



> دنیا را با خودتان سازگار کنید

9:41



> دنیا را با خودتان سازگار کنید





Contacts



App Store



FaceTime



Camera



Pages

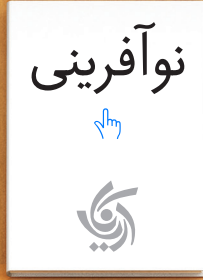


Numbers



iBooks







Loading...





Loading...



نویسنده: آدام گرانٹ

مترجم: رضا رایان راد، محمد علی شفیعا

ویراستار: محمد علی معین فر

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۶

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۶-۰

ناشر: آریانا قلم

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

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

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

© همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر، به هر شکل، بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.





# نوآفرینی



آدام گرانت

رضا رایان راد  
محمد علی شفیعا





سرشناسه: گرانت، آدام، ۱۹۸۱ - م. Grant, Adam .  
عنوان و نام پدیدآور: نوآفرینی؛ افراد ناهمزیگ چگونگی جهان را به جنبش در می آورند  
آدام گرانت؛ ترجمه رضا رایان راد، محمدعلی شفیعا.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص: مصور، جدول، نمودار: ۱۶۴×۲۳۲ م.م.

شابک: ۹۷۸\_۶۰۰\_۷۶۷۷\_۳۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [Originals](#): How Non-Conformists Move the World, 2016

موضوع: خلاقیت در کسب و کار

موضوع: تحول سازمانی

موضوع: کارآفرینی

موضوع: موفقیت در کسب و کار

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

شناسه افزوده: شفیعا، محمدعلی، ۱۳۲۹ - ، مترجم

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

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ن۹ گ/ک/۲۸/HD۵۳

رده بندی دیویی: ۱۵۳/۳۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۴۶۶۹۹۸۷



## فهرست



<u>سخن ناشر</u>	۵
<u>مقدمه مترجمان</u>	۷
<u>پیش‌گفتار</u>	۱۱
<u>یک. ویرانگری خلاقانه</u>	۱۷
<u>دو. مخترعان نابینا و سرمایه‌گذاران یک چشم</u>	۵۱
<u>سه. به دنبال در دسر</u>	۸۹
<u>چهار. عجله کار ابلهان است</u>	۱۲۵
<u>پنج. دخترک موطلایی و اسب تروآ</u>	۱۵۱
<u>شش. شورشیان آرمان‌خواه</u>	۱۸۷
<u>هفت. بازانندیشی در گروه‌اندیشی</u>	۲۱۹
<u>هشت. بر هم ریختن آرامش و حفظ آن</u>	۲۵۹
<u>اقدامات موثر</u>	۲۸۷
<u>پی‌نوشت</u>	۲۹۷



**Low Battery**

10% of battery remaining

Dismiss



## سخن ناشر



در آریانا قلم سعی بر این بوده است که کتاب‌های به‌روز و کاربردی دنیای کسب‌وکار را منتشر کنیم و هرروز به دنبال کتاب‌های جدیدی در این حوزه هستیم که نگاه و بیان متفاوتی داشته باشند. در کتاب **نوافرینی**، آنچه در ابتدا جلب‌توجه کرد عنوان متفاوت آن با دیگر کتاب‌های معمول دنیای کسب‌وکار بود و پس از مطالعه این کتاب، متوجه تفاوت آن با سایر کتاب‌های مربوط شدیم.

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

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





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

وقتی ترجمهٔ کتاب تمام شد و نوبت به انتخاب اسم رسید، دنبال واژه‌ای بودیم که بیان‌کنندهٔ ویژگی‌های ذکرشدهٔ کتاب باشد، به‌نوعی با خلاقیت و ابتکار و شروع دوباره عجین باشد، و الزاما هم به فضای کسب‌وکار بزن‌گردد، که با کمک دوستان خوبمان در آریانا قلم به واژهٔ «نوآفرینی» رسیدیم.

ذکر دو نکته دربارهٔ کتاب‌های انتشارات آریانا قلم لازم است: نخست، رسم الخط در کلیهٔ کتاب‌ها براساس دستورالعمل فرهنگستان زبان و ادب فارسی و مطابق با دستور خط فارسی و فرهنگ املائی خط فارسی است. دوم، سعی ما بر این است که انتشار کتاب‌های ترجمه‌شده با اطلاع و اجازهٔ ناشر و نویسندهٔ اصلی باشد. در مورد این کتاب نیز به همین روش عمل شده است.

در انتها، لازم می‌دانم از تمامی دوستان و همکارانی که در انتشار این اثر همراه آریانا قلم بودند سپاسگزاری کنم. امیدوارم مطالعهٔ [نوآفرینی](#) فرصتی باشد برای از نو فکر کردن، از نو عمل کردن، و از نو شروع کردن، و ما را بر آن دارد که در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود، آموزه‌هایش را به کار ببندیم؛ از اینها مهم‌تر، امیدوارم از بینش مطرح‌شده در این کتاب در پرورش فرزندانمان، که نسل بعدی نوآفرینان‌اند، استفاده کنیم.

[سمیه محمدی](#)

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم





## مقدمه مترجمان

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

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

**خوانندگان:** مخاطبان کتاب نوآفرینی سه گروه اصلی‌اند. نخست، دانش‌آموزان سه سال آخر دبیرستان که می‌خواهند، در کنار منابع درسی رسمی خود، مهارت‌های مرتبط با خلاقیت



و نوآوری خویش را توسعه دهند و با توجه به مشکلات نوجوانی، بیش از سایر افراد با مسائل روان‌شناختی درگیرند. توسعهٔ خلاقیت و نوآوری در این افراد می‌تواند دریچه‌های جدیدی را در آیندهٔ تحصیلی و شغلی آنها بگشاید. دوم، کلیهٔ دانشجویانی که برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های کشور را محدود و ناکافی می‌یابند و قصد دارند با گسترش مهارت‌های فردی، در کنار تحصیل، به راه‌اندازی کسب‌وکار (استارت‌آپ) یا کارآفرینی بپردازند. کتاب با بررسی مثال‌هایی از زندگی واقعی گروهی از دانشجویانی که چنین چالشی داشته‌اند آغاز می‌شود و نشان می‌دهد چگونه بررسی هوشمندانهٔ یک نیاز عمومی به همراه خلاقیت زمینه‌ساز آفرینش کسب‌وکاری چند صد میلیون دلاری می‌شود. سوم، کلیهٔ مدیران و کارکنان سازمان‌هایی که قصد دارند با نوآفرینی سرمنشأ تحولی اساسی در زندگی خود و یا سازمان خویش شوند. کتاب مملو از بررسی‌های موشکافانهٔ احوالات افراد مختلف فعال در مشاغل گوناگون است. مطالعهٔ دسته‌جمعی و گفت‌وگو دربارهٔ تجربیات مشترک در این بخش یک روش یادگیری مؤثر برای عملی‌سازی نوآفرینی در زندگی این گروه از مخاطبان است.

**مترجمان:** ترجمهٔ این کتاب بر عهدهٔ دو نفر از استادان دانشگاه‌های کشور بوده است. این دو در مجموع بیش از شصت سال تجربهٔ تدریس و مشاوره در زمینهٔ مدیریت در صنایع مختلف کشور دارند، و در تهیهٔ اولین دورهٔ کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار کشور، که در سال ۱۳۸۴ در دانشگاه علم و صنعت ایران به صورت الکترونیکی ارائه شد، نقشی اساسی داشته‌اند. هر دو مترجم بر این باورند که تنها از طریق مطالعه و به‌کارگیری آخرین درس‌نامه‌ها و منابع علمی است که می‌توان مدیریت کشور را تعالی بخشید، و از همین روی، به ترجمهٔ این کتاب پرداخته‌اند. **نوآفرینی** اولین مجلد از مجموعه‌ای است که مترجم اصلی کتاب در برنامهٔ خویش دارد و به‌زودی سایر عنوان‌های این مجموعه با همکاری سایر اساتید دانشگاه‌های کشور در اختیار علاقه‌مندان قرار خواهد گرفت. مطالعهٔ این مجموعه کتاب‌ها برای کلیهٔ دانشجویان و علاقه‌مندان به مدیریت کسب‌وکار (ام بی ای) و کارآفرینان راهگشا خواهد بود.



ضمناً، تمامی پانوشته‌های توضیحی را مترجمان افزوده‌اند، و پی‌نوشت‌های انتهایی کتاب متعلق به نویسنده کتاب است.

**سپاسگزاری:** تولید و مطالعه هر کتاب از ایده تا محصول نتیجه تلاش کار تیمی و یک زنجیره طولانی تأمین است. در اینجا از کلیه همکارانی که در این تیم و زنجیره با مترجمان همکاری داشته‌اند سپاسگزاری می‌نماییم: مهربانو سمیه محمدی، مدیرعامل محترم انتشارات آریانا قلم، مهربانو لیلیا نبی‌فر، سرویراستار محترم، مهربان سیدطاهر شریعت پناهی، دوست و همکار گران قدر، مهربان محمدعلی معین‌فر ویراستار توانا، سایر عزیزان محترمی که ناشناس باقی مانده‌اند، و سرانجام خوانندگان گران قدری که به تعالی زندگی و سرنوشت کشور خویش می‌اندیشند و برایش تلاش می‌کنند، همه در تکمیل این کار تیمی و زنجیره مشارکت داشته‌اند. از همه شما سپاسگزاریم.

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

[رضا رایان‌راد](#)

[محمدعلی شفیعا](#)

دانشگاه علم و صنعت ایران

مهرگان یک‌هزار و سیصد و نود و شش خورشیدی



**Very Low Battery**

5% of battery remaining

Dismiss





## پیش‌گفتار



نوشته شریل سندبرگ

مدیر ارشد عملیات [فیس‌بوک](#) و مؤسس سازمان [لین‌این](#)

آدام گرانت بهترین شخص برای نوشتن کتاب [نوافرینی](#) است زیرا خود چنین ویژگی‌ای دارد. او پژوهشگری هوشمند است که با اشتیاق در پی دانش‌انگیزه‌بخشی به افراد، شکستن باورهای دروغین، و برملا کردن حقیقت است. او خوش‌بینی آگاه است که بینش‌ها و توصیه‌هایی را عرضه می‌کند دربارهٔ اینکه افراد - در منزل، در محل کار، و در اجتماع - چگونه می‌توانند جهان را به جای بهتری تبدیل کنند. وی دوستی وفادار است که به من انگیزه می‌بخشد به خود ایمان داشته باشم و به من کمک کرده است بفهمم چگونه می‌توانم به شکلی مؤثر از ایده‌هایم دفاع کنم.

آدام یکی از مهم‌ترین افراد تأثیرگذار در زندگی‌ام بوده است. او، از خلال صفحات این کتاب ارزشمند، به شما نیز آگاهی و انگیزه خواهد بخشید و یاری‌تان خواهد کرد.

### افسانه‌شکن

خرد متعارف چنین می‌گوید که برخی از افراد ذاتاً خلاق هستند، درحالی‌که بیشتر افراد نوافرینی اندکی دارند. برخی از افراد زاده شده‌اند تا رهبر باشند، و بقیه پیرو هستند. برخی از افراد می‌توانند تأثیر واقعی بر جای بگذارند، اما اکثریت فاقد این قدرت‌اند.

در کتاب [نوافرینی](#)، آدام همهٔ این پنداشت‌ها را می‌شکند.

او نشان می‌دهد که هریک از ما می‌توانیم خلاقیت خود را افزایش دهیم. او برای ما آشکار





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

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

### خوش‌بین آگاه

هرروز، با چیزهایی مواجه می‌شویم که دوستشان داریم و چیزهایی که می‌خواهیم تغییر کنند. اولی به ما شادی می‌بخشد و دومی میل ما به تغییر دنیا و بهتر کردن آن را تشدید می‌کند. تلاش برای تغییر باورها و رفتارهای ریشه‌دار کار هراس‌انگیزی است. به این دلیل وضع موجود را می‌پذیریم که به نظر می‌رسد تغییر واقعی غیرممکن است. با این‌همه، جرئت پرسیدن این سؤال را به خود می‌دهیم: آیا یک فرد می‌تواند تغییر ایجاد کند؟ و، وقتی از همیشه پردل‌وجرئت‌تر هستیم: آیا ممکن است آن یک نفر من باشم؟

پاسخ آدام یک بله محکم است. این کتاب اثبات می‌کند که هرکدام از ما می‌تواند برای ایده‌هایی بجننگد که دنیای پیرامون ما را بهبود می‌بخشد.





## دوست

آدام را درست زمانی ملاقات کردم که اولین کتابش، **بده‌بستان**<sup>۱</sup>، در سیلیکون ولی سروصدایی به راه انداخته بود. آن را خواندم و بلافاصله شروع کردم به نقل قول کردن از آن برای هرکسی که ممکن بود گوش بدهد. آدام فقط پژوهشگری با استعداد نبود، بلکه معلم و داستان‌سرای باذوقی هم بود که می‌توانست ایده‌های پیچیده را به سادگی و وضوح شرح دهد.

بعد شوهرم از آدام دعوت کرد که در محل کار برای تیمش صحبت کند و برای شام، او را به خانه دعوت کرد. آدام، درست به همان اندازه که از نوشته‌هایش برمی‌آمد، در واقعیت نیز شخصیتی خارق‌العاده داشت. او دریایی از دانش بود و انرژی‌اش به دیگران سرایت می‌کرد. من و او شروع به صحبت در این مورد کردیم که چگونه پژوهش‌های او می‌تواند آگاهی افراد را در بحث جنسیت افزایش دهد، و کار با یکدیگر را شروع کردیم. از آن زمان تاکنون، به این همکاری ادامه داده‌ایم و به تحقیق مشغول بوده‌ایم و مجموعه یادداشت‌هایی در باب زنان و کار نوشته‌ایم. سازمان لین‌این از تحلیل‌های دقیق و پایبندی او به کیفیت بهره‌فراوانی برده است. فیس‌بوک سالی یک بار تیم جهانی خود را گرد می‌آورد، و در سال ۲۰۱۵ آدام را دعوت کردم که یکی از سخنرانان اصلی باشد. همگی از خردمندی و بذله‌گویی او انگشت‌به‌دهان مانده بودند. ماه‌ها بعد، تیم‌های کاری هنوز هم دارند در مورد نگرش‌های او صحبت می‌کنند و توصیه‌هایش را به کار می‌بندند.

در طی این مسیر، من و آدام دوست شدیم. وقتی مصیبتی برایم رخ داد و به ناگاه شوهرم را از دست دادم، آدام قدم پیش گذاشت و کاری کرد که فقط یک دوست واقعی انجام می‌دهد. رویکرد او به بدترین مقطع زندگی‌ام مانند رویکردش به همه چیزهای دیگر بود، یعنی تلفیقی از درک منحصر به فردش از روان‌شناسی و بزرگواری مثال‌زدنی او. هنگامی که فکر می‌کردم هرگز احساس بهتری پیدا نخواهم کرد، او از سوی دیگر کشور با هواپیما خودش را به

---

1. Give and Take





من رساند تا بگوید برای طاقت آوردن باید چه بکنم. وقتی امکان درک چگونگی اداره کردن یک موقعیت شدیداً دردناک برایم وجود نداشت، او به من کمک کرد راه حل را در جایی پیدا کنم که اصلاً فکرش را هم نمی‌کردم. وقتی به کسی نیاز داشتم که با وی درد دل کنم، او همیشه در کنارم بود.

به عمیق‌ترین معنای کلمه، دوست کسی است که بتواند در شما پتانسیلی بیش از آنچه خودتان می‌بینید پیدا کند، کسی که به شما کمک کند بهترین نسخه از خودتان شوید. جادوی کتاب حاضرین است که آدم برای هرکسی که آن را بخواند به چنین دوستی تبدیل خواهد شد. او گنجینه‌ای از توصیه‌ها برای غلبه بر ترس و تردید، ابراز وجود و طرح ایده‌ها، و یافتن هم‌پیمانانی در نامحتمل‌ترین جاها ارائه می‌کند. او درباره چگونگی مهار کردن اضطراب، هدایت کردن خشم به مسیر درست، یافتن قدرت در ضعف‌هایمان، غلبه کردن بر موانع، و دادن امید به دیگران راهنمایی‌هایی کاربردی ارائه می‌کند.

**نوآفرینی** یکی از مهم‌ترین و گیراترین کتاب‌هایی است که تاکنون خوانده‌ام، سرشار از ایده‌های غافلگیرکننده و قدرتمند. این کتاب نه تنها نگاه شما به دنیا را عوض خواهد کرد، بلکه ممکن است شیوه زندگی‌تان را نیز تغییر دهد. همچنین می‌تواند به خوبی به شما انگیزه دهد تا دنیای خود را تغییر دهید.



Charge me now





Charging...





## یک. ویرانگری خلاقانه

کار پیریسکی حرکت برخلاف عادت



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

جورج برنارد شو

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

لاکسوتیکا<sup>۱</sup>، غول صنعت عینک‌سازی، بر بیش از ۸۰ درصد از بازار کنترل داشت. آن دانشجویان باید، برای به صرفه‌تر کردن عینک، هیولایی را به‌زانو درمی‌آوردند. آنها، که به‌تازگی شاهد تحول بازار کفش از طریق فروش آنلاین زاپوس<sup>۲</sup> بودند، از خود می‌پرسیدند آیا می‌توانند همین کار را با بازار عینک انجام دهند یا خیر.

وقتی آنها ایده خود را به‌طور خودمانی با دوستانشان در میان می‌گذاشتند، بارها و بارها

1. Luxottica

2. Zappos



هدف انتقاد تمسخرآمیز آنها قرار می‌گرفتند. دوستانشان اصرار داشتند که هیچ‌کس هرگز عینکی را از اینترنت نخواهد خرید. مردم باید اول آن را امتحان می‌کردند. البته، زاپوس چنین ایده‌ای را برای کفش‌هایش اجرایی کرده بود، اما اینکه این ایده برای عینک عملی نشده بود علتی داشت. بارها این حرف را می‌شنیدند، «اگر ایده خوبی بود، کسی تا به حال این کار را انجام داده بود.»

هیچ‌کدام از این دانشجویان پیشینه‌ای در تجارت الکترونیکی و فناوری مربوط نداشت، چه رسد به خرده‌فروشی محصولات مُد یا پوشاک. به‌رغم اینکه به آنها گفته بودند این ایده مسخره است، آنها پیشنهادهای پردرآمد مالی را رد کردند تا خودشان شرکتی را راه‌اندازی کنند. قرار بود عینک‌هایی را که به‌طور معمول در مغازه ۵۰۰ دلار فروخته می‌شد به مبلغ ۹۵ دلار و آنلاین بفروشند و با هر خرید، عینکی را هم به شخصی در جهان سوم هدیه کنند.

این کسب‌وکار به وب‌سایتی فعال متکی بود. بدون چنین وب‌سایتی غیرممکن بود که مشتریان محصولاتشان را مشاهده کنند یا بخرند. بعد از تقلای زیاد برای درست کردن وب‌سایت، آنها سرانجام توانستند در ساعت ۴ صبح روز قبل از راه‌اندازی در فوریه ۲۰۱۰ آن را آنلاین کنند. نام شرکت را واربی پارکر<sup>۱</sup> گذاشتند، که ترکیبی بود از نام دو شخصیت داستانی پدیدآمده توسط جک کِرواک<sup>۲</sup> رمان‌نویس، که به شخصیت‌هایش انگیزه داد خود را از بند فشارهای اجتماعی خلاص و ماجرای خود را خلق کنند. آنها این روحیه طغیانگر را تحسین می‌کردند و آن را در فرهنگ کسب‌وکار خویش ادغام کردند؛ و این کار جواب داد.

این دانشجویان انتظار داشتند هرروز یک یا دو عینک بفروشند. اما وقتی مجله جی‌کیو<sup>۳</sup> آنها را «عینک‌فروشی نت فلیکس» نامید، در کمتر از یک ماه به هدف خود برای سال اولشان دست

1. Warby Parker

2. Jack Kerouac

۳. GQ، فصلنامه آقایان که نام قبلی آن *Gentlemen's Quarterly* بوده است.



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 پاسخگوی آن سطح از تقاضا باشند.

با سرعت به جلو می‌رویم و به سال ۲۰۱۵ می‌رسیم، وقتی مجله فست کامپانی<sup>۱</sup> فهرستی از نوآفرین‌ترین شرکت‌های جهان را منتشر کرد. واربی پارکر نه فقط در این فهرست بود، بلکه در صدر آن قرار داشت. سه برنده قبلی در این فهرست غول‌های خلاقیت گوگل، نایکی، و آپل بودند، که هر کدام بیش از پنجاه هزار نفر کارمند داشتند. شرکت نوپا و جان‌سخت واربی پارکر، که عضو جدید فهرست بود، فقط پانصد کارمند داشت. طی پنج سال، این چهار دوست یکی از مُدروزرترین برنده‌های 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 ارزش‌گذاری شد. در سال ۲۰۰۹، یکی از بنیان‌گذاران شرکت واربی پارکر را به من معرفی و پیشنهاد کرد که در آن سرمایه‌گذاری کنم. من چنین نکردم. این بدترین تصمیم مالی همه زندگی‌ام بود، و باید می‌فهمیدم کجای کار را اشتباه کرده‌ام.

**نوآفرینانه:**<sup>۲</sup> امری بدیع و مبتکرانه؛ چیزی که سرمنشأ خلق چیزهای دیگری می‌شود؛ امری منحصر به فرد.

**نوآفرین:** شخصی که این ویژگی را دارد انسانی مبتکر و خلاق است؛ شخصی که از لحاظی با دیگران متفاوت است؛ شخصی دارای ابتکار عمل.

سال‌ها قبل، روان‌شناسان کشف کردند که دو مسیر به سوی کامیابی هست: هم‌رنگی<sup>۳</sup> و

#### 1. Fast Company

۲. در این کتاب، از معادل «نوآفرینی» و مشتقات آن در برابر واژه انگلیسی originality و مشتقاتش استفاده شده است.
۳. در این کتاب، از معادل «هم‌رنگی» در برابر واژه انگلیسی conformity و از «ناهم‌رنگی» برای واژه nonconformity استفاده شده است.



نوآفرینی. هم‌رنگی به معنی دنباله‌روی 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 پیشستازی در ایده‌های جدیدی که برخلاف عادت مرسوم است اما در نهایت به نتیجهٔ بهتری می‌انجامد.

البته، هیچ چیز کاملاً بدیع و نونیست، به این معنی که ایده‌های ما از آنچه از دنیای پیرامونمان می‌آموزیم تأثیر می‌گیرند. ما دائماً، خواه عمدی یا ناخواسته، اندیشه‌ها را به وام می‌گیریم. همگی ما در مقابل «جنون سرقت و فراموشی» - یعنی به یاد آوردن اتفاقی ایده‌های دیگران به عنوان ایده‌های خودمان - آسیب‌پذیریم. براساس تعریف من، نوآفرینی مستلزم ارائه و پیش بردن ایده‌ای است که در حوزه‌ای خاص نسبتاً غیرعادی باشد، و به صورت بالقوه امکان بهبود یافتن داشته باشد.

خود مفهوم نوآفرینی با خلاقیت آغاز می‌شود: ایجاد چیزی که هم نو و هم مفید باشد. اما در آنجا متوقف نمی‌شود. مبتکران و نوآفرینان کسانی هستند که رؤیایها و تصوراتشان را به واقعیت تبدیل می‌کنند. بنیان‌گذاران و ارببی پارکراین نوآفرینی را داشتند که شیوهٔ غیرمرسوم را برای فروش آنلاین عینک تصور کنند، اما به واسطهٔ اقدام برای سهولت دسترسی و به صرفه بودن محصولشان افراد نوآفرینی شدند.

این کتاب به این موضوع می‌پردازد که چگونه همهٔ ما می‌توانیم نوآفرین و مبتکر باشیم. یکی از سرنخ‌های شگفتی‌آور این مسئله در مرورگر وبی است که از آن برای گشت‌وگذار در اینترنت استفاده می‌کنید.

## [ایراد گرفتن از پیش فرض‌ها](#)

همین اواخر، مایکل هاوسمن<sup>۱</sup> اقتصاددان پروژه‌ای را رهبری می‌کرد که هدفش یافتن علت این

1. Michael Housman



مسئله بود که چرا برخی از مسئولانِ خدمات مشتریان بیش از بقیه در شغل خود باقی می‌مانند. او، که به داده‌های بیش از سی هزار کارمندی دسترسی داشت که امور تلفنی بانک‌ها، خطوط هواپیمایی، و شرکت‌های تلفن همراه را انجام می‌دادند، به این نکته مظنون شد که پیشینهٔ اشتغال آنها حاوی نشانه‌های آشکارکننده‌ای در مورد علت پایبندی‌شان به شغل مربوط باشد. او گمان می‌کرد افرادی که پیشینهٔ تغییر شغل زیادی دارند زودتر استعفا می‌کنند، 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 نشانه‌های دیگری می‌گشت، متوجه شد تیمش اطلاعاتی را به دست آورده است در مورد اینکه کارکنان مورد نظر، در زمان ثبت نام برای شغل، از کدام مرورگر اینترنتی استفاده کرده بودند. از سرتفنی، این مسئله را به بوتهٔ آزمایش گذاشت که آیا این انتخاب ربطی به ترک شغل دارد یا خیر. انتظار نداشت هیچ رابطهٔ هم‌بستگی‌ای پیدا کند، زیرا گمان می‌کرد انتخاب مرورگر صرفاً مسئله‌ای سلیقه‌ای است. اما وقتی به نتایج نگاه کرد، خشکش زد: کارکنانی که از فایرفاکس یا کروم برای مرور وب استفاده می‌کردند ۱۵ درصد بیش از کسانی که از اینترنت اکسپلورر یا سافاری استفاده می‌کردند در شغل خود باقی مانده بودند.

هاوسمن، 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 سرکار 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 تماس‌هایشان کوتاه‌تر بود. مشتریان‌شان هم خشنودتر بودند: میزان رضایت مشتری‌ای که کاربران فایرفاکس و کروم با گذشت ۹۰ روز از شروع به کارشان به دست می‌آوردند کاربران اینترنت اکسپلورر و سافاری بعد از ۱۲۰ روز از زمان شروع به کار کسب می‌کردند!



این خود مرورگر نیست که باعث می‌شود آنها شغل‌شان را حفظ کنند، حضور قابل اطمینانی داشته باشند، و موفق شوند. بلکه مسئله به چیزی مربوط می‌شود که انتخاب مرورگرشان درباره عادات آنها برملا می‌سازد. چرا کاربران فایرفاکس و کروم از هر لحاظ متعهدتر و خوش‌عمل‌کردترند؟

پاسخ بدیهی می‌توانست این باشد که آنها با فناوری آشنایی بیشتری دارند، از همین روی از هواسمن خواستم این مسئله را کاوش کند. همه کارکنان آزمون تب‌در رایانه را گذرانده بودند، که دانش آنها از کلیدهای میانبر، برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزار را می‌سنجید، همچنین آنها آزمون زمان‌داری برای سنجش سرعت تایپ کردن داده بودند. اما این مسئله به اثبات نرسید که تخصص رایانه‌ای گروه فایرفاکس و کروم تفاوت معنی‌داری 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.

آنچه این تفاوت را ایجاد می‌کرد 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 پیش‌فرض استفاده می‌کردند، و هرگز این سؤال را مطرح نمی‌کردند که آیا مرورگر بهتری هم هست یا خیر.

برای گرفتن فایرفاکس یا کروم، باید قدری ابتکار عمل به خرج دهید و مرورگر متفاوتی دانلود کنید. به جای پذیرفتن وضعیت پیش‌فرض، ابتکار عمل به خرج دهید و به دنبال گزینه‌ای بروید که ممکن است بهتر باشد؛ و این ابتکار عمل، هرچند کوچک، دریچه‌ای است به آنچه در محل کار خود انجام می‌دهید.

رویکرد کارمندان خدمات مشتریان که پیش‌فرض اینترنت اکسپلورر و سافاری را می‌پذیرفتند در قبال کار نیز به همان صورت بود. آنها در تماس‌های فروش از روی نوشته حرف می‌زدند و رویه‌های کاری استاندارد را برای رسیدگی به شکایات مشتریان دنبال می‌کردند.

شرح وظایف خود را امری ثابت به شمار می‌آوردند، و بنابراین زمانی که از کارشان ناراضی بودند، کم‌کم غیبت می‌کردند، و در نهایت دست از کار می‌کشیدند.

کارکنانی که ابتکار عمل خرج می‌دادند و مرورگر خود را به فایرفاکس یا کروم تغییر می‌دادند، در قبال کارشان هم رویکرد متفاوتی داشتند. آنها به دنبال راه‌های تازه‌ای برای فروش به مشتریان و رسیدگی به دغدغه‌های آنان می‌گشتند. وقتی با موقعیتی نامطلوب مواجه می‌شدند، آن را حل و فصل می‌کردند. چون برای بهبود شرایطشان ابتکار عمل به خرج می‌دادند، دلیل کمی برای ترک کردن کار داشتند. آنها کاری را که می‌خواستند خلق می‌کردند. اما این عده استثنا بودند، نه قاعده.

ما در جهانِ اینترنت اکسپلورر زندگی می‌کنیم. درست همان‌طور که حدود دوسوم مسئولان خدمات مشتری از مرورگرهای پیش فرض روی رایانه‌هایشان استفاده می‌کنند، بیشتر ما نیز پیش فرض‌های زندگی مان را می‌پذیریم. در یک مجموعه مطالعات جالب توجه، تیمی به رهبری جان جاست<sup>۱</sup>، روان‌شناس سیاسی، این مسئله را کاوش کرد که افراد چگونه به شرایط پیش فرض نامطلوب واکنش نشان می‌دهند. در قیاس با آمریکائیان اروپایی تبار، آمریکائیان آفریقایی تبار رضایت کمتری از شرایط اقتصادی خود داشتند اما آنها بی‌عدالتی اقتصادی پیش فرض را مشروع‌تر و منصفانه‌تر می‌انگاشتند. در مقایسه با افرادی که در بالاترین دهک درآمدی هستند، این احتمال که افرادی که در پایین‌ترین دهک درآمدی هستند نابرابری اقتصادی را ضروری به شمار آورند ۱۷ درصد بیشتر است. وقتی از آنها پرسیده شود که آیا از قوانینی که محدودکننده حقوق شهروندان و مطبوعات برای انتقاد از دولت است، در صورتی که اعمال چنین قوانینی برای حل مشکلات کشور ضروری باشد، حمایت می‌کنند یا خیر، افراد حاضر در پایین‌ترین 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

1. John Jost

که گروه‌های محروم همواره بیش از گروه‌های بهره‌مند از حفظ وضع موجود حمایت می‌کنند، نتیجه گرفتند «برخلاف انتظار، افرادی که بیش از همه از وضعیتی مفروض در رنج‌اند، 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. 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 مُسکن عاطفی: اگر قرار است دنیا به این صورت باشد، ضرورتی ندارد از آن ناراضی باشیم. اما علاوه بر این، تسلیم بودن ما را از خشم اخلاقی برای مقابله با بی‌عدالتی و از اراده خلاق برای در نظر گرفتن شکل دیگری از دنیا محروم می‌کند.

مُهر تضمین نوآفرینی عبارت است از دست رد زدن به پیش فرض و کاوش در این مورد که گزینه بهتری وجود دارد یا خیر. من بیش از یک دهه را صرف مطالعه این موضوع کرده‌ام، و از قرار معلوم این مسئله بسیار ساده‌تر از چیزی است که انتظار داشتیم. نقطه عزم کنجکاوی است: اندیشیدن به اینکه اصلاً پیش فرض چرا وجود دارد.

وقتی دچار ناآشناپنداری<sup>۱</sup> می‌شویم، که متضاد آشناپنداری است، به سمت زیر سؤال بردن پیش فرض‌ها می‌رویم. آشناپنداری زمانی رخ می‌دهد که با امری بدیع مواجه می‌شویم، اما احساس می‌کنیم قبلاً آن را دیده‌ایم. ناآشناپنداری برعکس آن است - با امری آشنا مواجه می‌شویم، اما از دیدگاهی تازه به آن می‌نگریم که ما را قادر می‌سازد دید تازه‌ای راجع به مسائل قدیمی پیدا کنیم.

بدون رخ دادن ناآشناپنداری، واربی پارکر موجودیت نمی‌یافت. وقتی مؤسسان این شرکت در شبی که نطفه شرکت بسته شد در آزمایشگاه رایانه نشسته بودند، سرجمع، شصت سال عینک به چشم زده بودند. این محصول همیشه قیمت غیرمعمولی داشت. اما تا آن لحظه، آنها وضع موجود را مفروض انگاشته و هرگز قیمت پیش فرض را زیر سؤال نبرده بودند. یکی از مؤسسان شرکت، دیوگیلبوا<sup>۲</sup> می‌گوید، «این فکر هرگز به ذهنم خطور نکرده بود. همیشه عینک را خریدی طبیعی حساب می‌کردم. طبیعتاً می‌انگاشتم که اگر دکتری آن را به من می‌فروشد، قیمت آن توجیه دارد.»

او که به تازگی در صف فروشگاه آپل 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، دیواز خود پرسید چرا عینک چنین برجسب قیمت سنگینی دارد. چرا بهای چنین محصول ساده بااهمیتی بیش از یک گوشی هوشمند پیچیده است؟

هرکسی می‌توانست 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 عینک‌سازی 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

1. vujja de

2. Dave Gilboa



جیب زده است. دیو می‌گوید، «با فهمیدن اینکه همان شرکت، مالک لنزکرفترز<sup>۱</sup> و پرل ویژن<sup>۲</sup>، ریبن و اوکلی<sup>۳</sup> و صاحب امتیاز فریم‌های طبی و عینک‌های آفتابی شانل<sup>۴</sup> و پرادا<sup>۵</sup> است، ناگهان متوجه شدم چرا عینک‌ها آن قدر گران‌اند. هیچ چیزی در هزینه کالا این قیمت را توجیه نمی‌کرد.» لاکسوتیکا با استفاده از جایگاه انحصاری‌اش، معادل بیست برابر هزینه‌اش پول مطالبه می‌کرد. این پیش‌فرض ماهیتاً مشروع نبود؛ انتخابی بود که گروهی از افراد در شرکتی معین انجام داده بودند، و بدان معنی بود که گروه دیگری از مردم می‌توانستند انتخاب دیگری داشته باشند. دیو ناگهان متوجه شد، «ما می‌توانستیم شرایط را تغییر دهیم. این یعنی رسیدن به این درک که ما می‌توانیم سرنوشت و قیمت‌های خود را کنترل کنیم.»

وقتی در مورد پیش‌فرض‌های ناخشنودکننده دنیایمان کنجکاو شدیم، به تدریج متوجه می‌شویم که بیشتر آن پیش‌فرض‌ها خاستگاهی اجتماعی دارند: مقررات و سیستم‌ها را افراد ایجاد می‌کنند؛ و این آگاهی به ما این جرئت را می‌دهد که فکر کنیم چگونه می‌توانیم وضعیت را تغییر دهیم. به گفته جین بیکر<sup>۶</sup> تاریخ‌نگار، قبل از اینکه زنان در آمریکا به حق رأی برسند، بسیاری از آنها «پیش از آن همواره جایگاه پست خود را صرفاً امری کاملاً طبیعی قلمداد می‌کردند.» با شتاب گرفتن جنبش حق رأی، «تعداد روزافزونی از زنان متوجه می‌شدند که رسوم، باورهای مذهبی، و قانون در واقع برساخته مردان و در نتیجه بازگشت‌پذیر است.»

### دوروی سکه جاه‌طلبی

فشار برای پذیرش پیش‌فرض‌ها خیلی زودتر از آنچه بدانیم آغاز می‌شود. اگر افرادی را مدنظر قرار دهید که وقتی بزرگ شدند اثری از خود در هستی باقی می‌گذارند، احتمالاً اولین گروهی که به ذهن می‌رسد نوابغ خردسال‌اند. این اعجوبه‌ها در دوسالگی خواندن، در چهارسالگی

1. LensCrafters

2. Pearle Vision

3. Ray-Ban and Oakley

4. Chanel

5. Prada

6. Jean Baker

فوق‌تربیتی عبارت است از رفتن به راهی که کمتر کسی در آن گام نهاده است.

نظریاتی دگراندیشانه حتی زمانی که غلط هستند هم مفیدند.

طراح جلد: مجید زارع



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

