

کاش وقتی بیست‌ساله بودم می‌دانستم
دوره‌ای فشرده برای پیدا کردن جای خود در دنیا
نویسنده: تیه اسپرایگ

..

پیشگفتار

به خاطر انتخاب این کتاب از شما بسیار متشکرم. افتخار بزرگی است که می‌توانیم نسخه‌ی به‌روزشده‌ی کاش وقتی بیست ساله بودم را در اختیار شما قرار دهیم.

نسخه‌ی اصلی کتاب در بهار سال ۲۰۰۹، حوالی تولد بیست‌سالگی پسر من منتشر شد. همین‌طور که به سالگرد ده‌سالگی این کتاب نزدیک می‌شویم، آن را دوباره خواندم. تجربه‌ی کلمات با نگاهی تازه لذت‌بخش بود و دیدن این که کدام مفاهیم و داستان‌ها با گذشت زمان به اعتبار خود باقی مانده‌اند جالب بود. بیش‌ترشان خوب بودند؛ اما برخی از آن‌ها تاریخ‌شان سپری شده بود. با ده سال تجربه‌ی اضافی، نسبت به زمانی که اولین نسخه را نوشتم چیزهای بیش‌تری می‌دانستم. بنابراین از ناشرم خواستم که اگر ممکن است نسخه‌ی سالگرد ده‌سالگی این کتاب را بنویسم. آن‌ها هم برای خوشحالی من گفتند باشد!

ساختار این نسخه شبیه به کتاب اصلی است، به‌اضافه‌ی چند مثال جدید که هم از کلاس درس من و هم از نوآوران که در زمینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند اقتباس شده است. به‌علاوه، بسیاری از بینش‌های جدیدی را که طی دهه‌ی گذشته به دست آورده‌ام در آن گنجانده‌ام. برای جادادن تمام مطالب جدید، دو فصل اضافی در این نسخه هست.

روی‌هم‌رفته، هدف من به‌عنوان مربی و به‌ویژه در این کتاب به‌عنوان عاملی انگیزشی این است که سؤال کنم، داستان بگویم و سناریوهایی بچینم که منجر به بینش‌های غافل‌گیرکننده شود. در کلاس درس خودم، امیدم این است که هر دانشجو با هر تجربه‌ی تغییر کند و احساس کند با این تمرین‌ها و مفاهیمی که ارائه می‌شوند توانمندی بیش‌تری پیدا می‌کند. هدف این کتاب همین است. امیدوارم بعد از خواندن آن، مجموعه‌ی

گسترده‌ای از ابزارهای لازم برای دیدن و استفاده از فرصت‌های پیرامون خود را در اختیار داشته باشید.

این نسخه در زادروز سی‌سالگی جاش منتشر خواهد شد. من همیشه به خاطر الهامی که برای نوشتن این کتاب از او گرفتم سپاسگزارم. همچنین بسیار قدردان دانشجوها و همکارانم هستم که طی این سال‌ها فرصت یادگیری در کنار آن‌ها را داشتم.

لطفاً نظرات خود را با فراغ بال با من در میان بگذارید. من از بازخوردها استقبال می‌کنم و بی‌صبرانه منتظرم از شما بشنوم که کدام‌یک از بخش‌های کتاب برای شما معنادارتر بوده است. از طریق ایمیل tseelig@gmail.com یا وبسایت من در tinaseelig.com می‌توانید با من در ارتباط باشید. همچنین می‌توانید من را در توییتر با شناسه [@tseelig](https://twitter.com/tseelig) دنبال کنید.

فصل یک: یکی بخر، دو تا ببر

اگر کل چیزی که داشتید پنج دلار و دو ساعت وقت بود، چه کار می‌کردید تا پول بیش‌تری دریاورید؟ این یکی از تکالیفی بود که در یکی از کلاس‌هایم در دانشگاه استنفورد به دانشجویان دادم. (۱) قواعد ساده بودند: به هرکدام از پانزده تیم، پاکتی دادم که در آن پنج دلار سرمایه اولیه بود و به آن‌ها گفتم هرقدر که بخواهند می‌توانند برای برنامه‌ریزی با آن وقت صرف کنند. با این حال، وقتی پاکت را باز کنند فقط دو ساعت وقت دارند تا هرقدر که می‌توانند پول‌سازی کنند. از عصر چهارشنبه تا غروب یکشنبه به آن‌ها وقت دادم که این تکلیف را انجام دهند. سپس غروب یکشنبه، هر تیم باید اسلایدی برای من می‌فرستاد که توضیح می‌داد چه کاری کرده‌اند و بعدازظهر دوشنبه، هر تیم سه دقیقه وقت داشت که پروژه خود را در کلاس ارائه دهد. آن‌ها را تشویق کردم تا با شناسایی فرصت‌ها، به چالش‌کشیدن مفروضات قبلی، استفاده از منابع محدود و خلاقیت، کارآفرینی کنند.

اگر این چالش به شما داده می‌شد چه کار می‌کردید؟ وقتی در بیش‌تر گروه‌ها این سؤال را می‌پرسم، معمولاً یکی داد می‌زند «می‌رم لاس وگاس»، یا «بلیت لاتاری می‌خرم». این جواب‌ها باعث خنده همه می‌شود. این افراد درازای احتمال کمی برای دریافت جایزه‌ای بزرگ، خطر بزرگی را می‌پذیرند. معمولاً پیشنهاد بعدی این است که یک کارواش یا دکه آب‌میوه‌فروشی راه بیندازیم و از پنج دلار برای خرید مواد اولیه استفاده کنیم. این پیشنهاد برای کسانی خوب است که می‌خواهند ظرف دو ساعت فقط چند دلار اضافی به دست آورند؛ اما درنهایت، بیش‌تر دانشجویان من راهی را پیدا کردند که فراتر از پاسخ‌های متعارف بود. آن‌ها رسماً با این چالش مفروضات ازپیش‌تعریف‌شده را زیر سؤال بردند و

خودشان را در معرض احتمالات فراوانی قرار دادند تا بیشترین ارزش ممکن را خلق کنند.

چطور این کار را انجام دادند؟ یک سرنخ: تیم‌هایی که بیشترین پول را درآوردند، اصلاً از این پنج دلار استفاده نکردند. آن‌ها پی بردند که تمرکز روی این پول در واقع چهارچوب مسئله را بسیار محدود می‌سازد. فهمیدند که اساساً پنج دلار چیزی نیست و تصمیم گرفتند این مسئله را با دید بازتری تفسیر کنند: اصلاً اگر با هیچ چیز شروع کنیم، چطور می‌توانیم پول دریاوریم؟

آن‌ها مهارت‌های مشاهده‌گری خود را ارتقا دادند، از استعدادهای خود بهره بردند و خلاقیت خود را برای شناسایی مشکلات موجود شکوفا ساختند؛ مشکلاتی که خودشان تجربه کردند یا از تجربه دیگران مطلع شدند، مشکلاتی که شاید قبلاً دیده بودند، اما هیچ‌وقت به حل آن‌ها فکر نکرده بودند، مشکلاتی که آزاردهنده بودند، اما لزوماً دغدغه‌های ذهنی هرکسی نبودند. با پی بردن به این مشکلات و سپس تلاش برای حل آن‌ها، تیم‌های برنده توانستند بیش از شش صد دلار کسب کنند و میانگین بازده سرمایه‌گذاری آن پنج دلار، ۴۰۰۰ درصد بود! اگر در نظر بگیریم که بسیاری از این تیم‌ها اصلاً از پنج دلار اولیه استفاده نکردند، آن وقت، بازده مالی آن‌ها بی‌نهایت بوده است.

خب آن‌ها چه کار کردند؟

یکی از گروه‌ها مشکلی را شناسایی کرد که در بیش‌تر شهرک‌های دانشگاهی رایج بود: صف‌های طولانی و اعصاب‌خردکن جمعه‌شب‌ها در رستوران‌های معروف. این تیم تصمیم گرفت به افرادی که دوست ندارند در صف انتظار بمانند، کمک کند. آن‌ها به چند دسته تقسیم شدند و در چندین رستوران جا رزرو کردند. وقتی زمان رزرو آن‌ها رسید، هر

جای رزرو شده را بالغ بر بیست دلار به مشتریانی فروختند که خوشحال شدند لازم نیست در صف طولانی بایستند. (۲)

تا غروب، مشاهدات جالب متعددی داشتند. اول از همه متوجه شدند دانشجویان دختر در فروش جاهای رزرو شده موفق‌تر از دانشجویان پسر هستند؛ شاید چون مشتریان احساس راحتی بیشتری می‌کردند که به زنان جوان نزدیک شوند. آن‌ها برنامه خود را طوری تنظیم کردند که دانشجویان پسر دور شهر بچرخند و در رستوران‌های مختلف جا رزرو کنند و دانشجویان دختر آن جاهای رزرو شده را در صف‌ها بفروشند. همچنین مطلع شدند کل این عملیات در رستوران‌هایی که از پیجرهای لرزشی برای باخبر کردن مشتریان استفاده می‌کنند، بهتر جواب می‌دهد. از نظر فیزیکی، پیجرهای لرزشی به مشتریان این احساس را می‌دهد که برای پولی که می‌پردازند، چیزی قابل لمس دریافت می‌کنند. برای آن‌ها رضایت‌بخش بود که پول و پیجر خود را تحویل دهند و پیجری جدید بگیرند. این کار سود اضافی‌ای هم داشت: به این ترتیب، تیم‌ها می‌توانستند وقتی زمان رزرو بعدی نزدیک می‌شد، پیجری را که تازه پس گرفته بودند، بفروشند.

تیم دیگر حتی رویکرد ساده‌تری در پیش گرفت. آن‌ها جلوی اتحادیه دانشجویی ده‌کده‌ای کار گذاشتند. در آن جا باد لاستیک دوچرخه‌ها را رایگان می‌سنجیدند. اگر باد لاستیک‌ها کم بود، با یک دلار لاستیک‌ها را باد می‌زدند. در آغاز کار، فکر کردند که دارند از هم‌دانشگاهی‌هایشان سودجویی می‌کنند؛ چراکه هم‌دانشگاهی‌هایشان خیلی راحت می‌توانند به نزدیک‌ترین پمپ‌بنزین بروند تا لاستیک‌هایشان را پر باد کنند، اما بعد از چند مشتری اول، متوجه شدند که دوچرخه‌سوارها واقعاً خرسند و ممنون‌اند. حتی باین که دوچرخه‌سوارها می‌توانستند لاستیک دوچرخه‌هایشان را در همان نزدیکی،

مجانی باد کنند و انجام این کار هم برای دانشجویها آسان بود، به زودی دریافتند که دارند یک خدمت‌رسانی بی‌دردسر و باارزش ارائه می‌دهند. اواسط بازه زمانی دوساعته، این تیم تصمیم گرفت به جای درخواست مبلغی مشخص، هر مبلغی را به صورت اهدایی قبول کند. به این ترتیب، یک‌دفعه درآمدشان چندبرابر شد. وقتی از مشتریان خود خواستند درازای خدمتی رایگان، هر قدر که دوست دارند کمک کنند، خیلی بیش‌تر از وقتی که درخواست مبلغی ثابت می‌کردند، پول درآوردند. برای این تیم و همین‌طور تیمی که رزرو رستوران‌ها را انجام دادند، آزمایش در این مدت سودآور بود. این فرایند تکرارپذیر که در واکنش به بازخورد مشتریان، تغییرات کوچکی صورت می‌گیرد، به آن‌ها اجازه داد راهبرد خودشان را به سرعت بهینه کنند.

هرکدام از این پروژه‌ها، چندصد دلار پول ساخت و هم‌کلاسی‌های آن‌ها به شدت تحت تأثیر قرار گرفتند. با این حال، تیمی که بیش‌تر از بقیه سود کرد، از دریچه کاملاً متفاوتی به منابع پیشنهادی خود نگاه کرد و ۶۵۰ دلار پول درآورد. این دانشجویها برآورد کردند که ارزشمندترین دارایی‌ای که دارند، نه پنج دلار و نه دو ساعت وقت است. در عوض، بینش آن‌ها این بود که گران‌بهاترین منبع، سه دقیقه زمان ارائه روز دوشنبه است. آن‌ها تصمیم گرفتند این زمان را به شرکتی بفروشند که می‌خواست دانشجویهای این کلاس را استخدام کند. این تیم یک آگهی تجاری سه‌دقیقه‌ای برای آن شرکت ساخت و طی زمانی که باید در کلاس ارائه می‌داد، آن‌را برای دانشجویها به نمایش گذاشت. این ایده درخشان بود. آن‌ها تشخیص دادند که دارایی بی‌نهایت ارزشمندی دارند؛ دانشجویان خلاق که جویای شغل بودند و فقط منتظر بودند کشف شوند.

هرکدام از یازده تیم دیگر، روش‌های هوشمندانه‌ای برای کسب پول پیدا کردند، از جمله

راه‌اندازی غرفهٔ عکاسی‌ای در مراسم سالانهٔ ونیز بال^۱، فروش نقشه‌هایی با تأکید بر رستوران‌های محلی برای ایام تعطیلات والدین^۲ و طراحی و فروش تی‌شرت‌های سفارشی به دانشجویان کلاس. راستش یکی از تیم‌ها پول هم از دست داد؛ چون دانشجویها چترهایی خریده بودند تا آن‌ها را در روز بارانی در سانفرانسیسکو بفروشند. درست بعد از این‌که کارشان را شروع کردند، آسمان صاف و آفتابی شد. البته، یک تیم هم کارواش راه انداخت و دیگری یک دکهٔ لیمونادفروشی زد؛ اما بازده سود آن‌ها بسیار کم‌تر از میانگین بود.

من چالش پنج‌دلاری را موفقیتی در تعلیم داشتن ذهنیت کارآفرینی به دانشجویها به حساب می‌آورم؛ اما این موضوع کمی احساس نارضایتی در من ایجاد می‌کند. نمی‌خواهم این‌طور برداشت کنند که ارزش همیشه برحسب پاداش‌های مالی سنجیده می‌شود. به همین دلیل، دفعهٔ دیگر که این پروژه را تعیین کردم، گره کوچکی به آن افزودم. به جای پنج دلار، به هر تیم پاکتی دادم که در آن ده گیرهٔ کاغذ بود. به تیم‌ها گفتم طی چند روز آینده، چهار ساعت وقت دارند که با استفاده از این گیره‌های کاغذ، تا جایی که ممکن است، ارزش ایجاد کنند. این ارزش می‌تواند مطابق ذوش دلخواه آنان سنجیده شود.

داستان کایل مک‌دونالد^۳ الهام‌بخش این پروژه بود که با یک گیرهٔ کاغذ قرمز شروع کرد و آن قدر دادوستد کرد تا یک خانه خرید. (۳) او وب‌نوشتی راه انداخت تا پیشرفتش را ثبت و برای تجارتش بازاریابی کند. یک سال طول کشید؛ اما قدم‌به‌قدم به هدفش رسید. او گیرهٔ کاغذ قرمز را با یک خودکار ماهی‌شکل معامله کرد. سپس این خودکار را با دستگیرهٔ در و دستگیرهٔ در را با یک اجاق‌گاز سفری کلمن^۴ و همین‌طور تا آخر معاوضه کرد. ارزش این اقلام، طی یک سال، آرام اما پیوسته بالا رفت؛ تا این‌که خانهٔ رؤیایی‌اش را

به دست آورد. باتوجه به کاری که کایل با یک گیره کاغذ انجام داد، من با دادن ده گیره کاغذ به دانشجویانم، به شدت احساس سخاوتمند بودن کردم. این تکلیف صبح پنجشنبه شروع شد و زمان ارائه آن، سه شنبه بعد بود.

با این حال وقتی روز شنبه فرارسید، مضطرب بودم. شاید این دفعه زیاد تند رفته بودم. نگران بودم که این تکلیف ضایع شود و آماده بودم آن را در تجربیاتم ثبت کنم. این نگرانی‌ها بیجا بود. هفت تیم دانشجو انتخاب کردند ارزش را به روش‌های مختلفی بسنجند. یکی از آن‌ها تصمیم گرفت گیره‌های کاغذ نوعی ارزش جدید باشد و تا آن‌جا که می‌شد به جمع‌آوری آن‌ها پرداخت. تیم دیگر مطلع شد که رکورد جهانی طولانی‌ترین زنجیره از گیره‌های کاغذ، ۲۲ مایل بوده است و تصمیم گرفت این رکورد را بشکند. آن‌ها دوستان و هم‌اتاقی‌های‌شان را فراخواندند، برای مغازه‌دارها و کسب‌وکارهای محلی درباره برنامه خودشان چرب‌زبانی کردند و با کوهی از گیره‌های کاغذ که به همدیگر وصل شده بود، به کلاس آمدند. ظاهراً این دانشجویها در خوابگاه‌شان آن قدر تحت‌تأثیر این چالش بودند که خودشان را ملزم کردند حتی بعد از تمام شدن این تکلیف، رکورد جهانی را بشکنند. مطمئنم که آن‌ها این رکورد را نشکستند؛ اما سنجش خوبی بود از انرژی‌ای که این تیم می‌توانست تولید کند.

سرگرم‌کننده‌ترین و بامزه‌ترین تیم، با ویدئویی کوتاه به کلاس آمد. آهنگ بد بویز^۵ هم در پس‌زمینه پخش می‌شد و آن‌ها را نشان می‌داد که با استفاده از گیره‌های کاغذ، قفل‌ها را باز می‌کنند و وارد اتاق‌های خوابگاه می‌شوند و عینک‌دودی‌ها، تلفن‌های همراه و کامپیوترها را به ارزش ده‌هزار دلار می‌دزدند. درست قبل از این‌که از خنده روده‌بر شوم، اعلام کردند که فقط دارند شوخی می‌کنند و ویدئوی دیگری پخش کردند که نشان

می‌داد واقعاً چه کاری انجام داده بودند. آن‌ها گیره‌های کاغذ را با کمی پوستر مقوایی مبادله کردند و در دهه‌ای در مرکز خریدی نزدیک، نصب کردند که این شعار روی آن نوشته شده بود: «حراج دانشجویان استنفورد؛ یکی بخر، دو تا ببر.» آن‌ها با پیشنهادهایی که دریافت کردند، شگفت‌زده شدند. شروع کردند به حمل کیف‌های سنگین برای مشتریان فروشگاه‌ها، بازیافتی‌ها را از یک مغازه لباس‌فروشی بیرون می‌بردند و در پایان، جلسه طوفان فکری^۲ فی‌البداهه‌ای تشکیل دادند، برای زنی که در حل مشکلی تجاری به کمک نیاز داشت. او در عوض سه نمایشگر رایانه را که نمی‌خواست، به آن‌ها داد.

طی این سال‌ها همچنان تکالیف مشابهی به گروه‌ها داده‌ام. مواد اولیه را از گیره‌های کاغذ به برگه‌های یادداشت^۳ یا کش لاستیکی یا بطری‌های آب‌معدنی و جوراب‌های لنگه‌به‌لنگه تغییر داده‌ام. هیچ وقت چالش مشابهی را دوبار به آن‌ها نداده‌ام؛ چون نمی‌خواهم از راه‌حل‌های قبلی استفاده کنند. هر دفعه، دانشجویها من و خودشان را با چیزی که در زمان کم و منابع محدود انجام داده‌اند، غافل‌گیر کرده‌اند. برای مثال، دانشجویها با استفاده از بسته کوچکی برگه‌های یادداشت، یک پروژه موسیقی دسته‌جمعی ساختند، پوشی برای آموزش به افراد درباره بیماری قلبی و یک آگهی بازرگانی خدمات عمومی به نام آن‌را از پریز بکش^۴، درباره ذخیره انرژی.

این تمرین درنهایت به چیزی که حالا با عنوان **مسابقات نوآوری** معروف شده است، تحول پیدا کرد؛ مسابقاتی که صدها تیم از سرتاسر دنیا در آن شرکت می‌کنند. (۴) در هر مسابقه، شرکت‌کنندگان از این رقابت به‌عنوان وسیله‌ای برای نگاه دقیق به دنیای پیرامون‌شان با دیدی تازه و شناسایی فرصت‌ها حتی در حیات خلوت خودشان استفاده می‌کنند. آن‌ها فرضیات پیشین را به چالش می‌کشند و به این ترتیب در انجام این کار عملاً

از هیچ، ارزش عظیمی تولید می‌کنند. کل ماجرای برگه‌های یادداشت در فیلمی ثبت و اساس مستندی حرفه‌ای به نام تصویرش را بکن^۴ شد. (۵)

این تمرین‌ها چندین نکته‌ی خلاف انتظار را روشن می‌سازد. اول، فرصت‌ها فراوان‌اند. در هر مکان و زمان، می‌توانید به دوروبر خود نگاه کنید و مشکلاتی را که نیاز به حل شدن دارند، شناسایی کنید. برخی پیش‌پاافتاده‌اند، مانند رزرو میز در رستورانی محبوب یا بادزدن لاستیک‌های دوچرخه. بسیاری از آن‌ها خیلی بزرگ‌ترند و هرچه مشکل بزرگ‌تر، فرصت بزرگ‌تر. (۶)

دوم، بیش‌تر مردم طوری به مشکلات نزدیک می‌شوند که انگار نمی‌توانند آن‌ها را حل کنند. بنابراین راه‌حل‌های خلاقانه‌ای را که درست جلوی چشم‌شان است نمی‌بینند. باین‌حال فارغ از اندازهٔ مشکل، معمولاً راه‌های خلاقانه‌ای وجود دارند تا از منابعی که در اختیارشان قرار دارند برای حل مشکلات استفاده کنید.

این درواقع تعریفی است که بسیاری از همکاران من و نیز خودم برای کارآفرینی به کار می‌بریم: کارآفرین کسی است که همیشه در جست‌وجوی مشکلاتی است که می‌توانند تبدیل به فرصت شوند و روش‌های خلاقانه را برای بهره‌برداری از منابع محدود در رسیدن به اهدافش استفاده می‌کند.

سوم، غالباً مسائل را در چهارچوب خیلی تنگی قرار می‌دهیم. وقتی چالشی ساده مانند کسب پول در دو ساعت داده می‌شود، بیش‌تر مردم سریع سراغ پاسخ‌های عادی می‌روند. درنگ نمی‌کنند تا با دقت و دیدِ بازتری به مسئله نگاه کنند. بازکردن چشم‌ها، دنیایی از فرصت‌ها را به‌روی ما باز می‌کند. دانشجویهایی که در این پروژه‌ها شرکت کردند، این درس را با تمام وجود آموختند. بسیاری از آن‌ها، بعداً گفتند که هرگز بهانه‌ای برای بی‌پولی ندارند؛ چون همیشه مشکلی دم‌دست است که التماس می‌کند حلش کنی.

این تکالیف، از متن دوره‌ای آموزشی سردرآوردند که در باب کارآفرینی و نوآوری در دانشگاه استنفورد تدریس می‌کردم. هدف نهایی این است که نشان دهیم تمام مشکلات را می‌توان فرصت‌هایی برای راه‌حل‌های خلاقانه دید. من در ابتدا روی خلاقیتِ شخصی تمرکز می‌کنم، سپس به خلاقیت در گروه‌ها می‌رسم و درنهایت به‌سوی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های بزرگ شیرجه می‌زنم. به دانشجویهایم چالش‌های کوچک می‌دهم و به‌آرامی آن‌ها را دشوارتر می‌سازم. همین‌طور که این دوره پیش می‌رود، دانشجویها

به تدریج راحت‌تر می‌توانند از میان روزن احتمال و امکان، مشکلات را ببینند و بالاخره می‌خواهند این روش را برای هر چیزی که سر راه‌شان قرار می‌گیرد، به کار ببرند.

من بیست سال در دانشگاه استنفورد برنامه سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز فناوری استنفورد^{۱۱} (استی‌وی‌پی‌۷) را سرپرستی می‌کردم که در پژوهشکده مهندسی واقع است. مأموریت ما تدریس به پژوهشگران و مهندسان درباره کارآفرینی و ارائه ابزارهای لازم برای کارآفرینی به آن‌هاست؛ در هر نقشی که ایفا می‌کنند. ما معتقدیم با افزایش تعداد دانشگاه‌ها در سرتاسر دنیا، آموزش صرفاً فنی به دانشجوها، چندان کافی نیست. آن‌ها برای موفق بودن باید بفهمند چطور در تمام محیط‌های کاری و در تمام بخش‌های زندگی‌شان، رهبرانی کارآفرین باشند. همان‌طور که تام بایرز^{۱۲}، همکارم در استی‌وی‌پی اولین بار گفت، «کارآفرینی مانند اسب تروجان است برای تدریس طیف وسیعی از مهارت‌ها که در تمام زمینه‌ها مطرح هستند.»

کانون توجه استی‌وی‌پی، تعلیم، پژوهش دانشگاهی و کمک‌رسانی به دانشجویان، هیئت‌علمی‌ها و کارآفرینان در سرتاسر دنیاست. تلاش ما این است که افرادی که شکل^{۱۳} بسازیم؛ یعنی کسانی که حداقل در یک رشته علمی دانش عمیقی دارند و وسعت دانش آن‌ها درباره نوآوری و کارآفرینی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به‌طور مؤثر با متخصصان و حرفه‌ای‌های سایر رشته‌های علمی کار کنند تا بتوانند ایده‌های خود را محقق سازند. اهمیتی ندارد که نقش آن‌ها چیست؛ داشتن ذهنیتی کارآفرین، کلید حل مشکلات است، از چالش‌های کوچک گرفته که هر روز هریک از ما با آن‌ها مواجهیم، تا بحران‌های جهانی که نیاز به توجه و تلاش انسان‌های کل این سیاره دارد. در واقع، کارآفرینی طیفی از مهارت‌های مهم زندگی را پرورش می‌دهد: از رهبری و تیم‌سازی گرفته تا مذاکره، نوآوری

و تصمیم‌گیری.

من همچنین عضو هیئت‌علمی مؤسسه طراحی هاسو پلاتنر^{۱۳} در استنفورد هستم که به زبان خودمانی دانشکده طراحی^{۱۴} نامیده می‌شود. این مؤسسه میان‌رشته‌ای، آموزگاران از کل دانشگاه را به استخدام می‌گیرد، از جمله دانشکده‌های مهندسی، پزشکی، کسب‌وکار و آموزش. این مؤسسه را استاد مهندسی مکانیک استنفورد، دیوید کلی^{۱۵}، طرح‌ریزی و راه‌اندازی کرد که همچنین بنیان‌گذار بنگاه طراحی آی‌دی‌ای^{۱۶} نیز هست؛ بنگاهی که به خلق محصولات و تجارب به‌شدت مبتکرانه‌اش معروف است. تمام دوره‌های آموزشی دانشکده طراحی را حداقل دو استاد تمام^{۱۷} از رشته‌های مختلف تدریس می‌کنند و مجموعه‌ای بی‌پایان از موضوعات را پوشش می‌دهند: از طراحی برای بیش‌ترین حد توان خرید تا خلق جنبشی همه‌گیر تا طرحی برای درمان پیری زودرس. به‌عنوان بخشی از تیم تدریس دانشکده طراحی، هیجان همکاری مشترک اساسی، طوفان فکری مفرط و نمونه‌سازی اولیه سریع را تجربه کرده‌ام؛ چراکه به دانشجویان مان و خودمان مسائل درهم‌برهم بزرگی را می‌دهیم که بیش از یک جواب درست دارند.

این کتاب براساس داستان‌هایی است که از دل کلاس‌های درس در استنفورد و نیز تجارب سابقم به‌عنوان پژوهشگر، کارآفرین، مشاور مدیریت، مربی و نویسنده بیرون می‌آید. داستان‌های دیگر، از گفته‌های کسانی است که انواع مسیرها را طی کرده‌اند، از جمله کارآفرینان، مخترعان، هنرمندان و دانشگاهیان. خوشبختانه کسانی دوروبرم را گرفته‌اند که با به‌چالش کشیدن فرضیات مرسوم، کارهای برجسته‌ای انجام داده‌اند و مشتاق‌اند که داستان‌های موفقیت و شکست خود را با دیگران در میان بگذارند.

بسیاری از ایده‌های ارائه‌شده در این جا، قطب مخالف درس‌هایی است که ما در نظام‌های

آموزشی سنتی آموخته‌ایم. درواقع، بسیاری از قواعدی که در مدرسه‌ها و دانشکده‌ها اعمال می‌شوند، کاملاً با قواعد دنیای بیرون متفاوت‌اند. زمانی که مدرسه را تمام می‌کنیم و می‌خواهیم راه خودمان را پیدا کنیم، این ناهمخوانی باعث تنش باورنکردنی می‌شود. پل‌زدن با ظرافت روی این شکاف، برای برآمدن از عهده چالش‌های دنیای واقعی، شاید بی‌نهایت دشوار باشد؛ اما با ابزارها و ذهنیت درست، شدنی است.

در مدرسه معمولاً دانش‌آموزان را به‌عنوان فرد ارزیابی می‌کنند و طبق منحنی‌ای نمره‌دهی می‌شوند. خلاصه، وقتی برنده می‌شوند که دیگری چیزی می‌بازد. نه تنها این مسئله تنش‌زاست، بلکه روشی نیست که بیشتر سازمان‌ها اعمال می‌کنند. خارج از مدرسه، معمولاً افراد با هدفی مشترک و به‌صورت گروهی کار می‌کنند؛ پس وقتی برنده می‌شوند، بقیه هم برنده می‌شوند. درواقع، در دنیای کسب‌وکار، معمولاً تیم‌های کوچکی هستند که درون تیم‌های بزرگ‌تر جای گرفته‌اند و هدف در هر سطحی، موفق شدن همه است.

کلاس درس معمول، آموزگاری دارد که شغل خود را پرکردن مغز دانش‌آموزان از اطلاعات و مفروضات می‌داند. در این کلاس بسته می‌شود. صندلی‌ها هم روبه‌روی معلم به کف زمین چسبیده‌اند. دانش‌آموزان یادداشت‌های دقیق برمی‌دارند و می‌دانند بعداً از همین مطالب امتحان گرفته می‌شود. برای مشق شب، از آن‌ها خواسته می‌شود مطالب تعیین‌شده را از یک کتاب درسی بخوانند و آن‌را کاملاً فراگیرند. زندگی بعد از مدرسه هم خیلی تفاوتی ندارد. در آن‌جا شما معلم خودتان هستید و خودتان باید بفهمید چه چیزهایی لازم است بدانید، کجا این اطلاعات را پیدا کنید و چطور آن‌را فراگیرید. درواقع، زندگی حقیقی، یک امتحان کتاب‌باز نهایی است. درها باز باز هستند و به شما

اجازه می‌دهند وقتی می‌خواهید مسائل بی‌انتهای مربوط به کار، خانواده، دوستان و دنیا را در مقیاس بزرگ، حل کنید، از منابع بی‌پایان اطراف خود استفاده کنید. کارلوس ویگنولو^{۱۸} یکی از اساتید چیره‌دست در دانشگاه شیلی، به من گفت به‌شدت توصیه می‌کند که دانشجوها، کلاس‌هایی را با بدترین آموزگاران در دانشکده خود بردارند؛ زیرا باعث می‌شود برای زندگی آماده شوند، چون در زندگی مریبان با استعداد نخواهند داشت تا راهنمای مسیرشان باشند.

به‌علاوه، در کلاس‌های بزرگ، معمولاً به دانش‌آموزان سؤالات چندگزینه‌ای با جوابی درست برای هر سؤال داده می‌شود و برای امتیازدهی راحت‌تر، باید این گزینه‌ها با احتیاط با مدادهای شماره دو پر شوند. در مقابل، در بیش‌تر موقعیت‌های خارج از مدرسه، پاسخ‌های بسیاری برای هر سؤال وجود دارد که بسیاری از آن‌ها به‌نحوی صحیح‌اند.

متأسفانه این مسئله در کل دنیا اتفاق می‌افتد. اخیراً از جوانی از کره جنوبی ایمیل ناراحت‌کننده‌ای دریافت کردم. معلم او جوابش را در یک آزمون چندگزینه‌ای غلط اعلام کرده بود و او می‌خواست به این جواب اعتراض کند. به این ترتیب برای حمایت دست به دامن من شده بود.

مشکل چه بود؟ معلم او قسمتی از همین کتاب را به‌عنوان تکلیف درسی تعیین کرده بود. این قسمت درباره دیدن پتانسیل در احمقانه‌ترین ایده‌ها بود. دانش‌آموزان باید این قسمت را می‌خواندند و برای این که نشان دهند این پاراگراف را فهمیده‌اند به سؤالی چندگزینه‌ای پاسخ می‌دادند. با این حال، سؤال به‌نحوی نوشته شده بود که حتی من نمی‌توانستم به آن جواب بدهم. به نظر می‌رسید طوری طراحی شده که دانش‌آموزان را گیج کند و معلوم بود نمی‌خواست محک بزند که آیا آن‌ها معنای این قسمت را

فهمیده‌اند یا خیر. من نظراتم راجع به سؤال این آزمون را برای این دانش‌آموز نوشتم و توضیح دادم که این سوالی انحرافی بوده است. این به‌طرزی زیبا این مفهوم را بیان می‌کند که «نه هرچیز شمردنی‌ای مهم است و نه هرچیز مهمی شمردنی است.» (۸)

دنیا پر است از انتخاب‌ها و خیلی چیزها که عمیقاً مهم هستند، مانند عشق، اخلاق و خلاقیت که به‌راحتی نمی‌توان آن‌ها را شمرد. فقط یک جواب صحیح وجود ندارد که به پاداشی مشخص بینجامد. درست است که خانواده، دوستان و آموزگاران خوشحال می‌شوند که درباره انجام کارهایی پند و اندرز بدهند؛ اما اساساً این مسئولیت خود ماست که مسیر خودمان را انتخاب کنیم. مجبور هم نیستیم که دفعه اول در مسیر درست باشیم. زندگی معمولاً فرصت‌های زیادی برای آزمایش در اختیار ما قرار می‌دهد و مهارت‌ها و اشتیاق ما را به‌روشن‌هایی جدید و غافل‌گیرانه با هم درمی‌آمیزد.

حتی مهم‌تر این که رد شدن نیز قابل قبول است. درواقع، شکست بخش مهمی از فرایند یادگیری زندگی است. درست مانند تکامل که مجموعه‌ای از آزمایش‌های آزمون و خطاست، زندگی نیز پر از آغازهای غلط و لغزش‌های ناگزیر است. هیچ‌یک از ما با اولین تلاش نتوانسته راه برود یا دوچرخه‌ای براند. چرا از دانش‌آموزان و بزرگسالان انتظار داریم در اولین تلاش، وظایف پیچیده را به انجام برسانند؟ کلید موفقیت توانایی گرفتن درس‌هایی از متن هریک از این تجارب و پیشرفت با آن اطلاعات و دانش جدید است.

فصل‌های زیر طوری طراحی شده‌اند که شما را به چالش بکشند تا خودتان و دنیا را با نگاهی تازه ببینید. ایده‌ها سراسر هستند؛ اما لزوماً شهودی نیستند. به‌عنوان مربی‌ای که تمرکز اولیه‌اش روی نوآوری و کارآفرینی است، بشخصه دیده‌ام که این ایده‌ها مناسب

کسانی است که در محیط‌های پویا کار می‌کنند؛ جاهایی که موقعیت‌ها به سرعت تغییر می‌کند و کسانی را که درگیرند، ملزم می‌کند که بدانند چگونه فرصت‌ها را شناسایی کنند، اولویت‌ها را بسنجند و از شکست درس بگیرند. به علاوه، این مفاهیم برای هر کسی که بخواهد بیش‌ترین عصارهٔ زندگی را بیرون بکشد، ارزشمند است.

اساساً می‌خواهم برای دیدن موانعی که هر روز، در حین ترسیم مسیر خود به سمت آینده، با آن‌ها مواجه می‌شوید، روش جدیدی در اختیارتان قرار دهم. به علاوه امیدوارم به خودتان اجازه دهید به باور همگانی شک کنید و در قواعد پیرامون خود تجدیدنظر کنید. همیشه در هر تغییر جهت، تردید وجود دارد؛ اما وقتی مجهز به سلاح اعتماد به نفس هستید، اعتماد به نفسی که وقتی ایجاد می‌شود که می‌بینید چطور دیگران از عهدهٔ ابهامات مشابه برآمده‌اند، این تنش در زندگی شما به هیجان تغییر خواهد یافت و چالش‌هایی که با آن‌ها مواجهید تبدیل به فرصت خواهند شد.

فصل دو: سیرک وارونه

چرا بیشتر ما مشکلات را به شکل فرصتهایی در زندگی روزمره خود نمی‌بینیم؟ چرا تیم‌هایی که قبلاً توصیف‌شان کردم، باید منتظر یک تکلیف کلاسی می‌شدند تا مرزهای تخیل‌شان را گسترش دهند؟ دراصل، ما یاد نگرفته‌ایم که مشکلات را با آغوش باز بپذیریم. یاد گرفته‌ایم که باید از مشکلات بپرهیزیم یا به نحوی ناله و شکایت کنیم. چند وقت پیش، وقتی در حال سخنرانی در همایشی برای مدیران اجرایی کسب‌وکار بودم، ماهنگ‌هایی را از مسابقات نوآوری به‌عنوان بخشی از سخنرانی‌ام، ارائه کردم. عصر همان روز، مدیرعامل شرکتی بزرگ پیش من آمد و اظهار تأسف کرد که کاش می‌توانست به مدرسه برگردد تا در آن‌جا مسائل استدلالی و خلاقانه به او بدهند و به چالش کشیده شود تا خلاق باشد. گیج‌و‌گنگ نگاهش کردم. کاملاً مطمئنم که هر روز با چالش‌هایی از زندگی واقعی روبه‌رو می‌شود که می‌تواند از تفکر خلاق سود ببرد. متأسفانه متوجه نبود که این مفاهیم، بی‌تردید به زندگی و کسب‌وکار او مربوط‌اند. او تکالیف من را مانند چیزی می‌دید که تنها می‌تواند در یک محیط محدود دانشگاهی اتفاق بیفتد؛ البته که این طور نیست و نباید هم باشد.

هر روز می‌توانیم و باید خودمان را به چالش بکشیم. یعنی می‌توانیم انتخاب کنیم که دنیا را از دریچه‌های متفاوتی ببینیم. هرچه مسائل بیش‌تری را حل کنیم، اعتمادبه‌نفس بیش‌تری پیدا می‌کنیم و ورزیده‌تر می‌شویم و بهتر می‌توانیم آن‌ها را به چشم فرصت ببینیم.

این‌جا مثالی کاملاً شخصی می‌آورم. همین چند وقت پیش، صبح بسیار زود بیدار شدم تا آمادگی‌های نهایی برای یکی از سخنرانی‌های صبح همان روز را کامل کنم. ساعت ۵:۳۰

و هوا هنوز تاریک بود و به سختی می‌توانستم چیزی ببینم. سعی کردم تا جای ممکن ساکت باشم. از تختخواب بیرون خزیدم و کورمال کورمال به سمت در اتاق رفتم... تق! انگشت پایم را داغان کردم.

دردی که در تمام بدنم پیچید به اندازه درماندگی من ملموس بود. قصد داشتم کار آمادگی نهایی را برای سخنرانی‌ام انجام دهم و حالا باید این وقت را صرف یخ گذاشتن روی انگشت پایم می‌کردم. لنگ‌لنگان به طبقه پایین و آشپزخانه آمدم و یک کیسه یخ پیدا کردم. درحالی که مشغول تیمار انگشت پایم بودم که تقریباً هاله‌ای دوست‌داشتنی از رنگ بنفش پیدا کرده بود، شوهرم وارد شد. رو به من کرد و گفت: «یادت باشد، هر مشکلی یک فرصت است.» همان کلماتی بود که من غالباً استفاده می‌کنم؛ اما کاربردش در آن وضعیت اصلاً بامزه نبود. معلوم است که این فرصت نبود!

باین حال، بعد از چند دقیقه شروع کردم به فکر کردن: «خب چطور به شست داغون رو به یه فرصت تبدیل کنم؟» ایده‌ای به ذهنم خطور کرد و همین‌طور که داشتم دوش می‌گرفتم شکل گرفت. می‌خواستم راهی پیدا کنم تا این پیشامد را به سخنرانی‌ام گره بزنم. این چیزی بود که در سخنرانی‌ام گفتم:

معمولاً موقع ارائه سخنرانی کفش کتونی نمی‌پوشم؛ اما امروز صبح انگشت پایم خیلی بد آسیب دید. این تصادف نه تنها به من بهانه‌ای داد که کفش‌های راحت‌ترم را بپوشم، بلکه تشویقم کرد درباره فرصت‌های پنهان از دید، فکر کنم؛ یعنی نمونه‌های زیادی از شرکت‌های در حال شکوفایی که از ناامیدی‌های دردناک سر بلند کرده‌اند. این همان چیزی است که کارآفرین‌ها انجام می‌دهند! آن‌ها امکان‌هایی را می‌بینند که دیگران مشکل می‌بینند. اسلک، این بستر پیام‌رسانی به شدت موفق، از دل یک شرکت روبه‌زوال

بازی‌های رایانه‌ای درآمد و رشد کرد. حتی باین که این بازی نگرفت، ابزار پیام‌رسانی که از آن استفاده می‌کرد یک موفقیت بود. اینستاگرام هم همین‌طور بود و از یک اپلیکیشن شکست‌خورده و بیرون آمد. بنیان‌گذاران آن کوین سیستروم و مایک کریگر، محصول ابتدایی خودشان یعنی بربن را دور انداختند؛ محصولی که قرار بود کمک کند دوستان با هم در ارتباط باشند. درنهایت تمام تلاش آن‌ها معطوف به مشخصه به‌اشتراک‌گذاری عکس درون این اپلیکیشن شد. انگشت مصدوم من هم نوعی یادآور دردناک است که می‌گوید باید به پتانسیل‌های موجود در دست‌اندازها توجه کنیم.

بعد از آن، سخنرانی آماده‌شده‌ام را آغاز کردم و درباره اهمیت داشتن نگرشی گفتم که به شما اجازه می‌دهد فرصت‌ها را ببینید و از آن‌ها کمال استفاده را ببرید. خیلی جالب بود؛ داستانی که در آغاز سخنرانی‌ام تعریف کردم، انرژی زیادی در این فضا و در خود من ایجاد کرد. این داستان، اهرمی درست کرد برای برگشتن به اصل سخنرانی، و کمک کرد رابطه دوستانه‌ای با حضار بسازم. پیام اصلی این است که نگرش شما بزرگ‌ترین عامل تعیین‌کننده است برای این که چه کاری را می‌توانید به انجام برسانید، و شما به‌تنهایی نگرش خود را کنترل می‌کنید. نوآوران حقیقی حتی در شرایط بسیار دشوار راه‌حل خودشان را پیدا می‌کنند.

نمونهٔ اعجاب‌انگیز این ماجرا جف هاوکینز^{۱۹} است که مسیر شغلی خود را در پالم کامپوتینگ^{۲۰} آغاز کرد، با بازانديشی دربارهٔ این که مردم چگونه می‌توانند زندگی‌های پیچیده خود را نظم دهند. او حالا روی متحول کردن درک ما از نحوه کارکرد مغز کار می‌کند. جف به مسئله ساخت رایانه‌های شخصی کوچکی علاقه‌مند شد که به راحتی در دسترس عامه مردم باشد. این هدف بزرگی بود که نیاز به درک عمیقی از فناوری و

کاربران احتمالی داشت. در طی این مسیر با مجموعه بی‌پایانی از چالش‌ها روبه‌رو شد و اقرار کرد که کارآفرین بودن یعنی مواجهه دائمی با مشکلات بزرگ و یافتن راه‌های خلاقانه برای مهار آن‌ها.

مشکلات جف از همان ابتدا شروع شد. وقتی پالم^{۲۱} اولین محصول خود، زومر^{۲۲} را منتشر کرد، شکست افتضاحی خورد. جف و تیمش به جای عقب‌نشینی، مشتریانی که زومر را خریداری کرده بودند و همچنین کسانی که رقیب آن یعنی اپل نیوتون^{۲۳} را خریده بودند، فراخواندند و از آن‌ها پرسیدند که چه انتظاری از این محصول داشتند. مشتری‌ها گفتند انتظار داشتند این محصول زمان‌بندی‌های پیچیده آن‌ها را سازمان‌دهی کند و کمک‌شان کند که چند تقویم را در یک تقویم یکی کنند. این‌جا بود که جف فهمید زومر بیش‌تر در حال رقابت با تقویم‌های کاغذی بوده است تا با سایر محصولات رایانه‌ای. این بازخوردِ غافل‌گیرکننده که بطلان فرضیات اولیه او را ثابت کرد، اطلاعات مفیدی برای طراحی محصول نسل بعدی، یعنی پالم‌پایلوِت^{۲۴} بسیار موفق، در اختیار آن‌ها قرار داد.

مسیر به‌سوی موفقیت، هموار نبود و جف و تیمش چندین بار تا مرز تسلیم‌شدن پیش رفتند. اما آن‌ها می‌دانستند که چالش‌ها بخشی طبیعی از فرایند خلاقیت است، و هر وقت مشکلات پدیدار می‌شدند آماده بودند.

راستش جف وقتی کارها خیلی بی‌دردسر پیش می‌رفت نگران می‌شد و می‌دانست که مشکلی همین گوشه‌وکنارها در کمین است. وقتی دومین شرکت خود، هنداسپرینگ^{۲۵} را اداره می‌کرد، همه چیز برای انتشار وایزور^{۲۶} اصلی درست پیش می‌رفت. اما جفت دائم به تیمش هشدار می‌داد که اتفاقی می‌افتد، و افتاد.

طی چند روز اول انتشار اولین محصول‌شان، حدود صد هزار دستگاه برای مشتری‌ها

ارسال کردند. این کار بزرگی بود؛ اما کل سیستم صورت حساب و ارسال در این فرایند از کار افتاد. بعضی از مشتری‌ها محصولات را دریافت نکردند و بقیه سه یا چهار برابر تعداد سفارش خود دریافت کردند. فاجعه بود، مخصوصاً برای کسب‌وکار جدیدی که داشت سعی می‌کرد شهرت خوبی برای خودش دست‌وپا کند. حالا چطور از عهده این مشکل برآمدند؟ کل تیم از جمله جف، با جدیت بیش‌تر شروع به کار کردند و به تک‌تک مشتریان زنگ زدند. از هرکسی پرسیدند که چه چیزی سفارش داده بوده است و آیا آن را دریافت کرده یا خیر و آیا صورت حسابش درست است یا نه. هر مشکلی وجود داشت، شرکت آن را در محل برطرف می‌کرد. جف می‌دانست که مشکلی پیش می‌آید؛ فقط مطمئن نبود چه مشکلی. تجربه‌اش به او آموخته بود که مشکلات گریزناپذیرند و کلید موفقیت جاخالی دادن در برابر گلوله نیست؛ بلکه بهبود سریع است.

شرکت فعلی او، نومنتا^{۲۷}، با چالش‌های بی‌شماری روبروست. او سال‌ها وقت خود را صرف یادگیری علم عصب‌شناسی^{۲۸} کرد تا بفهمد ما چگونه فکر می‌کنیم. جف به واسطه تحقیقات گسترده‌اش به نظریه‌ای جدید و بحث‌برانگیز درباره نحوه پردازش اطلاعات توسط نئوکورتکس^{۲۹} رسید که در کتاب درباره هوش^{۳۰} آن را توصیف می‌کند. با این نظریه‌ها، جف از ایده‌هایش به‌عنوان اساس رایانه‌ای هوشمندتر استفاده کرد که اطلاعات را مانند مغز انسان پردازش می‌کند. همانند تمام فعالیت‌های اقتصادی او، مشکلات پشت سر هم ظاهر می‌شدند و او آماده بود با آن‌ها مقابله کند.

البته، یکی می‌تواند بگوید که جف هاوکینز استثناست و همه ما نمی‌توانیم نظریه‌های انقلابی و اختراعات پیش‌گامانه ایجاد کنیم. اما خیلی سودمندتر است که جف را به چشم منبع الهام ببینیم؛ به چشم کسی که ثابت می‌کند مشکلات را می‌شود حل کرد، به شرطی

که به خودمان اجازه دهیم نگاهی متفاوت به آنها بیندازیم.

یکی از پروژه‌هایی که در مسابقات نوآوری مقام آورد، درباره این بود که چطور می‌توان مشکلات را به فرصت تبدیل کرد. در خلال این مسابقه از شرکت‌کنندگان خواسته شد که با دست‌بند‌های لاستیکی، هر قدر که می‌توانند ارزش‌آفرینی کنند. تیمی با ایده دست‌بند‌های دوبندز^۱ مقام آورد که به افراد برای انجام کارهایی که انجام آن‌را پشت‌گوش می‌اندازند، انگیزه ساده‌ای می‌دهد. (۱) دوبندز ایده‌ای هوشمندانه و الهام‌گرفته از دست‌بند‌های لاستیکی تازه‌باب‌شده‌ای بود که مردم برای نشان‌دادن هم‌بستگی با یک نهضت یا جنبش می‌بندند. دوبندز چند اصل راهنما داشت:

- یکی از کش‌ها رو بنداز مچت و قول بده کاری رو انجام بدی.

- وقتی اون تکلیف رو انجام دادی، درش بیار.

- پیشرفت خودت رو به صورت آنلاین توی وبگاه دوبندز ثبت کن. هرکدوم از نوارهای لاستیکی دوبندز، یه شماره چاپ‌شده روی خودش داره که می‌تونی همه کارهایی رو که الهام‌بخشه، جست‌وجو کنی.

- دست‌بند دوبندز رو به بده یکی دیگه.

دوبندز به افراد انگیزه‌ای می‌دهد تا چیزی را که همیشه قصد انجامش را داشتند، انجام دهند. درحقیقت، یک دست‌بند دوبندز فقط کشی لاستیکی است؛ اما گاهی اوقات چیزی به‌سادگی کشی لاستیکی تنها چیزی است که برای بسیج کردن مردم برای انجام کاری و پل‌زدن روی شکاف میان انفعال و عمل، لازم است. پویش دوبندز، تنها چند روز طول کشید؛ اما در این مدت کوتاه، الهام‌بخش فهرست طولیلی از اقدامات شد: بعضی از مردم به مادرشان زنگ زدند، بعضی با فرستادن یادداشت تشکر، قدردانی خود را به دیگران

نشان دادند و بعضی برنامه ورزشی جدیدی را آغاز کردند. یکی از شرکت‌کنندگان، از دست‌بند دوبندز به‌عنوان انگیزه شروع اردویی تابستانی استفاده کرد، یکی دیگر از آن برای رسیدن به دوستان قدیمی‌اش الهام گرفت و برخی به‌انتخاب خود به خیریه‌ها پول اهدا کردند. جالب است که فقط کشی لاستیکی لازم بود تا مردم را وادار به عمل کند. همچنین، این یک یادآوری آشکار است که بین «انجام‌ندادن هیچ» و «انجام چیزی» یک شکاف ریز وجود دارد؛ اما همین دو حق انتخاب، پیامدهای کاملاً متفاوتی دارند. لوئیس پو^{۲۲}، یک فعال محیط‌زیست که عرض قطب شمال را شنا کرد تا توجه همگان را به مسائل پیش روی سیاره‌مان جلب کند، جمله غم‌انگیزی دارد: «همیشه به‌اندازه یک تصمیم از زندگی‌ای کاملاً متفاوت جدا هستید.» (۲)

در کلاس خلاقیت، چالش ساده‌ای را به‌عنوان تکلیف درسی به دانشجویان می‌دهم. این چالش طوری طراحی می‌شود که به دانشجویان بتوانند به موانع موجود در زندگی‌های‌شان از چشم‌اندازی جدید نگاه کنند. در این چالش از آن‌ها می‌خواهم مشکلی را که با آن مواجه هستند شناسایی کنند و سپس شیئی تصادفی در محیط اطراف خود انتخاب کنند. سپس کشف کنند که چگونه این شیء می‌تواند به آن‌ها در حل این مشکل کمک کند. البته چیزی درباره چالش‌های شخصی آن‌ها نمی‌دانم یا این که چه اشیایی انتخاب خواهند کرد. با این حال، در بیش‌تر موارد راهی پیدا می‌کنند تا از اشیای تصادفی در محیط اطراف خود، برای مقابله با مشکلی به‌ظاهر بی‌ربط، استفاده کنند. انتخاب این شیء به آن‌ها اجازه می‌دهد مشکل را طور دیگری ببینند و انگیزه‌ای می‌دهد تا راه‌حلی پیدا کنند.

نمونه موردعلاقه من، زن جوانی است که می‌خواست از آپارتمانی به آپارتمان دیگری

نقل مکان کند. او مجبور بود بعضی از اثاثیه بزرگش را با خود ببرد و اصلاً نمی دانست چطور این کار را انجام دهد. اگر نمی توانست این مبلمان را تکان دهد، باید آن ها را در آپارتمان قدیمی باقی می گذاشت. وی داخل آپارتمانش را گشت و جعبه مشروبی دید که از مهمانی چند هفته پیش آن جا مانده بود. آهان! به کریگزلیست^{۲۳}، تابلوی اعلانات مجازی آنلاین رفت و آن را درازای حمل مبلمانش به آن طرف پل خلیج سانفرانسیسکو^{۲۴} به معاوضه گذاشت. طی چند ساعت، تمام مبلمانش منتقل شد. جعبه مشروب باقی مانده که داشت گوشه ای خاک می خورد، تبدیل به پول بارزش شد. این تکلیف به این دانشجو توانایی و انگیزه داد که مشکل خود را حل شدنی ببیند.

محدودیتی برای انواع مسائلی که می توانید از پشش بریابید وجود ندارد. در واقع، بیش تر پروژه های مسابقات نوآوری طوری درست شده بودند که ارزش اجتماعی خلق کنند. یعنی دانشجویان از این رقابت به عنوان فرصتی برای پرداختن به یک مشکل برجسته اجتماعی در جامعه ما استفاده می کنند؛ مشکلاتی مانند صرفه جویی در انرژی، ترغیب مردم به زندگی سالم یا ارائه پشتیبانی اجتماعی برای بچه های معلول.

اولین گام برای حل مشکلات بزرگ، شناسایی آنهاست. در دنیای طراحی محصول، این گام یعنی کشف نیاز. این مهارتی است که می توان آموخت. در واقع این موضوع، مؤلفه ای کلیدی از سرفصل درسی برای بیودیزاین فیلوز^{۲۵} در استنفورد است. (۳) دانشجویان تحصیلات تکمیلی ای که در رشته های مهندسی، پزشکی و کسب و کار درس خوانده اند، به مدت یک سال گرد هم می آیند تا نیازهای مهم پزشکی را شناسایی کنند و سپس محصولاتی را برای رسیدگی به آنها طراحی می کنند. پائول یوک^{۲۶} جراح قلب، مخترع و کارآفرین، برنامه بیودیزاین را اجرا می کند. پائول معتقد است: «نیازی که به خوبی

مشخص شود، مثل نطفه یک نوآوری است.» به عبارت دیگر، اگر به طور شفاف مسئله‌ای را تعریف کنیم، منطقی است که راه حل خودبه خود آشکار شود. این بازگویی نقل قولی است منسوب به آلبرت اینشتین: «اگر یک ساعت وقت برای حل مسئله‌ای داشتیم و زندگی‌ام به آن راه حل وابسته بود، پنجاه و پنج دقیقه اول را صرف تعیین سؤال درست می‌کردم؛ چون به محض این که سؤال درست را بدانم، می‌توانم مسئله را در کم‌تر از پنج دقیقه حل کنم.»

همکاران بیودیزاین سه ماه وقت صرف پیدا کردن پزشکان فعال و ماهر و شناسایی مشکلاتی کردند که آن پزشکان با آن مواجه بودند. با دقت مشاهده کردند، با تمام ذی‌نفعان از جمله پزشکان، پرستاران، بیماران و سرپرستان گفت‌وگو کردند و فهمیدند در کجاها می‌توانند بهبود ایجاد کنند. با هدف انتخاب بزرگ‌ترین مشکلی که می‌شود پیدا کرد، فهرستی از صدها نیاز را تنها به تعداد کمی تقلیل دادند. بعد از شناخت چالش، نمونه‌های اولیه را برای انواع راه‌حل‌ها طراحی کردند و به سرعت ساختند. بعد از فرایندی متمرکز و تکرارشونده، مفاهیم محصول جدید خود را به ذی‌نفعان کلیدی ارائه کردند تا متوجه شوند که آیا توانسته‌اند به طور موفقیت‌آمیزی به این نیاز پاسخ دهند یا خیر.

جالب این که در بسیاری از نمونه‌ها کسانی که در خطوط مقدم پزشکی هستند، آن قدر به مشکلات روزمره خود می‌کنند که حتی نمی‌توانند آن‌ها را ببینند، یا نمی‌توانند رویکردهای اساسی برای حل آن‌ها را تصور کنند. پائول یوک، داستانی را دربارهٔ پیشرفت بالون‌زدن قلب^{۲۷} تعریف کرد؛ تکنیکی که در آن بالونی به درون سرخرگ فرو می‌رود و آن قدر باد می‌شود تا سرخرگ مسدود را باز کند. پیش از این نوآوری بسیار مهم، بیش‌تر جراحان قلب بر این باور بودند که تنها راه برای شریان‌های رسوب‌گرفته، عمل جراحی بایپس^{۲۸} برای حذف عروق خونی آسیب‌دیده است. این روش به جراحی قلب باز نیاز داشت که خطرات عمده‌ای دربرداشت. زمانی که روش بالون‌زدن قلب که خطر خیلی کم‌تری دارد و کم‌تر تهاجمی است، برای اولین بار معرفی شد، در میان پزشکان، به‌ویژه جراحانی که نحوهٔ درمان این بیماری را بهتر از دیگران می‌دانستند، با تردید و مقاومت عظیمی مواجه شد. موانع چشمگیری پیش روی پیش‌گامان این روش پدیدار شد. برای مثال، جان سیمپسون^{۲۹}، یکی از ابداع‌کنندگان بالون‌زدن قلب، مجبور شد دانشگاهش را ترک کند تا تحقیقات خود را در بیمارستانی خصوصی انجام دهد. با این حال، به‌مرور، کارایی بالون‌زدن قلب کاملاً اثبات شد و به روشی استاندارد برای درمان بیش‌تر بیماران با شریان‌های رسوب‌گرفته، تبدیل شد. این نمونه‌ای عالی از موردی است که وضع موجود آن قدر ریشه‌دار است که نزدیک‌ترین افراد به این وضعیت، نمی‌توانند چیز متفاوتی را تصور کنند.

ندیدن مشکل^{۳۰} در توسعهٔ محصولات مصرفی نیز اتفاق می‌افتد؛ برای مثال، براساس اسناد موجود، عابربانک‌ها^{۳۱} در گروه‌های تمرکز^{۳۲} شکست خوردند؛ جایی که در آن از مشتریان احتمالی پرسیده شد آیا به‌جای رفتن به یک بانک محلی، از ماشینی برای

پرداخت و برداشت پول از حساب و انجام تراکنش‌ها استفاده می‌کنند یا خیر. این مشتریان نمی‌توانستند تغییر رفتارشان را آن‌قدر چشمگیر تصور کنند؛ اما با نگاه به گذشته، می‌بینیم که ماشین‌های خودپرداز به‌منزله پیشرفتی کاملاً جدید و کارآمد برای بانکداری شخصی‌اند، یکی از آن چیزهایی که حالا دیگر به‌ندرت کسی هست که بتواند زندگی بدون آن‌ها را تصور کند.

من خودم ندیدن مشکل را تجربه کرده‌ام. حدود بیست و پنج سال پیش، همسرم مایک^{۴۲}، تلفن همراهی به من داد. خیلی پیش از آن بود که تلفن‌های همراه فراگیر شود و اصلاً فکر نمی‌کردم به آن نیازی داشته باشم. درحقیقت، کمی دلخور شدم. فکر کردم ابزار الکترونیکی دیگری است که بدون استفاده گوشه‌ای می‌افتد. مایک اصرار کرد یک هفته از آن استفاده کنم. فقط دو روز طول کشید که بفهمم نمی‌توانم بدون آن زندگی کنم. من هر روز دست‌کم دو ساعت در رفت‌وآمد بودم و می‌توانستم در حین حرکت با دوستان و همکارانم صحبت کنم. از صمیم قلب برای این هدیه از مایک تشکر کردم و حالا وقتی به ایده‌های جدید و بالقوه پیشرفت‌های مهم نگاه می‌کنم، همیشه سعی می‌کنم این داستان را در ذهنم داشته باشم.

کلید کشف نیاز، شناسایی و پرکردن شکاف‌هاست؛ شکاف در روشی که افراد از محصولات استفاده می‌کنند، شکاف در خدمات موجود و شکاف در داستان‌هایی که افراد، موقع صحبت درباره رفتارشان بیان می‌کنند. مایکل بری^{۴۴} یکی از خبرگان کشف نیاز داستان فوق‌العاده‌ای را درباره کارش با کیمبرلی کلارک^{۴۵} برای کلاس ما تعریف کرد؛ شرکتی که دستمال‌توالتهای کلینکس^{۴۶}، اسکات^{۴۷} و پوشک بچه‌هاگیز^{۴۸} را می‌سازد. در اصل، کیمبرلی کلارک از فروش پوشک‌ها در مقایسه با غول‌های پوشک مانند پراکتر و

گمبل^{۴۹}، سازندگان پمپرز^{۵۰}، دلسرد شده بود و تیم مایکل را آورد تا به آن‌ها کمک کند که بتوانند این کسب‌وکار را بهبود بخشند. با انجام مشاهدات مفصل درباره این که نحوه فروش پوشک‌ها، ارزیابی پیام‌های روی بسته‌بندی‌های پوشک و انجام مصاحبه‌هایی با والدین، مایکل تشخیص داد که کیمبرلی کلارک نکته‌ای را از قلم انداخته است: آن‌ها طوری پوشک می‌فروختند که انگار وسیله دفع ضایعاتی خطرناک است. اما پدر و مادرها، این‌طور به آن نگاه نمی‌کنند. برای والدین، پوشک راهی برای راحت نگه‌داشتن کودکان‌شان است. پوشک کردن، بخشی از فرایند پرورش است. همچنین پوشک به‌عنوان تکه‌ای از لباس دیده می‌شود. این مشاهدات، نقطه شروعی عالی برای بهبود نحوه بسته‌بندی و موقعیت‌یابی کیمبرلی کلارک فراهم کرد.

سپس، با موشکافی دقیق‌تر، مایکل حتی فرصت بزرگ‌تری را شناسایی کرد. او متوجه شد وقتی از والدین پرسیده می‌شود که آیا کودک‌شان «هنوز پوشک می‌شه»، خیلی خجالت می‌کشند. خودش است! این نکته دردآور عظیمی برای والدین و برای کودکانی بود که در آستانه یاددادن و یادگرفتن توالترفتن بودند. باید راهی برای تغییر این وضعیت پیدا شود. چطور یک پوشک می‌توانست نمادی از موفقیت به‌جای شکست باشد؟ مایکل ایده پول‌آپ^{۵۱} را پیشنهاد داد، چیزی بین پوشک و لباس زیر. تغییر وضعیت از پوشک به پول‌آپ، نقطه عطف بزرگی برای والدین و کودکان شد. یک بچه می‌تواند پول‌آپ را بدون کمک بپوشد و از این موفقیت احساس غرور کند. این بینش باعث افزایش یک میلیارددلاری درآمد سالانه کیمبرلی کلارک شد و آن‌ها را قادر ساخت از رقیب خود سبقت بگیرند. این محصول جدید، از دل تمرکز روی کشف نیاز، شناسایی مشکلی مشخص و سپس تبدیل آن به یک فرصت، بیرون آمد.

در دوره آموزشی خودم، از مطالعه‌ای موردی درباره سیرک عجایب^{۵۲} استفاده می‌کنم که به دانشجویان این فرصت را می‌دهد که مهارت‌های‌شان را در به چالش کشیدن فرضیات، تقویت کنند. (۴) دورنمای این مورد، دهه ۱۹۸۰ است که صنعت سیرک به مشکل برخورد کرده بود. نمایش‌ها قابل پیش‌بینی و بی‌مزه شده بودند و تعداد تماشاچی‌ها رو به کاهش بود و رفاه حیوانات در خطر بود. به نظر نمی‌رسید زمان خوبی برای آغاز کار سیرکی جدیدی باشد؛ اما این دقیقاً همان چیزی بود که گای لالیبرتی^{۵۳}، دوره‌گردی خیابانی در کانادا، تصمیم گرفت انجامش دهد. گای، با به چالش کشیدن هر فرضیه‌ای درباره این که سیرک چه باید باشد و با تبدیل یک مشکل، یعنی صنعتی روبه‌زوال، به یک فرصت، سیرک عجایب را راه انداخت.

بعد از پخش نماهنگ‌هایی از فیلم سال ۱۹۳۹ در سیرک^{۵۴} ساخته برادران مارکس، از دانشجویها خواستم تمام عناصر یک سیرک سنتی را کشف کنند: چادری بزرگ، حیوانات، بلیت‌های ارزان، کسانی که دم دکه می‌ایستند و سوغاتی می‌فروشند یا همان بارکرها^{۵۵}، چندین آکروبات‌باز که هم‌زمان نمایش اجرا می‌کنند، موسیقی شاد، دلک‌ها، پاپ‌کورن، مردان قوی، حلقه‌های آتش و... سپس از آن‌ها خواستم این چیزها را وارونه کنند؛ دقیقاً برعکس هر کدام را تصور کنند. برای مثال، فهرست جدید می‌تواند شامل این موارد باشد: چادری کوچک، نبودن هیچ حیوانی، جایگاه گران‌قیمت، نبودن بارکر، در یک لحظه فقط یک آکروبات‌باز نمایش اجرا کند، موسیقی فاخر و نبودن دلک و پاپ‌کورن. سپس، آن‌ها چیزهایی را که می‌خواستند از سیرک سنتی نگه دارند و چیزهایی را که می‌خواستند تغییر دهند، انتخاب کردند.

نتیجه نوع کاملاً جدیدی از سیرک است: سیرک عجایب. سپس نماهنگ‌هایی از

اجراهای اخیر سیرک عجایب را به آن‌ها نشان دادم؛ به این ترتیب می‌توانستند تأثیر این تغییرات را ببینند. از همه مهم‌تر، آن‌ها می‌بینند که چطور بازکردن و به چالش کشیدن فرضیات‌شان، امکان تازه‌ای در اختیارشان قرار می‌دهد برای نوع کاملاً جدیدی از سیرک که با مخاطبان امروزی هماهنگ‌تر است. این مثال یکی از دلایلی را توضیح می‌دهد که چرا سیرک رینگلینگ براس و بارنم و بیلی که در سال ۱۸۷۱ آغاز به کار کرد و اعلان «بزرگ‌ترین نمایش دنیا»^{۵۶} را داشت در سال ۲۰۱۷ ورشکست شد. این شرکت نیاز به بازآفرینی خویش را نادیده گرفت؛ درحالی‌که سیرک عجایب فرضیات سنتی درباره ماهیت سیرک را به چالش کشید و به این ترتیب توانست پیشرفت کند. یک بار که این تمرین را با صنعت سیرک انجام دادیم، به راحتی می‌توان آن‌را بر سایر صنایع و مؤسسات از جمله رستوران‌های فست‌فود، هتل‌ها، هواپیمایی‌ها، رویدادهای ورزشی، آموزش و پرورش و حتی خواستگاری و ازدواج، اعمال کرد. یک بار که قلق کار را یاد بگیرید، می‌شود شیوه‌ای آسان و سردستی که می‌توانید از آن برای ارزیابی مجدد همه چیز از صبحانه گرفته تا بانک‌داری استفاده کنید. نکته کلیدی این است که برای شناسایی دقیق تمام فرضیات خود زمان بگذارید. معمولاً این سخت‌ترین قسمت است؛ زیرا همان‌طور که درباره روش بالون‌زدن قلب شرح داده شد، گاهی اوقات مفروضات آن‌قدر در طرز تفکر ما رسوخ کرده‌اند که دیدن آن‌ها سخت است. با این حال با کمی تمرین، این موضوع که با دیدی تازه به گزینه‌های تان نگاه کنید، تبدیل به روشی سودمند می‌شود.

همکارم ریچ برادن^{۵۷} که چندین سال با من تدریس کرده است، تصمیم گرفت از این تمرین در حین برنامه‌ریزی برای عروسی خودش استفاده کند. او و نامزدش فهرستی از حدود پنجاه فرضیه برای عروسی‌های سنتی تهیه کردند، از جمله حلقه‌های عروسی،

لباس رسمی، لباس عروس سفید، پیمان ازدواج، کیک تجملی، عکاس حرفه‌ای، باند و دی‌جی و بوسیدن عروس. سپس تمام آن فرضیات را وارونه کردند و به فهرست جدیدی از ایده‌ها رسیدند، از جمله: نبودن حلقه، لباس معمولی، پوشیدن کراوات‌های رنگی، نداشتن پیمان ازدواج، پای^{۵۸} و بستنی، عکس با گوشی‌های همراه، کارائوکه^{۵۹} و بزنجاقش با عروس. سپس آن‌ها تصمیم گرفتند بعضی از فرضیات رایج را نگه دارند و بقیه را تغییر دهند و مراسمی بسازند که برای آن‌ها عالی بود.

این تمرین را برای همه چیز می‌توان به کار برد! در اردوی سیرای استنفورد^{۶۰} نزدیک دریاچه تاهو^{۶۱}، مورگان مارشال^{۶۲} چندین سال مسئول رسیدگی به امور داخلی بود. او تصمیم گرفت ذهنیتش راجع به کل این فرایند را تغییر دهد و نفرت‌انگیزترین وظیفه را به دوست‌داشتنی‌ترین وظیفه تبدیل کند. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، همه نیروهای کادری از شستن ظرف‌های کل اردو وحشت داشتند. اما مورگان ظرف‌شستن را به راحت‌ترین شغل تبدیل کرد. آن‌هایی که ظرف می‌شستند تعیین می‌کردند که چه موزیکی در آشپزخانه پخش شود. ظرف‌شوها لیست آهنگ دلخواهی درست کردند که هنگام کار پخش می‌شد و مطابق با آن یک تم و لباس جور کردند. من آن‌ها را دیده‌ام که مثل پری‌ها، رقصنده‌ها و گاوچران‌ها لباس می‌پوشند. آن‌ها اساساً ظرف‌شستن را به پارتی تبدیل می‌کنند. همچنین این پرسنل دائماً درصددند به روش‌های مؤثرتر و مؤثرتر برای انجام این شغل برسند. آخر هم این که سیاستی در این آشپزخانه هست که تا زمانی که همه کارشان تمام نشود کسی کار را ترک نمی‌کند و اگر لازم باشد همه باید حضور داشته باشند و به این پارتی ملحق شوند. جالب این که، این پرسنل مشتاقانه منتظر نوبت خودشان برای ملاقات با این حباب‌های صابونی هستند.

برخی افراد به‌طور ویژه‌ای در زمینه شناسایی و به‌چالش کشیدن مفروضات، عالی‌اند. آن‌ها در تلاش برای یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلاتِ به‌ظاهر حل‌نشده، محدودیت‌های چیزی را که منطقی و شدنی است، زیر سؤال می‌برند. آن‌ها زندگی خود را در مکان‌های عجیب‌غریب آغاز می‌کنند، پروژه‌هایی را به عهده می‌گیرند که دامنه وسیعی دارند، انتخاب‌هایی می‌کنند که افراطی به‌نظر می‌رسند و مسیر جدیدی را شکل می‌دهند که آن‌ها را به قلمرویی ناشناخته سوق می‌دهد.

آن وویچیکسی^{۶۳} را در نظر بگیرید، مؤسس توئیتری اند می^{۶۴}. او خیلی از فرضیات را با پرسیدن این سؤال به‌چالش کشید که چه کسی باید به اطلاعات ژنتیکی هر فرد دسترسی داشته باشد. درنهایت بعد از چندین سال کار توانست «آزمایش ژنتیک مستقیم به مصرف‌کننده»^{۶۵} را در توئیتری اند می ارائه کند. این آزمایش مستلزم به‌چالش کشیدن مقررات دولتی، روش انجام آزمایش ژنتیک و حتی خودِ آزمایش‌دهندگان بود تا ارزشِ دراختیارداشتن اطلاعات ژنتیکی خودشان را درک کنند.

یا لایلا جانا^{۶۶} بنیان‌گذار و مدیرعامل ساماسورس^{۶۷} که پرسید چطور برای مردم کشورهای درحال‌توسعه کار ایجاد کنیم که مانند تشکیلات اعانه‌ای نباشد. او به‌جای این که مردم فقیر را به چشم اهدافی خیریه‌ای ببیند، روش‌هایی به‌منظور ایجاد شغل برای آن‌ها تدبیر کرد که بتوانند خود و خانواده‌های‌شان را تأمین کنند.

یا پت براون^{۶۸}، بنیان‌گذار و مدیرعامل ایمپاسیبل فودز^{۶۹} که جایگزینی گیاهی برای فراورده‌های گوشتی ایجاد کرد. او این فرضیه را که مردم می‌خواهند گوشت حیوانات را بخورند به‌چالش کشید. او تشخیص داد که مردم گوشت نمی‌خورند چون می‌خواهند حیوانات را بکشند، بلکه به‌خاطر نیازشان آن‌ها را می‌کشند. شرکت او یعنی ایمپاسیبل

فودز، گوشت را مهندسی معکوس کرد تا به جایگزینی رسید که به طور کلی از گیاهان درست می‌شود و نمی‌توان آن را از گوشت اصلی تشخیص داد.

هر هفته در مجموعه رهبران اندیشه کارآفرینی استی وی پی، داستان‌هایی درباره به‌چالش کشیدن فرضیات گفته می‌شود. (۵) در هر مورد، این کارآفرینان وضع موجود را زیر سؤال می‌برند و با نگاهی تازه به دنیا می‌نگرند. البته، مسیر آن‌ها پر از دست‌انداز است؛ اما انتظارش را دارند و چنین ذهنیتی را در خود پرورش می‌دهند که هر دست‌اندازی را می‌توان در طول این مسیر برطرف کرد و مسیر را برای موفقیت هموار ساخت.

ما اغلب با ترس و احترام به آن‌ها می‌نگریم؛ ولی از این‌که مثل آن‌ها جهش کنیم، اجتناب می‌کنیم. اما در بسیاری از نمونه‌ها، چالش‌های به‌مراتب کوچک‌تر هم بسیار ناگوار و سخت به‌نظر می‌رسند. برای بسیاری از افراد، تغییر شغل یا بیرون رفتن از شهر به‌اندازه سفر به مکانی بیگانه یا انجام کار امدادی، پرمخاطره است. خیلی راحت‌تر و آرام‌بخش‌تر است که در نقشی که به‌اندازه کافی خوب است بمانیم؛ در قیاس با این‌که بخواهیم کار دیگری را دنبال کنیم که بی‌ثباتی زیادی دارد. اکثر ما از برداشتن گام‌های کوچک و مطمئن راضی هستیم. زیاد از ساحل دور نمی‌شویم و قایق‌مان را هم به خطر نمی‌اندازیم.

اگر می‌خواهید در نظر بگیرید که وارونه زندگی شما چه شکلی می‌شود، تمرین به‌چالش کشیدن فرضیات را برای خودتان اجرا کنید. فهرستی با عنوان «قبل» بسازید، با تمام فرضیات خود درباره این‌که چطور وقت خود را می‌گذرانید: هر روز صبح چه ساعتی از خواب بیدار می‌شوید، روزها و ساعت‌های خاصی که هر هفته کار می‌کنید، طول مسیر رفت‌وآمد، نوع کاری که انجام می‌دهید، افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، میزان زمانی که ورزش می‌کنید، کسانی که اوقات فراغت خود را با آن‌ها می‌گذرانید، چیزهایی که برای شام می‌خورید، کارهایی که شب‌ها و آخر هفته‌ها می‌کنید، جاهایی که برای تعطیلات می‌روید، مقدار پولی که از هر حقوق پس‌انداز می‌کنید، احساسی که در پایان روز دارید،

زمانی که می‌خواهید و... هر قدر می‌شود، این فهرست را طولانی کنید و هر قدر می‌توانید فرضیاتِ مربوط به زندگی خودتان را باز کنید. سپس با درست کردن فهرست «بعد»، برای تمام این‌ها جایگزین‌هایی در نظر بگیرید. موارد این فهرست یا باید مخالف فهرست قبل باشند یا گونه‌ی اغراق‌آمیز همان چیزهایی باشند که در فهرست «قبل» هست. برای مثال، اگر هر روز بیست دقیقه‌ای تنهایی ورزش می‌کنید، جایگزین‌هایش می‌تواند این باشد که «اصلاً ورزش نمی‌کنم»، یا «به کلاسی ورزشی در باشگاه می‌روم» یا «با سگم می‌دوم». اگر اوقات فراغت خود را با تماشای تلویزیون می‌گذرانید یا مشغول بافتنی می‌شوید در آن صورت گزینه‌های دیگر می‌تواند فعالیت داوطلبانه در نوانخانه، یادگرفتن چتربازی یا کلاس بداهه‌گویی باشد.

وقتی فهرست‌های «قبل» و «بعد» خودتان را آماده کردید، آن‌ها را با هم مخلوط کنید و مطابقت دهید تا مجموعه‌ی کاملاً جدیدی از سناریوها بسازید. حتی تغییر از یکی از فرضیات شاید برای متحول کردن زندگی شما به نحوی جالب کافی باشد. به خاطر داشته باشید اگر بخواهید مفروضات قبلی خود را بشناسید و به چالش بکشید، جایگزین‌های بی‌شماری می‌توانید کشف کنید. به قول آلن آلداین^۷ «مفروضات شما پنجره‌های شما رو به دنیا هستند. هر از گاهی آن‌ها را تمیز کنید و گرنه نور داخل نمی‌آید». (۶)

به‌رغم این حقیقت که با حل مسائل بزرگ می‌توان سودی به دست آورد، رندی در کتابش، راهب و معما^۸ بر اهمیت اشتیاق برای حل مسئله‌ای مهم به‌جای انگیزه‌ی پول‌درآوردن تأکید می‌کند. (۷) برای توضیح این تفاوت، او مبلغی مذهبی را که با شور و شوق مأموریت مهمی را دنبال می‌کند، با سرباز مزدوری مقایسه می‌کند که انگیزه‌ی او فقط خدمت به منافع خودش است. شرکت‌های موفق، به‌واسطه‌ی تمرکز روی کشف

راه حل برای چالش‌های مهم، با انرژی‌ای همانند مبلغ مذهبی متولد می‌شوند. این پیام در گفته‌های گای کاواساکی بازگو می‌شود که می‌گوید بهتر است «به جای پول ساختن، معنا بسازید». (۸) اگر هدف شما از تلاش برای حل مسئله‌ای بزرگ به‌روشنی‌های نوآورانه، ساختن معنا باشد احتمال بیشتری هست که پول عایدتان شود؛ در مقایسه با این که با هدف پول‌سازی شروع کنید، که در آن صورت احتمالاً نه پول خواهید ساخت و نه معنا.

گای کاواساکی کارآفرینان، سرمایه‌گذاران کسب‌وکار و مخترعانی که پیش‌تر شرح داده شدند، چه ربطی به دانشجویانی دارند که با پنج دلار، گیره کاغذ یا بطری‌های آب شروع به کار کردند و چالش‌شان این بود که تا حد ممکن ارزش بیافرینند؟ خیلی ربط دارند. تمام این مثال‌ها این ایده را تقویت می‌کنند که شناسایی مشکلات پیرامون خود و سپس تلاش مداوم برای حل آن‌ها فواید بسیار زیادی دارد. این به آن معنا نیست که این فرایند ترسناک نیست؛ هست! همیشه خطر این هست که تلاش‌های شما بی‌اثر شوند. همان‌طور که ایلان ماسک^{۷۲}، مبتکر و کارآفرین مشهور جهانی در مصاحبه‌ای گفت، «واقعاً فکر می‌کنم گاهی به شدت می‌ترسم... وقت‌های کمی هست که چیزی چنان مهم وجود دارد و تو آن قدر باورش داری که می‌توانی علی‌رغم ترس انجامش دهی»^۹).

مشکلات و فرصت‌ها فراوان‌اند، فقط منتظرند کسی بخواهد راه‌حل‌های بدیع برای‌شان پیدا کند. این، مشاهده دقیق، کار تیمی هماهنگ، توانایی اجرای برنامه، تمایل به درس‌گرفتن از شکست و حل مسئله خلاق می‌طلبد. اما اولین شرط، داشتن این نگرش است که مسئله را «می‌توان» حل کرد. من و دانشجویانم دریافته‌ایم که هرچه در حل مسئله با تجربه‌تر شوید، مطمئن‌تر می‌شوید که می‌توانید راه‌حلی پیدا کنید.

چندسال پیش در اسکاتلند، در یک اردوی آموزشی کارآفرینی تدریس می‌کردم. این

اردوی یک هفته‌ای را جیمز بارلو^{۷۲} در مؤسسه شرکت‌های اسکاتلندی^{۷۴} برگزار می‌کرد. شرکت‌کنندگان پنجاه دانشجو از سراسر کشور بودند که در رشته‌های علمی مختلفی تحصیل می‌کردند: از جرم‌شناسی گرفته تا نجوم. بیش‌تر آن‌ها اصلاً هیچ سروکاری با کارآفرینی نداشتند. در آغاز آن هفته، بسیاری از آن‌ها با اولین تکلیف تعیین شده خودشان را باختند. در آن تمرین از آن‌ها خواسته شد محصول یا خدمت جدیدی اختراع کنند و سپس آن‌را بفروشند. در ساعت شش بعدازظهر به هر تیم پنجاه پوند انگلیس به‌عنوان سرمایه‌ای اولیه داده شد. آن‌ها برای تکمیل پروژه کلاً هجده ساعت وقت داشتند. هدف این بود که این دانشجویان را از منطقه آسایش‌شان بیرون بکشیم و به دنیای واقعی وارد کنیم. بسیاری از دانشجویها می‌گفتند کم مانده به خانه فرار کنند. البته حتماً لازم نبود این‌را بگویند؛ چشم‌های هراسان آن‌ها همین را داد می‌زد. اما همه آن‌ها غرق کار شدند و... شوک دل‌نشینی به من وارد کردند. گروهی چترگردان^{۷۵} شدند و به کسانی که گرفتار باران غیرمنتظره می‌شدند، کمک رساندند. گروهی از آن‌ها دکه دوست‌یابی بدون آشنایی قبلی را در یک بار محلی راه انداختند. گروهی هم در خیابانی شلوغ در وسط شهر، دکه موقت واکسی باز کردند.

اما این تکلیف فقط شروع تجربه آن‌ها بود. در پایان هفته‌ای پر از فعالیت‌های چالش‌برانگیز از جمله جست‌وجوی روزنامه برای شناسایی مشکلات، طوفان فکری برای رسیدن به راه‌حل‌های خلاقانه، طراحی سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز جدید، ملاقات با مشتریان احتمالی، ساختن فیلم‌های تبلیغاتی و تبلیغ عقاید خود به گروهی از مدیران موفق، آماده بودند تقریباً هر چالشی را بپذیرند.

یکی از تیم‌هایی که به خاطرمانده است، سه زن جوان بودند که برای آن‌ها همه این

چیزها کاملاً تازه و جدید بود. وقتی اولین تکلیف داده شد، بسیار مضطرب شده بودند. باین حال، در پایان هفته، به ایده شگفت‌آوری رسیدند که مورد تمجید بسیار هیت داوران قرار گرفت و نیز بودجه اولیه را از طرف سرمایه‌گذاران کسب کرد. آن‌ها یک خدمت‌رسانی موبایلی و بی‌دردسر برای پرو سینه‌بند ساختند؛ چون براساس مشاهدات آن‌ها، بیشتر زنان از این فرایند خجالت می‌کشند و غالباً با سینه‌بندهای بی‌قواره و ناندازه کنار می‌آیند. ویدئوی تبلیغاتی آن‌ها با سلیقه درست شده بود و همه را قانع کرد که این فرصت جالبی است.

در آخرین روز این کارگاه آموزشی، یکی از این زنان جوان به من گفت: «حالا می‌دونم چیزی نیست که نتونم انجام بدم.» او همراه با سایر دانشجویان، پیش‌ازاین، انبوهی از مهارت‌هایی را داشتند که برای انجام چیزهای خارق‌العاده لازم بود. تنها چیزی که ما به آن‌ها تقدیم کردیم، مدرکی ملموس همراه با مجالی مناسب بود که بتوانند مشکلات را به فرصت تبدیل کنند.

جرد لیندزون^{۷۴} در مقاله خود در نیویورک تایمز این احساس را بیان کرده است که چطور با پریدن از یک هواپیمای فوق‌العاده خوب با یک چتر باز دوره‌دیده، بر ترس خود از طرد شدن، شکست خوردن و آسیب‌پذیری غلبه کرده است. (۱۰) در آن لحظه متوجه می‌شود که با انجام ترسناک‌ترین کاری که می‌توانسته تصورش را بکند و فهمیدن این که نمی‌میرد، دیگر چیزی برای ترسیدن وجود ندارد.

فصل سه: یا لباس شنا یا مرگ

روان‌شناس مشهور بی.اف. اسکینر^{۷۷} زمانی نوشت که تمام رفتارهای انسانی را می‌توان به شکل سازگاری شخص با خودش، یعنی استخرژن‌ها، یا سازگاری با جامعه در مقیاس بزرگ دانست. (۱) با این حال، این سه نیرو غالباً در تضاد هستند و باعث تنش در خورتوجهی می‌شوند. قوانینی که جامعه ایجاد کرده است، حضور عظیمی در زندگی ما دارند؛ این قوانین را دولت، گروه‌های مذهبی، کارفرمایان ما، مدارس، همسایگان و خانواده‌های ما خلق کرده‌اند. هرروز، نشانه‌های جسمانی به همه ما می‌گویند که چه کار کنیم، دستورالعمل‌های مکتوب به ما می‌گویند که چطور رفتار کنیم و قواعد اجتماعی ما را ترغیب می‌کنند تا در چهارچوب‌های مشخص عمل کنیم. قواعد و هنجارهای اجتماعی طوری طراحی شده‌اند که دنیای اطراف ما را سازمان‌یافته‌تر و پیش‌بینی‌پذیرتر بسازند و از آسیب‌رساندن ما به دیگران جلوگیری کنند.

چون این گروه‌های اجتماعی، با هنرمندی، قواعد و قوانین روشن و صریحی درباره ما درست می‌کنند، غالباً خودمان را در وضعیت‌هایی می‌یابیم که تحریک می‌شویم برای ارضای نیازهای شخصی یا انگیزه‌های گونه خود، آن‌ها را نقض کنیم. در واقع، خود ما هم قوانین زیادی برای خودمان وضع می‌کنیم؛ قوانینی که تا حد زیادی دیگران آن‌ها را تأیید می‌کنند. همین‌طور که مراحل عمر را پشت‌سر می‌گذاریم، این قواعد در تاروپود بافت شخصی ما تنیده می‌شوند. خطوط موهومی پیرامون آن چه فکر می‌کنیم می‌توانیم انجام دهیم، ترسیم می‌کنیم؛ خطوطی که غالباً بیش‌تر از قواعدی که جامعه در مقیاس بزرگ بر ما تحمیل می‌کند، ما را محدود می‌سازد. خودمان را به واسطه حرفه، درآمد، محل زندگی، ماشینی که زیرپای ماست، تحصیلات و حتی با طالع‌بینی خودمان، تعریف

می‌کنیم. هر تعريف ما را درون مفروضات خاصی محصور می‌سازد، دربارهٔ این که چه کسی هستیم و چه کاری می‌توانیم بکنیم. یاد صحنهٔ معروفی از فیلم شام من با آندره^{۷۸} می‌افتم که می‌گوید نیویورکی‌ها «هم زندانیان و هم زندانبان، در نتیجه دیگه جایی برای ترک زندانی که درست کرده‌ن ندارن، یا حتی نمی‌تونن زندان بودن اون رو ببینن». (۲) همیشه با قوانینی ساختگی برای خودمان زندان‌هایی می‌سازیم. این قوانین ما را در چهارچوب نقش‌های خاصی محبوس، و از فرصت‌هایی بی‌شمار محروم می‌کنند.

اما چه زمانی یک قانون به‌راستی صرفاً یک توصیه است، و چه زمانی این توصیه‌ها به قوانین تبدیل می‌شوند؟ چه می‌شود اگر فرضیات زیربنایی را به چالش بکشید؟ عواقب خوب یا بد خارج شدن از مسیر مقرر چیست؟ برای کسانی که قوانین را می‌شکنند چه اتفاقی می‌افتد؟

لری پیج^{۷۹} یکی از بنیان‌گذاران گوگل، در سخنرانی‌ای مخاطبان را تشویق می‌کرد با بی‌توجهی مثبت به امر ناممکن، از قید دستورالعمل‌های تعیین‌شده رها شوند. (۳) این یعنی تا حد امکان بزرگ فکر کنید. وی متذکر شد بیش‌تر اوقات داشتن اهداف بزرگ، آسان‌تر از داشتن اهداف کوچک است. برای رسیدن به اهداف کوچک، راه‌های خیلی مشخصی وجود دارد و بسیاری از راه‌ها ممکن است به خطا بروند؛ اما معمولاً با داشتن اهداف بزرگ، منابع بیش‌تری در اختیار دارید و برای دستیابی به آن‌ها راه‌های بیش‌تری وجود دارد. این بینش جالبی است. تصور کنید می‌خواهید از سانفرانسیسکو به قطب جنوب بروید. مسیرهای بسیار متفاوتی وجود دارد. احتمالاً برای رسیدن به آن‌جا برای خودتان زمان و سرمایه کافی در نظر می‌گیرید و در صورتی که اوضاع طبق برنامه‌ریزی پیش نرود، انعطاف به خرج خواهید داد. اما اگر هدف شما رفتن از این سر شهر به آن سر

شهر باشد، در آن صورت، این مسیر کاملاً مشخص است و انتظار سفری کوتاه دارید. اگر خیابان به دلایلی مسدود باشد، در ترافیک گیر می‌افتید و خسته می‌شوید.

لیندا روتنبرگ^{۸۱}، نمونه برجسته‌ای است از کسی که مهار هیچ مشکلی را چندان سخت نمی‌بیند و به راحتی از قیدِ انتظارات رها می‌شود تا بتواند به جایی که می‌خواهد برسد. او باور دارد که اگر دیگران فکر کنند ایده‌های شما احمقانه است، در آن صورت باید درست همان مسیر را در پیش بگیرید. بیست سال پیش، لیندا، سازمانی استثنایی به نام ایندور^{۸۲} تأسیس کرد. (۴) هدف آن‌ها پرورش کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه بود. او درست بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشکده حقوقِ ییل^{۸۳}، سازمان ایندور را با حسی فراتر از اشتیاق به ایجاد توسعه اقتصادی در مناطق محروم، راه انداخت. برای رسیدن به اهدافش، از هیچ کاری فروگذار نکرد؛ از جمله نزدیک شدن به رهبران بانفوذ کسب‌وکار که به حمایت‌شان نیاز داشت.

ایندور تلاش‌های خود را در امریکای لاتین شروع کرد و از آن زمان تاکنون به سایر مناطق دنیا از جمله ترکیه و افریقای جنوبی کشیده شده است. آن‌ها برای شناسایی کارآفرینانی با پتانسیل بالا، فرایند سختی را طی می‌کنند و بعد از انتخاب آن‌هایی که ایده‌های عالی و انگیزه اجرای طرح‌هایشان را دارند، منابع لازم برای موفقیت را در اختیارشان قرار می‌دهند. به این کارآفرینان پول دستی نمی‌دهند؛ بلکه در عوض آنان را به افرادی در محیط کاری خود کارآفرینان معرفی می‌کنند که می‌توانند راهنمایی‌شان کنند. همچنین برنامه‌های آموزشی فشرده‌ای برای آن‌ها تدارک دیده می‌شود و فرصتی برای ملاقات با سایر کارآفرینانی به آن‌ها داده می‌شود که در حیطه کاری خودشان این مسیر پربار و خم را طی کرده‌اند. بعد از این که موفق شدند، به عنوان الگو و الهام‌بخش خدمت می‌کنند:

شغل‌هایی را در اجتماعات محلی خودشان ایجاد می‌کنند و بالاخره حق ایندور را اعاده و به نسل‌های بعدی کارآفرینان کمک می‌کنند.

نمونه‌ای الهام‌بخش از یکی از کارآفرینان ایندور، لایلا ولز^{۸۳} در برزیل است. لایلا در محله‌های فقیرنشین در تپه‌های مشرف به ریودوژانیرو موسوم به گدامحله زندگی می‌کرد. با تمیزکردن خانه‌ها و با درآمدی بخورونمیر امرارمعاش می‌کرد. باین‌حال، فکری در سر داشت: در برزیل زنان زیادی بودند که به‌شدت مایل بودند موهای نرم‌تر و با وز کم‌تر داشته باشند. لایلا، همراه با خواهرشوهرش هلویسا اسپس^{۸۴} محصولی تولید کردند که موهای پرگره را به موی تاب‌دار تبدیل می‌کرد. آزمایش‌های سعی وخطا همراه با شکست‌های متعدد، سال‌ها طول کشید؛ اما به‌محض این‌که راه‌حل را یافت، یک سالن زیبایی در ریو باز کرد. کسب‌وکارش پررونق شد. لایلا رؤیای ایجاد شعبه‌های زنجیره‌ای سالن خود را در سر داشت. همراهی ایندور به او کمک کرد که رؤیایش را محقق سازد. این کسب‌وکار به‌نام پِلزا نچرال^{۸۵} در حال حاضر برای هزاران نفر شغل ایجاد می‌کند و بیش از پنجاه محصول مختلف و درآمد سالانه چندمیلیونی دارد.

اما این یکی از صدها داستان موفقیت از ایندور است. چند سال پیش در نشست دوسالانه ایندور بودم و غرق در انرژی و شوروشوقی شدم که در فضا موج می‌زد. همه کارآفرینان حاضر در مراسم، به‌خاطر تأمین ابزارهایی که لازم داشتند و نیز تشویق و دمیدن روحی برای پیشرفت، مدیون ایندور بودند. اگر لیندا به کسانی گوش داده بود که به او گفته بودند ایده‌هایش احمقانه است، این اتفاق هیچ‌وقت نمی‌افتاد. راستش از آن زمان به‌بعد لیندا کتابی درباره تجاربش نوشته است با عنوان دیوانه یک‌جور تعریف است^{۸۶}. یکی از بزرگ‌ترین موانع پذیرش وظایف ناممکن این است که بیش‌تر اوقات، دیگران فوراً به شما

می‌گویند نمی‌توانید انجامش دهید. دقیقاً همین اتفاق برای نیکولاس شی^{۸۷} افتاد وقتی تصمیم گرفت چالشی را که غیرممکن به نظر می‌رسید قبول کند. سال ۲۰۱۲ بود و نیکو به‌تازگی استارت‌آپ شیلی^{۸۸} را تأسیس کرده بود و می‌خواست یک بستر وام‌دهی همکار به همکار را در شیلی به نام کامپلو^{۸۹} راه‌اندازی کند. درست سه ماه بعد از راه‌اندازی این کسب‌وکار جدید، آن‌ها به مانع بزرگی برخورد کردند. سرپرست بانک‌داری کشور او را تهدید کرد که اگر کسب‌وکارش را ادامه دهد به زندان می‌افتد. (۵) او متوجه شد که مقررات بانک‌داری در شیلی طوری طراحی شده است که از بانک‌های بزرگ و موفق محافظت کند. این موضوع برای نوآوری کارآفرینانی که می‌خواهند راهی برای اصلاح این سیستم پیدا کنند، جایی نگذاشته است.

نیکو از زوایای مختلف به این معضل نگاه کرد و در نهایت فهمید تنها راه تغییر این سیستم رساندن افراد روشن‌فکتر به جایگاه‌های سیاسی است. او تصمیم گرفت کشف کند چطور می‌شود در انتخابات شرکت کرد. معلوم شد اگر حزبی رسمی و مستقر حامی شما نباشد فرایند دشوار و ترسناکی است که به بروکراسی و کاغذبازی پرزحمت و زمان و انرژی نیاز دارد. به همین خاطر عجیب نیست که چرا تعداد کمی از افراد می‌خواهند در انتخابات شرکت کنند.

نیکو ایده‌آحمقانه‌ای داشت: چه می‌شد اگر هر شهروندی می‌توانست سیاست‌مدار شود؟ ایجاد بستری شبیه کامپلو برای سیاست، ایده‌آ او بود. به این ترتیب همه می‌توانستند به راحتی اعلام نامزدی کنند و برای کمپین تبلیغاتی خود بودجه تأمین کنند. با الهام از این ایده، نیکو تصمیم گرفت حزب سیاسی کاملاً جدیدی راه بیندازد به نام تودوس^{۹۰} که به زبان اسپانیایی یعنی «همه». ارزش‌های این حزب ساده بودند: صداقت، همکاری،

احترام، شفافیت و پاسخ‌گویی، و هرکسی در کشور می‌توانست خودش را نامزد آن اعلام کند.

برای این که تبدیل به حزبی رسمی شوند. به ۳۵ هزار امضا نیاز داشتند و هرکدام از آن امضاها را باید یکی از چند دفتر اسناد رسمی به ثبت رسمی می‌رساند. او چه کار کرد؟ با یک نخته یادداشت جلوی دفاتر اسناد رسمی در شهرهای مختلف ایستاد و با هرکسی که از آن جا می‌گذشت گفت‌وگو کرد. او از آن‌ها می‌خواست در این حزب چندایدنولوژی و جدید ثبت‌نام کنند. با این تاکیک، توانست در چهار منطقه از مناطق پنجاه‌گانه کشور، برای شرکت این حزب در فهرست نامزدهای انتخاباتی امضاهای کافی جمع کند.

کانال تلگرامی @ketabdeh

مرحله بعد ترغیب نامزدها برای ثبت نام در انتخابات بود. اولین شخصی که این چالش را پذیرفت، کمترین معروف و مجری رادیو در شیلی بود. عالی بود؛ اما به نامزدهای بیش تری نیاز داشتند تا نشان دهند که جدی اند. به این ترتیب بعد از کلنجار رفتن بر سر این موضوع، نیکو تصمیم گرفت به عنوان رئیس حزب کنار بکشد تا خودش را در انتخابات نامزد کند!

در تاریخ ۱ مارس ۲۰۱۷ نیکو پیش نامزد رسمی ریاست جمهوری در شیلی شد. او هرکاری را که داشت متوقف کرد و نقش جدیدش را بر عهده گرفت، به کل کشور سفر کرد و با شهروندانی با سوابق مختلف صحبت کرد تا دیدگاه‌های آن‌ها را درک کند. تودوس نیز چهارده نامزد دیگر را جذب کرد: هفت تا برای کرسی‌های سنا^۱ و هفت تا برای کنگره.

بسیاری از نزدیکان نیکو فکر می‌کردند او کاملاً احمق است! همسرش، مادرش و دختر نوجوانش از او خواهش می‌کردند استعفا کند؛ اما او می‌دانست که باید نشان دهد برای به ثمر نشستن دموکراسی، هرکسی می‌تواند و باید در اداره کشور مشارکت کند. او هیچ وقت بیش از این نترسیده بود. در واقع وقتی یکی از دوستان از او پرسید آیا می‌داند وارد چه جریانی شده است به گریه افتاد. او می‌دانست که مجبور است این کار را به عهده بگیرد؛ اما در ضمن می‌دانست که چالش برانگیزترین کاری است که در عمرش انجام داده است.

درست است که هیچ یک از اعضای حزب تودوس در رقابت‌های سیاسی پیروز نشد و این حزب به حداکثر آرا برای ادامه دست نیافت؛ اما نیکو به طرز باور نکردنی مفتخر بود که همراه با همکارانش همه سعی خود را کرده‌اند. او قصد دارد این حزب را به زودی از نو بسازد. این مثال نشان می‌دهد که اگر هدف بزرگی برای خودتان دارید، مانند

دمکراتیک کردن دمکراسی، باید آن را به اقدامات جزئی و قاطع تجزیه کنید تا بر موانع اجتناب‌ناپذیر در این مسیر غلبه کنید.

مسلماً پرداختن به مسئله‌ای بزرگ کار شاقی است؛ اما زمانی که تصمیم می‌گیرید انجامش دهید، گریز از رویکردهای سنتی برای حل آن، به همان اندازه سخت خواهد بود. این جایکی از جاهایی است که نقض چند قانون مفید واقع می‌شود.

یکی از تمرین‌های موردعلاقه من در کلاس این است که دانشجویانم حل مسئله را به روشی غافل‌گیرانه انجام دهند. در ابتدا مشکلاتی را که مربوط به گروهی خاص است، مطرح می‌کنم. برای مثال، اگر گروهی از مدیران اجرایی در خدمات شهری باشند، موضوع می‌تواند تشویق شرکت‌ها به صرفه‌جویی در مصرف انرژی باشد؛ اگر یک گروه تئاتر باشند، مسئله می‌تواند جذب مخاطبان بیشتر باشد؛ اگر گروهی از دانشجویان کسب‌وکار باشند، شاید چالش بتواند طرح ایده‌هایی برای رستورانی با مدل کاملاً نو باشد. سپس گروه را به تیم‌های کوچک تقسیم می‌کنم و از هر کدام می‌خواهم بهترین و بدترین ایده‌ها برای حل مسئله مطرح شده ارائه دهند. بهترین ایده‌ها رویکردهایی هستند که هر تیم فکر می‌کند با پیش‌گرفتن آن‌ها مشکل را به شیوه‌ای عالی حل خواهد کرد. بدترین ایده‌ها ناکارآمد و بدون سودآوری خواهند بود یا مشکل را بدتر خواهند کرد. زمانی که تیم‌ها کارشان را تمام کردند، بهترین ایده‌هایشان را روی یک تکه کاغذ جدا می‌نویسند و روی آن می‌نویسند «بهترین». بدترین ایده‌هایشان را هم روی کاغذی با عنوان «بدترین» می‌نویسند. سپس از شرکت‌کنندگان می‌خواهم آن‌ها را به من بدهند. بعد، برگه «بهترین» را با صدای بلند می‌خوانم. معمولاً این ایده‌ها به تدریج بهتر می‌شوند، درست مانند رستورانی نوک قله کوه با غروب زیبا. سپس آن‌ها را پاره می‌کنم. دانشجویان

به وضوح شوکه می‌شوند و هیچ‌کدام رضایت چندانی نشان نمی‌دهند.

سپس بدترین ایده‌ها را بین آن‌ها پخش می‌کنم. حالا هر تیم ایده‌ای در دست دارد که تیم دیگر فکر کرده بود وحشتناک است. از آن‌ها خواسته می‌شود این ایده بد را به ایده‌ای خارق‌العاده تبدیل کنند. آن‌ها به ایده بسیار بدی که به آن‌ها داده شده است، نگاهی می‌اندازند و به سرعت متوجه می‌شوند گذشته از این حرف‌ها واقعاً آن قدرها هم بد نیست. در واقع، بیشتر اوقات فکر می‌کنند معرکه است. ظرف چند ثانیه، همیشه کسی می‌گوید: «هی این ایده محشریه!»

زمانی که این تمرین را با یکی از شرکت‌های خدمات شهری انجام می‌دادیم، یکی از بدترین ایده‌ها برای صرفه‌جویی در انرژی، این بود که به هرکدام از کارکنان برای مقدار انرژی‌ای که استفاده می‌کند، سهمیه‌ای داده شود تا به‌ازای مازاد این سهم، هزینه دریافت شود. آن‌ها فکر کردند این ایده بسیار احمقانه‌ای است. تیمی که این ایده را دریافت کرد، آن‌را به ایده‌ای تبدیل کرد که به‌راستی شایان توجه است. طبق آن، هر کارمندی برای مقدار انرژی‌ای که مصرف می‌کند سهمیه مشخصی دارد. اگر کم‌تر از آن مصرف کند، پول دریافت می‌کند و اگر بیشتر مصرف کند، هزینه‌اش را باید پرداخت کند. آن‌ها حتی می‌توانستند اعتبارات انرژی را به همکاران خود بفروشند و حتی انگیزه بالاتری برای صرفه‌جویی در انرژی پیدا می‌کردند. آن‌ها در اصل برنامه‌ای تنظیم کردند که مشابه با مدل کنترل و تجارت^{۹۲} است که برخی شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند.

من این تمرین را با گروهی از کارکنانی انجام دادم که مسئول برگزاری رویدادهای هنری در استنفورد بودند. یکی از این تیم‌ها، باید با ایده‌ای بد، یعنی برگزاری نمایش استعدادیابی کارکنان^{۹۳}، راهی برای جلب مخاطبان بیشتر پیدا می‌کرد. این به‌ظاهر

مخالف کاری است که آن‌ها در حال حاضر انجام می‌دهند؛ یعنی آوردن استعداد‌های درجه‌یک از سرتاسر دنیا. تیم دیگر این ایده را وارونه کرد. آن‌ها این ایده را با دید بازتری تفسیر کردند و پیشنهاد جشن بزرگی را دادند که در آن اعضای هیئت‌علمی و کارکنان تمام دانشگاه، تنوع استعداد‌های خودشان را در معرض نمایش بگذارند. این کار به احتمال زیاد افراد زیادی را که معمولاً به تماشای رویدادهای هنری نمی‌روند جذب و به ایجاد آگاهی برای برنامه‌های دیگر آن‌ها کمک می‌کرد.

زمانی که چالش، مطرح کردن بدترین ایده کسب‌وکار بود، پیشنهادها فراوان بودند. گروهی پیشنهاد کردند لباس‌های شنا را در قطب جنوب^{۹۴} بفروشند، یکی دیگر از گروه‌ها پیشنهاد دادند که رستورانی راه بیندازند که سوشی سوسک بفروشد و گروهی افتتاح یک موزه حمله قلبی را پیشنهاد دادند. در هر یک از این نمونه‌ها، این ایده‌های بد به ایده‌های واقعاً جالبی تبدیل شدند که ارزش توجه را دارند. برای مثال، گروهی که ایده فروش لباس شنا در قطب جنوب را دریافت کرد، شعار یا لباس شنا یا مرگ را مطرح کرد. ایده آن‌ها این بود که مردمی را که می‌خواستند خوش‌هیكل شوند، در یک سفر رفت و برگشت به قطب جنوب ببرند. در پایان این سفر سخت، می‌توانند اندازه لباس‌های خود شوند. گروهی که باید سوشی سوسک را می‌فروخت، ایده رستورانی به نام لاکوکاراچا^{۹۵} را مطرح کرد که تمام انواع سوشی‌های خارجی را با استفاده از مواد اولیه غیرسنتی، اما مغذی، تهیه کند و غذاخوری‌های کوچک ماجراجو را هدف قرار دهد. گروهی که چالش افتتاح یک موزه حمله قلبی را دریافت کرده بود، از این ایده به عنوان نقطه شروع برای موزه‌ای که کاملاً وقف سلامت و پیشگیری شده باشد، استفاده کرد. تمام این گروه‌ها، نام‌های تجاری، شعارها و آگهی‌های تبلیغاتی‌گیری را برای این عمل‌های متهورانه

این تمرین، شیوه‌ای عالی برای بازکردن ذهن شما به روی راه‌حل مسائل است؛ زیرا نشان می‌دهد که بیش‌تر ایده‌ها، حتی آن‌هایی که احمقانه یا سطحی به نظر می‌رسند، غالباً حداقل ذره‌ای پتانسیل در خود دارند. ایده‌های خوب معمولاً قابل‌پیش‌بینی و تدریجی هستند؛ اما ایده‌های بد در را به روی برخی راه‌حل‌های واقعاً منحصر به فرد باز می‌کنند. از همه مهم‌تر این که این نشان می‌دهد با چهارچوب ذهنی درست، می‌توانید به بیش‌تر ایده‌ها و وضعیت‌ها توجه کنید و چیزی ارزشمند در آن‌ها پیدا کنید. برای مثال، حتی اگر سفر «یا لباس شنا یا مرگ» به قطب جنوب را شروع نکنید، نقطه شروع جالبی برای ایده‌هایی است که شاید عملی‌تر باشند.

دوست قدیمی من جان استیگلبوت^{۹۶} زمانی که برای تحصیلات تکمیلی درخواست پذیرش داد، از ارائه غلط یک ایده خوب استفاده کرد. او کاری کرد که هر آدم عادی‌ای فکر می‌کرد ایده وحشتناکی است و بعداً الهام‌بخش بودنش معلوم شد. او در آخرین لحظه تصمیم گرفت که می‌خواهد به به دانشکده کسب و کار برود. چون تمام موعدهای مقرر به پایان رسیده بود، تصمیم گرفت فرم تقاضانامه خود را به شیوه‌ای نامتعارف، از میان سایر تقاضانامه‌ها برجسته سازد. به جای توجه دادن به دستاوردهای برجسته‌اش، از یکی از استادان سابقش خواست نامه‌ای هزل‌آمیز بنویسد با این ادعا که جان بهترین دوست و هم‌سلولی او در زندان بوده است. این نامه جان را با غیرعادی‌ترین عباراتی توصیف می‌کرد که هر کدام از اعضای کمیته پذیرش تا آن زمان شنیده بودند، مثل توانایی او در بازکردن شیشه‌ای دهان گشاد با باد گلو. آن‌هایی که در دفتر پذیرش بودند، به جای حذف جان، خیلی کنجکاو شدند که او را ملاقات کنند و از جان دعوت کردند به

دانشکده بیاید. جان آن قدر آدم نازنینی است که این نامه را علنی کرد؛ بنابراین شما هم می‌توانید آن را ببینید:

جان استیگلبوت را زمانی ملاقات کردم که یکی از مسافران اتوبوس بین‌شهری شرکت گریه‌اند^{۹۷} بود. بیهوش شده و به پشت، روی کف اتوبوس افتاده بود. نزدیکش یک فنجان استیروفوم^{۹۸} و یک کاغذ بسته‌بندی شکلات پر از ته‌سیگار پیدا کردم. یک بطری خالی ام‌دی توئنی/توئنی^{۹۹} دستش بود. من بهترین دوستش هستم. بعد از این که حین سرقت از فروشگاه زنجیره‌ای سون ایلون^{۱۰۰} دستگیر شدیم، هم‌سلولی بودیم.

یک بار بعد از صرف غذای دل‌چسب در سپاه رستگاری^{۱۰۱}، رفتیم به جلسه‌ای مذهبی. آن‌جا هر دوی‌مان سعی داشتیم دختری را بلند کنیم. او شکست و تحقیر را به‌خوبی تحمل می‌کند، مسلماً بازنده‌ای حرفه‌ای است.

او خصوصیات تأثیرگذاری دارد که هرکسی که هرکدام از شرکت‌های جونیور اچیومننت^{۱۰۲} یا رخت‌شوی‌خانه‌های کوچک خانوادگی می‌توانند از آن به‌نحو احسن استفاده کنند. وقتی خمیازه می‌کشد، دندان‌های زرد و قهوه‌ای‌اش را می‌پوشاند و وقتی می‌خواهد تف کند، پنجره را باز می‌کند. با آروغش می‌تواند در شیشه‌ی مربا را باز کند. ماهی یک بار دوش می‌گیرد. اگر بشود از صابون استفاده می‌کند. به جایی احتیاج دارد تا مجبور نباشد در مستراح ایستگاه اتوبوس بخوابد. باید کاری در شرکتی بزرگ پیدا کند که نوشیدن زیاد و میل جنسی‌اش به اگزوتیک بردز^{۱۰۳}، باعث اخراجش در اولین روز کاری نشود. هرکسی که میل جنسی به اگزوتیک بردز داشته باشد، هم اصیل و هم فارغ از فکر و خیال است. درواقع، آن‌قدر فارغ از تفکر است که به کل از آن بی‌بهره است.

این مردک برای مشروب هر کاری می‌کند. حتی شاید کار کند. حالا که استیگس^{۱۰۴} بیرون از زندان است، مطمئنم افسر عفو مشروط بدش نمی‌آید دانشکده‌ای عالی برای مدت کوتاهی مراقبش باشد. او رهبری عالی در هیلز آنجلز^{۱۰۵} است و تمام پسرهایی که باهاشان حرف زدیم، فکر می‌کردند او جنایت‌کار سفیدپوست خفنی است.

بین تمام آدم‌هایی که روی کره زمین می‌شناسم، از جمله آن‌هایی که کف اتوبوس غش کردند، این یارو بهترین است.

روی هم‌رفته به‌نظرم به آن خوبی‌ای که من وانمود کردم نیست. من را از زندان بیرون بیاورید؛ آن وقت می‌توانم به‌جای او به شیکاگو بروم.

وقتی جان برای مصاحبه رسید، هرکسی در دفتر از پشت در سرک می‌کشید تا به مردکی که این تقاضانامه و حشیانه را نوشته است نگاهی بیندازد. او مؤدب بود و در خلال مصاحبه‌اش وقار داشت و پذیرفته شد.

چیزی که خوب بودن جلسات طوفان فکری را تضمین می‌کند، این مفهوم است: هیچ ایده بدی وجود ندارد. گاهی اوقات، احمقانه‌ترین ایده‌ها وقتی در ابتدا مطرح می‌شوند، غیرعملی به نظر می‌رسند؛ اما در ادامه به جالب‌ترین ایده‌ها تبدیل می‌شوند. شاید در اولین بازگویی جواب ندهد؛ اما با کمی سبک‌وسنگین کردن شاید به راه‌حل‌های درخشانی تبدیل شوند که اجرایی باشند.

اداره و برگزاری یک جلسه طوفان فکری موفق، در واقع مهارت و تمرین زیادی می‌طلبد. باید این فرض را کنار بگذارید که ایده‌ها باید شدنی باشند تا ارزش داشته باشند. با تشویق افراد به مطرح کردن ایده‌های خام و نه‌چندان دقیق، این تمایل را در دیگران کم‌رنگ می‌کنید که قبل از درمیان گذاشتن ایده‌های‌شان، بخواهند آن‌ها را تصحیح کنند. مطلب اصلی، وضع قواعد پایه در آغاز و تقویت آن‌هاست. تام کلی^{۱۰۴}، مدیرکل شرکت طراحی آی‌دی‌ای^{۱۰۷} و برادر دیوید کلی^{۱۰۸}، کتابی نوشت به نام هنر نوآوری^{۱۰۹} که در آن قواعد طوفان فکری در شرکت‌شان را توصیف می‌کند. یکی از مهم‌ترین قواعد، بسط ایده‌های دیگران است. با این رویکرد، در پایان یک جلسه طوفان فکری خوب، چندین نفر احساس می‌کنند که بهترین ایده‌های حاصل این جلسه را خلق کرده‌اند یا در ایجاد

آن سهم بوده‌اند. همچنین چون هرکسی در اتاق، فرصتی برای مشارکت دارد و شاهد ظهور و تحول تمام ایده‌هاست، معمولاً یکی از حامیان این ایده‌ها می‌شود که راهی پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند.

اگر در جلسات طوفان فکری شرکت کرده باشید، می‌دانید که همیشه این‌طور پیش نمی‌روند. ازین‌بردن میل طبیعی افراد برای احساس مالکیت شخصی‌ای که نسبت به ایده‌های‌شان دارند، دشوار است و مشارکت در ساختن و پروبال‌دادن به پیشنهاداتِ دیگران، ممکن است سخت باشد. پاتریشیا رایان مدسون^{۱۱} که حکمت بذله‌گویی^{۱۲} را نوشته است، تمرین دست‌گرمی عالی‌ای طراحی کرد که این دو ایده را احیا می‌کند: هیچ ایده‌ای بد نیست و ایده‌های دیگران را رشد بده. شما گروهی را به چند دسته تقسیم می‌کنید. یک نفر سعی می‌کند مهمانی‌ای را برنامه‌ریزی کند و پیشنهادهایی به بقیه می‌دهد. نفر دیگر باید به هر ایده‌ای نه بگوید و باید دلیلی بیاورد که چرا جوابش نه است. برای مثال، اولین شخص می‌تواند بگوید: «بیاین برای شنبه‌شب یه مهمونی ترتیب بدیم»، نفر دوم می‌گوید: «نه، من باید سرم رو بشورم.» همین‌طور که نفر اول به تلاش ناامیدکننده‌اش برای طرح هر ایده‌ای که نفر دوم بپذیرد ادامه می‌دهد، این روند چند دقیقه طول می‌کشد. یک بار که این دوره طی شد، نقش‌ها عوض می‌شود و شخص دوم، وظیفه برنامه‌ریزی مهمانی را به عهده می‌گیرد. نفر اول باید به هر چیزی بله بگوید و باید این ایده را پرورش دهد. برای مثال، «بیاین شنبه‌شب یه مهمونی بگیریم.» پاسخ می‌تواند این باشد: «آره، من یه کیک می‌آرم.» این موضوع همین‌طور ادامه می‌یابد و ایده‌ها می‌تواند غیرواقعی و غیرعملی‌تر شود. در برخی موارد، دو طرف سر از زیر آب یا سیاره دیگر درمی‌آورند و تمام انواع غذاهای خارجی و سرگرمی‌های عجیب‌غریب را وارد می‌کنند.

انرژی در فضا افزایش می‌یابد، روحیه و شوروشوق بالا می‌رود و تعداد زیادی از ایده‌ها تولید می‌شوند.

این نوعی از انرژی است که باید در خلال یک جلسه طوفان فکری عالی حاضر باشد. البته، در بعضی جاها باید تصمیم بگیرید که چه چیزی شدنی است؛ اما این نباید در حین مرحله تولید ایده اتفاق بیفتد. طوفان فکری یعنی کنار گذاشتن رویکردهای متعارف حل مسئله. باید برای وارونه کردن ایده‌ها راحت باشید، آن‌ها را از درون به بیرون بکشید و از زنجیره هنجارها رهای‌شان کنید. در پایان یک جلسه طوفان فکری، باید طیف ایده‌هایی که تولید شده‌اند، غافل‌گیرکننده باشند. تقریباً در تمام موارد، حداقل چند تا از این ایده‌ها به منزله بذر فرصت‌های عالی واقعی عمل می‌کنند که آماده کشت و کار بیش‌ترند.

باید به یاد داشته باشید که تولید ایده، شامل اکتشاف و سیاحت دورنمای احتمالات است. تولید ایده‌های بدوی و خام، هیچ هزینه‌ای ندارد و لازم نیست به هیچ‌کدام آن‌ها متعهد باشید. هدف، شکستن قوانین با تصویرکردن دنیایی است که در آن‌جا، قوانین طبیعت متفاوت‌اند و تمام قیدها برداشته می‌شوند. به محض این‌که این مرحله کامل شد، بهتر است سراغ مرحله بهره‌برداری بروید؛ مرحله‌ای که در آن‌جا برخی از ایده‌ها را برای بازبینی و اکتشاف بیش‌تر انتخاب می‌کنید. هم‌زمان می‌توانید ایده‌ها را با دید نقادانه‌تری ببینید.

قاعده‌شکنی در تمام سازمان‌ها و در حین تمام فرایندها می‌تواند اتفاق بیفتد. شرکت‌هایی مانند لیفت^{۱۱۲}، ایربی‌ان‌بی^{۱۱۳}، نت‌فلیکس^{۱۱۴} و اسپیس‌ایکس^{۱۱۵} را در نظر بگیرید که تمام مفروضات سنتی و قدیمی در صنایع مرتبط را به چالش کشیدند. لیفت بسیاری از مفروضات درباره حمل‌ونقل محلی را به چالش کشید، مانند این‌که «مردم سوار ماشین

غریبه‌ها نمی‌شوند». ایربی‌ان‌بی این فرض را به چالش کشید که مردم نمی‌خواهند تختخواب یا اتاقی در خانه خود را به یک غریبه اجاره دهند. نت‌فلیکس این فرض را به چالش کشید که توزیع‌کننده فیلم نمی‌تواند محتوای خودش را تولید کند. اسپیس‌ایکس هم این فرض را به چالش کشید که اکتشافات فضایی حتماً باید توسط دولت‌ها انجام شود نه شرکت‌های خصوصی. تمام این کسب‌وکارها با بازکردن درها رو به گنجینه فرصت‌ها، صنایع مرتبط را بهبود بخشیده‌اند.

قوانین غالباً معنای‌شان شکستن است. این ایده در جمله تکراری‌ای که به کرات استفاده می‌شود، مستتر است: «اجازه نگیر؛ ولی بابت فراموش‌کاری عذرخواهی کن.» بیش‌تر قوانین به‌عنوان سطح پایین‌ترین وجه مشترک وضع شده‌اند. به این ترتیب اطمینان حاصل می‌شود که کسانی که نمی‌دانند چه کار باید بکنند، درون این مرزها باقی می‌مانند. اگر از کسی بپرسید فیلم‌سازی، شروع به کار یک شرکت، ورود به دانشکده عالی یا اداره دفتری سیاسی چگونه است، معمولاً دستورالعمل بلندبالایی می‌گیرید که شامل دریافت کمک‌های بیش‌تر از متخصصانی است که از قبل در این عرصه‌ها فعال بوده‌اند. این شامل تأمین مالی سرمایه اولیه و نمایندگی‌ها و آزمون‌ها و موافقت‌های رسمی نیز می‌شود.

اکثر افراد پیروی از این قوانین را انتخاب می‌کنند؛ اما عده کم دیگری نه. مهم این است که به یاد داشته باشید غالباً راه‌های خلاقانه‌ای برای دورزدن قوانین وجود دارد تا بتوانید از روی موانع مرسوم بپرید و با درپیش گرفتن مسیری فرعی به هدف‌تان برسید. درست مانند وقتی که وقتی بیش‌تر افراد در صف بی‌پایان ترافیک در جاده اصلی به سمت اتوبان منتظرند، عده‌ای که ماجراجوترند سعی می‌کنند راهی فرعی پیدا کنند تا سریع‌تر به

مقصدشان برسند. البته برخی قوانین برای حفظ ایمنی ما، حفظ نظم و ایجاد فرایندی است که برای بسیاری از افراد مؤثر است؛ اما در طی این مسیر، گاهی ارزش دارد که به قوانین شک کنیم. گاهی مسیرهای فرعی حوالی قوانین، می‌توانند شما را به هدف‌تان برسانند؛ حتی زمانی که مسیرهای قدیمی به‌نظر مسدود هستند.

لیندا روتنبرگ از ایندور، داستانی مربوط به این قضیه را گفت که یکی از مشاورانش برای او تعریف کرده بود: درباره دو دانشجوی خلبانی هواپیماهای جنگی که قرار گذاشتند چیزهایی را که از مربی‌های خود آموخته بودند، باهم در میان بگذارند. اولین خلبان گفت: «هزار قاعده و قانون برای پرواز به من دادن.» خلبان دوم گفت: «به من فقط سه قانون گفت.» خلبان اول خوشحال بود که چه خوب که گزینه‌های بیش‌تری دارد، تا این که دوستش گفت: «مربی‌م به من گفته که سه چیز رو اصلاً انجام ندم؛ بقیه‌ش با خودم.»

این داستان، این ایده را توصیف می‌کند که دانستن چند چیزی که واقعاً خلاف قوانین هستند، بهتر از دانستن چیزهای بسیار زیادی است که فکر می‌کنید باید انجام دهید. این داستان همچنین تفاوت میان قوانین و توصیه‌ها را یادآوری می‌کند. وقتی به تدریج از اهمیت توصیه‌ها بکاهید می‌بینید قوانین، بسیار کم‌تر از چیزی هستند که تصور می‌کردید. لیندا به این روش ایندور را هدایت می‌کند: به هر شعبه دارای حق امتیاز، سه ممنوعیت ابلاغ می‌شود. بقیه کاملاً به‌عهده خودشان است.

بیاید پا را از دنیای کسب‌وکار فناوری‌های پیشرفته بیرون بگذاریم و ببینی چطور می‌توانیم قوانین را بشکنیم تا چیزی با ارزش عالی در عرصه‌ای کاملاً متفاوت خلق کنیم.

چند سال گذشته، شاهد سیر روبه‌رشد علاقه به رستوران‌هایی بوده‌ایم که به‌شیوه‌ای کاملاً نو به غذا، پخت‌وپز و صرف خوراک، توجه می‌کنند. نسل جدید سرآشپزها به‌جای

استفاده از فنون سنتی پخت‌وپز، خوراک‌شناسی مولکولی را آزمایش کرده‌اند که مرزهای آشپزی را به انواع روش‌های نامعمول گسترش می‌دهد. این رستوران‌ها از تجهیزات و مواد آزمایشگاهی استفاده می‌کنند و به طرز خارق‌العاده با حس‌های شما بازی می‌کنند. این آشپزخانه‌ها پر از بالون^{۱۱۶}، سرنگ و یخ خشک هستند و هدف‌شان تولید غذایی است که شوکه‌کننده و خوش‌مزه باشد. در آشپزخانه موتو^{۱۱۷} در شیکاگو، آن‌ها فهرست چشیدن غذا دارند و واقعاً می‌توانید طعم غذاهای این فهرست را بچشید. انگار دارید غذا را می‌خورید، مثلاً مزه یک ساندویچ پنینی ایتالیایی.

موتو تلاش می‌کند با هر بشقاب غذایی که سرو می‌کند، قوانین را بشکند، از تحویل جعبه‌های فدکس^{۱۱۸} روی میز با غذاهایی که مانند فوم‌های بسته‌بندی^{۱۱۹} هستند، تا درست کردن دسری که شبیه ناچو^{۱۲۰} است؛ اما واقعاً از شکلات، انبه تکه‌تکه شده منجمد و چیزکیک درست شده است. هر ظرف غذا طوری طراحی می‌شود که مرز تصورات شما را درباره این که غذا و مزه آن چگونه باید باشد، وسعت می‌دهد؛ چون آن‌ها غذای شما را به‌اشکال و فرم‌های غافل‌گیرکننده دگرگون می‌سازند. یکی از سرآشپزان آن‌ها، بن روجی^{۱۲۱}، گفت هدف‌شان این بود که سیرکی برای حواس پنج‌گانه شما ایجاد کنند. آن‌ها هر پیش‌فرضی درباره آماده‌سازی و ارائه غذا را زیر سؤال می‌برند، شگردهای پخت‌وپز کاملاً بدیعی ایجاد می‌کنند و حتی ظروف سفارشی آشپزخانه طراحی می‌کنند که برای صرف غذا استفاده می‌شوند. این یک یادآوری عالی است که در هر عرصه‌ای، از آشپزخانه گرفته تا کار، می‌توانید قیدهایی را که شاید بی‌دردسر، اما غالباً محدودکننده هستند از میان بردارید.

یک راه دیگر برای مقابله با این قوانین این است که از انتظاراتی که برای خود دارید و

دیگران برای شما دارند آزاد شوید. ما هریک با داستانی بزرگ می شویم که دیگران به ما می گویند و خودمان به خود می گوئیم درباره این که چه کارهایی می توانیم و نمی توانیم، یا باید و نباید انجام دهیم. من این را هر روز در دانشجویانم می بینم. آن ها همگی در یک جایگاه هستند؛ با این حال، براساس داستان هایی که به خودشان می گویند درباره این که زندگی های شان چگونه شود، آرمان های بسیار متفاوتی دارند. زمانی که تشویق شان می کنم از قیود خودتحمیلی خویش آزاد شوند، محدوده انتخاب های شان فوق العاده گسترش می یابد.

با تعداد زیادی از دانشجویهای فعلی و سابق ملاقات کردم و از آن ها خواستم داستان های خود درباره رهایی از بند انتظارات را با من در میان بگذارند. بعد از گوش دادن به تمام داستان های شان درباره پشت سر گذاشتن موانع در دانشکده و محل کار و هنگام سفر، یک باریکی از دانشجویانی که چند سال پیش فارغ التحصیل شده بود همه حرف هایش را در این جمله خلاصه کرد: «همه چیزهای باحال وقتی اتفاق می افتن که داری کارهایی می کنی که توی برنامه نبوده.» راه قدیمی و تکراری را همیشه می شود طی کرد؛ اما چیزهای جالب غالباً زمانی رخ می دهند که مسیری غیرمنتظره را در پیش می گیرید و چیز متفاوتی را امتحان می کنید. این همان زمانی است که می خواهید قوانینی را که دیگران برای شما ساخته اند، زیر سؤال ببرید. همه دانشجویها موافق بودند که ماندن در مسیر از پیش تعیین شده آسان است؛ اما کشف دنیای شگفتی ها در گوشه و کنار بسیار جالب تر است.

دانستن این که می توانید قوانین را زیر سؤال ببرید، توان بسیار زیادی به انسان می دهد. این یک یادآوری است که مسیر متعارف تنها یکی از گزینه های در دسترس شماست.

می‌توانید همیشه دستورالعملی را دنبال کنید، در خیابان‌های اصلی برانید و در جاپاهایی که پیش از شما بوده است، پا بگذارید. اما گزینه‌های اضافی فراوانی برای اکتشاف وجود دارند؛ به شرط این که بخواهید مفروضات را شناسایی کنید و به چالش بکشید و از قید انتظاراتی که خودتان برای خودتان تعیین کرده‌اید یا دیگران برای شما تعیین کرده‌اند، آزاد شوید. از این که منطقه‌آسایش خود را ترک کنید، به غیرممکن بی‌توجه باشید و ایده‌های کهنه و پیش‌پاافتاده را در ذهن خود تغییر دهید، نترسید. همان‌طور که آن دانشجویان متوجه شدند، انجام کارهایی خارج از روال عادی، تمرین می‌طلبد. هرچه بیشتر تمرین کنید، بیشتر می‌فهمید که طیف گزینه‌ها بسیار وسیع‌تر از حد تصور هستند. شما تنها با انرژی و تخیل خودتان محدود می‌شوید.

فصل چهارم: لطفاً کیف پولتان را در بیاورید

پدرم، قبل از بازنشستگی، در شرکتی مدیر اجرایی موفق بود. او مدارج ترقی را از مهندسی جوان، و بعدها مدیر، تا مدیر اجرایی طی کرد و در چندین شرکت چندملیتی بزرگ نقش‌های ارشد داشت. عادت داشتم همین‌طور که بزرگ‌تر می‌شدم، بینم از معاون رئیس به معاون رئیس اجرایی و از آن به معاون ارشد رئیس اجرایی و همین‌طور تا آخر ترفیع گرفته است. این موضوع، هر دو سال یک بار، دقیق و سروقت رخ می‌داد. همیشه تحت تأثیر دستاوردهای پدرم بودم و او را سرمشقی خارق‌العاده می‌دیدم.

با این اوصاف، دیگر نباید غافل‌گیر می‌شدم که وقتی یکی از کارت ویزیت‌های جدیدم را نشان دادم، به شدت برآشفتم. روی آن نوشته شده بود: «تینا ال. سیلیگ، رئیس کل.» من شرکت خودم را راه انداخته بودم و کارت ویزیت خودم را چاپ کرده بودم. پدرم نگاهی به کارت‌ها و سپس نگاهی به من انداخت و گفت: «تو نمی‌تونی خودت رو رئیس خطاب کنی.» بنا به تجربه او، باید صبر می‌کردی تا شخصی دیگر تو را به نقش رهبری ترفیع درجه دهد. نمی‌توانستی خودت را منصوب کنی. چنان غرق در دنیایی بود که دیگران شما را به موقعیت‌هایی با مسئولیت بالاتر ارتقا می‌دهند که فکر برگزیدن خودم با این عنوان، او را آشفته کرد.

من بارها و بارها با این ذهنیت برخورد کرده‌ام. مثلاً سی سال پیش، زمانی که به یکی از دوستانم گفتم قصد دارم کتابی بنویسم، پرسید: «چی باعث می‌شه فکر کنی می‌تونی کتاب بنویسی؟» او نمی‌توانست تصور کند بدون تصمیم‌گیری کسی در جایگاهی با اختیار بالاتر، می‌شود چنین کاری را تقبل کرد. از طرف دیگر، من کاملاً مطمئن بودم که می‌توانم این کار را انجام دهم. این کار یقیناً بلندپروازی بود؛ اما چرا امتحان نکنم؟ آن موقع که

هیچ کتاب مردم‌پسندی دربارهٔ شیمی آشپزی نبود، می‌خواستم چنین کتابی بخوانم و چون هیچ نسخه‌ای موجود نبود، تصمیم گرفتم خودم یکی بنویسم. در این موضوع، تخصصی نداشتم؛ اما به‌عنوان یک دانشمند، فکر کردم می‌توانم در این مدت مطالبی یاد بگیرم. طرحی مفصل گردآوری کردم، برخی از فصل‌های نمونه را نوشتم و از مغازه‌ای به مغازهٔ دیگر رفتم تا مشتری برایش پیدا کنم و قراردادی با ساینتیفیک امریکن^{۱۲۲} بستم.

بعد از این که این کتاب بیرون آمد، تعجب کردم که ناشرم چقدر تبلیغات کمی انجام داده است و تصمیم گرفتم کسب‌وکاری را شروع کنم که به نویسندگان کمک می‌کند برای کارهای‌شان فرصت عرضه و نمایش بیشتری داشته باشند و به خوانندگان کمک کند که دربارهٔ کتاب‌هایی که شاید به آن‌ها علاقه‌مند باشند، بیشتر بدانند. دوباره، خیلی‌ها از من پرسیدند: «چطور فکر می‌کنی می‌تونی یه شرکت راه بندازی؟» قشنگ درازتر کردن پا از گلیم خود بود؛ اما وانمود کردم می‌توانم از آن سر در بیاورم. من شرکت بوک‌بروزر^{۱۲۳} را در سال ۱۹۹۱ راه انداختم؛ چند سال پیش از این که وب متولد شود. ایدهٔ شرکت، ایجاد سیستمی کیوسک‌محور^{۱۲۴} برای مشتریان کتاب‌فروشی‌ها بود که کتاب‌ها را با خریدها مطابقت می‌داد. من نمونهٔ اولیه را روی رایانهٔ مک^{۱۲۵} خودم با استفاده از هایپرکارت^{۱۲۶} ساختم؛ برنامه‌ای که به کاربران اجازه می‌دهد لینک‌ها را از کارتی به کارت دیگر وصل کنند؛ درست مانند لینک‌هایی که امروزه روی وب هست. سپس کاربران می‌توانستند این لینک‌ها را در جست‌وجوی یک نویسنده، عنوان یا سبک خاص دنبال کنند. همچنین با مدیران کتاب‌فروشی محله‌ها ملاقات و وادارشان کردم کیوسک‌ها را در مغازه‌های‌شان قرار دهند. با ده‌ها ناشر هم گفت‌وگو کردم که برای گنجاندن کتاب‌های‌شان در این سیستم، مشتاق بودند. خوشحال از این که این ایده بی‌نقصی است، تیمی از برنامه‌نویسان

را برای پیاده‌سازی این محصول به کار گرفتیم. هیچ کس به من نگفت می‌توانم یا باید این کار را انجام دهم؛... فقط انجامش دادم.

به مرور زمان به تدریج این واقعیت را درک کردم که دنیا به دو دسته آدم تقسیم می‌شود: یکی آن‌هایی که منتظرند دیگران به آن‌ها جواز انجام کارهایی را که دوست دارند بدهند و دیگری آدم‌هایی که خودشان این جواز را به خود می‌دهند. برخی انگیزه را درون خود جست‌وجو می‌کنند و بقیه منتظر می‌مانند تا نیروهای بیرونی آن‌ها را به جلو هل بدهند. از تجارب خودم خیلی چیزها می‌توانم بگویم: به جای این که منتظر دیگران باشید تا فرصت به شما بدهند، خودتان از فرصت‌ها نهایت استفاده را ببرید. همیشه جاهای خالی زیادی وجود دارند که باید پر شوند و تکه‌های فرصت‌ها روی زمین منتظرند کسی برشان دارد. گاهی اوقات این کار یعنی نگاه کردن به دوروبر میز کار خودتان، بیرون از ساختمان، آن طرف خیابان یا گوشه کنار. اما این تکه‌های طلا برای هرکسی است که بخواهد آن‌ها را بردارد.

این دقیقاً همان چیزی بود که پائول یوک کشف کرد. پائول، همان‌طور که قبلاً معرفی شد، مدیر برنامه بیودیزاین استنفورد است. دفتر اصلی او در دانشکده پزشکی است که آن طرف خیابان روبه‌روی دانشکده مهندسی قرار دارد. پائول تشخیص داد که استنفورد فرصت عظیمی را از دست داده است؛ به این دلیل که نتوانسته است راهی پیدا کند که دانشجویان و هیئت‌علمی‌های دانشکده پزشکی را با دانشجویان و هیئت‌علمی‌های دانشکده مهندسی پیوند دهد تا بتوانند فناوری‌های جدید پزشکی ابداع کنند. افراد دانشکده پزشکی از جمله پزشکان، دانشجویان و پژوهشگران، برای طراحی محصولات جدید و فرایندهایی برای ارتقای خدمات درمانی بیماران، به مهندسان نیاز داشتند، و

مهندسان، آن طرف خیابان دنبال مسائل جذاب و گிரایی بودند که با استفاده از مهارت‌های‌شان بتوانند حل‌شان کنند.

طی دوره‌ای چندماهه، چندین جلسه با حضور ذی‌نفعان مختلف درباره روش‌های همکاری برگزار شد. این کار فرایند پیچیده‌ای بود؛ چون کار دو گروه کاملاً متفاوت بود که فرهنگ واژگان کاملاً متفاوتی داشتند. درنهایت، برنامه‌ای تدوین کردند و برنامه بیودیزاین متولد شد. در خلال همان دوره زمانی، سایر همکاران در بقیه رشته‌های پزشکی و فنی، مشارکت‌های مشابهی را رقم زدند و این گروه‌ها زیر چتری بزرگ با نام بیوایکس^{۱۲۷} گرد هم آمدند. ایده آن قدر بزرگ بود که پیاده‌سازی و اجرای آن چندین سال طول کشید و منجر به همکاری‌های پربار میان رشته‌ای و نیز ساختمان جدید بی‌نظیری شد که حالا میان دانشکده پزشکی و مهندسی قرار گرفته است. امروز با اجرای این برنامه صدها دستگاه پزشکی ارزشمند تولید شده است. همچنین این برنامه به راه‌اندازی چهل‌وهفت شرکت جدید کمک کرده است که به طرز فوق‌العاده کیفیت زندگی را برای بیماران در سرتاسر دنیا بهبود بخشیده است. این داستان این حقیقت را نشان می‌دهد که گاهی اوقات فرصت‌ها را می‌توان درست آن طرف خیابان پیدا کرد؛ فقط باید از میزت بالا را نگاه کنی تا آن‌ها را ببینی. هیچ کس به پائول نگفته بود این کار را بکن؛ اما او این نیاز را دید و آن را برآورده کرد.

یکی از بهترین راه‌ها برای ول کردن مسیر از پیش تعیین شده این است که تشخیص دهید چطور می‌توانید مهارت‌های خود را به محیط‌های جدید بیاورید. شاید دیگران متوجه تشابهات ظاهری نشوند؛ به این ترتیب وظیفه شماست که آن‌ها را در معرض دیدشان قرار دهید. گاهی واژگان دو رشته مختلف با هم کاملاً متفاوت‌اند، اما کارکردهای شغلی آن‌ها

به طور چشمگیری مشابه است. وجوه تشابه میان دانشمندان و مشاور مدیر بودن را در نظر بگیرید. درست بعد از این که مدرک دکتری خود را در رشته عصب‌شناسی گرفتم، هدفم این بود که در یک شرکت فناوری زیستی استارت‌آپی کار کنم. ولی مشکل چه بود؟ من شغلی در حوزه بازاریابی و استراتژی می‌خواستم، نه در آزمایشگاه. پیدا کردن کار در این زمینه بدون داشتن کم‌ترین تجربه تقریباً ناممکن به نظر می‌رسید. شرکت‌های استارت‌آپی‌ای که من با آنها مصاحبه کردم، دنبال افرادی بودند که بتوانند فوراً کار سخت و موفق‌تری را در این زمینه شروع کنند. ماه‌ها و ماه‌ها مصاحبه کردم و بیش‌تر وقت‌ها نزدیک بود فرصت کاری را به دست بیاورم؛ اما هیچ چیز گیرم نیامد.

بالاخره معرفی‌نامه‌ای برای مدیرعامل شعبه سانفرانسیسکو بوزالن همیلتون^{۱۲۸}، یک شرکت مشاوره‌دهنده بین‌المللی نوشتم. (۱) هدفم این بود که آن قدر او را تحت‌تأثیر قرار دهم که من را به چند تا از مشتریان علوم زیستی^{۱۲۹} این شرکت معرفی کند. من به جلسه رفتم و او از من پرسید چرا کسی با مدرک دکتری عصب‌شناسی می‌خواهد یک مشاور مدیریتی خوب باشد. می‌توانستم حقیقت را به او بگویم، که البته واقعاً چنین گزینه‌ای را در نظر نگرفته بودم؛ اما در آن لحظه، چون چیزی برای از دست دادن نداشتم، مختصری از شباهت‌های میان تحقیقات روی مغز و مشاوره مدیریت بیان کردم. برای مثال، در هر دو مورد، باید پرسش‌های بسیار مهم را شناسایی کنید، داده‌های مرتبط را جمع‌آوری و آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنید، جالب‌ترین نتایج را انتخاب کنید، ارائه‌ای مجاب‌کننده بسازید و مجموعه بعدی پرسش‌های حیاتی را تعیین کنید. او به اندازه کافی تحت‌تأثیر قرار گرفت، طوری که همان روز ترتیب شش مصاحبه دیگر را داد و آن روز با پیشنهاد کار از جلسه بیرون آمدم!

البته آن کار را گرفتم. راستش، برایم مشخص شد که این روش بسیار جالبی است برای این که استراتژی کسب و کار را در طیف وسیعی از صنایع یاد بگیریم و مسلماً من برای این کار از آموخته‌های قبلی‌ام به‌عنوان یک دانشمند استفاده کردم. از روی ضرورت و کنجکاوی این کار را بارها و بارها انجام داده‌ام. پیوسته چهارچوبِ مهارت‌هایم را بازسازی کرده‌ام تا فرصت‌های جدیدی خلق کنم. وقتی مردم از من می‌پرسند چطور یک عصب‌شناس از تدریسِ کارآفرینی به مهندسین سر درآورده، مجبورم بگویم: «داستانش طولانیه.»

راه دیگر برای این که خودتان را به کاری بگمارید، توجه به چیزهایی است که دیگران نادیده گرفته‌اند و پیدا کردن روش‌هایی است که آن‌ها را به چیزی مفید تبدیل کنید. غالباً در پروژه‌هایی که دیگران با بی‌توجهی رها کرده‌اند، ارزش شگرفی نهفته است. همان‌طور که پیش‌ازین بحث شد، گاهی افراد ایده‌ها را کنار می‌گذارند؛ چون ارزش واقعی آن‌ها را نمی‌دانند یا چون زمان برای اکتشاف کامل آن‌ها ندارند. غالباً این ایده‌های مهجور، آینده‌روشنی دارند.

مایکل دیرینگ^{۱۳۰}، حرفه خود در زمینه استراتژی را در دیزنی^{۱۳۱} آغاز کرد. او سرمایه‌گذاری خردی راه انداخت که شکست خورد و سپس از ای‌بی^{۱۳۲}، یک وبگاه حراج آنلاین پیشرو، سر درآورد. در ابتدا شغلی به مایکل محول شد که از آن راضی نبود. تصمیم گرفت در اوقات فراغتش به نمایه‌هایی^{۱۳۳} که طراحی شده‌اند، ولی بعداً نادیده گرفته یا رها شده بودند، نگاهی بیندازد؛ ایده‌هایی که فقط منتظر بودند کسی آن‌ها را کشف کند. سال ۲۰۰۰ بود و مایکل دید که نمایه‌ای جدید هست که به مشتریان اجازه می‌دهد به‌ازای ۲۵ سنت، یک تصویر را به فهرست استاندارد خود اضافه کنند.

تنها ۱۰ درصد از مشتریان ای‌بی از این نمایه استفاده می‌کردند. مایکل مقداری وقت صرف تجزیه و تحلیل مزایای این سرویس کرد و توانست نشان دهد محصولاتی که عکس دارند سریع‌تر و با قیمتی بالاتر از محصولات بدون عکس فروخته می‌شوند. او با استفاده از این داده‌های مجاب‌کننده، بازاریابی برای این سرویس را قوی‌تر شروع کرد و نرخ پذیرش این نمایه توسط مشتریان را از ۱۰ درصد به ۶۰ درصد افزایش داد. این کار برای ای‌بی منجر به ۳۰۰ میلیون دلار بازده سالانه اضافی شد. مایکل بدون این که هیچ‌گونه دستوری از کسی گرفته باشد، معدن بکر طلا را کشف کرد و با نتایج عالی از آن بهره‌برداری کرد.

هزینه‌اش برای شرکت حداقل بود و مزایایش بسیار.

این اولین باری نبود که مایکل راهی پیدا می‌کرد تا از منابع پیرامونش نهایت استفاده را ببرد. حتی وقتی بچه بود نامه‌هایی به افراد مشهور می‌نوشت و وقتی اکثر مواقع جواب نامه‌اش را می‌دادند خیلی کیف می‌کرد. او هنوز هم این عادت را دارد. به افرادی که تحسین‌شان می‌کند ایمیل‌های صمیمانه می‌فرستد. تقریباً در هر مورد جوابش را می‌دهند و در بسیاری از موارد، نتایج مکاتبه منجر به روابط طولانی‌مدت و فرصت‌های جالب می‌شود. او هیچ‌وقت در نامه‌هایی که برای مردم می‌نویسد چیزی درخواست نمی‌کند. ارتباط اولیه او سراسر تشکر و قدردانی برای کاری است که انجام داده‌اند، تمجید از چیزی که به انجام رسانده‌اند، پرسیدن سؤالی ساده یا پیشنهاد کمک به آن‌ها به هر طریقی. برای تماس با این افراد منتظر دعوت کسی نمی‌ماند؛ بلکه اولین قدم را خودش برمی‌دارد.

در اصل وقتی صاحب شغلی می‌شوید، حال هر شغلی، دقیقاً همان شغل را به شما نمی‌دهند؛ بلکه کلید ساختمان را به شما می‌سپارند. دیگر به شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید کلیدها شما را به کجا ببرند. اگر تنها همان کاری را انجام دهید که برای شما تعیین شده است، دارید به همکاران خود می‌گویید که به اوج انگیزه و توانایی‌های خود رسیده‌اید و سال به سال به انجام همان کار ادامه خواهید داد. اما اگر تلاش کنید که راه‌هایی برای مفیدتر بودن سازمان پیدا کنید، نشان می‌دهید که آماده چالش‌های بزرگ‌ترید.

پس چطور حفره‌هایی را که باید پر شوند پیدا می‌کنید؟ واقعاً خیلی ساده است. اولین قدم یادگیری نحوه توجه است. همکاران من در دانشکده طراحی، تمرین زیر را تدارک دیدند

که جنبه‌های اصلی و بنیادی شناسایی فرصت‌ها را کشف و تعیین می‌کند. در این تمرین از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود کیف پول‌شان را در بیاورند. سپس دوبه‌دو تقسیم می‌شوند و درباره کیف پول‌شان با یکدیگر هم‌پرسی می‌کنند. با توجه ویژه به این که چگونه برای خرید یا حفظ پول از آن استفاده می‌کنند، درباره این که از چه چیز آن خوش‌شان یا بدشان می‌آید، باهم صحبت می‌کنند.

یکی از جالب‌ترین بینش‌ها وقتی حاصل می‌شود که شخصی را همان اول که کیف پولش را در می‌آورد، تماشا می‌کنید. برخی از کیف‌ها پاک و پاکیزه‌اند، و برخی کم مانده از اسکناس منفجر شوند. برخی از آن‌ها مدتی روز هستند و برخی کل مجموعه شخصی تصاویر و رسیدها را حمل می‌کنند. برخی هم به جای کیف پول فقط از یک گیره کاغذ استفاده می‌کنند. واضح است که کیف پول برای هر کدام از ما نقش متفاوتی بازی می‌کند. فرایند هم‌پرسی آشکار می‌کند که هر شخص چگونه از کیف پولش استفاده می‌کند و کیف پول او به منزله چیست. همچنین رفتارهای عجیبی را که هر کدام از ما برای پرهیز از محدودیت‌های کیف پول به آن مبتلاییم، آشکار می‌سازد. من هیچ‌وقت کسی را ندیده‌ام که کاملاً از کیف پولش راضی باشد؛ همیشه چیزی هست که می‌تواند اصلاح شود. در حقیقت، بیش‌تر مردم با کیف پول‌هایی این طرف و آن طرف می‌روند که به نحوی آن‌ها را عصبی می‌کند. آن‌ها درباره کلافگی از اندازه کیف پول‌شان، راحت‌پیدا نکردن چیزها یا تمایل‌شان به داشتن انواع متفاوت کیف پول برای مقاصد مختلف باهم گفت‌وگو می‌کنند.

بعد از فرایند هم‌پرسی، هر نفر کیف پولی جدید برای دیگری، به سلیقه او، طراحی می‌کند و می‌سازد. مواد طراحی چیزی نیست جز کاغذ، نوارچسب، خط‌کش علامت‌گذاری،

ادامه ی کتاب در کتابخانه تلگرامی

@ketabdeh

عضویت

روی "عضویت" کلیک کنید و گزینه تلگرام را انتخاب
نمائید تا مستقیماً به لینک کتاب مربوطه ، هدایت
شوید .

