



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



خلاقیت

چه کسی بہترین داور فکرہای بکراست؟  
آنچه نمایشہای سیرک دربارہٴ پیش بینی موفقیت بہ ما می گویند.

نویسنده: لویس لی



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

این مقاله ترجمه‌ای است از  
Louise Lee, CREATIVITY: Who's the Best Judge of Innovative Ideas? -  
What circus acts tell us about predicting success, STANFORD BUSINESS,  
Autumn 2016

ترجمه محمد رضا بهاری

تاریخ ترجمه: ۱۳۹۵/۱۲/۰۱

تاریخ آخرین ویرایش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۳

#### 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 - خواه‌ناخواه 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 - در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند بگذاریم.

فعلاً این مقالات و یادداشت‌ها را عمدتاً از دو منبع معتبر:

- Harvard Business Review
- Stanford Business

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

برای اطلاعات بیشتر به وبگاه [www.safee.ir](http://www.safee.ir) مراجعه کنید.

# چه کسی بهترین داور فکرهای بکر است؟

آنچه نمایش‌های سیرک دربارهٔ پیش‌بینی موفقیت به ما می‌گویند.

نوآوری‌ها به شکل فکرهای خلاق آغاز می‌شوند، اما داشتن فکر خوب کافی نیست. بسیار پیش می‌آید که خبرگان فکرهای خلاق را مردود می‌شمارند که بعداً معلوم می‌شود موفقیت‌های چشمگیری بوده‌اند: هری پاتر، جنگ ستارگان، واسط گرافیکی کاربر، و حتی تلفن از جمله فکرهایی‌اند که در وهلهٔ اول به آنها توجهی نشده بود.

وقتی کسی فکر تازه‌ای دارد، چه کسی بهترین موقعیت را دارد، چه کسی بهترین موقعیت را دارد که پیش‌بینی کند آیا این فکر موفقیتی در پی خواهد داشت یا نه. خالق فکر یا مدیری که مسئول ارزیابی فکر است؟ در پژوهشی که جاستین برگ<sup>۱</sup> استادیار GSB در استنفورد انجام داده است معلوم می‌شود که پاسخ این پرسش «هیچ‌کدام» است. کار برگ «پیش‌بینی خلاق» یا مهارت پیش‌بینی کردن موفقیت فکرهای تازه است. پژوهش برگ حاکی از آن است که مدیران، حتی با همهٔ دانش و تجربه‌شان، معمولاً بهترین‌ها در پیش‌بینی موفقیت فکرهای تازه نیستند؛ خلق‌کنندهٔ خود فکر هم همین‌طور.

در عوض، بهترین داوران هم‌تاهای خالق فکرند، که برای تولید فکرهای خودشان - اما نه برای فکر مورد نظر - وقت صرف کرده‌اند. مقالهٔ پژوهش برگ در شمارهٔ ژوئیهٔ ۲۰۱۶، فصلنامهٔ علوم مدیریتی<sup>۲</sup> منتشر شد.

برگ بررسی مشروحاتی دربارهٔ پیش‌بینی خلاق در صنعت سیرک به عمل آورد. گروهی با شرکت جیمز تنیب<sup>۳</sup> مدیر خلاق پیشین سیرک سولی<sup>۴</sup>، و لانا گوشتانگ<sup>۵</sup>، بازیگر کهنه‌کار سیرک، تشکیل داد. در صنعت سیرک، نوآوری معمولاً به دو نقش مجزا تقسیم می‌شود: ابداع‌کنندگان ایده‌هایی برای نمایش‌های جدید می‌اندیشند، و مدیران ارزیابی می‌کنند که آیا این نمایش‌ها را در اجراهای آینده بگنجانند یا نه.

پس مدیران مثل نگهبان‌های حائل میان آفرینندگان فکر و جماعت تماشاچی یا مخاطبان عمل می‌کنند، و این شبیه سازماندهی نقش‌ها در بسیاری سازمان‌ها و صنعت‌هاست.

برگ و گروهش بیش از ۱۵۰ ویدیو از عملیات سیرک در کشورهای جهان فراهم کردند. بعداً از ۳۳۹ دست‌اندر کار حرفه‌ای سیرک - هم صاحبان ایده و هم مدیران - که هر کدام ۱۰ ویدیو را بینند و سعی کنند از پیش بگویند که هر ویدیو در نظر مخاطبان چقدر موفق خواهد بود. پیش‌بینی‌کنندگان به طور مشخص درجهٔ استقبال مخاطبان از ویدیوها، میزان اشتراک‌گذاری، و حمایت مالی آنان را هم ذکر کردند. میزان صحت این پیش‌بینی‌ها بعداً با استفاده از نمونهٔ آماری بیش از ۱۳۰۰۰ مخاطب آزموده شد.

برگ دریافت که آفرینندگان، پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای ایده‌های خودشان نیستند: آنها میزان علاقهٔ مخاطبان به ویدیوهای خودشان را بیش از واقع برآورد کرده بودند. اما به طور کلی خلاقان فکر، در مقایسه با مدیران، داوران دقیق‌تری برای کارهای هم‌تایانشان بودند. دلیل برتری خلاقان به مدیران در این مورد این بود که سازندگان فکر می‌توانستند ارزش موجود در فکرهای تازه‌تر یا در اجراهایی را که با فنون سنتی سیرک فرق می‌کرد تشخیص بدهند. مدیران معمولاً به فکرهای

۱ Justin Berg؛ استادیار رفتار سازمانی در GSB استنفورد است.

2 Administrative Science Quarterly

3 James Tanabe

4 Cirque du Soleil

5 Lena Gutschank

بدیع کمتر بها داده بودند تا به فکرهای متعارف. بعضی از ایده‌های نوظهور چندان مورد توجه مخاطبان قرار نگرفت، ولی بعضی از موفق‌ترین ویدیوها آنهایی بودند که اجراهای بسیار بدیع و متفاوتی داشتند. در پیش‌بینی این موفقیت‌های بدیع، آفرینندگان بهتر از مدیران بودند.

چیزی که نتایج را شگفت‌انگیزتر می‌کرد این بود که بیشتر مدیران قبلاً خالقان فکر بوده‌اند. برگ می‌گوید، «شاید گمان کنید که اگر آفریننده موفق باشید، سلیقه خوبی دارید و وقتی به نقش مدیر ترفیع پیدا می‌کنید هم این سلیقه همیشه با شماست. اما این پژوهش نشان می‌دهد که نقش آفریننده فکر شاید سلیقه را بالا ببرد ولی نقش مدیر ممکن است سلیقه را خراب کند.» برگ علت دقت بیشتر خالقان فکر را در تمایز مهم بین نقش‌ها می‌داند: خالقان روی تولید فکر متمرکز می‌شوند، در حالی که مدیران توجه‌شان معطوف به ارزیابی فکر است. توضیح برگ در این باره این است که، «وقتی ما فکر تولید می‌کنیم، ابتدا با تفکر واگرا درگیر می‌شویم، که شامل جست‌وجوی ارتباط‌های بدیع یا ترکیباتی است که شاید ارزشمند باشد. وقتی که فکرهای ممکن را تولید کردیم، همچنان که داریم فکرهای مبتنی بر دانش و تجربه قبلی مان را می‌سنجیم، این بار با تفکر همگرا مواجه می‌شویم. مدیران، از آنجا که فکرها را بعد از آنکه خالقان تولیدشان کردند می‌سنجند، مرحله تفکر واگرا را رد می‌کنند و مستقیماً به تفکر همگرا می‌پردازند.» برگ می‌گوید «در ارزیابی فکرها، تفکر همگرا به تنهایی خطرناک است، چون آدم مجبور است تنها به گذشته متکی باشد. چیزی که در آینده موفق خواهد شد ممکن است شبیه چیزی که در گذشته موفق بوده است نباشد. تفکر واگرا کمک می‌کند که مردم درباره عوامل جدید موفقیت ایده‌ها روشن‌بین‌تر باشند.»

برگ در پی آمد مطالعات سیرک، آثار این تمایز مهم بین نقش‌ها را با استفاده از آزمایشی در آزمایشگاه آزمود. به طور کتره‌ای اشخاص را در موقعیت نقش‌ها قرار داد: خالقان برای تولید ایده جدید وقت صرف کردند و مدیران وقت گذاشتند تا محک‌شان برای ارزیابی ایده‌های جدید را توصیف کنند. بعد از همه شرکت‌کنندگان خواسته شد که چهار فکر تولیدی جدید را بر مبنای موفقیت‌شان نزد مصرف‌کنندگان رتبه‌بندی کنند. محصولات قبلاً با مصرف‌کنندگان آزموده شده بود تا رتبه‌بندی درست تعیین شود، و بهترین فکر هم بسیار بدیع بود. در هماهنگی با مطالعات سیرک، در این مورد هم احتمال اینکه خالقان فکر فکرهای جدید را درست رتبه‌بندی کنند، در مقایسه با مدیران به نحو چشمگیری بیشتر بود.

از آنجا که گروه خالقان در پیش‌بینی موفقیت فکرهای بکر عملکرد بهتری از مدیران داشتند، شاید خوب باشد که شرکت‌ها، به خصوص آنهایی که در صنایع خلاق فعالیت دارند، در تعریف و تلقی‌شان از نقش‌های خالقان و مدیران بازنگری کنند. برگ می‌گوید، سازمانی که در آن خالقان فقط خلق می‌کنند و مدیران فقط مدیریت، ممکن است از منافع کاربرد انواع مختلف تفکر در مورد کارشان بی‌بهره بمانند. به جای آنکه فقط مدیران فکرها را ارزیابی و انتخاب کنند، شرکت‌ها می‌توانند از خالقان فکر بخواهند که مثلاً با رای دادن درباره فکرهای همتایانشان، نقش خودشان را ایفا کنند. برگ می‌گوید «خالقان در مورد فکرهای دیگران خردی کسب کرده‌اند که به ندرت به کار گرفته می‌شود. به همین ترتیب مدیران می‌توانند تولید فکر بیشتری را در نقش‌های خودشان بگنجانند، و این ممکن است کمک‌شان کند که دقت پیش‌بینی‌شان را بیشتر کنند.» برگ اضافه می‌کند، «ما دریافته‌ایم که دوکاره‌ها - مدیرانی که وظایف تولید فکری هم دارند - از مدیران صرف دقیق‌ترند.»

اما مگر نه اینکه مردم باید هر چه تخصصی‌تر عمل کنند و انرژی‌شان را روی آن چیزی بگذارند که می‌توانند در آن بی‌رقیب باشند؟ تخصصی‌سازی وقتی مفید است که شرکتی بخواهد وظیفه‌ای را به نحوی بهره‌ورانه و مقرون به صرفه انجام بدهد. اما این تخصص‌گرایی برای سازمانی که به دنبال نوآوری باشد، گاهی هم مناسب نیست. برگ می‌گوید، «وقتی موضوع پیش‌بینی خلاق و روشن‌بینی و بی‌تعصبی پیش می‌آید، شاید این بهترین راهبرد نباشد که خالقان و مدیران را کاملاً از هم جدا کنیم.»