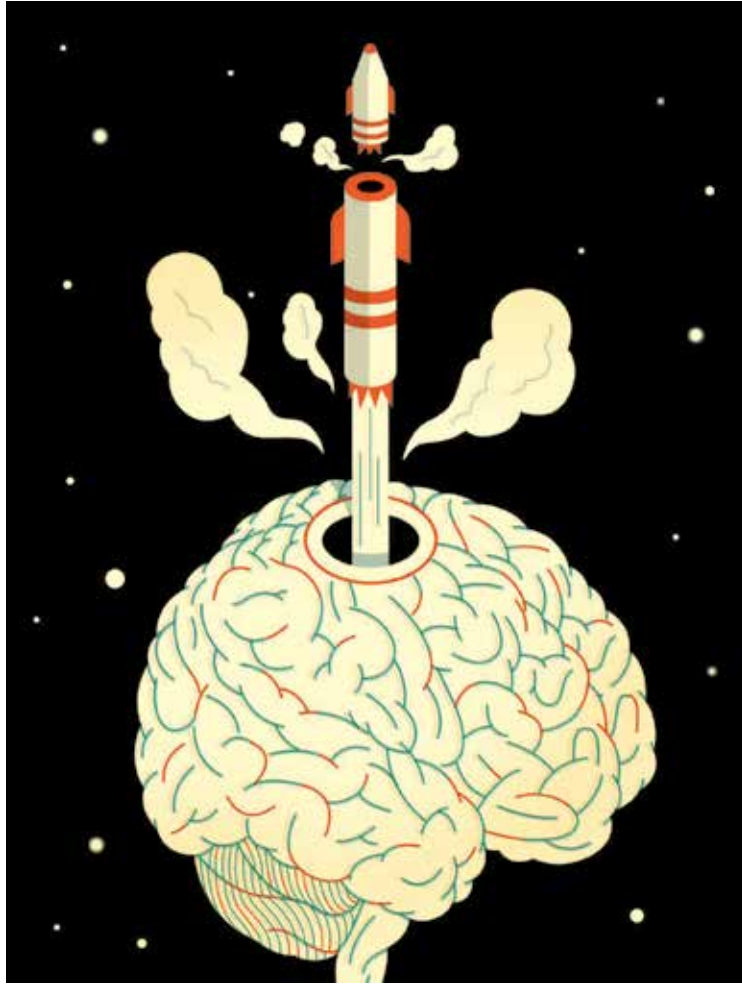




مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)



نوآوری

# چگونه به ایده‌های پیشگام می‌رسید؟

نویسنده: بابا شیو



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

"How Do You Come Up With Breakthrough Ideas?", Baba Shiv,  
Stanford Business, autumn 2013, Pages 16–19.

درباره نویسنده:

بابا شیو (Baba Shiv)، استاد بازاریابی در مدرسه اقتصاد استنفورد، و عضو کالج شاناهان (R. Michael Shanahan) در سال‌های ۲۰۱۳-۲۰۱۴ است. پژوهش‌های او در امور مربوط در <http://stnfd.biz/pOMZf> گزارش شده‌اند.

ترجمه محمدرضا بهاری

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶/۰۷/۴

درباره مقالات وبگاه مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن به ایده‌های ارزشمند آنان - که مأموریت اصلی «مؤسسه» است - خواه ناخواه به عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارآیی، راهبرد، مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی اعم از تحلیلی یا کاربردی، از منابع معتبر، در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند قرار بگیرد.

در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب - تألیف یا ترجمه - از مخاطبانمان خواهیم بود.

# چگونه به ایده‌های پیشگام می‌رسید؟

گفته‌های علوم اعصاب دربارهٔ اینکه چگونه می‌توانیم بیشترین منفعت را از خودمان، همکارانمان، و رئیس مان ببریم.

مغز انسان ابزار پیچیده‌ای است. اما در اساس چیزی نیست جز یک اندام حیوانی که مستعد پاسخ‌های غریزی است. این مغز غریزی بر مبنای چیزی کار می‌کند که من به آن «چارچوب X» می‌گویم، مفهومی که از مطالعات رفتارهای حیوانی و انسانی برمی‌آید، به خصوص بررسی‌هایی که رفتار را به عملکرد مغز مربوط می‌کنند.

انسان‌ها هم، مثل خویشاوندان نخستین مان، ناگزیر دو رشتهٔ عصبی دارند که می‌توانید تصور کنید که در شکل‌گیری X یکدیگر را قطع می‌کنند. اولی ما را از حالت برانگیختگی فیزیولوژیکی شدید که اغلب به صورت خشم، ترس، و اضطراب تجلی می‌کند و تحت تأثیر کورتیزول شیمیایی است، به حالت آرامش می‌برد، که نوعاً توسط هورمون‌های آرام بخش سرتونین تولید می‌شود. دومی ما را از حالت برانگیختگی فیزیولوژیکی خفیف - همان که ملال و دلمردگی‌اش تلقی می‌کنیم - به لطف حضور طبیعی مادهٔ محرک دوپامین در بدن - به حالت هیجان می‌کشاند.

اگر مغز به شدت دچار احساسات برانگیزانندهٔ فیزیولوژیکی همراه با فشار روانی باشد، در این صورت اولین گزینه‌مان ایجاب می‌کند که از هیجان دوری کنیم و به جایش دنبال راحتی خیال باشیم. مطالعات نشان داده است که نخستین‌های زیر فشار روحی، مثلاً، دنبال سرزمین‌ها یا جفت‌های جدید نخواهند بود. آدم‌ها زیر فشار که باشند به چیزهای آشنا هم متوسل می‌شوند. اما مغز وقتی آسایش می‌یابد مستعد دلمردگی می‌شود. آن وقت شروع می‌کند به جست و جوی انگیزش در شکل دوپامین، از راه هیجان. این همان وقتی است که شما و خویشاوند میمونتان دنبال سرزمین‌های جدید خواهید گشت.

از منظر نوآوری، درک این امر بسیار اهمیت دارد، و کمک‌تان خواهد کرد که بهترین نتیجه را از کار خودتان و همکارانتان، و رئیس‌تان بگیرید. چگونگی‌اش از این قرار است:

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بهترین راه برای بیشینه کردن خلاقیت این است که هم سرتونین و هم دوپامین را در سطوح بالا نگه داریم - که موجب می‌شوند شخص آرام ولی پرا انرژی بماند. اما چگونه؟ مسیر با استراحت مناسب آغاز می‌شود. حداقلی از نیم ساعت - اما ایده‌آل‌اش این است که دو ساعت - خواب عمیق سطوح کورتیزول را پایین می‌آورد و سرتونین را افزایش می‌دهد.

این یعنی آسوده و آرام به رختخواب رفتن پس از استحمام، اجتناب از مصرف الکل در دو ساعتی که به وقت خواب مانده است، و خاموش کردن همهٔ چراغ‌ها، حتی آنهایی را که وسایل الکترونیک را روشن نشان می‌دهد - چون این نورها بر غدهٔ صنوبری اثر می‌کنند و موجب احساس بیداری و هشیاری در انسان می‌شوند. معنی دیگرش خوردن شام سبک است - اقلأ سه یا چهار ساعت زودتر از وقت خواب - هضم یک غذای سنگین نمی‌گذارد که آدم خوابش ببرد.

رژیم غذایی هم اهمیت دارد. صبحانه‌ای که غنی از پروتئین باشد به راحتی به سرتونین و دوپامین تبدیل می‌شود، در صورتی که کافئین یک محرک فیزیولوژیکی است؛ یعنی می‌تواند هر احساسی را که قبلاً در کسی هست را تشدید کند. اگر کسی انگیزه داشته باشد، کافئین به او کمک خواهد کرد؛ اگر تحت فشار روحی باشد، کافئین مضطربش خواهد کرد. و نوآور البته چندان نیازی به نگرانی ندارد.

تمرین‌های قلبی - عروقی هم بسیار مهم است. وقتی عضله‌های قلب سریع‌تر تلمبه می‌زنند، نوعی «پیتید» آزاد می‌کنند که گمان می‌رود تولید سرتونین را افزایش می‌دهد. این یعنی که خوب است قبل از جلسه بعد از ظهر پیاده‌روی سریعی داشته باشیم، یا حتی بهتر از آن، قدم بزنیم و صحبت کنیم. استیو جابز به طور مرتب از این جلسات «قدم زنی» داشت. مارک زوکربرگر هم همین‌طور. سرتونینی که تولید می‌شود نه فقط شخص را خلاق‌تر و بهره‌ورتر می‌کند بلکه کیفیت خواب را هم بهتر می‌کند و چرخه مثبتی در اوضاع و احوال پدید می‌آورد.

شرکت‌هایی که نگران برتری خودشان هستند غالباً مستخدمشان را از طریق اجبار یا استفاده از تهدید و اتمام حجت وابدارند که «بهتر، سریع‌تر، و قوی‌تر» کار کنند، آنها معتقدند که، برای نوآوری، تهدید از تشویق مؤثرتر است.

اما بررسی‌ها نشان می‌دهند که فشار محرک ضعیفی است. دانیل کانمان پژوهشگر دانشگاه پرینستون در کتاب پرفروشش تفکر، سریع و آهسته، توضیح می‌دهد که چرا. از میان دو مسیر عصبی مغز، اولی - از اضطراب به آرامش - الهام‌بخش تفکر خارج از چارچوب نیست. کارکنان بسیار ناایمن و تحت فشارند که باید در سایه وحشت بخزند تا به ایمنی برسند. پس هدف این است که کارکنان را در مسیر دوم بیندازیم - از رضایت و آسوده‌خاطری به هیجان - که بسیار محتمل‌تر است که آغازگر نوآوری باشد. این انتقال عمدتاً از طریق تحکیم مثبت محقق می‌شود: ترغیب، احترام، و افزایش مسئولیت.

دو مطالعه موردی را در نظر بگیرید: چند وقت پیش، یک شرکت بین‌المللی موفق کالاهای مصرفی که احساس می‌کرد کار خیلی راحت شده است سعی کرد مدیرانش را ترغیب کند که بودجه‌های تبلیغاتی‌شان را کاهش بدهند اما دست‌کم به همان نتایج برسند. با توجه به اوضاع و احوال مشتریان، این نوع نوآوری به وسیله استیصال، فقط می‌توانست در میان گروه کوچکی از افراد مؤثر باشد - افرادی که طبق عادت مایل بودند مسیر دلمرگی به هیجان را بپیمایند. این انواع، طبیعتاً یأس را به چالش بدل می‌کنند، و مایل‌اند که جوان‌تر باشند. اما این ترفند برای اکثریت کارکنان بازاریابی‌شان هرگز کارساز نیست.

یک رهیافت بسیار متفاوت آنی است که ساشیت چین به کار گرفت. چین یک سال بعد از من، دو دوره MBA در IIM در احمدآباد در هندوستان فارغ‌التحصیل شد و با عضوی از خانواده‌ای ازدواج کرد که صاحب صنایع وارد اهیما در هندوستان بودند - مجتمعی که یکی از بزرگترین عرضه‌کنندگان پارچه بسیار با کیفیت در جهان است.

مثل بسیاری از مردانی که با چنین خاندانی وصلت می‌کنند، چین در میانه دهه سوم زندگی‌اش مدیر ارشد شد. چین ناگهان کارش را به سر و کله زدن با شرکت‌های پارچه‌بافی‌ای افتاد که دچار چنان درگیری‌هایی شده بودند که منجر به تعطیلی کارخانه‌ها شده بود و رئیس کارخانه تقریباً به حال مرگ افتاده بود. او به طرز اعجاب‌انگیزی اوضاع را دگرگون کرد - و نه فقط اوضاع آن کارخانه‌ها بلکه مجموعه‌ای از آنها را که در همان وضعیت وخیم بودند.

چطور؟ شروع کرد به حرف زدن با کارکنان. در هندوستان، اینکه رئیس با کارکنان سر یک میز بنشیند، بسیار کم‌نظیر است. اما چین اصرار داشت که به طور مرتب به طبقه فروشگاه برود تا ببیند چه خبر است. روش او القای فکر نوآورانه در یک سازمان این است که از کارکنانش بپرسد «در محل کار چه کار می‌توانید بکنید تا فردا بهتر از امروز باشد؟» از آنها نمی‌خواهد که فکر کنند چگونه می‌توان امور را برای خودشان بهتر کرد.

در سفر مطالعاتی که با فارغ‌التحصیلان سال ۲۰۱۱ استنفورد به هندوستان داشتیم، من چند نمونه از نتایج عالی چنین رفتار مدیریتی را دیدم. یکی‌اش در مورد کارگری بود با تحصیلاتی معادل تحصیلات دبستانی در غرب. او متوجه مسئله‌ای شده بود: تعویض دوک‌های نخ، وقتی خراب می‌شدند، کار خیلی مشکلی بود. انجام دادنش به دو نفر نیاز داشت - یکی دوک‌های جدید را به غلتک فشار بدهد، بالا برود و دوک را عوض کند، و بعد پایین بیاید. آنکه کارش با چهارپایه بود معمولاً مرخصی استعلاجی می‌گرفت - چونکه کارش سخت بود و گاهی هم به سقوط یا جراحات دیگر منجر می‌شد.

● چگونه به ایده‌های پیشگام می‌رسید؟ ● ۵

در اوقات بعد از تعطیلی دستگاه، این کارگر کارخانه شروع کرد به آزمایش‌هایی که چگونه می‌شود چهارپایه را جلو- عقب کرد، طوری که نیازی به دائماً بالا رفتن و پایین آمدن از آن نباشد. سرانجام به فکرش رسید که چرخ زیر چهارپایه بگذارد، و بعد هم یک موتور الکتریکی برای حرکت دادن آن نصب کرد. دست آخر هم در یک اقدام مبتکرانه، یک رکاب چرخ خیاطی برای دستگیره تعبیه کرد، طوری که کارگر دیگر می‌توانست به اختیار خودش آن را به حرکت دریاورد یا متوقف کند. نتیجه؟ کاهش وقت هدر رفته، کاهش صدمات، و افزایش کارایی.

برای حمایت از فرایند، جین یکی از قدرتمندترین محرک‌های نوآوری را به کار گرفت: شأن اجتماعی. کارگر کارخانه منزلت اجتماعی بزرگی در دیدار ما کسب کرد. با او ملاقات خصوصی هم داشتیم که در آن برایمان تعریف کرد که چگونه به این فکر رسیده است. باقی افراد شرکت هم کم کم به این فکر افتادند که: اگر او می‌تواند، پس من هم می‌توانم.

مردمی کردن منشا محتمل نوآوری، ترغیب ایده‌های معمولی، و استفاده از امتیازات اجتماعی، روش‌های قدرتمندی برای ترغیب نوآوری‌اند. اما الهام بخش‌ترین روش این است که - همان‌طور که گاندی تأیید کرد- «تغییر بدهید». مدیری که وقت می‌گذارد تا وجه خلاق خودش را قوی‌تر کند، همان است که می‌تواند به بهترین نحو خلاقیت‌های دیگران را هم به کار بگیرد.

مدیران میانی با ایده‌های بزرگ با چالشی روبه‌رو هستند: آنها باید این ایده‌ها را چگونه، چه وقت، و با چه کسانی قسمت کنند؟ مدیریت از پایین به بالا همیشه دشوار است، و این به خصوص وقتی درست است که بخواهیم چیزهای جدیدی را مطرح کنیم. اما چیزهای زیادی هست که کارکنانی که می‌خواهند بالادستی‌هاشان را تحت تأثیر قرار بدهند باید در ذهن داشته باشند.

راز موفقیت در این است که مشخص کنیم کدام رشته عصبی مورد علاقه مخاطبان است. آنها که فکرشان را به سفر بین فشار روحی و آرامش متمرکز می‌کنند احتمال کمتری دارد که ایده‌ها را دریافت کنند؛ آنها به مطلع‌ها متوسل می‌شوند. آنها که از دلمرگی به هیجان می‌روند از فرصت‌های جدید لذت خواهند برد.

مشکل نیست که بفهمیم چه کسی از کدام مسیر بیشتر خوشش می‌آید؛ مردم از روی عادت به یکی از این دو میل می‌کنند. شخصیت‌های نوع اول، چنان که من خطابشان می‌کنم، از مسیر بی‌فشار و آرامش بیرون نمی‌آیند. آنها از اشتباه کردن می‌ترسند. برعکس، شخصیت‌های نوع دوم آنهایی‌اند که میل دارند بین دلمرگی و هیجان سفر کنند. آنها نوعاً می‌ترسند که تجربه جدیدی را از دست بدهند و خطاها را نه مثل عواملی ناتوان کننده بلکه به عنوان عواملی هیجان‌انگیز می‌بینند. آنها شکست را فرصت تلقی می‌کنند و چالش‌ها را مثل سرگرمی و تفریح در نظر می‌گیرند.

