

تلاش کنید در دنیا **اثری** بگذارید / استیو جابز



# فهرست

- پیش‌گفتار. دیوید و تام کلی ۱۳
- مقدمه. قلب نوآوری ۱۷
- تلنگر. از تفکر طراحی تا خودباوری در خلاقیت ۲۹
- شهامت. از ترس تا شهامت ۵۷
- جرقه. از صفحه خالی تا بینش ۹۵
- جهش. از برنامه ریزی تا عمل ۱۴۷
- جست‌وجو. از وظیفه تا علاقه ۱۹۷
- تیم. گروه‌های خودباور در خلاقیت ۲۲۹
- حرکت. ایجاد خودباوری در خلاقیت ۲۷۴
- و اما بعد. خودباوری در خلاقیت را بپذیرید ۳۰۹

با شنیدن کلمه «خلاقیت» به چه فکر می‌کنید؟ اگر شما هم مانند اکثر مردم باشید، ذهن‌تان بی‌درنگ به سمت فعالیت‌های هنری مانند مجسمه‌سازی، طراحی یا موسیقی متمایل می‌شود. ممکن است «خلاقانه» را معادل «هنرمندانه» بدانید.

ممکن است براین باور باشید که معماران و طراحان حقوق می‌گیرند تا متفکرانی خلاق باشند، اما از مدیرعاملان، حقوق‌دانان و پزشکان چنین انتظاری نیست.

یا ممکن است فکر کنید خلاق بودن خصیلتی ذاتی همانند داشتن چشم‌های قهوه‌ای است: یا با ژن‌های خلاقانه متولد می‌شوید یا اینکه هرگز خلاق نخواهید شد.

ما دو برادر که سی سال در کنار هم در خط مقدم نوآوری کار کرده‌ایم، به این نتیجه رسیده‌ایم که این مجموعه تصورات اشتباه را «افسانه خلاقیت» بنامیم. بسیاری از مردم این افسانه را باور دارند. این کتاب دربارهٔ وارونهٔ این افسانه است که ما آن را «خودباوری در خلاقیت» می‌نامیم و ریشه در این اعتقاد بنیادی دارد که ما همه خلاقیم.

حقیقت این است که همهٔ ما ظرفیت بالایی در خلاقیت داریم که باید شکوفا شود.

تاکنون به هزاران شرکت کمک کرده‌ایم ایده‌های بدیع<sup>۱</sup> خود را به

---

1. breakthrough

بازار عرضه کنند: از اولین موس کامپیوتر اپل تا نسل جدید ابزارهای جراحی شرکت مدترونیک<sup>۱</sup> و استراتژی‌های جدید برزنینگ برای نورث فیس<sup>۲</sup> در چین. به علاوه شاهد بوده‌ایم که روش‌های ما طرز فکر خلاقانه جدیدی در مردم ایجاد می‌کند که کیفیت زندگی آنها را به طور چشمگیری بهبود می‌بخشد؛ خواه آنان در پزشکی، وکالت، تجارت و بازرگانی یا آموزش مشغول به کار باشند خواه در حرفه‌های دیگر.

در طول سه دهه گذشته، به افراد بی‌شماری کمک کرده‌ایم خلاقیتشان را پرورش دهند و در راه‌های ارزشمند به کار گیرند. برخی از این افراد خانه‌های مناسب برای سربازانی طراحی کردند که از جنگ برمی‌گردند. برخی دیگر تیم نوآوری در راهروهای شرکت خود تشکیل دادند و آن چنان انرژی و سرو صدا ایجاد کردند که شرکت به آنها فضایی برای انجام پروژه اختصاص دهد. برخی دیگر سیستم ارزان قیمت کمک‌شنوایی برای روستاییان سالخورده در کشورهای در حال توسعه ساختند که می‌تواند برای حدود ۳۶۰ میلیون نفری مفید باشد که در جهان از ناشنوایی رنج می‌برند. اگرچه افرادی که به آنها کمک کرده‌ایم زمینه‌های کاری متفاوتی داشتند، در نهایت در یک ویژگی مشترک شدند، یعنی خودباوری در خلاقیت را به دست آوردند.

پایه اصلی خودباوری در خلاقیت، اعتقاد به توانمندی‌هایمان برای ایجاد تغییر در جهان پیرامون است، به معنی اینکه بپذیرید قادرید هر آنچه عزم کنید انجام دهید. باور داریم این خودباوری، یعنی ایمان به ظرفیت خلاق خودتان، قلب نوآوری است.

خودباوری در خلاقیت شبیه عضله است که با تلاش و تجربه، قوی‌تر و نیرومندتر می‌شود. چه خود را از گونه انسان‌های خلاق بدانید یا

---

1. Medtronic

2. North Face

ندانید، خواندن این کتاب به شما امکان می‌دهد از ظرفیت خلاقانه‌ای که در همه ما وجود دارد، بیشتر استفاده کنید.

## — خلاقیت همین حالا

خلاقیت بسیار گسترده‌تر و فراگیرتر از چیزی است که مردم با نام فعالیت‌های «هنرمندانه» می‌شناسند. خلاقیت عبارت از کاربرد ابتکار و تخیل برای ایجاد چیزی جدید در دنیا است. خلاقیت، آن جایی که شما فرصت ایجاد ایده‌ها، راه‌حل‌ها و رویکردهای جدید را دارید، وارد بازی می‌شود و باور داریم همه افراد به این منبع دسترسی دارند.

در عمده سال‌های قرن بیستم «گونه‌های خلاق» جامعه شامل طراحان، کارگردانان هنری و پدیدآورندگان آثار هنری، افراد تاثیرگذاری به شمار نمی‌آمدند، از بحث‌های جدی دور نگه داشته می‌شدند، درحالی‌که بحث‌های جدی تجاری میان افراد بالغ و در جلسات هیئت مدیره و اتاق جلسات صورت می‌گرفت.

فعالیت‌های خلاقانه‌ای که یک دهه پیش، خیالی یا فوق‌برنامه به نظر می‌رسید، در حال حاضر به جریان اصلی کسب‌وکارها تبدیل شده است. سرکن رابینسون<sup>۱</sup>، پیشروی متفکر در حوزه آموزش می‌گوید «در آموزش و پرورش، خلاقیت به اندازه سواد اهمیت دارد و باید با هر دو یکسان رفتار کنیم.» پیش‌تر سخنرانی او در تداک ۲۰۰۶<sup>۲</sup> که به سؤال معروف «آیا مدرسه‌ها خلاقیت را می‌کشند؟» می‌پرداخت، تبدیل به پربیننده‌ترین برنامه تاریخ این سخنرانی‌ها شده بود.

در دنیای کسب‌وکار، خلاقیت خود را در قالب نوآوری نشان می‌دهد. شرکت‌های پرفروغ دنیای فناوری مانند گوگل، فیس‌بوک و

---

1. Sir Ken Robinson

2. 2006 TED Talk

# تلنگر / از تفکر طراحی تا خودباوری در خلاقیت



داگ دیتز<sup>۱</sup> اهل منطقه غرب ایالات متحده، جدی و ساکت است، با لبخندی کنایه آمیز و دوست داشتنی و چشمانی که در لحظات احساسی، سریع اشک فوران می کنند.

داگ که کهنه کار بیست و چهار ساله جنرال الکتریک است به هدایت طراحی و توسعه سیستم های پیشرفته تصویربرداری پزشکی ای کمک می کند که متعلق به بخش بهداشت و درمان جنرال الکتریک یعنی کسب و کار ۱۸ میلیارد دلاری یکی از بزرگ ترین شرکت های جهان است.<sup>۲</sup> سیستم های چند میلیون دلاری تصویربرداری با رزونانس مغناطیسی (ام آر آی)<sup>۳</sup> که او ساخته است، بدون دردسر داخل بدن انسان را نمایش می دهند، کاری که یک قرن پیش سحر و جادو به نظر می آمد.

چند سال پیش، داگ پروژه ای را که دو سال و نیم روی دستگاه ام آر آی انجام می داد به پایان رساند. وقتی دستگاه را در بخش اسکن بیمارستان نصب کردند، از فرصت به دست آمده استفاده کرد، کنار ماشین ایستاد و با تکنسینی که آن روز با دستگاه کار می کرد مشغول صحبت شد. داگ به خانمی که آن روز کاربر دستگاه بود گفت این دستگاه ام آر آی برای مسابقه بین المللی طراحی معرفی شده

---

1. Doug Dietz

۲. در شرکت های بزرگ هریک از کسب و کارهای شرکت تحت عنوان یک بخش (Division) سازماندهی می شود.

3. MRI (Magnetic Resonance Imaging)



است که مسابقه‌ای شبیه اسکار در حرفه طراحی است، و نظر او را درباره ویژگی‌های جدید دستگاه پرسید. اکنون داگ آن کار را با حالت خجالت‌زده‌ای، نمونه بارز مصاحبه‌ای بد می‌داند.

داگ خود را آماده کرد تا برای کاری که به خوبی انجام داده بود تشویق شود. اما کاربرد او خواست لحظه‌ای به خاطر بیماری که نیاز به گرفتن اسکن داشت از اتاق خارج شود. در این هنگام داگ دختر بچه نحیف و ضعیفی را دید که محکم دست والدینش را گرفته است و به سوی او می‌آید. پدر و مادر نگران بودند و واضح بود دخترشان ترسیده است. همه اینها به دلیل نگرانی‌شان از دستگاه ام‌آر‌آی داگ بود. دختر به آرامی شروع به گریه کرد و داگ هم وقتی داستان را برای ما می‌گفت متأثر و ناراحت شده بود. زمانی که خانواده از کنار داگ می‌گذشت، او می‌توانست مکالمات آرام آنان را بشنود «ما در این باره صحبت کرده‌ایم. تو می‌توانی شجاع باشی.» این درخواست پدر بود، درحالی‌که فشار و ناراحتی در صدای خود او هم هویدا بود.

همان‌طور که داگ تماشا می‌کرد، اشک‌های دخترک روی گونه‌اش غلتید. درحالی‌که داگ متعجب شده بود، آن خانم که با دستگاه ام‌آر‌آی کار می‌کرد تلفن را برداشت و با متخصص بی‌هوشی تماس گرفت. در این زمان بود که داگ متوجه شد بیمارستان‌ها معمولاً کودکان و نوجوانان را قبل از اسکن بی‌هوش می‌کنند، چون ترس بیش از اندازه نمی‌گذارد آنها به مدت طولانی روی تخت دراز بکشند. حدود ۸۰ درصد این بیماران باید پیش از اسکن بی‌هوش شوند. اگر متخصص بی‌هوشی در دسترس نباشد، اسکن به تعویق می‌افتد که خود باعث تکرار چرخه نگرانی و اضطراب برای خانواده می‌شود.

هنگامی‌که داگ اضطراب و ترسی را دید که دستگاهش در آسیب‌پذیرترین گروه بیماران ایجاد کرده بود، گویا تلنگری به روحش خورد و دیدگاهش را برای همیشه عوض کرد. داگ دستگاه ام‌آر‌آی

خود را به جای گنجینه‌ای شیک و براق از فن‌آوری که شایسته‌ی تمجید و تحسین باشد، ماشینی بزرگ و ترسناک می‌دید که بیماران مجبورند داخلش بروند و این تفاوت دیدگاه به وجود آمده به این خاطر بود که اکنون داگ از دریچه‌ی چشم دختری نگران به دستگاه خود می‌نگریست. غرور و افتخار به طراحی دستگاه، ناگهان با احساس شکستی جایگزین شد که داگ به دلیل ناراحت کردن بیمارانی که می‌کوشید کمکشان کند در خود حس می‌کرد. او می‌توانست از کارش استعفا دهد، یا به سادگی این واقعیت را بپذیرد و به زندگی‌اش ادامه دهد. اما این کار را نکرد بلکه به خانه بازگشت و به همسرش گفت باید تغییری ایجاد کند.

داگ به مشورت با دوستان و همکارانش درباره‌ی این چالش بزرگ فردی و حرفه‌ای پرداخت. رئیسش در شرکت جنرال الکتریک که در زمان فعالیتش در شرکت پروکتر و گمبل<sup>۱</sup> از مدرسه‌ی طراحی استنفورد دیدار کرده بود به او پیشنهاد کرد دوره‌ی آموزش مدیران را در مدرسه‌ی طراحی ما بگذرانند. داگ به کالیفرنیا پرواز کرد تا در کارگاه آموزشی یک هفته‌ای مدرسه‌ی ما شرکت کند با این امید که دیدگاهی تازه برای کارش بیابد. داگ نمی‌دانست باید منتظر چه چیزی باشد، اما علاقه‌مند بود هر روش جدیدی که می‌توانست او را در کاهش ترسناکی دستگاه‌های ام‌آرآی کمک کند بیازماید.

آن کارگاه به داگ ابزارهای جدیدی داد که باعث شعله‌ور شدن آتش خودباوری در خلاقیت در وجودش شد. او رویکرد انسان‌محور به طراحی و نوآوری را آموخت. داگ کاربران محصولات و خدمات موجود را مشاهده و با آنها صحبت کرد تا نیازهایشان را بهتر درک کند. او با مدیران صنایع و شرکت‌های دیگر در طراحی نمونه‌های دستگاه همکاری کرد تا بهتر بتواند نیازهای مشتریان را برآورده کند. با کمک

---

۱. Procter & Gamble

دیدگاه‌های جدیدی که از این طریق به دست آورد، روی طرح‌های خود در کلاس با استفاده از ایده‌های دیگران، کار بیشتری انجام داد. در انتهای هفته، ترکیب ایده‌ها از صنایع و منابع مختلف به او احساس خلاق بودن داد و حس می‌کرد بیش از زمانی که خانه را ترک کرده بود می‌تواند برای دیگران مفید باشد. دیدن مثال‌های مختلف از فرایند طراحی انسان‌محور در صنایع و حوزه‌های سازمانی گوناگون مانند مدیریت، منابع انسانی و امور مالی احساسی جدید در او ایجاد کرد. «من تصور کردم اگر این ابزارها را به شرکت ببرم و باعث شوم تیم‌های متشکل از تخصص‌های مختلف روی مسائل کار کنند چقدر می‌تواند تغییر ایجاد کند.»

داگ معتقد بود با کمک روش‌های طراحی انسان‌محور می‌تواند راه‌حل‌های بهتری برای طراحی دستگاه ام‌آر‌آی پیدا کند و مصمم بود این کار را انجام دهد. وقتی به میلواکی<sup>۱</sup> بازگشت، می‌دانست چه کاری می‌خواهد بکند و می‌دانست که بدون منابع کافی، پول و حمایت شرکت نمی‌تواند پروژه تحقیق و توسعه بزرگی برای بازطراحی دستگاه ام‌آر‌آی آغاز کند. بنابراین به جای اینکه از نو دستگاهی طراحی کند، روی بازطراحی تجربه استفاده افراد از دستگاه موجود تمرکز کرد.

داگ کارش را با مشاهده و درک رفتارهای کودکان در مهد کودک و دبستان آغاز کرد. او با متخصصان اطفال صحبت کرد تا تجربه و احساسات کودکان بیمار را بیشتر درک کند. از اطرافیانش کمک خواست، از جمله از تیم کوچک داوطلبی از شرکت جنرال الکتریک، متخصصانی از موزه کودکان و پزشکان و پرستاران دو بیمارستان. بعد از این برنامه‌ها، اولین نمونه دستگاه ام‌آر‌آی سری هیجان<sup>۲</sup> را طراحی کرد

---

1. Milwaukee

2. Adventure Series

## • نوآوری طراحی محوراً •

در ادامه، روش نوآوری شرکت آی دی او را برایتان توضیح می‌دهیم. این روش را به صورت دائم در شرکت بهبود می‌دهیم، بنابراین شما هم می‌توانید به مقتضای شرایط خودتان آن را تغییر دهید و نسخه خود را به کار ببرید.

### • الهام

صبر نکنید سیب روی سرتان بیفتد تا بتوانید اثر جاذبه را کشف کنید. در دنیا سیر کنید و فعالانه در جست‌وجوی تجاربی باشید که تفکر خلاقانه را در شما زنده می‌کنند. با متخصصان در تماس باشید، در محیط‌های ناآشنا قرار بگیرید و تلاش کنید خود را جای مشتری بگذارید و به جای او فکر کنید.

الهام با مجموعه اقدامات برنامه‌ریزی شده و آگاهانه رشد می‌کند.

برای تشویق نوآوری انسان‌محور، همدردی روش مطمئنی است که در تجارب ما آزمون خود را پس داده است. آموخته‌ایم که متصل شدن به نیازها، تمایلات و انگیزه‌های انسان‌های واقعی به ما در شکل‌گیری و آغاز ایده‌های جدید کمک می‌کند. مشاهده رفتار مردم در محیط زندگی و کارشان به ما کمک می‌کند عامل‌های مؤثر در موفقیت را بهتر درک کنیم و در نتیجه بتوانیم نوآوری‌های مفیدی داشته باشیم. با افراد مختلفی در محیط واقعی و درگیر با مسئله مصاحبه انجام می‌دهیم. مثلاً با مشتریان