانت به‌عنوان جوان‌ترین استاد تمام مدرسهٔ وارتون (قدیمی‌ترین مدرسهٔ کسب‌وکار دنیا) فعالیت می‌کند.

خوانندگان: مخاطبان کتاب **نوآفرینی** سه گروه اصلی‌اند. نخست، دانش‌آموزان سه سال آخر دبیرستان که می‌خواهند، در کنار منابع درسی رسمی خود، مهارت‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری خویش را توسعه دهند و با توجه به مشکلات نوجوانی، بیش از سایر افراد با مسائل روان‌شناختی درگیرند. توسعه خلاقیت و نوآوری در این افراد می‌تواند دریچه‌های جدیدی را در آینده تحصیلی و شغلی آنها بگشاید. دوم، کلیه دانشجویانی که برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های کشور را محدود و ناکافی می‌یابند و قصد دارند با گسترش مهارت‌های فردی، در کنار تحصیل، به راه‌اندازی کسب‌وکار (استارت‌آپ) یا کارآفرینی بپردازند. کتاب با بررسی مثال‌هایی از زندگی واقعی گروهی از دانشجویانی که چنین چالشی داشته‌اند آغاز می‌شود و نشان می‌دهد چگونه بررسی هوشمندانه یک نیاز عمومی به همراه خلاقیت، زمینه‌ساز آفرینش کسب‌وکاری چند صد میلیون دلاری می‌شود. سوم، کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌هایی که قصد دارند با نوآفرینی سرمنشأ تحولی اساسی در زندگی خود و یا سازمان خویش شوند. کتاب مملو از بررسی‌های موشکافانه احوالات افراد مختلف فعال در مشاغل گوناگون است. مطالعه دسته‌جمعی و گفت‌وگو درباره تجربیات مشترک در این بخش یک روش یادگیری مؤثر برای عملی‌سازی نوآفرینی در زندگی این گروه از مخاطبان است.

مترجمان: ترجمه این کتاب بر عهده دو نفر از استادان دانشگاه‌های کشور بوده است. این دو در مجموع بیش از شصت سال تجربه تدریس و مشاوره در زمینه مدیریت در صنایع مختلف کشور دارند، و در تهیه اولین دوره کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار کشور، که در سال ۱۳۸۴ در دانشگاه علم و صنعت ایران به صورت الکترونیکی ارائه شد، نقشی اساسی داشته‌اند. هر دو مترجم بر این باورند که تنها از طریق

مطالعه و به کارگیری آخرین درس نامه‌ها و منابع علمی است که می‌توان مدیریت کشور را تعالی بخشید، و از همین روی، به ترجمه این کتاب پرداخته‌اند. **نوافزینی** اولین مجلد از مجموعه‌ای است که مترجم اصلی کتاب در برنامه خویش دارد و به زودی سایر عنوان‌های این مجموعه با همکاری سایر اساتید دانشگاه‌های کشور در اختیار علاقه‌مندان قرار خواهد گرفت. مطالعه این مجموعه کتاب‌ها برای کلیه دانشجویان و علاقه‌مندان به مدیریت کسب‌وکار (ام‌بی‌ای) و کارآفرینان راهگشا خواهد بود.

ضمناً، تمامی پانوشت‌های توضیحی را مترجمان افزوده‌اند، و پی‌نوشت‌های انتهای کتاب متعلق به نویسنده کتاب است.

اهدانامه: پیشکش به مردمان مهربان ایران‌زمین و سرزمین افغانستان که هزاران سال در کنار هم و با نام هم‌وطن زیستند، و در دو صدسال گذشته به دلیل بی‌تدبیری مدیران و اهمال سیاست‌پیشگان و فرصت‌طلبی بیگانگان، مرزهای جغرافیایی مابین ایشان فاصله افکنده است، و به امید پیوند دوباره علمی، صنعتی، و اقتصادی ایران و افغانستان از امروز تا فردا.

رضا رایان‌راد

محمدعلی شفیعا

دانشگاه علم و صنعت ایران

مهرگان یک‌هزار و سیصد و نود و شش خورشیدی

پیشگفتار



نوشته شریل سندبرگ

مدیر ارشد عملیات فیس‌بوک و مؤسس سازمان لین‌این

آدام گرانت بهترین شخص برای نوشتن کتاب نوآفرینی است زیرا خود چنین ویژگی‌ای دارد. او پژوهشگری هوشمند است که با اشتیاق در پی دانش‌انگیزه‌بخشی به افراد، شکستن باورهای دروغین، و برملا کردن حقیقت است. او خوش‌بینی آگاه است که بینش‌ها و توصیه‌هایی را عرضه می‌کند دربارهٔ اینکه افراد — در منزل، در محل کار، و در اجتماع — چگونه می‌توانند جهان را به جای بهتری تبدیل کنند. وی دوستی وفادار است که به من انگیزه می‌بخشد به خود ایمان داشته باشم و به من کمک کرده است بفهمم چگونه می‌توانم به شکلی مؤثر از ایده‌هایم دفاع کنم. آدام یکی از مهم‌ترین افراد تأثیرگذار در زندگی‌ام بوده است. او، از خلال صفحات این کتاب ارزشمند، به شما نیز آگاهی و انگیزه خواهد بخشید و یاری‌تان خواهد کرد.

افسانه‌شکن

خرد متعارف چنین می‌گوید که برخی از افراد ذاتاً خلاق هستند، درحالی‌که بیشتر افراد نوآفرینی‌اندکی دارند. برخی از افراد زاده شده‌اند تا رهبر باشند، و بقیه پیرو هستند. برخی از افراد می‌توانند تأثیر واقعی بر جای بگذارند، اما اکثریت فاقد این قدرت‌اند. در کتاب نوآفرینی، آدام همهٔ این پنداشت‌ها را می‌شکند.

او نشان می‌دهد که هریک از ما می‌توانیم خلاقیت خود را افزایش دهیم. او برای ما آشکار می‌کند چگونه می‌توانیم ایده‌هایی را که حقیقتاً نوافرینانه هستند تشخیص دهیم و پیش‌بینی کنیم کدام یک از آنها نتیجه‌بخش خواهد بود. او به ما می‌گوید چه زمانی به احساس درونی خود اعتماد و چه زمانی به دیگران اتکا کنیم. گرانت نشان می‌دهد چگونه می‌توانیم با پرورش نوافرینی در کودکان مان والدینی بهتر، و با ایجاد تنوع فکری، به جای هم‌رنگی، مدیرانی بهتر باشیم.

در این صفحات آموختم که نوافرینان بزرگ لزوماً ژرف‌ترین خبرگی را ندارند، بلکه به دنبال دیدی فراخ‌ترند. دیدم که چگونه موفقیت معمولاً با پیشی گرفتن بر بقیه حاصل نمی‌شود، بلکه با انتظار برای زمان مناسب اقدام به دست می‌آید. همچنین، در کمال تعجب، آموختم که به تعویق انداختن کارها می‌تواند امر پسندیده‌ای باشد. هرکسی که تاکنون با من کار کرده است می‌داند چقدر از به تعویق انداختن کارها تا آخرین لحظه متنفرم، چگونه همیشه فکر می‌کنم که هر کاری را می‌توان بلافاصله انجام داد، و باید هم چنین باشد. مارک زاکبرگ، و بسیاری دیگر، خشنود خواهند شد اگر من از این فشار بی‌امان برای انجام دادن سریع همه کارها دست بردارم — و چنان‌که آدام اشاره می‌کند، شاید این کار به من و تیم‌هایم کمک کند که به نتایج بهتری دست یابیم.

خوش‌بین آگاه

هرروز، با چیزهایی مواجه می‌شویم که دوستشان داریم و چیزهایی که می‌خواهیم تغییر کنند. اولی به ما شادی می‌بخشد و دومی میل ما به تغییر دنیا و بهتر کردن آن را تشدید می‌کند. تلاش برای تغییر باورها و رفتارهای ریشه‌دار کار هراس‌انگیزی است. به این دلیل وضع موجود را می‌پذیریم که به نظر می‌رسد تغییر واقعی غیرممکن است. باین‌همه، جرئت پرسیدن این سؤال را به خود می‌دهیم: آیا یک فرد می‌تواند تغییر

یک. ویرانگری خلاقانه

کار پریسک حرکت برخلاف عادت



«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.»

جوج برنارد شاو

در یک شب خنک پاییزی در سال ۲۰۰۸، چهار دانشجو تحول در یک صنعت را کلید زدند. آنها که تا گردن زیر قرض بودند، عینک‌هایی شکسته داشتند یا آنها را گم کرده بودند و از این مسئله که خریدن عینک جدید چقدر برایشان هزینه خواهد داشت عصبانی بودند. یکی از آنها همان عینک شکسته را پنج سال به چشم داشت: برای کنار هم نگه داشتن فریم عینک از گیره کاغذ استفاده می‌کرد. حتی بعد از اینکه دو بار شماره چشمش عوض شد، بازهم پولی را خرج لنزهای گران‌قیمت جدید نکرد.

لاکسوتیکا^۱ غول صنعت عینک‌سازی، بر بیش از ۸۰ درصد از بازار کنترل داشت. آن دانشجویان باید، برای به صرفه‌تر کردن عینک، هیولایی را به‌زانو درمی‌آوردند. آنها، که به‌تازگی شاهد تحول بازار کفش از طریق

1. Luxottica

فروش آنلاین زاپوس^۱ بودند، از خود می پرسیدند آیا می توانند همین کار را با بازار عینک انجام دهند یا خیر.

وقتی آنها ایده خود را به طور خودمانی با دوستانشان در میان می گذاشتند، بارها و بارها هدف انتقاد تمسخرآمیز آنها قرار می گرفتند. دوستانشان اصرار داشتند که هیچ کس هرگز عینکی را از اینترنت نخواهد خرید. مردم باید اول آن را امتحان می کردند. البته، زاپوس چنین ایده ای را برای کفش هایش اجرایی کرده بود، اما اینکه این ایده برای عینک عملی نشده بود علتی داشت. بارها این حرف را می شنیدند، «اگر ایده خوبی بود، کسی تا به حال این کار را انجام داده بود.»

هیچ کدام از این دانشجویان پیشینه ای در تجارت الکترونیکی و فناوری مربوط نداشت، چه رسد به خرده فروشی محصولات مُد یا پوشاک. به رغم اینکه به آنها گفته بودند این ایده مسخره است، آنها پیشنهادهای پردرآمد مالی را رد کردند تا خودشان شرکتی را راه اندازی کنند. قرار بود عینک هایی را که به طور معمول در مغازه ۵۰۰ دلار فروخته می شد به مبلغ ۹۵ دلار و آنلاین بفروشند و با هر خرید، عینکی را هم به شخصی در جهان سوم هدیه کنند.

این کسب و کار به وب سایتی فعال متکی بود. بدون چنین وب سایتی غیرممکن بود که مشتریان محصولاتشان را مشاهده کنند یا بخرند. بعد از تقلای زیاد برای درست کردن وب سایت، آنها سرانجام توانستند در ساعت ۴ صبح روز قبل از راه اندازی در فوریه ۲۰۱۰ آن را آنلاین کنند. نام شرکت را واربی پارکر^۲ گذاشتند، که ترکیبی بود از نام دو شخصیت داستانی پدیدآمده توسط جک کروآک^۳ رمان نویس، که به شخصیت هایش انگیزه داد خود را از بند فشارهای اجتماعی خلاص و

1. Zappos
2. Warby Parker
3. Jack Kerouac

دو. مخترعان نابینا و سرمایه‌گذاران یک چشم

هنر و علم تشخیص ایده‌های نوآفرینانه



«خلاقیت این است که به خود اجازه اشتباه کردن دهید. هنر این است که بدانید کدام اشتباهات را نگه دارید.»

اسکات آدامز^۱

در آغاز قرن بیست و یکم، اختراعی سیلیکون ولی را به سرعت تسخیر کرد. استیو جابز آن را شگفت‌انگیزترین محصول فناوری از زمان رایانه شخصی به این سو نامید. جابز، که دل‌باخته این نمونه‌اولیه شده بود، ۶۳ میلیون دلار به مخترع آن پیشنهاد داد تا ۱۰ درصد شرکتش را بخرد. وقتی این مخترع از پذیرفتن آن سر باز زد، جابز کاری کرد که از او انتظار نمی‌رفت: پیشنهاد کرد که طی شش ماه بعدی به آن مخترع مشاور بدهد — آن‌هم به‌طور مجانی. جف بزوس، مؤسس آمازون، نگاهی به این محصول انداخت و بلافاصله درگیر آن شد و به مخترع گفت: «شما محصولی دارید که آن‌چنان انقلابی است که هیچ مشکلی برای فروشش نخواهید داشت.» جان دوئر،^۲ سرمایه‌گذار افسانه‌ای که با موفقیت روی

۱. Scott Adams: پدیدآورنده مجموعه کتاب مصور **دیپرت**.

2. John Doerr

گوگل و بسیاری از شرکت‌های نوپای دیگر که سهام‌گران قیمتی پیدا کردند سرمایه‌گذاری کرد، ۸۰ میلیون دلار به درون این کسب‌وکار پمپاژ کرد، و پیش‌بینی کرد که این شرکتی خواهد بود که ارزشش سریع‌تر از هر شرکت دیگری در تاریخ به ۱ میلیارد دلار می‌رسد و «از خود اینترنت هم مهم‌تر می‌شود».

به این مخترع لقب توماس ادیسون معاصر دادند – او پیش‌ازین نیز سوابق درخشانی در زمینه اختراعات مهم داشت. دستگاه دیالیز همراه او محصول پزشکی سال نام‌گرفته بود، پمپ تزریق داروی او زمان معطل شدن بیماران در بیمارستان‌ها را کاهش می‌داد، و استنت^۱ وریدی او به قلب دیک چنی، معاون سابق رئیس‌جمهور آمریکا، متصل است. او صدها پروانه اختراع برای خود جمع کرده و مدال کشوری فناوری و ابداع، بالاترین درجه در آمریکا برای اختراعات، را از رئیس‌جمهور بیل کلینتون دریافت کرده بود.

این مخترع پیش‌بینی کرده بود، طی یک سال، فروش جدیدترین محصولش به ۱۰,۰۰۰ واحد در هفته برسد. اما شش سال بعد، آنها فقط حدود ۳۰,۰۰۰ واحد را فروخته بودند. بعد از بیش از یک دهه، این شرکت هنوز به سودآوری نرسیده بود. قرار بود این محصول زندگی‌ها و شهرها را دگرگون کند، اما امروز از آن فقط در بازارهای خاص^۲ استفاده می‌شود. آن محصول سِگویی^۳ بود، ابزار حمل‌ونقل شخصی با توازن خودبه‌خود. مجله تایم آن را یکی از ده ناکامی بزرگ فناوری دهه گذشته نامید. دوثر در سال ۲۰۱۳ اذعان کرد: «سِگویی، به‌عنوان سرمایه‌گذاری، یک شکست بود، شکی در آن نیست. چند پیش‌بینی جسورانه راجع به سِگویی کردم که غلط بود.» چرا همگی این مغزهای کسب‌وکار به خطا رفتند؟

۱. در پزشکی، لوله‌توری که برای بازنگه داشتن عروق قلب و موارد مشابه به کار می‌رود (stent).

2. niche

3. Segway

سه. به دنبال در دسر

حقیقت‌گویی در برابر قدرت



«انسان‌های بزرگ همیشه از سوی ذهن‌های میان‌مایه با مخالفت روبه‌رو شده‌اند.»

آلبرت اینشتین

در اوایل دههٔ ۱۹۹۰، یک تحلیل‌گر رده‌بالای سازمان سیا به نام کارمن مدینا برای مأموریتی سه‌ساله به اروپای شرقی رفت. وقتی به آمریکا بازگشت، متوجه شد که دور بودن از کشور باعث شده است در زندگی شغلی‌اش عقب بیفتد. بعد از گرفتار شدن در مشاغل مختلف که با مهارت‌ها و آرزوهایش همخوانی نداشت، به دنبال راه دیگری برای مشارکت گشت. شروع کرد به حضور یافتن در گروه‌های کاری‌ای که دربارهٔ آیندهٔ اطلاعات و امنیت فعالیت می‌کردند.

مدینا، طی این دوره از زندگی شغلی‌اش در سازمان سیا، متوجه ایرادی اساسی در برقراری ارتباط در جامعهٔ اطلاعاتی شد. نظام پیش‌فرض هم‌رسانیِ اطلاعات از طریق گزارش‌های اطلاعاتی تکمیل‌شده بود، که روزی یک بار منتشر می‌شد و هماهنگ کردن آنها بین سازمان‌های امنیتی دشوار بود. تحلیل‌گران هیچ راهی برای هم‌رسانی فوری آگاهی‌هایی که به ذهنشان خطور می‌کرد نداشتند. از آنجاکه دانسته‌ها دائماً در حال تحول

بود، زمان زیادی طول می‌کشید تا اطلاعات حیاتی به دست افراد مربوط برسد. با توجه به اینکه در این میان جان عده‌ای در خطر و امنیت ملی در معرض آسیب بود، هر ثانیه اهمیت داشت. هر سازمان امنیتی عملاً خبرنگارمۀ روزانه و ویژه خودش را تولید می‌کرد و مدینا احساس می‌کرد به نظام کاملاً متفاوتی نیاز هست که امکان بهنگام‌سازی‌های بی‌درنگ و هم‌رسانی را بین سازمان‌های امنیتی فراهم آورد. به‌منظور در دسترس قرار دادن اطلاعات برای همه و تسریع برقراری ارتباط، او پیشنهادی به شدت نامتعارف مطرح کرد: به جای چاپ کردن گزارش‌ها روی برگه‌های کاغذ، سازمان‌های اطلاعاتی باید یافته‌هایشان را بلافاصله روی اینتلینک^۱ اینترنت طبقه‌بندی‌شده جامعۀ اطلاعات و امنیت، منتشر و مخابره کنند. همکارانش به سرعت پیشنهاد او را بایگانی کردند. هیچ چیزی مثل طرح مدینا پیش از آن هرگز امتحان نشده بود. استدلال‌شان این بود که اینترنت تهدیدی برای امنیت ملی است. علتی دارد که اطلاعات و امنیت یک سرویس مخفی است. تحت سیستم جاری، آنها می‌توانستند مطمئن شوند که اسناد چاپ‌شده به دست دریافت‌کننده‌ای می‌رسد که نیاز دارد از مفاد آنها مطلع باشد؛ از این نظر، ارتباطات الکترونیکی شیوۀ امنی به نظر نمی‌رسید. اگر اطلاعات به دست افراد فاقد صلاحیت می‌افتد، همگی آنها در معرض خطر قرار خواهند گرفت.

مدینا عقب‌نشینی نکرد. اگر همه فلسفه وجودی این گروه‌ها کاوش آینده بود، و او نمی‌توانست حقیقت را در آنجا به صاحبان قدرت بگوید، کجا می‌توانست این کار را انجام دهد؟ او، که شاهد بود دستگاه دورنگار چگونه امکان هم‌رسانی کارآمدتر اطلاعات را میسر ساخته است، یقین داشت که انقلاب دیجیتالی در نهایت دنیای اطلاعات و امنیت را به لرزه درخواهد آورد. او به طرفداری خود از پلت‌فرم اینترنتی‌ای

1. intelink

چهار. عجله کار ابلهان است

زمان بندی، تعویق استراتژیک، و ایراد پیشگامی^۱



«هرگز کار پس فردا را به فردا میفکن.»

مارک تواین

مرد جوانی، آخر شب در اتاق هتل، به صفحه کاغذ سفید روی میزش زل زده بود. درحالی که اضطراب وجودش را فراگرفته بود، دستش را به سمت تلفن برد و چند ایده به مشاوری داد که در اتاقی چند طبقه پایین تر بود؛ او هم پس از این صحبت به سرعت خود را به طبقه بالا رساند تا درمورد سخنرانی‌ای صحبت کند که قرار بود تاریخ را تغییر دهد. ساعت ۳ بامداد، مرد هنوز تب‌آلوده مشغول بود، «توانی برایش نمانده و دیگر نزدیک بود از خستگی بیهوش شود.» اوت ۱۹۶۳ بود، و باینکه «راهپیمایی در واشنگتن برای شغل و آزادی» برای صبح روز بعد برنامه‌ریزی شده بود، اما مارتین لوتر کینگ جونیور هنوز سخنرانی پایانی خود را آماده نکرده بود. کورتا، همسر کینگ، چنین به یاد می‌آورد، «تمام شب روی آن کار کرد و پلک بر هم نگذاشت. قرار بود سخنران پایانی باشد، و سخنانش

۱. first mover disadvantage: کنایه نویسنده به اصطلاح مزیت پیشگامی است که در بازاریابی برای ترغیب به پیش قدم بودن به کار می‌رود.

از طریق تلویزیون و رادیو به گوش میلیون‌ها نفر در آمریکا و سرتاسر جهان می‌رسید، پس این مسئله اهمیتی حیاتی داشت که سخنرانی‌اش الهام‌بخش و حکیمانه باشد.»

راهپیمایی دو ماه قبل به مطبوعات اعلام شده بود؛ کینگ می‌دانست این رویدادی تاریخی خواهد بود. افزون بر پوشش رسانه‌ای، انتظار می‌رفت جمعیتی دست‌کم یک صد هزار نفری حضور به هم رسانند، و کینگ کمک کرده بود تا چند شخصیت مشهور در حمایت از این رویداد حاضر شوند. این شخصیت‌ها در میان حضار بودند: پیشگامان حقوق مدنی ژا پارکس و جکی رابینسون، بازیگران مارلون براندو و سیدنی پواتیه، و خوانندگان هری بلافونته و باب دیلن.

با توجه به زمان کمی که کینگ برای آماده کردن سخنرانی‌اش داشت، طبیعی بود که نوشتن پیش‌نویس آن را بلافاصله شروع کند. از آنجاکه در ابتدا به هر سخنران پنج دقیقه وقت داده شده بود، او باید در انتخاب واژگان بسیار دقت می‌کرد. متفکران بزرگ تاریخ — از بنجامین فرانکلین گرفته تا هنری دیوید ثورو و مارتین لوتر^۱ که کینگ نامش را از او وام گرفته بود — اشاره کرده‌اند که نوشتن سخنرانی کوتاه بیشتر از سخنرانی بلند زمان می‌برد. رئیس‌جمهور وودرو ویلسون گفته است، «اگر سخنرانی ده دقیقه‌ای باشد، دو هفته تمام برایم وقت می‌برد که آن را آماده کنم؛ اگر بتوانم هر قدر که بخواهم حرف بزنم، اصلاً نیازی به آماده کردن ندارد.» اما کینگ نوشتن سخنرانی‌اش را تا ساعت ۱۰ شب قبل از راهپیمایی آغاز نکرد.

والدین و معلمان دائماً 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

۱. Martin Luther: (قرن شانزدهم میلادی) کشیش متجدد، تجدیدنظرطلب مذهبی، و مترجم انجیل به زبان آلمانی.

پنج. دخترک موطلایی و اسب تروآ

ایجاد و حفظ ائتلاف



«جونم براتون بگه که اسنیچ‌های دل ستاره‌ای
رو شکمشون علامت ستاره بود.
اسنیچ‌های بی ستاره دل رو شکمشون چیزی نبود.
ستاره‌ها گنده نبود. خیلی، خیلی کوچولو بود؛
شاید بگید همچین چیزی اصلاً چیز مهمی نیست.
اما همون اسنیچ‌های ستاره‌دل، چون که ستاره‌ای بودن،
باد به غبغب می‌دادن، منقاراشون توی هوا، آه آه و پیف‌پیف همه‌جا
”ما بهترین گونه اسنیچیم، اهل گرینویچیم.
با نوع بی ستاره‌دل، هیچ کار و باری نداریم!“»

دکتر سوس^۱

خاطرات دوران شکوه لوسی استون^۲ از یادها رفته، اما هیچ‌کس به اندازه او برای حق رأی زنان در آمریکا تلاش نکرده است. در سال ۱۸۵۵، او

۱. اسنیچ‌ها داستان کودکانه‌ای است به قلم تئودور سویس گایزل (با اسم مستعار دکتر سوس)، نویسنده معروف آمریکایی کتاب‌های کودکان. این داستان هجویه‌ای است درباره تبعیض بین نژادها و فرهنگ‌ها.

2. Lucy Stone

چنان بر سر حقوق زنان ایستادگی کرد که هزاران نفر انگیزه پیدا کردند راهش را دنبال کنند و، به احترام او، خود را لوسی استونی‌ها نامیدند. طی قرن بعدی، انجمن لوسی استون اعضای داشت همچون آمیلیا ارهارت هوانورد، ادنا سینت وینسنت میلی شاعر، و جورجیا اوکیف نقاش. در میان زنان معاصری که می‌توان آنها را لوسی استونی دانست بیانسه، شریل سندبرگ، سارا جسیکا پارکر، و سارا بلیکلی، مؤسس اسپنکس، هستند.

لوسی استون اولین زن در آمریکا بود که بعد از ازدواج نام خانوادگی خودش را حفظ کرد. این یکی از کارهایی بود که، برای اولین بار، او انجام داد: او اولین زن اهل ماساچوست بود که مدرک لیسانس گرفت. اولین آمریکایی‌ای بود که سخنران تمام وقت حقوق زنان شد که حامیان بی‌شماری را بسیج کرد و مخالفان متعددی را وادار به تغییر عقیده کرد تا به این جنبش بپیوندند. او به یکی از چند زن انگشت‌شماری تبدیل شد که اصولاً برای عموم مردم سخن می‌گفتند، چه رسد به اینکه دربارهٔ حقوق زنان حرف بزنند. او گردهمایی‌هایی سراسری را رهبری کرد، و اولین روزنامهٔ زنان کشور، وومنز جرنال،^۱ را راه‌اندازی کرد، که انتشارش تا نیم‌قرن ادامه یافت. به گفتهٔ کری چپمن کت، از طرفداران حق رأی که برای متمم نوزدهم قانون اساسی که به زنان حق رأی می‌داد کارزار کرد و پیروز شد، «موفقیت امروز حق رأی بدون ایفای نقش روزنامهٔ وومنز جرنال در آن غیرقابل تصور است.»

در سال ۱۸۵۱، استون گردهمایی حقوق زنان را سازمان‌دهی کرد، اما پشت جایگاه سخنرانی قرار نگرفت تا اینکه در روز آخر او را با خواهش و التماس وادار به سخنرانی کردند. استون، با درخواست از زنان برای نوشتن عریضه به مقامات قانون‌گذار ایالتی برای حق رأی و حق

1. *Woman's Journal*

شنش. شورشیان آرمان خواه

خواهر و برادرها، والدین و مربیان، نوآفرینی را چگونه پرورش می دهند



«ما از برادر خود نگهداری نمی کنیم... از جنبه های کوچک و بزرگ بی شماری، ما برادر خود را می سازیم.»

هَری و بونارو اوورستریت^۱

لحظه ای پیش، آرام روی بیس سوم ایستاده بود و کلاهش را صاف می کرد. حالا، پاهایش به چپ و راست می جهند، و از تشکجه بیس دور می شود. خیز برداشته است تا از جا بکند و خود را به سرعت به هومپلیت^۲ برساند. او یکی از بزرگترین مردانی است که تاکنون بر زمین الماسی شکل بیس بال قدم گذاشته اند، و پیش تر نیز در این موقعیت بوده است. قبلاً، چهار بار تیمش را برای رفتن به مسابقات جهانی رهبری کرده، و هر چهار دفعه به یانکی ها باخته است. امیدوار است که این بار متفاوت باشد. این نخستین بازی از پنجمین مبارزه قهرمانی او در

۱. Harry and Bonaro Overstreet: هری اوورستریت نویسنده، روان شناس، و جامعه شناس آمریکایی و رئیس دانشکده فلسفه و روان شناسی سی تی کالج نیویورک (از ۱۹۱۱ تا ۱۹۳۶). بونارو همکار و همسر اوست.

۲. در بازی بیس بال، چند محل استقرار، یا بیس، برای بازیکنان وجود دارد. محل استقرار یا بیس اصلی home plate یا home base نامیده می شود.

مقابل یانکی‌هاست، و تیمش ۶ به ۴ در دور هشتم عقب است. دو بار توپش از دور خارج شده و او در وضعیت دشواری است: یا باید روی هم‌تیمی‌اش حساب کند و توپ تیزی برایش بفرستد، یا به سیم آخر بزند و سعی کند هومبیس را برآید؟

ربودن بیس یکی از پرریسک‌ترین حرکات در بیس‌بال است. این حرکت بخت تیمتان را برای امتیازگیری به کمتر از ۳ درصد افزایش می‌دهد، و برای اینکه در این کار موفق شوید، معمولاً باید با سُر خوردن وارد بیس شوید، که می‌تواند به معنی برخورد فیزیکی دردناکی با بازیکن تیم میدان‌دار باشد. ربودن هومبیس از آن هم پرریسک‌تر است: برخلاف وضعیت ربودن بیس دوم یا سوم، در این حالت توپ‌انداز (پیچر) از قبل رو به پلّیت است و این امکان پرتابی راحت را به او می‌دهد. توپ‌انداز باید توپ را فقط حدود ۱۸ متر در هوا پرتاب کند؛ شما باید تقریباً ۲۷ متر را پیاده طی کنید. در اصل، باید از توپ سریع‌تر بدوید. تازه، حتی اگر فکر می‌کنید که این کار از عهده شما برمی‌آید، احتمال آسیب دیدنتان در هومپلّیت، در قیاس با تصادم در بیس‌های دیگر، چهاربرابر می‌شود. در کل فصل ۲۰۱۲، فقط سه بازیکن تلاش کردند هومبیس را برآیند. اگرچه یکی هندرسون، پیش‌تاز ربودن هوم همه دوران‌های بیس‌بال، بیش از ۱,۴۰۰ بیس را در طول زندگی حرفه‌ای‌اش ربود، فقط یکی از آنها ربودن بی‌نقص هومپلّیت بود. در جایگاه دوم ربودن بیس همه دوران‌ها در طول زندگی حرفه‌ای، لو براک^۱ قرار دارد که ۹۳۸ تلاش موفقیت‌آمیزش، مجموعاً، شامل ربودن هیچ هومبسی نمی‌شود.

اما این مرد با آنها فرق دارد. در دوران معاصر، رکورد ربودن هومپلّیت او بیش از هر بازیکن دیگری است – نوزده بار. طی بیش از یک قرن، فقط دو بازیکن دیگر هستند که دورقمی شده باشند. او دو بار پیش‌تاز

1. Lou Brock

هفت. بازاندیشی در گروه‌اندیشی

افسانه فرهنگ‌های سازمانی قوی، فرقه‌ها، و وکلای مدافع شیطان



«در حقیقت، تنها گناهی که هرگز آن را در وجود یکدیگر نمی‌بخشیم اختلاف عقیده است.»

رالف والدو امرسون

یک اسطوره فناوری، درحالی‌که روی صحنه مقابل جمعیت مسحور شده ایستاده بود، ابزار جدیدی از جیبش بیرون آورد. این ابزار آن قدر از محصولات رقیب کوچک‌تر بود که هیچ‌یک از حضار نمی‌توانست چیزی را که می‌دید باور کند. استعداد این بنیان‌گذار در برگزاری جلسات نمایشی برای راه‌اندازی محصولات تنها دلیل شهرت او نبود. او به دلیل دید خلاقانه یگانه‌اش، اشتیاق وافرش برای درآمیختن علم و هنر، وسواسش در طراحی و کیفیت، و بیزاری‌اش از تحقیقات بازار زبانزد بود. او، بعد از معرفی ابزارکی انقلابی که به همگانی شدن عکس‌های سلفی کمک کرد، اظهار داشت، «ما محصولاتی به مردم می‌دهیم که حتی خودشان هم نمی‌دانند خواهان آنها هستند.»

این مرد از افراد می‌خواست متفاوت فکر کنند. او شرکتش را به عظمت رهنمون شد و صنایع متعددی را بازتعریف کرد، اما دست آخر هیئت مدیره‌اش بدون برگزاری مراسم قدردانی او را بیرون انداخت، و بعد شاهد فروریختن امپراتوری‌ای شد که خود پدید آورده بود.

با اینکه خیلی به نظر می‌رسد این داستان مربوط به استیو جابز باشد، این رؤیایین در واقع یکی از قهرمانان جابز بود: ادوین لند، بنیان‌گذار پولاروید. امروزه، لند را بیش از هر چیز به خاطر اختراع دوربین فوری به خاطر می‌آورند که یک نسل تمام‌و‌کمال از عکاسان غیر حرفه‌ای را به منصهٔ ظهور رساند – و آنسل آدامز را قادر ساخت عکس‌های منظرهٔ معروف خود را بگیرد، اندی وار هول^۱ را قادر ساخت پرتره‌های مشاهیرش را بسازد، و به فضانوردان ناسا کمک کرد تصاویر خورشید را ثبت کنند. اما لند کار بزرگ‌تری نیز انجام داد: فیلتر نور پولاریزه‌کننده را اختراع کرد که هنوز هم در میلیاردها محصول استفاده می‌شود، از عینک آفتابی و ساعت‌های دیجیتالی گرفته تا ماشین حساب‌های جیبی و عینک فیلم‌های سه‌بعدی. او همچنین نقش خطیری در ایده‌پردازی و طراحی هواپیمای یو-۲ برای رئیس‌جمهور دوایت آیزنهاور داشت، که باعث تغییر مسیر جنگ سرد شد. در مجموع، لند ۵۳۵ پروانهٔ اختراع برای خود جمع کرد، بیشترین تعدادی که پیش از او، به غیر از توماس ادیسون، هیچ‌کسی در آمریکا نتوانسته بود به دست آورد. استیو جابز، در سال ۱۹۸۵ درست چند ماه قبل از اخراج شدن از اپل، در مورد نگاه تحسین‌آمیزش به لند سخن گفت، «یکی از مخترعان بزرگ دوران ما... این مرد یک گنجینهٔ ملی است.»

لند شاید نوآفرین بزرگی بود، اما در نهادینه کردن این خصوصیت در فرهنگ شرکتش ناکام ماند. از قضای روزگار، پولاروید، که یکی از شرکت‌های پیشگام در زمینهٔ دوربین دیجیتال بود، در نهایت به همین دلیل ورشکسته شد. حتی از سال ۱۹۸۱، شرکت داشت گام‌های بزرگی به سمت تصویربرداری الکترونیکی برمی‌داشت. تا انتهای آن دهه، حس‌گرهای دیجیتالی پولاروید می‌توانست تصاویر را با وضوحی چهاربرابر

1. Andy Warhol

هشت. برهم ریختن آرامش و حفظ آن

مدیریت اضطراب، بی‌تفاوتی، دودلی، و خشم



«آموختم که شجاعت، نبود ترس نیست، بلکه پیروزی بر آن است... انسان شجاع کسی نیست که احساس ترس نکند، بلکه کسی است که بر آن ترس غلبه کند.»

نلسون ماندلا

در سال ۲۰۰۷، وکیلی به نام لوئیس پیو^۱ درحالی‌که فقط مایو، کلاه، و عینک شنا به تن داشت به درون دریای آدریاتیک شیرجه رفت. یخ‌ها تنها تا حدی آب شده بود که دیگر جامد و یکپارچه نبود، و نقشه‌ او این بود که اولین کسی باشد که تا آن زمان از این سو تا آن سوی قطب شمال را با شنای استقامت طی کرده و زنده مانده باشد. پیو، که در انگلستان و آفریقای جنوبی بزرگ شده بود، قبل از اینکه به بهترین شناگر آب‌های سرد جهان تبدیل شود، در نیروی هوایی ویژه انگلستان خدمت کرده بود و به‌عنوان وکیل دریانوردی به کار مشغول بود. در سال ۲۰۰۵، او رکورد شنای استقامت جهان در شمالی‌ترین آب‌های منجمد را شکسته بود. بعداً در همان سال، او رکورد را برای جنوبی‌ترین آب‌های منجمد با

1. Lewis Pugh

شیرجه زدن از بالای یک کوه یخی و شنا کردن به طول یک کیلومتر در قاره جنوبگان شکست.

پیو، که خرس قطبی انسانی لقب گرفته است، قادر به انجام دادن کار شگفتی است که هرگز برای انسان دیگری مستند نشده است: قبل از شنا، دمای درونی بدنش از ۳۷ درجه سانتی‌گراد به ۳۸/۳ درجه می‌رسد. دانشمند علوم ورزشی که او را همراهی می‌کند واژه جدیدی برای این پدیده ابداع کرده است، «گرم‌زایی پیش‌نگرانه»، و به نظر می‌رسد این ویژگی نتیجه چند دهه شرطی‌سازی پاولفی باشد: وقتی زمان شیرجه زدن در آب‌های یخ‌زده فرا می‌رسد، بدنش به‌طور خودکار آماده می‌شود. پیو آن را هنر خودگرم‌سازی می‌نامد. اما برخلاف بسیاری از ورزشکاران کلاس جهانی، او مأموریت خود را بهترین بودن در جهان یا اثبات ممکن بودن انجام کاری نمی‌داند. او از طرفداران اقیانوس است، یک طرفدار محیط‌زیست که شنا می‌کند تا آگاهی همگانی در مورد تغییر اقلیم را افزایش دهد.

مسافران کشتی تایتانیک در آب ۵ درجه سانتی‌گراد از بین رفتند. در شنای پیو در جنوبگان، دمای آب ۰ درجه سانتی‌گراد بود، یعنی معادل دمای انجماد آب شیرین. در قطب شمال، او با دمای مرگبارتری مواجه بود: کمتر از ۱/۷- درجه سانتی‌گراد. یک کاوشگر بریتانیایی، بعد از افتادن به درون این آب، فقط طی سه دقیقه چند انگشتش را به دلیل سرمردگی از دست داده بود؛ تیم پیو تخمین زدند که شنای او مستلزم حدود ۲۰ دقیقه ماندن در آب است. پیو، دو روز قبل از تلاش بزرگش، برای یک شنای پنج دقیقه‌ای تمرینی به آب زد و بعد از آن نمی‌توانست کل دست چپ و انگشتان دست راستش را حس کند - و این وضعیت تا چهار ماه بعد هم ادامه داشت. سلول‌های انگشتانش ترکیدند، و او به عارضه تنفس تند و عمیق دچار شد. پیو به جای تصور کردن موفقیت شروع به تصور شکست کرد. با خود

اقدامات مؤثر



اگر به دنبال راه‌ها 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 مواضعی خلاقانه یا اخلاقی علیه وضع موجود اتخاذ کنند.

برای اندازه‌گیری میزان نوآفرینی خود با استفاده از یک ارزیابی رایگان، به وب‌سایت www.adamgrant.net مراجعه کنید.

اقدامات فردی

الف. تولید و تشخیص ایده‌های نوآفرینانه

- پیش‌فرض‌ها را زیر سؤال ببرید. به جای مسلم انگاشتن وضع موجود، پرسید 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 سه‌برابر کنید. درست همان طور که بازیکنان بزرگ بیس‌بال به‌طور میانگین موفق به زدن یک توپ از هر سه توپ پرتابی می‌شوند، هر مبتکری هم گاهی موفق است و گاهی ناموفق. بهترین راه برای افزایش نوآفرینی تان این است که ایده‌های بیشتری تولید کنید.
- 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، مثل دانشمندان برنده جایزه نوبل که حوزه فعالیت خلاقانه خود را با پرداختن به نقاشی، پیانو، رقص و شعر گسترش داده‌اند. 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، همچون طراحان مُد که وقتی در کشورهای خارجی ای زندگی می‌کردند که تفاوت زیادی با کشور خودشان داشت، به افراد نوآفرین‌تری تبدیل می‌شدند. برای تنوع‌بخشی 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 تعویق اندازی 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 شورواشتیاق دارید، و اگر در حوزه مربوط تخصصی نداشته باشید، نمی‌توانید به

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب نوآفرینی یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

