

تهیه و تلخیص: امیر آقایی  
نویسنده: جفری دایر،  
هال گریکرسن،  
کلیتون کریستفن  
ترجمه: عاطفه پاشا زاده

# ژن نوآوردی

## D.N.A

کلید واژه‌ها: مهارت‌های اکتشافی، نوآوری، هوش خلاقیت، کارآفرینان

پنج «مهارت اکتشافی» نوآوران واقعی را از دیگران متمایز می‌کند:

چه‌طور می‌توانیم برای سازمان خود افراد نوآور را بیابیم؟ چه‌طور می‌توانیم نوآورتر شویم؟

مدیرانی که تصور می‌کنند نوآوری «فوت کوزه‌گری» موفقیت در کسب و کار است، با این سؤالات سردرگم می‌شوند. اطلاعات شما درباره‌ی دلایل نوآورتر بودن برخی از افراد، اندک است و شاید یکی از علت‌های ترس آمیخته به احترام ما نسبت به نوآوران بزرگ همین باشد.

محققان زیادی شش سال برای یافتن جواب این سؤالات تحقیق کردند تا منشأ راهبردهای کسب و کار خلاق را در شرکت‌ها و سازمان‌های نوآور بیابند. هدف این بود که کارآفرینان نوآور را زیر میکروسکوپ قرار دهند تا دریابند ایده‌های کسب و کار جدید، چه موقع و چه‌طور به مغز افراد خطور می‌کنند و چگونه می‌شود فرق این نوآوران را با مدیران و کارآفرینان دیگر فهمید. ممکن است کسی که «آیس‌یک» یا قورباغه‌ی مایوس را راه اندازی می‌کند کارآفرین باشد؛ اما راه‌اندازی شبکه‌ی تلفن همراه به مهارت‌های به مراتب متفاوت‌تری نیاز دارد. پژوهشگران مذکور، ۲۵۰۰ کارآفرین نوآور و بیش از سه هزار و پانصد نفر مدیر را که شرکت‌های نوآور راه‌اندازی کرده یا محصولات جدید ابداع کرده بودند، مورد مطالعه قرار دادند. بهت آنان از این بود که دریافتند در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها، مدیران ارشد، به‌شخصه خود را مسئول پدیدآوردن نوآوری‌های راهبردی نمی‌شمارند، بلکه مسئول تسهیل فرایند نوآوری هستند؛ برعکس مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های نوآورتر (۱۵ درصد اول شرکت‌ها در تحقیق) امور مبتکرانه را واگذار نمی‌کنند و خود آن‌ها را به عهده می‌گیرند.

این تحقیق، نشان می‌دهد که پنج «مهارت اکتشافی»، مدیران خلاق و نوآور را از سایرین متمایز می‌کند. همچنین محققان دریافتند که کارآفرینان نوآور (که اغلب مدیر هم هستند) نسبت به مدیران فاقد سابقه‌ی نوآوری، ۵۰ درصد وقت بیشتری صرف مهارت‌های اکتشافی می‌کنند. این مهارت‌ها چیزی را تشکیل می‌دهند که پژوهشگران آن را دی.ان.ای (D.N.A) یا ژن نوآوری نامیده‌اند.



تصویر ساز: بیمان رحیمی زاده

## ۱ استدلال کردن

استدلال یا توانایی پیوند دادن سؤال‌ها، اشکالات یا ایده‌های رشته‌های مختلف، یک عامل مرکزی در دی.ان.ای نوآوران است. برای آن که روش کار استدلال کردن را درک کنید، باید با کارکرد مغز آشنا شوید. مغز، اطلاعات را مثل لغت‌نامه ذخیره و دسته‌بندی نمی‌کند. روش لغت نامه این است که شما می‌توانید معنی لغت «تئاتر» را ذیل حرف «ت» بیابید؛ اما مغز، لغت «تئاتر» را با چند تجربه زندگی ربط می‌دهد. برخی از این روابط منطقی هستند (مثل «جشنواره» یا «بازیگر»)، اما برخی دیگر شفافیت کمتری دارند (مثل «اضطراب» ناشی از نمره ضعیف در دوره‌ی دبیرستان). هرچه تجربه ورزش ما متنوع‌تر باشد، مغز می‌تواند روابط بیشتری برقرار کند.

## ۲ پرسیدن

پیامبر عزیز اسلام (ص) می‌فرماید: «یک نیمه‌ی دانش در حسن پرسش است.» **پیتو دراگر** پدر مدیریت نوین نیز می‌گوید: «مهم‌ترین و دشوارترین کار یافتن جواب‌های درست نیست، بلکه یافتن سؤال درست است.» نوآوران همواره سؤال‌هایی می‌پرسند که خرد جمعی را زیر سؤال می‌برد. نوآوران درباره‌ی تردیدناپذیرها تردید می‌کنند. نوآوران از برهم زدن وضعیت موجود لذت می‌برند و قادر به تحمل آن نیستند؛ در نتیجه وقت زیادی را صرف اندیشیدن درباره‌ی تغییر دنیا می‌کنند و وقتی همه چیز برایشان روشن شد، می‌پرسند: «اگر این روش را انتخاب کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟» کارآفرینان نوآور، برای پرسیدن سؤال‌های کارا تر به این روش عمل می‌کنند: آن‌ها می‌پرسند: «چرا این طور است؟» و «چه می‌شد اگر...». بیشتر مدیران بر درک روش بهبود فرایندهای موجود (وضعیت فعلی) تمرکز می‌کنند و برای مثال می‌پرسند: «چه‌طور می‌توانیم مشارکت معلمان را در پژوهش مدرسه‌ای بهبود دهیم؟» در حالی که کارآفرینان نوآور دوست دارند انگاشت‌ها را به چالش بکشند و بپرسند: «اگر نیروی انسانی را در حوزه‌های ستادی نصف کنیم، میزان کارها چه‌قدر دستخوش تغییر می‌شود؟»

نکته‌ی دیگر در این راستا «جور دیگرها» را به خیال آوردن است. اندیشمندان نوآور قادرند دو ایده‌ی متضاد را در ذهن بپروراند. آن‌ها

جالب است بدانیم که اگر به‌طور مادرزادی فاقد این ژن باشیم می‌توانیم آن را پرورش دهیم.

کارآفرینان نوآور «هوش خلاقیت» دارند: این هوش، اکتشاف را امکان‌پذیر می‌کند و با انواع دیگر هوش (طبق نظریه‌ی هوش چندگانه‌ی هاوارد گاردنر) فرق دارد. هوش خلاق چیزی فراتر از مهارت شناختی ناشی از راست مغزی است. نوآوران در کاربرد پنج «مهارت اکتشافی»، از هر دو سمت مغز استفاده می‌کنند. بر همین اساس پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اصطلاح دی.ان.ای، اصطلاح مناسبی است و هر فرد دی.ان.ای خاصی دارد. تصور کنیم یک قل یکسانی داریم که مغز و استعدادش مانند ماست. به هردوی ما یک هفته فرصت داده می‌شود تا یک کسب و کار جدید پیشنهاد کنیم. ما کل هفته را در اتاق می‌مانیم و ایده‌های جدید می‌دهیم. اما قل ما حداقل ده بار در روز شبکه‌سازی، مشاهده و آزمایش می‌کند. او...

۱) با دیگران (برای مثال با یک مهندس، یک معلم، یک کارشناس، یک موسیقی‌دان، یک پدر یا مادر و یا یک طراح) صحبت می‌کند.

۲) با سه نوآور تازه کار ملاقات و روش کار آنان را مشاهده می‌کند.

۳) برای نمونه، سه «محصول جدید» می‌یابد.

۴) نمونه‌ی محصولی را که خودش ساخته به پنج نفر نشان می‌دهد.

۵) این سؤال‌ها را می‌پرسد: «اگر از این استفاده کنم چه می‌شود؟» و «چرا به آن روش عمل می‌کنید؟» به نظرتان ایده‌ی کدام یک از شما نوآورتر و انجام‌پذیرتر خواهد بود؟

۶) پژوهش درباره‌ی دوقلوهای یکسانی که از بدو تولد از هم جدا شده‌اند، نشان می‌دهد، یک سوم از توانایی تفکر خلاق، محصول ژنتیک است؛ اما دو سوم آن از طریق یادگیری کسب می‌شود. نخست، یک مهارت خاص را درک کنیم، سپس آن را تمرین کنیم، آزمایش کنیم و در نهایت، به قابلیت خلق خود ایمان داشته باشیم. کارآفرینان نوآور پژوهش مذکور، مهارت‌های نوآوری خود را به این روش کسب کردند و پرورش دادند.

اینک این «مهارت‌های اکتشافی» که از آن بارها اسم برده شده، بررسی می‌شود:



می‌توانند بدون جانبداری یا تعصب نسبت به یک گزینه، ترکیبی تولید کنند که بر هر یک از ایده‌های متضاد برتری دارد. کارآفرینان نوآور تمایل دارند نقش «مخالف‌خوان» ایفا کنند. همیشه با آنچه به آنان گفته می‌شود، مخالفت می‌کنند و موضع مخالف می‌گیرند و دیگران را مجبور به دفاع از دیدگاه خود می‌کنند. نوآوران از محدودیت‌ها استقبال می‌کنند و معتقدند که خلاقیت عاشق محدودیت است. برای مثال یک مدیر نوآور کارکنان خود را برانگیخت تا محدودیت‌های هزینه را با این پرسش بررسی کنند: «اگر پیش‌تر، این فرد را استخدام نکرده بودید، یا این فرایند را اجرا نکرده بودید، یا این یک کالا را نخریده بودید، یا این راهبرد را اتخاذ نکرده بودید، چه می‌شد؟ آیا همان کاری را می‌کردید که امروز می‌کنید؟»

### ۳ مشاهده کردن

مدیرانی که در پی اکتشاف هستند، از طریق واریسی پدیده‌های متداول، به ویژه رفتار مشتریان بالقوه، ایده‌های کسب و کاری غیر متعارف تولید می‌کنند. آن‌ها هنگام مشاهده‌ی دیگران، مثل انسان‌شناس و دانشمند علوم اجتماعی رفتار می‌کنند. اغلب شگفتی‌هایی که باعث بروز ایده‌های کسب و کاری جدید می‌شوند از مشاهده افراد دیگر و خود را جای آن‌ها گذاشتن نشأت می‌گیرند. شما چیزی را می‌بینید و می‌پرسید: «چرا به این روش عمل می‌کنند؟ این روش مزخرف است.» نوآوران به دقت و آگاهانه و به طور مستمر به دنبال رفتارهای جزیی دیگران هستند تا درباره‌ی روش‌های جدید انجام کارها بینش لازم را کسب کنند. مشاهده‌کنندگان همه‌ی فنون را امتحان می‌کنند تا دنیا را به روش متفاوتی ببینند.

### ۴ آزمایش کردن

هرگاه سخن از آزمایش است، دانشمندان و مخترعان بزرگی مانند ادیسون پیش ذهن می‌آیند. ادیسون می‌گفت: «من شکست نخورده‌ام، بلکه ده‌هزار راه ناکارآمد یافته‌ام.» کارآفرینان نوآوری اغلب درگیر آزمایش فعال بودند. فرقی نداشت اکتشاف آن‌ها ذهنی باشد. نوعی سرهم‌بندی فیزیکی یا مشارکت در یک محیط جدید، آن‌ها به عنوان مدیران سازمان‌های نوآور آزمایش را در مرکزیت همه‌ی فعالیت‌های خود قرار می‌دهند. یکی از قدرتمندترین تجربیاتی که نوآوران می‌توانند در آن مشارکت کنند زندگی کردن و کار کردن در خارج از کشورشان است. تحقیق نشان می‌دهد، هر چه شخص در محل‌ها و شهرها و کشورهای بیش‌تری زندگی کرده باشد،

برای تولید محصولات، فرایندها یا کسب و کارهای نوآور، بیش‌تر از تجربیات خود بهره می‌برد.

اگر مدیران مالی قبل از نشستن برمسند مدیریت، حداقل یک مأموریت بین‌المللی را امتحان کنند، شرکت آن‌ها نسبت به شرکت‌هایی که مدیرانشان فاقد چنین تجربیاتی هستند، نتایج مالی بیشتری خواهد داشت.

### ۵ شبکه‌سازی

صرف وقت و انرژی برای یافتن و آزمودن ایده‌ها از طریق شبکه‌ای از افراد متنوع، دیدگاهی کاملاً متفاوت به نوآوران می‌دهد. کارآفرینان نوآور، برخلاف سایر مدیران، برای ملاقات افراد واجد ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف، وقت صرف می‌کنند و دامنه‌ی دانش خود را گسترش می‌دهند. آن‌ها آگاهانه سعی می‌کنند کشورهای دیگر و افراد نسل‌های دیگر را ملاقات کنند.

یکی از دانشمندان به نام کنت بوئن، مؤسس سی.پی.اس (سازنده‌ی یک کامپوزیت سرامیکی ابتکاری) این شعار را در همه‌ی دفاتر شرکت نوپای خود آویزان کرده است: «بینش مورد نیاز برای حل و فصل بیش‌تر مشکلات چالش‌آفرین ما، از خارج صنعت و رشته‌ی علمی خودمان منشاء می‌گیرد. ما باید فعالانه و با افتخار، پیشرفت‌ها و فتح‌هایی را که این‌جا اختراع نشده‌اند، بپذیریم.» دانشمندان این مؤسسه (سی.پی.اس) مشکلات پیچیده زیادی را از طریق صحبت کردن با فعالان سایر رشته‌ها حل کرده‌اند.

□□□

مهارت‌های اکتشافی به تدریج تبدیل به وجه تمایز نوآوران می‌شوند. به عقیده‌ی «لافلی»، یکی از نوآوران بزرگ، صرف‌نظر از جایگاه رهبر در نمودار سازمانی، نوآوری محوری‌ترین وظیفه‌ی اوست. این در حالی است که ما مدیران خود و اعضای تیممان را نوآور پنداریم. گرچه تفکر خلاق برای بعضی ذاتی است، اما امکان توسعه و تقویت آن از طریق تمرین وجود دارد. تأکید کردن بر اهمیت تکرار رفتارهای فوق‌کافی نیست، بلکه باید زمانی را برای خود و تیممان در نظر بگیریم و فعالانه ایده‌های خلاق را پرورش دهیم.

سؤال پرسیدن، مهم‌ترین مهارتی است که باید تمرین کنیم. سؤال کردن درباره‌ی چرایی می‌تواند سایر مهارت‌های اکتشافی را تحریک کند. سؤال‌هایی بپرسیم که هم محدودیت به وجود می‌آورند و هم محدودیت‌ها را برطرف می‌کنند. در این صورت است که می‌توانیم مشکل یا فرصت را از زاویه‌ی دیگری ببینیم. سعی کنیم در