




پروژه دوم

کتاب نوآفرینی
آدام گرانت

ترجمه : رضا رایان راد ، محمد علی شفیعا
انتشارات آریانا قلم



نام اساتید مربوطه : آقایان دکتر شوال پور ، قادری فر
نام کمک مدرس : جناب دکتر فروزان مهر

گروه ۵

معصومه اطاعتی (سرگروه)

فاطمه تقدسی

رویاء معتمدی

شیما بخشا

پویا بهبهانیان

بهرام حیدری

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۲۲۸۳۵۹

معصومه اطاعتی (سرگروه)

۶. شورشیان آرمانخواه

اقدامات موثر

اقدامات فردی

ب. ابراز کردن ایده های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آن ها

ج. مدیریت احساسات

اقدامات رهبران

الف. برانگیختن ایده های نوآفرینانه

ب. ساختن فرهنگ نوآفرینانه

اقدامات برای والدین و معلمان

۸. بر هم ریختن آرامش و حفظ آن

قدرت شمار اندک (بخش مربوط به آقای بهبهانیان)

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۲۲۵۱۶۹

فاطمه تقدسی

۱. ویرانگری خلاقانه

۷. بازاندیشی در گروه اندیشی

افسانه فرهنگ های سازمانی قوی ، فرقه ها و وکلای مدافع شیطان

اجرای معلق الگوی ذهنی

رنج آفرینی : جنبه تاریک فرهنگ های تعهد

فرهنگ متفاوت اندیشی

شیطانی که می شناسیدش

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۲۲۵۵۴۷

رویا معتمدی

۲. مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم

۷. بازاندیشی در گروه اندیشی

یافتن قناری در معدن زغال سنگ

وقتی اصول در تضاد قرار میگیرند.

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۲۲۵۱۶۹

شیما بخشا

۳. به دنبال در دسر

۷. بازانندیشی در گروه اندیشی

وقت اعتراف

حرکت دهندگان و شکل دهندگان

۸. بر هم ریختن آرامش و حفظ آن

مدیریت اضطراب ، بی تفاوتی ، دو دلی و خشم

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۷۸۸۸۶۹

پویا بهبهانیان

۴. عجله کار ابلهان است

۸. بر هم ریختن آرامش و حفظ آن

قدرت مثبت تفکر منفی

از باورت دست بردار

واسپاری وظیفه الهام بخشی

برنامه ریزی و تقسیم کار

۹۸۲۲۵۲۱۴

بهرام حیدری

۵. دخترک موطلایی و اسب تروا

۸. برهم ریختن آرامش و حفظ آن

نمایش باید ادامه پیدا کند.

دامن زدن به آتش

اقدامات موثر

اقدامات فردی

الف. تولید و تشخیص ایده های نوآفرینانه



فهرست

پیشگفتار

افسانه شکن

خوش بین آگاه

دوست

۱. ویرانگری خلاقانه

کار پرریسک حرکت برخلاف عادت

ایراد گرفتن از پیش فرضها

دو روی سکه جاه طلبی

جوهره

چرا ریسک مثل سبد سهام است

فهرست

۲. مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم

هنر و علم تشخیص ایده های نوآفرینانه

راه رفتنی اتفاقی برطنام خلاقیت

پوسیدن قورباغه ها

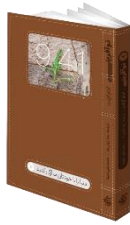
زندانیان نمونه اولیه های ذهنی و ترجیحات کوتوله نظرانه

تیغ دولبه تجربه

خطرهای دریافت شمی: استیو جابز کجای کار را اشتباه رفت

خطرهای اشتیاق مفراط

لنزاصلاحی برای گزینش ایده ها



فهرست

۳. به دنبال دردسر

حقیقت گویی در برابر قدرت

قدرت بدون مقام

اول ضعف هایتان را نشان دهید: (پدیده ساریک)

ناآشنایی تحقیر به بار می آورد

ترک شغل قبل از رفتن

زن بودن و سخن گفتن، ریسک مضاعف اقلیت های مضاعف

راه نرفته



فهرست

۴ . عجله کار ابلهان است

زمان بندی ، تعویق استراتژیک ، و ایراد پیشگامی

رمز داوینچی ای دیگر

انضباط تأخیر

از تو حرکت از خدا برکت

پیشگامان و پیروان

چرخه های عمر خلاقیت



فهرست

۵. دخترک موطلابی و اسب تروا

ایجاد و حفظ ائتلاف

خودشیفتگی بر سر تفاوت های کوچک

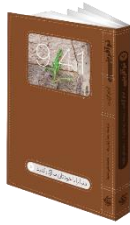
تندروهای معتدل شده

دشمنان از دشمنان دوست نما هم پیمانان بهتری هستند.

هرآنچه آشناست عزیزتر شود.

حمایت ایالات غربی چگونه جلب شد.

متحد ایستاده ایم: ایجاد ائتلاف و رای مرزهای اختلاف



فهرست

۶. شورشیان آرمانخواه

خواهر و برادرها، والدین و مربیان ، نوآفرینی را چگونه پرورش میدهند.

زاده شده برای طغیانگری

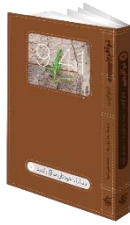
جایگاه گزینی: رقابت از طریق رقابت نکردن

سراشیمی لغزنده فرزندپروری سخت گیرانه

اهمیت توجیه کردن فرزندان

صفات پسندیده، یا چرا اسمها از فعلها بهترند.

چرا والدین بهترین الگوها نیستند.



فهرست

۷. بازاندیشی در گروه اندیشی

افسانه فرهنگ های سازمانی قوی ، فرقه ها و وکلای مدافع شیطان

اجرای معلق الگوی ذهنی

رنج آفرینی : جنبه تاریک فرهنگ های تعهد

فرهنگ متفاوت اندیشی

شیطانی که می شناسیدش

یافتن قناری در معدن زغال سنگ

وقتی اصول در تضاد قرار میگیرند.

وقت اعتراف

حرکت دهندگان و شکل دهندگان



فهرست

۸. برهم ریختن آرامش و حفظ آن

مدیریت اضطراب ، بی تفاوتی ، دو دلی و خشم

قدرت مثبت تفکر منفی

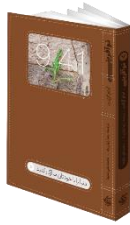
از باورت دست بردار

واسپاری وظیفه الهام بخشی

قدرت شمار اندک

نمایش باید ادامه پیدا کند.

دامن زدن به آتش



فهرست

اقدامات موثر

اقدامات فردی

الف. تولید و تشخیص ایده های نوآفرینانه

ب. ابراز کردن ایده های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آن ها

ج. مدیریت احساسات

اقدامات رهبران

الف. برانگیختن ایده های نوآفرینانه

ب. ساختن فرهنگ نوآفرینانه

اقدامات برای والدین و معلمان

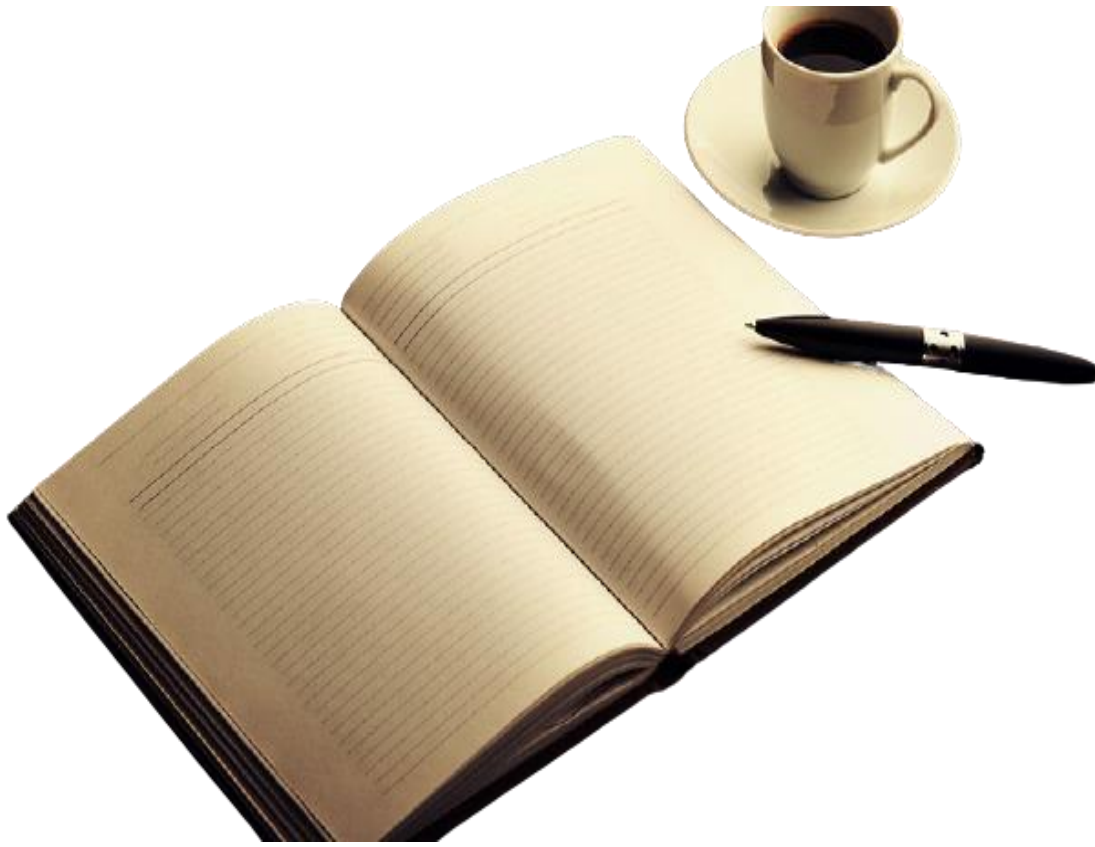


پیشگفتار

افسانه شکن

خوش بین آگاه

دوست





نوشته شریل سندبرگ

مدیر ارشد عملیات فیس بوک و مؤسس سازمان لین این

آدام گرانت بهترین شخص برای نوشتن کتاب نوآفرینی است زیرا از چنین کیفیتی برخوردار است. او یک محقق باهوش است که مشتاقانه به دنبال ایجاد انگیزه در دانش ، تخریب باورهای غلط و آشکار کردن حقیقت است. او یک خوش بین آگاه است که بینش و مشاوره ای در مورد اینکه چگونه افراد در خانه ، محل کار و جامعه می توانند دنیا را به مکانی بهتر تبدیل کنند ارائه می دهد. او یک دوست وفادار است که به من انگیزه می دهد تا به خودم ایمان داشته باشم و به من کمک می کند تا درک کنم چگونه می توانم به طور موثر از عقاید دفاع کنم. آدام یکی از تأثیرگذارترین افراد در زندگی من بوده است. او از طریق صفحات این کتاب ارزشمند به شما اطلاع می دهد و به شما انگیزه می دهد و به شما کمک می کند.



خرد متعارف می گوید برخی از افراد ذاتاً خلاق هستند ، در حالی که بیشتر افراد نوآفرینی کمی دارند. برخی از افراد رهبر هستند و برخی دیگر پیرو هستند. بعضی از افراد می توانند تأثیر واقعی بگذارند ، اما اکثر آنها این تأثیر را نمی گذارند. کتاب نوآفرینی ، همه این تصورات را می شکند. او نشان می دهد که هر یک از ما میتوانیم خلاقیت خود را افزایش دهیم. او برای ما آشکار می کند که چگونه می توانیم ایده های ابتکاری را شناسایی کنیم و ایده های مفیدی را پیش بینی کنیم. او به ما می گوید چه زمانی باید به احساسات درونی خود اعتماد کنیم و چه زمانی به دیگران اعتماد کنیم.

گرانت نشان می دهد که چگونه می توانیم با پرورش نوآفرینی در کودکان خود ، و ایجاد تنوع فکری متنوع و ناهمگن ، پدر و مادر بهتری باشیم. در این صفحات من آموخته ام که نوآفرینان بزرگ لزوماً تخصص عمیقی ندارند ، بلکه چشم انداز وسیع تری را جستجو می کنند. من دیدم که موفقیت معمولاً با پیشی گرفتن از دیگران بدست نمی آید، بلکه با انتظار برای زمان مناسب برای عمل به دست می آید.



با کمال تعجب متوجه شدم که تعلل می تواند چیز خوبی باشد. همه کسانی که با من کار کرده اند می دانند که من چقدر از به تعویق انداختن متنفرم ، چطور همیشه فکر می کنم هر کاری بلافاصله انجام می شود و باید هم باشد. مارک زاکربرگ و بسیاری دیگر خوشحال خواهند شد اگر من این فشار بی وقفه را کنار بگذارم تا کارها به سرعت انجام نشود - و همانطور که آدام اشاره کرد ، این ممکن است به من و تیمم کمک کند تا نتایج بهتری بگیریم.



هر روز با چیزهایی که دوست داریم و چیزهایی که می‌خواهیم تغییر دهیم روبرو می‌شویم. اولی ما را خوشحال می‌کند و دومی تمایل ما را برای تغییر جهان و بهتر شدن آن تشدید می‌کند. تلاش برای تغییر باورها و رفتارهای ثابت شده دلهره‌آور است. ما وضع موجود را می‌پذیریم زیرا تغییر واقعی غیرممکن به نظر می‌رسد. جرات می‌کنیم این سوال را بپرسیم: آیا شخصی می‌تواند تفاوتی ایجاد کند؟ و وقتی جسورتر از همیشه هستیم: آیا امکان دارد آن یکی من باشم؟ پاسخ آدم کاملاً مثبت است. این کتاب ثابت می‌کند که هر یک از ما میتوانیم برای ایده‌هایی که دنیای اطراف خود را بهبود می‌بخشد مبارزه کنیم.



من در لحظه ای آدام را ملاقات کردم که اولین کتاب او ، "بده بستان" ، در سیلیکون ولی در حال سر و صدا بود. من آن را خواندم و بلافاصله شروع به نقل قول از او برای هر کسی کردم که ممکن بود ، گوش دهد. آدام نه تنها یک محقق با استعداد بود ، بلکه یک معلم و داستان نویسی متبحر بود که می توانست ایده های پیچیده را به سادگی و روشنی توضیح دهد. سپس شوهرم از آدام دعوت کرد تا در محل کار با تیمش صحبت کند و او را برای صرف شام به خانه دعوت کرد. طبق نوشته های آدام ، او در واقع یک شخصیت خارق العاده بود. او دریایی از دانش بود و انرژی او به دیگران منتقل می شد. من و او در مورد اینکه چگونه تحقیقاتش می تواند آگاهی مردم از جنسیت را افزایش دهد صحبت کردیم و ما با هم کار کردیم. ما به همکاری و تحقیق و نوشتن مجموعه یادداشتهایی درباره زنان و کار ادامه داده ایم. سازمان لین از تجزیه و تحلیل دقیق و تعهد خود به کیفیت، بسیار بهره مند شده است. فیس بوک سالی یک بار تیم جهانی خود را گرد هم می آورد و من در سال ۲۰۱۵ از آدام دعوت کردم که یکی از سخنرانان اصلی باشد.



ماه ها بعد ، تیم های کاری هنوز درباره نگرش های او صحبت می کنند و از مشاوره او استفاده می کنند. وقتی اتفاق بدی برای من افتاد و ناگهان شوهرم را از دست دادم ، آدم قدم جلو گذاشت و کاری را انجام داد که فقط یک دوست واقعی می تواند انجام دهد. رویکرد او به بدترین قسمت زندگی من مانند رویکردش به هر چیز دیگری بود ، ترکیبی از درک منحصر به فرد او از روانشناسی و عظمت مثال زدنی اش. وقتی فکر کردم هرگز بهتر نخواهم شد ، او از آن سوی کشور با هواپیما آمد تا به من بگوید برای تحمل ، چه کاری باید انجام دهم. وقتی برای من امکان درک نحوه کنترل وضعیت بسیار دردناک وجود نداشت ، او به من کمک کرد تا در جایی که فکرش را هم نمی کردم راه حلی پیدا کنم. وقتی به شخصی احتیاج داشتم که با او همدردی کنم ، او همیشه کنار من بود. در معنای عمیق ، دوست کسی است که می تواند پتانسیل بیشتری در شما پیدا کند ، کسی است که می تواند به شما کمک کند تا بهترین باشید. جادوی این کتاب این است که فرد برای هر کسی که آن را بخواند به چنین دوستی تبدیل خواهد شد. او گنجینه ای از نکات برای غلبه بر ترس و شک ، ادعا و طوفان فکری و یافتن متحدان در نامحتمل ترین مکان ها را ارائه می دهد.



او نکاتی کاربردی در مورد چگونگی کنترل اضطراب ، هدایت خشم در مسیر درست ، یافتن نقاط قوت در نقاط ضعف ، غلبه بر موانع و امید دادن به دیگران ارائه می دهد. نوآفرینی یکی از مهمترین و جذاب ترین کتابهایی است که من تاکنون خوانده ام ، پر از ایده های شگفت انگیز و قدرتمند. این کتاب نه تنها نوع نگاه شما به جهان را تغییر می دهد ، بلکه ممکن است نوع زندگی شما را نیز تغییر دهد.

۱. ویرانگری خلاقانه

کار پرریسک حرکت برخلاف عادت

ایراد گرفتن از پیش فرضها

دور روی سکه جاه طلبی

جوهره

چرا ریسک مثل سبب سهام است





«انسان معقول خود را با دنیا سازگار می کند؛ انسان نامعقول پر تلاش برای سازگار کردن دنیا با خود اصرار می ورزد. بنابراین همه پیشرفت ها به انسان نامعقول بستگی دارد.»

جورج برنارد شاو

در یک شب خنک پاییزی در سال ۲۰۰۸، چهار دانشجو تحول در یک صنعت را کلید زدند. آنها که با گردن زیر فرض بودند، عینک هایی شکسته داشتند با 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 می کرد. حتی بعد از اینکه دو بار شماره چشمش عوض شد، باز هم پولی را خرج لنزهای گران قیمت جدید نکرد. الاکسوتیکا، غول صنعت عینک سازی، بر بیش از ۸۰ درصد از بازار کنترل داشت. آن دانشجویان باید، برای به صرفه تر کردن عینک، هیولایی را به زانو درمی آوردند.



آنها، که به تازگی شاهد تحول بازار کفش از طریق فروش آنلاین زاپوس 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 تابه 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 مدیا 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 دلارو 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 گذاشتند، که ترکیبی بود از نام دو شخصیت داستانی پدید آمده توسط جک کرواک رمان نویس، که به شخصیت هایش انگیزه داد خود را از بند فشارهای اجتماعی خلاص و ماجرای خود را خلق کنند. آنها این روحیه طغیانگر را تحسین می کردند و آن را در فرهنگ کسب و کار خویش ادغام کردند؛ و این کار جواب داد. این دانشجویان انتظار داشتند هر روز یک یا دو عینک بفروشند. اما وقتی مجله جی کیو آنها را «عینک فروشی نتفلیکس» نامید، در کمتر از یک ماه به هدف خود برای سال اولشان دست یافتند، و آن قدر محصولاتشان به سرعت به فروش رفت که مجبور شدند بیست هزار مشتری را در لیست انتظار قرار دهند.



نه ماه طول کشید که آنها آن قدر موجودی داشته باشند که بتوانند پاسخ گوی آن سطح از تقاضا باشند. با سرعت به جلو می رویم و به سال ۲۰۱۵ می رسیم، وقتی مجله فست کامپانی فهرستی از نوآفرین ترین شرکت های جهان را منتشر کرد. واربی پارکر نه فقط در این فهرست بود، بلکه در صدر آن قرار داشت. سه برنده قبلی در این فهرست غول های خلاقیت گوگل، نایکی، و آپل بودند، که هر کدام بیش از پنجاه هزار نفر کارمند داشتند. شرکت نوپا و جان سخت واربی پارکر، که عضو جدید فهرست بود، فقط پانصد کارمند داشت. طی پنج سال، این چهار دوست یکی از مدرنترین برندهای این سیاره را ساختند و بیش از یک میلیون عینک به افراد نیازمند هدیه کردند. این شرکت به ۱۰۰ میلیون دلار درآمد سالیانه رسید و بیش از ۱ میلیارد دلار ارزش گذاری شد. در سال ۲۰۰۹، یکی از بنیان گذاران شرکت واربی پارکر را به من معرفی و پیشنهاد کرد که در آن سرمایه گذاری کنم. من چنین نکردم. این بدترین تصمیم مالی همه زندگی ام بود، و باید می فهمیدم کجای کار را اشتباه کرده ام.



نوآفرینانه: امری بدیع و مبتکرانه؛ چیزی که سرمنشأ خلق چیزهای دیگری می شود؛ 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.

سال ها قبل، روان شناسان 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 ایده های جدیدی که برخلاف عادت مرسوم است اما در نهایت به نتیجه بهتری می انجامد.



البته، هیچ چیز کاملاً بدیع و نو نیست، به این معنی که ایده های ما از آنچه از دنیای پیرامونمان می آموزیم تأثیر می گیرند. ما دائماً، خواه عمدی یا ناخواسته، اندیشه ها را به وام می گیریم. همگی ما در مقابل «جنون سرقت و فراموشی» - یعنی به یاد آوردن اتفاقی ایده های دیگران به عنوان ایده های خودمان - آسیب پذیریم. براساس تعریف من، نوآفرینی مستلزم ارائه و پیش بردن ایده ای است که در حوزه ای خاص نسبتاً غیرعادی باشد، و به صورت بالقوه امکان بهبود یافتن داشته باشد.

خود مفهوم نوآفرینی با خلاقیت آغاز می شود: ایجاد چیزی که هم نو و هم مفید باشد. اما در آنجا متوقف نمی شود. مبتکران و نوآفرینان کسانی هستند که رؤیایها و تصوراتشان را به واقعیت تبدیل می کنند. بنیان گذاران 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 می پردازد که چگونه همه ما می توانیم نوآفرین و مبتکر باشیم. یکی از سرخ های شگفتی آور این مسئله در مرورگر وبی است که از آن برای گشت و گذار در اینترنت استفاده می کنید.



همین اواخر، مایکل هاوسمن اقتصاددان پروژه ای را رهبری می کرد که هدفش یافتن علت این مسئله بود که چرا برخی از مسئولان خدمات مشتریان بیش از بقیه در شغل خود باقی می مانند. او، که به داده های بیش از سی هزار کارمندی دسترسی داشت که امور تلفنی بانک ها، خطوط هواپیمایی، و شرکت های تلفن همراه را انجام می دادند، به این نکته مظنون شد که پیشینه اشتغال آنها حاوی نشانه های آشکار کننده ای در مورد علت پایبندی شان به شغل مربوط باشد. او گمان می کرد افرادی که پیشینه تغییر شغل زیادی دارند زودتر استعفا می کنند، اما چنین نبود: احتمال ترک شغل کارکنانی که طی پنج سال گذشته پنج شغل داشتند از کسانی که به مدت پنج سال در همان شغل مانده بودند بیشتر نبود. او، که به دنبال نشانه های دیگری می گشت، متوجه شد تیمش اطلاعاتی را به دست آورده است در مورد اینکه کارکنان موردنظر، در زمان ثبت نام برای شغل، از کدام مرورگر اینترنتی استفاده کرده بودند. از سر تفنن، این مسئله را به بوته آزمایش گذاشت که آیا این انتخاب ربطی به ترک شغل دارد یا خیر. انتظار نداشت هیچ رابطه هم بستگی ای پیدا کند، زیرا گمان می کرد انتخاب مرورگر صرفاً مسئله ای سلیقه ای است.



اما وقتی به نتایج نگاه کرد خشکش زد:

کارکنانی که از فایرفاکس یا کروم برای مرور وب استفاده می کردند ۱۵ درصد بیش از کسانی که از اینترنت اکسپلورر یا سافاری استفاده می کردند در شغل خود باقی مانده بودند. هاسمن، با این فکر که این امری تصادفی است، همان تحلیل را برای غیبت از کار انجام داد. الگوی به دست آمده همان بود: احتمال نرفتن سر کار برای کاربران فایرفاکس و کروم ۱۹ درصد کمتر از طرفداران اینترنت اکسپلورر و سافاری بود. سپس او به عملکردها نگاه کرد. تیمش نزدیک به سه میلیون داده در مورد فروش، رضایت مشتری، و میانگین طول تماس تلفنی گردآوری کرده بود. کاربران فایرفاکس و کروم فروش به مراتب بیشتری داشتند، و زمان تماس هایشان کوتاه تر بود. مشتریانانشان هم خوشنودتر بودند: میزان رضایت مشتری ای که کاربران فایرفاکس و کروم با گذشت ۹۰ روز از شروع به کارشان به دست می آوردند کاربران اینترنت اکسپلورر و سافاری بعد از ۱۲۰ روز از زمان شروع به کار کسب می کردند؟



این خود مرورگر نیست که باعث می شود آنها شغل شان را حفظ کنند، حضور قابل اطمینانی داشته باشند، و موفق شوند. بلکه مسئله به چیزی مربوط می شود که انتخاب مرورگرشان درباره عادات آنها برملا می سازد. چرا کاربران فایرفاکس و کروم از هر لحاظ متعهدتر و خوش عملکردترند؟ پاسخ بدیهی می توانست این باشد که آنها با فناوری آشنایی بیشتری دارند، از همین روی از هاوسمن خواستم این مسئله را کاوش کند. همه کارکنان آزمون تبحر در رایانه را گذرانده بودند، که دانش آنها از کلیدهای میانبر، برنامه های نرم افزاری و سخت افزار را می سنجید، همچنین آنها آزمون زمان داری برای سنجش سرعت تایپ کردن داده بودند. اما این مسئله به اثبات نرسید که تخصص رایانه ای گروه فایرفاکس و کروم تفاوت معنی داری با گروه دیگر داشته باشد، و سرعت و دقت تایپ کردنشان نیز بیشتر نبود. حتی بعد از به حساب آوردن آن نمرات، پدیده مرورگر همچنان وجود داشت. دانش و مهارت فنی علت برتری آنها نبود.



تفاوت ها

آنچه این تفاوت را ایجاد می کرد این بود که چگونه مرورگر را گرفته بودند. اگر یک رایانه شخصی داشته باشید، اینترنت اکسپلورر در ویندوز از پیش تعبیه شده است. اگر کاربر مک باشید، مرورگر سافاری از قبل روی رایانه شما نصب شده است. تقریباً دوسوم کارمندان خدمات مشتریان از مرورگرهای پیش فرض استفاده می کردند، و هرگز این سؤال را مطرح نمی کردند که آیا مرورگر بهتری هم هست یا خیر. برای گرفتن فایرفاکس یا کروم، با ید قدری ابتکار عمل به خرج دهید و مرورگر متفاوتی دانلود کنید. به جای پذیرفتن وضعیت پیش فرض، ابتکار عمل به خرج دهید و به دنبال گزینه ای بروید که ممکن است بهتر باشد؛ و این ابتکار عمل، هرچند کوچک، دریچه ای است به آنچه در محل کار خود انجام می دهید. رویکرد کارمندان خدمات مشتریانی که پیش فرض اینترنت اکسپلورر و سافاری را می پذیرفتند در قبال کار نیز به همان صورت بود.



آنها در تماس های فروش از روی نوشته حرف می زدند و رویه های کاری استاندارد را برای رسیدگی به شکایات مشتریان دنبال می کردند. شرح وظایف خود را امری ثابت به شمار می آوردند، و بنابراین زمانی که از کارشان ناراضی بودند، کم کم غیبت می کردند، و در نهایت دست از کار می کشیدند. کارکنانی که ابتکار عمل خرج می دادند و مرورگر خود را به فایرفاکس یا کروم تغییر می دادند، در قبال کارشان هم رویکرد متفاوتی داشتند. آنها به دنبال راه های تازه ای برای فروش به مشتریان و رسیدگی به دغدغه های آنان می گشتند. وقتی با موقعیتی نامطلوب مواجه می شدند، آن را حل و فصل می کردند. چون برای بهبود شرایطشان ابتکار عمل به خرج می دادند، دلیل کمی برای ترک کردن کار داشتند. آنها کاری را که می خواستند خلق می کردند. اما این عده استثنا بودند، نه قاعده.

ما در جهان اینترنت اکسپلورر زندگی می کنیم. درست همان طور که حدود دو سوم مسئولان خدمات مشتری از مرورگرهای پیش فرض روی رایانه هایشان استفاده می کنند.



افراد چگونه به شرایط پیش فرض نامطلوب واکنش نشان می دهند؟

بیشتر ما نیز پیش فرض های زندگی مان را می پذیریم. در یک مجموعه مطالعات جالب توجه، تیمی به رهبری جان جاست، روان شناس سیاسی، این مسئله را کاوش کرد.

در قیاس با آمریکائیان اروپایی تبار، آمریکائیان آفریقایی تبار رضایت کمتری از شرایط اقتصادی خود داشتند اما آنها بی عدالتی اقتصادی پیش فرض را مشروع تر و منصفانه تر می انگاشتند. در مقایسه با افرادی که در بالاترین دهک درآمدی هستند، این احتمال که افرادی که در پایین ترین دهک درآمدی هستند نابرابری اقتصادی را ضروری به شمار آورند ۱۷ درصد بیشتر است. وقتی از آنها پرسیده شود که آیا از قوانینی که محدود کننده حقوق شهروندان و مطبوعات برای انتقاد از دولت است، در صورتی که اعمال چنین قوانینی برای حل مشکلات کشور ضروری باشد، حمایت می کنند یا خیر، افراد حاضر در پایین ترین دهک درآمدی دوبرابر کسانی که در بالاترین دهک درآمدی اند تمایل دارند که از حق آزادی بیان خود دست بکشند.



جاست و همکارانش، بعد از دریافتن این حقیقت که گروههای محروم همواره بیش از گروه های بهره مند از حفظ وضع موجود حمایت می کنند.

نتیجه

نتیجه گرفتند «برخلاف انتظار، افرادی که بیش از همه از وضعیتی مفروض در رنج اند، کمتر از همه احتمال دارد که آن وضعیت را زیر سؤال ببرند، به چالش بکشند، رد کنند، یا تغییر دهند.» برای توضیح این پدیده خاص، تیم جاست نظریه توجیه سیستم را ایجاد کرد.



نظریه توجیه سیستم

ایده اصلی این نظریه این است که افراد انگیزه دارند که وضع موجود را به عنوان وضعیتی مشروع توجیه کنند. حتی اگر این کار مستقیماً بر ضد منافعشان باشد. در یک پژوهش، آرای دموکرات‌ها و جمهوری خواهان قبل از انتخابات ریاست جمهوری سال ۲۰۰۰ دنبال شد. وقتی جورج دبلیو بوش در نظرسنجی‌ها بالا آمد، جمهوری خواهان او را در رده بندی مطلوب تری قرار دادند، اما دموکرات‌ها هم، که از قبل توجیهات خود را برای وضع قابل پیش بینی موجود آماده کرده بودند، همین کار را کردند. همین اتفاق زمانی که احتمال موفقیت آل گور افزایش یافت رخ داد: هم جمهوری خواهان و هم دموکرات‌ها قضاوت مطلوب تری از او داشتند. صرف نظر از ایدئولوژی‌های سیاسی، وقتی به نظر می‌رسید سرنوشت کاندیدایی برنده شدن است، مردم او را بیشتر دوست می‌داشتند. وقتی بخت او کاهش می‌یافت، آنها کمتر او را می‌پسندیدند.



توجیه کردن سیستم پیش فرض یک کارکرد التیام بخش است. یک مسکن عاطفی: اگر قرار است دنیا به این صورت باشد، ضرورتی ندارد از آن ناراضی باشیم. اما علاوه براین، تسلیم بودن ما را از خشم اخلاقی برای مقابله با بی عدالتی و از اراده خلاق برای در نظر گرفتن شکل دیگری از دنیا محروم می کند.

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 کرده ام، و از قرار معلوم این مسئله بسیار ساده تر از چیزی است که انتظار داشتم. نقطه عزیمت کنجکاوی است: اندیشیدن به اینکه اصلاً پیش فرض چرا وجود دارد. وقتی دچار نا آشنا پنداری می شویم، که متضاد آشنا پنداری است، به سمت زیر سؤال بردن پیش فرض ها می رویم.



آشناپنداری

زمانی رخ می دهد که با امری بدیع مواجه می شویم، اما احساس می کنیم قبلا آن را دیده ایم. ناآشنا پنداری برعکس آن است - با امری آشنا مواجه می شویم، اما از دیدگاهی تازه به آن می نگریم که ما را قادر می سازد دید تازه ای راجع به مسائل قدیمی پیدا کنیم. بدون رخ دادن ناآشناپنداری، واربی پارکر موجودیت نمی یافت. 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 غیرمعقولی داشت. اما تا آن لحظه، آنها وضع موجود را مفروض انگاشته و هرگز قیمت پیش فرض را زیر سؤال نبرده بودند. یکی از مؤسسان شرکت، دیو گیلبوا می گوید، «این فکر هرگز به ذهنم خطور نکرده بود. همیشه عینک را خریدی طبی حساب می کردم. طبیعتا می انگاشتم که اگر دکتری آن را به من می فروشد، 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 برچسب قیمت سنگینی دارد. چرا بهای چنین محصول ساده با اهمیتی بیش از یک گوشی هوشمند پیچیده است؟ هرکسی می توانست چنین سؤالاتی بکند و به همان جوابی برسد که گروه واربی پارکر به آن رسیدند. وقتی آنها درباره اینکه چرا شیب این قیمت آن قدر تند است کنجکاو شدند، دست به تحقیقاتی درباره صنعت عینک سازی زدند. آن موقع بود که دریافتند این صنعت تحت سیطره شرکتی اروپایی به نام لاکسوتیکا است، که سال گذشته بیش از ۷ میلیارد دلار به جیب زده است. دیو می گوید، «با فهمیدن اینکه همان شرکت، مالک لنزکفترز و پرل ویژن، ریبن و اوکلی و صاحب امتیاز فریم های طبی و عینک های آفتابی شانل و پرادا است، ناگهان متوجه شدم چرا عینکها آن قدر گران اند. هیچ چیزی در هزینه کالا این قیمت را توجیه نمی کرد.» لاکسوتیکا با استفاده از جایگاه انحصاری اش، معادل بیست برابر هزینه اش پول مطالبه می کرد. این پیش فرض ماهیتا مشروع نبود؛ انتخابی بود که گروهی از افراد در شرکتی معین انجام داده بودند، و بدان معنی بود که گروه دیگری از مردم می توانستند انتخاب دیگری داشته باشند.



دیو ناگهان متوجه شد، «ما می توانستیم شرایط را تغییر دهیم. این یعنی رسیدن به این درک که ما می توانیم سرنوشت و قیمت های خود را کنترل کنیم.» وقتی در مورد پیش فرض های ناخشنود کننده دنیايمان کنجکاو شدیم، به تدریج متوجه می شویم که بیشتر آن پیش فرض ها خاستگاهی اجتماعی دارند: مقررات و سیستم ها را افراد ایجاد می کنند و این آگاهی به ما این جرئت را می دهد که فکر کنیم چگونه می توانیم وضعیت را تغییر دهیم. به گفته جین بیکر تاریخ نگار، قبل از اینکه زنان در آمریکا به حق رأی برسند، بسیاری از آنها «پیش از آن همواره جایگاه پست خود را صرفا امری کاملا طبیعی قلمداد می کردند.» با شتاب گرفتن جنبش حق رأی، «تعداد روزافزونی از زنان متوجه می شدند که رسوم، باورهای مذهبی، و قانون در واقع برساخته مردان و در نتیجه بازگشت پذیر است.»



فشار برای پذیرش پیش فرض ها خیلی زودتر از آنچه بدانیم آغاز می شود. اگر افرادی را مدنظر قرار دهید که وقتی بزرگ شدند اثری از خود در هستی باقی می گذارند، احتمالا اولین گروهی که به ذهن می رسد نوابغ خردسال اند. این اعجوبه ها در دو سالگی خواندن، در چهارسالگی نواختن آهنگ های باخ، و در شش سالگی حسابان می آموزند و تا هشت سالگی هفت زبان را روان حرف می زنند. هم کلاس هایشان از حسرت به خود می لرزند؛ والدینشان حظ می برند که بلیت بخت آزمایی را برده اند. اما معمولا زندگی شغلی آنها، به بیان تی. اس. الیوت، نه به بانگی بلند که به مویهای کوتاه ختم می شود.

از قرار معلوم، نوابغ خردسال ندرتا تغییری در دنیا ایجاد می کنند. وقتی روان شناسان در مورد برجسته ترین و اثرگذارترین افراد مطالعه می کنند متوجه می شوند که بسیاری از آنها در کودکی استعداد غیرمعمولی نداشته اند و اگر گروه بزرگی از کودکان نابغه را گرد هم جمع کنید و در سراسر زندگی شان آنها را دنبال کنید، متوجه خواهید شد که آنها از همسالان دیررس تر خود که از خانواده هایی هم سطح آنها هستند به هیچ عنوان درخشش بیشتری ندارند. این با عقل جور در می آید. تصور ما این است که آنچه کودکان مستعد از نظر هوش کتابی دارند از نظر هوش خیابانی ندارند.



فشار برای پذیرش پیش فرض ها خیلی زودتر از آنچه بدانیم آغاز می شود. اگر افرادی را مدنظر قرار دهید که وقتی بزرگ شدند اثری از خود در هستی باقی می گذارند، احتمالا اولین گروهی که به ذهن می رسد نوابغ خردسال اند. این اعجوبه ها در دو سالگی خواندن، در چهارسالگی نواختن آهنگ های باخ، و در شش سالگی حسابان می آموزند و تا هشت سالگی هفت زبان را روان حرف می زنند. هم کلاس هایشان از حسرت به خود می لرزند؛ والدینشان حظ می برند که بلیت بخت آزمایی را برده اند. اما معمولا زندگی شغلی آنها، به بیان تی. اس. الیوت، نه به بانگی بلند که به مویهای کوتاه ختم می شود.

از قرار معلوم، نوابغ خردسال ندرتا تغییری در دنیا ایجاد می کنند. وقتی روان شناسان در مورد برجسته ترین و اثرگذارترین افراد مطالعه می کنند متوجه می شوند که بسیاری از آنها در کودکی استعداد غیرمعمولی نداشته اند و اگر گروه بزرگی از کودکان نابغه را گرد هم جمع کنید و در سراسر زندگی شان آنها را دنبال کنید، متوجه خواهید شد که آنها از همسالان دیررس تر خود که از خانواده هایی هم سطح آنها هستند به هیچ عنوان درخشش بیشتری ندارند. این با عقل جور در می آید. تصور ما این است که آنچه کودکان مستعد از نظر هوش کتابی دارند از نظر هوش خیابانی ندارند.



در عین حال که دارای مهارت فکری اند، فاقد مهارت های اجتماعی، عاطفی، و کاربردی برای کارکرد در اجتماع هستند. اما وقتی به شواهد امر نگاه می کنید این استدلال با کاستی مواجه می شود: کمتر از یک چهارم کودکان تیزهوش از مشکلات اجتماعی و عاطفی رنج می برند. بیشتر آنها به خوبی تطابق می یابند و همان قدر در یک مهمانی شادی می آفرینند که در یک مسابقه هجی کلمات. اگرچه نوابغ خردسال غالباً هم به لحاظ استعداد و هم از نظر جاه طلبی غنی هستند، آنچه مانع از این می شود که دنیا را به پیش ببرند نیاموختن نوآفرین بودن است. در حالی که آنها در رقابت های تالار موسیقی کارنگی به اجرا مشغول اند، در المپیادهای علمی برنده یا قهرمان شطرنج می شوند، موضوع دردناکی رخ می دهد: کار نیکو کردن از پر کردن است، اما کار نو کردن، خیر. کودکان مستعد یاد می گیرند ملودی های پرشکوه موتزارت و سمفونی های زیبای بتهوون را بنوازند، اما هرگز نمی آموزند که موسیقی های نوی خود را تصنیف کنند.



آنها انرژی خود را بر مصرف کردن دانش علمی موجود متمرکز می کنند، نه بر تولید بینش های جدید. آنها از قواعد کدگذاری شده بازی های مرسوم دنباله روی می کنند، به جای اینکه قواعد یا بازی های خود را ابداع کنند. در سراسر این مسیر، آنها تلاش می کنند که تأیید والدین و تحسین آموزگاران شان را کسب کنند. تحقیقات نشان میدهد که خلاق ترین بچه ها هستند که احتمال حرف شنوی از معلمشان در آنها از همه کمتر است. در پژوهشی، آموزگاران مدرسه ابتدایی نام محبوب ترین و نامحبوب ترین شاگردانشان را فهرست کردند، و سپس به هر دو گروه براساس فهرستی از ویژگی ها رتبه دادند. نامحبوب ترین دانش آموزان ناهم رنگ هایی بودند که قواعد خود را ابداع می کردند. معمولاً آموزگاران نسبت به دانش آموزان بسیار خلاق تبعیض قائل می شوند و به آنها برچسب دردرساز می زنند.



در واکنش به این امر، بسیاری از بچه ها به سرعت یاد می گیرند به درسشان برسند و ایده های نوآفرینانه را مطرح نکنند. به بیان ویلیام درزیویچ نویسنده، آنها به بهترین گوسفندان جهان تبدیل می شوند. بسیاری از کودکان نابغه در بزرگسالی متخصص رشته و رهبر سازمان خود می شوند. با این همه، الن وینر روان شناس با حسرت می گوید، «تنها درصدی جزئی از کودکان مستعد در نهایت به آفرینش گران انقلابی تبدیل می شوند. آنهایی که به این مرحله می رسند باید انتقال دردناکی را از کودکی که به سرعت و بدون تلاش در حوزه ای متعارف می آموزد» به بزرگسالی که در نهایت، حوزه ای را بازآفرینی می کند» متحمل شوند.

بیشتر نوابغ هرگز این جهش را انجام نمی دهند. آنها توانایی های خارق العاده خود را در راه های عادی به کار می گیرند و بدون زیر سؤال بردن پیش فرض ها و بدون ایجاد موجی در شغل خود به خبرگی می رسند. آنها، در هر قلمروی که وارد شوند، محتاطانه عمل می کنند و مسیرهای متعارف را به سوی موفقیت دنبال می کنند.



پزشکانی می شوند که بیمارانشان را درمان می کنند بدون آنکه با سیستمی مبارزه کنند که باعث می شود بسیاری از بیماران توان پرداخت هزینه های درمانی را نداشته باشند. وکلایی می شوند که از موکلان خود به دلیل نقض قوانین تاریخ گذشته دفاع می کنند بدون اینکه خود تلاش کنند قوانین را دگرگون کنند. آموزگاران می شوند که می خواهند درسهای جبر و مثلثات سرگرم کننده ای ارائه کنند بدون اینکه این مسئله را زیر سؤال ببرند که آیا جبر و مثلثات چیزی است که دانش آموزانشان باید فراگیرند. اگرچه ما برای اداره شدن نرم و روان دنیایمان به این افراد متکی هستیم، اما آنها باعث می شوند مدام به دور چرخ عصاره در گردش باشیم.

آنچه جلوی نوابغ خردسال را می گیرد انگیزه کامیابی است. کشش برای موفقیت عامل بسیاری از بزرگترین دستاوردهاست. وقتی برای بهترین شدن عزم خود را جزم کرده ایم، سوخت لازم برای کار سخت تر، طولانی تر، و هوشمندانه تر را نیز داریم. اما در حالی که فرهنگ ها دستاوردهای پرشمار خود را روی هم تلنبار می کنند، خلاقیت و نوآفرینی تنها نزد تعداد کمی از آنها موجود است.



وقتی انگیزه موفق شدن سر به آسمان می گذارد، می تواند 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 می رساند که برای موفقیت تضمین شده تلاش کنیم، چنان که دو روان شناس به نام های تاد لوبارت و رابرت استرنبرگ می گویند، «وقتی افراد از سطح متوسط نیاز به کامیابی عبور می کنند، شواهدی هست دال بر اینکه خلاقیت آنها عملاً کاهش پیدا می کند.» انگیزه موفقیت و ترسی که از ناکامی به همراه دارد سد راه برخی از بزرگترین آفرینش گران و کارگزاران تغییر در طول تاریخ شده است. آنها که دل مشغولی شان حفظ ثبات و رسیدن به دستاوردهای متعارف بوده است، میلی به دنبال کردن نوآفرینی و ابتکار نداشته اند. به جای اینکه با اطمینان چهارنعل به جلو بتازند، به واسطه چرب زبانی ها، اقناع شدن، یا ارباب توسط دیگران از حرکت بازایستاده اند. در عین حال که شاید به نظر برسد آنها واجد ویژگی های رهبران ذاتی بوده اند، اما پیروان و هم ردگانشان گاه به حق و گاه به ناحق آنها را بالا برده اند.



شاید آمریکا وجود نداشت، ممکن بود:

* جنبش حقوق مدنی هنوز یک رؤیا باشد

* شاید سقف نمازخانه سیستین همچنان بی نقش و نگار بود

* شاید هنوز فکر می کردیم خورشید به گرد زمین می چرخد

* و شاید هرگز رایانه های شخصی رواج پیدا نمی کرد.

از دیدگاه امروزی ما، اعلامیه استقلال امری محتوم به نظر می رسد، اما نزدیک بود این اتفاق به دلیل بی میلی انقلابیون اصلی رخ ندهد. جک راکوو، تاریخ نگار برنده جایزه پولیتزر، نقل می کند، مردانی که نقش های فرماندهی را در انقلاب آمریکا بر عهده گرفتند چنان جمع نامانوسی بودند که تصورش را نیز نمی توان کرد. آنها به رغم باور خود انقلابی شدند.



در سال های منتهی به جنگ، جان آدامز از ارتباط خود با بریتانیا می ترسید و در مورد کنار گذاشتن شغل وکالت روبه ترقی اش تردید داشت؛ او تنها زمانی وارد کارزار شد که به عنوان نماینده در اولین کنگره قاره ای برگزیده شد. تمرکز جورج واشنگتن بر مدیریت کسب و کارهای گندم، آرد، ماهیگیری، و پرورش اسبش بود، و تنها بعد از اینکه آدامز او را به عنوان فرمانده قوای مسلح نامزد کرد به این آرمان پیوست. واشنگتن نوشت، «از هر تلاشی که در توان داشتم برای اجتناب از این کار بهره جستم.» نزدیک به دوپست سال بعد، مارتین لوتر کینگ جونیور از رهبری کردن جنبش حقوق مدنی بیمناک بود؛ رؤیای او این بود که کشیش و رئیس دانشکده شود. در سال ۱۹۵۵ و بعد از اینکه رزا پارکس به دلیل امتناع از ترک صندلی اش در بخش جلویی یک اتوبوس محاکمه شد، گروهی از فعالان حقوق مدنی گرد هم آمدند تا واکنش خود به این مسئله را مورد بحث قرار دهند. آنها توافق کردند انجمن اصلاح مونتهگومری را تأسیس و اتوبوس ها را بایکوت کنند، و یکی از حاضران کینگ را برای ریاست این بنیاد نامزد کرد.



کینگ در این مورد گفته است، «آن قدر این کار سریع رخ داد که حتی وقت نداشتم در موردش فکر کنم. احتمالاً اگر چنین کرده بودم، این نامزدی را رد می کردم.» درست سه هفته قبل از آن، کینگ و همسرش موافقت کرده بودند که در آن مقطع هیچ مسئولیت سنگین اجتماعی به عهده نگیرم، زیرا مدت خیلی کمی از دفاع پایان نامه ام گذشته بود، و نیاز داشتم توجه بیشتری به کارم در کلیسا بکنم.» او به اتفاق آرا انتخاب شد تا رهبری این بایکوت را بر عهده بگیرد. آن شب که با ایراد یک سخنرانی همگانی مواجه شده بود ترس سرآپایش را فراگرفت. کینگ به سرعت بر این بیم و هراس غلبه کرد و در سال ۱۹۶۳ صدای رعدآسایش کشوری را بر سر رؤیایی مبهوت کننده از آزادی متحد کرد. اما آن سخنرانی معروف تنها به این دلیل رخ داد که یکی از همکارانش پیشنهاد داد لوئر کینگ سخنران آخر در راهپیمایی واشنگتن باشد و عده ای از رهبران را وادار به طرفداری از این ایده کرد. وقتی پاپ سفارش نقاشی بر سقف نمازخانه سیستین را به میکل آنژ داد، او علاقه ای به این کار نداشت. او خود را مجسمه ساز می دانست، نه نقاش، و این کار آن قدر به نظرش سنگین رسید که به فلورانس گریخت. دو سال باید می گذشت تا او کار روی این پروژه را به اصرار پاپ آغاز کند.



همچنین ستاره شناسی تا چند دهه راکد بود چون نیکولاس کوپرنیک از انتشار کشف خلاقانه خود مبنی بر گردش زمین به دور خورشید امتناع می کرد. او که می ترسید مورد طرد و استهزا قرار گیرد به مدت بیست و دو سال خاموشی گزید و یافته هایش را فقط بین دوستانش پخش کرد. در نهایت، یکی از کاردینال های اعظم از کارش خبردار شد و نامه ای نوشت و کوپرنیک را ترغیب به انتشار آن کرد. حتی آن موقع هم کوپرنیک چهار سال دیگر دست نگه داشت. اثر بزرگ او بعد از آن از سراپرده بیرون آمد که استاد ریاضی جوانی کار را به دست گرفت و آن را به انتشاراتی تحویل داد. نزدیک به پانصد سال بعد، هنگامی که سرمایه گذار خیرخواهی ۲۵۰،۰۰۰ دلار را در سال ۱۹۷۷ برای تأمین بودجه اپل به استیو جابز و استیو وزنیاک پیشنهاد کرد، این کار با یک اتمام حجت همراه بود: وزنیاک باید از شرکت اچ پی می رفت. او امتناع کرد. وزنیاک ماجرا را چنین به یاد می آورد، «هنوز قصد داشتم برای همیشه در آن شرکت بمانم.» وی اذعان می کند، «مانع روانی من این بود که حقیقتا نمی خواستم شرکتی راه بیندازم. صرفا چون می ترسیدم.» وزنیاک تنها بعد از اینکه جابز، چند تن از دوستان، و والدینش او را ترغیب کردند نظرش را تغییر داد.



تنها می توانیم تصور کنیم که چند نفر مثل وزنیاک، میکل آنژ، و لوتر کینگ بوده اند که هرگز ایده های مبتکرانه خود را دنبال نکرده، آنها را منتشر نکرده، یا ترویج نداده اند چون کسی آنها را به روی صحنه نکشیده یا پرتاب نکرده است. اگرچه ممکن است همه ما آرزوی راه انداختن شرکتی برای خودمان، خلق یک شاهکار، دگرگون کردن تفکر غرب، یا رهبری یک جنبش حقوق مدنی را نداشته باشیم، اما ایده هایی برای بهبود بخشیدن محل کار، دانشگاه، و اجتماع خود داریم، متأسفانه، بسیاری از ما برای اقدام به پیشبرد این ایده ها تردید می کنیم. به بیان معروف جوزف شومپیتر اقتصاددان، «نوآفرینی عمل ویران کردن خلاق است.» طرفداری از سیستم های جدید غالباً مستلزم تخریب کردن شیوه قدیمی انجام دادن امور است، و ما برای برهم زدن آرامش از آن امتناع می کنیم. از میان نزدیک به هزار دانشمند حاضر در اداره غذا و دارو، بیش از ۴۰ درصدشان نگران بودند که اگر علناً درباره دغدغه های ایمنی صحبت کنند، با اقدام تلافی جویانه مواجه شوند.



از میان بیش از چهل هزار کارمند در یک شرکت فناوری، نیمی از آنها احساس می کردند بیان نظرهای مخالف در محل کار به صلاح نیست. وقتی با کارکنان شرکت های مشاوره، خدمات مالی، رسانه، داروسازی، و تبلیغات مصاحبه شد، ۸۵ درصد آنان اذعان کردند که در مورد دغدغه ای مهم ساکت بوده اند و آن را نزد رئیسشان مطرح نکرده اند.

آخرین باری که ایده خلاقانه ای داشتید، با آن چه کردید؟ اگرچه آمریکا به عنوان سرزمین فردیت و اظهارنظر شخصی منحصر به فرد است، بیشتر ما در جست و جو به دنبال برتری و به دلیل ترس از ناکامی، تصمیم می گیریم همراهِ جماعت باشیم، نه اینکه انگشت نما شویم. گفته می شود توماس جفرسون چنین توصیه کرده است، در مسائل مربوط به سبک زندگی موافق جریان آب شنا کن» اما در مسائل اساسی همچون صخره های استوار باش.»



فشار برای رسیدن به کامیابی منجر به نقیض آن می شود. ما راه های سطحی پیدا می کنیم تا نوآفرین به نظر برسیم - پاپیون می زنیم، کفش های قرمز روشن به پا می کنیم. بدون اینکه حقیقتاً ریسک مبتکر بودن را به جان بخریم. وقتی نوبت به ایده های قوی در ذهنمان و ارزش های بنیادین در قلبمان می رسد، خود را سانسور می کنیم. ملودی هابسون، مدیر معروف، می گوید، «در زندگی، نوآفرینان معدودی هستند زیرا افراد می ترسند» حرفشان را بزنند و انگشت نما شوند.»

عادات افرادی که نوآفرینی شان از سطح ظاهر فراتر رفته و به اقدام مؤثر رسیده چیست؟



برای نوآفرین بودن باید ریسک های جدی بکنید. این باور چنان عمیق در روان فرهنگی ما جای گرفته است که اندر تا حتی مکشی می کنیم تا در موردش فکر کنیم. فضانوردانی مثل نیل آرمسترانگ و سالی راید را به دلیل «جوهره» داشتن تحسین می کنیم - جرئت ترک کردن تنها سیاره ای که تاکنون انسان بر آن زیسته است و ریسک کردن و رفتن به فضا. قهرمانانی همچون ماهاتما گاندی و مارتین لوتر کینگ را قدر می نهیم که چنان اعتقاد راسخی داشتند که زندگی خود را برای اصول اخلاقی ای که برایشان گرمی بود به خطر انداختند. شخصیت های برجسته ای 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 فناوری شان می ستاییم. وقتی از کار افراد نوآفرینی که به خلاقیت دامن می زنند و تغییر را در دنیا به پیش می رانند شگفت زده می شویم، معمولا فرض می کنیم که آنها را از قواره دیگری بریده اند.



همان طور که برخی از افراد خوش شانس با جهش های ژنتیکی متولد می شوند که آنها را در مقابل بیماری هایی مثل سرطان، چاقی، و ایدز مقاوم می کند، گمان می کنیم که آفرینش گران بزرگ با یک ایمنی زیستی در برابر ریسک به دنیا آمده اند. آنها به لحاظ سخت افزاری به استقبال عدم قطعیت می روند و به تأیید اجتماعی بی توجه اند؛ در مورد هزینه های ناهمرونگی، اصلاً مانند بقیه ما نگرانی ندارند.

آنها برنامه ریزی شده اند که سنت شکن، طغیانگر، انقلابی، دردسرساز، تکرو، و خلاف جریان شنا کنانی باشند که در برابر ترس، طرد شدن، و استهزا آسیب ناپذیرند.



حامل ریسک

واژه‌ی کارآفرین، که ریچارد کانتیلون اقتصاددان آن را ابداع کرد، در واقع، به معنای «حامل ریسک» است. وقتی ماجرای اوج‌گیری و سر به آسمان ساییدن شرکت واربی پارکر را می‌خوانیم، این مفهوم با صدای بلند و رسا شنیده می‌شود. همانند همه پدیدآورندگان، مبتکران و کارگزاران بزرگ‌تغییر، این جمع چهارنفره جهان را دگرگون کرد زیرا آنها مایل به انجام این جهش با اتکا به اعتقادشان بودند. هر چه باشد، اگر ضربه را به قصد بیرون رفتن توپ از استادیوم نزنید، ممکن است به دروازه هم نرسد. این طور نیست؟

شش ماه قبل از شروع به کار واری پارکر، یکی از مؤسسان آن در کلاس درس در مدرسه کسب و کار وارتون نشسته بود. نیل بلومنتال، قدبلند و خونگرم، با موی فرفری سیاه و انرژی‌ای آرام، سوابقی در سازمانهای غیرانتفاعی داشت و حقیقتاً آرزو داشت جهان را به جای بهتری برای زیستن تبدیل کند. وقتی حرف شرکتش را مطرح کرد، مانند بسیاری دیگر از منفی‌بافها، به او گفتم ایده جالبی به نظر می‌رسد، اما دشوار بتوان تصور کرد که مردم عینک‌هایشان را آنلاین سفارش دهند.



به دلیل داشتن اندیشه یک مصرف کننده شکاک، می دانستم که بلند کردن این شرکت از زمین مستلزم تلاشی عظیم است. از طرفی، وقتی خبردار شدم که نیل و دوستانش مشغول آماده سازی برای شروع به کار شرکت هستند، این دل شوره در من بود که شکستشان حتمی است. به نیل گفتم :

اولین هشدار : برای آنها این است که هنوز همگی دانشجو هستند. اگر واقعا به واربی پارکر اعتقاد دارند، باید تر ک تحصیل کنند و تمام ساعات بیداری خود را صرف تحقق این کار کنند. او پاسخ داد، «می خواهیم احتیاط به خرج بدهیم. مطمئن نیستیم که این ایده خوبی باشد و اصلا نمی دانیم موفقیت آمیز خواهد بود یا خیر، پس در اوقات آزادمان طی سال تحصیلی روی آن کار کرده ایم. قبل از اینکه شروع کنیم، چهار دوست بودیم و متع هد شدیم که رفتار منصفانه با یکدیگر مهم تر از موفقیت است. اما برای تابستان، جف کمک هزینه تحصیلی گرفت تا تمام وقت روی این کسب و کار تمرکز کند.» بقیه شما سه نفر چه؟



هشدار دوم: نیل گفت، «همه ما وارد دوره کارورزی شده ایم. من در مشاوره، اندی در سرمایه گذاری م خاطره آمیز، و دیو در بهداشت و درمان» به دلیل وقت اندک و تقسیم شدن تمرکزشان، آنها هنوز وب سایت در ست نکرده بودند، و شش ماه طول کشیده بود که فقط در مورد نام شرکت به توافق برسند.

هشدار سوم: اما قبل از اینکه به کلی از آنها دست بکشم، به خاطر آوردم که همه آنها تا پایان سال فارغ التحصیل می شوند، که بدان معنی بود که سرانجام فرصت خواهند کرد به طور کامل خود را وقف این کسب و کار کنند. نیل این را رد کرد، «خوب، نه لزوماً. ما احتیاط به خرج داده ایم. در صورتی که کارها خوب پیش نرود، من یک کار تمام وقت را برای بعد از فارغ التحصیلی پذیرفته ام. جف هم همین طور. دیو هم برای اینکه مطمئن شود امکان انتخاب خواهد داشت، دو کارورزی مختلف را طی تابستان انجام داده است، و دارد با کارفرمای قبلی راجع به پیوستن دوباره به شرکتشان حرف می زند.»



پیشنهاد سرمایه گذاری در واربی پارکر را به این دلیل رد کردم :

که نیل و دوستانش خیلی زیاد به من شباهت داشتند. من استاد دانشگاه شدم چون درباره کاوش دیدگاه های جدید، به اشتراک گذاشتن دانش، و تدریس به نسل های بعدی دانشجویان اشتیاق داشتم.

اما اگر کاملاً با خودم صادق باشم، می دانم که به سمت امنیت استخدام دائمی نیز کشیده شدم. اگر من جای آنها بودم، هرگز در سال های دهه سوم زندگی ام اعتماد به نفس کافی را برای راه اندازی کسب و کار نمی داشتم. اگر چنین اعتماد به نفسی می داشتم، مطمئناً در دانشگاه می ماندم و شغلی برای خودم دست و پا می کردم که حداقل هایم را پوشش دهد. وقتی انتخاب های تیم واربی پارکر را با مدلی که از انتخاب های کارآفرینان موفق در ذهنم داشتم مقایسه کردم، این دو باهم انطباق نداشتند. نیل و همکارانش فاقد دل و جرئت کافی برای شیرجه رفتن در کار بودند، و این مرا به این سمت سوق داد که عزم و تعهد آنها را زیر سؤال ببرم.



آنها در تبدیل شدن به کارآفرینانی موفق جدی نبودند: به حد کافی خود را درگیر این بازی نکرده بودند. از دید من، سرنوشت آنها شکست بود زیرا به جای اینکه همه مایملک خود را به میان بگذارند، محتاطانه بازی می کردند. اما در واقع، این دقیقا علت موفق شدن آنهاست. می خواهم این افسانه را که نوآفرینی و ابتکار مستلزم ریسک کردن های شدید است نقض کنم و متقاعدتان سازم که افراد مبتکر عملا بسیار معمولی تر از چیزی اند که ما گمان می کنیم. در هر حوزه ای، از کسب و کار و سیاست گرفته تا علم و هنر، افرادی که دنیا را با ایده های خلاقانه به پیش می برند به ندرت اسطوره عزم و اراده و تعهد هستند. شاید چون سنت ها را زیر سؤال می برند و وضع موجود را به چالش می کشند، در ظاهر دلیر و مطمئن به نظر برسند. اما وقتی لایه های رویی را کنار بزنید، حقیقت این است که آنها نیز با ترس، دودلی، و تردید به خود دست به گریبان اند. ما آنها را خودانگیخته می بینیم، اما غالبا تلاش هایشان انگیزه در دیگران داشته و حتی دیگران آنها را به آن مجبور کرده اند. به علاوه، درعین حال که به نظر می رسد عطش ریسک کردن دارند، درواقع ترجیح می دهند از آن اجتناب کنند.



وقتی افراد کسب و کاری راه اندازی می کنند، آیا برایشان بهتر است شغل روزانه خود را نگه دارند یا کنار بگذارند؟

در پژوهشی جالب توجه، جوزف رفیعی و جای فنگ، پژوهشگران مدیریت، سؤال ساده‌ای مطرح کردند: از ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۸، آنها یک گروه برگزیده از سراسر کشور متشکل از بیش از پنج هزار آمریکایی در دهه بیست، سی، چهل و پنجاه زندگی را که کارآفرین شده بودند دنبال کردند. اینکه این مؤسسان شغل روزانه خود را نگه داشتند یا ترک کردند تحت تأثیر نیاز مالی نبود؛ این احتمال که افرادی با درآمد خانوادگی بالا یا دستمزد زیاد ترک شغل کنند و کارآفرینی تمام وقت شوند کمتر یا بیشتر از دیگر افراد نبود.

نظرسنجی ای نشان داد:

** کسانی که به طور کامل شیرجه رفته اند ریسک‌پذیرانی با اعتماد به نفس بالا بوده‌اند.

** کارآفرینانی که شرکت خودشان را راه اندازی می‌کردند و در عین حال، با احتیاط به خرج دادن، به کار قبلی خود ادامه می‌دادند بسیار ریسک‌گریزتر و از خود نامطمئن‌تر بودند.



اگر طرز فکرتان مانند بیشتر مردم باشد، امتیازی واضح برای ریسک پذیرها پیش بینی می کنید. اما این تحقیق درست عکس این مطلب را نشان داد: احتمال شکست کارآفرینانی که کار روزانه خود را نگاه داشتند ۳۳ درصد کمتر از کسانی بود که کارشان را ترک کردند.

مثال :

اگر ریسک گریزید و در مورد انجام پذیر بودن ایده هایتان تردیدهایی دارید، احتمالاً کسب و کارتتان برای ماندن ساخته می شود. اگر قمار بازی کله خراب هستید، کسب و کار نوپایتان بسیار شکننده تر است. مانند تیم واربی پارکر، کارآفرینانی که شرکت هایشان در بالاترین رده فهرست نوآفرین ترین های تازه مجله فست کامپانی قرار گرفت عموماً، حتی بعد از راه اندازی، شغل روزانه شان را نگاه داشتند.

* فیل نایت، ستاره مسابقات دو، در ۱۹۶۴ شروع به فروش کفش های ورزشی در صندوق عقب ماشینش کرد، با این حال تا ۱۹۶۹، به کارش به عنوان حسابدار ادامه داد.



* استیو ورنیاک، بعد از ابداع رایانه اپل ۱، این شرکت را در ۱۹۷۶ به همراه استیو جابز راه اندازی کرد اما تا ۱۹۷۷ به کار تمام وقت خود در زمینه مهندسی در اچ پی ادامه داد. علاوه بر اینها،

* لری پیج و سرگئی برین، بنیان گذاران گوگل، در ۱۹۹۶ دریافتند چگونه جست و جویهای اینترنتی را عمیقا به بود بخشند، اما تا سال ۱۹۹۸ طی دوره دکتری از استنفورد مرخصی تحصیلی نگرفتند. پیج می گوید: «کم ماند ه بود گوگل را راه نیندازیم» چون «بسیار نگران ترک تحصیل از دوره دکتری خود بودیم.» در ۱۹۹۷، آنها که نگران بودند موتور جست و جوی نوپایشان حواسشان را از تحقیق منحرف کند، سعی کردند گوگل را به قیمت ک متر از ۲ میلیارد دلار به صورت نقد و سهام بفروشند. خوشبختانه، خریدار احتمالی این پیشنهاد را رد کرد.

این عادت نگه داشتن شغل روزانه به کارفرمایان موفق محدود نمی شود. بسیاری از مغزهای خلاق تأثیرگذار ح تی بعد از کسب درآمد از پروژه های بزرگ در شغل تمام وقت خود مانده یا به تحصیلشان ادامه داده اند.



*ایوا دوورنای، کارگردان فیلم سلما، سه فیلم اولش را در حالی ساخت که به شغل روزانه اش به عنوان مدیر تبلیغات مشغول بود و تنها بعد از چهار سال ماندن در این شغل و برنده شدن جوایز متعدد، فیلم سازی را تمام وقت ادامه داد.

*برایان می در وسط دوره دکتری خود در زمینه اخترفیزیک بود که در گروه موسیقی جدیدی شروع به گیتار نوازی کرد، اما تنها چند سال بعد تحصیل را کنار گذاشت و تمام وقت به گروه کوئین پیوست. اندکی پس از آن نوشت، «شما را خواهیم لرزاند»

* برنده جایزه گرمی، جان لچند اولین آلبوم

خود را در سال ۲۰۰۰ بیرون داد اما تا سال ۲۰۰۲ به عنوان مشاور مدیریت به کارش ادامه داد و روزها ارائه پاورپوینت آماده می کرد و شب ها به اجرا می پرداخت.



* استیفن کینگ، استاد رمان های مهیج، بعد از نوشتن اولین داستانش، به مدت هفت سال معلم، دربان، و مسئول ایستگاه گاز بود و تنها یک سال بعد از انتشار اولین رمانش، کری، آن کارها را کنار گذاشت. اسکات آدامز، نویسنده دیلبرت، به مدت هفت سال بعد از اینکه اولین رمان مصورش سر از روزنامه ها درآورد، در شرکت پاسیفیک بل کار می کرد.

چرا همه این نوآفرینان احتیاط به خرج دادند به جای اینکه روی همه چیزشان ریسک کنند؟



نیم قرن پیش، کلاید کومز، روان شناس دانشگاه میشیگان، نظریه‌های مبتکرانه از ریسک به دست داد. در بازار بورس، اگر قصد دارید سرمایه گذاری ریسک داری کنید، با احتیاط به خرج دادن در سرمایه گذاری هایی دیگر از خود محافظت می کنید. کومز اشاره کرد که افراد موفق در زندگی های روزمره شان همین کار را با ریسک ها انجام می دهند و سبد سهام خود را متوازن می کنند. وقتی در حوزه ای به استقبال مخاطرات می رویم، سطح کلی ریسک خود را با اعمال احتیاط در حوزه ای دیگر متوازن میسازیم.

اگر: قصد دارید در بازی بلک جک به صورت تهاجمی شرط بندی کنید، می شود، در عوض، هنگام رانندگی به کازینو با سرعت مطمئن رانندگی کنید. سبد ریسک توضیح می دهد که چرا افراد غالبا در بخشی از زندگی خود نوآفرینی دارند اما در بخش های دیگر کاملا سنتی باقی می مانند.



مثال :

* برنچ ریگی، باشگاه دار بیسبال، درها را به روی جکی رابینسون گشود تا سد رنگ پوست را بشکنند، اما از رفتن به استادیوم در روزهای یکشنبه، دشنام به مقدسات، یا لب زدن به الکل امتناع می کرد.

* شاهکار بزرگ تی. اس. الیوت، سرزمین بی حاصل، را به عنوان یکی از برجسته ترین اشعار قرن بیستم ستایش کرده اند. اما بعد از انتشار آن در ۱۹۲۲، الیوت تا سال ۱۹۲۵ در شغل بانکی اش باقی ماند و ایده استقبال از ریسک شغلی را رد می کرد.

* براساس برداشت آلدوس هاکسلی رمان نویس پس از ملاقاتی که با الیوت داشت، او «از هر کارمند بانکی کارمندتر بود.» وقتی سرانجام الیوت این شغل را رها کرد، بازهم به سراغ شغلی برای خودش رفت. او طی چهل سال بعد برای یک انتشارات کار کرد تا در زندگی اش ثبات داشته باشد و در کنار آن شعر بنویسد. به گفته ادوین لند، بنیان گذار پولاروید، «هیچ کس نمی تواند در یک حوزه نوآفرینی کند مگر اینکه از ثبات عاطفی و اجتماعی برخوردار باشد که این از طرز نگرش ثابت در همه حوزه های دیگر به غیر از حوزه های که در آن نوآفرینی دارد ریشه می گیرد.»



اما مگر کارهای روزانه ما را از انجام دادن بهترین کاری که از عهده مان برمی آید منحرف نمی کنند؟

عقل سلیم می گوید که دستاوردهای خلاقانه نمی توانند بدون صرف وقت و انرژی زیاد شکوفا شوند، و شرکتها نمی توانند بدون تلاش فشرده رونق گیرند. این انگاشتها مزیت محوری یک سبد ریسک متوازن را نادیده می گیرند: برخورداری از حس امنیت در یک قلمرو این آزادی را به ما می دهد که در قلمروی دیگر مبتکر و خلاق باشیم. اگر از لحاظ مالی زندگی مان تأمین باشد، از فشار برای انتشار کتاب های ناپخته، فروش آثار هنری بنجل، یا راه اندازی عجولانه کسب و کارها در امان می مانیم.

*وقتی پیر امیدیار ئی بی را ساخت، صرفاً برایش یک سرگرمی بود؛ او تانه ماه بعد به عنوان برنامه نویس به کار کردن ادامه داد و تنها وقتی بازارچه آنلاینش درآمد خالصی بیش از شغلش برایش به ارمغان آورد کارش را رها کرد.



* لیندا روتنبرگ، یکی از بنیان گذاران شرکت اندور و مدیر اجرایی ارشد آن، براساس چند دهه تجربه در آموزش بسیاری از کارآفرینان بزرگ دنیا، چنین می گوید، «بهترین کارآفرینان بزرگترین ریسک کنندگان نیستند. آنها ریسک پذیری را بدون ریسک می کنند.» اداره کردن یک سبد ریسک متوازن به این معنی نیست که با ریسک کردن های متوسط دائما در میانه طیف در نوسان باشید. بلکه، نوآفرینان موفق در یک آوردگاه ریسک های شدید می کنند و آن را با احتیاط شدید در آوردگاهی دیگر متوازن می سازند.

* سارا بلیکلی در بیست و هفت سالگی ایده جدید تولید جوراب شلواری های تا مچ پا را پدید آورد و با سرمایه گذاری تمام ۵,۰۰۰ دلار پس اندازش در این کار ریسک بزرگی کرد. او برای متوازن کردن سبد ریسکش به مدت دو سال در شغل تمام وقت فروش دستگاه های دورنگار باقی ماند و شب ها و آخر هفته ها را صرف ساختن نمونه اولیه می کرد.



و برای صرفه جویی در هزینه، خودش ثبت نام پروانه اختراعش را انجام داد و وکیل نگرفت. پس از اینکه در نهایت شرکت اسپنکس را راه اندازی کرد، به جوان ترین میلیاردر خودساخته جهان تبدیل شد. یک قرن قبل، هنری فورد امپراتوری اتومبیل خود را در حالی راه اندازی کرد که به عنوان مهندس ارشد برای توماس ادیسون مشغول به کار بود. شغلش امنیت لازم را برای امتحان کردن اختراعات جدید خودرویی اش به او می داد. وی کار برای ادیسون را تا دو سال بعد از ساختن یک کاربراتور و تا یک سال بعد از دریافت پروانه اختراع آن ادامه داد.

پس بیل گیتس، که ترک تحصیلش از هاروارد برای راه اندازی میکروسافت زبانزد است، چطور؟

*وقتی گیتس، در سال دوم دانشگاه، نرم افزار جدیدی را به فروش رساند، یک سال دیگر منتظر ماند و بعد دانشگاه را رها کرد. حتی آن زمان هم ترک تحصیل نکرد، بلکه سبد ریسکش را با ثبت نام برای مرخصی تحصیلی که رسماً مورد تأیید دانشگاه قرار گرفت و همچنین با گرفتن سرمایه از والدینش متوازن کرد.



* ریک اسمیت کارآفرین اشاره می کند که :

بیل گیتس را اصلا نباید یکی از بزرگ ترین ریسک پذیران جهان دانست، بلکه به بیان دقیق تر باید او را یکی از بزرگترین کاهش دهندگان ریسک جهان دانست.» این نوع کاستن از ریسک بود که باعث موفقیت فوری واربی پارکر شد. دو تن از بنیان گذاران آن، نیل بلومنتال و دیو گیلبوا، مدیران اجرایی ارشد شرکت شدند. آنها این توصیه را نپذیرفتند که از هنجار انتخاب رهبری واحد دنباله روی کنند، زیرا معتقد بودند داشتن دو نفر پشت سکان مطمئن تر است .



مدیر اجرایی ارشد

درواقع شواهد نشان می دهد که داشتن بیش از یک مدیر اجرایی ارشد واکنش های مثبتی در بازار دارد و ارزش شرکت را افزایش می دهد. از ابتدای اولویت اول آنها کاهش ریسک بود. دیو می گوید: «واریبی پارکر سبدي نبود که بخواهم همه تخم مرغ هایم را در آن بگذارم.» بعد از راه اندازی شرکت، او با جست و جوی اکتشافات علمی که ممکن بود پتانسیل تجاری داشته باشد به یافتن فرصت های کسب و کار دیگر در دانشگاه ادامه داد. داشتن نقشه های پشتیبان و جایگزین این جرئت را به بنیان گذاران داد که کسب و کارشان را بر این فرض اثبات نشده مستقر سازند که مردم مایل اند عینک را آنلاین خریداری کنند. آنها به جای اینکه صرفاً به این عدم قطعیت اذعان کنند، فعالانه تلاش کردند تا آن را به حداقل برسانند. نیل می گوید: «دائماً در مورد ریسک زدایی از این کسب و کار صحبت می کردیم. کل این سفر مجموعه ای بود از تصمیم گیری ها برای حرکت یا توقف. در تمام مراحل این راه، مشغول کنترل و مقابله بودیم.»



این چهار رفیق، به عنوان بخشی از حفاظت در مقابل ریسک، باهم در کلاس کارآفرینی شرکت کردند و ماهها طرح کسب و کارشان را صیقل دادند. برای اینکه مشتریان با مفهوم ناآشنای سفارش عینک به صورت آنلاین راحت تر باشند، آنها تصمیم گرفتند برگشت زدن محصول را مجانی کنند. اما افراد در نظرسنجی ها و گروه های افکارسنجی هنوز در مورد خرید اینترنتی عینک مردد بودند. نیل چنین به یاد می آورد، «افراد زیادی بودند که اصلا حاضر به انجام دادن این کار نبودند. این واقعا باعث شد کل پیش فرض کسب و کار را مورد سؤال قرار دهیم. لحظه ای بود از تردید شدید به خود. این مسئله ما را به مرحله ایده پردازی بازگرداند.»

نتیجه :

تیم، بعد از بحث مفصل درباره این مسئله، به راه حلی رسید - طرح امتحان مجانی محصول در منزل. مشتریان می توانستند فریم ها را بدون هیچ تعهد مالی سفارش دهند، و اگر از آن خوششان نمی آمد، آنها را پس بفرستند. عملا، هزینه این کار کمتر از برگشت زدن مجانی محصول بود.



اگر مشتری فریمی را با لنز می خرید و بعد آن را برگشت می زد، شرکت واربی پارکر پول زیادی از دست می داد، زیرا لنزها مختص هر مشتری بود. اما اگر مشتریان فقط فریم ها را امتحان می کردند و آنها را برمی گرداندند، شرکت می توانست مجدد از آنها استفاده کند. تا این زمان دیگر دیو مطمئن و متعهد بود: «زمانی که آماده راه اندازی بودیم، و باید این تصمیم را می گرفتم که این کار حقیقتاً کاری است که حاضریم تمام وقت انجام دهیم یا خیر، این کار دیگر پرریسک به نظر نمی رسید. حس نمی کردم که دارم چشم هایم را میبندم و به امید خدا شیرجه می روم.» برنامه امتحان کردن مجانی محصول در منزل آن قدر محبوب شد که شرکت واربی پارکر مجبور شد آن را چهل و هشت ساعت مانده به راه اندازی موقتاً تعلیق کند. شواهد روزافزون نشان می دهد که کارآفرینان ریسک کردن را بیشتر از بقیه ما دوست ندارند. و این یکی از جمع بندی های نادری است که بسیاری از اقتصاددانان، جامعه شناسان و روان شناسان در موردش اتفاق نظر دارند.



در پژوهشی که با حضور بیش از هشت صد آمریکایی انجام شد، از کارآفرینان و بزرگسالان شاغل سؤال شد که از بین سه سرمایه گذاری پرمخاطره زیر، ترجیح می دهند کدام را راه اندازی کنند: و سرمایه گذاری ای که ۵ میلیون دلار سود دارد و ۲۰ درصد شانس موفقیت و سرمایه گذاری ای که ۲ میلیون دلار سود دارد و ۵۰ درصد شانس موفقیت و سرمایه گذاری ای که ۲۵ / ۱ میلیون دلار سود دارد و ۸۰ درصد شانس موفقیت احتمال اینکه کارآفرینان گزینه آخر، یعنی ایمن ترین گزینه را انتخاب کنند به شکل معنی داری بیشتر بود. این مسئله مستقل بود از درآمد، ثروت، سن، جنسیت، تجربه کارآفرینی، وضعیت تأهل، تحصیلات، تعداد اعضای خانواده، و اینکه انتظار داشتند کسب و کارهای دیگر چقدر خوب بچرخد.

نویسندگان آن تحقیق نتیجه گرفتند:

متوجه شدیم کارآفرینان به شکل معنی داری ریسک گریزتر از عموم مردم اند.» اینها صرفاً ترجیحات مشاهده شده در یک نظرسنجی است، اما وقتی رفتار کارآفرینان را در دنیای واقعی نیز دنبال می کنید، روشن است که آنها از ریسک های پرخاطر پرهیز می کنند.



اقتصاددانان دریافته اند که احتمال قانون شکنی و درگیر شدن در فعالیت های غیرقانونی برای کارآفرینان موفق در سنین جوانی تقریباً سه برابر هم ردگان ایشان است. با این همه، وقتی از نزدیک تر به رفتارهای مشخص آنها توجه می کنید، نوجوانانی که بعداً شرکت های مولد راه انداختند فقط ریسک های حساب شده کرده اند. وقتی روانشناسان دوقلوهای آمریکایی و شهروندان سوئدی را بررسی کردند، همان نتایج به دست آمد. در تمام مطالعات انجام شده، احتمال اینکه کارفرمایان موفق در نوجوانی پیشینه مقابله با والدین، دیر برگشتن به منزل، فرار از مدرسه، کش رفتن از فروشگاه، قماربازی، و مصرف الکل و مواد مخدر داشته باشند بیشتر بوده است. اما احتمال ورود آنها به فعالیت های پرخطر مانند رانندگی در حال مستی، خرید مواد مخدر، یا دزدی اموال گران قیمت اندک است. به علاوه، این موضوع، صرف نظر از جایگاه اجتماعی اقتصادی والدینشان یا درآمد خانوادگی، در بیشتر موارد صادق است.



افراد نوآفرین: از نظر طرز نگرششان به ریسک با یکدیگر فرق دارند. برخی از آنها قماربازانی بی کله اند؛ برخی دیگر وسواسی های حسابگرند. برای نوآفرین شدن باید کار جدیدی را امتحان کنید که به معنی پذیرش اندازه ای از ریسک است. اما موفق ترین نوآفرینان، جگردارهایی نیستند که اول می پرند بعد نگاه می کنند. موفق ترینها کسانی هستند که با نوک پا به لبه صخره می روند، سرعت فرود را محاسبه می کنند، چتر نجاتشان را سه بار چک می کنند، و برای خاطر جمع شدن یک تور ایمنی هم در پایین برپا می کنند. چنان که مالکوم گلدول در مجله نیویورکر نوشت: «بسیاری از کارآفرینان ریسک های زیادی می کنند. اما آنها عموماً کارآفرینان ناکام اند، نه ماجراهای موفقیت.» بی توجهی به تأیید اجتماعی نیز عامل تمایزدهنده افرادی که به مسیرهای نوآفرینانه می روند نیست. در تحلیلی جامع از ۶۰ تحقیق که بیش از ۱۵,۰۰۰ کارآفرین را پوشش می داد، احتمال کارآفرین شدن افرادی که دغدغه اندکی برای خشنود کردن دیگران داشتند بیشتر نبود، و شرکتشان نیز عملکرد بهتری از بقیه نداشت.



همین الگو را در سیاست نیز می بینیم: وقتی صدها تاریخ نگار، روان شناس، و دانشمند علوم سیاسی رئیس جمهورهای آمریکا را ارزیابی کردند، مشخص شد که

* کم تأثیرترین رهبران کسانی بودند که از اراده مردم و روال نفرات پیش از خود پیروی کرده اند. بزرگترین رئیس جمهورها کسانی بودند که وضع موجود را به چالش کشیده و تغییرات فراگیری ایجاد کرده اند که کلیت کشور را به پیش برده است. اما این رفتارها هیچ ارتباطی با اینکه آنها اهمیتی برای تأیید عموم و هارمونی اجتماعی قائل بوده اند یا خیر نداشته است.

مثال :

آبراهام لینکلن را معمولاً بزرگترین رئیس جمهور آمریکا می دانند. وقتی متخصصان به رئیس جمهورها در مورد میل به خشنود کردن دیگران و اجتناب از رویارویی امتیاز دادند، لینکلن بالاترین امتیاز را گرفت. او چهار ساعت را در روز صرف ملاقات با شهروندان و بخشودن فراریان از جنگ داخلی می کرد. لینکلن قبل از امضای اعلامیه آزادی بردگان، به مدت شش ماه درخصوص اینکه بردگان را آزاد کند یا خیر با خود کلنجار می رفت.



او می پرسید که آیا وی حق قانونی چنین کاری را دارد یا نه؛ وی نگران بود که این تصمیم باعث شود حمایت ایالت های مرزی را از دست بدهد، جنگ را واگذار کند، و کشور را به ویرانی بکشد. نوآفرینی و خلاقیت خصلتی ثابت نیست. انتخابی آزادانه است. لینکلن با شخصیتی نوآفرین متولد نشده بود. استقبال از مباحثه در دی ان ای او تعبیه نشده بود؛ این اقدامی بود ارادی و آگاهانه. چنان که متفکر بزرگ دبلیو. ئی. بی. دوبوآ نوشته است: «او یکی از شما بود و با این همه آبراهام لینکلن شد.»

در موارد زیادی این امکان کنترل کردن در کار یا زندگی ما نیست. چند سال پیش، گوگل از یک استاد برجسته دانشگاه پیل به نام ایمی ورژستیفوسکی خواست که به غنا بخشیدن شغل کارکنان در سمت های فروش و اداری که آزادی عمل ظاهری، جایگاه، یا پروژه های دهان پرکن مهندسان شرکت را نداشتند کمک کند. من در سفری به کالیفرنیا، نیویورک، دوبلین، و لندن به دنبال راه حلی برای این مسئله به او و همکار دیگری به نام جاستین برگ ملحق شدم. بسیاری از کارکنان آن چنان به گوگل متعهد بودند که شغلشان را به عنوان پیش فرض می پذیرفتند.



از آنجا که آنها وظایف و تعاملاتشان را امری لایتغیر می دیدند، این سؤال را مطرح نمی کردند که آیا امکان تطابق دادن کار برایشان وجود دارد یا خیر. برای گشودن قفل ذهنیت آنها، ما با جنیفر کورکوسکی و بریان ول، دو نوآفرینی که کارهای تحلیل انسانی گوگل را انجام می دهند، همراه شدیم. کارگاهی طراحی کردیم و صدها تن از کارکنان را با این ایده آشنا کردیم که مشاغل مجسمه های بی حرکت نیستند، بلکه آجرهایی قابل دستکاری اند. نمونه هایی از افرادی که به معمار شغل خود تبدیل شده اند به آنها ارائه کردیم: افرادی که وظایف و روابط خود را سفارشی سازی کردند تا با علایق، مهارتها، و ارزش هایشان همخوانی بیشتری داشته باشد - مثل مسئول فروش هنرمندی که داوطلب شد تا لوگوی جدیدی طراحی کند و تحلیل گر مالی برون گرایی که با مراجعان، به جای ایمیل، از طریق گفت و گوی خواهانش بودند دست پیدا کنند ۷۰ درصد بیشتر شده بود. آنها با سر باز زدن از چسبیدن به شغل و مهارت های پیش فرضشان، راضی تر و مؤثرتر شدند و خود را شایسته سمت هایی کردند که تناسب بهتری با توانایی هایشان داشت. آنها دریافتند که بسیاری از محدودیت هایشان برساخته خود آنها بوده است.



نوآفرینان موفق :

نوآفرینان موفق غالباً کار را با زیر سؤال بردن پیش فرض ها و متعادل کردن سبد ریسک آغاز می کنند،

****وقتی ایده جدیدی دارید، چگونه کار را به دست بگیرید و آن را به شکلی مؤثر اجرا می کنید؟***

در مقام روان شناس سازمانی در دانشکده کسب و کار وارتون، بیش از یک دهه را صرف مطالعه نوآفرینی و خلاقیت در محیطهای مختلف کرده ام، از شرکت های فناوری و بانکها تا مدارس، بیمارستان ها، و دولتها. همچنین، به جست و جوی برخی از برجسته ترین نوآفرینان عصرمان رفته ام و می خواهم خرد آنها را در باب اینکه چگونه همه ما می توانیم بدون به خطر انداختن روابط، شهرت، و زندگی شغلی مان، نوآفرین و مبتکر باشیم با شما قسمت کنم. امیدوارم یافته هایم به افراد م ی کند که جرئت پیدا کنند و استراتژی هایی را برای دنبال کردن نوآفرینی پدید آورند، و برای رهبران، دانش لازم را برای ایجاد فرهنگ نوآفرینی در تیم ها و سازمان هایشان به ارمغان آورد. با استفاده از تحقیقات و داستان هایی از کسب و کار، سیاست، ورزش و سرگرمی نگاهی خواهم داشت به بذرهای تغییر خلاقانه، روحیه بخش و سازمانی - و موانعی که سد راه پیشرفت می شود.



نتیجه :

اولین بخش از این کتاب بر مدیریت ریسک های مربوط به تولید، تشخیص و بیان ایده های نوآفرینانه متمرکز است. براساس تعاریف، ایده های جدید سرشارند از عدم قطعیت و شواهد متقن روشن می سازد که چگونه می توانیم مهارت هایمان را برای جدا کردن سره از ناسره پرورش دهیم تا از ریسک شرط بندی روی ایده های بد و از قلم انداختن ایده های خوب اجتناب ورزیم. پس از اینکه ایده امیدبخشی را می بینید، گام بعدی این است که آن را به شکلی مؤثر بیان و منتقل کنید. برخی از شیوه های مفید برای ارائه و ابراز ایده ها را بیان خواهیم کرد تا این موضوع را روشن کنیم که چگونه پیام ها و مخاطبان خود را انتخاب کنیم که صدایمان بیشتر شنیده شود و کمتر مذمت شویم.

۲. مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم

هنر و علم تشخیص ایده های نوآفرینانه

راه رفتنی اتفاقی بر طناب خلاقیت

پوسیدن قورباغه ها

زندانیان نمونه اولیه های ذهنی و ترجیحات کوتوله نظرانه

تیغ دولبه تجربه

خطرهای دریافت شمی: استیو جابز کجای کار را اشتباه رفت

خطرهای اشتیاق مفرط

لنز اصلاحی برای گزینش ایده ها





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

((

اسکات آدامز

نمونه اول: در آغاز قرن ۲۱، اختراعی سیلیکون ولی را به سرعت تسخیر کرد. استیو جابز آن را شگفت انگیزترین محصول فناوری از زمان رایانه شخصی به این سو نامید.

جابز، که دلباخته این نمونه اولیه شده بود، به مخترع آن پیشنهاد داد تا ۱۰ درصد شرکتش را بخرد. مخترع پذیرفت، جابز پیشنهاد کرد که طی شش ماه بعدی به آن مخترع مشاور بدهد، آن هم به طور مجانی. جف بزوس، مؤسس آمازون، به مخترع گفت: «شما محصولی دارید که آن چنان انقلابی است که هیچ مشکلی برای فروشش نخواهید داشت.»



جان دوئر، سرمایه گذار افسانه ای که سرمایه گذار موفق بود (سرمایه گذار گوگل و شرکت های نوپای دیگر) ۸۰ میلیون دلار به درون این کسب و کار پمپاژ کرد، و پیش بینی کرد که این شرکتی خواهد بود که ارزشش سریع تر از هر شرکت دیگری در تاریخ به ۱ میلیارد دلار می رسد و «از خود اینترنت هم مهم تر می شود.» به این مخترع Dean Kamen لقب توماس ادیسون معاصر دادند. او پیش از این نیز سوابق درخشانی در زمینه اختراعات مهم داشت. (دستگاه دیالیز همراه، پمپ تزریق داروی بیماران در بیمارستان ها و استنت وریدی و صدها پروانه اختراع، مدال کشوری فناوری و ابداع، بالاترین درجه در آمریکا برای اختراعات) این مخترع پیش بینی کرده بود، طی یک سال، فروش جدیدترین محصولش به ۱۰۰,۰۰۰ 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 زندگی ها و شهرها را دگرگون کند، اما امروز از آن فقط در بازارهای خاص استفاده می شود. آن محصول که سگوی بود، ابزار حمل و نقل شخصی با توازن خودبه خود.



مجله تایم آن را یکی از ده ناکامی بزرگ فناوری دهه گذشته نامید. دوئر در سال ۲۰۱۳ اذعان کرد: «سگوی، به عنوان سرمایه گذاری، یک شکست بود، شکی در آن نیست. چند پیش بینی جسورانه راجع به سگوی کردم که غلط بود.»

چرا همگی این مغزهای کسب و کار به خطا رفتند؟

نمونه دوم: چند سال قبل تر، دو بازیگر می خواستند برنامه ویژه تلویزیونی ۹۰ دقیقه ای را پدید آورند. چون آنها تجربه ای در نوشتن نداشتند، ایده خود را به نمایش هفتگی نیم ساعته تبدیل کردند.

اما بیشتر مدیران شبکه یا آن را دوست نداشتند یا با آن ارتباط برقرار نمی کردند. قسمت آزمایشی این برنامه را به صدماشاگری که در لس آنجلس گرد هم آمده بودند تا درباره نقاط قوت و ضعف این برنامه بحث کنند ارائه دادند. بعد از اینکه قسمت آزمایشی به شش صد نفر دیگر در چهار شهر مختلف نشان داده شد، هیچ بخش از تماشاگران مشتاق تماشای این برنامه نبودند و عملکرد آن، رتبه ضعیف دریافت کرد.



بعد از پخش قسمت آزمایشی برنامه که موفقیت آمیز نبود، یک مدیر کارزاری برای ساختن چهار قسمت دیگر به راه انداخت. طی یک دهه بعدی، این برنامه در صدر رتبه بندی نیلسن قرار داشت و بیش از ۱ میلیارد دلار درآمدزایی کرد. این برنامه به محبوب ترین سریال تلویزیونی در آمریکا تبدیل شد، و تیوی گاید آن را بزرگترین برنامه همه اعصار نامید.

چرا مدیران شبکه تا این حد به سریال ساینفلد کم اعتماد بودند؟

وقتی از نبود نوآفرینی در دنیا افسوس می خوریم، آن را به گردن نبود خلاقیت می اندازیم. اگر فقط می شد که افراد ایده های تازه تری خلق کنند، اوضاع همه مان بهتر می بود. اما در واقعیت، بزرگترین مانع نوآفرینی خلق ایده نیست، برگزیدن ایده است. در یک تحلیل، از دویست نفر بیش از یک هزار ایده را برای سرمایه گذاری های پرمخاطره و محصولات جدید پدید آورده بودند، فقط ۸۷ درصد آنها کاملاً منحصر به فرد بود. موضوع کمبود ایده تازه نیست بلکه کمبود افرادی است که در انتخاب ایده های تازه مناسب تبحر داشته باشند. سگویی یک ایده مثبت کاذب بود: پیش بینی شده بود که موفقیت چشمگیری داشته باشد اما معلوم شد که به خطا رفته اند.



ساینفلد یک ایده منفی کاذب بود: در حال ناکام شدن بود اما در نهایت گل کرد.

موضوع مهم: موانع و بهترین شیوه ها در انتخاب ایده است. برای اینکه بدانیم از خبره این کار که آموخته بود ند از ریسک های مثبت کاذب و ریسک های منفی کاذب اجتناب کنند.

دو سرمایه گذار ریسک پذیر که شکست سگوی را پیش بینی کردند، و مدیر شبکه ان بی سی که حتی در زمینه کمدی کار نمی کرد اما چنان در مورد قسمت آزمایشی ساینفلد اشتیاق داشت که خود را به زحمت انداخت تا بودجه آن را تهیه کند.

شیوه های این افراد خرد مرسوم را درباره اهمیت نسبی دریافت درونی و تحلیل در ارزیابی ایده ها و اینکه چگونه باید در ارزیابی پدیدآورندگان آن ایده ها شوروشوق را بسنجیم زیر سؤال رفت. و دلیل اینکه تا این حد برای مدیران شبکه و تماشاگران آزمایشی دشوار بود که ارزیابی دقیقی از ایده های جدید داشته باشند، و در نهایت تصمیم های بهتری بگیرند.



یک جادوگر فناوری به اسم دین کامن مخترع سگوی است. وقتی از سرمایه گذاران مخاطره پذیر درباره اوسئوال شد بیشترین توصیف این بود که اوفردی است که از ۱۶ سالگی محصولهای جدیدی را در زمینه های مختلف اختراع کرده بود. او تیمی را برای کمک به خلق سگوی به کار گرفت. هدف ساختن وسیله نقلیه ای ایمن و کم مصرف بود که از آلودگی جلوگیری و به افراد کمک کند در شهرهای پرتراфик جابه جا شوند. چون این وسیله کوچک و سبک بود و تعادل خود به خودی داشت، می توانست به طور طبیعی برای نامه بران، افسران پلیس و گلف بازها استفاده داشته باشد، اما این پتانسیل را نیز داشت که جابه جایی و حمل و نقل روزانه را اساسا دگرگون کند. سگوی خارق العاده ترین فناوری ای بود که او تا آن زمان پدید آورده بود، و کامن پیش بینی کرد که «نسبت آن به خودرو مانند نسبت خودرو به اسب و کالسکه خواهد بود.»

اما آیا پدید آورندگان هرگز میتوانند در قضاوت کردن درباره ایده های خودشان نگاهی عینی داشته باشند؟

جاستین برگ، استادی جوان و موفق دراستنفورد است، سالها وقتش را صرف بررسی این پرسش کرده است. تخصص برگ در پیش بینی خلاقیت است، هنر پیش بینی کردن موفقیت ایده های نوین.



در یکی از پژوهش‌ها، او تصاویر ویدئویی از اجراهای سیرک را به گروه‌های مختلفی از افراد نشان داد و از آنها خواست پیش‌بینی کنند که هر یک از اجراها تا چه حد موفق خواهد بود.

هنرمندان سیرک دوسولیل و سیرک‌های دیگر و مدیران سیرک نیز پیش‌بینی‌هایی ارائه کردند که ویدئوهایشان چقدر محبوب خواهد بود. پیش‌بینی‌هایشان را ثبت شد.

سپس برگ، برای آزمودن دقت پیش‌بینی آنها، با دنبال کردن اینکه مخاطبان عام تا چه حد ویدئوها را دوست دارند، به اشتراک بگذارند و پول صرف این کار می‌کنند موفقیت واقعی هر اجرا را اندازه‌گیری کرد. او از بیش از سیزده هزار نفر برای امتیازدهی به ویدئوها استفاده کرد.

همچنین، آنها این فرصت را داشتند که ویدئوها را از طریق فیس بوک، توییتر، گوگل پلاس و ایمیل هم رسانی کنند، و پاداشی ده سنتی بگیرند که می‌توانستند آن را به اجراکنندگان هدیه کنند.



نتیجه : پدیدآورندگان اجراها در قضاوت اینکه اجراهایشان نزد مخاطبان آزمون چقدر موفق خواهد بود بسیار ضعیف اند. به طور میانگین، آنها هنگام امتیازدهی به ویدئوهایشان، در قیاس با اجراهای نه هنرمند سیرک دیگر ، کار خودشان را در رتبه بالاتر از حد معمول درجه بندی می کردند.

مدیران واقع بین تر بودند: آنها فاصله بیشتری از اجراها داشتند و این باعث می شد در جایگاه خنثی تری قرار بگیرند.

دانشمندان علوم اجتماعی : ما گرایش داریم وقتی خودمان را ارزیابی می کنیم اعتماد به نفس بیش از حد داشته باشیم.

در زیر، نکات برجسته یافته های آنان می آید:

سال بالایی های دبیرستانی: ۷۰ درصد گزارش می کنند که مهارت های رهبری «بالاتر از حد متوسط» دارند، در قیاس با ۲ درصد «زیر متوسط»؛



در توانایی تفاهم و همراهی با دیگران، ۲۵ درصد خودشان را در یک درصد بالایی قرار میدهند، و ۶۰ درصد خود را در ۱۰ درصد بالایی

استادان دانشگاه: ۹۴ درصد کیفیت کارشان را بالای متوسط رده بندی می کنند.

مهندسان: در دو شرکت مختلف، ۳۲ درصد و ۴۲ درصد عملکرد خود را جزو ۵ درصد برتر رده بندی می کنند.

کارآفرینان: وقتی ۳,۰۰۰ مالک کسب و کارهای کوچک به این احتمال که شرکت های مختلف به موفقیت برسند امتیاز دادند، به طور میانگین آنها چشم انداز کسب و کار خود را ۸/۱ از ۱۰ رده بندی کردند اما برای کسب و کارهای مشابه احتمال موفقیت ۹/۵ از ۱۰ در نظر گرفتند.

فقط داشتن اعتماد به نفس در خلاقیت گرایشی ومقابله با آن دشوار است. وقتی ایده جدیدی خلق می کنیم، تصور بر این است که آن ایده منحصر به فرد است، حتی اگر ایده های قبلی تان زمین خورده باشد، از نظر خود این یکی با آنها تفاوت دارد.



وقتی ایده ای را ارائه می دهیم سلیقه خودمان را در آن لحاظ کردیم واز سلیقه مخاطبان دورتر است. پس نمیتوانیم ارزیابی دقیقی داشته باشیم. از ذوق لحظه «یافتیم!» یا حس پیروزی غلبه بر یک مانع، خوشحالیم. برندون تارتیگف، (رئیس قدیمی بخش سرگرمی شبکه ان بی سی) به تولید کنندگانش برنامه ها می گفت «هیچ کس وارد اینجا نمی شود که فکر کند ایده اش بد است.»

کارآفرینان و مخترعان باید اطمینان زیادی داشته باشند تا ایده هایشان موفق گردند در غیر این صورت برای انجام آن انگیزه کافی نداشتند. حتی وقتی آنها متوجه نظر مخاطبانشان در مورد ایده شان می شوند، مقابله کرده و قبول نمی کنند.

(روان شناسان آن را تمایل به تصدیق می نامند: آنها بر نقاط قوت ایده هایشان تمرکز می کنند و محدودیتهای آنها را نادیده می گیرند یا باور نمی کنند.)



دین سایمونتن روان شناس، درمورد کارایی خلاقیت کارکرده است. اومی گوید شد که حتی نوابغ در تشخیص اینکه چه زمانی ایده موفقی در دستشان است مشکل دارند.

- در موسیقی، بتهوون خود منتقد بابسیرت شناخته می شد، اما سایمونتن می گوید، «سمفونیها، سوناتها، و کوارتت های محبوب بتهوون آنهایی نیست که بیش از همه توسط آیندگان اجرا و ضبط شد.»

آرون کازبلت روان شناس، در تحلیلی، ارزیابی بتهوون از آثار خود وداوری های کارشناسانه از آثار او را مقایسه کرد. در آن مجموعه هفتادتایی، بتهوون مرتکب پانزده مثبت کاذب شده بود و انتظار داشت قطعاتی بزرگ شمرده شوند که بالعکس شدند، و هشت منفی کاذب داشت که در نهایت بسیار ارج نهاده شدند. میزان ۳۳ درصدی با توجه به اینکه بتهوون بسیاری از ارزیابی هایش را بعد از دریافت بازخورد مخاطبان انجام داده بود.

اگر پدیدآورندگان می دانستند چه زمانی در مسیر خلق یک شاهکارند، کارشان فقط به سمت بهتر شدن می رفت: وقتی به ایده های طلایی می رسیدند و تلاش ایده پردازی خود را متوقف می کردند.



اگر بتهوون می توانست اثر خارق العاده را از اثر عادی تمایز دهد، بلافاصله تصنیف خود را در حکم یک موفقیت می پذیرفت.

پیکاسو تابلوی معروف گوئرنیکا را در مخالفت با فاشیسم نقاشی کرد، هفتادونه طرح مختلف زد. اگر پیکاسو می توانست همزمان با تولید آفریده هایش درباره آنها داوری کند، دائما احساس نزدیک تر شدن» می کرد و از طراحی های بعدی استفاده می کرد. اما در واقعیت، او هم به روال معمول از مقصودش «دورتر» می شد.



اگر افراد نوآفرین داوران قابل اعتمادی برای کیفیت ایده هایشان نیستند، چگونه بخت خود را برای خلق یک شاهکار زیاد می کنند؟

روان شناس سایمونتن: نوآفرینان تعداد زیادی ایده به ذهنشان می رسد. به طور متوسط، نوابغ خلاقیت از لحاظ کیفی در حوزه خود بهتر از بقیه افراد نبوده اند.

آنها صرفاً حجم کار بیشتری تولید کرده اند، که تنوع بیشتر و شانس نوآفرینی بیشتری در اختیارشان گذاشته است. «بخت تولید ایده ای اثرگذار یا موفق تابع مثبتی است از تعداد کل ایده های تولیدشده.» شکسپیر ۳۷ نمایش و ۱۵۴ غزل پدید آورد. سایمونتن محبوبیت نمایش های را اندازه گیری کرد برحسب تعداد اجرا و نظر منتقدانی که تحسین کرده اند. در همان بازه ۵ساله که شکسپیر سه اثر از محبوب ترین آثارش - مکبث، شاه لیرو اوتللو - را خلق کرد، تیمون آتنی و هر چه پایانش نکو باشد نکوست را نوشت که هر دوی آنها جزو بدترین آثار او هستند.



در حوزه علم، اینشتین مقالاتی در باب نسبیت عام و خاص نوشت که علم فیزیک را دگرگون ساخت، اما بسیاری از ۲۴۸ اثر منتشرشده اش تأثیرگذاری اندکی داشت. آیرا گلس، تهیه کننده زندگی آمریکایی و پادکست سریال می گوید اگر می خواهید نوآفرین باشید، مهم ترین کار ممکنه که می توانید انجام دهید این است که کارهای زیادی انجام دهید. حجم بزرگی از آثار پدید بیاورید.

سایمونتن گزارش می کند که: در انواع رشته ها، پرکارترین افراد نه تنها بالاترین میزان نوآفرینی را دارند، بلکه نوآفرینانه ترین برون داد خود را طی دوره هایی خلق می کنند که در آن بیشترین حجم کار را تولید کرده اند.

ادیسون بین سی و سی و پنج سالگی پیشگام ساختن لامپ، گرامافون، و تلفن زغالی بود. او بیش از یکصد پروانه اختراع برای بقیه اختراعاتش به ثبت رساند.

اسایمونتن اشاره می کند، «دوره هایی که در آن کم اهمیت ترین محصولات ظاهر می شوند معمولا همان دوره هایی اند که مهمترین کارها نیز در آنها ظهور می کنند. از ۱۰۰۹۳ پروانه اختراع ادیسون، تعداد دستاوردهای خلاقانه حقیقتا برتر او شاید به تعداد انگشتان یک دست برسد.»



این فرض عمومی وجود دارد که بین کیفیت و کمیت توازنی معکوس هست - اگر بخواهید کار بهتری انجام دهید، باید مقدار کمتری از آن به انجام برسانید - اما از قرار معلوم این حرف نادرست است. در واقع، وقتی نوبت به خلق ایده می رسد، کمیت پیش بینی پذیرترین مسیر به سمت کیفیت است.

رابرت ساتن استاد دانشگاه استنفورد، اشاره می کند:

«متفکران نوآفرین به ایده های زیادی می رسند که جهش های عجیب الخلقه، بن بست، و ناکامی مطلق اند. این هزینه ارزشش را دارد زیرا آنها مجموعه بزرگتری از ایده ها نیز خلق می کنند - خصوصا ایده های نو» بسیاری از افراد به این دلیل از رسیدن به نوآفرینی بازمی مانند که چند ایده معدود تولید می کنند و سپس ذهنشان را به تمامی درگیر اصلاح کردن آنها و به کمال رساندنشان می کنند.

در آپورزی، شرکتی که باعث می شود محتوای خوب دست به دست بچرخد، دو کارمند مختلف برای ویدئوی میمون هایی که به پاداش خیار یا انگور واکنش نشان میدادند دو جور عنوان نوشتند. اولین عنوان ۸۰۰۰ نفر بازدید کننده و عنوان دوم منجر به ۵۹ برابر شدن تعداد بازدید برای تماشای همان ویدئو شد.



قانون شرکت آپورزی این است که باید دست کم بیست و پنج ایده عنوان خلق کنید تا موفق محسوب شوید. مطالعات نشان میدهد که جادوگران فناوری گاه در اوایل فرایند خلاقیت به ایده های تازه ای می رسند. اما برای بقیه ما اولین ایده هایمان غالب متعارف ترین آنهاست. تیم آپورزی می نویسد، «وقتی مستأصل شدنتان شروع می شود، شروع می کنید به فکر کردن خارج از چارچوب ها. زمانی که دین کامن روی سگوی کار می کرد، متوجه تنوع های بی هدفی که نشانه فرایند خلاقیت است شد. او، که ۴۴۰ پروانه اختراع به نامش ثبت شده بود، ناکامیها و موفقیت های فراوانی داشت. او به تیمش می گفت، «باید قورباغه های زیادی را ببوسید تا شاهزاده را پیدا کنید. او مهندسان را ترغیب می کرد، برای افزایش شانس دست یافتن به تنوع درست، تنوع های متعددی را امتحان کنند. اما او قبل از اینکه ایده های دیگر را برای حل مشکلات حمل و نقل مدنظر قرار دهد، روی سگوی متوقف شد، و این حقیقت را از نظر دور داشت که مخترعان به ناچار در برآورد کردن این موضوع که مخلوقاتشان در نهایت قورباغه اند یا شاهزاده با مشکل مواجه اند. بهترین راه برای کسب مهارت در داوری کردن درباره ایده ها این است که بازخورد جمع کنیم.»



ایده های زیادی را مطرح کنید و ببینید کدام یک تحسین و توسط مخاطبان هدفشان برگزیده می شود. وقتی دین کامن سکوی را می ساخت، او در راه روی بازخوردها نگشود. او، که نگران بود کسی ایده اش را به سرقت ببرد. تنها گروه برگزیده ای از سرمایه گذاران بالقوه فرصت داشتند تا آن را امتحان کنند. هنگام ساختن سکوی تیم او ایده های متعددی را مطرح میکردن، اما بازخورد کافی از سوی مشتریان نداشت که انتخاب های درستی برای محصول نهایی انجام دهد. و بعد از سه یا چهار دوره ساخت مکرر، مشتریان آن را دیدند. نه تنها کامن به سکوی اعتقاد راسخ داشت که خطرناک بود بلکه ما را در مقابل مثبتهای کاذب آسیب پذیر می کند، زیرا مانع می شود که تنوع لازم را برای دست یافتن به توان بالقوه خلاقه مان را ایجاد کنیم.

فقط کامن در مورد سکوی بیش از حد خوش بین نبودند. افراد خبره ای (استیو جابز، جف بزوس، و جان دوئر) در قضاوت خود درباره این وسیله کجای کار را اشتباه کردند؟

یا چرا بسیاری از مدیران تولید و تماشاگران آزمایشی از دیدن پتانسیل سریال ساینفلد بازماندند؟



وقتی اولین سناریوی ساینفلد تحویل داده شد، مدیران تولید نمی دانستند با آن چه کنند. وارن لیتل فیلد، مدیر تولید شبکه NBC، گفت، «کاملاً غیرمتعارف است و «هیچ شباهتی به برنامه های دیگر تلویزیون نداشت. هیچ پیشینه مشابهی برایش نبود.» در پژوهش جاستین برگ درباره اجراهای سیرک، مدیران سیرک نسبت به هنرمندان سیرک پیش بینی های دقیق بیشتری داشتند، اما پیش بینی هایشان چندان هم خوب نبود، به خصوص در مورد بیشتر نمایش های تازه.

مدیران معمولاً بیش از حد ریسک گریزند: آنها بر هزینه های سرمایه گذاری روی ایده های بد تمرکز می کنند ، نه روی مزایای اجرای آزمایشی ایده های خوب، و این موضوع باعث می شود که آنها مرتکب منفی های کاذب متعددی شوند

نویسنده گزارش اولیه در مورد قسمت آزمایشی ساینفلد این سریال جایی مرز بین «ضعیف» و «متوسط» است. او بیشتر متمایل به متوسط بود، اما رئیس او نظر به سریال رتبه ضعیف داد. این گونه از منفی های کاذب در صنعت تفریح و سرگرمی رایج اند.



نزدیک بود چاپگر لیزری در شرکت زیراکس به دلیل گران و غیرعملی بودن لغو شود. غالب اولین حس ما در مواجهه با عدم قطعیت این است که هر چیز تازه ای را رد کنیم و دنبال دلایلی بگردیم که چرا طرح های ناآشنا ممکن است شکست بخورند. وقتی مدیران ایده های تازه را بررسی می کنند، در یک وضعیت ذهنی ارزیابی کننده هستند. آنها، برای اینکه از خود در برابر مخاطرات یک شرط بندی بد محافظت کنند، آن ایده جدید مطرح شده را در ظرف ایده هایی که در گذشته موفق بوده اند می سنجند.

اریک دین، استاد دانشگاه رایس، کشف کرد که هر چه افراد تخصص و تجربه بیشتری دارند، بیشتر گرفتار شیوه خاصی از نگاه به دنیا می شوند. مانند بازیکنان خبره بازی بریج، وقتی قوانین بازی تغییر داده می شد، بیش از مبتدیان دست و پا می زدند تا خود را سازگار کنند، و اینکه حسابداران خبره در اعمال کردن قانون جدید مالیاتی بدتر از تازه کارها عمل می کردند.



همچنانکه در یک حوزه دانش میاندوزیم، به زندانیان نمونه اولیه های ذهنی خود تبدیل می شویم. در نتیجه تماشاگران باید بیش از مدیران از چیزهای تازه استقبال کنند. چون آنها فاقد فیلترهای مربوط به خبره بودن هستند و برای ایده ای غیرمعمول چیز خاصی از دست نمی دهند. اما جاستین برگ متوجه شد که، تماشاگران به ترازمدیران نیستند.

گروه های کانونی نیز عملاً در معرض همان اشتباهات مدیران هستند. وقتی برنامه ای تماشا می کنید، اگر متوجه شدید که از ابتدا تا انتها در حال خندیدن بوده اید، در نهایت امر آن را بامزه اعلام می کنید. اما وقتی آن را در یک گروه کانونی تماشا می کنید، از این حقیقت آگاهید که آنجا باید تا آن را ارزشیابی کنید، نه اینکه آن را تجربه کنید، پس از ابتدا مشغول قضاوت درباره آن می شوید. چون دارید تلاش می کنید بفهمید که مردم آن را تماشا خواهند کرد یا خیر، طبیعتاً آن را براساس معیار ایده های جاافتاده ای درباره اینکه چنین برنامه ای باید چگونه ساخته شود ارزشیابی می کنید.



پس در مورد تماشاگران قسمت آزمایشی ساینفلد که دیدند می توان گفت نه تماشاگران نمایش آزمایشی و نه مدیران داوران ایده الی برای ایده های خلاقانه نیستند.

غالباً از خرد جمعی حرف می زنیم، اما باید مراقب باشیم که کدام جمع را مدنظر داریم. مدیران و تماشاگران آزمایش گرایش داشتند که روی یک مقوله خاص از اجراهای محبوب خود متمرکز بمانند و مابقی آن را رد کنند.

ما باید به جای تلاش برای ارزشیابی نوآفرینی خودمان یا جویا شدن بازخورد از مدیران، بیشتر به سراغ همکارانمان برویم. آنها فاقد ریسک گریزی مدیران و مخاطبان آزمایشی هستند؛ آنها ذهن پذیرایی برای دیدن قابلیت در احتمالات غیرمعمول دارند، که این ویژگی حفاظی است در مقابل منفی های کاذب. درعین حال، آنها هیچ سرمایه گذاری خاصی در ایده های ما ندارند، که این امر فاصله کافی در اختیار آنها می گذارد تا ارزیابی صادقانه ای ارائه کنند و مانع از مثبتهای کاذب می شود.



پس در مورد تماشاگران قسمت آزمایشی ساینفلد که دیدند می توان گفت نه تماشاگران نمایش آزمایشی و نه مدیران داوران ایده الی برای ایده های خلاقانه نیستند.

غالباً از خرد جمعی حرف می زنیم، اما باید مراقب باشیم که کدام جمع را مدنظر داریم. مدیران و تماشاگران آزمایش گرایش داشتند که روی یک مقوله خاص از اجراهای محبوب خود متمرکز بمانند و مابقی آن را رد کنند.

ما باید به جای تلاش برای ارزشیابی نوآفرینی خودمان یا جویا شدن بازخورد از مدیران، بیشتر به سراغ همکارانمان برویم. آنها فاقد ریسک گریزی مدیران و مخاطبان آزمایشی هستند؛ آنها ذهن پذیرایی برای دیدن قابلیت در احتمالات غیرمعمول دارند، که این ویژگی حفاظی است در مقابل منفی های کاذب. درعین حال، آنها هیچ سرمایه گذاری خاصی در ایده های ما ندارند، که این امر فاصله کافی در اختیار آنها می گذارد تا ارزیابی صادقانه ای ارائه کنند و مانع از مثبتهای کاذب می شود.



این شواهد کمک می کند توضیح دهیم که چرا بسیاری از اجراکنندگان از تأیید تماشاگران لذت می برند اما شدیداً خواستار تحسین هم ردگان خود هستند. کمدین ها غالباً می گویند بالاترین نشان افتخار این است که یک کمدین همکار را بخندانی؛ شعبده بازها گول زدن تماشاگران را دوست دارند اما عشقشان این است که هم قطاران خود را متحیر کنند.

توضیح عادی این ترجیح عبارت است از منزلت طلبی: ما تشنه پذیرفته شدن از سوی گروه هم ردگان خود هستیم. کسانی که شبیه به ما هستند. اما تحقیق برگ حاکی از این است که ما همه به سمت ارزیابی گان کشیده می شویم زیرا آنها قابل اعتمادترین قضاوت ها را نیز ارائه می کنند. وقتی ایده های جدید را ارزشیابی می کنیم، می توانیم با شبیه تر فکر کردن به پدیدآورندگان از منفی های کاذب اجتناب کنیم. برگ می خواست احتمال این را که افراد به درستی به ایده های تازه و مفید به جای پسندیدن ایده های متعارف بالاترین امتیاز را بدهند افزایش دهد.



برگ این مسئله را در آزمایشی نشان داد که در آن از افراد می خواست ایده های محصول خلق کنند و سپس فهرستی از معیارهای ارزشیابی تهیه کنند، و متعاقب آن، موفقیت ایده ها را با مخاطبان واقعی می سنجید.

وقتی برگ این ترتیب را معکوس کرد، به طوری که آنها ابتدا فهرستی از معیارهای ارزشیابی تهیه و سپس ایده خلق کردند، دقتشان به ۶۵ درصد افزایش یافت. اگر می خواهیم بخت شرط بندی روی بهترین ایده های نوآفرینانه را افزایش دهیم، باید بلافاصله قبل از اینکه پیشنهادهای دیگران را غربال گری کنیم، ایده هایی از خود خلق کنیم؛ و از قرار معلوم همین موضوع کمک می کند توضیح دهیم که چرا سریال ساینفلد ادامه پیدا کرد.



استیو جابز در سال ۱۹۸۲ گفت، «اگر قرار است ارتباطاتی بسازید که خلاقانه باشد، باید همان کوله بار تجربه ای را که دیگران دارند نداشته باشید.» شاید بزرگترین امتیاز ریک لودوین برای ساخت ساینفلد این بود که خارج از بخش برنامه های کمدی موقعیت کار می کرد.

لری دیوید و جری هرگز کمدی موقعیت ننوشته بودند، ولی باهم جفت و جور بودند، چون نمی دانستند کدام قوانین را نباید بشکنند. جایگاه بیرونی او استقلال کافی از قالب استاندارد کمدی های موقعیت را به او می داد که کار متفاوتی را در نظر بگیرد. اگر کسی صرفاً برنامه کمدی کار می کرد ساخت این کار برایش زحمت زیادی داشت اما برای کسی که در هر ویژه برنامه از ترتیب متفاوتی استفاده می کرد کاملاً راحت بود. وقتی افراد تخصص متوسطی در حوزه خاصی دارند، بیش از دیگران پذیرای ایده های خلاقانه انقلابی هستند. تجربه گسترده او در زمینه نوشتن لطیفه برای برنامه تلویزیونی خارج از برنامه های کمدی موقعیت، مانع از این می شد که نسبت به شیوه های جایگزین ارائه آنها کور باشد.



به جای بررسی دقیق اینکه چه چیزی باعث موفقیت یک برنامه کم‌دی می‌شود، او مطالعه فراگیرتری انجام داده بود در این مورد که چه چیزی در کل کم‌دی را موفق می‌سازد.

ترکیب تجربه گسترده و عمیق برای خلاقیت حیاتی است. در تحقیقی که اخیراً با مقایسه همه دانشمندان برنده جایزه نوبل از ۱۹۰۱ تا ۲۰۰۵ با دانشمندان معمولی هم‌عصرشان انجام شد، درمورد گرایش به هنر در میان برندگان جایزه نوبل در مقایسه با دانشمندان معمولی کشف کردند.



<p>بخت برندگان جایزه نوبل نسبت به دانشمندان معمولی</p>	<p>سرگرمی های هنری</p>
<p>۲ برابر بیشتر</p>	<p>موسیقی: نواختن یک ساز، تصنیف، رهبری ارکستر</p>
<p>۷ برابر بیشتر</p>	<p>هنرهای تجسمی: طراحی، نقاشی، چاپ دستی، مجسمه سازی</p>
<p>۷.۵ برابر بیشتر</p>	<p>صنایع دستی: درودگری، مکانیک، الکترونیک، شیشه گری</p>
<p>۱۲ برابر بیشتر</p>	<p>نوشتن: شعر، نمایشنامه، رمان، داستان کوتاه، کتاب های پرطرفدار</p>
<p>۲۲ برابر بیشتر</p>	<p>اجرا: بازیگرآماتور، رقصنده، شعبده باز</p>



هر دو گروه در رشته های مربوط به خود به تخصص عمیقی دست یافته بودند. اما احتمال اینکه برندگان جایزه نوبل در قیاس با دانشمندان کم توفیق تر دستی در هنر نیز داشته باشند بسیار بیشتر بود. در این تحقیق تیمی ۱۵ نفره از پژوهشگر در دانشگاه ایالتی میشیگان تحقیقی از تعداد بیشماری آمریکایی را در بر می گرفت نتایج مشابهی را برای کارآفرینان و مخترعان نشان داد. احتمال اینکه افرادی که کسب و کارهایی را راه انداخته بودند یا سهمی در ثبت نام برای پروانه اختراع داشتند سرگرمی هایی شامل طراحی، نقاشی، معماری، مجسمه سازی و ادبیات برای زمان فراغت داشته باشند بیش از هم ردگانشان بود. بدیهی است که علاقه مندی به هنر در میان کارآفرینان، مخترعان، و دانشمندان برجسته بازتاب دهنده کنجکاوی و تیزهوشی آنهاست. افرادی که پذیرای شیوه های جدید نگریستن به علم و کسب و کارند معمولاً شیفته بیان ایده ها و عواطف از طریق تصاویر، اصوات، و کلمات نیز هستند.



ضمناً فقط نوع خاصی از اشخاص نوآفرین به دنبال قرار گرفتن در معرض هنر نمی باشند. به همین دلیل، هنر مانند یک منبع قدرتمند بینش خلاق عمل می کند. به طور مثال چون گالیه تجربه گسترده ای از نقاشی و طراحی داشت و برنمودهای سایه روشن تمرکز داشت. اما تلسکوپ آن قدرت بزرگنمایی کافی را برای دیدن کوه هایی بر روی ماه نداشت. اوبا توجه به مهارت در هنر الگوی زیگزاگ بین نواحی روشن و تاریک ماه را تشخیص میداد. گالیه توانست کوهها را در جایی که دیگران نتوانستند، تشخیص دهد.

دانشمندان، کارآفرینان، و مخترعان غالباً ایده های تازه را از طریق گسترش دادن دانششان به حوزه هنر کشف می کنند، ما نیز می توانیم با وسعت بخشیدن به اندوخته فرهنگی خود به گستردگی دست یابیم. تحقیق در مورد بزرگسالان بسیار خلاق نشان می دهد. که معمولاً آنها خیلی بیش از هم رده خود در کودکی به شهرهای جدید نقل مکان کرده اند و این امر آنها را در معرض فرهنگ ها و ارزش های مختلف قرار داده و به انعطاف پذیری و سازگاری پذیری در آنها کمک کرده است.



در تحقیقی که اخیراً انجام شده است، فردریک گدار استاد حوزه استراتژی، بارهبری تیمی از محققان بررسی کردند که آیا ممکن است خلاقیت تحت تأثیر زمان صرف شده خارج از کشور قرار داشته باشد یا خیر. آنها روی صنعت مد تمرکز کردند و امتیازهایی را دنبال کردند. مدیران خلاقیت، تجربیات بین المللی افراد سرشناس این صنعت را بررسی کردند. خلاق ترین مجموعه های مد از مزون هایی بود که مدیرانشان بیشترین تجربه را در خارج داشتند، اما سه نکته هم وجود داشت:

نخست: زمان زندگی در خارج مهم نبود بلکه زمان کار کردن در خارج و درگیر بودن فعال در زمینه طراحی در کشور خارجی بود که باعث پیش بینی کردن اینکه آیا مجموعه های تازه آنان موفقیت آمیز می شود یا خیر. نوآفرین ترین مجموعه ها متعلق به مدیرانی بود که در ۲ یا ۳ کشور مختلف کار کرده بودند.

دوم: هرچه آن فرهنگ خارجی تفاوت بیشتری با سرزمین بومی داشت، تجربه مذکور سهم بیشتری در خلاقیت مدیران خانه مد داشت. کار کردن در چند کشور با فرهنگ های مختلف مهم بود.



سومین: که مهم ترین عامل است. میزان عمق تجربه بود که مدت زمانی که صرف کار در خارج شده بود اهمیت داشت. بیشترین میزان نوآفرینی زمانی بود که مدیران خانه مد ۳۵ سال در خارج کار کرده بودند. تجربه ریک لودوین با این مدل همخوانی دارد. او به دلیل سپری کردن بیش از یک دهه در زمینه قطعات کمدی مختلف در چند کشور بسیار متفاوت عمق پیدا کرده بود. و روی نویسندگانی شرط بست که جایگاه درونی و بیرونی او را داشتند. همه آنها از برنامه های آخر شب بودند و قبل از ساینفلد هرگز روی کمدی موقعیت، دیگری کار نکرده بودند، که این بدان معنی بود که هرگز مشکلی با ایده های غیرمعمول وجود نخواهد بود.

۲. مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم خطرهای دریافت شمی: استیو جابز کجای کار را اشتباه رفت.



اولین باری که استیو جابز سوار بر سگوی شد، تمایلی به پیاده شدن نداشت. استیو جابز معروف بود که بیشتر براساس دریافت شمی شرط بندی های بزرگ می کند، نه براساس تحلیل سیستماتیک. چون او، که تا آن موقع در زمینه نرم افزارها و سخت افزارها درست قضاوت کرده بود، این بار اشتباه کرد؟

سه نیروی عمده باعث شد او اشتباه کند و در مورد پتانسیل سگوی اعتماد زیادی داشته باشد:

(۱) بی تجربگی در حوزه مربوط

(۲) غرور

(۳) اشتیاق

بسیاری از مدیران شبکه ان بی سی آن قدر در زمینه کمدی های موقعیت متعارف باتجربه بودند که نمی توانستند نبوغ نامتعارف ساینفلد را درک کنند. سرمایه گذاران اولیه سگوی عکس این مشکل را داشتند: آنها به حد کافی در مورد حمل و نقل نمیدانستند.



تخصص جابز در حوزه دنیای دیجیتال بود، جف بزوس سلطان خرده فروشی اینترنتی بود، و جان دوئر ثروت خود را با سرمایه گذاری در شرکت های نرم افزاری و اینترنتی و آمازون و گوگل و... به دست آورده بود.

نتیجه: اریک دین دلیلش را دریافتهای شمی ماتنها در حوزه هایی دقیق هستند که در آن تجربه زیادی داریم.

اودر آزمایشی، به افراد تعدادی کیف مارک دار را نشان می داد که در ۵ ثانیه حدس بزنند، آیا این کیف ها اصل است یا خیر. (باید به حس درونی خود اتکا می کردند.) و به افراد دیگری هم ۳۰ ثانیه فرصت میداد اصل یا تقلبی بودن کیف را تشخیص دهند و بازمان بیشتر بررسی و تحلیل نمایند. برخی چون از انواع کیفهای مارک دار داشتند تجربه بیشتری نسبت به بقیه افراد شرکت کننده در آزمایش را دارا بودند در زمان کمتری می توانستند تشخیص دهند. دریافت شمی میتواند از تحلیل سبقت بگیرد، زیرا ذهن ناخودآگاهتان در تشخیص الگوها سرآمد است. اگر زمانی را صرف فکر کردن کنید، ممکن است به آسانی جنگل را در میان درختان گم کنید. اما اگر چیزی در مورد کیف های دستی ندانید، دریافت شمی تان به شما کمکی نخواهد کرد. در پرداختن به محصولات ناآشنا اگر اندکی غیرخبره تحلیل جامع انجام شود قضاوت درست تری دارند.



وقتی استیو جابز این حس درونی را داشت که سگوی جهان را تغییر می دهد، بیشتر جذب نوآورانه بودنش شد تا جنبه کاربردی اش. ترزا آمابیل، روان شناس هاروارد و یکی از شاخص ترین افراد خلاقیت در جهان، می گوید که برای موفقیت در نوآفرینی، اختراع باید جدید باشد. اما باید عملی نیز باشد. استاد کارآفرینی ها روارد می گوید، سگوی "مثل یک قالیچه پرنده بود. به عنوان محصول، چیز دگرگون کننده ای بود. اما محصولات خودشان ارزش تولید نمی کنند. مشتریان این کار را می کنند." برای گروهی از افراد دارای تجربه حمل و نقل، نیاز به کار زیادی بود تا معلوم شود سگوی حقیقتاً عملی هست یا خیر. در جلسات هیئت مدیره شرکت کلاینر پرکینز، لی پرسش هایی درباره چگونگی استفاده از سگوی مطرح کرد. چطور قفلش می کردید؟ خریدهای تان را کجای آن می گذاشتید؟ و قیمت، آن برای یک آدم عادی پول زیادی بود. رندی کومیسار کارآفرین، مشاور ارشد در شرکت اپل، مدیر اجرایی ارشد در لوکاس آرتز انترتینمنت، و عضو مؤسس تیوو بود که نظر موافقی برای سرمایه گذاری بر روی سگوی نداشت.



او می گفت وقتی آن روز سوار این دستگاهها شدیم، سواری روی دو چرخ، توازن خودبه خودی، این طرف و آن طرف رفتن تجربه سحرانگیزی بود. آن حس اولیه تجربه "حیرت انگیزی" بود. چرا پس مرا قانع نکرد؟ وی توضیح میدهد، "جدا از حس حیرت انگیزی که ایجاد می کرد، این یک تغییر رفتار بزرگ به قیمتی گزاف با ارزشی اندک برای هر انسان دو پایی بود".

چون وقتی بازار رابا دقت بررسی کرد متوجه شد که سگوی احتمالا جایگزین خودرو نخواهد شد و او پیشنهاد داد که روی کاربرد این دستگاه برای زمین های گلف، خدمات پستی، ادارات پلیس، و پارک های دیزنی تمرکز شود. استیو جابز دریافت شمی خود در مورد تازه بودن آن را رها نمی کرد. چنان که دانیل کانمن، روان شناس برنده جایزه نوبل، و گری کلاین، متخصص تصمیم گیری، توضیح می دهند، دریافت های شمی فقط وقتی قابل اعتمادند که افراد با قضاوت کردن در محیطی قابل پیش بینی تجربه می اندوزند. اگر به عنوان پزشک با نشانه های بیماری مریض مواجه هستید یا به عنوان آتش نشان دارید وارد ساختمان در حال سوختن می شوید، تجربه باعث می شود دریافت های شمیتان دقیق تر شود. رابطه ای باثبات و محکم هست میان الگوهایی که قبلا دیده اید و آنچه امروز با آن مواجه شده اید.



اما اگر کارگزار بورس یا پیش بینی کننده مسائل سیاسی باشید، رویدادهای گذشته پیامدهای قابل اتکایی برای زمان حال ندارند. کانمن و کلاین شواهدی را بررسی می کنند مبنی بر اینکه تجربه به فیزیکدانان، حسابداران، تحلیل گران بیمه، و استادان شطرنج کمک می کند تا همگی آنها در رشته هایی مشغول اند که روابط علت و معلولی در آنها نسبت پایدار است. اما مسئولان پذیرش دانشگاههای قضات دادگاه ها، تحلیل گران امنیتی، روان پزشکان، و کارگزاران بورس نفع زیادی از تجربه نمی برند. در جهانی به سرعت در حال تغییر می باشد درس های تجربه می تواند به راحتی ما را به مسیر اشتباه قرار دهد. از طرفی، چون سرعت تغییر پرشتاب است، محیط های ما دائما دارد پیش بینی ناپذیرتر می شود. این امر باعث می شود دریافت شمی به عنوان منبع بینش در مورد ایده های تازه کمتر قابل اتکا باشد و تحلیل ارزش بیشتری پیدا کند. با توجه به اینکه جابز تجربه مربوط را در حمل و نقل کسب نکرده بود، چرا تا این اندازه به دریافت شمی خود اعتماد می کرد؟ هرچه افراد در گذشته موفق تر بوده باشند، وقتی وارد محیط جدیدی می شوند، عملکرد بدتری دارند.

۲. مخترعان نابینا و سرمایه گذاران یک چشم خطرهای دریافت شمی: استیو جابز کجای کار را اشتباه رفت.



آنها اعتماد به نفس بیش از حد پیدا می کنند، و علاوه بر اینکه محیط فعلی شدیداً متفاوت است، این احتمال که آنها درصدد گرفتن بازخورد نقادانه برآیند کمتر است. جابز در یکی از این دام های موفقیت افتاده بود: او با سوابقی که داشت و پیشینه اثبات کردن به منفی بافان که اشتباه می کنند، به خود زحمت نداد که دریافت شمی خود را با گردآوری اطلاعات از پدیدآورندگان محک بزند که دانش حوزه مربوط را داشتند. علاوه براین، وقتی با سبک ارائه دین کامن مواجه شد، دریافت شمی اش او را گمراه ترک کرد.



وقتی کامن سگوی را برای سرمایه گذاری ارائه کرد، در تحقیقی که به رهبری چریل میتنس، استاد کارآفرینی دانشگاه نورث ایسترن، انجام شد بیش از ۶۰ سرمایه گذار خیرخواه بیش از ۳،۵۰۰ ارزیابی در مورد پروژه های پیشنهادی کارآفرینان انجام می دادند. سرمایه گذاران نظرسنجی را تکمیل کردند در مورد اینکه آیا سبک کارشان شمی یا تحلیلی است، شور و اشتیاق هر کارفرما را امتیازدهی کردند، و سپس پتانسیل تأمین مالی هر کسب و کار تازه را ارزیابی کردند. نتایج نشان داد که هرچه سرمایه گذاران شمی تر بودند، احتمال اینکه تحت تأثیر شوروشوق کارآفرین قرار بگیرند بیشتر بود. چنان که دنیل کانمن در کتابش، تفکر تند و کند، می گوید شم درونی به سرعت و براساس احساسات تند عمل می کند، در حالی که منطق فرایند کندتر و ملایمتری است. سرمایه گذاران متکی به دریافت شمی در معرض گرفتار شدن در اشتیاق یک کارآفرین قرار دارند؛ سرمایه گذاران تحلیلی احتمالاً بیشتر روی واقعیت ها تمرکز می کنند و با خونسردی درمورد شدنی بودن کسب و کار قضاوت می کنند.



سبک مبتنی بر دریافت شمی جابز، غرور و بی تجربگی اش در حمل و نقل او را در مقابل اعتماد کردن به چیزی آسیب پذیر می کرد که معلوم شد مثبت کاذب بود. اشتیاقی که در کلمات، لحن صدا، و اشارات بدنی القا می کنیم نشانه شوروشوق درونی ای که تجربه می کنیم نیست، بلکه صرفاً بازتابی است از مهارت های ارائه و شخصیتمان است. تحقیقات نشان می دهد که معمولاً افراد برون گرا بیش از افراد درون گرا خود را ابراز میکنند ، که بدان معناست که شوروشوق بیشتری به نمایش می گذارند.

کارآفرینان پرشور و شوق قادرند کسب و کار خود را سریع تر و موفق تر رشد دهند. سرمایه گذاران اولیه باید شورواشتیاق شان را برای تشکیل شرکت و ارائه موفق محصول به بازار ارزیابی می کردند. ضمناً برای این کار، آنان نباید فقط به آنچه او می گفت توجه می کردند. باید آنچه را او انجام می داد نیز بررسی می کردند. رندی کومیسار، بعد از بررسی پیشینه کامن، نتیجه گرفت که او بیشتر مخترعی تحسین برانگیز است تا کارآفرین. در گذشته، موفق ترین اختراعات کامن واکنشی بود به اینکه مصرف کنندگان برای حل مشکلی نزد او می آمدند.



او در خلق راه حل های هوشمندانه برای مشکلاتی که دیگران تشخیص می دادند عالی عمل می کرد، نه در یافتن مشکلاتی که درخور حل کردن باشد. در خصوص سگوی، او کار را با راه حل آغاز کرد و سپس به جای واکنش نشان دادن به کشش بازار، به دنبال یافتن مشکل رفت. اگرچه کامن در مورد سگوی شوروشوق داشت، اما این آمادگی را نداشت که آن را با موفقیت به اجرا درآورد. اگر می خواهیم مهارت های گزینش ایده خود را بهبود ببخشیم، نباید به این مسئله بنگریم که آیا افراد موفق بوده اند یا خیر. باید این را دنبال کنیم که چگونه موفق شده اند. بیل سالمن می گوید: "مسئله هیچ وقت ایده نیست؛ مسئله اجرایی کردن آن است." اگر بخواهیم پیش بینی کنیم که پدیدآورندگان ایده ای تازه آن را محقق خواهند کرد؟ باید به اشتیاقی که در مورد ایده هایشان ابراز می کنند بنگریم و بر اشتیاق به اجرایی کردن که از طریق اقداماتشان بروز می دهند تمرکز کنیم.



ریک لودوین به این دلیل برنامه جری ساینفلد و لری دیوید شرطبندی نکرد زیرا در ظاهر پرشور و شوق نبودند و یا به این دلیل که حقیقتاً در مورد ایده شان برای تولید یک برنامه هیجان زده بودند. او به آنها فرصت داد زیرا شاهد بود که آنها در ایده خود بازنگری کردند و شاهد توانایی آنها در اجرایی کردن صحیح ایده بود. و شور و شوقی که دنبالش می گردید همین بود.



سرمایه گذاری نکردیم در شرکت واربی پارکر یک منفی کاذب بزرگ بود. وقتی کسی که خود نه بوجد آوردننده است و نه مشتری درحالی که منبع اصلی درآمدش فروش عینک، در فروشگاه بود، به این ترتیب که ابتدا متخصصان بینایی سنجی نسخه می دادند و سپس مشتریان بعد از امتحان کردن عینک، آن را می خریدند. من در ذهنیت در روش سنتی مانده بودم. اگر قبل از شنیدن پیشنهاد سرمایه گذاری زمانی را برای خلق ایده یا خواندن مطالبی درباره چگونگی فروش آنلاین محصولات پوشاک و متعلقات آن صرف کرده بودم، بهتر برخورد می کردم.

اما چهار بنیان گذار شرکت واربی پارکر این گونه نبودند: عمق و گستردگی تجربه شان کافی بود. سه نفرشان عینک می زدند و همه در مهندسی زیستی، درمان و سلامت، مشاوره، و بانکداری تجربه داشتند. یکی از آنها، دیو بود زمانی در مسافرت بدون تلفن همراه و اینکه عینکش را گم کرده بود. وقتی به آمریکا بازگشت، نیاز به خریدن همزمان گوشی و عینک چشم انداز تازه ای به رویش گشود.



نیل بلومنتال عینک نمی زد، اودر یک سازمان غیرانتفاعی به زنان در آسیا، آفریقا، و آمریکای لاتین آموزش می داد تا کسب و کار راه اندازی کنند. وعینک محصولی بود که فروختن آن را به زنان آموزش می داد که باعث شد که به عمق دانش موردنیاز در صنعت اپتیک راپیدا کند که می تواند عینک را با هزینه کمتری تولید و طراحی کرد و فروخت. او، که زمانی فروشنده می کرد از گستردگی دانش کافی برخوردار بود تا رویکرد تازه ای اتخاذ کند.

نیل به من می گوید: "به ندرت پیش می آید که نوآفرینی از اهل یک رشته نشئات بگیرد، خصوصا وقتی آنها به اندازه صنعت اپتیک در خود فرورفته و بی دغدغه باشند."

اما کارآفرینان واربی پارکر، به دلیل تنوع تجربه شان، پشت نمونه اولیه های موجود نماندند و در ذهنیت ارزیابی کننده محدود نشدند. ابتدا به سراغ بازخورد مفصل پدیدآورندگان دیگر و مشتریان بالقوه رفتند. آنها با حذف دلایان خرده فروشی مطمئن شدند که می توانند عینک هایی را که به طور معمول ۵۰۰ دلار ارزش داشت به قیمت ۴۵ دلار بفروشند.



بعد از اینکه یک متخصص بازاریابی به آنها هشدار داد که هزینه هایشان افزایش خواهد یافت و قیمت نشانه ای از کیفیت قلمداد می شود آنها نظرسنجی ای با صفحات محصول ساختگی انجام دادند و قیمت های احتمالی مختلفی را به طور تصادفی به مشتریان ارائه کردند.

آنها متوجه شدند که احتمال خرید برای قیمت هایی تا حدود ۱۰۰ دلار افزایش پیدا می کند و سپس بدون تغییر می ماند و در قیمت های بالاتر کاهش می یابد. با طراحی های گوناگون وب سایت آزمایش کردند تا تنها بدانند آیابیشترین تعداد کلیک، و بیشترین میزان اعتماد را به همراه دارد. و چون رقبا می توانستند به صورت آنلاین عینک بفروشند، بنیان گذاران متوجه شدند، ایجاد برند برای موفقیتشان اهمیت حیاتی خواهد داشت. برای نام گذاری شرکت ۶ ماه ایده پردازی کردند و با نظرسنجی ها در گروه های کانونی متوجه شدند که نام واربی پارکر، حس باکلاس و منحصر به فردی دارد، و هیچ حس منفی را بر نمی انگیزد.



بخش عمده موفقیت واربی پارکر به خاطر شیوه آنها در مشارکت دادن هم شغلی در ارزیابی ایده هاست. آنها برنامه ای موسوم به واربلز را پدید آوردند برای مشارکت همه کارکنان شرکت در ایده ها و ویژگی های جدید فناوری دعوت کردند تا پیشنهادها را ارائه دهند. با این برنامه جدید تعداد پیشنهادها تقریبا به ۴۰۰ مورد رسید، زیرا کارکنان مطمئن بودند که فرایند انتخاب ایده ها براساس شایسته سالاری است. یکی از پیشنهادها باعث تغییر در شیوه اجرای خرده فروشی شد؛ پیشنهادی دیگر منجر به راه اندازی سیستم جدیدی برای رزرو ملاقات شد.

لون بایندر، مدیر بخش فناوری و اربی پارکر، می گوید، «نیل و دیو واقعا هوشمندند، اما هرگز نمی توانند به اندازه یک جمع دویست نفره باهوش باشند.» واربی پارکر، به جای محدود کردن دسترسی به ایده ها و واگذاری تصمیم گیری در مورد پیگیری و اجرای آنها به مدیران، این پیشنهادها را در یک سند گوگل کاملا شفاف کرد. هرکسی در شرکت می توانست آنها را بخواند، به صورت آنلاین در موردشان نظر دهد، و در جلسه دوهفته یک بار درباره آنها بحث کند.



این بدان معنی است، که درست همان طور که جاستین برگ توصیه می کند، ایده ها را نه تنها مدیران، بلکه پدیدآورندگان دیگر نیز ایده های خیلی تازه می پذیرند و ارزیابی می کنند. وقتی که کارکنان برای ایده پردازی صرف می کنند باعث می شود توانایی شان در تشخیص اینکه کدام پیشنهاد همکارانشان ارزشمندتر است ورزیده شوند. تیم های فناوری از اختیار کامل برخوردارند تا درخواست ها را مرتب سازی کنند و کار روی مواردی را که برایشان جالب است آغاز کنند. این مثل دموکراسی به نظر می رسد اما با یک تفاوت: مدیران برای اینکه کارکنان را راهنمایی کنند که کدام پیشنهادها جزو اولویت های استراتژیک شرکت است، به پیشنهادهای امیدبخش رأی مثبت و به پیشنهادهای نامناسب رأی منفی می دهند. برای اجتناب از مثبتهای کاذب و منفی های کاذب، رای مدیران الزام آور نیست. تیم های فناوری می توانند با انتخاب درخواستی که رأی زیادی دریافت نکرده است نظر مدیران را رد و تلاش می کنند ارزش آن پیشنهاد را اثبات کنند.



رب ربله، کارشناس روان شناسی کاربردی که در واربی پارکر روی پژوهشی کار کرده است، می گوید، «آنها برای شروع به ساختن چیزی منتظر اجازه نمی شوند، بلکه قبل از قرار دادن چیزی در معرض دید مشتریان از هم شغلی و یا رقبا بازخورد می گیرند. با سرعت شروع می کنند و سپس از سرعتشان می کاهند. بهترین کاری که میتوانیم بکنیم این است که موفقیت را با شیوه توپ زن ها در بیس بال بسنجیم.

رندی کومیسار می گوید:

اگر میانگین ضربه زدنم به توپ ۳۰۰ باشد، نابغه ام. علتش این است که نمی توان آینده را پیش بینی کرد. هرچه زودتر این را بیاموزید، زودتر می توانید در آن ورزیده شوید. احتمال اینکه یکی از این اختراعات جهان را تغییر دهد اندک است. احتمال موفقیت هر پدیدآورنده با مجموع ایده هایی که در طول زندگی اش عرضه می کند خیلی بیشتر می شود. وقتی درباره عظمت این افراد را قضاوت می کنیم، روی قله های فکری آنان تمرکز می کنیم، نه بر ایده های متوسطشان.

۳. به دنبال دردسر

حقیقت گویی در برابر قدرت

قدرت بدون مقام

اول ضعف هایتان را نشان دهید: (پدیده ساریک)

ناآشنایی تحقیر به بار می آورد

ترک شغل قبل از رفتن

زن بودن و سخن گفتن، ریسک مضاعف اقلیت های مضاعف

راه نرفته





کارمن مدینا متوجه ایراداتی اساسی در برقراری ارتباط جامعه اطلاعاتی شد. هماهنگ کردن آنها بین سازمانهای امنیتی دشوار بود و مدت زمان زیادی طول می کشید تا اطلاعات حیاتی به دست افراد مربوط برسد و از آنجا که هر ثانیه اهمیت دارد و جان عده ای در خطر و آسیب بود مدینا احساس کرد به نظام کاملاً متفاوتی نیاز هست که امکان بهنگام سازی های بی درنگ و هم رسانی را بین سازمان های امنیتی فراهم آورد او پیشنهادی مطرح کرد که سازمان های اطلاعاتی یافته هایشان را بلافاصله بر روی اینتلینک (اینترنت طبقه بندی شده جامعه اطلاعات و امنیت) منتشر و مخابره کنند ولی امکان دارد اطلاعات به دست افراد فاقد صلاحیت بیفتد. او بعد از سه سال خاموشی تصمیم گرفت دوباره در دفاع از یک سیستم آنلاین برای گزارش دهی بی درنگ و مداوم میان سازمان های امنیتی صدایش را بلند کند.



کمتر از یک دهه بعد کارمن مدینا نقشی محوری در پدید آوردن پلتفرمی ایفا کرد موسوم به اینتلی پدیا، یک و یکی پدیای داخلی برای بنگاه های اطلاعاتی به منظور دسترسی به دانسته های یکدیگر ولی این موضوع با هنجارهای سیا در تعارض بود. تا سال ۲۰۰۸ اینتلی پدیا منبع اصلی برای اژانس های امنیتی بود و طی چند سال این سایت بیش از نیم میلیون کاربر ثبت نام شده و بیش از یک میلیون صفحه و ۶۳۰ میلیون بازدید از صفحات را داشت و نشان خدمت به امنیت سرزمین مادری امریکا را از آن خود کرد. مدینا در اولین اظهار نظرش ناکام ماند ولی در دومین اظهار نظرش به دلیل تغییر وضعیت جهانی و استقبال گسترده از اینترنت توانست برای دومین بار نظر خود را مطرح کند. تا زمانی که مدینا به سمت معاونت اطلاعات در سازمان سیا ارتقا پیدا نکرد، هیچ راهکار آنلاینی وجود نداشت، و این سمت قدرت کافی را برای پشتیبانی از اینتلی پدیا به او داد. برای رسیدن به این سمت، باید می آموخت که به شکل متفاوتی ارتباط برقرار کند حرفش را به صورتهایی ابراز کند که باعث کسب اعتبار شود، نه سلب اعتبار.



طی دور دوم تلاشش در سال ها بعد، مدینا، با تلاش برای حمله کردن از پایین به سیستم، زندگی شغلی اش را در معرض خطر قرار نداد. در عوض، او هدفش را دست یافتن به مقام از طریق تبدیل شدن به بخشی از سیستم و سپس تغییر آن از درون تعیین کرد. وقتی مدینا تصمیم پرریسک ارائه دوباره ایده اش را گرفت سبد ریسک خود را با تقاضا برای شغلی که بر امنیت اطلاعاتی متمرکز بود متوازن کرد نقش اصلی او این بود که دانسته ها را امن نگاه دارد و او چنین می گوید که "این کاری نبود که به طور معمول تصمیم به انجامش بگیرم بلکه کار بسیار محافظه کارانه ای بود" کارهای دیگر در مورد امنیت مطالب انتشار یافته را انجام می داد در نهایت توانست با انجام کارها به صورت فرعی برای انجام کارهایی که می خواست انجام دهد استفاده کند و او در حالی که با این تلاش ها احترام کسب می کرد چیزی هم برای خود می اندوخت که ادوین هلندر روانشناس. ان را اعتبار تک ویژگی نامیده است یعنی اختیار عمل برای عدول از انتظارات گروه. اعتبار تک ویژگی از طریق احترام جمع می شود نه از طریق رتبه.



او، با انجام دادن کارهایی که مأموریت سازمان سیا را به پیش می برد، اعتبار تک ویژگی را برای مبارزه در راه چشم اندازش برای هم رسانی اطلاعات به دست آورد. او به سطح مدیریتی ارتقای رتبه پیدا کرد.. بسیاری از مدیران در مورد ارزش یک «ویکی» برای هم رسانی اطلاعات میان سازمانی بدبین بودند. درخواست آنها هر بار رد می شد تا اینکه کار من مدینا را پیدا کردند، که بی سروصدا در حال ایجاد شبکه ای از افراد سرکش در درون سازمان سیا بود. او حمایت سطح ارشد لازم را برای تلاش نوپای آنها فراهم کرد و فضایی برایشان تدارک دید که در آن مفهوم متن باز را در فرهنگی معرفی کنند که براساس مخفی کاری ساخته شده بود. از آنجا که مدینا قدرت داشت، دیگر مجبور نبود چندان نگران این باشد که ایده هایش را چگونه ابراز می کند اما در طول این مسیر، او مجبور شده بود برای کسب مقامی که در نهایت به او قدرت بخشید، شیوه حرف زدنش را تغییر دهد. تغییر استراتژی او نقطه اشتراکی دارد با غیرمعمول ترین درخواستی که انسان ممکن است برای تأمین سرمایه یک کسب و کار نوپا با آن مواجه شود.



ریوفوس گریسکام و آلیسا وولکمن بعد از اینکه اولین فرزندشان به دنیا آمد از میزان تبلیغات و توصیه های نادرستی که درباره ی بچه داری ارائه می شد حیرت زده بودند به همین دلیل آنها شبکه وبلاگی را به نام ببل راه اندازی کردند تا کلیشه های غالب بچه داری را به چالش بکشند و با شوخ طبعی حقیقت را بیان کنند. در سال ۲۰۰۹ گریسام برای تامین سرمایه برای ببل درخواست سرمایه گذاران ریسک پذیر را مطرح کرد. او اسلایدی شامل فهرستی از ۵ دلیل عمده برای سرمایه گذاری نکردن در کسب و کارش به انا عرضه کرد طبیعتاً این کار باعث می شد درخواست تامین سرمایه اش به فنا برود ولی در کمال ناباوری توانست برای ببل مبلغ ۳/۳ میلیون دلار بودجه به دست آورد.



دو سال بعد، گریسکام برای فروش کسب و کارش از دیزنی بازدید کرد تا ببیند آنها علاقه ای به تملک آن دارند یا خیر. گریسام برای فروش ببل دوباره همان کاری را که قبلاً انجام داده بود تکرار کرد و «دلایل نخریدن ببل» را مطرح کرد و توضیح داد که میزان مشارکت کاربر از سه صفحه در هر بازدید کمتر از میزان انتظار است. ببل قرار بود وب سایتی برای فرزندپروری باشد، اما ۴۰ درصد مطالب آن در مورد آدمهای مشهور است. همچنین، پشت صحنه وب سایت شدیداً نیازمند روزآمد شدن است. سرانجام، شرکت دیزنی این شرکت را به مبلغ ۴۰ میلیون دلار خرید. این را پدیده ساریک می نامند.

در دوجلسه اول با هیئت مدیره «هر بار چیزی می گفتم و بر جنبه مثبتی تأکید می کردم، واکنش های بدبینانه دریافت می کردم. خوش بینی لجام گسیخته به تلاش برای فروش چیزی تعبیر می شود؛ قدری غیرصادقانه به نظر می آید، و در نتیجه با بدبینی با آن برخورد می شود. همه به این حس حساسیت دارند یا گمان می برند که کسی می خواهد به آنها چیزی بفروشد.»



در جلسه سوم هیئت مدیره، گریسکام شیوه خود را معکوس کرد: صحبتش را با بحث صریحی راجع به همه مواردی شروع کرد که شرکت با آنها مشکل داشت و چیزهایی که شب‌ها خواب را از چشمش می‌ربود اعضای هیئت مدیره واکنش بسیار مطلوب تری نسبت به واکنشی که در جلسات قبلی نشان داده بودند از خود بروز دادند و توجهشان را از دفاع از خود گرفتند و بر حل مسئله معطوف کردند. گریسکام تصمیم گرفت همین روش را در مورد سرمایه‌گذاران هم به کار گیرد، و متوجه واکنش مشابهی شد: آنها از حالت گارد گرفته خارج شدند.

وقتی ایده جدیدی برای درخواست تأمین مالی عرضه می‌کنید یا پیشنهادی برای تغییر ابراز می‌کنید، احتمالاً مخاطبتان بدبین است در چنین شرایطی، دست کم به چهار دلیل، به کار گرفتن شکل بدون قدرت برقراری ارتباط از طریق برجسته کردن ایرادات وارد به ایده‌تان، عملاً اثربخش‌تر است.



- اولین مزیت آن این است که شروع بحث با نقاط ضعف مخاطب را خلع سلاح می کند.
- مزیت دوم شروع بحث با محدودیت های یک ایده است: باعث می شود باهوش به نظر برسید. گریسام متوجه شد، «هیچ چیز خجالت آورتر از نوشتن نقدی که بیش از حد مثبت باشد نیست.» حتی اگر نقد نویسان عاشق کتابی بودند، احساس می کردند مجبورند در پایان نقدشان پاراگرافی اضافه کنند و به کاستی های آن کتاب اشاره کنند. به گفته گریسکام، آنها از این طریق می گویند، «من ساده لوح نیستم؛ نویسنده کاملاً هم سیاهم نکرد. من تیزبینم.»
- سومین مزیت بیان ایرادات ایده هایتان در ابتدای کار این است که باعث می شود قابل اعتمادتر شوید. وقتی گریسکام موانع پیش رو را در کسب و کار خود تشریح کرد، نه تنها فرد مطلعی به نظر رسید، بلکه صادق و فروتن نیز جلوه کرد.
- چهارمین مزیت شیوه پیش گفته این است که به دلیل انحرافی که در طرز پردازش اطلاعات در افراد وجود دارد، ارزیابی مطلوب تری از خود ایده در اختیار مخاطبان قرار می دهد.



وقتی پیشنهاد جدیدی ارائه می کنید ساعت ها، روزها، هفته ها، ماه ها، یا شاید حتی سالها صرف فکر کردن به آن ایده کرده اید. در مورد مسئله تعمق کرده اید، راهکار را تهیه کرده اید، و آن تصور را پیش خود تکرار کرده اید. این حقیقت توضیح می دهد چرا غالباً ایده هایمان را به طرز ضعیفی برای دیگران بیان می کنیم. آن چشم اندازها آن قدر برای ما آشنایند که دست کم می گیریم مخاطب باید تا چه حد در معرضشان قرار بگیرد تا آنها را درک کند و خریدارشان شود. در نتیجه اگر می خواهیم افراد ایده های نوافرینانه ما را بپذیرند باید شفاف آنها را ابراز کنیم سپس آنها را اصلاح و تکرار کنیم.

پدیده در معرض قرارگیری صرف بارها تجربه و تکرار شده است هرچه یک صورت، نامه، عدد، صدا، طعم، علامت تجاری یا حرف الفبای چینی اشنا تر شود ان را بیشتر می پسندیم. این مطلب در فرهنگ ها و گونه های مختلف موجودات مصداق دارد. وقتی ما در معرض چیزی قرار می گیریم یا با ان برای مدتی مواجه می شویم بصورت ناخودآگاه به سمت ان حرکت می کنیم.



یک تبیین برای این پدیده این است که قرار گرفتن در معرض چیزی باعث راحتی در پردازش آن می شود. درک ایده ای ناآشنا به تلاش بیشتری نیاز دارد. هرچه بیشتر آن را ببینیم، بشنویم، لمس کنیم با آن راحت تر می شویم و کمتر برایمان تهدید کننده است.

آشنایی بیش از حد با یک ایده می تواند منجر به ملال شود. اما در شرایط اظهار علنی یک ایده افراد به ندرت باعث سر رفتن حوصله مخاطبشان می شوند در مجموع 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 قرار گیری بیشتر بازهم مفید است جالب است بدانید در معرض قرار دادن ها زمانی اثر بخش ترند که کوتاه و امیخته با ایده های دیگر باشند تا به حفظ کنجکاوی مخاطب کمک کند. همچنین بهتر است بین ارائه ایده و ارزیابی آن وقفه ای ایجاد شود که باعث می شود زمانی برای حلاجی کردن آن ایده وجود داشته باشد.



وقتی کارمن مدینا معاون بخش اطلاعات سازمان سیا شد، می دانست اگر می خواهد تحلیل گران اطلاعات امنیتی به شکلی بازتر اطلاعاتشان را هم رسانی کنند، باید آنها را به طور منظم در معرض این ایده قرار دهد. بنابراین، وبلاگی روی اینترنت داخلی طبقه بندی شده به راه انداخت تا از این راه، مدل شفافیتی را که از آن طرفداری می کرد ارائه کند. دو بار در هفته، نقدهای کوتاهی می نوشت و دیدگاه هایش را درباره نیاز به مخفی کاری کمتر و هم رسانی اخبار بیان می کرد، و اشاره می کرد که این موج آینده خواهد بود. در ابتدا، بسیاری از رهبران جامعه اطلاعاتی این ایده را از روی عادت رد می کردند. اما همان طور که پژوهش های در معرض قرارگیری ذهن نشان می دهد، این ارائه های کوتاه پراکنده میان اطلاع رسانی های دیگر و وقفه های بین آنها باعث شد رهبران برای ایده های مدینا آمادگی پیدا کنند.



خیلی زود، متخصصان فناوری سیا پلت فرمی روی اینترنت داخلی پدید آوردند که به تک تک کارکنان امکان می داد وبلاگی برای خود بسازند، و به این ترتیب آشنایی با ایده گسترش بیشتری یافت. به تدریج، افراد این واقعیت را، که جرئت کرده بودند وبلاگ نویسی کنند، مدیون مدینا میدانستند. تا حد زیادی در پی تلاشهای او، جامعه اطلاعات و امنیت دارای صحنه وبلاگ نویسی پر جنب و جوشی شده بود که در آن تحلیل گرانی از سازمان های مختلف به طور غیررسمی دانسته هایشان را هم رسانی می کردند.



براساس کتاب برجسته ای به قلم آلبرت هرشمن اقتصاددان، چهار گزینه مختلف برای اداره کردن هر وضعیت ناخشنود کننده ای وجود دارد که این گزینه ها عبارتند از: خروج، اظهارنظر، تحمل، و نادیده انگاری.

- خروج به این معنی است که خود را به طور کامل از آن موقعیت بیرون بکشید مثل ترک شغلی فلاکت بار
- اظهارنظر عبارت است از تلاش فعالانه برای بهبود بخشیدن به موقعیت مثل مراجعه به ریاستان با ایده هایی برای غنا بخشیدن به شغلستان.
- تحمل یعنی اینکه دندان هایتان را به هم بفشارید و تاب بیاورید مثل سخت کار کردن حتی با وجود اینکه شغلستان خفه کننده باشد.
- نادیده انگاری عبارت است از ماندن در موقعیت کنونی اما کاستن از تلاش مثل کارکردن فقط به اندازه ای که اخراج نشوید.



تغییر وضعیت موجود

اظهار نظر	خروج
تحمل	نادیده انگاری

سود برای بخش سازمان

زیان برای بخش سازمان

حفظ وضع موجود



اساسا این گزینه ها مبتنی بر دو احساس کنترل و پایبندی اند.

اگر معتقدید در وضع موجود گیر افتاده اید، وقتی پایبندی 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 پایبندی ندارید، رها می کنید و می روید. فقط وقتی معتقد باشید که اقداماتتان اهمیت دارد و عمیقا اهمیت بدهید، اظهارنظر کردن را انتخاب خواهید کرد.

بعد از اینکه صدای کارمن مدینا را در تلاش های اولیه اش برای اظهارنظر کردن خاموش کردند، او دیگر اعتقاد نداشت که می تواند تغییری ایجاد کند. از آن نوع افرادی نبود که از زیر مسئولیت هایش شانه خالی کند، اما برخی از پایبندی هایش در هم شکسته بود. حتی بعد از چند سال، نمی توانست از دست این احساس راحت شود که اظهار عقیده زندگی شغلی اش را تباه کرده است.



حس پایبندی 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. مدینا مایک (رئیس اش) را شخصی ((مستعد بدبینی و دمدمی مزاج)) توصیف می کرد به همین دلیل تصویری که از این مدیر می توان داشت با مدیر بدقلق تطابق دارد. مدیران بدخلق گرایش بیشتری دارند که ما را به چالش بکشند و به این ترتیب توانایی ما را در ابراز عقیده اثربخش تقویت کنند. تحقیقات نشان می دهد وقتی مدیران سابقه به چالش کشیدن وضع موجود را داشته باشند معمولاً در برابر ایده های جدید پذیراترند و سهمی شدن افراد دیگر کمتر در آنها حس تهدید شدن ایجاد می کند آنها بیشتر به بهبود سازمان اهمیت می دهند تا دفاع کردن از وضعیت کنونی آن.



مدینا با حمایت رئیسی قوی که نخستین اولویتش تقویت سازمان سیا بود حس کنترل داشتن و پایبندی خود را بازیافت. او که می دانست رئیسیش پشتیبانش است آماده بود تا تلاشش را برای ترویج هم رسانی آزادتر اطلاعات از سر بگیرد. مدینا متوجه شد که همکارانش نسبت به پیشنهادهای او پذیرا تر شده اند هرچند غالباً مدیران میانی بودند که پیشنهادهای او را مردود می شمردند. سلسله مراتب سازمان به سه بخش پایین، میانی و بالا تقسیم می شود. افرادی که در پایین ترین سطح سلسله مراتبی قرار دارند چیز زیادی برای از دست دادن ندارند و با نوافرین بودن می توانند همه چیز به دست آورید. دنباله روی جایگاه میانی ما را به این سوق می دهد که ایمنی وضعیت تجربه شده و مطمئن را به ریسک چیزهای نوافرینانه ترجیح دهیم. در بخش میانی سلسله مراتب که بیشتر افراد سازمان در آن جای می گیرند تحت سلطه دلواپسی است چون شما اندک احترامی دارید که برای جایگاه خود در گروه ارزش قائلید و نمی خواهید دنباله روی رهبر باشید تا ارزش خود را به عنوان عضو گروه به اثبات برسانید.



کارمن مدینا، درحالی که از پلکان رده های شغلی بالا می رفت، فهمید که ابراز کردن ایده ها به سمت بالا و پایین اثربخش تر است، و زمان کمتری صرف تلاش برای دادن پیشنهاد به مدیران میانی کرد. رهبران ارشد او را به عنوان کارمندی نادر می دیدند که معتقد است ایراداتی در سازمان هست، و همچنین معتقد است که این وضعیت می تواند تغییر کند. اعتباری که او داشت به واسطه همراهی روزافزون همکاران رده پایین تر تقویت می شد. وقتی او دیدگاه هایش را با ستاره های رو به اوج در سازمان سیا مطرح می کرد، این چشم انداز آنها را هیجان زده می کرد و بر جایگاه او می افزود. سوزان بنجامین، همکار مدینا، یادآور می شود، «کارکنان جوان تر ایده های تازه او را تحسین می کردند و به او به عنوان الگویی واقعی می نگریستند و همین باعث میشد گوش نکردن به حرف های او برای دیگران دشوارتر شود. این امر شهرت او را مستحکم کرد و به او کمک کرد تا دیگران را مجبور به شنیدن نظرهايش کند.»



ابراز عقاید نزد مخاطبانی از مدیران میانی ریسک گریز برای هر کسی کاری پرچالش است، اما این امر برای کارمن مدینا به عنوان زنی در سازمانی تحت سلطه مردان خیلی پرچالش تر بود. وقتی اولین بار داستان او را شنیدم ساده انگارانه خیال کردم که روزگار کم ارزش شمردن زنان در محیطهای حرفه ای مدتهاست که سپری شده است، و او را در نهایت بر اساس کیفیت ایده هایش ارزیابی خواهند کرد، نه بر اساس جنسیتش اما زمانی که نتایج را مشاهده کردم که افراد همچنان کلیشه های ذهنی محکمی درباره نقش جنسیتی دارند و انتظار می رود که مردان تحکم و زنان نقش اشتراکی داشته باشند. شریل سندبرگ هنگام تحلیل داده های خود متوجه شد که ابراز ایده های جدید تولید درآمد برای مردان منجر به ارزیابی عملرکد بالاتری شده بود اما برای زنان چنین نبود تحقیقات دیگر نشان میدهد که مدیران مردی که بیش از هم ردگان خود سخن می گویند پاداش می گیرند، اما مدیران زنی که همین رفتار را بروز می دهند هم توسط مردان و هم زنان کم ارزش شمرده می شوند.



اشلی روزت، که پژوهشگر مدیریت و آمریکایی آفریقایی تبار است، متوجه این نکته شد که وقتی با تحکم رهبری می کرد، طرز برخوردها با او در قیاس با زنان سفید پوست و مردان سیاه پوست متفاوت بود. او در کار با همکارانش متوجه شد که اعضای گروههای اقلیت مضاعف با ریسکی مضاعف مواجه اند. وقتی زنان سیاه پوست شکست می خورند، ارزیابی در مورد آنها بسیار سخت گیرانه تر است از ارزیابی در مورد مردان سیاه پوست و رهبران سفید پوست از هر دو جنس. تیم پژوهشگران روزت اشاره می کند که برای اقلیت های مضاعف، شکست خوردن گزینه بسیار پرهزینه ای است. اما جالب اینجاست که روزت و همکارانش دریافتند وقتی زنان سیاه پوست سلطه گرانه عمل می کنند، با تنبیه هایی مانند زنان سفید پوست و مردان سیاه پوست مواجه نمی شوند. زنان سیاه پوست به عنوان اقلیت های مضاعف در هیچ مقوله ای نمی گنجند. روزت دریافتند که وقتی زنان به جایگاه برتر می رسند و روشن است که فرمان را به دست دارند، افراد متوجه می شوند که چون آنها بر تعصبات و استانداردهای دوگانه فائق آمده اند، حتما انگیزه و استعداد خارق العاده ای داشته اند.



دونا دابینسکی به عنوان مدیر توزیع و فروش اپل عملا بی وقفه از صبح تا وقت خواب کار می کرد و دیوانه وار بر ارسال رایانه ها متمرکز بود تا از میزان تقاضای در حد انفجار عقب نماند. ناگهان استیو جابز پیشنهاد داد هر شش انبار در آمریکا حذف شود، موجودی کاهش یابد، و انتقال به یک سیستم تولید درست سر وقت انجام شود که در آن رایانه ها برحسب سفارش مونتاژ و از طریق پست فدکس بیست و چهار ساعته تحویل می شد. دابینسکی فکر می کرد این یک اشتباه بزرگ است، اشتباهی که می توانست کل آینده شرکت را به خطر بیندازد. او معتقد بود که «موفقیت اپل متکی بر موفقیت در توزیع است.» تا مدتی او این مسئله را نادیده گرفت و فکر می کرد مشکل برطرف خواهد شد. وقتی چنین نشد، او شروع به استدلال برای اثبات نظرش کرد. او اصرار داشت که توزیع به خوبی دارد کارش را انجام می دهد: تیم او داشت فصل جاری را با یک رکورد به پایان می رساند، و عملا هیچ شکایتی وجود نداشت.



دابینسکی به مدت ۳۰ روز مهلت خواست تا پیشنهاد متقابلش را مطرح کند در غیر این صورت از انجا می رفت این خط و نشان کشیدن حرکت پرمخاطره ای بود ولی درنهایتی درخواستش تایید شد پیشنهاد او این بود که برای استحکام بخشیدن به مراکز خدمات مشتریان به جای انتقال به تولید درست سر وقت تهیه کرد که بدون هیچ ریسکی برخی از مزیت های مطلوب ان پیشنهاد را نیز در خود داشت و پیشنهادش پذیرفته شد. دابینسکی توضیح داد آنچه که باعث شد نظرم شنیده شود برون داد و تاثیرگذاری بود افراد مرا به عنوان شخصی می شناسند که کارها را به سرانجام می رساند همین باعث کسب احترام می شود. او قبل از به کارگیری قدرت مقام به دست آورده بود پس اعتبار تک ویژگی داشت که می توانست ان را خرج کند. دابینسکی به واسطه تمایزش در به چالش کشیدن ایده ای که ان را نادرست می دید به ارتقای شغلی دست یافت.



با مقایسه تجربیات کارمن مدینا و دونا دابینسکی پرسش هایی اساسی در باب بهترین راه برای اداره کردن نارضایتی مطرح می شود. در جستجو به دنبال نوافرینی، نادیده انگاری گزینه درستی نیست. تحمل کردن مسیری موقتی برای کسب حق اظهارنظر است. در بلندمدت تحمل کردن هم مانند نادیده انگاری وضع موجود را حفظ می کند و در نهایت نمی تواند نارضایتی را حل کند. برای تغییر وضعیت خروج و اظهارنظر تنها گزینه های موجود هستند. تجربه دونا دابینسکی پرتوی دیگری بر خروج می افکند. بعد از پیروزی در نبرد توزیع در آپل، او به سمتی ارشد در فروش و بازاریابی بین المللی در شرکت کلاریس دست یافت که یکی از زیرمجموعه های نرم افزاری اپل بود. طی چند سال، گروهش مسئول نیمی از کل فروش شرکت کلاریس شد.



وقتی اپل در سال ۱۹۹۱ تصمیم گرفت کلاریس را به عنوان شرکتی مستقل رها نکند، دابینسکی آن چنان از نبود فرصتی برای تأثیرگذاری سرخورده شد که استعفا کرد. دابینسکی وقتی با کارفرمایی به نام جف هاوکینز ملاقات کرد، به این نتیجه رسید که کسب و کار نوپای هاوکینز، پالم کامپیوتینگ موج بزرگ بعدی فناوری است، و سمت مدیر اجرایی ارشد را پذیرفت. تحت رهبری دابینسکی، این کسب و کار نوپا محصول پالم پایلوت، اولین موفقیت دور از دسترس رقبا در بازار جدید دستگاه های دیجیتالی شخصی، را پدید آورد. پالم پایلونت به بازار آمد و طی یک سال و نیم بیش از یک میلیون دستگاه از آن به فروش رفت اما هنگامی که شرکت به تملک تری کام درآمد با برخی از تصمیمات استراتژیک دابینسکی موافق نبود به همین دلیل دابینسکی و هاوکینز پالم را ترک کردند. این دو بعد از یکسال رایانه دستی وایزور را راه اندازی کردند و به سرعت توانستند یک چهارم بازار را بدست آورند بعد از آن گوشی هوشمند تریو را عرضه کردند که با موفقیت زیادی همراه بود به همین دلیل این شرکت با پالم ادغام شد.



چندسال بعد استیوجابز گوشی هوشمند اپل را عرضه کرد این درحالی بود که او گفته بود محال است که گوشی هوشمند بسازد. درسی که می توان از این موضوع گرفت این است که اظهار عقیده ذاتا بر خروج ترجیح ندارد در برخی از شرایط رفتن از سازمان خفقان اور میتواند مسیر بهتری به سوی نوافرینی باشد. بهترین راه که می تواند ابراز ایده ها و ایمن سازی سبد ریسک خود را انجام دهیم این است که در صورت نیاز برای خروج آماده باشیم. اگر روسایتان تحول یافتند مانند جابز می توان به نفع ماندن و اظهار نظر استدلال کرد ولی اگر چنین نبود میتوان در جای دیگری فرصت بهتری پیدا کرد.

۴ . عجله کار ابلهان است

زمان بندی ، تعویق استراتژیک ، و ایراد پیشگامی

رمز داوینچی ای دیگر

انضباط تأخیر

از تو حرکت از خدا برکت

پیشگامان و پیروان

چرخه های عمر خلاقیت





« هرگز کاریس 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 ، تب آلوده مشغول ایده پردازی برای سخنرانی خود با مشاور خود تماس گرفت که قرار بود تاریخ سخنرانی را تغییر دهد . اوت ۱۹۶۳ بود ، و با اینکه راهپیمایی در واشنگتن که برای شغل و آزادی برای صبح روز بعد برنامه ریزی شده بود ، مارتین لوتر کینگ جونیور هنوز سخنرانی پایانی خود را آماده نکرده بود.

کورتا ، همسر مارتین لوتر کینگ ، چنین به یاد می آورد ، . قرار بود سخنران پایانی باشد ، و سخنرانی مارتین لوترکینگ از طریق تلویزیون و رادیو به گوش میلیون ها نفر در آمریکا و سرتاسر جهان برسد و بسیار مهم و الهام بخش و حکیمانه بود برای همه مردم.



راهپیمایی دو ماه قبل به مطبوعات اعلام شده بود ؛ و کینگ می دانست این رویدادی تاریخی خواهد بود و علاوه بر افراد مشهور مدنی و بازیگران برپوشش رسانه ای ، انتظار می رفت جمعیتی دست کم یک صدهزار نفری حضور به احتمال میرفت جمعیت زیادی در این راهپیمایی شرکت کنند. برای شروع در سخنرانی باید از یک بخش ۵ دقیقه ای آغاز کنند که بگفته افرادی همچون فرانکلین می گویند که نوشتن متن ۵ دقیقه بسیار دشوار تر از کل متن می باشد. در نتیجه نوشتن پیش نویس آن را بلافاصله شروع کند. به گفته ویلسون برای نوشتن یک متن ۵ دقیقه ای باید ۲ هفته وقت صرف کرد.

همیشه از دانش آموزان می خواهند تکالیفشان را زودتر شروع کنند و آن را به دقیقه آخر نیندازند . در کتاب های خودسازی ، حجم بزرگی از منابع به مبارزه با به تعویق انداختن کارها تخصیص یافته است . اما اگر همین عمل به تعویق انداختن باعث شده باشد که کینگ بتواند بهترین سخنرانی عمرش را در آن روز اجرا کند ، چه در کار و زندگی ، همیشه به ما می آموزند که اقدام زودهنگام کلید موفقیت است ، البته سرعت در کار ، مزیت های آشکار زیادی دارند (زود تر کارمان را به پایان برسانیم و در بازاریابی از رقبا جلو بزنیم) ولی میگویند پرنده سحر خیز کرم را شکار میکند ولی کرم سحر خیز نیز شکار پرنده میشود.



در این فصل به این موضوع می پردازد که چه زمان دست به عمل نوآفرینانه بزنیم.

آفتاب نزده راه بیفتید ، تا ظهر صبر کنید ، تا گرگ و میش تأمل کنید . هدف در اینجا این است که با بررسی مزیت های غیرمنتظره به تأخیر انداختن زمان آغاز و اتمام کارها ، و نیز زمان پرده برداری از ایده هایمان برای جهانیان ، باورهای رایج را در مورد زمان بندی را برهم بزنم.

به این مسئله خواهیم پرداخت که چرا تعویق می تواند به همان اندازه که فضیلت محسوب می شود عیب نیز باشد ، چگونه کارآفرینان پیشگام غالباً با نبردی دشوار مواجه اند ، چرا مخترعان مسن تر گاه از مخترعان جوان پیشی می گیرند ، و چرا رهبرانی که به طور اثربخش تغییر را به پیش می برند کسانی اند که صبورانه منتظر لحظه مناسب می شوند.

اگرچه به تأخیر انداختن می تواند کار پرریسکی باشد، میبینیم که عجله نیز می تواند رسیک زیادی داشته باشد لازم نیست برای نوآفرین بودن نفر اول بود ، بلکه در زمان مشخص باید آن کار را انجام داد.



این اواخر ، یک دانشجوی دکتری به نام جیها شین ، با ایده ای نامعقول نردم آمد که شاید تاخیر باعث نوآفرینی و خلاقیت شود. زمانی که کار را به تعویق می اندازید ، عامدانه کاری را که باید انجام شود عقب می اندازید . این کار باعث میشود که زمان بیشتری برای تفکر واگرا تر نسبت به آن موضوع اختصاص میدهیم در نتیجه ، مجموعه وسیع تری از ایده های نوآفرینانه را مدنظر قرار می دهید و در نهایت مسیر تازه تری را در پیش می گیرید . او را به چالش گرفتم تا این مسئله را بیازماید . شین از دانشجویان خواست برای راه انداختن کسب و کاری در محوطه دانشگاه در محلی که قبلا خواربارفروشی قرار داشت ، و حالا تخلیه شده بود ، پیشنهادهایی را بنویسند.

وقتی آنها بلافاصله مشغول شدند ، بشتر آنها ایده هایی مانند خواربارفروشی های دیگر را بیان کردند. وقتی شین از آنها خواست این کار را به تعویق بیاندازد و بازی رایانه ای انجام دهند ، توانستند بعد مدتی ایده های جدید تری را مطرح کنند مانند آموزش خصوصی و یا انبار. در نتیجه افرادی که با تاخیر به ایده پردازی پرداختند ۲۸ درصد ایده های جدید تر و خلاقانه تری را مطرح کردند.



از این نتایج هیجان زده شده بودیم ، اما نگران بودیم تعویق علت واقعی خلاقیت نبوده باشد . شاید بازی کردن بود که باعث تحریک ذهنی می شد و به افراد انرژی می داد خلاقانه تر فکر کنند - یا صرفاً باعث می شد که آنها بتوانند از وظیفه شان فاصله بگیرند و فکر کنند . اما این آزمایش نشان داد که نه بازی کردن و نه فاصله گرفتن از وظیفه (استراحت) ، هیچ یک ، خلاقیت را تقویت نمی کردند . وقتی افراد ابتدا ، قبل از اینکه بدانند وظیفه آنها چیست ، بازی می کردند ، پیشنهادهای تازه تری ارائه نمی دادند . بدین منظور ، آنها باید عملاً کار را به تعویق می انداختند ، یعنی بازی می کردند و تکلیف پیشنهاد کسب و کار در پس ذهنشان بود . همچنین ، وقتی آنها بلافاصله وظیفه را شروع می کردند و سپس قبل از اینکه مجدداً به سراغ آن بیایند ، استراحتی می کردند ، دیگر آن قدر درکار پیشرفت کرده بودند که نمی توانستند از ابتدا شروع کنند. فقط زمانی که در مورد آن تکلیف شروع به فکر کردن می کردند و بعد عامدانه آن را به تعویق می انداختند بود که احتمالات بعید تری به نظرشان می رسید و ایده های خلاقانه تری تولید می کردند . به تأخیر انداختن پیشرفت کار آنها را قادر ساخت ، به جای اینکه استراتژی خاصی را بگیرند و شیفته آن شوند ، زمان بیشتری صرف شیوه های مختلف انجام کار کنند.



آیا یافته های شین در دنیای واقعی نیز صحت خود را حفظ می کند؟ برای فهمیدن آن، او از یک شرکت کره ای اثاث منزل داده هایی را گردآوری کرد. کارکنانی که مرتباً کارها را به تعویق می انداختند زمان بیشتری را درگیر تفکر واگرا بودند و سرپرستانشان آنها را افراد بسیار خلاق تری به حساب می آوردند. به تعویق انداختن همیشه محرک خلاقیت نبود کارکنان، برای حل مسئله ای مهم، فاقد انگیزه درونی بودند، توقف کردن فقط آنها را عقب می انداخت. اما وقتی برای رسیدن به ایده های جدید هیجان زده بودند، عقب انداختن وظیفه آنها را به راهکارهای خلاقانه تری سوق میداد. تعویق شاید نقطه مقابل کارآمدی باشد، اما می تواند منبعی برای خلاقیت هم باشد.

شاید تصادفی نباشد که برخی از نوآفرین ترین اندیشمندان و مخترعان تاریخ اهل به تعویق انداختن بودند. یکی از نمونه های برجسته لئوناردو داوینچی است، که دستاوردهای نوآفرینانه اش از نقاشی و مجسمه سازی، تا معماری و موسیقی ریاضیات و مهندسی، زمین شناسی و نقشه برداری و کالبدشناسی و گیاه شناسی را در بر می گرفت.



صاحب نظران چنین برآورد کرده اند که داوینچی کشیدن مونالیزا را از ۱۵۰۳ آغاز کرد و چند سال گاه و بیگاه روی آن کار کرد، سپس آن را نیمه کاره رها کرد، و فقط نزدیک مرگش در ۱۵۱۹ بود که بالاخره تکمیلش کرد. منتقدانش فکر می کردند او دارد وقتش را با ور رفتن به تجربیات نورشناختی و عوامل دیگر حواس پرتی تلف می کند، و این باعث شده است که از تکمیل کردن این نقاشی بازماند. اما معلوم شد این عوامل حواس پرتی امری حیاتی برای نوآفرینی اوست. در این مدت مشغول مطالعه چگونگی برخورد نور به کره بوده است و این امر باعث خلق این اثر و اثر حضرت یحیی بوده است که در نتیجه این نور شناسی باعث پیشرفت و نگرش داوینچی برای اتمام این دو اثر بوده که اگر اینچنین و با تاخیر انجام نمیداد به این کیفیت آنها را خلق نمی کرد. در نتیجه نمیتوان اثر نبوغ پذیری را با برنامه ریزی یا یک طرح کلی ارتقا داد، داوینچی میدانست نمیتوان با عجله به نوآفرینی و تفاوت دست پیدا کند. وی چنین نوشت که افراد « صاحب نبوغ گاه بیشترین دستاوردها را زمانی دارند که کمترین کار را می کنند، زیرا دارند به مقاصد خود می اندیشند و در فکرشان ایده هایی بی نقص شکل می دهند.



ظاهراً به تعویق انداختن، در میان متفکران خلاق و مسئله گشایان بزرگ یک عادت رایج است. برندگان برنامه جستجوی استعدادهای درخشان را در نظر بگیرید بعد از پیریزی، یک دهه بعد زمانی که حدوداً سی ساله بودند، با این شرکت کنندگان نخبه مصاحبه کرد و از آنها پرسید که آیا در کارهای روزمره و خلاقانه و در زندگی اجتماعی و عادات بهداشتی خود دچار تعویق انداختن هستند یا خیر؟ بیش از ۶۸٪ آنها تأیید کردند که حداقل دو مورد از این چهار مورد دچار به تعویق افتادن هستند و به ویژه برای کارهای خلاق بسیار مثر مثر بود است. این ستاره های علمی به تعویق انداختن به عنوان نوعی انکوباتور برای جلوگیری از انتخاب زودرس در یک مسئله یا راه حل علمی استفاده می کردند.

به گفته یکی از آنها، « غالباً وقتی کار را به تعویق می اندازم واقعا چیزی در ته ذهنم هست و به زمان نیاز دارم تا روی آن نکته کار کنم. »



یکی دیگر از آنها گفت: در کار علمی، ایده‌ها برای رسیدن نیاز به زمان دارند، و به تعویق اندازی راهی برای «مهار کردن میل شدید به واکنش پیش از موقع است.» بعد از بررسی تیم سوبوتنیک نتیجه‌گیری شگرفی کرد. آنها نوشتند، «در حوزه خلاقیت، احتمال تعویق در افرادی که بیشترین یا کمترین چیزها را برای از دست دادن دارند بیش از دیگران است.»

در تاریخ آمریکا، شاید فقط یک سخنرانی به اندازه سخنرانی کینگ معروف باشد: خطابه گتیسبورگ آبراهام لینکلن صرفاً در قالب ۲۷۲ کلمه، جنگ داخلی را به عنوان جست‌وجویی برای آزادی و برابری وعده داده شده را در اعلامیه استقلال بازتعریف کرد.

حدود دو هفته قبل ایراد این سخنرانی به دستن لینکلن رسیده بود. روزی که رئیس‌جمهور می‌خواست به سمت گتیسبورگ حرکت کند، فقط حدود نیمی از خطابه‌اش را نوشته بود. منشی‌اش، جان نیکولای، نوشت که لینکلن «احتمالاً از عادت همیشگی‌اش در مسائل این‌چنینی تبعیت کرده است، استفاده از تعمق در مرتب‌سازی افکارش، و قالب بندی عبارات در ذهنش، در انتظار برای به رشته تحریر درآوردن آنها تا زمانی که شکل رضایت‌بخشی به خود بگیرند.»



لینکلن در نهایت پاراگراف پایانی را تا شب قبل از سخنرانی نوشت ، و زمانی که آن را نهایی کرد ، دیگر صبح روز سخنرانی شده بود . او صبر کرد چون می خواست گیراترین مضمون را بیورود . در اوایل تابستان قبل از سخنرانی رؤیایی دارم ، مارتین لوتر کینگ از سه مشاور نزدیکش درباره محتوا و لحن مناسب مشورت گرفت . سپس او در مورد این خطابه با کلارنس جونز ، وکیل و نویسنده سخنرانی هایش ، گفت وگویی مفصل کرد . کینگ بعد از جونز و فعالان دیگر خواست که کار روی یک پیش نویس را شروع کنند .

در هفته های بعدی ، کینگ برای اینکه مضمون یا سمت و سویی مشخص در سخنرانش برسد تفکر میکرد . تا چهار روز قبل از راهپیمایی صبر کرد و سپس کار روی این خطابه را آغاز کرد . شب قبلش ، گروهی از مشاوران را گرد آورد تا دوباره ایده پردازی کنند . به گفته جونز ، کینگ « گفت که این رویداد چنان نقطه عطف مهمی در مبارزه برای حقوق مدنی است که باید تمام تلاش خود را بکنیم تا بهترین ایده ها » را از بازیگران اصلی این جنبش بگیریم . و جلسه را با این توضیح آغاز کرد که « می خواهد ایده ها را دوباره مرور کند و بهترین شیوه ها را انتخاب کند . »



کینگ ، با به تعویق انداختن پرداخت نهایی و تثبیت اجزای سخنرانی ، به جونز امکان داد از پدیده زیگاریک استفاده کند . در سال ۱۹۲۷ ، بلوما زیگاریک ، روان شناس روسی ، نشان داد افراد از کارهای ناتمام خاطره بهتری دارند تا کارهای تمام شده. وقتی کاری به پایان می رسد ، دیگر به آن فکر نمی کنیم . اما وقتی آن کار به مشکل برخورد کند و ناتمام رها شود ، در ذهنمان فعال باقی می ماند .

درحالی که جونز داشت پیش نویس اولیه اش را با موضوع بحث آن شب مقایسه می کرد ، « چیزی از ژرفای ناخودآگاهم سر برآورد . » چهار ماه پیش تر ، جونز با نلسون راکفلر فرماندار ، که یک بشردوست برجسته بود و خانواده اش پشتیبان حقوق مدنی بودند ، دیدار داشت و از او خواسته بود مبالغی را برای کفالت کینگ و رهایی اش از زندان برمینگام اختصاص دهد . راکفلر بانک را در روز تعطیل باز کرد و کیفی حاوی ۱۰۰،۰۰۰ دلار به جونز داد . مقررات بانکداری جونز را ملزم می کرد یک برگ سفته امضا کند ؛ راکفلر پول آن سفته را پرداخت کرد .



جونز ، که شب قبل از سخنرانی کینگ به یاد آن تجربه افتاده بود ، متوجه شد سفته می تواند استعاره ای قدرتمند باشد . روز بعد ، کینگ در اوایل سخنرانی از آن استفاده کرد : « وقتی معماران جمهوری ما کلمات پرشکوه قانون اساسی و اعلامیه استقلال را می نوشتند ، برگه سفته ای را امضا کردند ... امروز روشن است که این کشور ، تا جایی که به شهروندان رنگین پوست آمریکا مربوط می شود در پایبندی به این سفته قصور کرده است . » وقتی کینگ در نهایت جونز را فرستاد تا پیش نویس کاملی تهیه کند وسیع ترین مجموعه از ایده ها در اختیارش بود . اما این تنها نقطه قوت به تعویق انداختن نبود.



از نیم قرن پیش بعد از اینکه کینگ سخنرانی بسیار مهم خود را بیان کرد ، دو کلمه در یادمان نقش بست : « رؤیایی دارم . » این یکی از شناخته شده ترین عبارات ها در تاریخ سخنوری بشر است ، زیرا بیانگر آینده ای بهتر است . اما وقتی فهمیدم ایده « رؤیا » اصلا در سخنرانی نوشته نشده بود ، مبهوت شدم . این ایده نه در پیش نویس جونز آمده بود ، و نه کینگ آن را در دست نوشته اش آورده بود . در حین سخنرانی ، ماهالیا جکسون ، از پشت سرش فریاد زد ، « از اون رؤیا بهشون بگو ، مارتین ! » او به خواندن متنش ادامه داد ، و ماهالیا مجددا او را ترغیب کرد . کینگ در مقابل جمعیت ۲۵۰،۰۰۰ نفری ، و میلیونها نفر دیگر جلوی تلویزیونها ، فی البداهه عمل کرد : یادداشتهایش را کنار گذاشت و به میان تصویرالهام بخشش از آینده بال گشود . کلارنس جونز چنین به یاد می آورد ، « در مقابل آن جمعیت ، دوربین ها ، و میکروفون ها ، مارتین آن رؤیا را به پرواز درآورد . » تعویق ، در کنار فراهم کردن زمان برای تولید ایده های تازه ، مزیت دیگری هم دارد : ما را آماده بداهه عمل کردن نگاه می دارد . وقتی از قبل خوب برنامه ریزی می کنیم ، غالبا به ساختاری که پدید آورده ایم میچسبیم و در را به روی امکانات خلاقانه ای که ممکن است جلوی چشمان سبز شود می بندیم .



سالها پیش ، دونالد مک کینون ، روان شناس دانشگاه برکلی ، کشف کرد که خلاق ترین معماران در آمریکا معمولا از همردگان خود که از مهارت فنی بالاتر اما نوآفرینی کمتری برخوردارند و نمره بالاتری در خویشتنداری و وجدان کاری به خود داده اند بداهه گرانتر هستند . در تحقیقی از پیتزافروشیهای زنجیره ای که من همراه با فرانچسکا گینو و دیوید هافمان انجام دادم ، سودآورترین پیتزافروشیها تحت مدیریت رهبرانی قرار داشت که خود را ناکارآمدترین و دارای کمترین سرعت عمل ارزیابی می کردند . همچنین ، وقتی سوچتا نادکارنیو پل هرمان ، 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 پایین ترین امتیاز کارایی و سرعت عمل را به خود می دادند . در هر دو مورد ، اداره موفق ترین سازمانها بر عهده مدیرانی بود که اذعان داشتند غالبا قبل از اینکه روی کارشان تمرکز کنند ، وقت تلف می کنند و گاه نمی توانند آن قدر سرعت عمل داشته باشند که کارها را به موقع به انجام برسانند . اگرچه این عادات می تواند مانع از پیشبرد کارها شود ، اما باعث شده که این رهبران از نظر انعطاف پذیری استراتژیک پذیراتر باشند .



مدیران اجرایی ارشدی که معمولا کار را به تأخیر می انداختند انعطاف پذیرتر و همه فن حریف تر بودند آنها می توانستند استراتژی هایشان را تغییر دهند تا فرصت های جدید سرمایه گذاری کنند و در تهدیدات دست به دفاع بزنند . « درحالی که کینگ به سمت جایگاه گام برمی داشت تا سخنرانی اش را ایراد کند ، حتی وقتی به میکروفن نزدیک شد ، هنوز هم داشت متن سخنرانی را اصلاح می کرد و در تمام لحظات به بهتر کردن متن خود فکر میکرد . کینگ فی البداهه عمل کرد و این کار را با بداهه گویی های کوچک آغاز کرد . در یکی از بخشهای اول سخنرانی این چنین بود : قانون اساسی و اعلامیه استقلال « تعهدی برای تضمین حقوق مسلم زیستن ، آزادی ، و جست وجوی سعادت » نامیده شده بود .

کینگ به خاطر می آورد ، « ناگهان تصمیم گرفتم . » او به دنبال حس آن لحظه رفت و رؤیایش را پیش چشم همه گشود . هانسن اشاره می کند که وقتی سخنرانی اش به پایان رسید ، « کینگ آن قدر مطلب به سخنرانی از قبل آماده شده اش افزوده بود که مدت سخنرانی اش تقریبا دو برابر شد . »



نوآفرینان بزرگ به تعویق اندازندگانی بزرگ اند ، اما به کلی از برنامه ریزی نمی گذرند . آنها به طور استراتژیک کارها را به تعویق می اندازند و با آزمایش و پالایش احتمالات مختلف ، به تدریج پیش می روند . اگرچه سطرهایی از این رؤیا که به یادماندنی شدند بداهه بود ، کینگ نسخهای متفاوتی از آنها را در سخنرانیهای قبلی تمرین کرده بود . ولی کامل تر و تاثیر گذار ترین مطالب خود را در بداهه گویی بیان کرد. این باعث شد سخنرانی اش اصیل تر شود . هانسن توضیح می دهد ، « کینگ مجموعه ای از تکه سخنرانیهای غذا گرد آورده بود -قطعاً موفقی از خطابه های خودش ، بخش هایی از آثار واعظان دیگر ، حکایات ، آیات انجیل ، سطرهایی از شاعران محبوب . کینگ غالباً سخنرانیهایش را چینه می کرد تا اینکه آنها را بنویسد و این کار را با بازچینی و جرح و تعدیل مطالبی که قبلاً بارها استفاده کرده بود انجام میداد ... این موضوع به کینگ این انعطاف پذیری را می داد که سخنرانی هایش را در حین ایراد کردن تغییر دهد ... اگر کینگ تصمیم نگرفته بود دست نوشته اش را کنار بگذارد ، جای تردید است که سخنرانی اش در آن راهپیمایی اصلاً در یادها می ماند.



بیل گراس ، بنیان گذار شرکت آیدیال ، بعد از حضور در راه اندازی دوباره یکصد شرکت ، پژوهشی تحلیلی انجام داد تا ببیند عامل محرکه موفقیت در مقایسه با شکست چیست . بی همتا بودن ایده ، قابلیت ها و توان اجرایی تیم ، کیفیت مدل کسب و کار ، یا وجود بودجه مهمترین عامل نبود . گراس نشان می دهد ، « عامل شماره یک عبارت بود از زمان بندی . زمان بندی با سهمی معادل چهل و دو درصد ، فرق بین موفقیت و شکست را رقم می زند . » تحقیقات نشان می دهد در فرهنگ آمریکایی ، افراد به شدت به مزیت پیشگامی اعتقاد دارند . ما می خواهیم رهبر باشیم نه پیرو . دانشمندان شتاب می کنند تا کشفیاتی را قبل از رقبایشان انجام دهند ؛ مخترعان عجله می می کنند که پروانه های اختراع را قبل از حریفانشان ثبت کنند ؛ کارآفرینان می خواهند قبل از رقبایشان کسب و کار راه اندازی کنند . اگر شما اولین کسی باشید که محصول ، خدمت ، یا فناوری جدیدی را عرضه می کنید ، می توانید زودتر به بالای منحنی یادگیری حرکت کنید ، بهترین جایگاه را به چنگ آورید ، و مشتریان را انحصاری کنید . این پیش افتادن موانعی را برای ورود رقبایان ایجاد می کند : به واسطه پروانه های ثبت اختراع و قابلیت های برترتان ، تلاش های آنها برای نوآفرینی ناکام می ماند ، و به واسطه این واقعیت که راضی کردن مشتریان به تغییر سلیقه کاری پرهزینه است ، رشدشان با مانع مواجه می شود .



پیتر گولدر و جرارد تلیس ، پژوهشگران بازاریابی ، در پژوهشی معروف ، موفقیت شرکتهایی را مقایسه کردند که یا پیشگام بودند یا پیرو . طلایه داران پیشگام بودند : اولین شرکتی که محصولی پدید می آورد یا می فروشد . پیروها راه اندازی کندتری دارند ، صبر می کنند تا پیشگامها بازاری ایجاد کنند ، و بعد به آن وارد می شوند . وقتی گولدر و تلیس صدها برند را در بیش از سی مقوله گوناگون محصول تحلیل کردند ، متوجه شدند که تفاوت خیره کننده ای در میزان شکست خوردن وجود دارد : ۴۷ درصد از پیشگامها ، در مقایسه با فقط ۸ سهم درصد از پیروها . احتمال ناکامی پیشگام ها حدود شش برابر پیروها بود . حتی وقتی پیشگامان به بقای خود ادامه می دادند ، بازهم به طور میانگین فقط ۱۰ درصد از بازار را تسخیر می کردند ، که این رقم برای پیروها ۲۸ درصد بود . برخلاف تصور ، نقاط ضعف پیشگام بودن غالبا بیش از نقاط قوت آن است . به هر حال ، تحقیقات نشان 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 می آورند .



چنان که لیزا بولتون ، پژوهشگر بازاریابی ، جمع بندی می کند ، « هر چند پیشگام ها در برخی صنایع خاص از مزیت هایی برخوردارند ، اما تحقیقات علمی همچنان غیرقطعی است و مزیت کلی پیشگامی را تأیید نمی کند . » اگر کسی هستید که وسوسه شده اید به سرعت وارد حوزه جدیدی شوید ، این اطلاعات باید میخکوبتان و شما را وادارد که به دقت درباره زمان بندی مناسب فکر کنید . اما بولتون چیز ترسناکی کشف کرده است : حتی وقتی افراد از این مطلع می شوند که شواهد مزیت پیشگامی را تأیید نمی کند ، همچنان به آن ایمان دارند . فکر کردن به پیشگامانی که موفق می شوند آسان تر است ؛ پیشگامان شکست خورده مدت هاست به فراموشی سپرده شده اند ، گمان می کنیم آنها موارد استثنا هستند . بهترین شیوه برای شکستن اسطوره مزیت پیشگامی این است که از افراد بخواهید دلایلی برای ایراد داشتن پیشگامی پیدا کنند . براساس تجربه شما ، چهار عیب بزرگ پیشگام بودن چیست ؟



پیروها غالباً کپی کار لقب می گیرند ، اما این کلیشه دقیق نیست . به جای هم‌رنگی با تقاضای موجود ، آنها منتظر فرصت اند تا وقتی که آمادگی معرفی چیز جدیدی را داشته باشند . آنها غالباً به کندی وارد می شوند ، زیرا در حال کار روی محصولات ، خدمات ، یا فناوری هایی انقلابی در رشته خود هستند . در کنسول های بازی های ویدئویی خانگی ، دستگاه مگناروکس آدیسی در ۱۹۷۲ پیشگام بود ، عمدتاً بازی های ورزشی ابتدایی را به نمایش گذاشت . نینتندو حق توزیع اودیسی در ژاپن را در ۱۹۷۵ تملک کرد ، و در دهه بعدی با پدید آوردن سیستم سرگرمی نینتندو و برادران سوپر ماریو و افسانه زلدا ، مگناروکس را به کلی از میدان به در کرد . نینتندو با دستگاه کنترل کاربر پسند ، شخصیت های پیچیده ، و ایفای نقش تعاملی ، بازیهای رایانه ای را دگرگون کرد . تنها معنی این کارها متفاوت بودن و بهتر بودن است . وقتی افراد نوآفرین برای پیشگام بودن هجوم می آورند ، احتمال دارد از حد توانایی خود فراتر بروند ؛ این اولین ایراد است .



قبل از ترکیدن حباب اینترنتی ، بانکدار جوانی به نام جوزف پارک ، شاغل در بانک سرمایه گذاری گولدمن سکس ، در آپارتمانش نشسته بود و از تقلا برای دستیابی به سرگرمیها سرخورده بود . چرا باید این همه راه را تا فروشگاه بلاک باستر برود تا فیلم کرایه کند ؟ خوب بود اگر میشد وب سایتی را باز کند ، فیلمی را انتخاب کند ، و آن را در منزل تحویل بگیرد . به رغم اینکه کازمو ، شرکتی که پارک تأسیس کرد ، حدود ۲۵۰ میلیون دلار درآمد داشت ، در سال ۲۰۰۱ ورشکسته شد . بزرگترین اشتباهش این بود که برای هر کالایی بی محابا قول تحویل یک ساعته داده بود ، و در ساختن عملیات های سراسری برای پشتیبانی از رشدی سرمایه گذاری کرد که هرگز رخ نداد . تحقیقی از بیش از سه هزار کسب و کار نوپا نشان میدهد که تقریبا سه کسب و کار از هر چهارتا به دلیل بزرگ سازی زودتر از موقع یعنی سرمایه گذاری هایی که بازار هنوز برای پذیرش آنها آمادگی ندارد - با شکست مواجه می شود .



اگر پارک آهسته تر پیش رفته بود ، شاید متوجه می شد که با فناوری موجود ، تحویل یک ساعته تجارتي غير عملي و کم سود است . اما برای کرایه کردن فیلم به صورت آنلاین تقاضای شدیدی وجود داشت . نتفلیکس در آن زمان تازه داشت به راه می افتاد و شاید کازمو می توانست در حوزه کرایه کردن از طریق سفارش پستی و سپس پخش آنلاین فیلم با آن به رقابت پردازد . بعدها ، شاید می توانست روی تغییرات فناوری ای سرمایه گذاری کند که به اینستا کارت امکان داد یک سامانه عملیات پشتیبانی ایجاد کند که تحویل یک ساعته خواربار را مقیاس پذیر و سودآور کرد . چون وقتی که پیروها به بازار وارد می شوند بازار به شکل دقیق تری تعریف شده است ، آنها می توانند به جای فکر کردن به اینکه چه چیزی عرضه کنند ، بر عرضه کیفیت برتر تمرکز کنند . مالکوم گلدول در مصاحبه ای پرسید ، ترجیح نمیدهید دوم یا سوم باشید و ببینید نفر اول چقدر موفق بوده است ، و بعد ... آن را ارتقا بدهید ؟ « گلدول اشاره می کند ، « وقتی ایده ها واقعا پیچیده می شود ، و وقتی دنیا پیچیده می شود ، ساده اندیشانه است که فکر کنیم کسی که اول است میتواند از همه چیز سر در آورد . در مورد بیشتر چیزهای خوب ، زمان زیادی می برد که از آنها سر در آوریم . «دوم اینکه دلایلی هست که گمان کنیم نوع افرادی که تصمیم می گیرند پیشگام اول نباشند احتمالا برای موفقیت آماده ترند .



جویندگان ریسک به سمت اول بودن کشیده می شوند و در معرض اتخاذ تصمیمات هیجانی اند. اما کارآفرینان ریسک گریزتر از کنار گود نگاه می کنند، منتظر فرصت مناسب می شوند، و سبد ریسک خود را قبل از وارد شدن متوازن می کنند. در تحقیقی درباره شرکتهای نرم افزاری نوپا، الیزابت پونتیکیس و ویلیامبارنت، پژوهشگران استراتژی، متوجه شدند که وقتی کارآفرینان به دنبال جماعت برای ورود به بازارهای پرهیجان هجوم می برند، احتمال بقا و رشد کسب و کارهای نوپایشان کمتر است. وقتی کارآفرینان منتظر آرام گرفتن بازار می شوند، از بخت بیشتری برای موفقیت برخوردارند: «افراد ناهم‌رنگی ... که در مقابل روند رایج مقاومت می کنند احتمال ماندشان در بازار بیشتر است، کمک مالی بیشتری دریافت می کنند، و در نهایت به عرضه عام می رسند.» سوم اینکه پیروها با جاه طلبی مهارشده ای که دارند می توانند 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 می توانند نگاه کنند و از خطاهای شما درس بگیرند. پیترو تیل در کتاب صفر تا یک می نویسد، «انجام حرکت اول تاکتیک است، نه هدف؛ اگر شخص دیگری از راه برسد و جایگاهتان را اشغال کند، پیشگام بودن نفعی به حال شما ندارد.



نکته چهارم اینکه برخلاف پیشگامان که معمولا در عرضه های اولیه خود باقی می مانند ، پیروها می توانند تغییرات بازار و سلیقه متغیر مصرف کننده را مشاهده کنند و خود را به تناسب با آن تطبیق دهند . در تحقیقی از صنعت خودروی آمریکا در گستره ای نزدیک به یک قرن ، پیشگامان نرخ بقای پایین تری داشتند زیرا آنها به سختی تلاش می کردند مشروعیت ایجاد کنند ، رویه هایی ایجاد می کردند که با بازار تناسب نداشت ، و وقتی نیازهای مصرف کنندگان شفاف می شد ، دیگر تاریخ مصرفشان گذشته بود . پیروها همچنین از امتیاز انتظار برای آمادگی بازار برخوردارند . وقتی واربی پارکر راه اندازی شد ، شرکت های تجارت الکترونیکی بیش از یک دهه بود که شکوفا شده بودند ، هرچند تلاش شرکتهای دیگر در فروش آنلاین عینک موفقیت ناچیزی به دنبال داشت . نیل بلومنتال به من گفت ، « اصلا امکان نداشت که این کار قبلا جواب بدهد . باید صبر می کردیم تا آمازون ، زاپوس ، و بلو نایل کاری کنند که مردم در خرید محصولات می که معمولا آنها را به صورت آنلاین سفارش نمی دهند احساس راحتی کنند . » این مسئله در ورای جهان کسب و کار ، که در آن افراد نوآفرین و ایده ها و جنبشهای نوآفرینانه زیادی به دلیل زودرس بودن ناکام مانده اند ، نیز صادق است .



در سازمان سیا در اوایل دهه ۱۹۹۰، هنگامی که کارمن مدینا اولین بار اید؛ به اشتراک گذاری سریع تر اطلاعات دیجیتالی به صورت آنلاین را مطرح کرد، این سازمان آمادگی بررسی این ایده را نداشت. با ایمن تر شدن و شناخته تر شدن ارتباطات الکترونیکی، افراد پذیرش بیشتری نسبت به این ایده پیدا کردند. بعد از حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر و تشخیص نادرست وجود سلاحهای کشتارجمعی در عراق، هرچه بیشتر آشکار شد که هزینه های هم رسانی نکردن اطلاعات مابین سازمان های اطلاعاتی عملاً آنقدر بالاست که نمی توان آن را نادیده گرفت. سوزان بنجامین، همکار مدینا، اشاره می کند، «زمان بندی حرف اول را می زند. در آن دوره بینابینی، حتی برای افرادی که واقعه فناوری ستیز بودند نیز روشن شد که لازم است کارها را به شکل متفاوتی انجام دهیم؛ زمانه این را می طلبید. برای هرکسی که عقلش کمی کار می کرد گوش ندادن به حرف های او و پذیرفتن اینکه باید به این مسیر رفت، کار دشواری شد.» در دهه ۱۸۴۰، زمانی که ایگناز سملوایز، پزشک مجار، کشف کرد که واداشتن دانشجویان پزشکی به شستن دست هایشان شدید، میزان مرگ را در هنگام زایمان کاهش می دهد، همکارانش او را مسخره کردند و در نهایت کارش به تیمارستان کشید.



دو دهه بعد ، زمانی که لوئی پاستور و رابرت کخ مبانی نظریه میکروب را پی ریزی کردند ، ایده های او مشروعیت علمی پیدا کرد . چنان که یک بار ماکس پلانک فیزیکدان بیان کرده است ، « حقیقت علمی جدید از طریق متقاعد کردن مخالفان خود و واداشتن آنها به دیدن حقیقت پیروز نمی شود ، بلکه این اتفاق به واسطه مرگ تدریجی مخالفان رخ می دهد . » منظورم این نیست که بگویم اول بودن هرگز عاقلانه نیست . اگر همه ما منتظر اقدام دیگران شویم ، هیچ نوآفرینی ای هرگز پدید نمی آید . کسی باید پیشگام شود ، و گاه این کار نتیجه می دهد . مزیت‌های پیشگامی معمولاً زمانی بیشتر است که با فناوری ای سروکار داشته باشیم که ثبت اختراع می شود ، یا زمانی که اثرات شبکه ای قدرتمندی وجود داشته باشد (محصول یا خدمت زمانی ارزشمندتر می شود که تعداد کاربران بیشتری وجود داشته باشد ، مانند تلفن یا رسانه های جمعی) . اما در بیشتر شرایطی 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 همان طور که به تعویق انداختن می تواند در کاری به ما انعطاف پذیری بیشتری بدهد ، به تأخیر انداختن ورود به بازار نیز می تواند ما را در معرض یادگیری و سازگاری پذیری و کاهش ریسک های مربوط به نوآفرینی قرار دهد . اما وقتی تمرکز را به ورای جداول زمان بندی و چرخه عمر محصول گسترش دهیم ، چه اتفاقی می افتد ؟ در طول عمر یک شخص ، آیا ریسک انتظار بیش از حد برای دست به عمل زدن وجود دارد؟



نوابغ جوان و استادان پیر اعتقاد رایج بر این دارند که نوآفرینی از چشمه جوانی میجوشد . بیان وینود خوسلا ، سرمایه گذار مخاطره پذیر معروف ، افراد زیر ۳۵ سال کسانی اند که تغییر را پدید می آورند . افراد بالای ۴۵ سال اساسا از نظر ایده پردازی های جدید مرده اند . « بعد از اینکه آلبرت اینشتین اولین مقاله انقلابی خود را در زمینه نسبیت در اواسط دهه دوم عمرش منتشر کرد ، او نیز اظهارنظر مشابهی داشت : « کسی که تا قبل از ۳۰ سالگی اثر بزرگ خود را به علم عرضه نکرده باشد هرگز چنین نخواهد کرد . » شوربختانه ، مخترعان غالبا نوآفرینی خود را با گذشت زمان از دست می دهند . بعد از اینکه اینشتین با دو مقاله در باب نسبیت علم فیزیک را دگرگون کرد ، به مخالفت با مکانیک کوانتم پرداخت ، که به انقلاب بزرگ بعدی در این رشته تبدیل شد . اینشتین افسوسش را چنین ابراز می کند ، « سرنوشت برای اینکه مرا به دلیل نگاه تحقیر آمیزم به مراجع علمی مجازات کند خودم را به یک مرجع تبدیل کرد . » اما این افول ناگزیر نیست . وقتی شرکت ها صندوق پیشنهادها را نصب می کنند ، شواهدی وجود دارد دال بر اینکه کارکنان مسن تر معمولا ایده های بیشتر و پرکیفیت تری نسبت به همکاران جوان تر خود ارائه می دهند و ارزشمندترین پیشنهادها از سوی کارکنانی می رسد که بیش از پنجاه و پنج سال دارند .



همچنین ، در شرکتهای نوپای فناوری که تأمین سرمایه مخاطره آمیز انجام داده اند میانگین سن مؤسسان سی و هشت سال است . دیوید گلنسون ، اقتصاددان اهل شیکاگو ، نشان می دهد که اگرچه ما ، در وادی هنر و علم ، به سرعت نام نوابغ جوانی را به یاد می آوریم که زودهنگام به اوج می رسند ، استادان مسن زیادی هم هستند که خیلی دیرتر اوج می گیرند . در پزشکی ، به ازای هر جیمز واتسون ، که در بیست و پنج سالگی به کشف ساختار مارپیچ دوگانه دی ان ای کمک کرد ، یک راجر اسپری هست ، که قابلیت های تخصصی متفاوت نیمکره راست و چپ مغز را چهل و نه سالگی تشخیص داد . در سینما ، به ازای هر اورسن ولز ، که شاهکارش همشهری کین اولین فیلم بلند او در بیست و پنج سالگی بود ، یک آلفرد هیچکاک هست ، که سه فیلم معروفش را سه دهه بعد از شروع فعالیت شغلی اش در پنجاه و نه سالگی (سرگیجه) ، شصت سالگی (شمال از شما ل غربی) ، و شصت و یک سالگی (روانی) ساخت . در شعر ، به ازای هر ئی . ئی . کامینگز ، که اولین شعر اثر گذار خود را در بیست و دوسالگی و بیش از نیمی از بهترین آثارش را قبل از چهل ساله شدن نوشت ، یک رابرت فراست هست ، که ۹۲ درصد از مشهورترین اشعارش را بعد از چهل سالگی نوشت .



چه چیزی این تفاوت شدید در چرخه های عمر خلاقیت را توضیح می دهد؟ چرا برخی زود اوج می گیرند و برخی دیگر دیرتر شکوفا می شوند؟ اینکه چه زمان به اوج نوآفرینی خود می رسیم، و اینکه چقدر این نوآفرینی دوام می آورد، 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 می بخشیدند و دست به اجرای آن می زدند. نوآفرینان تجربی مسائل را از طریق آزمون و خطا حل می کنند، و همین طور که به پیش می روند می آموزند و تحول پیدا می کنند. آنها روی مسئله خاصی کار می کنند، اما از ابتدای کار راه حل مشخصی در نظر ندارند. آنها به جای برنامه ریزی از قبل، در خلال حرکت روبه جلو راهکار پیدا می کنند. ئی. ام. فورستر قریب به این مضمون را می گوید که چطور بدانم چه فکری می کنم تا وقتی که آنچه را می گویم ندیده ام؟ نوآفرینان مفهومی، به گفته گلنسون، دوندگان سرعت اند، 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، در حالی که نوآفرینان تجربی کار خود را در شصت و یک سالگی انجام داده بودند.



وقتی اشعاری از شاعران مشهور را که بیشترین بازنشر را داشته اند تحلیل کرد ، نوآفرینان مفهومی بهترین آثار خود را در بیست و هشت سالگی نوشته بودند ، در حالی که این سن برای نوآفرینان تجربی سی و نه سالگی بود . همچنین ، در تحقیق دیگری درمور ؛ همه فیزیک دانهایی که تاکنون جایزه نوبل برده اند ، از میان نوابغ زیر سی سال ، دقیقا نیمی از آنها نوآفرینان مفهومی بودند که کارهای نظری انجام می دادند . در میان استادان مسن چهل و پنج سال به بالا ، ۹۲ درصدشان کار تجربی می کردند . این تفاوت های اساسی بین نوآفرینان مفهومی و تجربی توضیح می دهد که چرا برخی از نوآفرینان زودتر و برخی دیرتر به شکوفایی می رسند . نوآفرینی مفهومی می تواند به سرعت انجام شود ، زیرا مستلزم سالها کندوکاو روشمند نیست . وقتی واتسون و کریک ساختار مارپیچی دوگانه دی ان ای را کشف کردند ، نیازی نبود منتظر جمع شدن داده های بیشتری شوند . آنها یک مدل نظری سه بعدی ساخته بودند و تصاویر اشعه ایکسی را که روزالیند فرانکلین ارائه کرده بود واریسی کرده بودند . به علاوه ، پیشرفت های مفهومی معمولا زود هنگام رخ می دهند ، زیرا وقتی با دیدی تازه به مسئله اینزدیک می شویم ، رسیدن به بینشی فوق العاده نوآفرینانه کار آسانی است .



گلنسون متوجه شده است ، « 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 می شوند ، نوآفرینی کمتری دارند . چنان که گلنسون توضیح می دهد : ناتوانی ... نوآفرینان مفهومی پا به سن در همسنگی با دستاوردهای عالی سنین جوانی شان محصول تخلیه شدن مخزن اکسیر جادویی زبردستی آنها نیست . بلکه ، علت آن تأثیر تجربه اندوزی است دشمن واقعی نوآفرینان مفهومی عبارت است از شکل گیری عادات ثابت فکری ... نوآفرینان مفهومی می توانند اسیر دستاورد اولیه بزرگ خود شوند . این مشکل اینشتین ، به عنوان نوآفرینی مفهومی ، بود . وقتی او نظریه نسبیت خاص خود را پدید آورد ، مشغول انجام مطالعات علمی نبود ، بلکه به آزمایش های فکری مشغول بود : خود را در حال دنبال کردن یک شعاع نور تصور می کرد . سهم بزرگ او در علم ایده ها و نظریه هایی بود که نتایج تجربیات افراد دیگر را تبیین می کرد . پس از اینکه اینشتین اصول نسبیت خود را جا انداخت ، برایش دشوار بود جدایی از اصولی که فیزیک کوانتم خواهان آنها بود رضایت دهد .



در شعر ، گلنسون اشاره می کند که ئی ئی . کامینگز با مانع مشابهی روبه رو بود . بعد از خلق کردن قواعد زبان ، دستور زبان ، و نقطه گذاری خاص خودش در اوایل دهه دوم زندگی اش ، چنان که یکی از منتقدان می گوید ، وقتی کامینگز پنجاه ساله شد ، هنوز هم تجربه کننده یک تجربه واحد است . نکته جالب توجه در مورد کامینگز این است که او همیشه درباره رشد حرف می زند ، و همیشه همان طور که بوده باقی می ماند . « بعدها ، وقتی کامینگز شصت و پنج ساله بود ، منتقد دیگری چنین نظر داد ، « کامینگز یک شاعر نوآفرین دوست داشتنی است ، « اما « کتابهایش دقیقا مثل هم هستند . « چنان که آبراهام مازلوی روان شناس اشاره کرده است ، وقتی چکش دارید ، همه چیز شکل میخ به نظر می رسد . برعکس ، درعین حال که نوآفرینی تجربی می تواند مستلزم سالها با دهه ها انباشت دانش و مهارت موردنیاز باشد ، اما به منبع نوآفرینی پایدارتری تبدیل می شود . سالها طول کشید تا راجر اسپری آزمایش هایی را با گربه هایی با نیمکره مغزی جداشده و سوژه های انسانی انجام دهد تا تشخیص دهد نیمکره های مغز چگونه کار می کنند .



رابرت فراست هیچ یک از مشهورترین اشعارش را در دهه دوم زندگی نوشت و صرفاً ۸ درصد آنها را در دهه سوم عمرش نوشت ، و سرانجام در دهه چهارم زندگی و مجدداً دهه ششم زندگی اش به شکوفایی رسید . طبق اظهارنظر رابرت لوول شاعر ، فراست « گام به گام مشاهداتش از مکان ها و افراد را می آزمود تا اینکه بهترین اشعارش ... به غنای بزرگ ترین رمان ها دست یافت . » فراست ، مانند کاوشگران ، مطالب را با سیاحت در دنیا و گوش دادن دقیق به مکالمات واقعی گردآوری کرد . فراست تأیید می کند ، « از کلمه یا ترکیبی از کلمات که نشنیده باشم در زبان جاری به کار بروند هرگز استفاده نخواهم کرد . » هر شعر آزمایشی بود برای درمخلوط کردن عناصر مختلف : به این گفته علاقه مند بود که « نه نویسنده غافلگیر شود و نه خواننده . » « وقتی شعری را که نمی شناسم آغاز می کنم خواستار شعری نیستم که بشود گفت برای رسیدن به یک پایان بندی خوب نوشته شده است ... شما باید کاشف شادمان پایانه‌های خود باشید . » نوآفرینان مفهومی معمولاً ایده های نوآفرینانه را زودهنگام پدید می آورند ، اما با خطر تقلید کردن از خودشان مواجه اند . رویکرد تجربی زمان بیشتری می برد ، اما مسلماً تجدیدپذیرتر است : به جای بازتولید ایده های گذشته مان ، تجربیات ما را قادر می سازد به کاوش ایده های جدید ادامه دهیم .



به گفته صاحب نظران ، مارک تواین ماجراهای هاکلبری فین را در چهل و نه سالگی با استفاده از « شیوه آزمون و خطا » منتشر کرد ، و « پیرنگ داستانی انعطاف پذیرش را درحالی که پیش می رفت کشف می کرد ، و بدون اینکه خاتمه یا نقشه ای قطعی در ذهن داشته باشد ، می نوشت . » خود تواین ذکر می کند ، « وقتی قصه ای کوتاه به قصه ای بلند تبدیل می شود ، نیت (یا درون مایه اولیه در معرض نابودیقرار می گیرد و جای خود را به مقصودی کامل متفاوت می دهد . » برای پایدار کردن نوآفرینی مان درحالی که پیر می شویم و تجربه می اندوزیم ، بهترین بخت ما این است که رویکردی تجربی اتخاذ کنیم . میتوانیم برای چیزی که می خواهیم پدید آوریم ، از قبل کمتر برنامه ریزی کنیم ، و شروع کنیم به تجربه کردن با انواع مختلف ایده ها و راهکارهای جایگزین . در نهایت ، اگر به حد کافی صبور باشیم ، شاید به چیزی بربخوریم که نو و مفید است . این رویکرد تجربی به خوبی خدمت لئوناردو داوینچی قرار داشت : وقتی نقاشی شام آخر را تمام کرد چهل و شش ساله بود و در اوایل دهه پنجم زندگی بود که کار روی مونالیزا را آغاز کرد .



یکی از صاحب نظران نوشته است ، « تنها با طرح کشیدن بود که او حقیقتاً به درک روشنی می رسید و دید شفافی پیدا می کرد ؛ « صاحب نظری دیگر چنین اظهارنظر کرده است ، « آثار لئوناردو مانند کار مجسمه سازی است که با گل کار می کند و هرگز هیچ شکلی را به عنوان شکل نهایی نمی پذیرد ، بلکه حتی با پذیرش ریسک دگرگون شدن نیت اولیه اش به خلق کردن ادامه میدهد . « مارتین لوتر کینگ جونیور هم نوآفرینی تجربه گرا بود . به رغم اینکه وقتی سخنرانی « رؤیا » ی خود را ایراد کرد فقط سی و چهار سال داشت ، بیستمین سالی بود که جلوی جمع در باب حقوق مدنی سخن می گفت . در پانزده سالگی ، او به فینال مسابقات ایالتی سخنرانی نوآفرینانه در مورد حقوق مدنی رسیده بود . او دهه های مابین این دو مقطع را با آزمودن مجموعه ای از ترانه های ممکن برای ابراز رؤیایش سپری کرد . در هزاران سخنرانی که او ارائه داد ، دائماً در حال تمرین ملودیه ها و بندهای ترجیع مختلف بود . وقتی به سطح تجربه استادی مسن رسید ، به نوآفرینی دست یافت ، چنان که کارل ویک ، کارشناس مدیریت ، آن را بیان می کند ، با « ساختن ترکیب جدیدی از چیزهای قدیمی و ترکیبی قدیمی ای از چیزهای جدید . « اتفاقات خوب برای کسانی می افتد که صبوری می کنند ، و برای تجربه گرایان ، نوآفرینی هرگز دیر نیست .



بعد از اینکه فرانک لوید رایت قراردادی برای معماری ساختمان فالینگواتر ، تحسین شده ترین اثر معماری خود ، دریافت کرد ، نزدیک به یک سال کار را به تعویق انداخت درحالی که طراحیهای پراکنده ای می کشید ، و بعد در نهایت در شصت و هشت سالگی ، طراحی کار را تکمیل کرد . ریموند دیویس جایزه نوبل فیزیک را مشترکاً برای تحقیقاتی دریافت کرد که در پنجاه و نه سالگی آغاز کرده و در سن حساس هشتادسالگی به پایان رسانده بود . هرچه بیشتر تجربه کنید ، ایده های گذشته تان کمتر شما را مقید خواهند کرد . از آنچه در مخاطبان ، بوم نقاشی ، یا داده های خود کشف می کنید درس می آموزید . به جای اینکه در باتلاق دید بسته تخیل خود گرفتار شوید ، با نگاه کردن به دنیا ، تیزبینی نگاه پیرامونی خود را ارتقا می بخشید . دوی سرعت ، استراتژی خوبی برای نابغه جوان است ، اما تبدیل شدن به استادی مسن نیازمند شکیبایی در تجربه کردن به منظور انجام این دوی ماراتن است . هر دوی اینها مسیری به سوی خلاقیت است .



با این حال ، برای آن دسته از ما که افکار بکر صاعقه وار به سراغشان نمی آید ، تجربه گرایی آهسته و پیوسته می تواند راه را برای گستره ای طولانی تر از نوآفرینی هموار سازد . دانیل پینک نویسنده چنین می گوید : البته ، هر ۶۵ ساله بدون دستاوردی را نمی توان نوآفرین تجربه گرای ناشناخته نامید ، اما این نکته می تواند عزم کنجکاوان سرسخت ، تجربه ورزان دائمی ، لاک پشت های خستگی ناپذیری را جزمتر کند که عبور برق آسای خرگوشها مرعوبشان نمی کند.

۵. دخترک موطلایی و اسب تروا

ایجاد و حفظ ائتلاف

خودشیفتگی بر سر تفاوت های کوچک

تندروهای معتدل شده

دشمنان از دشمنان دوست نما هم پیمانان بهتری هستند.

هرآنچه آشناست عزیزتر شود.

حمایت ایالات غربی چگونه جلب شد.

متحد ایستاده ایم: ایجاد ائتلاف و رای مرزهای اختلاف





جونم براتون بگه که اسنیچ های دل ستاره ای رو شکمشون علامت ستاره بود. اسنیچ های بی ستاره دل رو شکمشون چیزی نبود. ستاره ها گنده نبود. خیلی خیلی کوچولو بود؛ شاید بگید همچین چیزی اصلا چیز مهمی نیست. اما همون اسنیچ های ستاره دل، چون که ستاره ای بودن، باد به غبغب میدادن، منقاراشون توی هوا، آه آه و پیف پیف همه جا "ما بهترین گونه اسنیچیم، اهل گرینویچیم. با نوع بی ستاره دل، هیچ کار و باری نداریم!" « دکتر سوس

خاطرات دوران شکوه لوسی استون از یادها رفته، اما هیچ کس به اندازه او برای حق رأی زنان در آمریکا تلاش نکرده است. در سال ۱۸۵۵، او چنان بر سر حقوق زنان ایستادگی کرد که هزاران نفر انگیزه پیدا کردند راهش را دنبال کنند و، به احترام او، خود را لوسی استونیهها نامیدند. طی قرن بعدی، انجمن لوسی استون اعضایی داشت همچون آمیلیا ارهارت هوانورد، ادنا سینت وینسنت میلی شاعر، و جورجیا اوکیف نقاش. در میان زنان معاصری که می توان 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 آمریکایی ای بود که سخنران تمام وقت حقوق زنان شد که حامیان بی شماری را بسیج کرد و مخالفان متعددی را وادار به تغییر عقیده کرد تا به این جنبش بپیوندند. او به یکی از چند زن انگشت شماری تبدیل شد که اصولاً برای عموم مردم سخن می گفتند، چه رسد به اینکه درباره حقوق زنان حرف بزنند. او گردهمایی هایی سراسری را رهبری کرد، و اولین روزنامه زنان کشور، وومنز جرنال، را راه اندازی کرد، که انتشارش تا نیم قرن ادامه یافت. به گفته کری چپمن کت، از طرفداران حق رأی که برای متمم نوزدهم قانون اساسی که به زنان حق رأی می داد کارزار کرد و پیروز شد، «موفقیت امروز حق رأی بدون ایفای نقش روزنامه 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 قانون گذار ایالتی برای حق رأی و حق مالکیت، اعلام کرد، «می خواهیم چیزی بیش از زائده جامعه باشیم.» اظهاراتش به عنوان سخنرانی ای شناخته شد که آتش جنبش حقوق زنان را شعله ور کرد. سخنانش راه خود را به آن سوی اقیانوس اطلس باز کرد، و در آنجا الهام بخش جان استوارت میل و هریت تیلور میل، فیلسوفان انگلیسی، شد و موجب شد آنها مقاله معروفی در باب استیفای حقوق زنان منتشر کنند که به بسیج شدن فعالان حق رأی زنان در انگلستان کمک کرد. در آمریکا، شاید مهمترین تأثیر او بر معلمی اهل روچستر به نام سوزان بی. آنتونی بود - سخنرانی استون الهام بخش او شد تا به جنبش حق رأی بپیوندد.



دو سال بعد، الیزابت کیدی استنتون، دیگر طرفدار بزرگ حق رأی در آن دوران، یادداشت درخشانی درباره استون به آنتونی نوشت: «زنی نداریم که در حد و اندازه های او باشد.»

طی یک و نیم دهه بعدی، استون، آنتونی، و استنتون به عنوان رهبران مشهور نبرد بزرگ حق رأی زنان به همکاری پرداختند. اما خیلی پیش تر از اینکه بتوانند هدف مشترکشان در باب حق رأی برابر را محقق کنند، ائتلافشان فروپاشید. در سال ۱۸۶۹، آنتونی و استنتون همکاری خود با استون را قطع کردند و از او جدا شدند تا یک سازمان حق رأی زنان برای خود تشکیل دهند. هم پیمانان سابق، این بار در نقش رقیب، باهم نبرد تلخی کردند: هریک برای خود روزنامه منتشر می کردند، جداگانه عریضه می نوشتند و منابع مالی جذب می کردند، و مستقلاً با قانون گذاران لابی می کردند. جین بیکر تاریخ نگار با تأسف می گوید، «این تفرقه منجر به صرف انرژی مضاعف در جنبشی شد که به لحاظ شمار اعضا کم تعداد و به لحاظ سازمانی کوچک بود.»



این عمل حتی باعث انزجار دختر خود استنتون شد، و دخترش با نوشتن فصلی درباره تلاش های استون این حذف را اصلاح کرد. در حالی که این سه رهبر تعهد فراوانی به آرمانی مشترک داشتند، چرا کارشان به چنین اختلاف نظر شدید و مخربی کشید؟ در این فصل، این مسئله را بررسی می کنیم که افراد نوآفرین چگونه ائتلاف هایی را برای پیشبرد اهدافشان شکل می دهند، و اینکه چگونه بر موانعی غلبه کنیم که مانع از موفقیت ائتلاف ها می شود. بنا بر تعریف، بیشتر تلاش ها برای تغییر وضع موجود شامل جنبشی از سوی گروهی اقلیت برای به چالش کشیدن اکثریت است. ائتلافها قدرتمندند، اما ماهیتا بی ثبات نیز هستند - حفظ آنها شدیداً به روابط میان افراد عضو بستگی دارد. اختلاف نظر لوسی استون با سوزان بی. آنتونی و الیزابت کیدی استنتون باعث فرو پاشیدن مهم ترین ائتلاف در جنبش حق رأی شد، و نزدیک بود باعث نابودی این جنبش شود. از طریق تحلیل چالش های این افراد - و نیز تلاش یک کارآفرین با استعداد برای متقاعد کردن افراد به فرصت دادن به ایده اش ، یک فیلم پر فروش دیزنی که نزدیک بود ساخته نشود، و فروپاشی جنبش اشغال وال استریت - خواهید دید ساختن ائتلاف های مؤثر مستلزم ایجاد توازن ظریفی بین آرمان های مقدس و سیاست های عمل گرایانه است.



در خلال این مشاهدات، متوجه خواهید شد که چرا خواندن آواز «ای کانادا» می تواند به ما در تشکیل ائتلاف کمک کند، چرا تاکتیک های رایج می تواند تأثیرگذارتر از ارزش های رایج باشد، چرا ایالت های غربی زودتر از ایالت های شرقی و جنوبی به حق رأی دست یافتند، و اینکه چرا غالباً خردمندان تر این است که با دشمنان شریک شوید تا دشمنان دوست نما نکته روشنگر اصلی نظریه «دخترک موطلایی» در زمینه تشکیل ائتلاف است. نوآفرینانی که جنبشی به راه می اندازند غالباً دوآتشه ترین اعضای آن خواهند بود که از قرار معلوم ایده ها و ایدئال هایشان برای کسانی که از ایشان پیروی می کنند بیش از حد تندروانه است. برای تشکیل ائتلاف با گروه های مخالف، بهتر این است که آرمان را ملایم کنید و تا حد ممکن از شدت آن بکاهید. اما برای اقناع هم پیمانان برای پیوستن به خود آرمان، آنچه نیاز است پیامی است که کمی ملایم شده باشد، یعنی نه خیلی تند باشد و نه خیلی بی رمق، بلکه درست به اندازه باشد.



تصور ما این است که اهداف مشترک گروه ها را به هم پیوند می دهد، اما واقعیت این است که این موضوع غالباً گروه ها را از هم جدا می کند. به گفته جودیت وایت، روان شناس کالج دارت ماوث، عینکی که می توان از پشت آن این گسست ها را مشاهده کرد مفهوم خصومت افقی است. غالباً گروه های بنیادگراتر گروههای میانه رو را با عناوینی چون فریبکار و آدم فروش تحقیر می کنند، به رغم هدف بنیادین مشترکی که دارند. چنان که زیگموند فروید یک قرن قبل نوشت، «دقیقا این اختلافات جزئی در افراد ظاهره مشابه است که مبنای شکل گیری احساسات بیگانگی و خصومت میان آنها می شود.» 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 می کرد به حد کافی ناشنوا نبود.



وقتی زن سیاه روشن پوستی به عنوان استاد حقوق در دانشگاهی منصوب شد، انجمن دانشجویان سیاه پوست آن دانشگاه، با این بهانه که او به حد کافی سیاه نیست، با این مسئله مخالفت کردند. یک فعال تندروی محیط زیست سازمان میانه روی صلح سبز را با عناوینی مثل «هیولایی بی توجه که انگیزه اش سودجویی از محل بودجه های زیست محیطی است» و «تهدیدی پویا برای انسجام جنبش سبزه‌ها» مردود شمرد. 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، گیاه خواران مطلق و گیاه خواران اعضای گروه خود و گروه‌های یکدیگر را، به نسبت عموم مردم، ارزشیابی کردند. تعصبی که گیاه خواران مطلق در قبال گیاه خواران نشان دادند سه برابر تعصب گیاه خواران در قبال گیاه خواران مطلق بود. از دید گیاه خواران مطلق افراطی‌تر، گیاه خواران میانه رو اعتقاد راستین ندارند: اگر واقعا به آرمانشان اهمیت می‌دادند، محصولات حیوانی، مثل تخم مرغ، نمی‌خوردند.



در تحقیقی دیگر در یونان، اعضای محافظه کارترین حزب در مورد شبیه ترین حزب به خودشان قضاوت نامطلوب تری داشتند تا قضاوتی که درباره حزب ترقی خواه داشتند، و اعضای لیبرال ترین حزب برخورد بسیار سخت گیرانه تری در قبال حزب ترقی خواه داشتند تا برخوردی که حتی با محافظه کارترین حزب داشتند. یهودیان ارتدکس ارزیابی منفی تری از زنان یهودی محافظه کار داشتند تا از زنان یهودی ای که اعتقاد دینی نداشتند و مناسبت های مذهبی را اصلا رعایت نمی کردند. 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 گروه های میانه رویی هستید که ارزش هایتان را تهدید می کنند. این نوع از خصومت افقی بود که باعث شد سوزان بی. آنتونی و الیزابت کیدی استنتون از لوسی استون جدا شوند. آنتونی و استنتون نسبتا تندرو بودند؛ استون میانه روتر بود. انشقاق بین آنها در سال ۱۸۶۶ رخ داد، زمانی که آنتونی و استنتون با یک نژادپرست شناخته شده به نام جورج فرانسیس ترین همراه شدند، که چون معتقد بود زنان می توانند به کاستن نفوذ سیاسی آمریکایی های آفریقایی تبار کمک کنند به پشتیبانی از حق رأی زنان پرداخت.



استون خشمگین شد وقتی دید آنها همراه ترین به کارزار مشغول شده اند و به او اجازه می دهند تلاش هایشان را تأمین مالی کند. این گسل زمانی عمیق تر شد که آنتونی و استنتون با پیشنهاد متمم پانزدهم برای دادن حق رأی به مردان آمریکایی آفریقایی تبار مخالفت کردند. آنها خط پررنگی کشیدند: اگر به زنان حق رأی داده نشود، سایر گروه های اقلیت هم نباید این حق را داشته باشند. موضع آن دو بنیادگرایانه بود نه فقط به این دلیل که انعطاف ناپذیر بود، بلکه چون آنها سعی می کردند به سمت رأی دهندگان لیبرالی حرکت کنند که طرفدار این متمم بودند. استون با آرمان آزادی بردگان همدلی بیشتری داشت. در یکی از گردهمایی های حقوق برابر، او تلاش کرد بین فعالان سیاه پوست و آنتونی و استنتون پل بزند و حمایتش را از یک اتحاد مداوم اعلام کرد: احتمالاً حق با هردوست... زن اقیانوسی دارد از خطا کاری که عمق آن را نمی توان اندازه گرفت، و سیاه هم اقیانوسی از خطا کاری دارد که نمی توان به ژرفایش پی برد... خداوند را به خاطر متمم پانزدهم سپاس می گویم، و امیدوارم این متمم در تمام ایالت ها تصویب شود. اگر هر کسی بتواند از آن مفاک وحشتناک خارج شود، از دل و جان شکرگزار خواهیم بود.



آنتونی و استنتون حمایت استون از حق رای برای مردان سیاه پوست را خیانتی به آرمان زنان می دیدند. آنها و عده خود را برای سازمان مشترک زیر پا گذاشتند و یک هفته بعد در مه ۱۸۶۹، تشکیل سازمان ملی جدید خود را اعلام کردند که قرار بود در مورد حق رأی زنان فعالیت کند. استون و گروهی از همکارانش نامهای منتشر کردند و خواستار سازمانی فراگیرتر شدند، اما فایده ای نداشت. تا پاییز، آنها گزینه دیگری نداشتند جز اینکه گروهی برای خود تشکیل دهند. برای بیش از دو دهه، آنها از یکدیگر دور ماندند، و در برخی موارد مستقلا و در مواردی به دنبال اهدافی متفاوت کار می کردند. با انشقاق رخ داده در جنبش حق رأی زنان، لوسی استون، همچون آنتونی و استنتون، نیاز به هم پیمانانی جدید داشت. همگی آنها از جایی که انتظارش را نداشتند پشتیبانی دریافت کردند - اتحادیه اعتدال مسیحی زنان اتحادیه اعتدال)، که با هدف مبارزه با سوء مصرف الکل تشکیل شده بود، زیرا مردان مست غالبا همسرانشان را آزار می دادند و خانواده هایشان را به فلاکت می انداختند.



برخلاف گروه های حق رأی، اتحادیه اعتدال به شدت محافظه کار بود. اعضایش معمولاً زنان طبقه متوسط و طبقه بالایی بودند که باورهای مذهبی و ارزش های سنتی محکمی داشتند. با این حال، به گونه ای اتحاد بین اتحادیه اعتدال و طرفداران حق رأی تقریباً در همه ایالت های کشور شکل گرفت. دلایل طرفداران حق رأی برای مشارکت با اتحادیه اعتدال روشن بود: جنبش حق رأی در تأثیرگذاری بر قوانین کاری از پیش نبرده بود، موجی از سازمان های ضد حق رأی در حال شکل گیری بود تا علیه آنها فعالیت کند، و تعداد اعضای طرفداران حق رأی رو به کاهش بود. تا اوایل دهه ۱۸۸۰، تعداد اعضای سازمان استنتون و آنتونی به یکصد نفر کاهش یافته بود. در این میان، اتحادیه اعتدال با انفجار تعداد اعضایش مواجه بود، که از چند هزار نفر در ۱۸۷۴ به سیزده هزار نفر در ۱۸۷۶ و بسیار بیشتر از یکصد هزار نفر در ۱۸۹۰ افزایش یافته بود. با حمایت بزرگترین سازمان زنان کشور، طرفداران حق رأی توانستند پیشرفت معنی داری کنند. سؤال اینجاست که چرا اتحادیه اعتدال موافقت کرد با طرفداران حق رأی مشارکت کند. اسکات ویلتر ماث و چپ هیث، محققان دانشگاه استن فورد، در آزمایشی هوشمندانه، به افرادی در گروه های سه نفره تکلیف کردند که به سرود ملی «ای کانادا» تحت شرایط هم آهنگی مختلف گوش دهند.



در شرایط کنترل، شرکت کنندگان درحالی که ترانه پخش می شد متن آن را در سکوت می خواندند. در شرایط هم آهنگ، آنها سرود را با صدای بلند باهم می خواندند. در شرایط ناهم آهنگ، همگی آنها می خواندند، اما نه به صورت هم توا: هر کس سرود را با ضرباهنگ متفاوتی می شنید. شرکت کنندگان گمان می کردند آزمایش مربوط به طرز آواز خواندن آنهاست. اما پیچشی در آزمایش تعبیه شده بود: بعد از خواندن، آنها ظاهراً به تحقیق دیگری برده می شدند و در آنجا فرصت داشتند پولی را برای خود نگاه دارند یا با به اشتراک گذاشتن آن با گروه همکاری کنند. چند دقیقه ای که آنها صرف خواندن کرده بودند نباید تأثیری بر رفتارشان می گذاشت، اما تأثیر گذاشته بود. گروهی که باهم سرود خوانده بودند، به شکل معنی داری، دیگران را بیشتر سهیم می کردند. آنها بیش از شرکت کنندگان دیگر گزارش دادند که احساس شباهت زیادی با یکدیگر می کنند و بیشتر مثل یک تیم هستند ما، در تلاش برای ائتلاف با گروه هایی که با ما ارزش های مشترک دارند، اهمیت سهیم شدن در تاکتیک های استراتژیک را نادیده می گیریم.



اخیره، ووسیوک یونگ و بریدن کینگ، جامعه شناسان دانشگاه نورث وسترن، و سارا سول، از دانشگاه استنفورد، ظهور ائتلاف های غیر معمول بین جنبش های اجتماعی را دنبال کردند - مانند ائتلاف بین فعالان محیط زیست و کنشگران حقوق اقلیت ها، فعالان جنبش زنان و جنبش صلح، و پایگاه تفنگداران دریایی و یک قبیله بومی در آمریکا. آنها دریافتند که تاکتیک های مشترک یکی از نشانه های مهم شکل گیری ائتلاف است. حتی اگر گروه ها آرمان های مختلفی را گرامی بدارند، وقتی از شیوه های یکسانی برای تعامل استفاده می کنند ، با یکدیگر احساس قرابت خواهند کرد. اگر ده سال گذشته را صرف شرکت در اعتراضات و راهپیمایی کرده با شید، ممکن است به راحتی با سازمان دیگری که به همان شکل عمل می کند احساس هویت مشترک و همانندی کنید.



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.» از سوی دیگر، استنتون «به اختلاف شیوه ها به عنوان مسئله ای ضروری اشاره کرد که این دو انجمن را دچار تفرقه کرده است.» استون مردان را به سازمانش وارد کرد؛ آنتونی و استنتون طرفدار عضویت انحصاری زنان بودند. استون تلاش می کرد، از طریق سخنرانی و برگزاری جلسات، الهام بخش تغییر شود؛ آنتونی و استنتون بیشتر مقابله جویانه عمل می کردند؛ آنتونی به طور غیرقانونی رای می داد و زنان دیگر را نیز ترغیب می کرد از او پیروی کنند. آن دسته از طرفداران حق رأی که با فعالان اعتدال ائتلاف کردند روش های میانه روتری داشتند، که به این دو گروه کمک می کرد زمینه مشترکی پیدا کنند. در همان حال که زنان باشگاه های محلی اتحادیه اعتدال را سازماندهی می کردند، لوسی استون باشگاه های حق رأی را به راه انداخت.



هر دو گروه از پیشینه ای طولانی در زمینه لابی کردن و انتشارات برخوردار بودند. آنها شروع کردند به تلاش مشترک برای لابی کردن و سخن گفتن در مقابل قانون گذاران ایالتی، انتشار مقالات و توزیع مطالب، و برگزاری تجمعات، راهپیمایی، و مناظره های عمومی برای حق رأی. طرفداران حق رأی و فعالان اعتدال، به همراه هم، چند ایالت را متقاعد کردند که به زنان اجازه رأی دادن بدهند؛ با این کار، طرفداران حق رأی اصل بنیادینی را در مورد جلب هم پیمان کشف کردند. این اصل را یک کارآفرین جوان و رویا پرداز به بهترین نحو به نمایش درآورد و با یافتن شیوه ای اعجاب انگیز منفی بافان را واداشت به ایده اش فرصتی بدهند.



در سال ۲۰۱۱، یک دانشجوی سال بالایی به نام مردیث پری متوجه شد که فناوری یک ایراد بسیار اساسی دارد. او برای تلفن زدن یا اتصال به اینترنت نیاز به کابل نداشت. همه چیزهایی که سابقاً سیم داشتند اکنون بی سیم شده بود... جز یک چیز. توی اتاقش داخل خوابگاه نشسته بود و هنوز هم باستانی ترین بخش دستگاه هایش او را به دیوار افسار کرده بود: برقی که این دستگاه ها را شارژ می کرد. برای استفاده از گوشی و رایانه اش او می بایست آنها را به پریز بزند. او به دنبال برق بی سیم بود. او شروع کرد به فکر کردن در مورد چیزهایی که می توانستند انرژی را از میان هوا تابش دهند. سیگنال کنترل از راه دور تلویزیون بیش از حد ضعیف بود، امواج رادیویی بسیار ناکارآمد بودند، و اشعه ایکس بیش از حد خطرناک. سپس به دستگاهی برخورد که می توانست ارتعاشات فیزیکی را به انرژی تبدیل کند. مثلاً، اگر آن را زیر قطار بگذارید، می توانید انرژی ای را که قطار تولید می کند جمع آوری کنید. هرچند عملی نبود که افراد را واداریم نزدیک قطارها تجمع کنند تا انرژی به دست آورند، اما او متوجه شد که صدا از طریق ارتعاش در میان هوا حرکت می کند.



اگر می توانست از فراصوت، که نامرئی و بی صداست، برای تولید ارتعاشات هوا استفاده کند و آنها را به برق بی سیم تبدیل کند، چطور؟ استادان فیزیکش گفتند این غیرممکن است. مهندسان رشته فراصوت هم حرف آنها را تأیید کردند؛ این کار شدنی نبود. . برخی از معتبرترین دانشمندان به او گفتند وقتش را در این راه تلف می کند. با وجود این حرف ها، او در یک مسابقه اختراعات برنده شد، و روزنامه نگاری او را به چالش کشید که نمونه اولیه ای از این فناوری را در یک کنفرانس دیجیتالی ارائه دهد که چهار هفته بعد برگزار می شد. با در دست داشتن اثبات ایده اش، اما بدون داشتن هیچ پیش نمونه کاربردی ای، او با مسئله مرغ و تخم مرغ مواجه شده بود: برای ساختن نمونه اولیه نیاز به تأمین مالی داشت، اما ایده اش چنان انقلابی بود که سرمایه گذاران ابتدا می خواستند نمونه اولیه را ببینند. او، به عنوان تنها مؤسس یک شرکت نوپای فناوری، بدون هیچ پیش زمینه ای در مهندسی، برای پیشروی نیاز به هم پیمان داشت.



سه سال بعد، با پری در یکی از گردهمایی های گوگل ملاقات داشتم. بعد از اینکه او ۷۵۰,۰۰۰ دلار پول اولیه را از طریق مارک کیوبن ماریسا میر، و بنیاد مؤسسان پیتر تیل جور کرد، تیمش تازه اولین پیش نمونه کارکردی را به اتمام رساند. این وسیله می توانست سریع تر از سیم، از فاصلهای دورتر، دستگاه ها را شارژ کند، و طی دو سال در اختیار مصرف کنندگان قرار می گرفت. تا پایان سال ۲۰۱۴، شرکتش، یوبیم، هجده پروانه ثبت اختراع و ۱۰ میلیون تأمین مالی مخاطره پذیر گرد آورده بود.



پری در کنار اسنوپ داگ برنده جایزه نوبل، و بیل کلینتون، رئیس جمهور اسبق، روی صحنه حاضر شد. او تنها نفری بود که برایش ایستاده کف زدند. مشاجره بر سر اینکه این محصول چقدر خوب عمل خواهد کرد ادامه یافت، اما او بر مانع اساسی اثبات عملی بودن این فناوری غلبه کرده بود. پری می گوید، «تک تک افرادی که اکنون برای شرکت کار می کنند گمان نمی کردند این کار شدنی باشد یا به آن به شدت شک داشتند.» پری با شکل حاد وضعیتی مواجه شد که هر نوآفرین برای به چالش کشیدن وضع موجود با آن دست به گریبان است: غلبه بر تردید ذی نفعان بالقوه اصلی. تلاش اولیه او ناکام ماند. به سراغ ده ها نفر از متخصصان فنی رفت، که چنان سریع به ایرادات محاسبات ریاضی و فیزیک او اشاره می کردند که حتی فکر کار کردن با او نیز به ذهنشان خطور نمی کرد. احتمالاً این هم به او کمکی نمی کرد که به آنها پیشنهاد دهد به عنوان مقاطعه کار به استخدامش درآیند، با این شرط که دستمزدشان را با تأخیر پرداخت کند - که ممکن بود آنها اصلاً رنگ چک دستمزد را هم در نهایت، پری حرکتی انجام داد که برخلاف تمام حرف های خردمندانه ای بود که درباره نفوذ بر افراد شنیده بود؛ خیلی ساده، او دیگر به متخصصان نگفت که سعی می کند چه چیزی پدید آورد.



به جای توضیح دادن نقشه اش برای تولید برق بی سیم، صرفاً مشخصات فناوری ای را که به دنبالش بود به آنها ارائه می کرد. پیام قبلی او این بود: دارم سعی می کنم مبدلی برای فرستادن برق از طریق هوا بسازم.» شیوه ارائه جدیدش هدف او را پنهان می کرد: دنبال کسی می گردهم که مبدلی با این پارامترها طراحی کند. می توانید این قطعه را بسازید؟» این روش جواب داد. او دو متخصص علم آکوستیک را برای طراحی مبدل، متخصص دیگری را برای طراحی گیرنده، و یک مهندس برق را برای ساخت اجزای الکترونیکی متقاعد کرد. پری اذعان می کند، «همه اینها در ذهنم در کنار هم قرار می گرفت. بالاتر از سیاهی که رنگی نیست، نهایتاً کسی از دستم شکایت می کرد. با توجه به مجموعه دانش و مهارتی که من داشتم راه دیگری وجود نداشت.» خیلی زود او همکارانی در تیمش داشت که از آکسفورد و استنفورد دکتری داشتند، و براساس محاسبات ریاضی و شبیه سازی های انجام شده، تأیید شد که این ایده به لحاظ نظری امکان پذیر است.



همین کافی بود که او دور اول تأمین بودجه و یک مدیر ارشد فناوری با استعداد را که در ابتدا بسیار مردد بود جذب کند. «وقتی همه پروانه های ثبت اختراع را به او نشان دادم، گفت "باورم نمیشه، این حقیقت میتونه عمل کنه."» سایمون سینک، در یکی از سخنرانی های محبوب تد و کتاب مربوط، بیان می کند که اگر می خواهیم الهام بخش افراد باشیم، باید حرفمان را با چرا شروع کنیم. اگر چشم اندازی را که پشت ایده هایمان هست، مقصودی که محصولاتمان را هدایت می کند، تعریف کنیم، افراد دورمان جمع می شوند. این نصیحت بسیار خوبی است. و وقتی که مشغول انجام دادن کاری نوآفرینانه هستید که وضع موجود را به چالش می کشد، باید در نحوه بیان «چرا»ی خود دقت کنید. وقتی سردمداران تغییر اخلاقی «چرا»ی خود را توضیح می دهند، این کار با ریسک در تضاد قرار گرفتن با سنت های ریشه دار مواجه می شود. وقتی افراد پیشروی خلاق «چرا»ی خود را توضیح می دهند، این کار می تواند ایده های رایج در مورد امکان پذیر بودن یا نبودن کارها را نقض کند. دبرا مهیرسون و مورین اسکالی، که پژوهشگرند، دریافته اند برای موفقیت، افراد نوآفرین غالباً باید تندروهایی معتدل شوند.



آنها به ارزش هایی اعتقاد دارند که از سنت ها فاصله می گیرد و به ایده هایی که برای بسیاری ناخوشایند است، با این همه آنها می آموزند که با ارائه کردن باورها و ایده هایشان به شیوه هایی که کمتر تکان دهنده باشد و بیشتر به مذاق مخاطبان میانه رو خوش آید، تندروی خود را تلطیف کنند. مردیث پری یک تندروی معتدل است: او با پنهان کردن افراطی ترین مؤلفه ایده اش، آن را به ایده های امکان پذیر تبدیل کرد. وقتی نتوانست متخصصان فنی را راضی کند که صرفا با اطمینان به او شیرجه بروند، با مخفی کردن نیتش، آنها را اقناع کرد که فقط چند گام با او بردارند. جابه جا کردن تمرکز از «چرا» به «چگونه» می تواند به افراد کمک کند تندروی کمتری داشته باشند. در مجموعه ای از آزمایش ها، هنگامی که از افرادی با دیدگاه های سیاسی افراطی می خواستند دلایل ترجیحات سیاسی خود را توضیح دهند، آنها در موضع تدافعی باقی می ماندند. توضیح دادن علت به آنها فرصتی می داد که بر باورهای خود تأکید کنند. اما وقتی از آنها می خواستند که توضیح دهند سیاستهای مطلوبشان چگونه عمل می کند، معتدل تر می شدند. فکر کردن به چگونگی، آنها را به سمت رودررو شدن با خلأهای دانشی شان سوق میداد و متوجه می شدند که برخی از دیدگاه های افراطی شان غیر عملی است.



برای تشکیل ائتلاف، افراد نوآفرین می توانند با مخفی کردن رؤیای واقعی شان در داخل یک اسب تروا تندروی خود را معتدل کنند. ناوبان یکم جاش استاینمن ایده بزرگی برای باز کردن درهای ارتش به روی فناوری برون سازمانی از طریق تأسیس مرکزی در سیلیکون ولی داشت. استاینمن می دانست که اگر پیشنهاد انقلابی و فراگیری برای بازنگری در کل رویکرد نیروی دریایی به نوآفرینی ارائه دهد، با مقاومت مواجه خواهد شد؛ بنابراین ابتدا، پیشنهاد معتدل تری ارائه داد. او برخی فناوری های نو را برای به روزرسانی سیستم های ارتباط بی درنگ هوایی به دریاسالار جاناتان گرینرت، فرمانده عملیات های نیروی دریایی، ارائه کرد. دریاسالار گرینرت، که کنجکاو شده بود، پرسید دیگر چه کاری می شود کرد، و دریادار اسکات استرنی سؤال محتاطانه ای از استاینمن کرد و از این پرس و جو کرد که ارتش باید چگونه در مورد آینده فنی اش فکر کند. استاینمن چنین به یاد می آورد، «اینجا بود که دست به حمله زدم، "قربان، آینده به نرم افزار مربوط می شود، نه سخت افزار، و ما به نهادی متعلق به نیروی دریایی آمریکا در سیلیکون ولی نیاز داریم.» چند ماه بعد، پس از اینکه افسران رده پایین تر موارد مشابهی را در مورد اهمیت نرم افزار مطرح کردند، فرمانده عملیاتهای نیروی دریایی، در یک سخنرانی، پشتیبانی از این ایده را اعلام کرد، که خبرش در پنتاگون نیز پیچید.



اندک زمانی بعد، وزیر دفاع تأسیس نمایندگی ای را در سیلیکون ولی اعلام کرد. استاینمن از تکنیکی استفاده کرد، که رابرت چیلدینی آن را تکنیک «پا لای در» می نامد، که در آن شما با درخواستی کوچک برای کسب تعهدی اولیه آغاز می کنید و سپس درخواست بزرگتر را آشکار می کنید. استاینمن با مطرح کردن یک درخواست معتدل در ابتدا، به جای یک درخواست انقلابی، هم پیمانانی برای خود پیدا کرد. ائتلاف ها غالباً زمانی فرو می پاشد که افراد از تعدیل کردن تندروی خود سر باز می زنند. این یکی از ناکامی های اصلی جنبش اشغال وال استریت بود، جنبشی اعتراضی علیه نابرابری اقتصادی و اجتماعی که در سال ۲۰۱۱ آغاز شد. در آن سال، نظرسنجی ها نشان داد که بیشتر آمریکایی ها از این جنبش حمایت می کنند، اما این جنبش خیلی زود از هم فرو پاشید. سردجا پوپوویچ، فعال مدنی، با شگفت زدگی می گوید که موضع گیری افراطی این جنبش باعث گریزان شدن بیشتر هم پیمانان بالقوه آن شد. به بیان او خطای مرگبار جنبش این بود که نام آن را براساس تاکتیک افراطی اردو زدن در محل انتخاب کرده بودند، کاری که برای تعداد کمی از افراد جذابیت دارد.



او معتقد است که اگر این گروه صرفاً نام خود را به «۹۹ درصد» تغییر می داد، شاید هنوز هم وجود می داشت. پوپوویچ می نویسد نام اشغال «این مفهوم را القا می کند که تنها راه برای پیوستن به آن این است که کار و زندگی تان را رها و شروع کنید به اشغال کردن جایی. اشغال کردن هم فقط یک سلاح از سلاح های موجود در زرادخانه بزرگ اعتراضات صلح آمیز است. و اگر دقیق تر بگوییم، سلاحی است که معمولاً فقط نوع معینی از افراد مصمم را به خود جذب می کند... جنبش ها، که همیشه مشغول نبردهایی از پایین به بالا هستند، اگر بخواهند موفق شوند، باید شرکت کنندگان تفنی تری را نیز به سمت خود بکشند.» عنوان «۹۹ درصد» فراگیر است: همه را دعوت می کند مشارکت کنند و از تاکتیک های مطلوب خودشان استفاده کنند. شاید میشد با معتدل کردن برند جنبش و وسیع کردن روشهایش، پشتیبانی شهروندان میانه روتر را نیز به دست آورد. در جنبش حق رأی زنان، اینجا بود که خودشیفتگی بر سر تفاوت های کوچک به زشتی سر برآورد.



وقتی آنتونی و استنتون در ۱۸۶۷ با جورج فرنسیس ترین نژادپرست هم داستان شدند، استون نوشت که حمایت ترین از حق رأی کافی است تا آن را در ذهن همه اشخاصی که قبلاً متقاعد نشده اند محکوم کند، و شوهرش به آنتونی هشدار داد که این ائتلاف به معنی «آسیبی جبران ناپذیر به آرمان رأی برای زنان و سیاه پوستان» خواهد بود. اما آنتونی از اعتقاد این افراطی اش کوتاه نمی آمد که اگر زنان نمی توانند حق رأی به دست آورند، سیاه پوست ها هم نباید آن را به دست آورند. او در سراسر کانزاس همراه ترین به کارزار پرداخت و تأمین مالی ترین را برای ایجاد روزنامه ای برای حق رأی پذیرفت. وقتی استون با آنتونی از در مخالفت درآمد که در نتیجه ارتباط او با ترین انجمن حقوق برابر بدنام شده است، آنتونی موضع تدافعی گرفت: «می دانم مشکل چیست. حسادت است و غرض ورزی و نفرت، چون من روزنامه دارم و تو نداری.» استنتون از آنتونی طرفداری و تصمیمش را برای همراهی با ترین تأیید دنبال بی بندوباری جنسی است، و نه حق رأی.



اعضای زیادی از سازمان آنتونی و استنتون کنار کشیدند، تا جایی که آنها حتی نمی توانستند برای یک گردهمایی تعداد نفرات کافی جمع کنند. حتی قانون گذاران حامیشان نیز به طرفداران حق رأی توصیه کردند مطالبه حق رأی را کنار بگذارند. طرفداران حق رأی اظهار می کردند که کارزار وودهاال «کارآمدترین عاملی است که در خدمت فراری دادن افراد از صفوف ما درآمده» و «آرمان ما را بیست سال به عقب برگردانده است.» این ائتلاف «طوفانی از انتقادات را باعث شد، چنان طوفانی که بعدها زندگی نامه نویسنده آنتونی نوشت که حملات قبلی، در قیاس با آن، همچون «باران بهار بود در مقابل گردبادهای ایالت میزوری» استنتون، با حفظ کردن ائتلاف با وودهاال، ارزش بنیاداندیشی تعدیل شده را تشخیص نداد. او، با نادیده گرفتن تفاوت های عمده در طرز قضاوت خودی ها و غیرخودی ها در مورد ائتلافها، استون و بسیاری دیگر از هم پیمانان گذشته و بالقوه اش را از خود دور کرد. خطای او در تحقیق جدیدی که بلیک اشفورت و پیتر رینگن، پژوهشگران مدیریت ، انجام داده اند آشکار شده است.



آنها دریافتند که خودی ها و غیرخودی ها ایده های متمایزی در این مورد دارند که چه کسی ائتلاف را نمایندگی می کند. برای خودی ها، نماینده اصلی شخصی است که از همه محوری تر باشد و بیشترین ارتباطات را در گروه داشته باشد. برای طرفداران حق رأی، این اشخاص مسلمة استنتون و آنتونی بودند. اما برای غیرخودی ها، شخصی که گروه را نمایندگی می کند کسی است که بیشترین دیدگاه های افراطی را دارد. این شخص وودهاال بود: رسوایی شخصی او بر آرمان حق رأی سایه افکنده بود و بسیاری از افرادی را گریزان کرده بود که پذیرای ایده نسبتا معتدل حق رأی بودند اما ایده های افراطی تر وودهاال را نمی پسندیدند. از آنجا که غیرخودی ها درباره جنبش حق رأی براساس هم نشین افراطی آنتونی و استنتون قضاوت می کردند، استون چاره ای نداشت جز اینکه هرچه بیشتر حساب سازمانش را از حساب تلاش های آنان جدا کند.



در پدرخوانده: قسمت دوم، مایکل کورلئونه توصیه می کند، «دوستان را نزدیک نگه‌دار، اما دشمنان را نزدیکتر.» اما با افرادی که دقیقاً در هیچ یک از این دو دسته قرار نمی گیرند چه کنیم؟ به طور معمول، روابطمان را روی پیوستاری از مثبت تا منفی تصور می کنیم. نزدیک ترین دوستانمان هوایمان را دارند؛ بزرگترین دشمنانمان شدیداً علیه ما در تلاش اند. اما تحقیقات نشان داده است که باید در محور مختصات مستقل رسم کنیم: یکی برای میزان مثبت بودن یک رابطه و یکی دیگر برای میزان منفی بودن آن رابطه. در کنار روابط صرفاً مثبت و به کلی منفی، می توانیم ارتباطاتی داشته باشیم که هم مثبت و هم منفی باشند. روان شناسان آنها را روابط ضدونقیض (دوسوگرایانه) می نامند. شاید شما آنها را به نام دشمنان دوست نما بشناسید - آدمهایی که گاه از شما حمایت می کنند و گاه به شما صدمه می زنند. روابط استون هم با استنتون و هم با آنتونی عمیقاً ضدونقیض بود. آنها هم متحد و هم دشمن بودند. از یک طرف، استون ذکات استنتون و زرنگی آنتونی را تحسین می کرد، و آنها سابقه همکاری پر بار اثبات شده ای داشتند.



جنبه مثبت

زیاد	کم	
دوستان: دائما حمایت کننده	آشنایان: بی تفاوت	کم
دشمنان دوست نما: ضد و نقیض	دشمنان: دائما آسیب رسان	زیاد

جنبه منفی



از طرف دیگر، او با «دوستان بی عقل» و «ائتلاف های مخاطره آمیز» شان، که تهدیدی برای حرمت جنبش حق رأی زنان به حساب می آمد، مخالف بود. همچنین، آنتونی و استنتون سابقه دغل کاری داشتند. آنها، بدون اجازه، نام استون را زیر یک آگهی که به تمجید از هواخواه نژادپرست آنها می پرداخت درج کرده بودند. آن اواخر در پاییز ۱۸۶۹، استون نامه ای به استنتون نوشته بود و اشاره کرده بود، «همکاری فعالانه و از دل و جان همه دوستان آرمان جنبش بیشتر از تلاشی است که هرکدام به تنهایی می توانند انجام دهند و به او اطمینان داده بود که سازمان استون «هرگز دشمن یا رقیب سازمانتان نخواهد بود. با این همه، در گردهمایی راه اندازی گروه استون، آنتونی دست به کودتای نافرجام زد تا استنتون را به عنوان رئیس انتخاب کند. استون او را به جای گاه دعوت کرد، و آنتونی سخنانش را با متهم کردن استون به تلاش برای «بی اعتبار کردن و خرد کردن» سازمانش به پایان برد. در سال ۱۸۷۲، استنتون دست آشتی به سوی استون دراز کرد و از او درخواست کرد، «بیا گذشته ها را فراموش کنیم. بگذار همه بدگویی ها در کاری که پیش روی ماست دفن شوند.»



استون چند گام آشتی جویانه برداشت و مقالات و سخنرانی های استنتون را در روزنامه اش منتشر کرد. سپس نامه ای از آنتونی رسید که پیشنهاد می کرد، همکاری کنیم و کارزاری نظام مند راه بیندازیم.» و استون را به روچستر دعوت می کرد تا این مسئله را به اثبات برسانیم که همه ما به عنوان یک زن بزرگ واحد دوشادوش هم در این مسیریم.» استون نپذیرفت. با برخورداری از مزیت نگاه به گذشته، به راحتی می توانیم حکم کنیم که جواب رد استون اشتباهی لجوجانه بود. اگر این دعوت را پذیرفته بود، شاید این سازمان چند سال زودتر به حق رأی دست یافته بود. اما اگر این مسئله را بررسی کنید که روابط ضدونقیض چگونه بر میزان استرس ما تأثیر می گذارد، مقاومت استون را در برابر این پیشنهاد تا حدی خردمندانه خواهید یافت. میشل دافی، یکی از استادان مدیریت دانشگاه مینه سوتا، برای یافتن اثرگذارترین شیوه برای مدیریت کردن روابط ضدونقیض، مطالعه ای را انجام داد با نظرسنجی از افسران پلیس در این باره که هر چند وقت یک بار از نزدیکترین همکاران شان ضربه می خورند یا مورد حمایتشان قرار می گیرند، و همچنین درباره میزان استرس و غیبت شان از کار. جای تعجبی نداشت که روابط منفی پراسترس بود.



وقتی افسران احساس می کردند نزدیک ترین همکاران شان به آنها ضربه زده اند، تعهدشان به کار کاهش می یافت، مرخصی های بدون اجازه می رفتند، و دفعات بیشتری از کار غیبت می کردند. وقتی همکار صدمه زننده گاهی هم به حمایت کردن از آنها می پرداخت، چه می شد؟ اوضاع بهتر نمی شد؛ بدتر می شد. ضربه خوردن و حمایت شدن از سوی شخصی معین به معنی تعهدی حتی کمتر و غیبت بیشتر از کار بود. روابط منفی ناخوشایندند اما قابل پیش بینی اند: اگر همکاری مدام به شما صدمه بزند، می توانید از او فاصله بگیرید و انتظار بدترین شرایط را داشته باشید. اما وقتی با رابطه ای ضدونقیض مواجهید، دائما آماده باش هستید و با این سؤال درگیرید که کی می توان واقعا به آن شخص اعتماد کرد. چنان که تیم دافی توضیح می دهد، سروکار داشتن با افرادی که رنگ عوض می کنند انرژی عاطفی و توان کنار آمدن بیشتری می برد.» در مجموعه پژوهش هایی بی سابقه، برت اوچینوی روان شناس دریافت که روابط ضدونقیض، به معنای واقعی کلمه، ناسالم تر از روابط منفی اند.



در یک تحقیق نشان داده شد که داشتن روابط ضدونقیض می تواند وجود میزان بیشتری از استرس، افسردگی، و نارضایتی از زندگی را پیش بینی کند. در تحقیقی دیگر، بزرگسالان مسن تر به روابط خود با ده نفر از مهم ترین افراد در زندگی شان امتیاز دادند، و دو تکلیف محرک اضطراب را نیز انجام دادند: ارائه سخنرانی با آمادگی قبلی اندک و انجام یک آزمون ریاضی سرعتی. هرچه شرکت کنندگان روابط ضدونقیض تری داشتند، تعداد ضربان قلبشان در هر دو تمرین بیشتر به اوج می رسید. لوسی استون ریسک های تشکیل ائتلاف با وابستگی ضدونقیض را درک می کرد. در سال ۱۸۷۱، او چنین نوشت که بهتر است با آن افراد هم پیمان نشویم ... آنها اخیرا با ما دشمن بودند. نمی دانیم حالا دوست ما هستند یا نه.» آندریا مور کر، کارشناس مطالعات آمریکا و زندگی نامه نویس، اشاره می کند که استون «قادر نبود رفتار استنتون یا آنتونی را پیش بینی یا کنترل کند.» به گفته بیکر، استون، در واکنش به آن درخواست، «تلاش کرد سازمانش را عاری از آلودگی "بختک ترسناک" نیروهای استنتون- آنتونی نگاه دارد.»



طبق غریزه مایلیم روابط بد خود را قطع و روابط ضدونقیض را حفظ کنیم. اما شواهد نشان می دهد که باید خلاف این کار را بکنیم: دشمنان دوست نما را کنار بگذاریم و تلاش کنیم نظر دشمنان مان را عوض کنیم افراد نوآفرین، در تلاش برای به چالش کشیدن وضع موجود، مخالفان شان را از نظر دور می دارند. اگر کسی پیشاپیش در مقابل تغییر مقاومت می کند، بر طبق منطق، تلف کردن وقت برای او فایده ای ندارد. در عوض، بر تقویت پیوندهایتان با افرادی که پیشاپیش از شما حمایت می کنند متمرکز شوید. اما بهترین هم پیمانان ما کسانی نیستند که همواره از ما پشتیبانی کرده اند. بهترین هم پیمانان کسانی اند که در ابتدای کار با ما مخالف بودند و بعدا به جناح ما پیوسته اند. نیم قرن پیش، الیوت آرونسن، روان شناس برجسته، مجموعه آزمایش هایی را انجام داد که نشان می داد ما غالبا به احترامهای کسب شده و از دست داده حساس تریم تا میزان خود احترام. وقتی کسی همیشه از ما حمایت می کند، آن را بدیهی می انگاریم - و ممکن است آن را کم ارزش به شمار آوریم. اما کسی را که در ابتدا رقیب بوده و بعد به یک حامی مشتاق تبدیل شده است طرفداری حقیقی به شمار می آوریم. آرونسن چنین توضیح می دهد، شخصی را که علاقه مندی اش به ما با گذشت زمان افزایش می یابد بیشتر از کسی دوست خواهیم داشت که همیشه ما را دوست داشته است.



اینکه احساسات در ابتدا منفی کسی درباره ما به تدریج مثبت شود برای ما پرارزش تر است تا اینکه احساسات آن شخص در مورد ما همواره کاملاً مثبت بوده باشد.» در عین حال که ما احساس نزدیکی بسیار زیادی با رقبای تغییر نظر داده خود خواهیم داشت، آیا احساس آنها درباره ما نیز به همان شکل خواهد بود؟ بله - این دومین مزیت تغییر دادن نظر افرادی است که مقاومت می کنند. آنها، برای اینکه ما را دوست بدارند، باید شدیداً تلاش کنند تا بر برداشت های منفی اولیه خود فائق آیند و به خود بگویند، حتما در مورد این فرد اشتباه می کرده ام. در ادامه، آنها برای اجتناب از ناهماهنگی شناختی ناشی از تغییر عقیده دادن، انگیزه زیادی خواهند داشت که یک رابطه مثبت را حفظ کنند. سوم، و از همه مهم تر، اینکه دشمنان سابق ما هستند که مؤثرترین نقش را در متقاعد کردن دیگران به پیوستن به جنبش های ما ایفا می کنند. آنها می توانند استدلال های بهتری را از طرف ما تدارک ببینند، زیرا تردیدها و دل نگرانی های مقاومت کنندگان و افراد مردد را درک می کنند.



همچنین، نظرهای آنها موثق تر است، زیرا دنباله روهای صاف و صادق و «بله قربان گو»های دائمی نبوده اند. در یکی از مطالعات آرونسن، کسانی بیش از همه موفق به متقاعد کردن دیگران به تغییر عقیده می شدند که در ابتدا از در مخالفت درآمده و بعد موافق شده بودند. همچنین اخیرا در تحقیقی، مدیران اجرایی شرکتها را به طور نامحسوس تحت تأثیر اعضای هیئت مدیره قرار می دادند؛ بدین ترتیب که اعضا، نخست با مدیران مجادله و سپس از آنها تبعیت می کردند - که نشانه این است که «نظرشان ظاهرا از آزمون وارسیهای نقادانه سربلند بیر و ن آمده است.» لوسی استون به جای اجتناب از دشمنانش به دنبال آنها می رفت و فعالانه با آنها وارد گفت و گو می شد. او به تغییر عقیده دادن جولیا ورد هاو، شاعر برجسته ای که «سرود نبرد جمهوری» را نوشته بود، کمک کرد. از هاو دعوت شده بود در یک گردهمایی حق رأی شرکت کند، و او با بی میلی، «با دلی چرکین،» و در حالی که استون را جزو آدم های ناخوشایند» به شمار می آورد به آنجا رفته بود. اما بعد از شنیدن سخنان استون، هاو به یکی از متحدان نزدیک و یکی از رهبران بزرگ این جنبش تبدیل شد.



جنبش های ما ایفا می کنند. آنها می توانند استدلال های بهتری را از طرف ما تدارک ببینند، زیرا تردیدها و دل نگرانی های مقاومت کنندگان و افراد مردد را درک می کنند. همچنین، نظرهای آنها موثق تر است، زیرا دنباله روهای صاف و صادق و «بله قربان گو»های دائمی نبوده اند. در یکی از مطالعات آرونسن، کسانی بیش از همه موفق به متقاعد کردن دیگران به تغییر عقیده می شدند که در ابتدا از در مخالفت درآمده و بعد موافق شده بودند. همچنین اخیرا در تحقیقی، مدیران اجرایی شرکتها را به طور نامحسوس تحت تأثیر اعضای هیئت مدیره قرار می دادند؛ بدین ترتیب که اعضا، نخست با مدیران مجادله و سپس از آنها تبعیت می کردند - که نشانه این است که «نظرشان ظاهرا از آزمون وارسیهای نقادانه سربلند بیرون آمده است.» لوسی استون به جای اجتناب از دشمنانش به دنبال آنها می رفت و فعالانه با آنها وارد گفت و گو می شد. او به تغییر عقیده دادن جولیا ورد هاو، شاعر برجسته ای که «سرود نبرد جمهوری» را نوشته بود، کمک کرد. از هاو دعوت شده بود در یک گردهمایی حق رأی شرکت کند، و او با بی میلی، «با دلی چرکین»، و در حالی که استون را جزو آدم های ناخوشایند» به شمار می آورد به آنجا رفته بود. اما بعد از شنیدن سخنرانی استون، هاو به یکی از متحدان نزدیک و یکی از رهبران بزرگ این جنبش تبدیل شد.



جایگاه خود را در دنیای کسب و کار به دست آوریم. اگر آنها پیشگام نشده و از میان این جنگل راهی نگشوده بودند، ما جرئت نمی کردیم گامی برداریم.

در سال ۱۸۷۶، ویلارد رهبری تلاش برای همنا کردن طرفداران حق رأی و کارگران اعتدال را بر عهده گرفت. تحقیقات بعداً نشان داد که طی دو دهه بعدی، هر بار ویلارد از ایالتی بازدید می کرد، بخت اتحاد حق رأی و اعتدال به اوج می رسید. او چگونه اعضای محافظه کار اتحادیه اعتدال را متقاعد می کرد که با طرفداران لیبرال حق رأی تشریک مساعی کنند؟ سرنخی از علت این موفقیت را می توان در هالیوود پیدا کرد، جایی که مرگ یا حیات فیلم ها به این بسته است که نویسندگان تا چه حد بتوانند تهیه کنندگان را متقاعد کنند که ایده هایشان را باور و قبول کنند.



دارند یا نه. قطعاً. خواهرشان را دوست دارند؟ البته. او توضیح می داد که در جنوب کشور، مردانی همسن خودشان به عنوان برده فروخته می شوند، و دیگر هرگز خانواده هایشان را نمی بینند. چنان که کر توضیح می دهد، «بعد از آنها دعوت می کرد به عنوان "میهمان ویژه" در سخنرانی های شبانه اش شرکت کنند. معلوم شد که این اعضای جدید خیابانی هم پیمانان به دردبخوری اند و می توانند افراد دردرساز دیگر را آرام کنند.» در سال ۱۸۵۹، دانشجویی به نام فرانسیس ویلارد در دفتر خاطرات روزانه خود نوشت که لوسی استون وارد شهر شده است، و اشاره کرد، «دیدگاه های او را نمی پسندم.» ویلارد، با توجه به دیدگاه های محافظه کارانه اش، به جنبش اعتدال پیوست، اما سال ها بعد به یکی از تأثیرگذارترین رهبران حق رأی تبدیل شد. او چنین به یاد می آورد که استون یکی از عوامل مؤثر بر تغییر نظرش بود: زمانی را به یاد دارم که بسیار از سوزان، و همین طور از لوسی، می ترسیدم. اما اکنون عاشق این دو زن هستم و برایشان احترام قائلم، و این حس من در کلام نمی گنجد که وقتی دعای خیر این دو زن بدرقه راحت باشد چه معنایی دارد: زنانی که برای افراد کم دل و جرئتی مثل خودم این امکان را فراهم کرده اند که قدم به پیش بگذاریم و در استنفورد، رفتیم.



برگ توضیح می دهد که نویسندگان باید فیلم را با شیرها شروع می کردند. اگر کار را با هملت آغاز می کردند، در نهایت، به یک تقلید انیمیشنی از شکسپیر می رسیدند. شروع کار با یک قالب نو کلید نوآفرینی بود، اما در عین حال چالشی هم ایجاد می کرد. برگ، در آزمایشی، از افراد خواست محصول جدیدی را برای کمک به موفقیت دانشجویان در مصاحبه های شغلی طراحی کنند. از آنها خواست که کار را با ایده آشنا و رایج کلاسور گیره دار شروع کنند، و سپس چیز جدیدی پدید آورند. مدیران کتاب فروشی و مشتریان ایده های حاصل را به عنوان ایده هایی کاملاً متعارف رده بندی کردند. به گفته برگ، نقطه عزیمت خلق ایده مانند اولین ضربه قلمی است که نقاش به بوم میزند: این اثر قلم مسیر بقیه نقاشی را شکل می دهد و آنچه را تصور می کنیم محدود می سازد. شروع کار با کلاسور گیره دار شرکت کنندگان برگ را به این مسیر سوق داد که محصولاتی بدیهی مثل پوشه ای با جیب هایی برای رزومه و کارت ویزیت پیشنهاد دهند - که نمی توان آن را ایده های انقلابی به حساب آورد. برای اینکه ایده نوآفرینانه ای به فکرمان برسد، باید کار را از جایی ناآشنا تر آغاز کنیم.

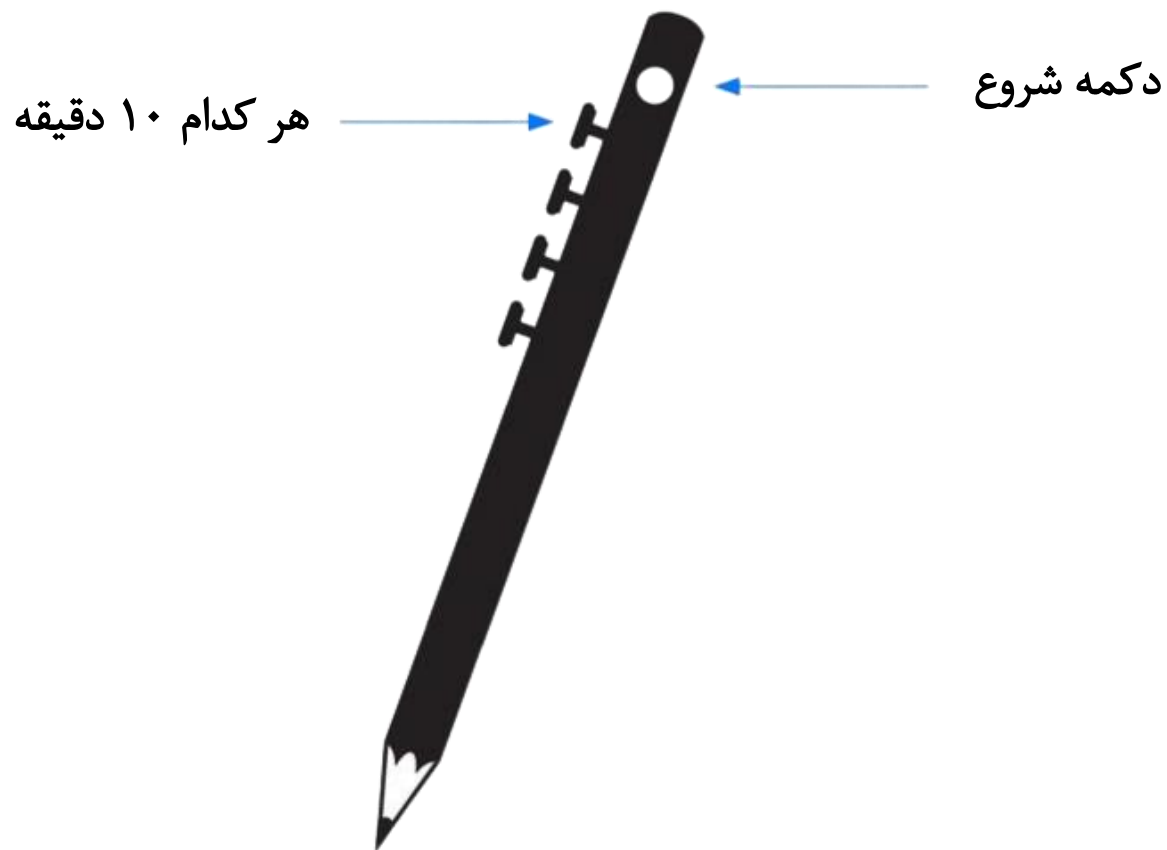


برگ، به جای کلاسور، نقطه عزیمت تازه تری در اختیار برخی از شرکت کنندگان قرار داد: کفش اسکیت چرخ دار تیغه ای. آنها دیگر اسیر امر متعارف نبودند: آنها ایده هایی خلق کردند که ۳۷ درصدنمره بالاتری از نظر نوآفرینی دریافت کرد. طبق نظر یکی از شرکت کنندگان، طی مصاحبه های شغلی، غالباً فهمیدن اینکه چقدر زمان گذشته دشوار است، و از طرفی، نمی خواهید با نگاه کردن به ساعت مچی تان، و قطع ارتباط چشمی با مصاحبه کننده، بی ادبی کرده باشید. راه حل پیشنهادی این بود که ساعتی ساخته شود که بتوان با لمس کردن آن از گذر زمان مطلع شد، با اجزایی فیزیکی شبیه چرخ های روی کفش اسکیت که با گذر زمان تغییر شکل یا بافت بدهد. یک نقطه عزیمت تازه به بروز نوآفرینی در ایده هایمان کمک می کند، اما لزوماً آنها را برای مخاطبان ما خوشایند و کاربردی نمی سازد. درست است که اسکیت چرخ دار به ایده های خلاقانه منجر شد برای درک نامحسوس گذر وقت، اما فشار دادن ساعت هم رفتاری است غیرعادی. برای حل این مشکل، برگ نقطه عزیمت تازه کفش اسکیت را به افراد داد، اما پیچشی هم به آن اضافه کرد: بعد از اینکه آنها ایده پردازی شان را انجام دادند، به آنها تصویری از محصولاتی نشان داد که افراد معمولاً از آنها در مصاحبه شغلی استفاده می کنند، سپس از آنها خواست چند دقیقه دیگر را صرف اصلاح کردن ایده هایشان کنند.



برای شخصی که دنبال شیوهای مؤدبانه برای نگه داشتن حساب وقت می گشت، این فرصت بسیار مغتنم بود. این مخترع، بعد از نگاه کردن به انواع محصولات که در مصاحبه های شغلی اقلامی آشنا و رایج اند، به جای ساعتی که با لمس کردن وقت را بگوید، قلمی طراحی کرد که با لمس کردن وقت را بگوید. نویدبخش ترین ایده ها با نوآفرینی شروع می شود و سپس با افزودن عنصری آشنا و رایج ادامه می یابد، که صرفا مبتنی بر پدیده در معرض قرارگیری است، که قبلا به آن پرداختیم. به طور میانگین، نقطه عزیمتی نوآفرینانه و به دنبال آن القای آشنا بودن منجر به ایده هایی شد که، بدون فدا کردن نوآفرینی، ۱۴ درصد نمره کاربردی بودن بالاتری دریافت کردند. چنان که برگ اشاره می کند، اگر این آزمایش را با یک قلم، و نه اسکیت چرخ دار تیغه ای، شروع می کردید، احتمالا در آخر به چیزی میرسیدید که شباهت زیادی به قلم معمولی داشت. اما با شروع کار از چیزی غیرمنتظره در بافت مصاحبه استخدامی، مثل کفش اسکیت، و بعد افزودن قلم به عنوان ابزاری رایج و آشنا، می توانید ایده ای بیروید که هم نو و هم مفید باشد.

۵. دخترک موطلایی و اسب تروا
هرآنچه آشناست عزیزتر شود.





این میزان از آشنایی به مدیران کمک کرد این فیلمنامه جدید را، که در دشت های آفریقا رخ می داد، به قصه ای کلاسیک ربط دهند. مینکوف توضیح می دهد، «این امر به گروه بزرگی از افراد یک نقطه ارجاع واحد می دهد. وقتی با نوآفرینی مطلق سروکار دارید، ممکن است افراد گمتان کنند. مدیران باید آن را بفروشند، پس به دنبال چنین دستاویزهایی می گردند. این چیزی در اختیار آنها می گذارد که آن را بگیرند.» تیم شیرشاه در ادامه نشانه ای را از هملت به کار گرفت. با این تشخیص که به یک لحظه «بودن یا نبودن» نیاز دارند، تیم فیلم نامه نویسی صحنه ای را اضافه کرد که رفیکی، میمون قصه، درسی به سیمبا می دهد در مورد اهمیت به خاطر آوردن اینکه چه کسی است. در جنبش حق رأی زنان، تا وقتی رهبر نوظهور مفهوم آشنایی را ارائه نکرد، کارگران اعتدال با این جنبش همراه نشدند.



هولی مک کامون، جامعه شناس دانشگاه وندربیلت، دو استدلال عمده ای را مشخص کرده است که طرفداران حق رأی در پویش خود برای کسب حق رأی از آنها استفاده می کردند: عدالت خواهی و اصلاحات اجتماعی، استدلال عدالت خواهی بر انصاف متمرکز بود و تأکید داشت که زنان از حق سلب نشدن رأی برخوردارند. استدلال اصلاحات اجتماعی بر خیر اجتماعی تأکید داشت، و این مسئله را برجسته می کرد که ویژگی های پرورش دهنده، خانوادگی، و اخلاقی زنان چگونه کشور را آبادتر خواهد کرد. در آن زمان، استدلال عدالت خواهی استدلالی افراطی به شمار می رفت، زیرا با این پیشنهاد که زنان و مردان در همه حوزه ها برابرند، کلیشه های جنسیتی-نقشی سنتی را نقض می کرد. استدلال اصلاحات اجتماعی میانه روتر بود، زیرا به طور ضمنی در آن گفته می شد ویژگی های منحصر به فردی که محافظه کاران از قبل برای آنها در زندگی خصوصی ارزش قائل بودند می تواند در زندگی جمعی نیز سهمی داشته باشد، و بدین ترتیب، استدلال اخیر کلیشه های جنسیتی-نقشی را تأیید می کرد. زنانی که حقوق خود را استیفا کرده باشند می توانستند در شکلی از «مادرانگی همگانی»، از طریق ارتقای تحصیلات، محدود کردن فساد حکومت، و کمک به فقرا، به جامعه سود برسانند.



وقتی مک کامون و همکارانش سخنرانیها، ستون های روزنامه، پارچه نوشته ها، و جزوات حق رأیی را که طی یک ربع قرن تولید شده بود کدبندی کردند، استدلال عدالت خواهی زودتر و مکررتر به چشم می خورد. در کل، طرفداران حق رأی دعوی عدالت خواهی را در ۳۰ درصد از موارد مطرح کرده بودند، درحالی که در مقایسه، استدلال اصلاحات اجتماعی کمی بیشتر از نصف دفعات استدلال قبلی مطرح شده بود. اما استدلال عدالت خواهی در میان اعضای اتحادیه اعتدال - که به نقش های جنسیتی سنتی چسبیده بودند و ایده برابری زنان با مردان را مردود می دانستند - خریداری نداشت. همچنین، استدلال اصلاحات اجتماعی در جلب ارزش های آشنا نیز ناکام بود: هدف کارگران محافظه کار اعتدال ثبات بود، نه تغییر. فرانسیس ویلارد، که اکنون رهبر نوظهور اتحادیه اعتدال شده بود، کسی بود که ماهرانه این پیشنهاد همکاری را از نو تعریف کرد و باعث پذیرش گسترده آن شد.



فرانسیس ویلارد از استدلال عدالت خواهی با استدلال اصلاحات اجتماعی استفاده نکرد. او حتی مسئله را به عنوان برگزیدن حق رأی مطرح نکرد. در عوض، او نام «حق حفاظت از خانواده» بر آن نهاد. ویلارد حق رأی را «سلاحی برای حفاظت... در برابر سلطه شراب خواری» می دانست. او با تشبیه کردن رأی به ذره بینی قوی «قول داد که از آن برای «به آتش کشیدن و سوزاندن پیاله فروشی استفاده کنم، تا جایی که از شدت حرارت دودی تیره فام شود و همچون غباری به هوا برود و از آن جز خاکستر و ویرانه‌های نماند.» حفاظت از خانواده‌ها هدفی آشنا نزد اعضای اتحادیه اعتدال بود. اکنون، میشد از حق رأی به عنوان وسیله برای هدفی مطلوب استفاده کرد: اگر حامیان اعتدال می خواستند با سوءمصرف الکل مبارزه کنند، باید رأی می دادند. چنان که بیکر می نویسد:

این رویکردی غیرمستقیم به حق رأی بود که بر مبنای مذهبی حفاظت از خانواده انجام می شد، اما در جنبش از قوی ترین جنبش های اصلاحی زنان در آمریکا را به یکدیگر پیوند می داد. حق رأی، به عنوان حق مسلم جهان شمول که الزام آن از نظر آنتونی و استنتون بر مبنای حقوق طبیعی بود، برای ویلارد یک ابزار بود... یک جذابیت تاکتیکی برای زنان اهل خانه و خانواده.



وقتی که مک کامون پژوهشی را در مورد چهار دهه ائتلاف بین اتحادیه اعتدال و طرفداران حق رأی هدایت می کرد، داده ها نشان داد بعد از اینکه طرفداران حق رأی استدلال عدالت خواهی را در ایالتی خاص ارائه کردند، هیچ افزایشی در احتمال ائتلاف آنها با اتحادیه اعتدال در آن ایالت در سال بعد از آن رخ نداد - درواقع، احتمال شکل گرفتن ائتلاف اندکی کاهش یافت. اما وقتی طرفداران حق رأی چارچوب حفاظت از خانواده را ارائه کردند، بخت تشکیل اتحاد با اتحادیه اعتدال در آن ایالت به طور معنی داری افزایش یافت، و همچنین این احتمال که دولت در نهایت حق رأی را به تصویب برساند افزایش پیدا کرد. سرانجام، رهبری ویلارد زنان را قادر ساخت حق رأی کامل را در چند ایالت و حق انتخاب هیئت مدیره مدارس را در نوزده ایالت به دست آورند این استدلال در نواحی غربی فوق العاده اثربخش بود. قبل از اینکه متمم نوزدهم قانون اساسی به زنان حق رأی بدهد، ۸۱ درصد از ایالت ها و مناطق غربی قوانین حق رأی را به تصویب رساندند، درحالی که فقط دو ایالت در شرق این کار را انجام دادند، و این رقم در میان ایالت های جنوبی صفر بود.



بسیار نامحتمل است که فرانسیس ویلارد می توانست سرسلسله جنبش حق رأی زنان باشد. پژوهش جاستین برگ نشان میدهد که اگر زنان کار را با هدف آشنای حفاظت از خانواده های خود شروع می کردند، ممکن بود هرگز مسئله رأی را مدنظر قرار ندهند. تفکر تندروانه برای به کرسی نشاندن ایده های نوآفرینانه غالباً ضروری است. اما وقتی ایده تندروانه رأی دادن تثبیت شد، طرفداران نوآفرین حق رأی به یک واسطه میانه روتر نیاز داشتند تا به مخاطبان وسیع تری دست پیدا کنند. فرانسیس ویلارد اعتبار منحصر به فردی در میان فعالان اعتدال داشت زیرا در سخنرانیهایش از ایده هایی آشنا کمک می گرفت که قابل فهم بودند. او استفاده وسیعی از فن سخنوری مذهبی می کرد و از انجیل مرتباً نقل قول می کرد. فرانسیس ویلارد نمونه اصیل تندروی معتدل بود. بیکر مینویسد، تحت هدایت ویلارد، هیچ کاری افراطی به نظر نمی رسید، حتی «هنگامی که او به سمت آرمان های ترقی خواهانه تری حرکت می کرد.» اقدامات او درباره متقاعد کردن هم پیمانان احتمالی برای اتحاد دو درس دارد.



نخست، در مورد ارزش ها باید متفاوت فکر کنیم. به جای اینکه فرض کنیم دیگران نیز اصول ما را قبول دارند، یا بکوشیم آنها را قانع کنیم تا اصول ما را بپذیرند، باید ارزش هایمان را به عنوان وسیله ای برای اقناع کردن دیگران ارائه کنیم. تغییر دادن ایدئال های افراد کار دشواری است. بسیار آسان تر خواهد بود که برنامه کار خود را به ارزش های آشنایی پیوند بزنیم که افراد از قبل به آنها اعتقاد دارند. دوم، درست همان طور که در مثال مردیث پری دیدیم که چگونه هدف واقعی اش را در مورد پدید آوردن برق بی سیم پنهان کرد، شفافیت همیشه بهترین سیاست نیست. با اینکه افراد نوآفرین می خواهند با شرکای بالقوه خود روراست باشند، گاه لازم است آنها ایده هایشان را در چارچوبی نو تعریف کنند تا برای مخاطبشان جذابیت داشته باشد. ویلارد مطالبه رأی را به صورت قاچاقی و از طریق اسب تراوی مبارزه با سوءمصرف الکل به درون آن جنبش وارد کرد. اما این استدلال در مورد تمام گروه هایی که مخاطب قرار می داد مؤثر نبود.



استدلال عدالت خواهی تندروترین زنان را به آرمان جنبش جذب می کرد، زیرا آنها طرفدار نقش های جنسیتی برابر بودند. در مورد فعالان به شدت محافظه کار اعتدال، معتدل ترین استدلال برای حفاظت از خانواده ائتلاف ها را به سرانجام می رساند. اما برای تغییر نظر هم پیمانان دیگر برای پیوستن عملی به جنبش حق رأی، استدلال حفاظت از خانواده بیش از اندازه معتدل بود. تحقیق مک کامون نشان می دهد برای اینکه عقیده زنان زیادتری را عوض کنند که به حق رأی به عنوان یک هدف اعتقاد پیدا کنند، و نه صرفاً به مثابه وسیله ای برای اغراض دیگر، پیشنهادی به شیوه دخترک موطلایی ضروری بود: استدلال اصلاحات معتدل اجتماعی. برای اینکه رهبران هر جنبشی «موفق شوند هواداران بالقوه را سازمان دهی کنند، آنها باید توازن درستی ایجاد کنند میان جذاب کردن مجموعه وضعیت فرهنگی موجود و به چالش کشیدن وضع موجود.» بعد از اینکه طرفداران حق رأی مسئله خود را براساس عدالت خواهی یا حفاظت از خانواده بازتعریف کردند، میزان عضویت در سازمان های حق رأی ایالتی تغییری نکرد، اما بعد از تأکید آنها بر این موضوع که زنان چگونه می توانند به بهبود اجتماع بپردازند، میزان عضویت به اوج رسید - و تصویب قوانین حق رأی نیز به بالاترین میزان خود دست یافت.



راب مینکوف توضیح می دهد، «نوآفرینی چیزی است که همه خواستار آن هستند، اما یک وضعیت بهینه وجود دارد. اگر به حد کافی نوآفرینانه نباشد، ملال آور و تکراری است. اگر بیش از حد نوآفرینانه باشد، ممکن است درک آن برای مخاطبان دشوار باشد. هدف این است که فضا را اندکی بازتر کنیم، نه اینکه باعث انفجار شویم.»

لوسی استون، در سراسر عمرش، هر وقت برای زنانی که از قبل به جنبش حق رأی پیوسته بودند سخنرانی می کرد، به عدالت خواهی و برابری اشاره می کرد. اما وقتی مستمعینی را مخاطب قرار می داد که غیرخودی بودند، بیشتر مراقب بود که استدلال اصلاحات اجتماعی را در کلامش بگنجانند و به نقش های جنسیتی سنتی احترام بگذارد. در ۱۸۵۳، وقتی که یکی از حضار معترض جریان یکی از گردهمایی های حقوق زنان را مختل کرد، استون رفت و پشت تریبون قرار گرفت.



او، به جای اینکه حرفش را با عدالت خواهی آغاز کند، بر نقش زنان در گستره خانواده تصریح کرد، «به گمان من هر زنی که بر سریر خانه خود تکیه زده است و در آنجا فضایل عشق، گذشت، و آرامش را می پراکند، و مردان نیکی را از آنجا به دنیای بیرون روانه می کند که کمک می کنند تا دنیا جای بهتری شود، مقامی برتر از هر پادشاهی دارد.» او اشاره کرد که زنان می توانند سهم بیشتری داشته باشند، و توضیح داد چگونه زنان در حال ورود به حرفه ها هستند و مراقب اند که آنها را به مردان تشبیه نکنند. وقتی به زنی اشاره کرد که به مقام کشیشی رسیده است، مخاطبان هو کردند، و استون مجدداً به مخاطبان یادآوری کرد که از نقش خانوادگی زنان حمایت می کند: «بعضی از مردانی هومی کنند که مادری نداشته اند تا آنها را بهتر تعلیم دهد.»



بعد از دو دهه اختلاف، این دو سازمان حق رأی سرانجام به لحاظ فلسفی و تاکتیک ها شروع به نزدیک شدن کردند. الیزابت کیدی استنتون و سوزان بی. آنتونی برای بیش از یک دهه از ائتلاف های افراط گرایانه اجتناب کرده بودند، و حالا انرژی خود را در آموزش عموم صرف می کردند. استنتون رهبری نگارش تاریخچه جنبش را بر عهده داشت؛ آنتونی به گوشه و کنار کشور سفر می کرد تا سخنرانی و لابی کند، و در مورد ارزش ائتلاف با کارگران اعتدال و کارزاری معتدل تر با تمرکز صرف بر حق رأی، و نه مسائل دیگر زنان، با لوسی استون هم نظر شده بود. با اینکه سازمان استون با مزیت های اتحاد دوباره موافق بود، در داخل سازمان آنتونی و استنتون دودستگی وجود داشت. استنتون با ائتلاف با کارگران اعتدال و تمرکز محدود روی حق رأی مخالف بود؛ اعضای مختلفی این مسئله را زیر سؤال می بردند که آیا حق رأی باید در سطح ایالت اجرایی شود یا در سطح فدرال، و اینکه آیا باید به طور کامل اجرا شود یا بخشی از آن با اینکه استون در تغییر نظر هم پیمانان مؤثر عمل می کرد، اما شخص مناسبی برای مذاکره با آنتونی نبود.



وقتی بی اعتمادی به اندازه‌های ریشه دار می شود که بین این دو زن بروز کرد، ائتلاف ها به این بستگی خواهد داشت که طرف های درگیری نه در نقش رهبر، که در نقش سپر بلا عمل کنند. چنان که بلیک اشفورت و پیتر راینکن نوشته اند، این امر می توانست به اعضای هریک از دو سازمان امکان دهد «تقصیر تفرقه انگیزی رقیب» را به گردن مواضع افراطی استنتون بیندازند، به طوری که هریک از طرف ها بتواند تقصیر اختلاف را بیشتر متوجه آتش افروزان حاضر در جبهه مقابل کند، و در عین حال، صحنه را برای همکاری آنها با اعضا دیگر گروه رقیب آماده کند. طبق یافته های کلمن، برای ایجاد ائتلاف در سوی دیگر مرزهای منازعه، فرستادن ستیزه جویان برای مذاکره به ندرت اثربخش است. لازم است صلح طلبان از طرف هر گروه به مذاکره بنشینند، به دیدگاه های یکدیگر گوش بدهند، اهداف و شیوه های مشترکشان را مشخص سازند، و مشترکا دست به کار حل مسئله شوند. استون و آنتونی متوجه ارزش کنار گذاشتن ستیزه جویان از این بحث شدند، و تصمیم گرفتند هریک هفت نفر از اعضای سازمانشان را مأمور به شرکت در کمیته مشترکی کنند که به مذاکره در مورد شروط توافق بر سر همبستگی می پرداخت.



اما اصول ارائه شده استون و آنتونی برای ایجاد مقدمات اجماع کافی نبود، زیرا کمیته متعلق به سازمان آنتونی دچار چنان تفرقه ای بود که آنها مجبور شدند کمیته هشت نفری جداگانه ای را مأمور رسیدگی به آن کنند. وقتی آنها در نهایت به اجماع رسیدند، پیشنهادشان چنان خارج از دامنه اصول توافق شده بود که کمیته استون فاقد اختیارات لازم برای تصمیم گیری در مورد آن بود. در سال ۱۸۹۰، سه سال بعد از تلاش برای اتحاد دوباره، استون به چالش های موجود بر سر راه اتحاد و به ارزشمندی واسپردن مشعل به دیگران پی برد: «جوان ترها می خواهند متحد شوند و پیرهایی که علل تفرقه را به یاد دارند به زودی خواهند رفت.» دختر و شوهرش در مورد شروط ائتلاف با کمیته آنتونی مذاکرات موفقیت آمیزی داشتند، و این دو سازمان با یکدیگر ادغام شدند. خود آنتونی به درکی از ارزش بنیاداندیشی اعتدالی رسید، تا جایی که استنتون لب به شکوه گشود، «لوسی و سوزان هردوی شان فقط حق رأی را می بینند. آنها پیوند مذهبی و اجتماعی را نمی بینند. هیچ کدام از زنان جوان دیگر در هیچ یک از این دو انجمن نیز این ارتباط را نمی بینند؛ از این رو، همان بهتر که با یکدیگر ترکیب شوند زیرا فقط یک نیت و یک مقصود دارند.»



اگرچه آنتونی و استنتون هرگز با استون آشتی نکردند، وقتی استون درگذشت وزن تأثیرگذاری های او آنان را مجبور کرد از او به بزرگی یاد کنند. آنتونی اظهار داشت، «هیچ کس بیش از لوسی استون به پیروزی دست نیافت. در تمام پنجاه سال گذشته این جنبش، هرگز زنی نداشته ایم که مثل او بتواند در مقابل جمعیت قرار بگیرد و در قلب همه نفوذ کند. او یگانه بود.»

از نگاه استنتون، «هرگز مراسم بزرگداشت هیچ زنی در آمریکا باعث برانگیخته شدن چنین احترام و گرامیداشت عمومی ای نشده است. استون اولین نفری بود که واقعا جان این ملت را در موضوع ظلم در حق زنان بیدار کرد» و اختلاف عقیده آنها سال ها قبل تر به این دلیل بود که استون «ظلم به بردگان را عمیق تر از ظلمی که در حق خودش روا می شد حس می کرد - فلسفه من خودخواهانه تر بود.» جورج سانتایانای فیلسوف نوشت، «کسانی که نتوانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آن اند.» از قرار معلوم این حرف، دست کم در دو مقطع، در مورد جنبش حق رأی زنان صادق بود.



در سال ۱۸۹۰، دو عضو سازمان آنتونی، که از برنامه او برای ایجاد سازمانی سراسری و حرکت به سمت بنیاداندیشی معتدل خشمگین بودند، از سازمان جدا شدند تا گروه رقیبی شکل دهند که به تلاش‌ها برای اتحاد حمله می‌کرد. آنتونی و استنتون آن را سرکوب کردند، اما عمرشان کفاف نداد به جانشینان خود در مورد خودشیفتگی بر سر اختلاف نظرهای کوچک هشدار دهند. در آغاز قرن بیستم و در غروب زندگی‌شان، آنها رهبری سازمان حق رأی ملی را به کری چپمن کت واگذار کردند که در آن زمان از فعالان اعتدال و عضو اتحادیه اعتدال بود. اما زن بنیاداندیش تری به نام آلیس پل، که از دنبال کردن حق رأی با تاکتیک‌های معتدل همچون سخنرانی، نوشتن، و لابی‌کردن راضی نبود، از اقدامات جسورانه‌تر طرفداری می‌کرد. او دست به اعتصاب غذا زد، و موضع بی‌طرفانه کت را نفی کرد و تقصیر ناکامی در اعطای حق رأی را متوجه حزب دموکرات کرد.



اقدامات پل چنان افراط گرایانه بود که او از سازمان ملی حق رأی اخراج شد، و سازمان خود را در سال ۱۹۱۶ تشکیل داد. در سال ۱۹۱۸، سازمان ملی به داشتن بیش از یک میلیون عضو افتخار می کرد؛ سازمان پل فقط ده هزار عضو داشت، و مانند پیشینیانش، او نیز از ائتلاف با آمریکایی های آفریقایی تبار اجتناب می کرد. گروه او در کاخ سفید دست به تظاهرات زد و رئیس جمهور وودرو ویلسون را تمسخر کرد، که شاید این حرکت به ایجاد تغییراتی کمک کرده باشد. اما به گفته یکی از ناظران، «این رهبری - ترقی خواهانه اما نه افراطی - کت بود که در نهایت ویلسون را به سمت پشتیبانی از متمم حق رأی سوق داد.» وقتی لوسی استون در ۱۸۹۳ آخرین نفس هایش را می کشید، چهار کلمه را در گوش دخترش زمزمه کرد: «دنیا را بهتر کن.» هنوز بیست و هفت سال تا تصویب «متمم نوزدهم» مانده بود. اما وقتی زنان در سراسر کشور حق رأی کامل را به دست آوردند، تأثیر بنیاداندیشی معتدل استون قدرتمند و مشهود بود. چنان که کر جمع بندی می کند، مدل سازمانی ای که استون عرضه کرد در حرکت نهایی موفقیت آمیز به سوی متمم در سال ۱۹۲۰، به الگوی کری چپمن کت تبدیل شده بود.

۶. شورشیان آرمانخواه

خواهر و برادرها، والدین و مربیان ، نوآفرینی را چگونه پرورش میدهند.

زاده شده برای طغیانگری

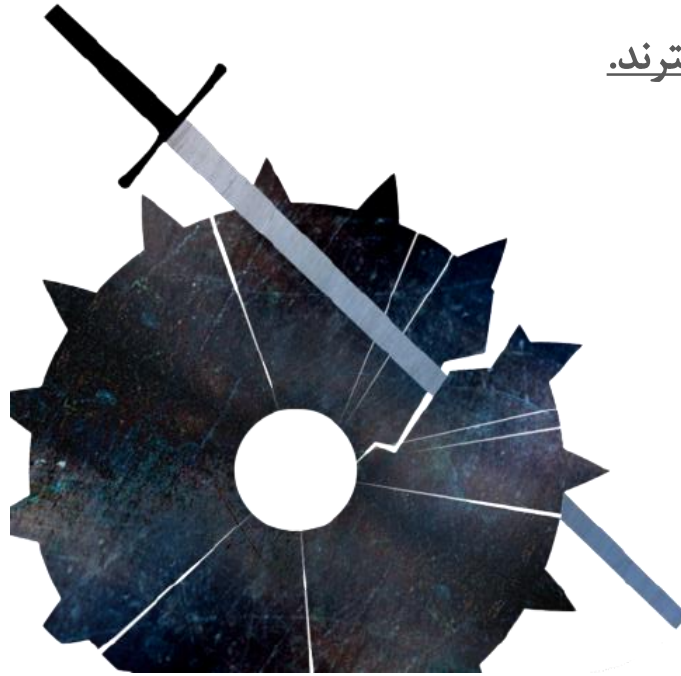
جایگاه گزینی: رقابت از طریق رقابت نکردن

سراشیمی لغزنده فرزندپروری سخت گیرانه

اهمیت توجیه کردن فرزندان

صفات پسندیده، یا چرا اسمها از فعلها بهترند.

چرا والدین بهترین الگوها نیستند.





((ما از برادر خود نگهداری نمی کنیم ... از جنبه های کوچک و بزرگ بی شماری ، ما برادر خود را میسازیم.))

هری و بونارو اوورستريت

لحظه ای پیش ، او بی صدا روی بیس سوم ایستاده بود و کلاه خود را صاف کرد. حال پاهای او به سمت چپ و راست و از تشک بیس دور می شوند. او یکی از بزرگترین مردانی است که روی زمین الماسی شکل بیس بال راه رفته است ، و قبلا نیز در این موقعیت بوده است.

وی پیش از این تیم خود را به چهار جام جهانی رسانده و چهار بار در برابر یانکی ها شکست خورده است. این اولین بازی پنجمین مبارزه قهرمانی او برابر یانکی ها است و تیمش در دور هشتم ۶:۴ عقب است. دو توپ او بیرون است و او در شرایط دشواری قرار دارد: یا باید روی هم تیمی خود حساب کند و یک توپ تیز برای او بفرستد ، یا او به سیم آخر بزند و سعی در سرقت هومبیس داشته باشد؟ سرقت بیس بال یکی از خطرناک ترین حرکات بیس بال است.



این حرکت شانس تیم شما برای گلزنی کمتر از ۳٪ را افزایش می دهد و برای موفقیت معمولاً باید مقدمات را ایجاد کنید ، این می تواند به معنای یک برخورد فیزیکی دردناک با یک بازیکن میدانی باشد. ربودن هومبیس نیز خطرناک است: برخلاف ربودن های درجه دو یا سوم ، حالت تپ انداز رو به پلیت است و باعث می شود به راحتی پرتاب شود.

پرتابگر باید فقط ۱۸ متر توپ را به هوا پرتاب کند. ما نیز باید حدود ۲۷ متر راه برویم. اکنون ، اگر فکر می کنید می توانید این کار را انجام دهید ، چهار برابر بیشتر از تصادف در بیس های دیگر آسیب می بینید. در طول فصل ۲۰۱۲ ، فقط سه بازیکن اقدام به ربودن هومبیس کردند.

ریکی هندرسون پیشتاز ربودن از هوم در تمام فصول بیس بال ، بیش از ۱۴۰۰ بیس را در طول زندگی حرفه ای خود ربوده است که فقط یکی از آنها ربودن بی نقص پلیت بود.



لوبراک در مقام دوم ربودن بیس در تمام دوره های زندگی حرفه ای خود ، با ۹۳۸ تلاش موفق ، هیچ هومبی سی ندارد. در دوران معاصر ، پرونده ربودن هوم پلیت او بیش از هر بازیکن دیگری است - نوزده بار. برای بیش از یک قرن ، فقط دو بازیکن دیگر دو رقمی شده اند.

او دو بار لیگ را در زمینه ربودن بیس هدایت کرده است ، اما اگر فکر می کنید تصمیم او برای ربودن یک هوم ارتباطی با سرعت او دارد ، اشتباه می کنید. او اکنون سی و شش ساله است و از اوج خود فاصله دارد. او به دلیل آسیب دیدگی یک سوم فصل عادی را از دست داد.

شش سال پیش ، در یک فصل ، سی و هفت بیس را ربود. در دو فصل گذشته ، با هم ، به سختی نیمی از این تعداد را ربوده است.



اکنون موهای او جو گندمی است و وزن اضافه کرده است. نویسندگان ورزش اکنون او را "پیرمرد چاق جو گندمی" صدا می کنند. در گذشته، او در مکان چهارم بازی کرده است، موقعیت پاک سازی کننده ای که بسیاری می خواهند. اکنون جایگاه وی در سری توپ زن ها به مقام هفتم کاهش یافته است.

سرعت این مرد فقط در خاطرات باقی مانده است، اما او تمام زندگی خود را در حالی که دیگران ایستاده اند در عمل سپری کرده است و اکنون او قصد تسلیم شدن ندارد.

او منتظر فرصت مناسب می ماند و سپس حمله می کند. درست زمانی که او در حال پریدن به هوم پلیت است، توپ گیر دستش را دراز می کند تا آن را تگ کند. وقتی داور تصمیم خود را اعلام می کند، خیالش راحت می شود.



سرانجام تلاشش نوشدارویی پس از مرگ سهراب است. به گفته یکی از مورخان ورزش، ربودن هوم "هیجان وصف ناپذیری" در تیم او ایجاد می کند. او می گوید: "به این دلیل است که هوم را خواه ببرم یا نه، تیم سر حال شد." آنها برای کسب تورنمنت و قهرمانی که آرزوی آن را داشتند ادامه دادند.

سالها بعد، وقتی روزنامه نگاری میراث این بازیکن را مرور کرد، نوشت که تلاش وی برای ربودن هوم پلیت "مطمئناً دومین کاری است که او با جسارت در بیس بال انجام داده است." اولین تلاش او شکستن سد نژادی در این ورزش بود.

وقتی ما برای تضعیف سنت های ریشه دار خلاف سنت عمل می کنیم، هرگز نمی توان مطمئن بود که موفق خواهیم شد. رابرت کوئیلن، روزنامه نگار، نوشت: "پیشرفت همیشه ریسک پذیر است." شما نمی توانید بیس دوم را بگیرید و هنوز پای خود را در بیس اول نگه دارید.



"از زمانی که جکی رابینسون در سال ۱۹۴۷ به عنوان اولین بازیکن سیاه پوست لیگ برتر بیس بال شناخته شد، با بازی های نژادپرستانه ای روبرو شد که حاضر به بازی در برابر یا با او نشدند، حریفانی که عمدا او را کتک زدند.

آنها او را با گل میخ های کف کفش زخمی کردند، برای او پیام های نفرت انگیز فرستادند و یا تهدید به مرگ کردند. وی در ادامه اولین معاون سیاه پوست یک شرکت بزرگ آمریکایی و اولین گوینده سیاه پوست بیس بال شد.

چه چیز به او جرأت داد که برخلاف هنجارهای اجتماعی قیام کند و در برابر خطرات عاطفی، اجتماعی و جسمی مصمم شود؟ با نگاهی به تاریخچه خانوادگی بازیکنان بیس بال که مانند او تمایل مشابهی به ربودن بیس داشتند، می توانیم برخی سرنخ ها را در مکانی غیر منتظره ببینیم. در دوره معاصر بیس بال، از ابتدای فصل ۱۶۲، فقط ده بازیکن حداقل ۷۰ بیس را در دو فصل مختلف ربودند.

خواهر و برادرها، والدین و مربیان، نوآفرینی را چگونه پرورش میدهند.



تعداد فرزندان خانواده	ترتیب تولد	محل تولد	بیس ربایی ها	بازیکن بیس بال
۷	۴	شیکاگو، ایلینوی	۱۰۸،۱۳۰	ریکی هندرسون
۹	۷	الدورادو، آرکانزاس	۷۴،۱۱۸	لوبراک
۱	۱	جکسون ویل، فلوریدا	۱۰۹،۱۱۰	وینس کولمن
۱۳	۷	واشینگتن، دی.سی	۹۴،۱۰۴	موری ویلس
۴	۳	دیترویت، میشیگان	۷۸،۹۷	ران لوفلور
۱۰	۸	پوئرتو آرموئلس، پاناما	۷۷،۹۶	عمر مورنو
۷	۵	سنفورد، فلوریدا	۷۸،۹۰	تیم رینرز
۱	۱	مونتگومری، آلاباما	۷۹،۸۳	ویلی ویلسون
۱۵	۱۴	آتلانتا، جورجیا	۷۶،۷۸	مارکیس گریسام
۱	۱	شیکاگوی شرقی، ایندیانا	۷۰،۷۵	کنی لافتون



برای فهمیدن اینکه چرا برخی از بازیکنان بیش از دیگران بیس را ربوده اند، روانشناس فرانک سلووی و روان شناس ریچارد زوویگ نهافت کار هوشمندانه ای انجام دادند. آنها بیش از ۴۰۰ برادر را شناسایی کردند که بیس بال حرفه ای بازی می کردند. این امر به آنها امکان مقایسه افراد از یک خانواده را می دهد که نیمی از DNA یکسان و محیط پرورش مشابهی دارند.

یافته های آنها یک واقعیت تکان دهنده را نشان می دهد: ترتیب تولد عاملی است که می تواند پیش بینی کند کدام برادر در تلاش است تا بیس های بیشتری را برآید. احتمال دارد که برادران غیرارشد ۱۰/۶ برابر بیشتر از برادران ارشد بیس را برآیند. به طور کلی، برادران غیرارشد، بازیکنان بهتری نبودند. به عنوان مثال وقتی نوبت به میانگین توپ زنی می رسید، آنها هیچ برتری نداشتند.



در مقایسه با برادرانی که توپ را پرتاب می کردند، برادران ارشد توپ را از نظر عملیاتی کنترل نمی کردند. آنها معمولاً حذف بیشتری از بازی و پاداش کمتری برای بازی های بیس اول دارند. تفاوت اصلی تمایل به ریسک برادران غیر ارشد بود، علاوه بر این که بیشتر برای سرقت تلاش می کردند، آنها ۴.۷ برابر بیشتر احتمال حمله به توپ را داشتند، احتمالاً به این دلیل که آنها به دفعات بیشتری جرئت می کردند.

آنها به سادگی اقدام جسورانه ای انجام ندادند. آنها همچنین در کار خود موفق تر از برادران ارشد خود بودند. برادران غیر ارشد با احتمال ۲/۳ بار بیشتر، بیسی را با اطمینان می ربایند. اشتیاق ریسک برادران غیر ارشد باعث می شود که حتی کمتر به بازی بیس بال بپردازند.

در تمام بیست و چهار مطالعه مختلف که روی بیش از ۸۰۰۰ نفر انجام شده است، کودکان غیرارشد بیشتر به ورزشهای پرخطر مانند فوتبال، راگبی، بوکس، هاکی روی یخ، ژیمناستیک، شیرجه، اسکی سرعت و غیره می پردازند. پرش با اسکی، سورتمه سواری و مسابقه ۱.۴۸ برابر سریعتر بود.



هنگامی که افراد غیر ارشد تصمیم می گیرند بیس بال حرفه ای بازی کنند، آنها معمولاً مسیر بیس را شخم می زنند. به سه بازیکنی نگاه کنید که بالاتر از همزمان خود به عنوان ربایندگان بلامنازع هومپلیت در دوران معاصر ایستاده اند: همه آنها حداقل سه برادر و خواهر بزرگتر دارند.

جکی رابینسون که "پدر بیس ربایی معاصر" نامیده می شود، کوچکترین فرزند از پنج فرزند بود. رکورد دوم ربودن هومبیس در دوران معاصر متعلق به راد کارو است که چهارمین فرزند از پنج فرزند بود. کارو خاطرنشان کرد: "علاوه بر حس دقیق زمان بندی، شهامت زیادی لازم است."

وی توضیح می دهد: "من نمی توانم هیچ ترسی از آسیب دیدن داشته باشم و نداشتم، زیرا که احساس کنترل اوضاع را می کردم." نفر سوم، پل مولیتور، ربودن هومبیس را "بازی شجاعت" خواند. وی چهارمین فرزند از هشت فرزند خانواده است. الگوی مشابهی را می توان در طبقه بندی ربودن بیس ارائه داد که در جدول قبل ارائه شده است.



از تنها ده بازیکنی که حداقل ۷۰ بیس را در دو فصل مختلف تاکنون ربوده اند، نیمی از آنها حداقل چهار برادر و خواهر بزرگتر و هفت بازیکن حداقل دو خواهر و برادر بزرگتر دارند. این هفت قهرمان بیس ربایی به طور متوسط ۶/۹ فرزند در خانواده آنها هستند و ۷۱٪ خواهر و برادرها از آنها بزرگتر هستند.

فرزندان غیر ارشد نه تنها احتمال ریسک پذیری بیشتری در بیس بال دارند، بلکه این تفاوت در سیاست و علم نیز وجود دارد که پیامدهای جدی برای رشد اجتماعی و فکری دارد. سالووی در یک مطالعه تاریخی، بیست انقلاب مهم و اکتشاف علمی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، از نجوم کوپرنیک تا تکامل داروین و از مکانیک نیوتنی گرفته تا نسبیت اینشتین. وی بیش از ۱۰۰ مورخ علمی را استخدام کرد تا به طور مستمر مواضع نزدیک به ۴۰۰۰ دانشمند را ارزیابی کند، از حمایت قوی از دیدگاه های مردمی گرفته تا حمایت قوی از ایده های جدید.



وی سپس نقش ترتیب تولد را در پیش بینی اینکه آیا دانشمندان از وضع موجود دفاع می کنند یا رهبران یک نظریه انقلابی جدید می شوند، بررسی کرد. در هر مورد، او این واقعیت را بررسی کرد که تعداد افراد غیرارشد در کل جمعیت بیش از تعداد افراد ارشد در مطالعه خود است، همچنین متغیرهای طبقه اجتماعی، خانواده و سایر عواملی که ممکن است بر نتایج تأثیر بگذارد.

احتمال اینکه دانشمندانی که فرزندان غیر ارشد بودند، در مقایسه با فرزندان ارشد، بیش از سه برابر، قوانین جاذبه و حرکت نیوتن و نظریه نسبیت ویژه اینشتین را تأیید می کردند. نیم قرن پس از انتشار مدل کوپرنیک از مدار زمین به دور خورشید، دانشمندان غیر ارشد ۵/۴٪ بیشتر از دانشمندان ارشد مدل کوپرنیک را تأیید می کردند. پس از اختراع تلسکوپ توسط گالیله و انتشار یافته های خود در حمایت از مدل، این نسبت به ۱:۱ کاهش یافت. از آنجا که این نظریه دیگر اساسی نبود، فرزندان اول آن را به یک اندازه پذیرفتند.



حیرت انگیزترین شواهد برای این ادعا که ممکن است فرزندان غیر ارشد عصیان کنند از تحلیل سالووی در پاسخ به نظریه تکامل ناشی می شود. وی ارزیابی کرد که صدها دانشمند قبل از اینکه داروین یافته های معروف خود را منتشر کند، از سال ۱۷۰۰ تا ۱۸۵۹ چگونه به ایده تکامل واکنش نشان دادند.

۵۶ نفر از ۱۱۷ فرزند غیر ارشد به تکامل اعتقاد داشتند که از این تعداد ۱۰۳ کودک فقط ۹ فرزند ارشد بودند. شانزده سال پس از اینکه داروین اکتشافات خود را منتشر کرد، احتمال حمایت غیر سالمندان از رشد در فرزندان ارشد از ۷/۹ برابر به ۶/۴ برابر کاهش یافته است. فرزندان ارشد با پذیرش ایده های علمی بیشتر، به راحتی از این ایده ها حمایت می کنند.

فرض ما این است که دانشمندان جوان نسبت به دانشمندان مسن که با افزایش سن محافظه کارتر می شوند و گرفتار عقاید خود می شوند، پذیرای عقاید سرکش هستند. ترتیب تولد از سن مهمتر بود. سالووی می نویسد: "یک فرد غیر ارشد ۸۰ ساله به اندازه یک ۲۵ ساله پذیرای نظریه تکامل بود."



وی اظهار داشت که نظریه تکامل "واقعیت تاریخی را فقط به این دلیل پیدا کرد که در کل جمعیت بشر، فرزندان غیرارشد به نسبت ۲/۶ تا ۱ بیشتر از فرزندان ارشد هستند." به طور کلی، فرزندان غیر اول دو برابر بیشتر از فرزندان ارشد دچار تغییرات اساسی علمی می شوند. سالووی می گوید: "اختلاف بسیار کمتر از یک در میلیارد است."

"فرزندان غیر ارشد معمولاً نیم قرن از فرزندان ارشد که می خواستند از نوآوری اساسی حمایت کنند، جلوتر بودند." هنگامی که او مدنی انقلاب سیاسی را بررسی کرد، نتیجه گیری مشابهی گرفت: فرزندان غیر ارشد دو برابر بیشتر از فرزندان ارشد از تغییرات اساسی حمایت می کنند.

به عنوان یک فرزند ارشد تمام عیار، در ابتدا از این نتایج ناامید شدم. از تحقیق درباره ترتیب تولد یاد گرفتم، که هیچ یک از این الگوها در وحی منزل نیست. نیازی نیست که نوآوری را تنها متعلق به فرزندان غیر ارشد در نظر بگیریم. با اتخاذ روشهای آموزشی که معمولاً برای کودکان خردسال استفاده می شود، می توانیم هر کودک را خلاق تر کنیم. این فصل ریشه های خانوادگی نوآوری را بررسی می کند.



چه چیزی در داشتن فرزند خردسال، منحصر به فرد است، چه تاثیری در تعداد اعضای خانواده دارد و عواقب این امر برای والدین چیست؟ همچنین، چگونه می توان مواردی را که در این الگوها نمی گنجد توجیه کرد - سه فرزند فقط در لیست بهترین ربایندگان بیس، فرزندان ارشد که شورش می کنند و فرزندان غیر ارشد که پیروی می کنند؟ من از ترتیب تولد به عنوان سکوی پرتاب استفاده خواهم کرد تا تأثیر خواهر و برادرها، والدین و الگوهای فردی را در تمایلات پرخطر بررسی کنم.

برای دیدن اینکه چرا خواهر و برادر به همان اندازه که انتظار داریم شباهت ندارند، نگاهی به تربیت جکی رابینسون و خانواده کمترین های نوآر آمریکایی خواهم انداخت. شما می دانید که چه عواملی باعث شورش کودکان به روشی سازنده یا تخریبی می شود، چرا اینکه به کودکان می گوئید تقلب نکنند، اینکه چگونه آنها را به طرز ناکارآمد تحسین کرده و کتابهای ناجور برای آنها بخوانید، اشتباه است و از والدینی که زندگی خود را برای نجات یهودیان در آلمان نازی به خطر انداختند چه درسهایی می توان آموخت؟



در سال ۱۹۴۴ ، بیش از یک دهه قبل از آنکه رزا پارکس در یک اتوبوس مونتهگومری قهرمانانه مقاومت کند ، جکی رابینسون ، آن زمان ستوان ارتش ، به دلیل امتناع از نشستن پشت اتوبوس به دادگاه نظامی منتقل شد. رابینسون گفت: "راننده فریاد زد که اگر من به اتوبوس برنگردم ، او دردسرهای زیادی برای من ایجاد خواهد کرد."

من با عصبانیت به او گفتم که من اصلاً اهمیتی نمی دهم که او را اذیت کنم. ماجرای حمله دیوانه وار او به هوم پلنت در بازی افتتاحیه لیگ جهانی خود بسیار شبیه به این داستان است. همانطور که رابینسون توضیح می دهد ، "ناگهان تصمیم گرفتم همه چیز را بهم بریزم. در حالی که تیم ما دو دور عقب بود ، ربودن هومبیس بهترین استراتژی در بیس بال نبود ، اما من بدون تفکر فکر کردم و این کار را کردم. من واقعاً برایم مهم نبود که آیا او موفق می شود یا نه."

عبارات "برای من مهم نیست" و "برای من واقعاً مهم نبود" نکته اساسی در مورد اینکه چگونه جکی رابینسون آموخته است ریسک کند را بیان می کند.



به گفته جمیز مارچ ، استاد برجسته استنفورد ؛ وقتی بسیاری از ما تصمیم می گیریم ، منطق نتیجه را دنبال می کنیم: کدام عمل منجر به بهترین نتیجه می شود؟ اگر مانند رابینسون هستید و مرتباً وضع موجود را به چالش می کشید ، متفاوت عمل می کنید و به جای منطق نتیجه ، از منطق ضرورت استفاده می کنید: در چنین شرایطی شخصی مثل من چه می کند؟ به جای نگاه کردن به بیرون و تلاش برای پیش بینی نتیجه ، به درون و به هویت خود نگاه می کند.

شما بر اساس اینکه چه کسی هستید - یا می خواهید چه کسی باشید ، تصمیم می گیرید. وقتی از منطق نتیجه استفاده می کنیم ، همیشه می توانیم دلایلی برای عدم ریسک پیدا کنیم. منطق ضرورت به ما احساس رهایی می بخشد. هرچه کمتر به آنچه نتیجه مطلوب ما را تضمین می کند بیندیشیم ، بیشتر براساس حس درونی خود نسبت به کاری که شخصی مانند ما باید انجام دهیم عمل می کنیم. این گرایش می تواند تحت تأثیر ترتیب تولد باشد.



سالهاست که متخصصان مزایای فرزند ارشد را بوق و کرنا می کنند. فرزند ارشد خانواده معمولاً موفق است زیرا او توجه ، وقت و انرژی کامل والدینی را داشته است که قربان صدقه اش رفته اند.

شواهد نشان می دهد که فرزندان ارشد احتمالاً برنده جایزه نوبل علوم ، نماینده کنگره ایالات متحده و پیروزی در انتخابات محلی و عمومی در هلند می شوند. به نظر می رسد احتمال رسیدن آنها به رده های بالای شرکت بیشتر است: تجزیه و تحلیل بیش از ۱۵۰۰ مدیرعامل نشان داد که ۴۳٪ از آنها فرزندان ارشد هستند.

در یک مطالعه اخیر ، اقتصاددانان مارکو برتونی و جورجیو برونلو تصمیم گرفتند تا از نزدیک اثرات ترتیب تولد در موفقیت شغلی را بررسی کنند. آنها زندگی بیش از ۴۰۰۰ نفر را در طول چندین دهه در بیش از ۲۰ کشور اروپایی دنبال کردند و دریافتند وقتی فرزندان ارشد وارد بازار کار می شوند ، اولین دستمزد آنها ۱۴ درصد بیشتر از فرزندان غیر ارشد است.



فرزندان ارشد از تحصیلات بهتری برخوردار هستند که این امر آنها را قادر به مطالبه این دستمزد بالاتر می‌کند. با این وجود، این مزیت شغلی اولیه در سی سالگی از بین می‌رود. فرزندان غیر ارشد سریعتر رشد می‌کنند، زیرا آنها می‌خواهند دیر و زود وارد مشاغل پردرآمد شوند.

این دو اقتصاددان می‌نویسند، فرزندان غیر ارشد نسبت به ارشد بیشتر ریسک‌گریز هستند، و خاطرنشان می‌کنند که افراد غیر ارشد نیز مستعد عادت‌های منفی الکل و سیگار هستند و کمتر از صندوق‌های بازنشستگی و بسته‌های بیمه عمر استفاده می‌کنند.

دو توضیح غالب برای تمایل افراد غیر ارشد به ریسک وجود دارد:

- یکی مربوط به روشی است که در آن فرزندان خود رقابت‌خواهر و برادر را مدیریت می‌کنند.
 - مورد دیگر مربوط به روشهای مختلفی است که والدین فرزندان کوچکتر را بار می‌آورند.
- ما ترتیبی بر تولد نداریم، اما می‌توانیم بر چگونگی بروز آن در زندگی بعدی تأثیر بگذاریم.



اگر به تعداد زیاد خواهر و برادرها نگاه کنید ، به یک واقعیت گیج کننده پی می برید: "از نظر شخصیتی تفاوت زیادی بین خانواده ها وجود ندارد ، اما در آنها وجود دارد. وقتی دوقلوهای همسان در یک خانواده خاص بزرگ می شوند ، شباهت آنها به یکدیگر چیزی بیشتر از شباهت دوقلوهای همسان نیست که در بدو تولد از هم جدا شده و در خانواده های مختلف بزرگ شده اند." (استیون پینکر ، روانشناس دانشگاه هاروارد)

کوچکترها ، که با چالش های ذهنی و جسمی رقابت مستقیم با یک خواهر یا برادر بزرگتر روبرو هستند ، روش دیگری را برای برجستگی انتخاب می کنند. که راه را برای طغیان آن ها هموار می کند. سالووی می نویسد: "به احتمال زیاد ، موقعیت یک کودک موفق در دست بزرگترین فرزند خواهد بود." "هنگامی که او این موقعیت را به دست آورد ، برای خواهر و برادر کوچکتر ، رقابت موثر برای این موقعیت ، دشوار خواهد بود." "البته این به سن خواهر و برادرها بستگی دارد."



اگر دو کودک از نظر سنی فقط یک سال از هم فاصله داشته باشند ، خواهر و برادر کوچکتر ممکن است به اندازه کافی باهوش یا قوی باشند تا بتوانند جای خود را باز کنند. اگر آنها هفت ساله باشند ، این فرصت برای یک خواهر و برادر کوچکتر فراهم می شود تا بدون رقابت مستقیم شرکت کنند.

در بیس بال ، برادران با فاصله دو تا پنج سال به طور قابل توجهی بیشتر از برادرانی که کمتر از دو سال یا بیشتر از پنج سال نداشتند ، در موقعیت های مختلف بازی می کردند. جکی رابینسون در کالج دو و میدانی کار می کرد ، اما نتوانست برادر بزرگتر خود مک را که پنج سال بزرگتر بود شکست دهد و در ۲۰۰ متر سرعت مدال نقره المپیک را از آن خود کرد. رابینسون سرانجام علاوه بر دو و میدانی و بیس بال ، با پیروزی در مسابقات پرش طول دانشجویی ایالات متحده و ثبت نام در دانشگاه کالیفرنیا ، لس آنجلس ، در بسکتبال و فوتبال نیز خود را متمایز کرد.



من از روی کنجکاوی که آیا می توانم در خانواده های دیگرهم جایگاه گزینی وجود دارد یا خیر ، وارد دنیای کمدی شدم. شواهد نشان می دهد ، در مقایسه با هنجارهای جمعیت کشور ، کمدین ها معمولاً نوآورتر و عصیانگرتر هستند - و هرچه امتیاز از این دو منظر بالاتر باشد ، موفقیت حرفه ای تری کسب می کنند.

وقتی لطیفه با انحراف از انتظارات یا نقض بدون خطر از مقدسات اصلی ، چیزی را غیرقابل قبول می کند ، مردم می خندند. کمدین ها برای به چالش کشیدن انتظارات و زیر سوال بردن ارزش های اصلی ، باید ریسک های حساب شده ای را بپذیرند. کمدین برای این کار نیاز به خلاقیت دارد ، بدون اینکه مخاطب را آنقدر ناراحت کند که از او چشم پوشی کند.

انتخاب کمدین به معنای کنار گذاشتن چشم انداز شغلی پایدار و قابل پیش بینی است. پدر جیم کری به فکر کمدی شدن افتاد ، اما تصمیم گرفت حسابدار شود زیرا گزینه ایمن تری بود. همانطور که جری سینفلد به شوخی گفت: "من هرگز کاری نداشته ام." بر اساس آنچه از موقعیت یابی می دانیم ، فکر کردم فرزندان غیر ارشد کمدین های بزرگی می شوند.



وقتی نوبت به آنها رسید ، اکنون کارهای متعارف تری توسط خواهر و برادر بزرگتر انجام می شود ، بنابراین فرزندان کوچکتر می توانند به جای تلاش برای قوی تر و زیرک تر شدن از آنها ، بامزه تر باشند. برخلاف سایر استعدادها ، توانایی خنداندن افراد به سن و تجربه بستگی ندارد. هرچه خانواده بزرگتر باشد ، گزینه های کمتری برای تمایز دادن از خود دارید و احتمال انتخاب شوخ طبعی به عنوان جایگاه خود، خواهید داشت.

این لیست شامل نام و زندگینامه کمدین های تازه کار است که به دلیل محتوای سرکش خود هنجارهای اجتماعی و ایدئولوژی های سیاسی را به چالش می کشند و شخصیت های شناخته شده ای از جورج کارلین و کریس راک گرفته تا جوان ریورز و جان استوارت را شامل می شود.

از نظر آماری ، تعداد فرزندان بزرگتر و کوچکتر باید برابر باشد. وقتی به ترتیب تولد این کمدین ۱۰۰ ساله نگاه کردم ، در مقایسه با فقط بیست فرزند ارشد ، چهل و چهار نفر از آنها آخرین فرزند بودند.



آنها از خانواده هایی با متوسط ۳.۵ فرزند بودند ، اما تقریباً نیمی از آنها فرزند آخر خانواده شان بودند. به طور متوسط ، احتمال تولد آنها دیرتر از خواهر و برادرهای تصادفی ، ۴۸٪ است ، این در قیاس با پیش بینی اتفاقی ۸۳ درصد بیشتر بود. احتمال تصادفی آخرین فرزند بودن این تعداد کمترین ، دو در یک میلیون نفر است.

وقتی به سراغ کمترین های خاصی رفتم که آخرین فرزندشان بودند ، فهمیدم که خواهر و برادر بزرگترشان معمولاً فرصت های موفقیت متعارف تری را به خود اختصاص می دهند. استیون کولبرت کوچکترین فرزند از میان ۱۱ فرزند خانواده است. برخی از خواهر و برادر بزرگتر وی وکلای مالکیت معنوی ، کاندیداهای کنگره و وکلای دولت هستند. پنج خواهر و برادر بزرگ چلسی هندلر مهندس مکانیک ، سرآشپز ، حسابدار ، وکیل و پرستار هستند - همه آنها شغل پردرآمد و پردرآمد دارند.



سه خواهر بزرگتر لوئیس.سی.کی ، از پزشکان ، معلمان و مهندسان نرم افزار هستند. پنج خواهر و برادر بزرگتر جیم گفیگان مدیر هستند: سه مدیر بانک ، یک مدیر کل فروشگاه های بزرگ و مدیر عملیات. سه برادر بزرگتر مل بروکز شیمی دان ، کتابفروش و مقامات دولتی بودند. موقعیت یابی کمک می کند تا معما حل شود که چرا خواهر و برادر شباهت زیادی به هم ندارند. فرزندان غیر ارشد شدیداً به دنبال متفاوت بودن هستند.

این داستان در مورد چیزهای فراتر از تلاش بچه ها برای برجسته سازی است. اگرچه والدین تلاش زیادی می کنند تا با یکدیگر رفتار یکسانی داشته باشند اما رفتار آنها با توجه به ترتیب تولد متفاوت است و این باعث می شود فرزندان با یکدیگر تفاوت بیشتری داشته باشند.



رابرت زایونتس ، روانشناس ، مشاهده کرد که فرزندان ارشد در دنیای بزرگسالان بزرگ می شوند ، در حالی که با وجود خواهر و برادر بزرگتر ، شما وقت بیشتری را برای یادگیری از فرزندان دیگر صرف می کنید. از این گذشته ، اگر جک رابینسون فرزند ارشد بود ، مادرش او را بزرگ می کرد. مالی رابینسون مجبور شده بود جهت تامین غذای پنج کودک کار کند.

خواهر بزرگ رابینسون ، ویلا می ، می گوید: "من مادر کوچک او بودم." وقتی خواهر به مهد کودک رفت مادرش را ترغیب کرد که اجازه دهد برادر کوچکترش را به مهد کودک ببرد. جکی رابینسون سه ساله یک روز کامل را در یک گودال شن و ماسه می گذراند ، در حالی که ویلا گاهی اوقات برای اطمینان از خوب بودن او از پنجره بیرون را سرک می کشید.



فرانک ، برادر بزرگتر جک ، آماده بود تا هوای او را در دعوایها داشته باشد. این مسئله شما را زودتر در معرض ریسک قرار می دهد: به جای تقلید از گزینه های اندازه گیری شده و محاسبه شده بزرگسالان ، از سایر کودکان تقلید می کنید. حتی وقتی نقش والدین به فرزندان واگذار نمی شود ، والدین معمولاً کار خود را با نظم و سخت گیری در ابتدا با فرزندان بزرگتر آغاز می کنند و به تدریج در مورد فرزندان کوچکتر انعطاف پذیرتر می شوند.

والدین معمولاً کسب تجربه را آسان می کنند ، کارهای روزانه زیادی نیست که فرزندان آخر برای انجام آن کار در خانه اقدام کنند ، زیرا خواهر و برادر بزرگتر آنها آن را مدیریت می کنند. وقتی رابینسون به اراذل محله پیوست ، او معمولاً به جرم دزدی و سرقت از مغازه دستگیر می شد.



در چندین مورد ، مادر رابینسون به کلانتری رفت و به جای درخواست مجازات ، به رئیس پلیس گفت که به پسرش بسیار سخت میگیرد. مری کی لینگ ، زندگینامه نویس ، می نویسد: "او می توانست از این شیطنت قسر در برود ... زیرا همیشه نازش را کشیده بودند... از این گذشته ، جکی آخرین فرزند خانه بود و هرگز مسئولیت های خواهر و برادرش را نداشت. "ما می توانیم این تغییر در الگوهای فرزندپروری را در تجربه لیزوینستد خالق برنامه کمدی نمایش روزانه مشاهده کنیم."

این اولین برنامه خبری بود که از نگاه کمدی برای به چالش کشیدن شیوه رسانه های محبوب برای ارائه وقایع جاری - با نگاهی خبری مانند و در عین حال مضحک استفاده کرد. وینستد می نویسد: "هدف ما این بود که با تبدیل شدن به خودشان آنها را دست بیندازند."

وینستد که در مینه سوتا بزرگ شده و کوچکترین فرزند از میان پنج فرزند در خانواده ای به شدت محافظه کار پرورش یافته بود ، آزادی عمل بسیار بیشتری نسبت به خواهر و برادرش داشت.



"من از سر و کول پدر و مادرم در سنین پیری بالا می رفتم . دستم خیلی باز بود. دیگر برای انجام کاری اجازه نمی گرفتم ، من به تنهایی سوار اتوبوس های عمومی میشدم و تمام شب را بیرون می ماندم." آنها به تعطیلات رفتند و مرا در دبیرستان تنها رها می کردند. آنها بیشتر خسته بودند. آنها فراموش کردند که بگویند: "نمی توانی فلان کار را بکنی."

"وقتی کودک بود ، اگرچه شنا بلد نبود ، اما مادرش به او هشدار نداد که اگر از داخل تیوب در وسط دریاچه بیرون بیفتد چه اتفاقی می افتد. وینسنت توضیح می دهد: "من نمی دانستم که باید بترسم. در آن زمان ، مانند اکنون ، من چالش های زندگی را بیش از نبردهای طاقت فرسا می دیدم و در نتیجه ، این سهل انگاری آشکار والدین باعث شد که یک عمر آنها را با کله شقی های همیشگی خود عذاب دهم."



وینستد را باید از نخستین روزهای زندگی او دید: همانطور که برادرش جین ، که اکنون شهردار است ، به یاد می آورد ، " تمام خانواده دائماً با صدای بلند صحبت می کردند ، بنابراین او که فسقلی بود مجبور بود ، به همان اندازه بلند بلند صحبت کند. " وینستد در ده سالگی معلم کاتولیک خود را به چالش کشید که چرا سگها و یهودیان به بهشت نمی روند. در دوازده سالگی ، وقتی کشیشی به او گفت که دختر بچه نمی تواند خادم کلیسا باشد ، وی با طرح پیشنهاد اینکه چه ایرادی دارد ، او را به چالش کشید - و به ابتکار خود نامه ای به اسقف نوشت و در راه ارائه این ایده پیش قدم شد در حالیکه پدر و مادرش مانعش نشدند.



حتی وقتی والدینش با ارزش های او مخالف بودند ، همچنان به حمایت از او ادامه می دادند. سالها بعد ، هنگامی که او به نفع سقط جنین صحبت کرد ، از پدرش شنید که گفت: "حداقل دخترم آنچه را که فکر می کند می گوید و خود واقعی اش را پنهان نمی کند."

"هرچه خانواده بزرگتر باشد ، سالمندان نیز بی دغدگی بیشتری دارند و آنها مجبور به انجام کارهایی می شوند که خواهر و برادر بزرگتر از عهده آنها بر نمی آیند." جیم گفیگان ، کم دین ، به شوخی می گوید: هنگامی که شما کوچکترین عضو یک خانواده پرجمعیت هستید ، والدین شما تا رسیدن به بلوغ دیوانه می شوند.

در حالی که ما می توانیم ریسک پذیری بسیاری از افراد نوآفرین را با کمک خودمختاری غیرمعمول و حمایت هایی که به عنوان فرزند آخر دریافت می کنند ، توضیح دهیم ، این رفتارهای والدین ، صرف نظر از جایگاه آنها در ترتیب تولد ، می تواند منجر به طغیان گری شود. شیوع این رفتارها ممکن است در فرزندان آخر شایع باشد.



نکته جالب در مورد سالووی این است که پیش بینی شخصیت تک فرزندان دشوارتر از فرزندان است که خواهر و برادر دارند. تک فرزندان مانند فرزندان ارشد در دنیای بزرگسالی و زندگی مشترک با والدین بزرگ می شوند. آنها مانند فرزندان بزرگترشان بسیار مراقبت می شوند و همین امر باعث می شود در تعیین سرنوشت خود بنیاد اندیش عمل کنند.

شواهد ترتیب تولد اهمیت نوآفرینی در کودکان را برجسته می کند. یکی از خطرات انجام این کار این است که آنها ممکن است از این آزادی برای طغیانگری استفاده کنند به گونه ای که خود یا دیگران را به خطر بیندازد. وقتی کودک در هر مرحله از بدو تولد انگیزه نوآوری پیدا کند، چه چیزی تعیین می کند که نوآوری او به کدام سمت بپیوندد؟ می خواستم بدانم که چرا جکی رابینسون زندگی ارادلی را رها کرد و به یک فعال حقوق مدنی تبدیل شد - و چه عواملی فرزندان او را از آزادی آنها برای تبدیل شدن به یک فرد شریف یا ضد اجتماعی، خلاق یا منفعل، خلاق یا مخرب شکل می دهد.



پاسخ این سوال این است که ساموئل و پرل اولاینر ، یکی جامعه شناس و دیگری پژوهشگر آموزشی ، زندگی خود را صرف انجام آن کرده اند. با مقایسه این مردان شجاع با گروهی از همسایگان ساکن یک شهر ، آنها شروع به مطالعه غیر یهودیانی کردند که جان خود را برای نجات یهودیان در زمان آلمان نازی به خطر انداختند. و این تحقیق نوعی مقایسه با افرادی بود که همشهری آن ها بودند اما کاری برایشان انجام ندادند.

نقاط مشترکی که بین آن ها وجود داشت شامل : پیشینه تحصیلی ، مشاغل ، خانه ، محله و باورهای سیاسی و مذهبی مشابه. آنها به همان اندازه در کودکی سرکش بودند - احتمالاً والدین نجات دهندگان به دلیل نافرمانی ، سرقت ، دروغ ، تقلب ، خشونت و عدم انجام آنچه از آنها خواسته شده مجازات می کردند ، درست همانند بی اعتناها بود. آنچه منجیان را متمایز می کرد این بود که والدین آنها رفتار بد را مجازات و رفتار خوب را تشویق می کردند.



سالها پیش ، محققان دریافتند که بین دو تا ده سالگی ، والدین از فرزندان خود می خواهند که هر شش تا نه دقیقه رفتار خود را اصلاح کنند. همانطور که مارتین هافمن ، روانشناس رشد نتیجه گیری می کند ، این می تواند به "حدود ۵۰ برخورد انضباطی در روز یا بیش از ۱۵۰۰۰ برخورد انضباطی در سال" تبدیل شود.

زمانی که نجات دهندگان در دوران آلمان نازی زمان کودکی خود را به یاد می آوردند ، آنها نظم و انضباط بی نظیری از والدین خود دریافت کرده بودند. این دو محقق دریافتند: "توجیه واژه ای است که بیشتر نجات دهندگان دوست دارند."

بزرگترین تفاوت والدین نجات دهندگان اعتماد آنها به استدلال ، توجیه کودک ، اشاره به روشهای جبران خسارت ، تشویق و مشاوره بود ... بحث از نظر معنوی محترمانه است ... بچه ها فقط کمی بهتر می دانستند یا درک بیشتری داشتند ، چنین رفتار نامناسبی انجام نمی دادند. این نشانه احترام به شنونده است؛ نشانه ایمان به توانایی او در درک ، رشد و پیشرفت.



در حالی که مشاجره تنها ۶ درصد از تکنیک های انضباطی را که والدین بی خیال از آنها استفاده می کردند ، تشکیل می داد ، اما ۲۱ درصد از روشهای آموزش والدین نجات دهندگان در برخورد با فرزندانشان را به خود اختصاص می داد.

یکی از نجات دهندگان گفت مادرش "وقتی کار اشتباهی انجام می دادم به من یادآوری می کرد. او هرگز مرا مجازات یا سرزنش نکرد - او سعی کرد به من بگوید که من چه اشتباهی کرده ام." این رویکرد منطقی در نظم ، ویژگی والدین نوجوانانی است که مرتکب سو رفتارهای جنایی نمی شوند و نوآفرینانی که سنت گرایی را در حرفه خود به چالش می کشند. در یک مطالعه ، والدین کودکان معمولی به طور متوسط شش قانون داشتند ، مانند یک برنامه مشخص برای تکالیف و زمان خواب. به گفته روانشناس ترزا آمابیله ، والدین کودکان بسیار خلاق ، به طور متوسط کمتر از یک قانون داشتند و معمولاً "ارزش های اخلاقی را بیشتر از قوانین تأکید می کردند".



"مهمتر از همه ، والدینی که معماران بسیار خلاق پرورش داده اند ، فرزندان خود را برای انتخاب ارزشهایشان خودمختار قرار دادند. البته ، عقل نیز تضاد ایجاد می کند: هم به اطاعت بیشتر از قانون و هم به عصیان منجر می شود. با تبیین اصول اخلاقی ، والدین فرزندان خود را تشویق می کنند تا داوطلبانه قوانینی را که با ارزشهای مهم سازگار است رعایت کنند و قوانینی را که چنین ویژگیهایی ندارند زیر سوال ببرند.

توضیحات مناسب کودکان را قادر می سازد تا اصول اخلاقی را که غالباً انتظارات اجتماعی را برآورده می کند ، پرورش دهند. هنگامی که این دو در تعارض هستند ، کودکان به جای اینکه آنها را در مورد قوانین خارجی ترغیب کنند ، به هدایت ارزشهای درونی خود اعتماد می کنند.

نوع خاصی از توجیه وجود دارد که به ویژه در اجرای نظم به خوبی کار می کند. وقتی ساموئل و پرل اولایر را هنمایی والدین نجات دهندگان در دوران آلمان نازی را مرور کردند ، دریافتند که آنها معمولاً "توضیح می دهند که چرا رفتارها نامناسب است و اغلب این کار را با اشاره به پیامدهای این رفتارها برای دیگران انجام می دهند."



در حالی که والدین بی اعتناها بر اجرای قانون برای خود متمرکز بودند ، والدین نجات دهندگان فرزندان خود را تشویق می کردند تا تأثیر عملکرد خود را بر دیگران در نظر بگیرند. هنگامی که پیامد رفتارها برای دیگران برجسته می شود ، اگر شخصی از رفتار دیگران آسیب ببیند ، توجه دیگران به رنج قربانی جلب می شود و موجی از همدلی برانگیخته می شود. همچنین به فرزندان کمک می کند تا نقش عملکردهای خود را در ایجاد این آسیب ، که منجر به احساس گناه می شود ، درک کنند.

"همانطور که ارما بامبک اظهار داشت ، گناه نعمتی است که پایانی ندارد." دو احساس اخلاقی ، همدلی و احساس گناه میل به جبران اشتباهات گذشته و رفتار بهتر در آینده را فعال می کند. تأکید بر پیامدهای رفتار فرد بر دیگران نیز می تواند انگیزه بزرگسالان باشد.



من و همکارم دیوید هافمن دو تابلوی مختلف را در کنار دستگاه صابون و ژل ریز در بیمارستان چسباندیم تا پزشکان و پرستاران را تشویق کنیم که مرتباً دست های خود را بشویند. طی دو هفته بعد ، یک نفر در هر دو بخش بیمارستان تعداد دفعات شستن دستن متخصصان پزشکی قبل و بعد از هر تماس با بیمار را محاسبه کرد ، هم زمان تیمی مستقل میزان صابون و ژل استفاده شده در هر دستگاه را اندازه گیری کردند.



بهداشت دست مانع از
بیمار شدن شما می شود.



بهداشت دست مانع از انتقال
بیماری ها به بیماران می شود.



تابلوی سمت راست تفاوت زیادی ایجاد کرد: فقط یادآوری بیماران به جای شما منجر به افزایش ۱۰ درصدی تعداد دستهای شسته شده توسط متخصصان پزشکی و افزایش ۴۵ درصدی میزان صابون و ژل مصرفی آنها شد.

فکر کردن در مورد خود باعث ایجاد منطق نتیجه می شود: آیا بیمار خواهم شد؟ پزشکان و پرستاران می توانند به سرعت پاسخ "نه" دهند: من زمان زیادی را در بیمارستان می گذرانم ، همیشه دستانم را نمی شویم و بندرت مریض می شوم ، بنابراین احتمالاً تأثیری در من نخواهد داشت.

به طور کلی ، ما در مورد آسیب ناپذیری خود در برابر صدمات بیش از حد اطمینان داریم. منطقی است که در باره بیماران فکر کنیم (منطق اقتضا): شخصی مانند من در چنین شرایطی چه کاری باید انجام دهد؟ این سوال محاسبه را از یک معادله هزینه_فایده به تفکر در مورد ارزش ها به یک سوال درست یا غلط تبدیل می کند: مراقبت از بیماران وظیفه حرفه ای و اخلاقی من است.



اولین نقطه عطف و مهم در زندگی جکی رابینسون نحوه تأثیر رفتار او بر دیگران بود. رابینسون به عنوان یکی از رهبران دارو و دسته اراذل محله ، با پاشیدن خاک بر روی اتومبیل ها و و شکستن شیشه ها، توپ های گلف را می دزدید و آنها را به بازیکنان می فروخت و از فروشگاه های محلی مواد غذایی را می دزدید.

پس از ارتکاب یکی از این جنایات ، کلانتر را با زور اسلحه به زندان برد. مکانیکی به نام کارل اندرسون ، که کارهای این دار و دسته را دیده بود ، رابینسون را کنار کشید و با او صحبت کرد. رابینسون نوشت: "او برای من روشن کرد که اگر به همراهی با این دارودسته ادامه دهم ، این مسئله به مادرم صدمه می زند." وی گفت که پیروی از این گروه به شجاعت و جسارت نیاز ندارد ، شجاعت و نبوغ این است که بخواهی متفاوت باشی."

"وقتی رابینسون به این فکر کرد که رفتار او چگونه زندگی مادرش را تحت تأثیر قرار می دهد ، نمی خواست او را ناامید کند و از آن گروه بیرون آمد."



با فرض اینکه والدین تصمیم بگیرند به فرزندان خود آزادی ابتکار عمل را بدهند ، ایجاد احساس درست و غلط چه کاری لازم دارد؟ ارزشها فقط از طریق واکنش والدین به اشتباهات فرزندان شکل نمی گیرند. در مطالعه منجی ها و بی توجهی به آلمان نازی ، وقتی از ساموئل و پرل اونیل در مورد ارزش هایی که از والدین خود آموخته بودند ، سوال شد ، ناجیان سه برابر بیشتر به ارزشهای اخلاقی که در مورد همه مردم مصداق دارد ، اشاره داشتند. نجات دهندگان اظهار داشتند که والدین آنها "به من آموختند که به همه انسانها احترام بگذارم".

اگرچه این افراد بی تفاوت دارای ارزشهای اخلاقی نیز هستند ، اما با رفتارهای خاص و وابستگی های گروهی در ارتباط هستند - مایل باشید به مدرسه بروید ، با دوستان خود نزاع نکنید ، با همسایگان خود مودب باشید ، با دوستان خود صادق باشید و با خانواده خود وفادار باشید.



معیارهای اخلاقی تا حدی براساس گفته های والدین بعد از انجام کار درست شکل می گیرد. آخرین باری که دیدید کودکی رفتار خوبی دارد ، چگونه واکنش نشان دادید؟ حدس می زنم شما آن عمل را تحسین کرده باشید ، نه آن کودک. "چه کار خوبی بود. عالی بود." با ستایش رفتار ، آن را تقویت می کنید و کودک یاد می گیرد که آن را تکرار کند. در این مورد ، خیلی سریع پیش نروید ، آزمایش انجام شده توسط خووان گروسک می گوید.

پس از اینکه کودکان تیله های خود را به همبازی های خود دادند ، رفتار برخی از آنها به طور تصادفی مورد ستایش قرار گرفت: "خیلی عالی بود که بعضی از تیله های خود را به آن بچه های فقیر دادید. بله ، کار خوب و مفیدی بود."

سایر کودکان تعریف شخصیتی دریافت کردند: "فکر می کنم شما از آن دسته افرادی هستید که دوست دارند هر زمان ممکن به دیگران کمک کنند. "بله ، شما فردی خوب و کمک کننده هستید."



کودکانی که به خاطر شخصیتشان مورد ستایش قرار گرفتند سخاوت بیشتری داشتند. از بین کودکانی که به عنوان شرکت کننده مورد استقبال قرار گرفتند ، ۴۵٪ کاردستی را برای خوشحالی آنها به بیمارستان منتقل کردند در حالیکه ۱۰ درصد کودکانی بودند که به عنوان شرکت کننده در رفتاری کمک کننده مورد تحسین قرار گرفته بودند.

وقتی شخصیت ما مورد ستایش قرار می گیرد ، آن را به عنوان بخشی از هویت خود درونی می کنیم. به جای اینکه خود را به عنوان شرکت کننده در اعمال اخلاقی فردی ببینیم ، به تدریج درک ادغامی بیشتری از خود به عنوان افراد اخلاقی پیدا می کنیم. به نظر می رسد شناخت شخصیت در دوره های حساس زندگی که کودکان در حال شکل گیری هویت ثابت خود هستند بسیار موثر است. به عنوان مثال ، در مطالعه ستایش شخصیت ، عملکردهای اخلاقی کودکان هشت ساله را تقویت می کند ، اما در کودکان پنج یا ده ساله تأثیری ندارد.



شاید کودکان ده ساله از قبل تصویری از خود ساخته بودند به حدی که یک تعارف در آنها تأثیر نگذاشت و شاید کودکان پنج ساله برای تعریف و تمجید خیلی جوان بودند تا بتواند تأثیر واقعی روی آنها بگذارد. "وقتی هویت شکل می گیرد، ستایش شخصیت تأثیر ماندگاری دارد."

اما حتی در میان کودکان بسیار خردسال، توسل به شخصیت می تواند آنی باشد. در یک مجموعه آزمایشات ابتکاری به سرپرستی روانشناس کریستوفر برایان، وقتی از کودکان سه تا نه ساله خواسته می شود به جای کمک دادن کمک دهند باشند، آنها احتمالاً ۲۲ تا ۲۹ درصد می توانند بلوک، اسباب بازی و مداد رنگی را مرتب و تمیز کنند. برایان کشف کرد که جذابیت شخصیت برای بزرگسالان نیز مفید است. تیم وی با تغییر عبارت توانست میزان تقلب را به نصف کاهش دهد. یعنی به جای استفاده از "لطفاً تقلب نکنید"، آن را به "لطفاً متقلب نباشید" تغییر دادند.



وقتی از شما خواسته می شود تقلب نکنید ، باز هم می توانید این کار را انجام دهید و شخصیتی اخلاقی را هنوز در آینده ببینید. وقتی به شما می گویند تقلب نکنید سایه ایجاد می کند. بی اخلاقی با هویت شما در ارتباط است و همین امر باعث جذابیت کمتر آن می شود. تقلب عملی واحدی است که با منطق نتیجه ارزیابی می شود: آیا می توانم آن را بدون گرفتار شدن انجام دهم؟ متقلب حس فردیت را برمی انگیزد و منطق ضرورت را فعال می کند: من چه جور آدمی هستم و می خواهم چه کسی باشم؟ بر اساس این شواهد ، برایان می گوید ما باید نام ها را جدی تر بگیریم.

"در حالت مستی رانندگی نکن" را می توان به صورت "راننده مست نباشید." بازنویسی کرد. از همین طرز تفکر می توان در خلاقیت استفاده کرد. وقتی کودک نقاشی می کشد ، به جای خواندن اثر خلاقانه ، می توان گفت: "شما خلاق هستید". پس از مقاومت یک نوجوان در مقابل وسوسه پیروی از جمعیت ، می توانیم او را به خاطر ناهمگنی ستایش کنیم.



وقتی تأکید خود را از رفتاری به شخصیتی تغییر می دهیم ، افراد گزینه ها را متفاوت ارزیابی می کنند. آنها به جای اینکه بپرسند آیا این رفتار به نتیجه دلخواه آنها می رسد ، این کار را انجام می دهند زیرا این کار صحیح است. به بیان تأثیرگذار یکی از ناجیان آلمان نازی ، "مثل نجات شخصی است که در حال غرق شدن است."



اگر ما برای کودکان پیامدهای عملکرد آنها بر دیگران را توضیح دهیم و تأکید کنیم که چگونه انتخاب های اخلاقی صحیح ، شخصیت خوبی را نشان می دهد ، می توانیم آزادی زیادی بدون عواقب بد به کودکان بدهیم این احتمال ، رشد استعدادی را در آنها افزایش می دهد که از طریق آن می توانند به جای اقدامات انحرافی ، خواسته های خلاقانه خود را در قالب اقدامات اخلاقی یا خلاقانه ابراز کنند اما وقتی بزرگ می شوند ، غالباً اهداف کافی بالایی را تعیین نمی کنند.

هنگامی که دو روانشناس ، پنه لوپه لاک وود و زیوا کوندا ، از دانش آموزان خواستند آنچه را که امیدوارند در دهه آینده به دست آورند ، یادداشت کنند ، به اهداف کاملاً مشترک دست یافتند. از گروه دیگری از دانشجویان خواسته شد که مقاله روزنامه ای در مورد یک دانشجوی برجسته را بخوانند و سپس اهداف خود را بنویسند. هدف گذاری آنها بسیار بلندتر بود. الگوها تأثیر عمده ای در نحوه بیان کودکان در هنگام بزرگ شدن دارند.



هنگامی که صدها دانش آموخته کالج ردکلیف در اوایل سی سالگی از آنها خواسته شد افرادی را که بیشترین تأثیر را در زندگی آنها داشته اند نام ببرند ، بیشتر آنها پدر و مادر و مربی خود را نام بردند. هفده سال بعد ، د روانشناس ، بیل پترسون و ابیگیل استورات ، تعهد زنان را برای بهبود شرایط نسل های آینده اندازه گرفتند. نام یکی از والدین به عنوان فردی با نفوذ کمتر از یک درصد انگیزه این زنان برای ایجاد تغییرات چشمگیر بود. زنانی که به دنبال نوآوری بودند ، یک دهه و نیم پیش تحت تأثیر والدین خود قرار نگرفته اند ، بلکه تحت تأثیر مربیان خود قرار گرفته اند: ذکر نام مربی ۱۴٪ تفاوت تمایل زنان برای بهبود جهان را توجیه می کند.

تشویق کودکان به پرورش ارزشهای قوی در درون خود با این واقعیت که والدین در واقع تأثیر نقش خود را کاهش می دهند ، مغایرت دارد. والدین می توانند میل به نوآوری را پرورش دهند ، اما در برخی از مراحل زندگی ، مردم باید الگوهای شخصیتی خود را پیدا کنند تا در زمینه های انتخابی خود نوآوری ایجاد کنند.



در کمدی ، لیزوینستد از طنزپرداز ، روزین بار الهام گرفت - هم به دلیل استعدادش در صحنه و هم به خاطر حمایت از زنان. وقتی وینستد نظرات سیاسی یاغی خود را علنی کرد ، پدرش به شوخی گفت: "من آن را خراب کردم من باعث شدم تو برای خودت نظری داشته باشی ، و فراموش کردم به تو بگویم که قرار بود نظر من باشد."

اگر می خواهیم نوآوری را تشویق کنیم ، بهترین کاری که می توانیم انجام دهیم این است که سطح آرزوهای کودکان را با معرفی آنها به الگوهای مختلف بالا ببریم. جکی رابینسون اعتراف می کند ، "اگر تاثیر دو نفر نبود ، من ممکن بود یک جوان بزهکار تمام عیار باشم." یکی از آنها مکانیکی بود که برای او توضیح داد که رفتار او و عضویت در آن دارودسته به مادرش آسیب می رساند. داونز که دریافت که نوجوانان توسط والدین خود مجبور به رفتن به کلیسا شده و بسیاری کلیسا را ترک کردند ، تغییرات غیرمعمولی مانند رقص در کلیسا و زمین بازی بدمینتون را ایجاد کرد. بسیاری از اعضا اعتراض و پیروی از سنتهای گذشته داشتند ، اما داونز اصرار داشت.



رابینسون ، که الگوی او مردی بود که می خواست سنت گرایی را برای افزایش مشارکت کودک به چالش بکشد ، داوطلب شد که یک معلم در مدرسه یکشنبه شود و مصمم بود که دروازه را به روی دیگران را باز کند. در بیس بال ، رابینسون مخترع دیگری به نام برانچ ریکی پیدا کرد. او که مالک تیم داجرز بود ، رابینسون را استخدام کرد تا سد نژادی را از بین ببرد. رابینسون بیست و شش ساله بود که ریکی او را به دفتر خود فرا خواند. ریکی بازیکنان سیاه پوستی را استخدام کرد که می توانستند بدونند ، پرتاب کنند و ضربه بزنند. وقتی ریکی گروهی از بازیکنان داوطلب را تشکیل داد ، که همگی از توانایی های خارق العاده ای برخوردار بودند ، شروع به ارزیابی شخصیت آنها کرد و آنها را به ملاقات تحت نظارت لیگ جدید سیاهان دعوت کرد. هنگامی که وی ریکی رابینسون را انتخاب کرد ، او را متقاعد کرد که خطر ربودن بیس را بپذیرد - "به سیم آخر بزن ، پدر آنها را بیرون بیاور" - اما او را به احتیاط بیشتر ترغیب کرد. "من می خواهم بازیکن بیس بال آنقدر شجاع باشد که هیچ کس نتواند او را به دعوا تحریک کند."



یافتن مربی مناسب همیشه آسان نیست. ما همچنین می توانیم الگوهای دم دستی تری را پیدا کنیم: داستان هایی از مخترعان بزرگ تاریخ. ملاله یوسف زی ، فعال حقوق بشر ، از زندگی نامه مینا ، فعال برابری در افغانستان ، و مارتین لوتر کینگ ، جونیور گاندی قرار گرفت. گاندی الهام بخش کینگ بود همان گونه که الهام بخش نلسون ماندلا نیز بود.

در برخی موارد ، شخصیت های خیالی نیز می توانند الگوی بهتری باشند. بسیاری از تازه کاران هنگام بزرگ شدن ، قهرمانان اصلی خود را در محبوب ترین رمان های خود می یابند ، جایی که قهرمانان داستان خلاقانه خود را برای رسیدن به موفقیت منحصر به فرد استفاده می کنند. وقتی از ایلون ماسک و پیتربیل خواسته شد نام کتاب های مورد علاقه خود را بیان کنند ، هر دو "ارباب حلقه ها" ، داستان ماجراجویی حماسی هابیت را برای نابودی حلقه خطرناک قدرت انتخاب کردند. شریل سندبرگ و جف بزوس هر دو به زمان اشاره می کنند ، در آن یک دختر جوان یاد می گیرد که قوانین فیزیک را به میل خود تغییر دهد و در طول زمان سفر کند.



مارک زاکبرگ در آخرین بازی که در آن گروهی از بچه ها وظیفه دارند سیاره را از حمله بیگانگان نجات دهند بسیار وسواس داشت. جک کتاب کودک مورد علاقه خود ، علی بابا و چهل دزد را معرفی کرد که در مورد یک هیزم شکن است که سعی در تغییر سرنوشت خود دارد. این احتمال وجود دارد که همه آنها کودکانی بسیار نوآفرینی بوده اند و این توجیه می کند که چرا آنها در وهله اول به سمت داستان جلب شده اند. این داستان ها همچنین ممکن است به آنها کمک کند تا به آرزوهای خود برسند. جالب اینجاست که مطالعاتی وجود دارد که نشان می دهد وقتی داستان کودکانه بر دستاوردهای نوآفرینانه تأکید می کند ، نسل بعدی ابتکار عمل بیشتری دارد. در یک مطالعه ، روانشناسان دستاوردهای منحصر به فرد داستان های کودکان آمریکایی از دهه ۱۸۰۰ تا ۱۹۵۰ را دنبال کردند. حق ثبت اختراعات بین ۱۸۵۰ و ۱۸۹۰ هفت برابر شد ، بعد از ۱۸۱۰ به ۱۸۵۰ ، زمانی که میزان موفقیت کتاب های نوآورانه کودکان ۶۶ درصد افزایش یافت.



کتاب های کودکان ارزش های رایج آن زمان را بازتاب می دهند ، اما به پرورش این ارزش ها نیز کمک می کنند:وقتی داستان ها بر موفقیت نوآفرینانه تأکید می کردند ، اختراع ثبت شده معمولاً بین بیست تا چهل سال بعد به اوج خود می رسید. همانطور که دین سایمونتن نتیجه گیری می کند ، "کودکانی که در مدرسه در معرض تصاویر موفقیت بودند ، باید بزرگ شوند و به ایجاد اختراعات جدید کمک کنند." برخلاف زندگی نامه ، در شخصیت های داستانی ، شخصیت ها می توانند کارهایی را انجام دهند که قبلاً هرگز انجام نشده و کارها را غیرممکن می کند."

مخترعان امروزی زیردریایی ها و هلی کوپترها عمیقاً تحت تأثیر رویاهای ژول ورن مبنی بر ۲۰ هزار مایل زیر دریا و تسخیر آسمان ها قرار گرفتند. یکی از اولین موشک ها توسط دانشمندی ساخته شده که از رمان اچ.جی.ولز الهام گرفت. برخی از قدیمی ترین تلفن های همراه ، تبلت ها ، سیستم های ناوبری GPS ، دیسک های ذخیره سازی دیجیتال قابل حمل و پخش کننده های چندرسانه ای توسط افرادی طراحی شده اند که با استفاده از ابزارهای مشابه شخصیت های **Star Trek** را تماشا می کردند.



وقتی با این تصاویر نوآوری در تاریخ و داستان‌ها روبرو می‌شویم، منطق نتیجه از بین می‌رود. ما دیگر خیلی نگران این نیستیم که اگر شکست بخوریم چه اتفاقی می‌افتد. بدون شک، نسل بعدی نوآفرینان از مجموعه هری پاتر الهام خواهند گرفت، که پر از امتیاز دستاوردهای نوآفرینانه است: هری پاتر تنها جادوگری است که می‌تواند **Wolder Mort** را شکست دهد. او به همراه هرماینی و ران، دو دوستش، طلسم‌های بی‌نظیری را می‌آموزد و راه‌های جدیدی را برای دفاع در برابر جادوی سیاه ابداع می‌کند. می‌بینیم که وقتی این کودکان موفق می‌شوند، تشویق می‌شوند و وقتی شکست می‌خورند، غمگین می‌شوند.

جی.کی. رولینگ نه تنها الگوهایی را برای نوآوری کودکان فراهم می‌کند، بلکه پیام اخلاقی را نیز در رمان‌های خود دارد. آزمایش‌های اخیر نشان می‌دهد که خواندن هری پاتر می‌تواند باعث بهبود نگرش کودکان نسبت به گروه‌های به حاشیه رانده شده، شود. وقتی می‌بینند هری و هرماینی به دلیل نداشتن خون جادوگری ناب‌مورد تبعیض قرار می‌گیرند، با آنها همدردی می‌کنند و تعصب کمتری نسبت به گروه‌های اقلیت در زندگی خود نشان می‌دهند. این حتی می‌تواند نحوه قرارگیری آنها در هنگام تغییر کودکان با الگوها را تغییر دهد.



در میان خواهر و برادرها ، افراد غیر ارشد اغلب پس از بدست آوردن جایگاه متعارف، نوآوری می کنند. هر کجا از ترتیب تولد قرار بگیریم ، وقتی الگوهای جذابی برای نوآوری داشته باشیم ، آنها شرایطی را که هرگز فکرش را نکرده ایم به ما اطلاع می دهند. قهرمانان داستان های مورد علاقه ما ، به جای اینکه باعث شورش ما در مورد بسته شدن مسیرهای متعارف شوند ، ممکن است به ما الهام دهند که با باز کردن ذهن خود در مسیرهای غیرمتعارف ، ابتکار عمل را به دست بگیریم.

۷. بازانديشی در گروه انديشی

افسانه فرهنگ های سازمانی قوی ، فرقه ها و وکلای مدافع شیطان

اجرای معلق الگوی ذهنی

رنج آفرینی : جنبه تاریک فرهنگ های تعهد

فرهنگ متفاوت انديشی

شیطانی که می شناسیدش

یافتن قناری در معدن زغال سنگ

وقتی اصول در تضاد قرار میگیرند.

وقت اعتراف

حرکت دهندگان و شکل دهندگان





در حقیقت، تنها گناهی که هرگز آن را در وجود یکدیگر نمی بخشیم اختلاف عقیده است.

رالف والدو امرسون

یک اسطوره فناوری، درحالی که روی صحنه مقابل جمعیت مسحور شده ایستاده بود، ابزار جدیدی از جیبش بیرون آورد. این ابزار آن قدر از محصولات رقیب کوچک تر بود که هیچ یک از حضار نمی توانست چیزی را که می دید باور کند. استعداد این بنیان گذار در برگزاری جلسات نمایشی برای راه اندازی محصولات تنها دلیل شهرت او نبود. او به دلیل:

دید خلاقانه یگانه اش، اشتیاق وافرش برای درآمیختن علم و هنر، وسواسش در طراحی و کیفیت و بیزاری اش از تحقیقات بازار زبانزد بود.

او، بعد از معرفی ابزارکی انقلابی که به همگانی شدن عکسهای سلفی کمک کرد اظهر داشت (ما محصولاتی را به مردم می دهیم که حتی خودشان هم نمی دانند خواهان آنها هستند).



این مرد از افراد می خواست متفاوت فکر کنند. او شرکتش را به عظمت رهنمون شد و صنایع متعددی را باز تعریف کرد، اما دست آخر هیئت مدیره اش بدون برگزاری مراسم قدردانی او را بیرون انداخت، و بعد شاهد فروریختن امپراتوری ای شد که خود پدید آورده بود. با اینکه خیلی به نظر می رسد این داستان مربوط به استیو جابز باشد، این رویابین درواقع یکی از قهرمانان جایز بود:

ادوین لند، بنیان گذار پولاروید.

امروزه، لند را بیش از هرچیز به خاطر اختراع دوربین فوری به خاطر می آورند که یک نسل تمام و کمال از عکاسان غیر حرفه ای را به منصفه ظهور رساند - و آنسل آدامز را قادر ساخت عکسهای منظره معروف خود را بگیرد، اندی وار هول را قادر ساخت پرتره های مشاهیرش را بسازد، و به فضانوردان ناسا کمک کرد تصاویر خورشید را ثبت کنند. اما لند کار بزرگتری نیز انجام داد: فیلتر نور پولاریزه کننده را اختراع کرد که هنوز هم در میلیاردها محصول استفاده می شود، از عینک آفتابی و ساعت های دیجیتالی گرفته تا ماشین حساب های جیبی و عینک فیلم های سه بعدی. او همچنین نقش خطیری در ایده پردازی و طراحی هواپیمای یو-۲ برای رئیس جمهور دوایت آیزنهاور داشت، که باعث تغییر مسیر جنگ سرد شد.



در مجموع، لند ۵۳۵ پروانه اختراع برای خود جمع کرد، بیشترین تعدادی که پیش از او، به غیر از توماس ادیسون، هیچ کسی در آمریکا نتوانسته بود به دست آورد.

استیو جابز، در سال ۱۹۸۵ درست چند ماه قبل از اخراج شدن از آپل، در مورد نگاه تحسین آمیزش به لند سخن گفت، «یکی از مخترعان بزرگ دوران ما..... این مرد یک گنجینه 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 شرکت های پیشگام در زمینه دوربین دیجیتال بود، در نهایت به همین دلیل ورشکسته شد. حتی از سال ۱۹۸۱، شرکت داشت گام های بزرگی به سمت تصویربرداری الکترونیکی برمی داشت. تا انتهای آن دهه، حس گرهای دیجیتالی پولاروید می توانست تصاویر را با وضوحی چهار برابر وضوح محصولات رقیب ثبت کند. نمونه اولیه پرکیفیت اچ دی دوربین دیجیتالی در ۱۹۹۲ آماده بود، اما تیم تصویربرداری الکترونیکی تا سال ۱۹۹۶ نتوانست همکارانش را متقاعد کند که این محصول را راه اندازی کنند.



در داخل شرکت، توافق گسترده ای وجود داشت که مشتریان همیشه نسخه های چاپی عکس ها را میخواستند ، و این فرض را تصمیم گیرندگان اصلی زیر سؤال نبردند.

این نمونه ای بارز بود از گروه اندیشی - میل رسیدن به اجماع به جای ترویج دگراندیشی

گروه اندیشی دشمن نوآفرینی است؛ افراد احساس می کنند، به جای مبارزه برای تنوع فکری، تحت فشارند تا با دیدگاه های مسلط و پیش فرض هم نوا شوند.

ایروینگ جنیس، روان شناس دانشگاه پیل، در تحقیق مشهوری گروه اندیشی را مقصر اصلی در چندین فاجعه سیاست خارجی آمریکا، از جمله اشغال خلیج خوک ها و جنگ ویتنام، تشخیص داد.

به گفته جنیس گروه اندیشی وقتی رخ می دهد:

که افراد به شدت در گروه هم بسته منسجمی مشارکت دارن.

و «تلاش آنان برای اجماع بر انگیزه بررسی واقع بینانه شیوه های جایگزین برای اقدام غلبه می کند.»



قبل از آبروریزی خلیج خوک ها، چستر باولز، معاون وزیر خارجه، یادداشتی نوشت و در آن با ایده گسیل کردن تبعیدیان کوبایی برای سرنگونی فیدل کاسترو مخالفت کرد، اما نظر او را منفعلانه دانسته و رد کردند. درواقع، تعدادی از مشاوران رئیس جمهور جان اف. کندی درمورد اشغال، دغدغه هایی داشتند: برخی از آنها را اعضای گروه ساکت کردند، و بقیه هم تصمیم گرفتند حرفشان را ابراز نکنند. در جلسه تصمیم گیری نهایی، فقط یک طغیانگر مخالفتش را ابراز داشت. رئیس جمهور درخواست رأی گیری غیررسمی کرد، اکثریت به نفع این پیشنهاد رأی دادند، و گفت و گو به سرعت به سمت تصمیمات تاکتیکی برای اجرای این تصمیم تغییر مسیر داد.

جنیس استدلال کرد که اعضای دولت کندی نگران «سخت گیری بیش از حد» و از بین رفتن «فضای صمیمیت و حس همبستگی» بودند. خودی هایی که در این بحث ها حضور داشتند این دیدگاه را مطرح کردند که این نوع انسجام بود که گروه اندیشی را ترویج و تقویت می کرد.



چنان که بیل مویرز، که مسئول تماس ها بین کندی و لیندون جانسون بود، به یاد می آورد، مردانی که مسئول امور امنیت ملی بودند خیلی به یکدیگر نزدیک شده بودند، علاقه مندی شخصی بیش از حدی به یکدیگر داشتند. آنها معمولاً امور کشور را طوری انجام می دادند که انگار اعضای باشگاهی خصوصی اند... اگر خیلی به هم نزدیک باشید... به هنگام بحث و تضارب آرا تمایل چندانی ندارید که حریفان را به گوشه رینگ بیندازید و به دفعات اجازه می دهید که دیدگاهی ابراز شود و، به جز در مسائل فرعی اش، به چالش کشیده نشود.

وقتی گروهی تا این حد منسجم می شود، فرهنگی قوی پدید می آید - افراد ارزش ها و هنجارهای مشترکی دارند و به شدت به آنها معتقدند. وانگهی، مرز باریکی هست میان داشتن فرهنگی قوی و فرقه ای عمل کردن. نزدیک به نیم قرن است که رهبران، سیاست گذاران، و روزنامه نگاران نظریه جنیس درباره گروه اندیشی را پذیرفته اند:

انسجام خطرناک است، و فرهنگ های قوی مرگبارند.



** برای حل مسائل و گرفتن تصمیمات خردمندانه، گروه ها به ایده های نوآفرینانه و دیدگاه های دگراندیشانه نیازمندند.

** پس باید مطمئن شویم که اعضای گروه بیش از حد باهم گرم نگیرند.

** اگر مشاوران کندی تا این حد با یکدیگر همبسته نبودند، می توانستند از دیدگاه های اقلیت استقبال کنند، از گروه اندیشی اجتناب کنند، و به کلی مانع از وقوع آبروریزی خلیج خوکها شوند. فقط یک مسئله کوچک درباره نظریه انسجام وجود دارد: این نظریه درست نیست.

ریچارد نیوستاد، دانشمند علوم سیاسی و مشاور رئیس جمهوری، توضیح داده است که کندی «مجموعه ای از جلسات ویژه را با مجموعه کوچک اما متغیری از مشاوران ارشد برگزار کرد.»

پژوهش های بعدی نیز نشان داده است که شکل گیری انسجام زمان بر است. گروهی که فاقد مجموعه اعضای ثابت باشد هیچ فرصتی برای ایجاد حس نزدیکی و مودت ندارد.



گلن وایت، محقق دانشگاه تورنتو، به این مسئله اشاره می کند که در سال های بعد از ماجرای خلیج خوک ها، کندی گروه منسجمی را که بیشتر از همان مشاوران تشکیل شده بود رهبری می کرد تا به حل و فصل مؤثری برای بحران موشکی کوبا دست یابند.

چنان که رودریک کریمر، روان شناس دانشگاه استنفورد، توضیح می دهد، امروز می دانیم که اجماع برای شروع اشغال کوبا نتیجه میل به حفظ انسجام این گروه با روحیه همبستگی نبود.» انسجام در هیچ جای دیگری نیز باعث گروه اندیشی نمی شود.

تحلیل جنیس ایراد عمده دیگری نیز داشت:

او بیشتر گروه های منسجمی را بررسی کرد که تصمیمات بدی اتخاذ می کردند. از کجا بدانیم که واقعا انسجام بوده است . و نه این حقیقت که آنها همگی برای صبحانه شیرین گندمک می خوردند یا کفش های بندی می پوشیدند - که باعث تصمیمات معیوب می شده است؟ برای نتیجه گیری دقیق در مورد انسجام، او باید تصمیمات بد و خوب را با یکدیگر مقایسه می کرد، و بعد مشخص می کرد احتمال اینکه گروه های منسجم قربانی گروه اندیشی شوند بیشتر است یا خیر.



وقتی پژوهشگران تصمیمات استراتژیک موفق و بی سرانجام تیم های مدیریت ارشد را در هفت شرکت از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون بررسی کردند:

دریافتند که احتمال اینکه گروه های منسجم به دنبال همگرایی نظرها باشند و دیدگاه های ناهمگون را رد کنند بیش از بقیه گروه ها نیست. در واقع، در بسیاری از موارد، گروه های منسجم گرایش داشتند که تصمیمات کسب و کاری بهتری بگیرند. این موضوع در سیاست هم صادق بود. دو محقق به نامهای سالی ریگز فولر و ری الداگ در بررسی جامعی می نویسند، «هیچ شواهد عینی ای در این باره وجود ندارد... کسی به این نتیجه نرسیده است که انسجام، که ادعا می شود عامل محرک اصلی در پدیده گروه اندیشی است، همه جا نقش یکسانی ایفا کند.»

آنها اظهار می کنند، «مزیت های انسجام گروهی افزایش برقراری ارتباط» را نیز شامل می شود و اعضای گروه های منسجم «احتمالا آن قدر در جایگاه خود اطمینان خاطر دارند که یکدیگر را به چالش بکشند.»



بعد از اینکه وایت داده ها را به دقت حلای کرد به این نتیجه رسید که «انسجام را باید از مدل گروه اندیشی کنار گذاشت.»

آنها اظهار می کنند، «مزیت های انسجام گروهی افزایش برقراری ارتباط» را نیز شامل می شود و اعضای گروه های منسجم «احتمالا آن قدر در جایگاه خود اطمینان خاطر دارند که یکدیگر را به چالش بکشند.»

بعد از اینکه وایت داده ها را به دقت حلای کرد به این نتیجه رسید که «انسجام را باید از مدل گروه اندیشی کنار گذاشت.»

تحلیل خطاهای پولاروید

- ۱- چه چیزی واقعا باعث گروه اندیشی می شود و اینکه برای جلوگیری از آن چه می توانیم بکنیم؟؟
- ۲- چرا برخی از گروه های منسجم در مقابل تصمیمات نامناسب آسیب پذیرند درحالی که بقیه هیچ مشکلی از این نظر ندارند؟؟



۳- برای حفظ فرهنگی قوی، بدون پدید آمدن فرقه ای از دل آن، چه تدابیری باید اندیشید؟

۴- چگونه با گروه اندیشی مبارزه کنیم و ابراز ایده های نوآفرینانه را ترویج دهیم؟؟

۵- چرا ایده های دگراندیشانه غالباً شنیده نمی شود؟؟

۶- چرا بیشتر گروهها از وکلای مدافع شیطان به شکلی غیر مؤثر استفاده می کنند؟؟

۷- چرا برخی اوقات بهتر است افراد را ترغیب کنیم تا در مورد مشکلات شکوه کنند نه اینکه آنها را حل کنند؟؟

۸- و چرا واداشتن افراد به مطرح کردن گزینه های مطلوبشان می تواند احتمال پیروزی نظرهای اقلیت را کاهش دهد؟؟

در نهایت، خواهید دید از افراد و سازمان های عادی چه کاری ساخته است تا بتوانند جوی ایجاد کنند که نوآفرینی را در آغاز کار پرورش دهد و با گذشت زمان از آن استقبال کند.



در اواسط دهه ۱۹۹۰، گروهی از کارشناسان در مورد اینکه بنیان گذاران چگونه سرنوشت شرکت هایشان را رقم می زنند کنجکاو شدند. آنها تحت هدایت جیمز بارون جامعه شناس با بنیان گذاران نزدیک به دویست شرکت نوپای فناوری پیشرفته در سیلیکون ولی مصاحبه کردند، که از سخت افزار و نرم افزار رایانه ای تا مخابرات و شبکه، از ابزار پزشکی و زیست فناوری تا تحقیقات، و از ساخت و تولید تا نیمه رساناها را در برمی گرفتند. بارون و همکارانش از بنیان گذاران در مورد الگوی ذهنی آنها سؤال می کردند: وقتی شرکتشان را راه اندازی کردند چه مدل سازمانی ای را مدنظر داشتند؟ در میان صنایع گوناگون، سه قالب پرکاربرد وجود داشت:

****حرفه ای بنیان**

****ستاره بنیان**

****تعهد بنیان**



الگوی ذهنی حرفه‌های بنیان بر استخدام نامزدهایی با مهارت های مشخص تأکید دارد: بنیان گذاران به دنبال مهندسانی می گشتند که بتوانند از زبان جاوا اسکریپت یا سی پلاس پلاس استفاده کنند، یا دانشمندانی که دانش عمیقی در مورد سنتز کردن پروتئین ها داشته باشند.

در الگوی ذهنی ستاره بنیان، تمرکز از مهارت های کنونی به پتانسیل آینده معطوف می شد و بیشترین اهمیت به انتخاب یا شکار کردن باهوش ترین افراد برای استخدام داده می شد. افراد موردبحث ممکن بود تخصص کمتری در یک حوزه خاص داشته باشند، اما از هوش بالقوه لازم برای کسب آن تخصص برخوردار بودند.

بنیان گذاران دارای الگوی ذهنی تعهدبنیان به شیوه ای متفاوت به سراغ استخدام کردن می رفتند. مهارت ها و قابلیت ها مناسب بودند، اما تطابق فرهنگی یک ضرورت بود. بالاترین اولویت این بود که کسی استخدام شود که با ارزش ها و هنجارهای شرکت همخوانی داشته باشد. الگوی ذهنی تعهدبنیان شامل رویکردی منحصر به فرد به انگیزه نیز بود.



در حالی که بنیان گذاران دارای الگوی ذهنی حرفه ای بنیان و ستاره بنیان به کارکنان استقلال عمل و وظایف پرچالش می دادند، آنهایی که دارای الگوی ذهنی تعهدبنیان بودند تلاش می کردند تا پیوندهای عاطفی قوی در میان کارکنان و بین کارکنان و سازمان برقرار کنند.

آنها غالبا از کلماتی مثل خانواده و عشق برای توصیف همدلی در سازمان استفاده می کردند و کارکنان معمولا از شور و شوق زیادی در قبال مأموریت شرکت برخوردار بودند. تیم بارون میخواست ببیند الگوی ذهنی کدام بنیان گذار بیشترین میزان موفقیت را پیش بینی می کند.

وقتی آنها مسیر شرکت ها را طی شکوفایی اینترنتی اواخر دهه ۱۹۹۰ و بعد از ترکیدن این حباب در سال ۲۰۰۰ دنبال کردند، یک الگوی ذهنی بسیار بالاتر از بقیه بود: تعهد. وقتی بنیان گذاران دارای الگوی ذهنی تعهدبنیان بودند، میزان شکست خوردن شرکتهایشان صفر بود - حتی یکی از آنها نیز ورشکسته نشد. وقتی بنیان گذاران از مدل های دیگر استفاده می کردند، آینده اصلا به این اندازه روشن نبود: میزان شکست خوردن برای الگوی ذهنی ستاره بنیان چشمگیر بود و این میزان برای الگوی ذهنی حرفه‌ای بنیان بیش از سه برابر بود.



الگوی ذهنی تعهد بنیان همچنین به معنی بخت بهتری برای رسیدن به بازار سهام بود، و احتمال عرضه عام اولیه برای این شرکت ها بیش از سه برابر بخت مدل ستاره بنیان و بیش از چهار برابر بخت مدل حرفه ای بنیان بود.

از آنجا که بسیاری از کسب و کارهای نوپا مدیر اجرایی ارشد جدیدی را جایگزین بنیان گذارشان کردند، بارون و همکارانش با مدیران اجرایی ارشد نیز در مورد الگوهای کاریشان صحبت کردند.

الگوهای ذهنی بنیان گذاران حتی بعد از به حساب آوردن الگوهای ذهنی مدیران اجرایی ارشد نیز همچنان تأثیرگذار بود - و دست کم به همان اندازه، اگر نه بیشتر، اهمیت داشت. بنیان گذاران سایه سنگینی بر شرکت می انداختند. مهارت ها و ستاره ها گذرا می توانیم مزیت های الگوی ذهنی تعهدبنیان را در روزهای آغازین فرهنگ پولاروید ببینیم، که حول ارزش های محوری شوروشوق، نوآفرینی، و کیفیت دور می زد.



وقتی ادوین لند در حال پدید آوردن دوربین فوری بود، یک بار هجده روز پیاپی کار کرد بدون اینکه حتی لباسش را عوض کند. در مورد محصول نهایی می گفت، «همه طراحی های آن جدید است، نوع عکاسی، نوع ایجاد تصویر، نوع سیستم عکس برداری، شیوه ظهور، شیوه گرفتن عکس. در حالی که شرکت کداک افرادی با مدارج علمی بالا استخدام می کرد، لند به دنبال نیروی کار متنوع تری بود و زنانی با پیش زمینه های هنری و مردانی را که تازه از نیروی دریایی خارج شده بودند استخدام کرد.

درست مانند آن دسته از بنیان گذاران سیلیکون ولی که الگوی ذهنی تعهدبنیان داشتند، او نگران مهارتهای مشخص یا ستاره بودن افرادی که به کار می گرفت نبود؛ تمرکزش بیشتر بر این بود که آیا آنها به خلق ایده های جدید اهمیت می دهند و خود را وقف این مأموریت می کنند یا خیر.

کارکنانش، که اطرافشان پر بود از دیگرانی که شوروشوق و اهداف مشترکی با آنها داشتند، به شدت حس تعلق و انسجام می کردند.



وقتی پیوندی تا این حد محکم با همکاران و سازمانتان دارید، تصور اینکه جای دیگری کار کنید دشوار است. بعد از اختراع خود دوربین فوری، ابداعات عمده ای که به موفقیت اولیه پولاروید کمک کرد عبارت بود از پیشرفت هایی در زمینه فناوری فیلم اولین این ابداعات پرده برداری از فیلم سپیا (قرمز-قهوه ای) بود، زیرا عکس های فوری سیاه و سفید در معرض محو شدن قرار داشتند.

رهبر تیم آزمایشگاه که از قرار معلوم حضورش برای حل این مسئله ضروری بود زنی بود به نام مروئی مورس، کارشناس تاریخ هنر که هیچ درس فیزیک یا شیمی ای در کالج نگذرانده بود و بعد، راه را برای نگاه پیشگامانه ای به بینایی رنگی هموار کرد. او آن چنان خود را وقف کار کرده بود که آزمایشگاهش بیست و چهار ساعته کار می کرد، و تکنسین ها در سه نوبت مختلف مشغول به کار بودند. دومین پیشرفت انقلابی عبارت بود از عکاسی فوری رنگی - هاوارد راجرز، یک مکانیک خودرو بدون هیچ گونه تحصیلات رسمی در این حوزه، پانزده سال سختی کشید تا رنگها را رمزگشایی کند.



با اینکه فرهنگ های تعهد در مراحل اولیه حیات یک سازمان ثمربخشانده، اما با گذشت زمان معمولا متزلزل می شوند. در پژوهش مربوط به سیلیکون ولی، الگوهای ذهنی تعهدبنیان مؤسسان بخت بیشتری به شرکتهای نوپا برای بقا و عرضه عام سهام داد، اما، پس از این مرحله، آنها به آهنگ رشد کندتری از نظر ارزش بازار سهام دچار شدند. شرکت هایی با الگوی ذهنی تعهدبنیان ارزش سهام خود را ۱۴۰ درصد کندتر از الگوهای ذهنی ستاره بنیان و ۲۵ درصد کندتر از الگوهای ذهنی حرفه ای بنیان افزایش دادند؛ حتی الگوی ذهنی دیوان سالارانه (بوروکراتیک) هم عملکرد بهتری داشت.

به نظر می رسد چنان که مارشال گولدسمیت، مربی مدیران سازمانی، می گوید، چیزی که شما را به اینجا رسانده شما را به آنجا هم نخواهد رساند.

****وقتی سازمان ها به بلوغ می رسند، چه ایرادی در فرهنگ های تعهد بروز می کند؟؟***



بارون و همکارانش بیان می کنند، «شرکتهای تعهدبنیان در جذب، حفظ کردن، یا ادغام نیروهای کاری متنوع با مشکلات بیشتری مواجه اند.»

داده هایی در تأیید این ادعا وجود دارد: بنجامین اشنایدر روان شناس دریافته است که سازمان ها معمولاً با گذشت زمان همگن تر می شوند. با جذب کردن، برگزیدن، تعامل آموزی، و حفظ افراد مشابه، آنها عملاً تنوع در فکر و ارزش ها را حذف می کنند. این موضوع به ویژه در شرکتهای تثبیت شده ای محتمل است که فرهنگ های تعهد قوی ای دارند و در آنها، شباهت مبنای استخدام است، و کارکنان، برای تطابق دادن خود یا ترک شرکت، با فشار زیادی مواجه اند.

پسپر سورنسن، جامعه شناس دانشگاه استنفورد، دریافت که در صنایع باثبات، شرکت های بزرگ دارای فرهنگ های قوی از این دست عملکرد مالی مطمئنتری نسبت به شرکت های هم رده دارند. وقتی کارکنان به مجموعه ای از اهداف و ارزش های مشترک پایبندند، می توانند در محیطهای قابل پیش بینی به شکلی مؤثر عمل کنند.



اما در شرایط متلاطمی مثل صنایع رایانه، هوافضا، و هواپیمایی، مزیت های فرهنگهای قوی ناپدید می شود.

وقتی بازاری به پویایی می رسد، شرکت های بزرگ دارای فرهنگ های قوی بیش از حد منزوی اند:

****** برای تشخیص نیاز به تغییر، با دشواری بیشتری مواجه اند و احتمال مقاومتشان در برابر نگرش های کسانی که متفاوت فکر می کنند زیاد است. در نتیجه، آنها یاد نمی گیرند و خود را تطابق نمی دهند، و نتایج مالی آنها نسبت به رقبایشان بهتريا قابل اعتمادتر نیست. این یافته ها مستقیما با اوج گیری و سقوط پولاروید انطباق دارد.

بعد از اینکه لند در ۱۹۴۸ دوربین فوری را ابداع کرد، شرکت شروع به اوج گرفتن کرد، و درآمدهایش از کمتر از ۷ میلیون دلار در ۱۹۵۰ به نزدیک به ۱۰۰ میلیون دلار در ۱۹۶۰ و تا سال ۱۹۷۶ به ۹۵۰ میلیون دلار رسید. در تمام طول این دوره، صنعت عکاسی باثبات باقی ماند:

****** مشتریها عاشق دوربین های با کیفیتی بودند که عکس های فوری را پرینت می کرد. اما وقتی انقلاب دیجیتالی آغاز شد، بازار متلاطم شد، و فرهنگ پولاروید که در گذشته مسلط بود از همه عقب ماند.



در ۱۹۸۰، آکیو موریتا، بنیان گذار سونی، نزد لند آمد و این راز را با او در میان گذاشت که شاید پردازش شیمیایی فیلم موج آینده این صنعت نباشد، و علاقه مندی خود را برای همکاری روی دوربینی الکترونیکی ابر از کرد. لند دنیا را به صورت شیمی و فیزیک می دید، نه صفر و یک. او این ایده را رد کرد، و اصرار داشت که مشتری ها همیشه خواستار محصول چاپی خواهند بود، و اینکه کیفیت عکس های دیجیتالی هرگز به پای کیفیت عکس هایی که پردازش شیمیایی می شوند نخواهد رسید. وقتی شرکت به دلیل اختلال در کارش با دشواری مواجه شد، میزان پذیرندگی لند در قبال درون دادهای بیرونی بازهم کمتر شد. طبق اظهارنظر یکی از همکاران قدیمی اش، «او خود را در میان پیروان متعهدی محاصره کرده بود که از او فرمان می بردند.» پروژه محبوب خود لند پلاویژن بود، یک دوربین فیلمبرداری فوری.

وقتی ویلیام مک گیون، مدیرکل پولاروید، این ایده را زیر سؤال برد، لند به هیئت مدیره شکایت برد و کنترل کامل این پروژه را به دست گرفت، و در طبقه جداگانه ای از ساختمان به کار مشغول شد که منفی باف ها از دسترسی به آن منع شدند.



مک کیون گفته است، «او باید بتواند بر همه جور مخالفت و دلیلی مبنی بر اینکه کارناموفق خواهد بود فائق آید. وقتی مشغول انجام دادن کاری بی حساب و کتاب و پرریسک است، به دقت خود را از هر منتقدی پنهان می کند.» واکنش تند واکنشی کاملاً معمول بود:

در تحقیقی که مایکل مک دونالد و جیمز وستفال، پژوهشگران استراتژی، انجام دادند، هرچه شرکتی عملکرد بدتری داشت، مدیر اجرایی ارشد آن بیشتر به دنبال مشورت دوستان و همکارانی بود که دیدگاه مشترکی با او داشتند. آنها آسودگی اجماع را به تشویش دگراندیشی ترجیح میدادند، که دقیقاً خلاف چیزی بود که باید انجام می دادند. عملکرد شرکت فقط زمانی ارتقا پیدا کرد که مدیران اجرایی ارشد به شکلی فعال از افرادی که دوستشان نبودند نظر گرفتند و نگرش های مختلفی را جمع آوری کردند، که آنها را به چالش می کشید تا اشتباهات را تصحیح و نوآفرینی ها را پیگیری کنند.



چارلان یمت روان شناس دانشگاه برکلی و یکی از کارشناسان تراز اول دنیا در زمینه تصمیمات گروهی، به این یافته رسید که «دیدگاه های اقلیت مهم اند، نه به این دلیل که معمولاً مسلط می شوند بلکه به این دلیل که توجه و تفکر واگرا را برمی انگیزند. در نتیجه، حتی زمانی که نظر آنها نادرست باشد بازهم به کشف راه حل ها و تصمیمات جدیدی کمک می کنند که، در مجموع، به لحاظ کیفی بهترند.» نظرهای دگرانديشانه حتی زمانی که غلط هستند هم مفیدند.

نمت این موضوع را اولین بار در دهه ۱۹۸۰ نشان داد، و نتایج پژوهش او بارها تکرار شده است. در یک آزمایش، از افراد خواسته شد تا از بین سه نامزد برای یک شغل، یکی را انتخاب کنند. جان از دیدگاه عینی برتر از بقیه بود، اما آنها آن را تشخیص نمی دادند، و همه آنها آزمایش را با ترجیح دادن نامزد نادرست، یعنی رینگو، آغاز کردند.

وقتی کسی استدلالی را برای نامزد نادرست دیگر، یعنی جورج، ارائه داد، این مسئله باعث شد بخت استخدام نامزد مناسب چهار برابر شود.



با برهم ریختن اجماع، به واسطه به حساب آوردن جورج در رقابت، اعضای گروه ترغیب شدند به تفکر واگرا بپردازند. آنها معیارهای استخدام و شایستگی های ضروری برای نامزد شغلی را مجددا بررسی کردند و این امر منجر به این شد که مجددا جان را در نظر بگیرند.

با نبود دیدگاه های دگراندیشانه، دوربین فیلم برداری فوری لند کاملا با شکست مواجه شد. با اینکه این دوربین از نظر فناوری هوشمندانه بود، اما فقط چند دقیقه تصویر ویدئویی را در خود نگاه می داشت، در قیاس با دوربین های ویدئویی موفق که از قبل در بازار بودند و می توانستند چند ساعت فیلم را ضبط کنند. این تلاش حدود ۶۰۰ میلیون دلار را به باد داد، و هیئت مدیره او را خلع کرد. لند رابطه اش را با پولاروید قطع کرد، اما باورهای عمیق در دی ان ای شرکت باقی ماند، و کارکنان طوری استخدام می شدند و تعامل آموزی می شدند که همین باورها را به اشتراک بگذارند.

او شرکتی ساخت که ماندگار باشد، اما الگوی ذهنی اش ناخواسته آن را محکوم به فنا کرد. لند می دانست چگونه متفاوت فکر کند، اما شرکتی پدید آورد که این کار را بلد نبود. شواهد نشان می دهد که پیوندهای اجتماعی محرک گروه اندیشی نیستند؛ دو مقصر عمده اطمینان بیش از حد و آبروداری است.



در شرکت پولاروید، به پیروی از الگوی ذهنی لند، رهبران اطمینان بیش از اندازه ای داشتند که مشتریان هم یسه می خواهند تصاویرشان چاپ شده باشد، و به تولید دوربین های ارزان قیمت با هدف کسب سود از محل فروش فیلم ادامه دادند - مانند فروختن تیغ های ارزان قیمت با هدف پول درآوردن از محل فروش دسته تیغ ریش تراشی.

وقتی رهبران شرکت با ایده دوربین دیجیتالی مواجه شدند، مرتبا می پرسیدند، «فیلمش کجاست؟ فیلم ندارد؟»

وقتی پیش بینی سود تمام شده ۳۸ درصدی به تصمیم گیرندگان شرکت ارائه شد، آنها آن را ریشخند کردند و به این نکته اشاره کردند که آنها از محل فروش فیلم ۷۰ درصد سود کسب می کنند. چنان که یکی از اعضای تیم تصویربرداری الکترونیکی به خاطر می آورد، این موضوع «نبردی بود دائمی. ما دائما ایده مدل کسب و کار جاری، یعنی کسب و کار اصلی شرکت را به عنوان ایده های قدیمی، تاریخ مصرف گذشته، و ناتوان از پیشروی بیشتر به چالش می کشیدیم.»



کسانی که موافق نبودند به سرعت به حاشیه رانده شدند. در خیال رهبران شرکت، دگرانديش ها ارزش ثبت فوری و دائمی تصویر را درک نمی کردند. وقتی یکی از مهندسان به نام کارل یانوکوفسکی در مقام معاون تصویربرداری تجاری پولاروید استخدام شد، پیشنهاد داد شرکت نوپایی درزمینه فناوری تصویربرداری الکترون یکی تحت تملک درآید.

اما مک بوث، مدیر اجرایی ارشد، این ایده را رد کرد و با اعلام اینکه «پولاروید چیزی را که خودش اختراع نکرده است نمی فروشد، بحث را تمام کرد، که این پاسخ بازتابی بود از اطمینان بیش از حد به توانایی شرکت برای پیش بینی آینده و پدید آوردن بهترین محصولات.

بوث در ۱۹۸۷ گفت، «فکر می کنم فیلم فوری به عامل مسلط در عکاسی الکترونیکی تبدیل خواهد شد، و ما بیش از هر کسی در جهان در مورد آن اطلاع داریم. هرکس که می گوید عکاسی فوری در حال از بین رفتن است، سرش را در برف فرو کرده است.»



یانکوفسکی به خاطر می آورد که وقتی پیشنهاد یافتن یک کارشناس الکترونیک از خارج از شرکت را برای رهنمون شدن شرکت به عصر دیجیتال مطرح کرد، بوث با بدخلقی جواب داد، «نمی دانم باید با مشت به بینیات بکوبم یا اخراجت کنم!»

این همان ریسک آبروداری است. در نهایت، یانکوفسکی تسلیم شد و آنجا را به قصد شرکت سونی ترک کرد، جایی که او پلی استیشن را راه اندازی کرد و طی چهار سال درآمد شرکت را دو برابر کرد. در ادامه، او اصلاحات در شرکت ریپوک را رهبری کرد و مدیر اجرایی ارشد شرکت پالم شد، اما علی رغم موفقیتش در به حرکت درآوردن نوآفرینی و نجات شرکت های در حال شکست خوردن یانکوفسکی افسوس می خورد که «هرگز نتوانستم بر پارادایم های فرهنگی مسلط در پولاروید غلبه کنم» و «تفکر بسته» و ذهنیت «درون پرورد» تصمیم گیرندگان اصلی آنجا را نکوهش می کند.



میلتون دنچ، که بیست و هفت سال در پولاروید گذراند، اشاره می کند، «برای بسیاری از ما مطمئنا امر، امر مدیران بود. فرهنگی که با چند نسل از مدیران پولاروید عجین شده بود همیشه به همین استراتژی بازمیگشت که موتوری که پولاروید را به حرکت درخواهد آورد باید استفاده از رسانه نسخه چاپی باشد... علت واقعی فرهنگ خاص پولاروید بود.»

پولاروید تا مرز تبدیل شدن به پیشتاز عکاسی دیجیتالی پیش رفت، و می توانست به راحتی یکی از اولین شرکت های ماندگار در این زمینه شود. در عوض، رهبرانش، درحالی که شرکت را آب می برد، در خواب بودند. اگر آنها به جای چسبیدن به اعتقاد لند به ثبت تصویر شیمیایی نسخه چاپی از ایده های نوآفرینانه استقبال می کردند، ممکن بود شرکت نجات پیدا می کرد.

**** چگونه می توانید فرهنگی قوی بسازید که از دگراندیشی استقبال کند؟**



وقتی از مدیران و دانشجویان درباره قوی ترین فرهنگی که تاکنون در یک سازمان با آن مواجه شده اند نظرسنجی کردم، برنده بلامنازع این نظرسنجی شرکت «بریج واتر آسوشییتس» بود. بریج واتر که مقر آن در شهری در ایالت کانتیکت است بیش از ۱۷۰ میلیارد دلار مبالغ سرمایه گذاری شده را برای دولت ها، صندوق های بازنشستگی، دانشگاه ها، و نهادهای خیریه اداره می کند.

فلسفه این شرکت در مجموعه ای بیش از دویست اصل که بنیان گذار شرکت آنها را نوشته است برشمرده می شود.

اگرچه این شرکت پول را مدیریت می کند، اصولش حاوی حتی یک کلمه درمورد سرمایه گذاری نیست. این اصول عبارت است :

****از توصیه هایی درباره اینکه اگر می خواهید، در هر موقعیتی که احتمالا در کار یا زندگی با آن مواجه میشوید، کار معنی داری انجام دهید و روابط معنی داری ایجاد کنید، چگونه فکر و عمل کنید؟***



و از مفاهیم فلسفی «بدانید که چیزی ندارید که به خاطر آن از حقیقت بترسید» تا مفاهیم کاربردی «به یاد داشته باشید که تغییر رفتار معمولا نیازمند ۱۸ ماه تقویت و تکرار مداوم است» را شامل می شود. کارکنان جدید براساس ارزیابی میزان تطابق آنها با شیوه عمل و رفتار برشمرده شده در این اصول استخدام می شوند. آنها در یک اردوی آموزشی فشرده که براساس الگوی نظامی بنا شده است آموزش می بینند، که در آن از آنها خواسته می شود درباره این اصول تفکر و بحث کنند، در موقعیت های پرفشار عاطفی قرار می گیرند تا این اصول را تمرین کنند، و بر این اساس که تا چه حد آنها را در رفتار خود نهادینه کرده اند ارزشیابی می شوند. با اینکه همیشه در این مورد مجادله وجود دارد، بریج واتر جامع های بسیار منسجم و درهم پیوسته است، تا جایی که کارکنانش مکرر آن را خانواده می نامند، و از دهه ها قبل، به کار بردن این عنوان برای کارکنان امری عادی بوده است.

بریج واتر فرهنگ تعهد قوی ای در صنعت بی ثبات مالی دارد، اما عملکردش در طی زمان ضعیف تر نشده است. این شرکت در صندوق عمده دارد، که هر دوی آنها طی دو دهه به طور مداوم بازده های عالی داشته اند.



این دو صندوق به این دلیل شناخته شده اند که بیش از هر صندوق پوشش ریسک دیگری، در طول تاریخ این صنعت، برای مراجعانش درآمد کسب کرده اند.

در سال ۲۰۱۰، سود بریج واتر از سرجمع سود گوگل، ئی بی، یاهو، و آمازون فراتر رفت. راز بریج واتر ترویج ابراز ایده های نوآفرینانه است. این شرکت به طور مداوم به دلیل استراتژی های سرمایه گذاری نوآفرینانه اش مورد تمجید واقع شده که یکی از آنها عبارت بوده است از کاهش ریسک از طریق پذیرش سطح بسیار بالایی از تنوع بخشی در سرمایه گذاری در قیاس با صندوق های سرمایه گذاری دیگر. همچنین در بهار سال ۲۰۰۷، بریج واتر شروع کرد به هشدار دادن به مراجعانش در مورد بحران مالی در حال وقوع.

به گفته مجله بارونز، هیچ کس برای فروریختن بازار جهانی مهیاتر از این شرکت نبود. در جهان سرمایه گذاری ، فقط در صورتی می توانید پول درآورید که متفاوت با دیگران بیندیشید. بریج واتر با استقبال از نظرهای دگرانديشانه همه کارکنان شرکت مانع از گروه اندیسی شده است.



وقتی کارکنان به جای هم‌رنگ شدن با اکثریت، دیدگاه‌های مستقلی را به اشتراک می‌گذارند، به احتمال بسیار زیاد، بریج و اتر تصمیماتی در زمینه سرمایه‌گذاری اتخاذ خواهد کرد که هیچ شرکت دیگری به آن فکر نمی‌کند و روندهای مالی‌ای را تشخیص می‌دهد که هیچ‌کس دیگری متوجه آنها نشده است.

این باعث می‌شود وقتی بقیه بازار اشتباه می‌کند، آنها بتوانند درست عمل کنند. هدفم این نیست که تصمیمات مالی هوشمندانه بریج و اتر را تحلیل کنم، بلکه می‌خواهم نگاه ژرف‌تری به فرهنگی داشته باشم که زیربنای آن تصمیمات بوده است. این نگاه با بنیان‌گذار میلیاردی بریج و اتر، ری‌دالیو، آغاز می‌شود. اگرچه او را استیو جابز سرمایه‌گذاری نامیده‌اند، کارکنان طوری با او ارتباط برقرار نمی‌کنند که گویی او شخص خاصی است.



این ایمیلی است که جیم، مشاور امور مشتریان، بعد از جلسه ای که با یکی از مراجعان بالقوه مهم داشتند، برای دالیو فرستاد:

ری - به خاطر عملکرد امروزت باید نمره ۱۰ از بیست بگیری... ۵۰ دقیقه مدام حرف های نامربوط زدی... برای همه ما معلوم بود که اصلا آماده نبودی، چون اگر آماده بودی، به هیچ عنوان ممکن نبود در اول جلسه آن همه پراکنده گویی کنی. به تو گفته بودیم که این سرمایه گذاری بالقوه یک مورد «بردلازم» است... امروز خیلی بد بود... نمی توانیم اجازه دهیم این اتفاق دوباره تکرار شود.

در یک شرکت معمولی، فرستادن ایمیلی تا این اندازه انتقادآمیز خطاب به مدیر می توانست معادل خودکشی شغلی باشد. اما دالیو، به جای بروز دادن واکنش تدافعی، این گونه واکنش نشان داد که از دیگرانی که در جلسه شرکت داشتند خواست به او بازخوردی صادقانه و نمره‌های از ۱ تا ۲۰ بدهند. سپس، مدیر اجرایی ارشد مشترک بریج واتر به جای پنهان کردن کاستی های دالیو یا حمله به نویسنده یادداشت، تمام آن مکاتبه ایمیلی را برای کل شرکت کپی کرد تا همه از این تبادل نظر مطلع شوند. در بسیاری از سازمان ها، افراد فقط پشت درهای بسته بازخورد منفی می دهند.



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 کفش هایش یک مایل راه بروید. به این صورت، وقتی از او انتقاد می کنید یک مایل از او دور شده اید، و کفش هایش هم مال شماست.

در شرکت بریج واتر، از کارکنان انتظار می رود نگرانی ها و انتقادات خود را مستقیماً به یکدیگر ابراز کنند. دالیو در اصول خود می نویسد، «اجازه ندهید «وفاداری» سد راه حقیقت و صراحت شود. هیچ کس حق ندارد نظر نقادانه ای داشته باشد اما آن را مطرح نکند.» در یک سازمان معمولی، افراد به دلیل ابراز دگراندیشی جریمه می شوند.

در بریج واتر، آنها بر این اساس که آیا حرفشان را بیان می کنند یا خیر ارزشیابی می شوند - و ممکن است به خاطر به چالش کشیدن وضع موجود اخراج شوند. فرهنگ های قوی زمانی وجود دارند:

که کارکنان شدید به مجموعه مشترکی از ارزش ها و هنجارها پایبند باشند، اما تأثیراتش به این بستگی دارد که آن ارزش ها و هنجارها چه باشند.



اگر قصد دارید فرهنگی قوی بسازید، مهم ترین موضوع این است که تنوع فکر را به یکی از ارزش های محوری خود تبدیل کنید. این چیزی است که فرهنگ قوی بریج واتر را از یک فرقه متمایز می کند: پایبندی به ترویج دگراندیشی است.

بریج واتر در موقع استخدام، به جای استفاده از شباهت ها برای سنجش تطابق فرهنگی، میزان سهم فرهنگی را ارزیابی می کند. دالیو افرادی را می خواهد که مستقلا می اندیشند و فرهنگ شرکت را غنا می بخشند. دالیو ، با مسئول دانستن آنها در قبال دگراندیشی، اساسا شیوه تصمیم گیری افراد را تغییر داده است. در فرقه، ارزش های محوری باورهای جزمی اند.

در بریج واتر از کارکنان انتظار می رود خودشان اصول را به چالش بکشند. طی دوره آموزش، وقتی کارکنان این اصول را می آموزند دائما از آنها سؤال می شود: موافقید؟



زاک ویدر که برای تدوین این اصول با دالیو همکاری می کند، توضیح می دهد که «ما این استانداردها را در اختیار داریم که طی زمان و تحت فشار آزموده شده است، و باید یا براساس آنها عمل کنید یا با آنها مخالفت کنید و برای دست یافتن به اصول بهتری بجنگید.» به جای اینکه تصمیمات به افرادی واگذار شود که ارشدند یا بالاترین سمت ها را دارند، مثل وضعیتی که در پولاروید بود، در بریج واتر تصمیم گیری ها براساس کیفیت است.

هدف این است که شایسته سالاری ایده ها ایجاد شود، که در آن بهترین ایده پیروز می شود. قبل از هرچیز برای اینکه بهترین ایده ها مطرح شود، نیاز به شفافیت بنیادین دارید.



بعد از رسوایی خلیج خوک ها، رئیس جمهور کندی از برادرش رابرت خواست علیه نظرهای اکثریت استدلال کند و همه ایده ها را مدنظر قرار دهد. وقتی ابروینگ جنیس بیماری گروه اندیشی را تحلیل می کرد، یکی از درمان های اصلی او برای این بیماری این بود که وکیل مدافع شیطان منصوب کنید.

این روش پیشینه اش به سال ۱۵۸۷ بازمی گردد، زمانی که پاپ سیکستوس پنجم فرایند جدیدی را برای گزینش نامزدهای قدیس شدن در کلیسای کاتولیک برقرار کرد.

او یک مروج مذهب منصوب می کرد تا با ارزیابی نقادانه شخصیت نامزدان و به چالش کشیدن ادعای معجزاتی که آنها انجام داده اند با قدیس اعلام کردن این افراد به مخالفت بپردازد. این مروج مذهب علیه وکیل مدافع خدا به استدلال می پرداخت و به همین دلیل به وکیل مدافع شیطان معروف شد.

پنج سده بعد، عملا این همان کاری است که بیشتر رهبران انجام می دهند تا دگراندیشی را رواج دهند: کسی را بیاورند که با اکثریت مخالفت کند.



اما چارلان نمت نشان می دهد که ما داریم این کار را اشتباه انجام می دهیم. در یک آزمایش که از کار نمت الهام گرفته بود، از بیش از دویست مدیر تجاری و دولتی در آلمان خواسته شد نقش نماینده یک شرکت فرضی را برای انتقال محصولات آن شرکت به خارج ایفا کنند.

به آنها بین دو کشور حق انتخاب داده شد. مثلاً پرو و کنیا - و بعد از مطالعه برخی اطلاعات اولیه، از آنها خواسته شد یکی از این دو را انتخاب کنند.

آنهايي که طرفدار پرو بودند:

به گروهی با دو عضو دیگر پیوستند که انتخاب مشابهی داشتند، و قبل از اتخاذ تصمیم، به یک دوجین مقاله دسترسی داشتند که اطلاعات دقیق تری درباره هر کشور ارائه می کرد. نیمی از مقاله ها پرو را توصیه میکردند و نیمی دیگر طرفدار کنیا بودند، و آنها فرصت نداشتند که همه آنها را بخوانند. این مدیران ۲۶ درصد بیشتر تصمیم گرفتند مقالاتی را بخوانند که از پرو طرفداری می کرد. این چیزی است که روان شناسان آن را تمایل به تأیید می نامند.



وقتی چیزی را ترجیح می دهید، به دنبال اطلاعاتی برای تأیید آن می روید، درحالی که اطلاعاتی را که آن را به چالش می کشد نادیده می گیرید. اما اگر یکی از هم تیمیها مکلف می شد که وکیل مدافع شیطان شود، آیا این گرایش تغییر می کرد؟

نقش او این بود که ترجیح اکثریت برای پرو را به چالش بکشد، ایرادات آن را مشخص کند، و پیش فرض های شان را زیر سؤال ببرد.

با حضور وکیل مدافع شیطان، مدیران متعادل تر شدند:

آنها فقط ۲ درصد مقالات حامی پرو را، در قیاس با مقالات حامی کنیا، مطالعه کردند. با این همه، درون داد وکیل مدافع شیطان در نهایت به حدی نبود که تصمیم آنها را عوض کند.

مدیران با برگزیدن ترکیب متعادلی از مقالات، در ظاهر به وکیل مدافع شیطان واکنش نشان دادند، اما اطمینان آنها از ترجیح اولیه شان فقط ۴ درصد کاهش پیدا کرد. به خاطر تمایل به تأیید، استدلال هایی آنها را اقناع می کرد که در تأیید ترجیح خودشان بود، و استدلال های غیر از آن را نادیده می انگاشتند.



برای غلبه کردن بر ترجیح اکثریت:

گروه‌ها باید مقالات بیشتری را بر ضد آن ترجیح مطالعه می‌کردند تا در تأیید آن. اگر تعیین وکیل مدافع شیطان جواب نمی‌دهد، پس چه چیزی مؤثر است؟

محققان مجموعه دیگری از گروه‌ها را شکل دادند که دارای دو عضو حامی پرو بودند. به عنوان عضو سوم، به جای انتصاب وکیل مدافع شیطان برای استدلال کردن به نفع کنیا، کسی را انتخاب کردند که واقعا کنیا را ترجیح میداد. آن گروه‌ها به میزان ۱۴ درصد مقالات بیشتری علیه ترجیح اکثریت انتخاب کردند تا در تأیید آن؛ به علاوه حالا، ۱۵ درصد از اطمینان آنها به ترجیح اولیه شان کاسته شده بود. در عین حال که انتصاب وکیل مدافع شیطان می‌تواند جذاب باشد، اما کشف کردن شخصی که از قبل چنین موضعی دارد بسیار تأثیرگذارتر است. وقتی فردی منصوب می‌شود تا دگراندیشی کند، فقط دارد نقش بازی می‌کند. این منجر به دو مشکل می‌شود:

او با قدرت یا به طور پیگیر به نفع دیدگاه اقلیت استدلال نمی‌کند، و این احتمال که اعضای گروه او را جدی بگیرند کمتر است.



نمت توضیح می دهد:

«دگراندیشی به صرف دگراندیشی مفید نیست. همچنین، اگر "دگراندیشی ساختگی" باشد، فایده ای ندارد - مثل وقتی که کسی نقش دگراندیش را ایفا کند.

اگر انگیزه آن ملاحظاتی به غیر از جست و جوی حقیقت یا بهترین راهکارها باشد، بی فایده خواهد بود. اما وقتی حقیقی باشد، تفکر را بر می انگیزد، وضعیت را روشن می سازد، و نکات مهم را برجسته می کند.»

از قدیم گفته اند راز موفقیت در صداقت است: وقتی بتوانید ادای آن را در بیاورید، ساختگی است. در واقعیت امر، ادای خلوص نیت را در آوردن کار ساده ای نیست. اگر وکلای مدافع شیطان بخواهند بیشترین تأثیر را بگذارند، باید به موضعی که نمایندگی اش می کنند واقعا اعتقاد داشته باشند - و گروه نیز باید باور کند که آنها چنین اعتقادی دارند. در آزمایشی که نمت آن را هدایت کرد، گروه هایی با یک دگراندیش راستین ۴۸ درصد راه حل های بیشتری برای مسائل تولید کردند تا گروه هایی که یک وکیل مدافع شیطان در آنها منصوب شده بود، و راه حل هایشان معمولاً از کیفیت بالاتری هم برخوردار بود.



صرف نظر از اینکه اعضای گروه می دانستند وکیل مدافع شیطان با نظر اکثریت موافق است یا مطمئن نبودند که اعتقاد واقعی آن شخص چیست، این موضوع مصداق داشت. به علاوه، حتی اگر یکی از وکلای مدافع شیطان به نظر اقلیت اعتقاد داشت، اطلاع اعضای دیگر از اینکه این نقش انتصابی است کافی بود تا توان اقناع کنندگی این وکیل مدافع تضعیف شود.

در حالی که افراد در مورد دگراندیشان انتصابی مردد هستند، دگراندیشان حقیقی افراد را با چالش تردید کردن به خود مواجه می کنند. با اینکه این سمت انتصابی کم اثرتر است، اما گزینه جذابی است زیرا ظاهراً نوعی پوشش ایجاد می کند. به چالش کشیدن واقعی وضع موجود وقتی که در اقلیت هستید کار مخاطره آمیزی است؛ اگر بتوانید ادعا کنید که فقط دارید نقش وکیل مدافع شیطان را بازی می کنید، احساس میکنید از انتقاد یا خصومت از جانب گروه در امانید. اما این چیزی نیست که نمت کشف کرد.

دگراندیشان حقیقی، در قیاس با دگراندیشان انتصابی، باعث خشم چندان بیشتر اعضای گروه نمی شوند، و حتی اندکی محبوب تر از بقیه اند (دست کم به اصولی پایبندند. بریج واتر، به جای انتصاب وکیل مدافع شیطان، آنها را کشف می کند.



در سال ۲۰۱۲، ری دالیو، با ارسال یک نظرسنجی و درخواست از همه افراد شرکت برای ملزم کردن دیگران به اظهار نظر صریح، دگراندیشان واقعی را کشف کرد:

از میان افرادی که به طور مرتب با آنها کار می کنید، روی چند درصد از آن افراد حساب می کنید که به صراحت اظهار نظر کنند و برای سر درآوردن از امور بجنگند، حتی وقتی این کار دشواری باشد؟

**** آیا شما چنین شخصی هستید؟**

اجازه دهید صداقت شما را بیازماییم. از میان افرادی که با آنها کار می کنید،

**** چه کسی سهم خود را برای جنگیدن و حمایت از راستی انجام نمی دهد؟ (سه مورد بنویسید)**

**** به آنها این مسئله را گفته اید؟ اگر نگفته اید، چرا؟**

دالیو یک جای خالی در پیامش گذاشت تا کارکنان بازخورد بدهند. وقتی بازخوردها سرازیر شد، معلوم شد که این تمرین برای شرکتی که در آن اجماع محکمی حول اصول وجود دارد به شکلی غیرعادی فضا را دوقطبی کرده است.



*** برخی از کارکنان با ایده لو دادن نام افراد مخالف بودند؛

*** بقیه از قالب نظرسنجی گله داشتند. یک نفر گفت، «این بیش از هرچیز شبیه آلمان نازی است تا شایسته سالاری ایده ها.»

*** یک نفر دیگر نظر داد، «نظرسنجی امروز توهین آمیز است... از من می خواهد سه نفر را برای یک بازخورد انتخاب کنم که به شدت مصداقی است، و شدیداً جانب دارانه است، و با روشی این کار انجام شده که شدیداً غیرانسانی است، و یک حس بدجنسی به آن می دهد.»

اما کارکنان دیگر واکنشی برعکس آن داشتند: آنها احساس می کردند بریج واتر دارد اصولی را که توصیه می کند به اجرا در می آورد. اگر کسانی بودند که عقیده خود را به صراحت ابراز نمی کردند، آنها هسته این فرهنگ را به خطر می انداختند.

*** یک نفر نوشت که «این باعث شد به فکر فرو بروم» و «سبب شد سر بحث باز شود - کسی به من ایمیل زد که اسم مرا به خاطر نجنگیدن برای نظرهای درست ذکر کرده است - و باهم هماهنگ شدیم.»



***شخص دیگری اذعان کرد که «این احتمالاً دشوارترین و ارزشمندترین تکلیفی است که طی دو سال اخیر انجام داده ام.» دالیو عاشق جاروجنجال بود، زیرا فرصتی برای هر دو طرف فراهم می کرد که از همدیگر بیاموزند. به جای تعیین وکیل مدافع شیطان، دالیو داشت حوزه های واقعی اختلاف نظر را آشکار می کرد. دالیو می گوید، «بزرگترین تراژدی بشر از این ناشی می شود که افراد از داشتن اختلاف نظر ملاحظه کارانه به منظور یافتن حقیقت ناتوان اند.»

دالیو از کارکنان انتظار دارد در جریان مباحثه هایی بی غرض بر سر اختلافاتشان به تفاهم برسند. به جای رسیدن به اجماع به این دلیل که برخی افراد بیش از اندازه به نظر خود اطمینان دارند یا عده ای دیگر می ترسند حرفشان را بزنند، کارکنان با سرشاخ شدن به نقطه مشترکی می رسند.

به بیان پل سافوی، متخصص آینده پژوهی، رسم معمول این است که «عقاید محکمی داشته باشیم که به بادی بند است.»



برای هماهنگ کردن افراد درباره دیدگاه های متعارض درمورد این نظرسنجی، دالیو میزبانی جلسه بحثی را بر عهده گرفت. در تلاش برای ایجاد یک گفت و گوی متوازن، او سه نفر را با نظرهای شدید منفی برگزید که شور و شر زیادی داشتند.

دالیو به یکی از کارکنان منتقد رو کرد و از او درباره دیدگاهش پرسید. کارمند نگرانی هایی را بیان کرد درباره «ایجاد فرهنگ محکوم سازی که در آن حس مک کارتیسیم وجود دارد.»

کارمند دیگری حرف او را تأیید کرد و استدلال کرد که «نام افراد را بردن و لو دادن حس بی مروتی را القا می کند.»

یکی از رهبران مخالفت کرد: «به نظرم به اشتراک گذاشتن این اطلاعات بی مروتی است.» داده های نظرسنجی آشکار کرد که ۴۰ درصد از افرادی که نظرهای انتقاد آمیزی درباره دیگران داشتند آن را با کسی در میان نگذاشته بودند. در حالی که همه کارکنان، بدون استثنا، مایل بودند نظرهای انتقاد آمیز دیگران را بدانند. در حالی که فقط تعداد انگشت شماری در اتاق سکوت کرده بودند، جروبوت بیش از یک ساعت ادامه پیدا کرد.



چرا دالیو، به عنوان بنیان گذار شرکتی که مدیریت سرمایه گذاری انجام می دهد، این همه وقت صرف تبادل نظر درباره لو دادن اسامی می کند؟

اگر کارکنان بتوانند، برای اطمینان از اینکه همه حرفشان را می زنند، با یکدیگر هماهنگ شوند، دیگر نباید چندان نگران گروه اندیشی باشند.

خیال دالیو می تواند راحت باشد که،

******وقتی او نظرش را بیان می کند، کارکنانش تحت فشار نخواهند بود که برایش سر تکان دهند و لبخند بزنند؛ کل تیمش در به چالش کشیدن پیش فرض های او درباره بازار به شکلی بنیادین شفاف خواهند بود، و با یکدیگر نیز همین طور رفتار خواهند کرد.

****** تصمیمات براساس شایسته سالاری ایده ها اتخاذ خواهد شد، نه براساس سلسله مراتب مقام ها یا دموکراسی وقتی همه حرف ها زده شد، ۹۷ درصد از کارکنان بریج واتر بیشتر نگران مسئولیت خواهی کمتر بودند تا مسئولیت خواهی بیش از حد.



با صرف بیش از یک ساعت برای مباحثه درباره آن موضوع، کارکنان به این اجماع رسیدند که لازم است یکدیگر را ترغیب کنند تا ایده های نوآفرینانه را با بقیه در میان بگذارند.

**این شفافیت از آنها در مقابل گروه اندیشی حفاظت می کرد، و آنها را قادر می ساخت از تصمیمات نامناسب بی شماری در آینده جلوگیری کنند.

دالیو، با ایجاد فرهنگی که در آن افراد دائما یکدیگر را به اختلاف نظر ترغیب می کنند، شیوه ای قدرتمند برای مبارزه با هم‌رنگی با جماعت ایجاد کرده است. با این همه، نوع اختلاف نظری که او به دنبال آن است خلاف چیزی است که بیشتر رهبران از آن استقبال می کنند.



سئوالی که دیوید هافمن (روانشناس سازمانی) برای هزاران نفر از رهبران در گروه های مختلف مطرح کرد که:
اگر به عنوان رهبر مشغول حرف زدن با کارکنان تان باشید، جاهای خالی را در این جمله چگونه پر می کنید؟

برایم ----- نیاورید؛

برایم ----- بیاورید.

واز آنها خواسته بود که کل این جمله را با صدای بلند فریاد بزنند. بلااستثناء، چند نفر باهم وهم صدا بانگ میزنند:

"برایم مشکل نیاورید؛ برایم راه حل بیاورید." به نظر می رسد که این فلسفه خردمندانه ای برای رهبران باشد.
هر چند که رهبران وقتی اشکالی می بینند، باید برای رفع آن دست به اقدام بزنند.

جف ادواردز (پژوهشگر مدیریت)، توصیه می کند که اگر قرار باشد به امپراتور بگویید که لباسی بر تن ندارد، بهتر است خیاط خوبی باشید.



تحقیقات گسترده نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان راه حلی با خود نزد آنها می‌آورند، رهبران واکنش بسیار مثبت تری دارند تا وقتی که مشکلات را همراه خود می‌آورند. اما وقتی نوبت به هم اندیشی می‌رسد، تشویق به ارائه راه حل مشکلاتی دارد. هافمن که خطاها را ردیابی و تصحیح می‌کند و از آن پیشگیری می‌کند. تحقیقاتی با عنوان ارزیابی و مستندسازی ارتقای فرهنگ ایمنی در ناسا که بعد از انفجار شاتل فضایی کلمبیا به هنگام بازگشت به جو در سال ۲۰۰۳، تعیین کننده بود. او پرسشنامه ای تهیه کرد که توسط همه کارکنان ناسا تکمیل شد (این پرسشنامه از آن زمان تاکنون، به دست بیش از دویست هزار کارمند در بیش از یک هزار شرکت پر شده است). هافمن متوجه شد که فرهنگی که بیش از حد بر راه حل ها تمرکز می کند به فرهنگ طرفداری تبدیل می شود و پرسشگری را سرکوب می کند. اگر همیشه از شما انتظار برود پاسخ آماده ای داشته باشید، شما در حالی به محل جلسه کاری می روید که تشخیص کارشناسی خود را از قبل تکمیل کرده اید و شانس اطلاع یافتن از مجموعه گسترده ای از دیدگاه ها را از دست می دهید.



یک روز بعد از به هوا برخاستن شاتل کلمبیا، یک «شیء مرموز» مشاهده شد که در مدار زمین سرگردان است. اگر تحقیق و بررسی انجام شده بود، تیم مربوط متوجه می شد که این شیء مرموز باعث ایجاد حفره ای در بال چپ شده است و میتوانستند قبل از اینکه گازهای داغ در نهایت وارد سفینه شود آن را تعمیر کنند.

اگر عضو هیئت منصفه دادگاه باشید، طرفداری ایرادی ندارد. چون هر دوازده عضو هیئت منصفه کل پرونده را می شنوند، وقتی مشورت می کنند یعنی وارد شور شده اند، در مورد اینکه متهم بی گناه یا گناهکار است به بحث بپردازند.

هافمن می گوید تفاوت سازوکار زندگی سازمانی با دادگاه این است که هریک از اعضای هیئت منصفه جلسه ۱۲ ساعته دادگاه فقط به یک ساعت از سخنان شاهدان گوش دهد و وقتی همه اعضای گروهی اطلاعات متفاوتی داشته باشند، باید تحقیق و بررسی مقدم بر طرفداری باشد یعنی قبل از رفتن به دنبال راه حل، باید مشکلات را مطرح کنید. برای اطمینان از مسائل مطرح شده، رهبران نیاز به سازوکارهایی برای کشف کردن دگراندیشان دارند.



در سال ۲۰۰۷، لازلو باک (مدیر عملیات های مردمی گوگل)، تصمیم گرفت بررسیهای عملکرد سالیانه را از دسامبر به مارس منتقل کند تا از فشار کاری پیش از تعطیلات بکاهد. تیم او این ایده را در جمع های اعلام نموده و بعد از طبقه بندی کردن صدها ایمیل و تماس تلفنی، باک متقاعد شد بررسی عملکرد را به اکتبر تغییر دهد.

قبل از این نظرهای اخیر، فقط نظرهای تأیید کننده را از افراد هم نظر خود دریافت کرده بود و تیم او قربانی گروه اندیشی شده بود باک در کتاب خود مینویسد: "این تجربه نه تنها اهمیت گوش فرادادن به افرادمان را نشان داد، بلکه ضرورت وجود کانالی قابل اتکا را برای تبادل دیدگاه ها خیلی قبل تر از زمان تصمیم گیری به نمایش گذاشت." برای اطمینان پیدا کردن از اینکه دگراندیشان حقیقی زودتر دیدگاه هایشان را ابراز کنند، تیم باک گروه قناریها را بوجود آوردند. گروهی از مهندسان مورد اعتماد در سراسر شرکت که دیدگاه های متنوعی را نمایندگی می کنند، و از حساس بودن به خرابی اوضاع و ابراز عقیده صریح مشهور هستند.



نام گروه برگرفته از رسمی در قرن ۱۹ میلادی است که از قناری برای ردیابی گازهای سمی در معادن زغال سنگ استفاده می شد. قبل از اینکه تیم تغییر سیاستی جدیدی را اجرایی کند، غالباً آن را به استحضار گروه قناری ها می رسانند تا بازخورد نقادانه دریافت کنند. آنها کمی به صورت هیئت مشورتی و کمی هم گروه کانونی هستند، و این گروه به عامل تضمین ارزشمندی برای اطمینان یافتن از اینکه صدای همه گوگلی ها شنیده شود تبدیل شده اند.

یکی از اعضای تیم می گوید: وقتی ابتدا موضوع را با آنها مطرح می کنیم، "بزرگترین شاکی ها به بزرگترین هواداران ما تبدیل می شوند." پولاروید هرگز به شکلی نظام مند از قناری ها برای اعلام مشکلات استفاده نکرد. اما بریج واتر طوری طراحی شده است که همه اعضای آن مانند گروه قناری عمل کنند. در بریج واتر نمی خواهند کارکنان برایش راه حل بیآورند؛ از آنها انتظار دارند برایشان مشکل بیآورند. ری دالیو یکی از اولین ابداعاتش رخداندگار مسائل بود: پایگاه داده قابل دسترسی برای همگان که کارکنان هر مشکلی را که تشخیص می دادند در آن علامت گذاری می کردند و میزان شدت آن را نیز ذکر می کردند.



جلب کردن توجه به مشکلات، نیمی از مبارزه علیه گروه اندیشی است؛ نیمه دیگر عبارت است از گوش فرادادن به نظرهای مربوط در مورد چگونگی حل آنها. رویه بریج واتر برای شنیدن راه حل ها این است که گروهی از افراد صاحب اعتبار را جمع کند تا مشکل را بررسی کنند و تشخیص دهند، استدلال های خود را با دیگران در میان بگذارند، و در مورد علل و راه حل های احتمالی کاوش کنند. همه این نظرها به یک میزان ارزش گذاری نمی شود. در حالتی که اقلیت نظر بهتری دارد، رأی گیری می تواند به نفع اکثریت باشد.

ری دالیو در این باره می گوید "تصمیم گیری دموکراتیک . هر نفر یک رأی ، احمقانه است، زیرا همه به یک اندازه قابل اطمینان نیستند." در بریج واتر ، هر کارمند براساس مجموعه ای از ابعاد مختلف دارای یک نمره قابلیت اطمینان است.

ری دالیو می خواست بریج واتر ، کارت های بیس بالی تهیه کرد که آمارهای مربوط به عملکرد هریک از کارکنان را در ۷۲ بعد مختلف نشان میدهد، و همه کسانی که در شرکت هستند می توانند به آن دسترسی داشته باشند.



پیشینه آنها قابل دسترسی است که عبارت اند از ارزش ها، مهارتها، و توانایی در حوزه های تفکر برتر، تفکر کاربردی، حفظ استانداردهای بالا، قاطعیت، پذیرا بودن در قبال ایده های تازه در عین دفاع از نظرهای خود و سامان مند و قابل اتکا بودن. طی دوره های منظم این کار صورت می پذیرد و کارکنان به یکدیگر براساس ویژگی های گوناگونی امتیاز می دهند (مثل، صداقت، جسارت، زندگی راستین، برخورد مسلط با مشکلات، عدم تحمل مشکلات، تمایل به طرح مسائل حساس، جنگیدن برای هماهنگ شدن با دیگری، و مسئولیت خواستن از افراد)

بین این دوره ها، کارکنان می توانند امتیازات و مشاهدات خود را به صورت نقطه هایی ارائه دهند. آنها هم ردگان، رهبران، یا زیردستان را براساس معیارها مورد ارزیابی قرار میدهند و هرآنچه مشاهده کرده اند را اضافه می کنند. محتوای این کارت ها طی زمان تغییر می کند و نشان میدهد که چه کسی برای ایفای نقش در هر سمت از همه مناسب تر است و حوزه هایی که باید بر آن "تکیه کرد" و "مراقب آن بود" را با چراغ سبز و قرمز نشان داده می شود.



وقتی نظری را ابراز می شود بر اساس اینکه در این زمینه قابل اتکا ظاهر شده اید یا نه که وزن دهی می شود. (قابل اتکا بودن عبارت است از احتمال درستی نظر شما در حال حاضر و مبتنی است بر قضاوت، استدلال، و رفتار شما در گذشته. و بدانید که همکارانتان در مورد کیفیت استدلال شما بررسی دقیقی خواهند کرد. حتی در آن حالت نیز، انتظار می رود که هم بر نظر خود مصر باشید و هم پذیرای نظرهای دیگران.)

کارل ویک (صاحب نظر مدیریت) می گوید: "چنان استدلال کنید که انگار حق با شماست و چنان گوش کنید که انگار اشتباه می کنید."



اما وقتی افراد قابل اتکا توافق نداشته باشند، چه می شود؟

بریج واتر در سال ۲۰۱۴ برای اطلاع از دگراندیشی هایی که ابراز نشده ، نظرسنجی بدون نامی را انجام داد .
گرگ ینسن (مدیر اجرایی ارشد مشترک شرکت)، برای بررسی نتایج جلسه ای برگزار کرد که یکی از کارکنان ،
گفت که اخیرا به یک نفر درباره برداشت نادرست از اصول بریج واتر تذکر داده است.

اما گرگ ینسن، به جای پاسخ دادن به اصل نظرکارمند، در مورد زیر پا گذاشتن یکی دیگر از اصول بریج واتر
به او تذکر داد، و بیان کرد که در کل چگونه چنین موقعیت هایی را اداره می کند، نه روایتش از یک مورد
خاص. تریناسکی (یکی از مدیران ارشد)، احساس کرد که گرگ ینسن تصمیم مدیریتی اشتباهی اتخاذ کرد
و اگرچه او داشت تلاش می کرد به اصول بریج واتر وفادار بماند، تریناسکی نگران این بود که کارمندان از این
که در آینده حرفشان را بزنند دل زده شوند.



و چون گرگ ینسن مقام بالاتری از ترینا داشت، در بیشتر شرکت ها، مدیر ارشد مانند او سکوت اختیار می کرد و بازخورد صادقانه ای را نوشت تا کل شرکت آن را بخواند و کارمند را مورد تمجید قرار داد و به گرگ یادآوری کرد که پاسخ او : "دقیقا نشانه خلاف چیزی بود که تو، به عنوان مدیر اجرایی ارشد، باید الگوی آن باشی."

در یک سازمان معمولی، اگر نظر مدیر ارشد بر نظر مدیر اجرایی ارشد غلبه می کرد شغل او به دلیل انتقاد از او با خطر مواجه می شد. اما در بریج واتر، مدیر مجازات نشد این مسئله به صورت بحثی از طریق ایمیل آغاز شد: گرگ ینسن با دیدگاه های ترینا سکی مخالف بود، زیرا احساس می کرد برخورد باز و صریحی دارد؛ و اصل سوم بیان می کرد که هیچ کس حق ندارد نظر انتقادآمیزی داشته باشد مگر اینکه آن را ابراز کند. ترینا سکی برای گرگ ینسن چنین نوشت که "تأثیر سرکوب کننده بیشتر به آنچه تو نمی بینی و نمیشنوی مربوط خواهد بود."



او نگران بود که رفتار گرگ باعث گروه اندیشی شود و افراد بیشتر سکوت اختیار کنند تا اینکه رهبران را به چالش بکشند. با توجه به اصلی که دیگران باید نظرهای نقادانه شان را رودررو به او بگویند ناکام می ماند. او(گرگ) به کارکنان اجازه می داد تا با "خاله زنک" بازی یکی از اصول بریج واتر را زیر پا بگذارند.

گرگ برای ترینا نوشت، "تردید دارم بتوانیم این مسئله را خودمان حل و فصل کنیم" و رونوشت آن را نیز برای همه اعضای کمیته مدیریت (گروهی از افراد که اعتبارشان مانند رهبر تثبیت شده بود) فرستاد. گرگ با رساندن این اختلاف به مرحله ای بالاتر و سپردن آن به کمیته مدیریت اجازه می داد که ایده شایسته سالاری مشخص سازد که حق با چه کسی است!؟

ری دالیو، به جای اینکه حل و فصل این مسئله را به تیم مدیریت بسپارد از هردو خواست با همکاری یکدیگر این اختلاف را به صورت پرونده ای مدون با کل بریج واتر به اشتراک بگذارند. این کار، منجر به شفاف سازی در رابطه با مشاجره آنها شد و آنها را مجبور می کرد درباره دیدگاه همدیگر پرس و جو کنند و فقط دیدگاه خودشان در نظر نگیرند.



بعد از تکمیل این پرونده ، برای ادامه فرایند تحقیق و بررسی، آن دو هرکدام پرسش هایی را برای کل شرکت مطرح کردند. چندین ماه در مورد آن بحث می شد، و تیم تجزیه و تحلیل داده های مربوط به واکنش کارکنان را به اشتراک می گذاشت .

زاک ویدر بیان می کند :

درک مسیر حل و فصل چنین چیزهایی در آینده و به توافق رسیدن بر سر آن اهمیت بیشتری از حل و فصل خود مسئله دارد .هیچ کس (از جمله مدیر اجرایی ارشد) انحصاری روی حقیقت ندارد.

اگر رهبران پولاروید افراد را، به خاطر حرف زدن درباره مشکلات مربوط به دوربین فیلمبرداری فوری، فضول می نامیدند، آیا هنوز هم این شرکت شکوفا بود یا خیر؟

اگر فرهنگ ناسا اجازه اختلاف نظر آزادمنشانه ای را می داد، هفت فضانورد کلمبیا هنوز زنده بودند یا خیر؟



در یک مقطع نشانه رفتن مقامات ارشد از سوی همه کارکنان می تواند شیوه مؤثری برای به چالش گرفتن این فرهنگ باشد. در شرکت نرم افزار ایندکس گروپ، تام گریتی (مدیر اجرایی ارشد) از مشاوره خواست همه کارهایی را که اشتباه انجام داده است در مقابل کل کارکنانش، که بالغ بر ۱۰۰ نفر بودند، به او بگوید. وقتی او خود را به الگوی پذیرا بودن نسبت به بازخوردها تبدیل کرد، کارکنانش در سراسر شرکت تمایل بیشتری پیدا کردند که او و یکدیگر را به چالش بکشند. من بعد از ماه اول تدریس، بازخوردهای مخفی دانشجویانم را با تمرکز بر انتقاد سازنده و پیشنهاد برای ارتقای کار جمع کرده و مجموعه کامل دیدگاه ها را برای کل کلاس ایمیل می کنم. در جلسه بعدی کلاس، پیشنهادهای اصلی را جمع بندی و درمورد برداشتهای خودم از دانشجویان بازخورد می گیرم و تغییراتی را برای پرداختن به این مسائل پیشنهاد می دهم. این گفت و گو باعث می شود دانشجویان برای مشارکت فعالانه تر در ارتقای کلاس احساس راحتی بیشتری کنند.



برخورد آزادانه ری دالیو باعث می شود افراد در به چالش کشیدن رهبران ارشد راحت باشند. بریج واتر منتظر مجرب تر شدن کارکنان نمی شود. در اوایل دوران آموزشی کارکنان، آنها تمایل به چالش کشیدن اصول سازمان را دارند و می توانند از روز اول نوآفرینی را در آنها ترغیب نموده زیرا مقطع اولیه زمان بی نظیری است که کارکنان به فرصت های ارتقای فرهنگ شرکت توجه کنند. در بیشتر سازمان ها، دوره تعامل آموزشی دوره های منفعلانه است: ما به شدت مشغول یادگیری نقش ها و آشنا کردن خود با فرهنگ شرکت هستیم. و زمانی که سرعت می گیریم، در کار غرق شده ایم .

شرکت گولدمن سکس مرا استخدام کرد تا مراحل را برایشان طراحی کنم . در شرکت یکی از تدابیری که ما عرضه کردیم عبارت بود از مصاحبه ورودی که از طریق آن تحلیل گران و کارمندان دارای استعداد بانکداری سرمایه گذاری را جذب و با ایجاد امکان ارتقای محیط کارونگه داشتن آن (شروع یک رابطه در حالی که در باز است آسان تر است تا اینکه سعی کنید دری را بگشایید که قبلا بسته شده است). مدیران جلساتی را برگزار کنند تا از ایده های تازه استخدام شده ها زمانی که تازه به سازمان وارد شده اند اطلاع پیدا کنیم. به جای اینکه منتظر شویم کارکنان زمان رفتن از شرکت ایده هایشان را ارائه کنند.



زمانی که صرف مطالعه بریج واتر در ارائه بازخوردهای انتقادی مرا تغییر داد و باعث شد که صراحت بیشتری پیدا کنم به دالیو توضیح دادم که به این باور رسیده ام که هیچ کس حق ندارد نظر انتقادی ای داشته باشد مگر اینکه این نظر خود را ابراز کند و از آنجا که این چیزی است که فرهنگ آنها به آن ارج می نهد، پس من هم صریح حرف می زنم. او پاسخ داد، «اصلا به من بر نمی خورد» و به این ترتیب به من چراغ سبز نشان داد. این طور شروع کردم که اگر فرمان دست من بود، اصول بریج واتر به ترتیب اهمیت به شکل سلسله مراتبی، از مهم ترین به کم اهمیت ترین مرتب سازی می کردم. اختلاف نظر بین گرگ و ترینا حول دو اصل مختلف دور می زد: برخورد آزادمنشانه با نظرهای انتقادی و ترغیب دیگران به صراحت در اظهارنظرشان. هردوی این اصول در فهرستی بود که هیچ اطلاعاتی در مورد اینکه کدام یک از دو اصل اهمیت بیشتری دارد در بر نداشت. بعد از مطالعه ارزش ها به مدت بیش از چهل سال، شالوم شوارتز روان شناس متوجه شده است که هدف اصلی ارزشها این است که به افراد کمک کند بین گزینه های متعارض یکی را انتخاب کنند. شوارتز توضیح می دهد، «اهمیت نسبی چند ارزش متفاوت در این است که راهنمای عمل کردن شوند.»



در پژوهشی بیش از یکصد سالن نمایش حرفه ای که توسط زانی واس، دن کیبل و گلن واس انجام شد، رهبران به اهمیت پنج ارزش امتیاز دادند: بیان هنری (نمایش های نوآفرینانه)، سرگرمی (رضایت مشتری)، دهش به جامعه (ارائه دسترسی، یاری رسانی، و آموزش)، موفقیت (دریافت قدردانی برای بهترین بودن)، و عملکرد مالی (سودآوری مالی). هرچه اختلاف نظر این رهبران در مورد اهمیت این ارزش ها با بقیه شدیدتر بود، درآمدها و عایدی خالص آنها از محل فروش بلیت کمتر بود. اهمیتی نداشت اصول آنها چه باشد، تنها کافی بود که رهبران در مورد میزان اهمیت آنها به اجماعی رسیده باشند.

در ادامه گفتم که ایجاد اهمیت نسبی به ویژه زمانی حائز اهمیت است که تعداد اصول سازمان زیاد باشد. در تحقیقی که از ۱۵۰ بیمارستان تحت رهبری درو کارتون، استاد دانشکده مدیریت وارتون، انجام شد، برخورداری از چشم انداز سازمانی گیرا لازم بود اما برای عملکرد درمانی و مالی قوی کافی نبود. هرچه بیمارستان بر اصول محوری بیشتری تأکید می ورزید، چشم اندازی شفاف کمتر به آن کمک می کرد.



وقتی بیمارستان‌ها بیش از چهار ارزش محوری داشتند، این باعث می‌شد که داشتن مأموریتی مشخص برای کاهش نرخ پذیرش مجدد بیماران سکته قلبی یا افزایش بازده دارایی دیگر مزیتی به همراه نداشته باشد. هرچه اصول بیشتری داشته باشید، این احتمال که کارکنان بر ارزش‌های مختلفی تمرکز کنند یا ارزش‌های معینی را به شیوه‌های متفاوتی تعبیر کنند بیشتر می‌شود. جوی مستقل حقیقت در بالاترین جایگاه سلسله مراتب اصول جای داشت، اما می‌خواستیم ببینیم دالیو در رتبه بندی بقیه اصول چه می‌کند.

آیا برای رهبران مهم‌تر این بود که نظرهای انتقادی خود را آزادمنشانه به اشتراک بگذارند یا وقتی ریسک دل زده شدن کارکنان تازه واردتر از اظهارنظر وجود داشت خودشان را سانسور کنند؟ دالیو اذعان کرد که «باید این مسئله را با وضوح بیشتری بیان کنم.» و این بدان معنی است که افراد باید برای حرف حق بجنگند و به دنبال حقیقت باشند و باید سه فرد قابل اطمینان را پیدا کند و آنها را به بحث و جدل وادارد تا اینکه هماهنگی ایجاد شود.



یکی از کارکنان بریج واتر بیان می کند «قابل اطمینان بودن را به واسطه افراد قابل اطمینان دیگری که می گویند شما قابل اطمینان هستید کسب می کنید.» طی قرون بشر ابزاری را پدید آورده که، برای حل و فصل اختلافات، از بحث و جدل قدرتمندتر است. اسم این ابزار علم است. در حوزه پزشکی اجماع وسیعی در میان متخصصان وجود دارد که کیفیت شواهد را می توان برحسب مقیاسی از قوت آنها از یک تا شش دسته بندی کرد. استاندارد طلایی عبارت است از مجموعه ای از آزمایش های تصادفی سازی شده و کنترل شده با پیامدهای عینی. غیرقابل اعتمادترین شواهد عبارت اند از نظر مقامات محترم با کمیته های تخصصی. همین استانداردها بخشی از رشته روبه رشد مدیریت متکی به شواهد و علم تجزیه و تحلیل افراد است که در آن رهبران ترغیب می شوند به جای اتکای صرف به منطق، تجربه، شم درونی، و گفت و شنود، آزمایش هایی را طراحی و داده جمع آوری کنند.



در جلسات مختلف به طور تصادفی از افراد می خواستم اظهارنظر کنند. در برخی موارد، رهبران از شیوه بیان گوینده انتقاد می کردند، در موارد دیگر، مدیران از جسارت گوینده حمایت می کردند، و در بقیه موارد، آنها یا هر دو کار را می کردند یا هیچ کدام را انجام نمی دادند. سپس، پیگیری می کردم تا بینم حضار هر چند وقت یک بار و با چه میزانی از جسارت دغدغه های خود را در جلسات بعدی ابراز می کنند. شاید اجرای این کار دشوار باشد، اما حداقل این مسئله را موردسنجش قرار می دادم که آیا افرادی که واکنش منفی داشتند اظهارنظر می کنند یا خیر. دالیو توضیح داد که او به این دلیل طرفدار قالب مناظره بین افراد قابل اطمینان است که این سریع ترین راه برای رسیدن به جواب درست است و آنها را قادر می سازد از استدلال یکدیگر چیزی بیاموزند.

او سال ها مشغول آزمودن شیوه های فرهنگی مختلفی در بریج واتر بوده است، او معتقد است که اختلاف نظر ملاحظه کارانه بین متخصصان باعث ایجاد یک بازار کارآمد برای ایده ها می شود، که در آن بهترین ایده ها با گذشت زمان ظهور می کنند.



دالیو بیش از من به برآیند نظر متخصصان ایمان دارد. برای من، یکی از آزمون های حیاتی این می بود که بعضی از واحدها را مکلف کنم که مناظره را براساس قابل اطمینان بودن وزن دهی شده اجرا کنند، و بقیه دست به آزمایش بزنند تا ببینم کدام واحدها تصمیمات بهتری اتخاذ می کنند. سپس هر واحد شیوه مخالف را می آزمود و مجدداً نتایج را تحلیل می کرد. گروه هایی که تصمیمات را براساس آزمایش ها اتخاذ کنند عملکرد بهتری از گروه هایی خواهند داشت که طبق شیوه مناظره بین کارشناسان عمل می کنند.



دالیو مجذوب شناختن افرادی است که جهان را شکل می دهند و مشتاق یافتن شباهت میان آنان است، طی سال ها با بسیاری از تأثیرگذارترین نوآفرینان مصاحبه کرده و به مطالعه شخصیت های تاریخی پرداخته است اما سه ویژگی دیگر در فهرست دالیو توجه مرا جلب کرد.

«شکل دهندگان» متفکرانی مستقل هستند: کنجکاو، ناهمراغ، و طغیانگر. شیوه عمل آنها مبتنی بر درستکاری بدون اغماض و بدون رعایت سلسله مراتب است. همچنین، آنها در مواجهه با ریسک دست به عمل می زنند، زیرا ترس آنها از عدم موفقیت بر ترسشان از شکست غلبه می کند. دالیو خودش از مصادیق این توصیف است، و مانعی که اکنون پیش رو دارد این است که شکل دهنده دیگری پیدا کند که بتواند جای او را بگیرد. دالیو می داند که جلوگیری از گروه اندیشی چیزی فراتر از رؤیای یک رهبر واحد است. بزرگترین شکل دهندگان با معرفی امری نوآفرینانه به دنیا متوقف نمی شوند. آنها فرهنگ هایی پدید می آورند که باعث رها شدن نوآفرینی در افراد دیگر می شود.

۸. برهم ریختن آرامش و حفظ آن

مدیریت اضطراب ، بی تفاوتی ، دو دلی و خشم

قدرت مثبت تفکر منفی

از باورت دست بردار

واسپاری وظیفه الهام بخشی

قدرت شمار اندک

نمایش باید ادامه پیدا کند.

دامن زدن به آتش





لوئیس پیو وکیل نلسون ماندلا می خواست 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. او در سال ۲۰۰۵ رکورد شنای استقامت جهان در شمالی ترین آب های منجمد را شکسته بود. بعدا در همان سال، او رکورد را برای جنوبی ترین آب های منجمد با شیرجه زدن از بالای یک کوه یخی و شنا کردن به طول یک کیلومتر در قاره جنوبگان شکست. قبل از شنا، دمای درونی بدنش از ۳۷ درجه سانتی گراد به ۳۸ /۳ درجه می رسد. که به این حالت «گرمزایی پیش نگرانه» می گویند. وقتی زمان شیرجه زدن در آبهای یخ زده فرا می رسد، بدنش به طور خودکار آماده می شود. پیو آن را هنر خود گرم سازی می نامد. در شنای پیو در جنوبگان، دمای آب صفر درجه سانتی گراد بود، یعنی معادل دمای انجماد آب شیرین.

در قطب شمال، او با دمای مرگبارتری مواجه بود: کمتر از ۱۷- درجه سانتی گراد 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 دقیقه ای تمرینی به آب زد و بعد از آن نمی توانست کل دست چپ و انگشتان دست راستش را حس کند.



این وضعیت تا چهار ماه بعد هم ادامه داشت. سلول های 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 فکر می کرد، معمولا ترسی از رفتن به اعماق ندارم اما این فرق دارد. اگر شکست می خورد، می مرد، و بدنش بیش از دو و نیم مایل در عمق شمالگان فرو می رفت. او، که از ترس فلج شده بود، به تدریج با این تردید مواجه می شد که می تواند زنده بماند یا نه. «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.»

این فصل به بررسی کشمکش احساسی ناشی از حرکت برخلاف عادت می پردازد. در تحقیقاتم در یک شرکت خدمات درمانی، این مسئله را مورد آزمایش قرار دادم که میزان اطلاع کارکنان درباره استراتژی های اثربخش برای مدیریت احساسات در چه حد است و پاسخ های آنها را با امتیازات تخصصی مربوط به بهترین شیوه برای اداره کردن موقعیت های احساسی پرچالش از قبیل تنزل رتبه شغلی، عصبی بودن قبل از یک سخنرانی مهم، مقصر شناخته شدن برای یک اشتباه، و مسبب ارائه کار سرهم بندی شده توسط هم تیمی ها شدن مورد مقایسه قرار دادم.



کسانی که بالاترین امتیازها را در آزمون کنترل احساسات کسب می کردند به دفعات بیشتری نیز ایده ها و پیشنهادهایی مطرح می کردند که وضع موجود را به چالش می کشید و مدیرانشان نیز آنها را در این زمینه افراد مؤثرتری به شمار می آوردند. آنها اولین کسانی اند که شجاعت بر هم ریختن آرامش را دارند و بر تکنیکهای حفظ آرامش نیز مسلط اند. برای درک این مهارت ها، به این موضوع خواهیم پرداخت که پیو چگونه دمای بدنش را افزایش می داد تا به سینه آبهای یخ زده بزند و چگونه مارتین لوتر کینگ جونیور فعالان حقوق مدنی را برای حفظ خونسردی شان آماده می کرد. همچنین، به کاوش این مسئله خواهیم پرداخت که یک سردمدار فناوری مهندسان را راضی کرد که تغییری بنیادین در محصول خود ایجاد کنند. با بررسی استراتژی های مؤثر برای مدیریت احساسات، متوجه خواهید شد که چه زمانی بهتر است مثل یک آدم خوش بین یا بدبین برنامه ریزی کنید، اینکه با آرام کردن خود می تواند با ترس مبارزه کند و برون ریزی می تواند شعله های خشم را خاموش سازد یا نه، و اینکه وقتی احتمال پیروزی تان کم است چه کار کنید که عزمتان متزلزل نشود.



با اینکه بسیاری از نوآفرینان از نگاه بیرونی اسطوره های ثابت قدم و با اعتماد به نفس به نظر می رسند ، و جای جای تجربیات درونی آنها سرشار از دودلی و تردید به خود است . وقتی رهبران برجسته دولت آمریکا دشوارترین تصمیمات خود را توصیف می کردند ، آنها نه به مبارزه با مشکلات پیچیده ، بلکه به گزینه هایی اشاره کرده اند که مستلزم شجاعت است . همچنین تحقیقات جدید اسکات سونشین ، استاد کالج رایس ، نشان می دهد که حتی از خودگذشته ترین طرفداران محیط زیست هم با عدم قطعیت دائمی درمورد اینکه آیا می تواند در مأموریت خود موفق شود یا نه دست به گریبان هستند . تصمیم به تغییر وضعیت موجود نبردی سخت است و بی تردید شکستها و موانع و عقب گردها در امتداد این مسیر وجود خواهد داشت . جولی نوریم روان شناس دو استراتژی متفاوت را برای اداره کردن این چالش ها مورد بررسی قرار داد : خوش بینی استراتژیک و بدبینی تدافعی . خوش بین های استراتژیک بهترین وضعیت را پیش بینی می کنند ، خونسردی خود را حفظ می کنند ، و سطح انتظارات را بالا می گیرند .



بدبینهای تدافعی انتظار بدترین ها را دارند ، احساس اضطراب می کنند ، و همه چیزهایی را مخروبه تصور می کنند . اگر بدبین تدافعی باشید ، حدود یک هفته قبل از یک سخنرانی مهم به خودتان می قبولانید که محکوم به شکست هستید . این ناکامی شکستی عادی نخواهد بود.

بیشتر افراد گمان می کنند بهتر است خوش بین استراتژیک باشیم تا بدبین تدافعی. با این همه ، نورم دریافت که با اینکه بدبینهای تدافعی مضطرب ترند و در وظایف تحلیلی ، کلامی ، و خلاقیتی از اعتماد به نفس کمتری برخوردارند ، اما عملکرد آنها درست به خوبی خوش بین های استراتژیک است . نورم می نویسد ، « در ابتدا ، این سؤال را مطرح کردم که این افراد علی رغم بدبینی شان چگونه توانسته اند به این خوبی عمل کنند. چیزی نگذشته بود که به تدریج متوجه شدم که آنها درست به دلیل همین بدبینی شان تا این اندازه خوب عمل می کنند . »

در یک آزمایش ، نورم و همکارانش از افراد می خواستند که بعد از اینکه به طور تصادفی عملکرد بی نقصی را تصور کردند ، یا اینکه عملکرد بدی را تصور کردند ، یا صرف ذهنشان را در وضعیت آرامش قرار دادند ، دارتهایی را پرتاب کنند (کارهایی را انجام دهند).



بدبینهای تدافعی وقتی در مورد پیامدهای منفی فکر می کردند حدود ۳۰ درصد دقیق تر دارت می انداختند تا زمانی که پیامدهای مثبت را تصور می کردند یا در وضعیت آرامش قرار می گرفتند. در آزمایشی دیگر ، در آزمون دنبال کردن که نیازمند تمرکز و دقت بود ، بدبینهای تدافعی زمانی که ترغیب نمی شدند ۲۹ درصد دقت بیشتری داشتند تا زمانی که به آنها گفته می شد احتمالاً عملکرد خوبی خواهند داشت. (همین عبارتهای ترغیب کننده باعث تقویت عملکرد خوش بین های استراتژیک به میزان ۱۴ درصد می شد . همچنین ، در تهیه آزمون ذهنی ریاضی که ۶۸ + ۵۱ مستلزم جمع و تفریق ذهنی بود (محاسباتی مثل ۲۳) ، بدبینهای تدافعی زمانی که فهرستی از بدترین چیزهایی که می تواند در این آزمون رخ دهد و اینکه در آن صورت چه احساسی خواهند داشت را یادداشت می کردند ۲۵ درصد امتیاز بالاتری کسب می کردند تا زمانی که حواس خود را متوجه چیزهای دیگری می کردند.



چنان که نورم توضیح می دهد ، « بدبینی تدافعی استراتژی ای است که در موقعیت های مشخصی برای مدیریت اضطراب ، ترس ، و نگرانی به کار می رود . » وقتی تردید به خود به دل راه پیدا می کند ، بدبینهای تدافعی اجازه نمی دهند که ترس آنها را فلج کند . آنها عامدانه یک سناریوی فاجعه بار را تصور می کنند تا اضطراب خود را تشدید کنند و آن را به انگیزه تبدیل کنند . وقتی بدترین وضعیت را در نظر گیرند ، انگیزه پیدا می کنند که از آن اجتناب کنند همه جزئیات مربوط را مدنظر قرار می دهند تا مطمئن شوند که سقوط نمی کنند ، و این موضوع آنها را قادر می سازد حس کنترل بر موقعیت داشته باشند . اضطراب آنها قبل از رویداد به اوج خود می رسد ؛ به این ترتیب ، وقتی این اضطراب از راه می رسد ، آنها آماده موفقیت اند . اعتماد به نفس آنها نه از سر بی اطلاعی یا توهم درباره دشواری های پیش رو نیستند ، بلکه از سنجیدن واقع بینانه و نقشهای همه جانبه نشئت می گیرد .



وقتی احساس اضطراب نداشته باشند ، مغرور می شوند ؛ وقتی کسی آنها را ترغیب کند ، برنامه ریزی را فراموش می کنند . اگر بخواهید در عملکرد بدبینهای تدافعی مزمن کارشکنی کنید ، کافی است آنها را شاد کنید . لوئیس پیو معمولا آدم خوش بینی بود ؛ در جایی که دیگران هیچ امکانی (شرایط مطلوب) نمی دیدند ، او امکان میدید و جایی که دیگران تسلیم می شدند ، او ایستادگی می کرد . اما در هفته های قبل از شناهای بزرگ ، او غالبا مثل یک بدبین تدافعی عملی می کرد . بخش عمده ای از الهام او نه از انتظارات زیاد تیم خودش ، بلکه از منفی بافی تردیدکنندگان نشئت می گرفت . دو سال قبل تر ، هنگامی که او در حال تجهیز کردن خود برای شنای شمالی رکوردشکنش بود ، انگیزه روانی اش طبیعت گردی بود که به او می گفت این کار غیرممکن است و اگر به این کار اقدام کند ، می میرد .

اما به جای اینکه سعی در شاد کردن خودش کند ، متوجه شد که تفکر منفی اش « جاهایی را نشان می دهد که ممکن است کار خراب شود و این تفکر او را از شر غرور خلاص می کند. » در نظر آوردن سناریوی بدترین وضعیت او را برانگیخت که به طور کامل آمادگی حاصل کند تک تک ریسک های ممکن را کاهش دهد.



او شروع به چیدن نقشه‌هایی کرد برای اینکه زمان کمتری را قبل از شنا کردن روی یخ‌ها صرف کند. بلافاصله بعد از شنا به کشتی بازگردد. وی اشاره می‌کند، « نکته کار در این است که ترس را به دوست خود تبدیل کنید. ترس مجبورتن می‌کند با دقت بیشتری آمادگی حاصل کنید و سریعتر مشکلات بالقوه را ببینید. » این گام مهمی بود، اما کافی نبود تا او به کارش ادامه دهد. چنان که خواهید دید وقتی تعهد به کار تغییرناپذیر باشد، بدبینی تدافعی سرچشمه‌ای ارزشمند محسوب می‌شود. اما وقتی تعهد متزلزل (آسیب‌پذیر) باشد، اضطراب و تردید نتیجه عکس می‌دهد.



وقتی افراد عادی ترسهایشان را برمی شمردند ، یکی از این ترسها معمولا بیش از مرگ تکرار می شود : سخن گفتن در جمع . چنان که جری ساینفلد به طنز می گوید ، « اگر مجبور باشی به مراسم ختمی بروی ، بهتر است خودت توی تابوت باشی تا اینکه بخواهی برای حضار نطق کنی . » اگر می خواهیم بدانیم چگونه ترس را مدیریت کنیم ، لازم نیست زندگی افراد را به خطر بیندازیم ؛ تنها کافی است آنها را به قرار گرفتن روی صحنه تهدید کنیم . آلیسون وود بروکز ، استاد دانشکده کسب و کار هاروارد ، از دانشجویان خواست در مورد اینکه چرا می توانند در محل کار مساعدت کنندگان خوبی باشند سخنرانی متقاعدکننده ای ارائه کنند . در میان شنوندگان ، یک آزمایشگر منتقد نشسته بود ، و همه سخنرانی ها فیلم برداری می شد . بعدا کمیت‌هایی از هم ردگان تعیین می شد تا اقناع کنندگی (قناعت) و اعتمادبه نفس هریک از سخنرانان را ارزیابی کند . بسیاری از دانشجویان که فقط دو دقیقه برای کسب آمادگی زمان داشتند به طور مشهودی می لرزیدند . اگر در این موقعیت قرار داشتید ، چگونه ترستان را مدیریت می کردید ؟ وقتی بروکز از سیصد نفر آمریکایی مشغول به کار خواست در این مورد توصیه هایی را ارائه دهند ، رایج ترین توصیه این بود که « سعی کنید خود را آرام کنید و خونسرد باشید . »



این بدیهی ترین پیشنهاد است که ۹۰ درصد از متخصصان آن را تأیید می کنند . با این همه ، بهترین توصیه نیست . قبل از اینکه دانشجویان سخنرانی خود را ارائه کنند ، بروکز از آنها می خواست سه کلمه را با صدای بلند بگویند . او به طور تصادفی از آنها می خواست که یا بگویند « من آرام هستم » یا بگویند « من هیجان زده هستم . » همان یک کلمه آرام در قیاس با هیجان زده - کافی بود تا به شکل معنی داری کیفیت سخنرانی آنها تغییر کند . وقتی دانشجویان برچسب هیجان را بر احساسات خود می زدند ، سخنرانی شان ۱۷ درصد متقاعدکننده تر و به میزان ۱۵ درصد تا اعتماد به نفس بیشتر امتیازدهی می شد دانشجویانی که برچسب آرام به خود می زدند . همچنین ، بازتعریف ترس به عنوان هیجان به سخنرانان انگیزه می داد و میانگین مدت زمان سخنرانی آنها ۲۹ درصد افزایش می یافت ؛ آنها جرئت پیدا می کردند که سی وهفت ثانیه بیشتر روی صحنه بمانند . در آزمایشی دیگر ، وقتی دانشجویان قبل از یک امتحان ریاضی دشوار عصبی بودند ، اگر به آنها گفته می شد « سعی کن هیجان زده شوی » نمراتشان ۲۲ درصد بهتر از حالتی بود که به آنها گفته می شد « سعی کن آرامشت را حفظ کنی . »



اما آیا بازتعریف ترس به عنوان هیجان بهترین راه برای کنار آمدن با دست پاچگی است؟ برای فهمیدن اینکه آیا بهتر است صرفاً به اضطراب داشتن اذعان کنیم خیر، بروکز تکلیف ترسناک دیگری به دانشجویان داد: از آنها خواست موسیقی راک دهه هشتاد را جلوی جمع بخوانند. دانشجویان در برابر جمعی از همردگان‌شان آهنگ جاده ای «از باورت دست بردار» را پشت میکروفون با صدای بلند می خواندند. یک برنامه تشخیص صدا روی دستگاه نینتندو دلیو ۲ به طور خودکار با سنجش بلندی صدا، زیرومی، و طول هر ت به دقت عملکرد آنها از ۰ تا ۱۰۰ درصد نمره میداد. اگر امتیاز بالا می گرفتند جایزه دریافت می کردند. قبل از اینکه شروع به خواندن کنند، او به طور تصادفی از دانشجویان می خواست بگویند «من مضطرب هستم» یا اینکه بگویند «من هیجان زده هستم». «گروه کنترل»، که قبل از اجرای آهنگ هیچ عبارتی را نمی گفت، به طور میانگین نمره دقت ۶۹ درصد را دریافت کرد. زدن برچسب اضطراب بر احساسات باعث کاهش دقت به ۵۳ درصد شد. این کار به جای اینکه به آنها کمک کند ترس را بپذیرند این مسئله را تقویت می کرد که ترسیده اند. هیجان نامیدن این احساسات کافی بود تا میزان دقت را به ۸۰ درصد برساند.



برای غلبه بر ترس ، چرا هیجان زده شدن بهتر از تلاش برای آرام کردن خود جواب می دهد ؟ ترس احساس شدیدی است : می توانید قلبتان را حس کنید که می تپد و خون در بدنتان به جوش می آید . در این حالت ، تلاش برای آرام شدن مثل کوبیدن روی ترمز در زمانی است که خودرو با سرعت ۱۳۰ کیلومتر در ساعت در حال حرکت است . خودرو همچنان توان جنبشی دارد . به جای اینکه سعی کنید یک احساس قوی را سرکوب کنید ، آسان تر این است که آن را به احساسی متفاوت تبدیل کنید احساسی که به همان اندازه شدت دارد ، اما ما را به سمت فشار دادن پدال گاز سوق می دهد . به لحاظ فیزیولوژیکی ما یک سیستم توقف و یک سیستم حرکت داریم . چنان که سوزان کین ، نویسنده کتاب سکوت ، توضیح می دهد ، سیستم توقف شما سرعتتان را کم می کند و باعث و هوشیار شوید . سیستم حرکتتان باعث می شود دور بگیرید و شما را هیجان زده می کند . « به جای کوبیدن روی دکمه توقف ، می توانیم به خود انگیزه بدهیم که در مواجهه با ترس با فشار دادن دکمه حرکت عمل کنیم (حرکت خود را آغاز کنیم).



ترس با عدم قطعیت درباره آینده همراه است : نگرانیم که اتفاق بدی رخ خواهد داد . اما چون این رخداد هنوز اتفاق نیفتاده است ، این احتمال نیز ، هرچند اندک ، وجود دارد که نتیجه کار مثبت باشد . می توانیم با می شود محتاط پذیرش ترسهایمان منتقل کنیم .

تمرکز بر دلایلی که ما را به حرکت رو به جلو ترغیب می کند روی پدال گاز فشار دهیم - همان هیجان گزنده ای که برای رها کردن خود و خواندن ترانه مان احساس می کنیم .وقتی هنوز به انجام دادن کار معینی متعهد نشده ایم ، فکر کردن مثل یک بدبین تدافعی می تواند خطرناک باشد . چون هنوز دل در گروی حرکت رو به جلو نداریم ، متصور شدن شکست مفتضحانه تنها باعث برانگیختن اضطراب ، فعال شدن سیستم توقف ، و کوبیدن روی ترمزهایمان خواهد شد . با نگاه کردن به سوی مثبت ماجراء اشتیاق را فعال و سیستم حرکت را روشن می کنیم . اما وقتی در مورد یک خط سیر عملی به قطعیت رسیدیم ، اگر اضطراب به دلمان راه پیدا کرد، بهتر است مثل یک بدبین تدافعی فکر کنیم و مستقیما با آن رودررو شویم . در این حالت ، به جای تلاش برای تبدیل نگرانی ها و تردیدها به احساسات مثبت ، می توانیم با پذیرش ترس هایمان سیستم حرکت را به دنده بالاتر منتقل کنیم .



از آنجا که بر حرکت روبه جلو متمرکز هستیم ، تصور کردن سناریوی بدترین وضعیت ما را قادر می سازد اضطراب را به عنوان منبع انگیزه‌های برای آماده شدن و موفقیت مهار کنیم . تحقیقات عصب شناختی نشان میدهد وقتی مضطربیم ، ناشناخته ها ترسناک تر از جنبه های منفی است . چنان که جولی نورم آن را توصیف می کند ، وقتی افراد بدترین وضعیت را تصور کرده باشند ، احساس می کنند کنترل بیشتری دارند . به یک معنا ، آنها قبل از اینکه به اجرای واقعی خود برسند ، اوج اضطراب را از سر گذرانده اند . زمانی که به خود رویداد می رسند ، تقریبا ترتیب همه کارها را داده اند . « لوئیس پیو ، در تمام شناهای قبلی در آب سرد ، اعتقاد خلل ناپذیری داشت که می تواند موفق شود ، پس استراتژی بدبین تدافعی اثربخش بود : تحلیل کردن خطرهای بالقوه باعث شد تا حد ممکن آماده شود . در قطب شمال ، این رویکرد در ابتدا جواب داد ، اما بعد از آزمون شنای فاجعه بارش ، « نظام باورهایم از هم پاشید . اگر پنج دقیقه در این آب باعث این همه درد و آسیب به دستهایم شده بود ، بیست دقیقه می توانست چه بلایی بر سرم بیاورد ؟ »



نمی توانست این ترس را از خود دور کند که این شنا می تواند مرگبار باشد : « چیزی که در آن شنای آزمایشی مسخره احساس کردم شباهتی به چیزهایی که قبلا حس کرده بودم نداشت . فکر نمی کنم بتوانم این کار را انجام دهم . » درحالی که عزمش متزلزل می شد ، زمان آن رسیده بود که از بدبین تدافعی فاصله بگیرد و با تمرکز بر دلایلی که برای شنا کردن داشت ، سیستم حرکت را فعال کند . دوستی سه ایده به او داد تا هیجان زده شود : اول ، آنها پرچم کشورشان را در نقاط نشانگر اصلی در امتداد مسیر مستقر می کردند تا به پیو بیستونه نفری را یادآوری کنند که از ده کشور مختلف به ممکن شدن این شنا کمک کرده بودند . در شناهای قبلی پیو از کسانی انگیزه می گرفت « که به شما تردید دارند ، اما حالا دوستش می گفت که باید « بر کسانی تمرکز کنی که به تو ایمان دارند ، که الهام بخش تو بوده اند . » دوم ، باید به گذشته نگاه کند و به خاطر بیاورد که والدینش چگونه الهام بخش او شدند تا از محیط زیست محافظت کند ؛ و سوم اینکه او باید به پیش رو نگاه کند و به میراثی بیندیشد که می توانست در نبرد با تغییر اقلیم بر جای بگذارد .



پیو این طور به یاد می آورد ، بعد از گوش کردن به حرف های او ایده رها کردن شنا از بین رفت . « او به درون آب یخ زده شیرجه رفت و شروع به شنا کردن برخلاف جریان کرد . هجده دقیقه و پنجاه ثانیه بعد ، موفق شد کارش را به پایان برساند و هیچ آسیب جسمانی ای هم ندید . سه سال پس از آن ، او عرض مرتفع ترین دریاچه روی کوه اورست را شنا کرد . درحالی که بزرگترین مانع پیش روی پیو تحت فرمان درآوردن ترس خودش بود ، بسیاری از نوآفرینان باید احساسات افراد دیگر را مدیریت کنند . وقتی دیگران می ترسند که دست به عمل بزنند ، چگونه می توانیم سیستم حرکت آنها را فعال کنیم ؟



وقتی جاش سلورمن زمام امور شرکت اسکایپ را در فوریه ۲۰۰۸ به دست گرفت ، این شرکت با چالش های زیادی مواجه بود . به این دلیل که شرکت نتوانسته بود رشد انفجاری ای را که اسکایپ بعد از پشتتازی خود در تماس های راه دور رایانه به رایانه مجانی و تماسهای ارزان قیمت راه دور بین تلفن و رایانه به دست آورده بود حفظ کند ، کارکنان شرکت داشتند روحیه خود را می باختند . سلورمن تصمیم گرفت روی یک محصول نوآفرینانه شرط بندی کند : تماسهای ویدئویی تمام صفحه . در ماه آوریل او هدف بلندپروازانه عرضه نسخه ۴ اسکایپ را که تا پایان سال از ویژگی ویدئو برخوردار می شد ، اعلام کرد . سلورمن چنین به یاد می آورد ، « احساس بسیاری از کارکنان به شدت منفی بود . بسیاری از افراد گمان می کردند که این تغییر بیش از حد بزرگ است و ما شرکت را به نابودی می کشیم . » آنها نگران بودند که مهلت زمانی تعیین شده بیش از حد کم باشد ، کیفیت ویدئو ضعیف بوده و کاربران از فرمت تمام صفحه بدشان بیاید . سلورمن به جای اینکه آنها را آرام کند، تصمیم گرفت با پدید آوردن چشم اندازی از اسکایپ که الهام بخش آنها برای ویدئو باشد روحیه آنها را تقویت کند .



در مجموعه ای از جلسات با حضور کل کارکنان او بر تأثیر این محصول بر زندگی مردم تأکید کرد و چشم اندازی را به تصویر کشید که بعداً آن را طی گفت و شنودی که با بازیگر و سرمایه گذار فناوری اشتون کوچر داشت به صورت روشن بیان کرد: « مسئله تماس تلفنی ارزان قیمت نیست. قضیه این است که وقتی در یک اتاق نیستید کنار هم باشید. » وقتی افراد نوآفرین به چشم اندازی برای تبدیل اضطراب به هیجان دست می یابند معمولاً وظیفه خود می دانند که آن را به دیگران انتقال دهند. اما صرفاً به این دلیل که آن ایده از شماست به این معنی نیست که شما بهترین کسی هستید که می تواند سیستم حرکت را فعال کند. در مجموعه ای از آزمایشها من و دیو هافمن متوجه شدیم که الهام بخش ترین روش برای انتقال یک چشم انداز این است که آن را به افرادی که عملاً از آن تأثیر می گیرند منتقل کنید.

دانشجویانی را که به دنبال تأمین بودجه تحقیقاتی خود هستند در نظر بگیرید که غالباً به شدت در مورد تماس گرفتن با استادان، مزاحم شام آنها شدن و درخواست کمک مالی از آنها اضطراب دارند.



وقتی دو تن از رهبران با شور و اشتیاق با آنها صحبت کردند و گفتند که اگر پولی که از آنها خواسته شده را تأمین کنند چگونه باعث ایجاد تغییری مثبت می شوند ، کار دانشجویانی که به این منظور به استادان تلفن می زدند تأثیرگذارتر از قبل نشد . اما وقتی رهبران ، وظیفه الهام بخشیدن را به یک دانشجوی بورسیه واسپاری کردند که توضیح داد چگونه تلاش های دانشجویانی که تماس می گرفتند او را قادر ساخته بود شهریه دانشگاه را تأمین کند و خارج از کشور در چین درس بخواند ، مبلغی که تماس گیرنده های رده متوسط جمع می کردند بیش از سه برابر شد . به طور میانگین تماس گیرنده ها که در دو هفته قبل از سخنرانی این دانشجو کمتر از ۲،۵۰۰ دلار جمع کرده بودند ، در دو هفته بعدی از مرز ۹،۷۰۰ دلار فراتر رفتند . « نگاه آنها به رهبران با سوءظن همراه بود زیرا انگیزه پنهانی ایشان مسلماً این بود که آنها را به سخت تر کار کردن ترغیب کنند . وقتی همان پیام از زبان یک دانشجوی بورسیه فرستاده شد ، آنها آن را اصیل تر ، صادقانه تر و راستین یافتند. آنها با آن دانشجو احساس همدردی کردند و به جای اینکه درباره درخواست کردن پول اضطراب داشته باشند ، برای جلب کمکهای مالی برای کمک به دانشجویان بیشتری مثل او ، هیجان زده شدند .



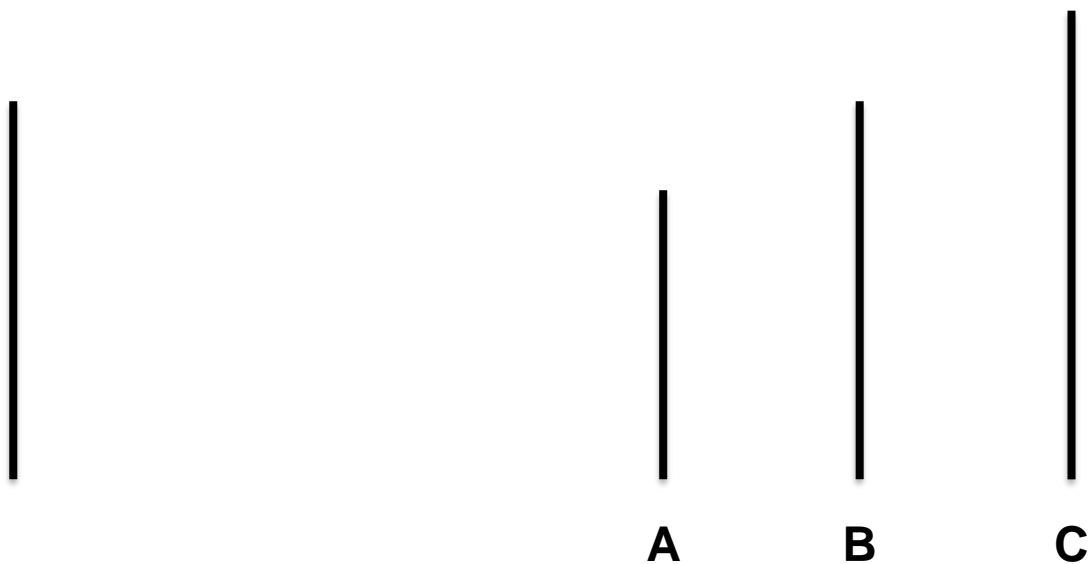
اما این بدان معنی نیست که رهبران باید به کلی خود را از این تصویر خارج کنند. در تحقیقات بعدی متوجه شدم زمانی که رهبران چشم اندازی را توصیف می کنند و سپس از یک مشتری می خواهند آن چشم انداز را با یک ماجرای شخصی جان ببخشند، افراد انگیزه پیدا می کنند به بالاترین میزان عملکرد خود دست پیدا کنند. پیام رهبر، چشم انداز فراگیری را برای استارت زدن این خودرو فراهم می کند و داستان کاربر، جذابیتی عاطفی عرضه می کند که پا را روی پدال گاز می فشارد. در شرکت اسکایپ، جاش سیلورمن می دانست که بهترین راه برای فعال کردن سیستم حرکت فقط از طریق حرف های خودش نیست. بعد از حرف زدن در این مورد که اسکایپ چگونه فرزندان خود او را قادر ساخته که علی رغم اختلاف زمانی هشت ساعته رابطه شخصی عمیقی با پدر بزرگ و مادر بزرگشان داشته باشند، او با واگذار کردن مجال سخنرانی به کاربران اسکایپ به عنوان یکی از مؤلفه های همیشگی جلساتی که با حضور همه کارکنان برگزار می کرد، به این چشم انداز جان بخشید.



یک نظامی در این مورد صحبت کرد که اسکایپ چگونه زمانی که در عراق خدمت می کرده ، به او امکان داده بود رابطه نزدیکش را با بچه هایش حفظ کند ؛ آنها حتی هدایای کریسمس را نیز همراه هم باز کرده بودند . سیلورمن می گوید ، « وارد کردن مشتری به داخل جلسه باعث برقراری ارتباط کارکنان با این مأموریت شد و به دل وجانشان رسوخ کرد . این کار به کارمندان کمک کرد مشاهده کنند که چه تغییری می توانیم در دنیا ایجاد کنیم .» وقتی آنها متوجه شدند که موجودیت اسکایپ برای متصل کردن افراد به یکدیگر است، اضطراب تیم جای خود را به هیجان داد. آنها که انگیزه گرفته بودند تا قابلیت ویدئویی ای بسازند که امکان مکالمه های معنی دارتری را فراهم می کرد ، نسخه ۱۰ ۴ اسکایپ را به موقع به همراه تماسهای ویدئویی پرکیفیت تمام صفحه تحویل دادند . خیلی زود اسکایپ روزانه ۳۸۰،۰۰۰ نفر را در روز به تعداد کاربرانش اضافه می کرد ؛ تا پایان فصل آخر آن سال ، بیش از یک سوم از ۳۶/۱ میلیارد دقیقه اتصال رایانه به رایانه ای که در اسکایپ صرف شده بود را تماس های ویدئویی تشکیل می داد . کمتر از سه سال بعد از اینکه سیلورمن چشم انداز خود را در میان گذاشت و کاربرانی را آورد که الهام بخش تیمش شوند ، مایکروسافت اسکایپ را به مبلغ ۵ / ۸ میلیارد دلار خریداری کرد ، که افزایش ارزشی ۳۰۰ درصدی بود .

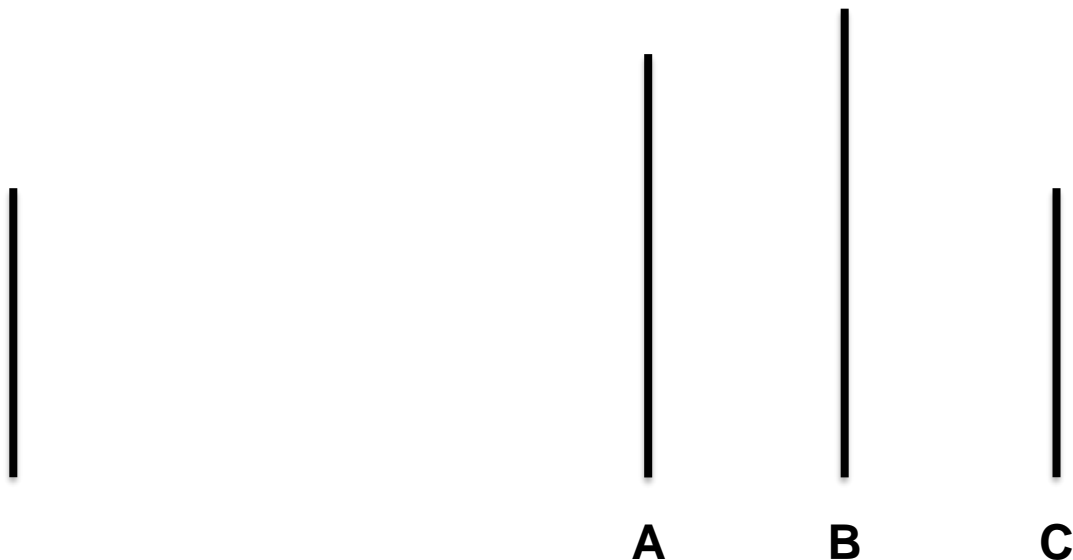


در یک آزمایش کلاسیک ، سولومون اش از افراد خواست که طول خطوط مختلف را قضاوت کنند. بدیهی است که پاسخ صحیح B است و همه اعضای گروه جواب یکسانی را می دهند.





سپس آزمایش سوم پیش می آید: بدیهی است که پاسخ صحیح در این مورد **C** است. اما عجیب است که نفر اول گروه اصرار دارد که جواب **B** صحیح است. اعضای سوم و چهارم گروه نیز **B** را انتخاب می کنند. اگر شما بودید چه می کردید؟ بقیه اعضای تیم شما با تیم تحقیقاتی همدست اند.





هجده تست در این مجموعه وجود دارد و به دیگران دستور داده می شود که به عمد به دوازده سوال نادرست پاسخ دهند تا نشان دهند که شما برخلاف قضاوت منطقی خود عمل می کنید و اکثریت را دنبال می کنید یا خیر. در بیش از یک سوم موارد ، شرکت کنندگان هم‌رنگ با بقیه شدند: آنها خطی را انتخاب کردند که می دانستند برابر نیست زیرا بقیه گروه این کار را می کردند. سه چهارم شرکت کنندگان حداقل یک بار پاسخ اشتباه را دنبال کردند. وقتی افراد به تنهایی آزمایش می شدند ، عملاً هرگز خطایی انجام نمی دادند. وقتی به گروهی پیوستند ، می دانستند که جواب غلط می دهند ، اما از تمسخر می ترسیدند.

ما به دیکتاتورهای خشونت آمیز که ما را مجبور کند از ترس سکوت کنیم نیاز نداریم. یکنواختی یک باور می تواند باعث شود حتی یک نوآفرین متعهد ترس کافی برای همسویی با اکثریت را داشته باشد. ساده ترین راه برای تشویق تغییر رنگ قرار دادن فقط یک مخالف است. به گفته کارآفرین درک سایورز ، "یافتن اولین پیرو همان چیزی است که یک دیوانه تنها را به یک رهبر تبدیل می کند." اگر در کنار هفت نفر دیگر بنشینید و از شش نفر از اعضای گروه پاسخ غلطی را انتخاب کنید، اما فرد باقیمانده پاسخ صحیح را انتخاب کند ، از همگنی با مجموع بسیار کاسته می شود. خطاها نیز از ۳۷٪ به ۵.۵٪ کاهش یافته است."



اش نوشت: "حضور یک شریک تایید کننده فشار اکثریت را برطرف کرد." فقط دانستن اینکه تنها ایستاده اید مقاومت در برابر فشار جمعیت را بسیار آسان تر می کند. به قول مارگارت مید ، "هرگز شک نکنید که گروه کوچکی از شهروندان مسئول می توانند جهان را تغییر دهند. در واقع ، این تنها چیزی است که تاکنون جهان را تغییر داده است."

نیازی نیست که جمع زیادی به شما ملحق شوند تا احساس کنید که تنها نیستید. تحقیقات سیگال بارساد و هاکان اوزجلیک نشان می دهد که در سازمانهای تجاری و دولتی ، فقط داشتن یک دوست کافی است تا تنهایی را تا حد زیادی کاهش دهد. اگر می خواهید مردم را اذیت کنید ، باید به آنها نشان دهید که آنها تنها نیستند. این اولین رمز موفقیت جنبشهای مقاومت است. تحقیقات استادان مدیریت ، لین اندرسون و توماس بیتمن ، تأثیر چنین حرکاتی را روشن می کند.

در مطالعه ای که بر روی صدها مدیر و کارمندی که پیشتر مسائل زیست محیطی شرکت خود بودند ، در کمپین های موفق احساسات خود را ، با استفاده از استعاره هایی با استدلال منطقی و تلاش برای مشورت با ذینفعان اصلی بیان کردند.



یک جنبش زیست محیطی در قالب فرصت ها یا تهدیدها هیچ تفاوتی با مبارزات ناموفق نداشت. ویژگی متمایز ، فوریت ترغیب رهبران برای تأمین بودجه موضوع ، ایجاد نیروی اعتصاب و صرف وقت و پول در این راه بود. وقتی استاد دانشگاه هاروارد ، جان کاتر ، از بیش از ۱۰۰ شرکت در تلاش برای ایجاد تغییرات اساسی نظر سنجی کرد ، متوجه شد که اولین اشتباهی که ایجاد کردند این نبود که احساس فوریت ایجاد کنند. بیش از ۵۰ درصد رهبران نتوانستند کارمندان خود را متقاعد کنند که تغییر ضروری است و باید اکنون اتفاق بیفتد.

کاتر می نویسد: "مدیران به سختی می توانند مردم را از دایره راحتی خود خارج کنند. بدون احساس اضطرار ، مردم فداکاری های لازم را انجام نمی دهند. در عوض ، آنها به وضع موجود چسبیده و مقاومت می کنند." برای روشن شدن بیشتر اثربخشی عملکرد ، بیایید نگاهی به یکی از مجموعه مطالعاتی بیندازیم که رشته ای را به رشته دیگر تبدیل کرده و در نهایت برنده جایزه نوبل شد. تصور کنید شما مدیر یک شرکت اتومبیلرانی هستید و به دلیل چالش های اقتصادی مجبورید سه کارخانه را تعطیل کنید و ۶۰۰۰ کارمند را اخراج کنید.



شما می توانید یکی از این دو طرح مختلف را انتخاب کنید:

- برنامه A موجب صرفه جویی در یکی از این سه کارخانه و ۲۰۰۰ شغل می شود.
- طرح B به اندازه یک سوم شانس پس انداز در هر سه کارخانه و همه ۶۰۰۰ شغل دارد ، اما به اندازه دو سوم شانس پس انداز در هر کارخانه یا شغل نیست.

بیشتر مردم طرح A را ترجیح می دهند. در بررسی اولیه ، ۸۰٪ از مردم تصمیم گرفتند بدون خطر عمل کنند و شانس خود را امتحان نکنند. فرض کنید ما مجموعه ای از گزینه های مختلف را به شما پیشنهاد می دهیم:

برنامه A منجر به از دست دادن دو کارخانه از سه کارخانه و از دست دادن ۴۰۰۰ شغل خواهد شد. طرح B دو سوم شانس از دست دادن هر سه کارخانه و هر شش هزار شغل را دارد ، اما یک سوم بیشتر احتمال دارد که هیچ کارخانه یا شغلی را از دست ندهد.



از نظر منطقی ، این گزینه ها معادل اولین مجموعه گزینه ها هستند. در حالت دوم ، ۸۲٪ از مردم طرح B را ترجیح می دهند. ترجیح آنها معکوس شد. در حالت اول ، گزینه ها به عنوان مزایا بیان می شوند. وقتی علاقه خاصی داریم ، می خواهیم آن را حفظ کرده و از آن مراقبت کنیم. ما به جای پذیرفتن خطری که ممکن است بدون شغل باقی بمانیم، برای اطمینان از ذخیره ۲۰۰۰ شغل بدون خطر عمل می کنیم. در حالت دوم ، با ضرر تضمین شده روبرو هستیم. اکنون ما می خواهیم برای جلوگیری از این ضرر ، هر کاری که می توانیم انجام دهیم ، حتی اگر این به معنای خطر با زیان بزرگتر باشد. در هر صورت ، ما هزاران شغل را از دست می دهیم ، بنابراین احتیاط را کنار بگذارید و به امید اینکه چیزی از دست ندهیم بازی کنید.

این مجموعه تحقیقات توسط دو روانشناس ، آموس تورسکی و دانیل کانمن ، به شکل گیری اقتصاد رفتاری کمک کرده و جایزه نوبل را به کانمن اعطا کرده است. این مطالعات نشان داده است که با تغییر فقط چند کلمه ، ما می توانیم ترجیحات ریسک پذیری افراد را برای تأکید بر معایب به جای مزایا ، به طرز چشمگیری تغییر دهیم.



این دانش پیامدهای عمده ای در درک چگونگی انگیزه افراد برای ریسک پذیری دارد. اگر می خواهید افراد رفتار خود را بهبود ببخشند ، بهتر است مزایای تغییر یا هزینه های عدم تغییر را برجسته کنید؟ به گفته پیترو سالووی ، یکی از مخترعان مفهوم هوش هیجانی ، که اکنون رئیس دانشگاه ییل است ، به این بستگی دارد که آیا این افراد رفتار جدید را ایمن یا خطرناک می دانند.

اگر آنها فکر می کنند این رفتار ایمن است ، ما باید بر همه چیزهای خوبی که در صورت تغییر رفتار اتفاق می افتد تأکید کنیم - آنها می خواهند فوراً برای به دست آوردن این مزایای مشخص اقدام کنند. وقتی مردم معتقد باشند این رفتار پرخطر است ، این رویکرد موثر نیست. آنها از وضع موجود خود راضی هستند ، بنابراین مزایای تغییر برای آنها جذابیتی ندارد و سیستم توقف وارد عمل می شود. در عوض ، ما باید وضعیت موجود را بی ثبات کرده و بر موارد بدی که در صورت عدم تغییر ممکن است رخ دهد ، تأکید کنیم. پذیرش ریسک زمانی جذاب تر است که در صورت عدم تغییر با ضرر تضمینی روبرو شود. چشم انداز از بین رفتن قطعی سیستم حرکت را فعال می کند.



در شرکت غول دارویسازی ، مرک ، مدیر عامل شرکت کنث فریزیر تصمیم گرفت مدیران خود را تشویق کند تا نقش فعال تری در ایجاد نوآوری و تغییر داشته باشند. او از آنها خواست یک کار اساسی را انجام دهند: ایده هایی ارائه دهند که به ورشکستگی مرک منجر شود.

طی دو ساعت آینده ، مدیران اجرایی در چندین گروه کار کردند ، وانمود کردند که رقبای اصلی مرک هستند. هنگامی که آنها به دنبال داروهایی بودند که داروهای خودشان را خرد کرده و به بازارهای کلیدی فکر میکردند که از چشم آنها دور بود ، انرژی آنها به اوج خود رسید.

"سپس چالش آنها این بود که نقش خود را معکوس کنند و به این فکر کنند که چگونه از خود در برابر این ته دیدات دفاع کنند." این تمرین "شرکت را بکش" یک تمرین قدرتمند است زیرا فعالیت خود را در زمینه سود مبتنی بر ضرر تعریف می کند. وقتی این رهبران به فرصت های نوآوری فکر می کردند ، تمایلی به ریسک کردن نداشتند. وقتی آنها به این فکر کردند که چگونه رقبایشان می تواند آنها را ورشکسته کند ، فهمیدند که نداشتن نوآفرینی یک خطر است.



بیشتر عوامل تغییر در ارائه چشم انداز الهام بخش برای آینده برای مقابله با بی تفاوتی متمرکز هستند. این پیام مهمی است که باید منتقل شود ، اما نوع پیام نیست که باید اولویت بندی شود. اگر می خواهید مردم ریسک کنند ، ابتدا باید به آنها نشان دهید که وضعیت فعلی چگونه است. برای بیرون آوردن افراد از دایره راحتی خود ، آنها باید نارضایتی ، ناامیدی یا خشم را از وضعیت موجود ایجاد کرده و آن را به یک ضرر تضمین شده تبدیل کنند. نانسی دوآرت ، متخصص ارتباطات که زندگی کاری خود را وقف مطالعه بهترین نوع ارائه مطالب کرده است ، می گوید: "بهترین ارتباط دهندگان در تمام دوران". این وضعیت است. سپس ، آنها آن را با آنچه می تواند شکاف را تا حد ممکن ایجاد کند مقایسه می کنند. این توالی را می توان در دو سخنرانی تحسین برانگیز تاریخ در ایالات متحده مشاهده کرد.

رئیس جمهور فرانکلین دی روزولت در سخنرانی معروف افتتاحیه خود به وضعیت فعلی امور پرداخت و تمام حقیقت را واضح و جسورانه بیان کرد. وی شرایط وخیم رکود بزرگ را توصیف کرد و سپس ، با ابراز و پیش بینی امید خود برای ایجاد مشاغل جدید ، توجه خود را به وضعیت احتمالی معطوف کرد ، "این ملت بزرگ ... احیا خواهد شد و "خوشبختی فرا خواهد رسید ... " تنها چیزی که باید از آن بترسیم ترس است. "



وقتی به سخنرانی حماسی مارتین لوتر کینگ جونیور نگاه می کنیم ، آنچه بیش از همه برجسته است ، تصویر واضح تری از آینده ای روشن تر است. در سخنرانی ۱۶ دقیقه ای خود ، فقط از دقیقه ۱۱ است که او برای اولین بار رویای خود را ذکر می کند. قبل از امید به تغییر ، کینگ بر ماهیت غیرقابل قبول وضع موجود تأکید کرد. وی در مقدمه خود علی رغم قول داده شده در اعلامیه برده داری گفت: "صد سال بعد ، زندگی سیاه پوستان متأسفانه هنوز توسط تفکیک و زنجیره ای از تبعیض فلج شده است." پس از اثبات فوریت ، کینگ با استفاده از رنج موجود به آنچه ممکن است باشد روی آورد: "اما ما اعتقاد نداریم که بیت المال عدالت ورشکسته شده است."

او بیش از دو سوم صحبت های خود را به این ضربات مضاعف اختصاص داد و بین آنچه هست و آنچه میتواند باشد ، از وضعیت فعلی ابراز خشم و امید به آینده می کند. به گفته پاتریشیا واسیلوسکی ، جامعه شناس ، "کینگ خشم مردم را از نابرابری موجود ابراز کرد" و بنابراین "عزم آن ها را برای تغییر وضعیت" تقویت کرد. پس از آشکار شدن کابوس امروز ، مخاطبان آماده بودند که تحت تأثیر رویای او برای آینده قرار بگیرند.



دو روانشناس ، مینجونگ کو و آیلت فیشباخ دریافتند که وقتی در دستیابی به هدفی شک داریم ، اینکه آیا باید به گذشته نگاه کنیم یا به آینده بستگی به عزم ما دارد. وقتی سرمایه گذاری خود و آنچه را به دست آورده ایم تشخیص دهیم ، نادیده گرفتن این هدف اتلاف بزرگی به نظر می رسد و اعتماد به نفس و عزم راسخ ما را افزایش می دهد. وقتی تعهد و عزم راسخ تقویت می شود ، بهتر است به جای نگاه کردن به آینه ، با برجسته کردن مواردی که هنوز انجام نشده است ، به جلو نگاه کنیم. "به جای شجاعت" ، مدیر عامل شرکت تام پیترز توصیه می کند تا یک سطح عصبانیت در مورد وضعیت موجود ایجاد کنید تا فرد نتواند اقدامی انجام دهد.



خشم با بی تفاوتی مقابله می کند: احساس می کنیم در حقمان ظلمی شده و مجبور به مبارزه می شویم. با وجود این، این مسئله می تواند حالت افراطی به خود بگیرد. خشم صرفاً سیستم حرکت را فعال نمی کند، بلکه آجر سنگینی را هم روی پدال گاز می اندازد. خشم است که به افراد انگیزه می دهد نظرشان را ابراز کنند اما همچنین می تواند باعث شود میزان اثربخشی آنها در انجام دادن این کار کم شود. دیراً مه یرسون و مورین اسکالی بعد از بررسی فعالان سیاسی اشاره می کنند که کلید کار در این است که به طور همزمان هم غضبناک و هم خونسرد باشیم. غضبناکی سوخت کنش و تغییر را تأمین می کند؛ خونسردی به این کنش و تغییر شکل می دهد و آن را به صورت هایی که مشروع و عملی باشد درمی آورد. اما وقتی غضب زبانه می کشد چگونه خونسرد بمانیم؟

به گفته جامعه شناس دانشگاه برکلی، آری 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 چهره تان تا خود را آرام نشان دهید.



اگر مهماندار هواپیما باشید و یک مسافر عصبانی شروع به فریاد زدن بر سر شما بکند شاید لبخندی بزیند تا در ظاهر خود را صمیمی نشان دهید. شما دارید ظاهر بیرونی خود را تطابق می‌دهید اما حالت درونی شما تغییری نکرده. از دست مسافر خشمگین هستید و مسافر احتمالا این را می‌داند. طبق مشاهدات گردان تئاتر روس، کنستانتین استانیسلاوسکی، در ایفای نقش سطحی، بازیگران هرگز به طور کامل در نقش فرو نمی‌روند. آنها همیشه نسبت به تماشاچیان هوشیارند و اجرایشان هرگز اجرایی اصیل به نظر نمی‌رسد. استانیسلاوسکی نوشت که ایفای نقش سطحی «نه روان شما را گرم می‌کند و نه به عمق آن نفوذ می‌کند... احساسات بشری ظریف و عمیق با چنین تکنیکی سازگار نیستند.»

در ایفای نقش عمیق، که در تئاتر به آن متد اکتینگ می‌گویند، شما عملا به شخصیتی تبدیل می‌شوید که مایلید آن را نمایش دهید. ایفای نقش عمیق مستلزم تغییر احساسات درونی تان است، نه فقط حالات بیرونی آنها. اگر مهماندار هواپیمای مثال بالا باشید، ممکن است تصور کنید که آن مسافر دچار استرس است، از پرواز کردن می‌ترسد، یا دوره طلاق پردردسری را سپری می‌کند. با این مسافر احساس همدلی می‌کنید و لبخند به طور طبیعی به سراغتان می‌آید و ابراز صمیمیت واقعی تری را ایجاد می‌کند.



ایفای نقش عمیق تمایز بین خود واقعی و نقشی را که ایفا می کنید از بین می برد. دیگر نقش بازی نمی کنید چون به واقع در حال تجربه کردن احساسات واقعی شخصیت مورد نظر هستید. قبل از اینکه لوئیس پیو راهی شنا در آبهای یخ زده شود به ایفای نقش عمیق مشغول می شود. در حالی که به آهنگی از گروه امینم و «پی دی.دی» گوش میدهد خاطرات روشنی را از بیرون پریدن از هواپیما از روزهایی که در نیروی هوایی ویژه انگلستان بود فراخوانی می کند. او در حال تجربه کردن دوباره هیجان شدیدی است که می خواهد باز هم آن را تجربه کند. بازیگر برنده جایزه اسکار، دنیل دی لوئیس یک گام پیش تر می رود. او به منظور آماده کردن خودش برای نقشی در ساحره سوزان نوشته ارتور میلر با استفاده از ابزارهای قرن هفدهم خانه ای ساخت و بدون آب لوله کشی و برق در آن زندگی کرد. وقتی نقش نویسنده ای مبتلا به فلج مغزی را در پای چپ من بازی کرد کل مدت زمان تولید فیلم را در صندلی چرخ دار سپری کرد با زبانی شکسته حرف می زد و به عوامل پشت صحنه اجازه می داد با قاشق به او غذا بدهند. او به عنوان یک بازیگر در نهایت امر همچنان نقش یک شخصیت را بازی می کند. اما هدف از ایفای نقش عمیق این است که احساساتی را تجربه کند که می خواهد آنها را به نمایش بگذارد.



از قرار معلوم ایفای نقش عمیق در قیاس با ایفای نقش سطحی، استراتژی پایدارتری برای مدیریت احساسات است. تحقیقات نشان میدهد که ایفای نقش سطحی ما را خسته می کند و انمود کردن احساساتی که در واقع آنها را حس نمی کنیم هم پراسترس و هم خسته کننده تر است اگر بخواهیم مجموعه ای از احساسات را ابراز کنیم باید واقعا آنها را تجربه کنیم.



کمتر از یک سال پس از اینکه رزا پارکس به دلیل امتناع از نشستن در بخش عقب اتوبوسی در مونتگومری بازداشت شد، دادگاه عالی جداسازی نژادی را غیرقانونی اعلام کرد. مارتین لوتر کینگ جونیور به منظور آماده کردن شهروندان برای رویارویی های نژادی ای که ممکن بود در اتوبوس های ادغام شده بروز کند، کارگاه هایی را برای هزاران تن از سیاهان اهل آلاباما طراحی و ارائه می کرد و در آنها از همکاری کارشناسان عدم خشونت مثل جیمز لاسون، پیارد راستین، و گلن اسمایلی بهره می برد. این تیم با چیدن چند ردیف صندلی فضای یک اتوبوس را بازسازی می کرد و مسئولیت ایفای نقش راننده و مسافران را به حدود دوازده نفر از حضار می سپرد. مسافران سفیدپوست به مسافران سیاه پوست متلک می گفتند. رویشان تف می کردند، روی موهایشان آدامس مالیده و خاکستر سیگار روی آن می ریختند، شیر روی سرشان خالی می کردند و سس گوجه و خردل به صورتشان می پاشیدند.



کینگ می خواست در این تمرین ایفای نقش عمیق، شهروندان سیاه پوست را آن قدر عصبانی کند که به اعتراض برخیزند اما نه آن قدر عصبانی که به خشونت متوسل شوند. بهترین راه برای اداره کردن خشم چه بود؟ رایج ترین استراتژی برای این کار برون ریزی بود. درمانگران به ما توصیه می کنند با کتک زدن یک بالش با فریاد زدن، خودمان را خالی کنیم. فروید استدلال می کرد که با ابراز خشم فروخته مان می توانیم از فشار بکاهیم و به پاکسازی ذهنی برسیم. در فیلم این را تحلیل کن، بیلی کریستال نقش روان پزشکی را بازی می کند که وظیفه دارد به رابرت دنیروی گانگستر کمک کند تا خشمش را مدیریت کند. کریستال، زدن بالش را توصیه می کند و دنیروی تفنگی برمی دارد، به سمت مبل نشانه میگیرد و شروع می کند به شلیک کردن به بالش. کریستال لرزان و ترسان می پرسد، احساس بهتری داری؟ دنیروی جواب می دهد، بله، دارم.

برای آزمودن این مسئله که آیا برون ریزی به مدیریت خشم کمک می کند یا خیر، برد بوشمن روان شناس آزمایش زیرکانه ای را برای خشمگین کردن افراد طراحی کرد. از شرکت کنندگان خواسته می شد مقاله ای درباره اینکه با سقط جنین موافق اند یا حق انتخاب را با زنان می دانند بنویسند.



سپس آنها بازخوردهای مکتوب تندی از یکی از هم ردگان خود که نظر مخالفی داشت دریافت می کردند که مقاله آنها را بی سامان، تکراری، با نگارشی ضعیف، گنگ، غیراقتناع کننده و کم کیفیت به حساب آورده بود و اضافه می کرد، «این یکی از بدترین مقالاتی است که تاکنون خوانده ام!»

سپس به طور تصادفی از دریافت کننده خشمگین این ارزیابی خواسته می شد یکی از این سه واکنش را داشته باشد؛ برون ریزی، پرت کردن حواس خودش، یا خودداری. اعضای گروه برون ریزی مجاز بودند با حداکثر توان تا هر زمان که می خواستند به یک کیسه بوکس مشت بزنند، درحالی که به آن فرد عوضی فکر می کردند که از مقاله آنها انتقاد کرده بود و به تصویرش هم نگاه می کردند. گروه پرت کردن حواس هم به کیسه بوکس ضربه می زدند اما به آن داده شده بود درباره رسیدن به تناسب اندام فکر کنند، و تصویری از شخصی که مد بود به آنها نشان داده می شد. در گروه کنترل، کیسه بوکسی وجود نداشت؛ شرکت کنندگان به آرامی به مدت دو دقیقه می نشستند و در این مدت کامپیوتر در حال تعمیر شدن بود گروه در قبال هم رده ای که به آنها توهین کرد پرخاشگرتتر می شدند؟



برای یافتن پاسخ، بوشمن به هریک از این گروه‌ها فرصتی داد تا با صدایی گوش‌خراش نقدکننده مقاله را آزار دهند و به آنها اجازه می‌داد بلندی و طول مدت انفجارهای صوتی را تعیین کنند. گروه برون ریز از همه پرخاشگرتر بود. آنها در قیاس با گروه پرت کردن حواس و گروه کنترل با سروصداهای شدیدتری منتقد خود را می‌نواختند و دکمه را مدت بیشتری نگه می‌داشتند یکی از شرکت‌کنندگان بعد از فکر کردن درباره بازخورد توهین‌آمیز چنان عصبانی شد که کیسه بوکس کافی نبود: او با مشت سوراخی در دیوار آزمایشگاه ایجاد کرد.

برون ریزی شعله‌های خشم را خاموش نمی‌کند؛ به آن دامن می‌زند. وقتی خشم خود را بیرون می‌ریزیم، به شدت پای خود را روی پدال سیستم حرکت فشار می‌دهیم و به سوی هدفی که ما را خشمگین کرده می‌تازیم. درعین حال ضربه زدن به کیسه بوکس بدون فکر کردن به هدف مورد نظر سیستم حرکت را روشن نگه می‌دارد اما ما را قادر می‌سازد راه‌های دیگری برای واکنش نشان دادن را در نظر بگیریم. آرام نشستن شروع به فعال کردن سیستم توقف می‌کند.



در پژوهش های دیگری، بوشمن نشان داد که برون ریزی حتی در صورتی که فکر میکنید مؤثر است و حتی در صورتی که باعث شود احساس بهتری کنید هم جواب نمی دهد. هرچه بعد از برون ریزی احساس بهتری داشته باشید، پرخاشگرتر می شوید: نه تنها نسبت به منتقد خود که نسبت به ناظران بی گناه.

اجتناب از برون ریزی روانی بن مایه اصلی در آموزش فعالان جنبش حقوق مدنی بود از آنجا که مقاومت عاری از خشونت به کنترل خشم بستگی دارد، کینگ و همکارانش تا هماهنگی را در کارگاه هایشان به کار می بستند تا برون ریزی روانی را در جای خود متوقف کنند. آن گونه که کینگ به یاد می آورد، گاهی از اوقات شخصی که نقش مرد سفید پوستی را بازی میکرد چنان رفتار متعصبانه ای در اجرای خود نشان می داد که باید از بیرون آهسته به او تذکر می دادیم.» یکی از شهروندانی که نقش مرد سیاه پوستی را بازی می کرد اغلب در واکنش نقش غیر خشونت آمیزش را فراموش می کرد و با شور و حرارت واکنش نشان می داد؛ هر وقت این اتفاق می افتاد روی هدایت کردن کلمات و کردارهایش به مسیری غیرخشونت آمیز کار میکردیم ، بعد از هر اجرا، گروه بازخوردها و پیشنهادهایی را برای واکنش سازنده تر ارائه می کرد.



یکی از مشکلات اساسی برون ریزی روانی این است که توجه را به سمت شخصی که مرتکب بی انصافی شده معطوف می کند. هرچه بیشتر در مورد شخصی که در حق شما بی عدالتی کرده فکر کنید می خواهید برای تلافی جستن با خشونت بیشتری او را بکوید.

سرجا پوپوویچ توضیح می دهد، «خشم ابزار محرک قدرتمندی است اما اگر افراد را عصبانی کنید ممکن است شروع به شکستن چیزها بکنند.»

باید برای سوق دادن خشم به مسیری ثمربخش، به جای برون ریزی روانی درباره آسیبی که یک خطا کار وارد کرده، در مورد فرد قربانی فکر کنیم که از آن خطا رنج دیده است. پژوهشگران مدیریت، اندرو برادسکی، جاشوا مارگولیس و جوئل براکتر متوجه شدند که تمرکز روی قربانیان بی عدالتی ما را برمی انگیزد تا در برابر قدرت، حرف حق بزنیم. در یک آزمایش، عده ای از بزرگ سالان شاهد بودند که یک مدیر اجرایی ارشد دستمزد زیادی برای خودش در نظر گرفته و به یکی از کارکنان دارای عملکرد عالی دستمزد اندکی می دهد. وقتی از آنها خواسته شد که بر کارمندی تمرکز کنند که رفتار غیرمنصفانه ای با او شده بود، این احتمال که آنها تصمیم پرداخت دستمزد مدیر اجرایی ارشد را به چالش بکشند ۴۶ درصد بیشتر شد.



در جنبش حقوق مدنی، مارتین لوتر کینگ جونیور مرتبا توجه را به سمت قربانیان و بی عدالتی معطوف می کرد. او در سخنرانی سال ۱۹۵۶ خود در دفاع از بایکوت اتوبوس مونتگومری اعلام کرد، «ما قصد نداریم سفید پوستان را شکست دهیم یا تحقیر کنیم، اما قصد داریم فرزندانمان را از زیستن یک مرگ روانی دائمی برهانیم.» تمرکز روی قربانی باعث فعال شدن چیزی می شود که روان شناسان آن را خشم همدلانه می نامند - میل به اصلاح خطاهایی که در حق دیگران انجام شده است. این نوع خشم باعث روشن شدن سیستم حرکت می شود اما باعث می شود درباره اینکه بهترین راه برای حفظ احترام قربانی چیست، به فکر فرو رویم. تحقیقات نشان میدهد که وقتی از دست دیگران خشمگین هستیم قصد تلافی یا انتقام می کنیم. اما وقتی به خاطر دیگران خشمگین هستیم، خواهان عدالت و یک سیستم بهتر خواهیم شد، صرفا خواستار مجازات نیستیم؛ می خواهیم کمک کنیم.



ئی. بی. وایت زمانی نوشت، :

صبح که بلند می شوم بین این دو احساس متضاد گیر کرده ام که جهان را جای بهتری کنم یا از جهان لذت ببرم. این باعث می شود برنامه ریزی برای آن روز دشوار شود.

اعلامیه استقلال، حق مسلم حیات، آزادی و جست و جوی سعادت را به آمریکائیان وعده می دهد. در جست و جوی سعادت، بسیاری از ما تصمیم می گیریم از این جهان چنان که هست لذت ببریم. نوآفرینان به استقبال مبارزه طاقت فرسا می روند و تلاش می کنند دنیا را به چیزی تبدیل کنند که می توانست باشد. شاید آنها با مبارزه برای بهبود زندگی و افزایش آزادی، موقتا دست از برخی لذت ها بشویند و سعادت‌مندی خود را به تعویق اندازند، اما در بلندمدت از این فرصت برخوردارند که دنیای بهتری بسازند؛ و این مسئله - اگر از بیان براین لیتل ، روان شناس استفاده کنیم - رضایت خاطری از نوعی دیگر را به همراه دارد. نوآفرینی آسان ترین مسیر در جست و جوی سعادت نیست اما به طور کامل ما را از سعادت جست و جو بهره مند می سازد.

اقدامات موثر

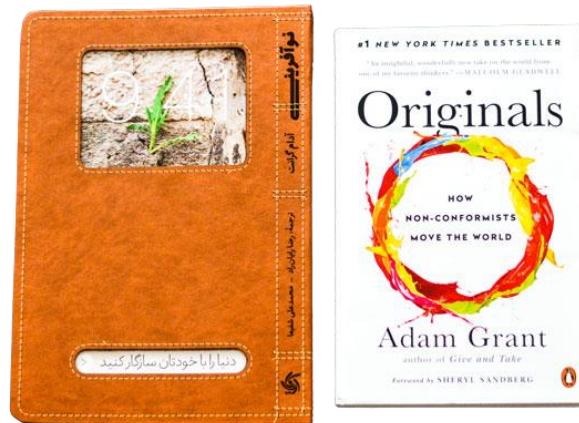
اقدامات فردی

- الف. تولید و تشخیص ایده های نوآفرینانه
- ب. ابراز کردن ایده های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آن ها
- ج. مدیریت احساسات

اقدامات رهبران

- الف. برانگیختن ایده های نوآفرینانه
- ب. ساختن فرهنگ نوآفرینانه

اقدامات برای والدین و معلمان





- پیش فرض ها را زیر سؤال ببرید. به جای مسلم انگاشتن وضع موجود، بپرسید چرا این وضعیت اصولاً وجود دارد. وقتی به یاد داشته باشید که قوانین و سیستم ها را افراد پدید آورده اند، برایتان روشن میشود که آنها وحی منزل نیستند - و شروع به بررسی راهی با بهبود بخشیدن آنها می کنید.
- تعداد ایده هایی را که پدید می آورید سه برابر کنید. درست همان طور که بازیکنان بزرگ بیس بال به طور میانگین موفق به زدن یک توپ از هر سه توپ پرتابی می شوند، هر مبتکری هم گاهی موفق است و گاهی ناموفق. بهترین راه برای افزایش نوآفرینی تان این است که ایده های بیشتری تولید کنید.
- خود را در حوزه جدیدی غرقه کنید. وقتی چارچوب ارجاع خود را گسترش دهید، نوآفرین افزایش می یابد. 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 داده اند. استراتژی دیگر این است که چرخش شغلی داشته باشید: برای عهده دار شدن سمتی که مستلزم مبانی دانشی و مهارت های جدیدی است آموزش ببینید.



گزینه سوم این است که به مطالعه یک فرهنگ متفاوت بپردازید، همچون طراحان مد که وقتی در کشورهای خارجی ای زندگی می کردند که تفاوت زیادی با کشور خودشان داشت، به افراد نوآفرین تری تبدیل میشدند. برای تنوع بخشی به تجربه تان، نیازی نیست به خارج از کشور بروید؛ می توانید 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 ایده های تازه ای پدید می آورید، عمداً زمانی که پیشرفت کار ناقص است، متوقف شوید. با ایجاد وقفه در میان فرایند طوفان فکری یا نوشتن، این احتمال که درگیر تفکر واگرا شوید و به ایده ها زمان دهید تا رسیده شوند بیشتر می شود.
- از هم ردگان خود بازخورد بیشتری بگیرید. قضاوت در مورد ایده های خودتان برایتان سخت است، زیرا معمولاً بیش از حد شور و اشتیاق دارید و اگر در حوزه مربوط تخصصی نداشته باشید، نمی توانید به شم خود اعتماد کنید. اتکا کردن به مدیران، که به طور معمول هنگام ارزیابی ایده ها بیش از حد نقاد هستند، نیز کار مناسبی نیست. برای گرفتن دقیق ترین نقدها و نظرها، ایده پیشنهادی خود را به هم ردگانتان ارائه دهید، آنها در جایگاه مناسبی برای مشاهده قابلیت ها و امکانات بالقوه قرار دارند.



ب. ابراز کردن ایده های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آن ها

- وقتی قرار است در یک حوزه ریسک کنید، با انجام اقدامات احتیاطی اضافی در حوزه دیگری از زندگی ، آن را جبران کنید. مانند کارآفرینانی که شغل روزمره خود را هنگام امتحان ایده های خود حفظ می کردند ، یا مانند کارمن مدینا ، وقتی CIA را به پذیرش اینترنت سوق میداد ، برای جلوگیری از نشت اطلاعات تلاش کرد.
- روفوس گریسکام، کارآفرین ذکر شده در فصل ۳ ، را به یاد بیاورید که به سرمایه گذاران گفت چرا نباید در شرکت او سرمایه گذاری کنند. شما نیز می توانید ابتدا با طرح سه مورد از بزرگترین نقاط ضعف ایده خود شروع کنید و سپس از آنها بخواهید چند دلیل دیگر برای عدم حمایت از آن ذکر کنند. با فرض این که این ایده دارای مزایایی است ، هنگامی که افراد مجبورند سخت تلاش کنند تا دلایل مخالفت خود را پیدا کنند ، از مزایای آن آگاهی بیشتری پیدا می کنند.



- واکنش ها معمولاً پس از ده تا بیست بار در معرض قرار گرفتن یک ایده ، مثبت تر می شوند ، به خصوص اگر تکرارها کوتاه ، چند روز با فاصله و با ایده های دیگر مخلوط شوند. همچنین می توانید ایده خود را با پیوند دادن ایده خلاقانه خود به ایده های دیگری که مخاطب شما از قبل می فهمد ، جذابتر کنید. مانند زمانی که فیلم شیر شاه در زمینه جدیدی به عنوان هملت و در نقش شیرها بیان شد.
- به جای تلاش برای ارتباط با افرادی که ارزشهای شما را دارند ، سعی کنید با افراد بدقلقی که ارزشهای شما را دارند ارتباط برقرار کنید. در نیروی دریایی ایالات متحده ، یک خلبان جوان به نام بن کلمن با ایجاد گروهی از افسران جدید که به دلیل به چالش کشیدن سن خدمت با اقدامات انضباطی روبرو شدند ، یک هسته نوآوری سریع بسیار کارآمد ایجاد کرد. آنها سابقه مخالفت اصولی داشتند و اگرچه اهداف متفاوتی در ذهن داشتند ، اما عادت مخالفت وفادارانه آنها به خوبی با یکدیگر ترکیب می شد. بهترین متحدان شما افرادی هستند که سابقه لجبازی طولانی دارند و مشکلات را از راه های مشابه شما حل می کنند.



ب. ابراز کردن ایده های نوآفرینانه و پیشگام شدن در آن ها

- اگر ایده شما افراطی است ، آن را به روشی متعارف تر بیان کنید. به این ترتیب می توانید به جای تغییر عقاید افراد ، به ارزش ها یا اعتقاداتی که قبلاً دارند اعتماد کنید. شما می توانید از اسب تروا استفاده کنید ، همانطور که مردیث پری هنگامی که آرزوی برق بی سیم را پشت نقاب درخواست طراحی مبدل پنهان کرد ، از آن استفاده کرد. همچنین می توانید از پیشنهاد خود به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدفی که برای دیگران مهم است استفاده کنید ، مانند فرانسیس ویلارد که حق رأی زنان را راهی برای محافظت از خانواده در برابر سو مصرف الکل برای زنان محافظه کار عنوان کرد. اگر از قبل به افراط گرایی معروف شده اید ، می توانید عملکرد خود را از رهبری به سپر فاجعه تبدیل کنید و به میانه روها اجازه این کار را بدهید.



- وقتی مصمم هستید و مطمئن نیستید از دو طریق مختلف به خود انگیزه دهید. وقتی تصمیم می گیرید اقدام کنید ، اگر عزمتان متزلزل شد به مسیر که طی نموده اید فکر کنید تا انگیزه ادامه مسیر را داشته باشید. حالا که تا اینجا آمده اید ، چگونه می توانید تسلیم شوید؟
- سعی نکنید آرام باشید. آسان تر است که اضطراب را به احساسات مثبت شدید مانند اشتیاق تبدیل کنید. به دلایل عدم تمایل شما برای به چالش کشیدن وضع موجود و عواقب مثبتی که ممکن است داشته باشد ، فکر کنید.
- در برابر بی عدالتی ، فکر کردن در مورد مجرم باعث عصبانیت و پرخاشگری شما خواهد شد. تغییر در تمرکز و توجه به قربانی همدلی شما را افزایش می دهد و احتمال اینکه خشم خود را به روشی سازنده هدایت کنید افزایش می یابد. به جای اینکه بخواهید افرادی را که به شما آسیب می رسانند مجازات کنید ، به احتمال زیاد به قربانیان کمک خواهید کرد.



- حتی داشتن یک متحد برای افزایش چشمگیر تمایل شما برای اقدام کافی است. شخصی را پیدا کنید که به چشم انداز شما ایمان داشته باشد و با هم به حل مشکل بپردازید.
- به یاد داشته باشید که اگر ابتکار عمل نداشته باشید ، وضع موجود ادامه خواهد یافت. چهار پاسخ به عدم رضایت را در نظر بگیرید: خروج، اظهار نظر ، تحمل و نادیده انگاری. فقط خروج و اظهار نظر وضعیت شما را بهبود می بخشد. اگر تا حدی بر اوضاع کنترل داشته باشید ، اظهار نظر می تواند بهترین اقدام باشد. در غیر این صورت ، ممکن است وقت آن باشد که به گزینه هایی برای افزایش اثربخشی یا زمان خروج نگاه کنیم.



- افراد مشغول از پیشنهادات در مورد هر موضوعی در هر زمان استقبال نمی کنند. مسابقات نوآوری در جمع آوری ایده های جدید و شناسایی بهترین ایده ها بسیار موثر است. به جای صندوق پیشنهاد ، برای ارائه یک ایده برای حل یک مشکل یا نیاز خاص ، دعوت ویژه کنید.
- مردم غالباً به دلیل نبود فوریت، ایده های جدیدی تولید نمی کنند. با انجام تمرین "شرکت را بکش" می توانید این فوریت را شبیه سازی کنید. خالق این تمرین لیزا بودل ، مدیر عامل فیوچرثینک است. گروهی را جمع کنید و از آنها بخواهید یک جلسه طوفان فکری یک ساعته برگزار کنند تا راهی برای ورشکستگی سازمان یا بردن محبوب ترین محصول ، خدمات یا فناوری شرکت به خارج از میدان پیدا کنند. درباره جدی ترین تهدیدها و چگونگی تبدیل آنها به فرصت هایی برای تغییر دفاع برای حمله ، بحث کنید.



- از کارکنان در شرایط و سطوح مختلف بخواهید ایده های خود را ارائه دهند. در انیمیشن DreamWorks حتی حسابداران و وکلای نیز ترغیب و آموزش می یابند تا ایده های فیلم را ارائه دهند. این نوع همکاری خلاقانه می تواند مهارت های متنوعی به شغل بدهد و ضمن افزایش دسترسی سازمان به ایده های جدید، کار را برای کارکنان جذابتر کند. مشارکت کارکنان در ارائه ایده ها یک مزیت دیگر نیز دارد. وقتی آنها در خلق ایده مشارکت می کنند، ذهنیتی خلاق ایجاد می کنند که باعث می شود کمتر در معرض منفی های کاذب قرار بگیرند و در نتیجه، قضاوت بهتری در مورد ایده های همکاران خود داشته باشند.
- از آنجا که معمولاً یافتن وقت برای در نظر گرفتن دیدگاههای نوآورانه برای افراد دشوار است، یکی از راههای مورد علاقه من حضور در کلاس و کنفرانسها و تشکیل "روز مخالفت" است. مدیران و دانشجویان به گروههایی تقسیم می شوند و هرکدام پیش فرضی، اعتقادی یا زمینه ای از دانش را که در مقیاس وسیعی فرض می شود، انتخاب می کنند. "هر گروه می پرسد، "چه زمانی تصویر صحیح است؟"، وقتی آنها به ایده هایی می رسند، دیدن اینکه آنها چگونه آن را بیرون می کشند واقعاً سرگرم کننده است.



- در سازمان دوسامثینگ ، مدیر عامل آن ، نانسی لوبلین ، کارمندان را از استفاده از : من آن را دوست دارم و عاشقش هستم و از آن متنفرم منع می کند ، زیرا پاسخ دادن به یک پاسخ غریزی بدون تجزیه و تحلیل بسیار آسان است. این امر به افراد انگیزه می دهد تا به جای رد عقاید موجود ، ایده های جدیدی ارائه دهند.



- استخدام براساس فرهنگ سازمان نیست بلکه به دلیل کمک به آن فرهنگ است. وقتی رهبران برای هماهنگی فرهنگی ارزش قائل هستند ، در نهایت افرادی را استخدام می کنند که یکسان فکر می کنند. نوآوری از طریق افرادی انجام نمی شود که با فرهنگ سازمان سازگار هستند بلکه از طریق کسانی هستند که آن را غنی می کنند. قبل از هر مصاحبه ، زمینه ها و انواع مهارت ها و ویژگی های شخصیتی را که در حال حاضر در فرهنگ سازمان شما وجود ندارد ، شناسایی کنید. این ویژگی ها را در مراحل استخدام اولویت بندی کنید.
- تغییر رویکرد از مصاحبه های خروجی به مصاحبه های ورودی به جای اینکه منتظر بمانید تا کارمندان هنگام ترک شرکت از آنها ایده بگیرند ، در زمان جدید درخواست بازخورد کنید. با نشستن و گفتگو با افراد تازه وارد در دوره مقدماتی ، می توانید به آنها کمک کنید احساس ارزش کنند و در عین حال پیشنهادهای جدیدی ارائه دهند. از آنها بپرسید چه چیزی آنها را به اینجا جلب می کند و چه چیزی باعث می شود در شرکت بمانند و آنها را به چالش بکشید تا مانند کارآگاهان فرهنگی فکر کنند.



آنها می توانند از منظر یک ناظر داخلی و خارجی بررسی کنند که چه کارهایی منسوخ شده و باید حفظ شوند و همچنین تفاوت بین ارزش توصیه شده و ارزش را در عمل تشخیص دهند.

- اگر افراد به سرعت به پاسخ ها بشتابند ، شما در نهایت طرفداران بیشتری نسبت به سوال کنندگان خواهید داشت و اطلاعات کامل را در جلسه از دست خواهید داد. به دنبال ضبط رویداد شرکت **Bridgewater** ، می توانید یک سند باز برای تیم ها ایجاد کنید تا مشکلاتی را که تجربه می کنند شناسایی کند. هر ماه افراد را دور هم جمع کنید و آنها را مرور کنید تا مشخص کنید کدام یک از آنها ارزش حل دارند.

- به جای تعیین وکیل مدافع شیطان ، چنین شخصی را پیدا کنید. مخالفت نظرات حتی اگر نادرست باشد نیز مفید است اما تنها در صورت درست و بدون ابهام موثر است. به جای اینکه بفهمید با وکیل مدافع شیطان چه باید کرد ، کسی را پیدا کنید که واقعاً با اقلیت موافق است و او را به اشتراک نظرات خود دعوت کنید.



برای شناسایی این افراد ، سعی کنید یک جمع کننده اطلاعات - شخصی قبل از جلسات - را تعیین کنید تا مسئول برقراری ارتباط با اعضای تیم باشد تا از دانش آنها مطلع شود.

- اگر به توصیه های خود عمل نکنید ، متقاعد کردن عکس این مسئله دشوار است. هنگامی که ری دالیو ایمیلی در انتقاد از عملکرد خود در یک جلسه مهم دریافت کرد ، با کپی کردن آن پیام روشنی به کل شرکت ارسال شد که وی از بازخورد منفی استقبال می کند. با دعوت از مردم برای انتقاد علنی از شما ، می توانید شرایطی را برای ارتباط آزادانه افراد ایجاد کنید ، حتی اگر نظرات آنها محبوب نباشد.



- از کودکان بپرسید اگر الگوی آنها در این شرایط باشد چه می کنند؟ کودکان وقتی از دیدگاه افراد خلاق به مشکلات نگاه می کنند ابتکار عمل را به دست می گیرند. از کودکان بپرسید که چه چیزی را می خواهند در خانواده یا مدرسه خود بهبود ببخشند. سپس از آنها بخواهید یک شخصیت واقعی یا شخصیت خیالی را که به دلیل خلاقیت و نوآوری دوست دارند شناسایی کنند. اگر آن شخص در چنین شرایطی قرار می گرفت چه می کرد؟
- رفتارهای خوب را به هویت اخلاقی پیوند دهید. بسیاری از والدین و معلمان کارهای خوب را تحسین می کنند ، اما کودکان وقتی آنها را به خاطر مفید بودن مورد ستایش قرار می دهند ، بخشنده تر می شوند - این بخشی از هویت آنها می شود. اگر می بینید کودکی کار خوبی انجام می دهد بهتر است بگویید "شما آدم خوبی هستید زیرا ..." همچنین اگر از کودکان خواسته می شود افراد خوبی باشند اخلاق مداری بیشتری دارند. اگر می خواهید کودکی به جای اینکه از "آیا می توانید سهمیم شوید؟" اسباب بازی را با شخص دیگری به اشتراک بگذارد. بپرسید ، "آیا می توانید یک تقسیم کننده باشید؟"



- عواقب رفتار بد را برای دیگران توضیح دهید. وقتی کودکان بد رفتاری می کنند ، به آنها کمک کنید تا بفهمند که اعمالشان به دیگران چگونه آسیب می زند. "فکر می کنی چه حسی داری؟" وقتی کودکان تأثیر منفی این مسئله را بر دیگران تشخیص دهند ، احساس همدلی و احساس گناه کنند ، انگیزه آنها را برای تشخیص درست از نادرست و جلوگیری از انجام این کار در آینده تقویت می کند.
- بیشتر بر ارزش ها تأکید کنید تا قوانین محدودیت هایی را تعیین کنند که به کودکان یاد می دهند بیشتر در مورد جهان یاد بگیرند. ارزشها کودکان را تشویق می کنند تا اصول را خودشان درونی کنند. هنگام صحبت درباره استانداردها ، مانند والدین نجات دهندگان آلمان نازی ، توضیح دهید که چرا برخی از ایده آل ها برای شما مهم هستند و از فرزندتان بپرسید که چرا این ایده آل ها مهم هستند.
- همانطور که فرزندان غیر ارشد در شرایط نزدیک به آنها به دنبال موقعیتهای خلاقانه تری می گردند ، روشهایی نیز وجود دارد که به آنها کمک می کند موقعیت های جدید را شناسایی کنند. یکی از تکنیک های مورد علاقه من کلاس قطعات جورچین است: دانش آموزان را برای یک پروژه گروهی دور هم جمع کنید و به هر کدام یک قطعه متفاوت بدهید.



هنگام نوشتن گزارش مروری بر کتاب زندگی النور روزولت ، یک دانش آموز در مورد دوران کودکی ، دیگری در مورد نوجوانی و دیگری در مورد نقش او در جنبش زنان کار می کند. تحقیقات نشان می دهد که این سوگیری را کاهش می دهد - کودکان یاد می گیرند نقاط قوت متمایز یکدیگر را ارزیابی کنند. این می تواند به آنها فضای کافی را بدهد تا به جای اینکه قربانی تفکر گروهی شوند ، ایده های ابتکاری را در نظر بگیرند. از کودکان بخواهید که به دنبال مرجع دیگری برای افزایش فرصت تفکر جدید باشند. اگر روزولت در چین بزرگ شده بود ، چه تفاوتی با کودکی او داشت؟ او تصمیم گرفت که در آنجا چه مبارزاتی انجام دهد؟

با تشکر از توجه شما

