

**به نام خدا**



مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان  
تریسی

خلاقیت  
و حل مسئله  
برایان تریسی

ترجمه  
ژان بقوسیان  
بنفشه عطرسائی

سرشناسه :	تریسی، بریان، ۱۹۴۴ - م. Tracy, Brian
عنوان و نام پدیدآور :	خلاقیت و حل مسئله: کتابخانه موفقیت برایان تریسی / ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.
مشخصات نشر :	قم: برقمی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری :	۱۰۴ص: مصور (بخشی رنگی).
شابک :	۶۰۰۰-۷۵۳۱-۶۰۰-۹۷۸: ریال ۷۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی :	فیبیا
یادداشت :	عنوان اصلی: [۲۰۱۵] Creativity and problem solving
موضوع :	خلاقیت در کسب و کار
موضوع :	اندیشه و تفکر خلاق
موضوع :	حل مساله
شناسه افزوده :	بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده :	عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲ - مترجم
شناسه افزوده :	جوزی، آذر، ویراستار
رده بندی کنگره :	۱۳۹۳ HD۵۳/ت۴خ۸
رده بندی دیویی :	۶۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی :	۳۶۱۷۵۶۱:

ناشر: انتشارات برقمی

عنوان کتاب: خلاقیت و حل مسئله - کتابخانه موفقیت برایان تریسی

برنامه ریزی و اجرا: شرکت مدیر سبز

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

ویراستار: آذر جوزی

صفحه آرایی و طراحی جلد: آذر جوزی، ژان بقوسیان

نوبت چاپ: زمستان ۱۳۹۳ اول

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۵۳۱-۶۰۰-۹۷۸ ISBN: 978-600-7531-00-6

قیمت: ۷۰۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۸۸۳۰۸۷۳۲-۸۸۴۷۲۹۳۱-۸۸۴۹۲۳۹۷

پایگاه اینترنتی / ایمیل: [www.modiresabz.com](http://www.modiresabz.com)  
[info@modiresabz.com](mailto:info@modiresabz.com)



تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

# فهرست مطالب

۶	مقدمه
۹	۱. منابع اصلی خلاقیت
۱۳	۲. سه محرک خلاقیت
۱۷	۳. روش طوفان ذهنی
۲۳	۴. پرسش، محرک خلاقیت
۲۹	۵. طوفان فکری، آزادسازی نیروی تیم
۳۵	۶. اهمیت خوش‌بینی
۴۱	۷. خصوصیات نوابغ را پرورش دهید
۴۵	۸. حل مسئله در هفت گام
۴۹	۹. تمرین‌های تقویت ذهن
۵۵	۱۰. استفاده از سه ضمیر برای تفکر
۶۱	۱۱. تمرین دو رویکرد تفکر
۶۵	۱۲. استفاده از تفکر جانبی
۶۹	۱۳. روش کارکرد ذهن
۷۳	۱۴. حل مسئله سیستماتیک
۷۹	۱۵. تفکر از صفر
۸۳	۱۶. روبرو شدن با واقعیت
۸۷	۱۷. گذر از موانع
۹۱	۱۸. هفت منبع نوآوری
۹۷	۱۹. ده راهکار خلاقانه برای محصولات قدیمی
۱۰۳	۲۰. مهندسی ارزش
۱۰۵	۲۱. ارزیابی ایده‌ها
۱۰۹	نتیجه‌گیری

مهارت‌های تفکر خلاق برای موفقیت حیاتی است. یک مدیر معمولی بیش از ۵۰ درصد زمان خود را صرف حل مسئله به تنهایی یا به کمک دیگران می‌کند. توانایی مقابله با دشواری‌ها و حل مشکلات بیش از هر چیز تعیین‌کننده رویدادهای کسب‌وکار است. در حقیقت می‌توان گفت فردی که مهارت‌های ضعیفی در تفکر خلاق دارد مجبور است کارمند افرادی شود که از مهارت‌های پیشرفته‌تر تفکر خلاق بهره می‌برند.

خبر خوب اینکه خلاقیت مانند رانندگی دوچرخه یا کار با کامپیوتر یک مهارت است که می‌توان آن را با تمرین یاد گرفت و بهبود بخشید. به علاوه، به نظر می‌رسد ارتباط مستقیمی بین کمیت ایده‌های جدیدی که در کار مطرح می‌کنید و میزان موفقیت وجود دارد. یک ایده یا بینش جدید می‌تواند برای تغییر مسیر کاری یا تحول کل شرکت کافی باشد. سودآوری، درآمد و مشتریان آینده شرکت به میزان خلاقیت شما بستگی دارد.

به یاد داشته باشید هر آنچه هستید و خواهید بود نتیجه استفاده از ذهنتان است. با بهبود کیفیت فکر کردن، کیفیت زندگی‌تان نیز بهبود می‌یابد.

هدف این کتاب ارائه مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های اثبات‌شده و عملی است که کاملاً کاربردی هستند و بلافاصله باعث خلق ایده‌هایی برای بهبود زندگی و کارتان خواهند شد. با به‌کارگیری هر یک از روش‌های ارائه‌شده در این کتاب نتایجی بهتر از نتایج فعلی کسب می‌کنید. گاهی نتایج جدید شما را شگفت‌زده خواهد کرد.

متأسفانه، بیشتر افراد اصلاً تفکر خلاق ندارند یا بهره کمی از آن برده‌اند. آن‌ها در گوشه امن خود محبوس هستند و سعی می‌کنند با تکرار رفتار و گفتار گذشته، شرایط کنونی را حفظ کنند. به همین دلیل امرسون معتقد است که «ثبات ابلهانه محصول ذهن‌های کوچک است».

فرصت‌های بزرگی برای پیشرفت و موفقیت در دسترس همگان است که نادیده گرفته می‌شود.

بیایید با روشی کاملاً جدید به دنیا نگاه کنیم.





# منابع اصلی خلاقیت

همه افراد خلاق هستند. خلاقیت ویژگی طبیعی و ذاتی افراد مثبت‌اندیشی است که عزت‌نفس بالایی دارند. شرکت‌هایی که محیط کاری مثبتی ایجاد می‌کنند، مدام از سوی کارمندان ایده‌های خوبی دریافت می‌کنند. مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده خلاقیت کدامند؟ اینجا به سه مورد مهم اشاره می‌کنیم. نخستین عامل تجربیات گذشته است. آنچه در گذشته برای شما روی داده است، اثر زیادی بر میزان خلاقیت شما در زمان حال دارد.

## تاثیر گذشته

به نظر می‌رسد افراد خلاق به علت سوابقشان خود را بسیار خلاق می‌دانند. ایده‌پردازی امری معمول و طبیعی برای آن‌ها است. از طرف دیگر، افراد غیرخلاق از دوران کودکی در محیط‌های منفی بوده‌اند که این منفی‌نگری در محیط‌های مختلف کاری ادامه می‌یابد و باعث می‌شود

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱

باور کنند که اصلاً خلاق نیستند. حتی وقتی ایده‌های خوبی دارند که اغلب چنین نیز است، آن ایده را پس می‌زنند یا نادیده می‌گیرند و معتقدند اگر آن‌ها ایده‌پرداز باشند، نتایج چندان جالب نخواهد بود. وقتی برای شرکتی کار می‌کنید که شما را به ارائه ایده‌های جدید تشویق و ترغیب می‌کند و روسا و همکاران با علاقه و احترام به ایده‌هایتان توجه می‌کنند، احساس می‌کنید در کارتان خلاق تر هستید.

### قدرت حال

دومین عامل تعیین‌کننده میزان خلاقیت شما، شرایط کنونی‌تان است. آیا به ارائه ایده‌های جدید در محل کارتان تشویق می‌شوید؟ آیا افراد با هم صمیمی هستند و ایده‌هایشان را با هم در میان می‌گذارند یا ایده‌هایتان مورد تمسخر و انتقاد قرار می‌گیرد؟

در دهه ۱۹۹۰، «ایست‌من کُداک» یک شرکت ۶۰ میلیارد دلاری با ۱۴۰,۰۰۰ کارمند بود. این شرکت در طول دهه‌های متمادی بر دنیای فیلم دوربین مسلط بود. در آن زمان بود که دانشمندان و محققان ایست‌من کُداک پس از سال‌ها تلاش، فرایند جدیدی به نام «عکاسی دیجیتال» را کشف کردند که دیگر برای عکاسی و چاپ عکس نیازی به فیلم دوربین نداشت. وقتی این کشف به مدیران ارشد گفته شد، به شدت مورد انتقاد قرار گرفت و روسا به آن‌ها گفتند «این ایده اصلاً جالب نیست. کُداک یک شرکت فیلم‌سازی است، درحالی‌که این تکنولوژی نیازی به فیلم ندارد».

محققان را به محل کار و آزمایشگاه‌هایشان برگرداندند و گفتند که این فناوری پیروزمندانه را فراموش نکنند. بقیه ماجرا طولانی است. پس از چند سال دوربین‌سازان ژاپنی ایده عکاسی دیجیتال را مطرح کرده و دوربین‌های دیجیتال را یکی پس از دیگری روانه بازار کردند و کُداک به سرعت از بازار محو شد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱

### شخصی که شما می‌بینید

سومین عامل تعیین‌کننده میزان خلاقیت، تصویری است که از خود دارید. آیا خود را شخصی خلاق می‌دانید؟ آیا به نظر خودتان از خلاقیت زیادی برخوردارید یا نه؟ تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که ۹۵ درصد افراد استعداد کار با خلاقیت بالا را دارند. تحقیقی که توسط هاوارد گاردنر در دانشگاه هاروارد انجام شد نشان داد که روش‌های تفکر متعددی وجود دارد و هر فرد حداقل در یک حوزه نابغه است. به این ترتیب، کلید آزادسازی خلاقیت این است که خود را فردی بسیار خلاق بدانید.

### بازی درونی

تیموتی گالوی در کتاب خود با عنوان «بازی درونی گلف» به ما می‌آموزد که راه تبدیل شدن به گلف‌بازی بهتر این است که تصور کنید یک گلف‌باز حرفه‌ای هستید و طوری بازی کنید انگار پیش‌تر در مسابقات قهرمانی شرکت کرده‌اید. تفکر درباره خودتان به عنوان یک گلف‌باز عالی، بازی شما را به سرعت بهبود می‌بخشد.

به همین ترتیب، یکی از روش‌های افزایش خلاقیت این است که خود را شخص بسیار خلاق بدانید. بارها و بارها به خودتان بگویید: «من یک نابغه هستم! من یک نابغه هستم! من یک نابغه هستم!»

خود را شخص بسیار خلاق تصور کنید. تصور کنید از خلاقیت فراوانی برخوردارید و هیچ مشکلی در دنیا وجود ندارد که با استفاده از ذهن خلاق خود از عهده حل آن برنیاید. تصور کنید هیچ هدفی وجود ندارد که با ایده‌پردازی برای تحقق آن قابل‌دستیابی نباشد. تصور کنید هیچ مانعی وجود ندارد که با ذهن خلاق شما قابل برداشتن نباشد و مانند پرتو لیزری که فلز را می‌برد می‌توانید آن مانع را از میان بردارید.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱

خبر خوب اینکه همه افراد ذاتا خلاق هستند. خلاقیت ابزاری است که در طبیعت بشر نهاده شده تا ضامن بقای او باشد و کمک کند تا از عهده مشکلات غیرقابل اجتناب و چالش‌های زندگی روزمره برآید. تنها تفاوت در این است که بعضی افراد از حداکثر خلاقیت ذاتی خود استفاده می‌کنند، درحالی‌که دیگران بهره کمی از آن می‌برند.

### تمرین‌های عملی

۱. بزرگترین هدف زندگی‌تان در حال حاضر را مشخص کنید. این هدف چیست و انجام فوری چه کاری می‌تواند شما را یک گام به هدف‌تان نزدیکتر کند؟

۲. بزرگترین مشکل یا مانعی که میان شما و مهم‌ترین هدف‌تان قرار دارد را مشخص کنید. با کدام اقدام فوری می‌توانید مشکل را حل کرده یا مانع را از میان بردارید؟

## سه محرک خلاقیت

گاهی مردم به من می‌گویند احساس می‌کنند خلاق نیستند. به آن‌ها اطمینان می‌دهم که با چنان خلاقیتی به دنیا آمده‌اند که هرگز نمی‌توانند از همه آن استفاده کنند. تنها کاری که باید انجام دهند این است که خلاقیت ذاتی‌شان را آزاد کنند.

مایلم از این مثال استفاده کنم: تصور کنید یک فنجان قهوه برای خود می‌ریزید و کمی شکر به آن اضافه می‌کنید. سپس کمی می‌نوشید و می‌بینید هنوز تلخ است. چه اتفاقی افتاده است؟ پاسخ این است که شکر را هم نزنده‌اید تا با قهوه مخلوط شود.

خلاقیت نیز مانند شکر در ته فنجان قهوه است. باید آن را هم بزنید تا حل شده و با همه نوشیدنی آمیخته شود.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۲

### سه عامل

خلاقیت نیز مانند هم زدن شکر در فنجان قهوه توسط سه عامل مخلوط می‌شود که همه آن‌ها تحت کنترل شما هستند.

### اهداف دلخواه

هرچه خواسته خود را شفاف‌تر بدانید و فکر مثبت و هیجان بیشتری برای دستیابی به آن داشته باشید، خلاق‌تر خواهید بود و ایده‌های بیشتری به ذهنتان می‌رسد. هرچه چیزی را بیشتر بخواهید، احتمال یافتن روش‌های خلاقانه برای دستیابی به آن بیشتر می‌شود. به همین دلیل می‌گویند «هیچ فرد غیر خلاق وجود ندارد، مگر افرادی که هیچ هدف انگیزاننده‌ای نداشته باشند».

یک هدف مشخص کنید که اگر به آن دست یابید، بیشترین اثر مثبت را بر زندگیتان خواهد داشت. آن را با چنان شفافیتی روی کاغذ بنویسید که حتی یک کودک هم بفهمد. درک اینکه چه چیزی را بیشتر از همه می‌خواهید، محرک ایده‌هایی کاربردی برای رسیدن به هدف است.

### مشکلات دشوار

مشکلات بزرگترین محرک‌ها برای رسیدن به خلاقیت بیشتر هستند. اگر مشکل یا مانعی وجود دارد که شما را از دستیابی به چیزی که برایتان مهم است بازمی‌دارد، بدانید که توانایی و خلاقیت شگفت‌انگیزی برای از میان برداشتن آن دارید.

شفافیت برای تفکر خلاقانه حیاتی است. روش دستیابی به شفافیت بیشتر این است: نخست، هدف کلی یا جزئی خود را مشخص کنید. چه چیزی را در حوزه خاصی از زندگی می‌خواهید؟ سپس از خود پرسید «چرا قبلاً به این

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۲

هدف فکر نکرده‌ام؟ چرا قبلا به آن نرسیده‌ام؟» سپس بپرسید «از میان همه عواملی که مانع دستیابی من به هدف شده است، بزرگترین و مهم‌ترین عامل کدام است؟»

وقتی بزرگترین مانع یا مشکلی که شما را از دستیابی به مهم‌ترین هدف باز می‌دارد را مشخص کردید، ذهنتان پشت سر هم شروع به خلق ایده‌ها می‌کند تا آن مشکل را حل کرده و مانع را از میان بردارد.

### سوالات متمرکز

پرسیدن سوالاتی از خود و دیگران که شما را مجبور به تفکر عمیق درباره شرایط موجود کند، یکی از محرک‌های اصلی خلاقیت است. جیم کالینز در کتاب خود «از خوب به عالی» اشاره می‌کند که یکی از نشانه‌های شرکت‌های برتر این است که مدیران اجرایی «سوالات بی‌رحمانه‌ای» از خود می‌پرسند که آن‌ها را مجبور می‌کند عمیقا به شرایط موجود فکر کنند. پیتر دراگر در جمله معروف خود می‌گوید «من مشاور نیستم. رُک‌گو هستم. پاسخ نمی‌دهم؛ فقط سوالات دشواری از افراد می‌پرسم که باید تلاش کنند پاسخ‌های مخصوص به خود را بیابند».

در این کتاب، مجموعه سوالاتی را می‌آموزید که می‌توان برای آزادسازی خلاقیت از خود پرسید. به آن‌ها پاسخ دهید. این سوالات به شما امکان می‌دهند که به عمق موضوع نفوذ کنید. هرچه سوالات دقیق‌تر و متمرکزتر باشد، بازتاب‌های خلاقانه ذهنتان با سرعت بیشتری پاسخ‌هایی کاربردی ارائه خواهند کرد.

### آزمایش فرضیه‌ها

یکی از قدرتمندترین راه‌ها برای برانگیختن خلاقیت این است که مدام

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۲

فرضیات خود را آزمایش کنید. اطمینان حاصل کنید که اهداف، مشکلات و سوالاتی که مطرح می‌کنید، واقعیت‌های زندگی و شرایط فعلی‌تان هستند. تمرکز بر اهداف اشتباه یا مشکلات اشتباه بی‌ثمر است.

مدام از خود بپرسید «فرضیات من چیست؟» بدانید که بسیاری از فرضیات شما درباره زندگی، کار، مشتریان، پول، بازار و افراد دیگر اشتباه، کمی اشتباه یا گاهی کاملاً اشتباه است.

فرضیات واضح شما چیست؟ فرضیات پنهان یا ناخودآگاه شما چیست؟ مهم‌تر از همه اینکه اگر محبوب‌ترین فرضیات شما غلط از آب درآید، چه می‌شود؟

فرضیات اشتباه منشا هر شکستی است. هرگاه با مشکلات، مقاومت یا دشواری‌هایی مواجه شدید، از خود بپرسید «فرضیات من چیست؟ اگر فرضیاتم اشتباه باشد، چه می‌شود؟»

### تمرین‌های عملی

۱. دستیابی به کدام هدف بیشترین اثر مثبت را بر شغل و کسب‌وکارتان می‌گذارد؟

۲. در زندگی و کارتان چه فرضیات بزرگی دارید که اگر درست نباشد، تغییرات عمده‌ای می‌طلبد؟



## روش طوفان ذهنی

آیا مثال هم زدن شکر در فنجان قهوه را به خاطر دارید؟ شما ذخایر عظیمی از خلاقیت دارید که می‌توانید با استفاده از انواع تکنیک‌ها آن‌ها را هم بزیند و برانگیزید. روش طوفان ذهنی یکی از آن‌ها است.

بر اساس نظر متخصص مغز تونی بوزان، مغز حدود ۱۰۰ میلیارد سلول دارد که هر یک از طریق غدد و رشته‌های عصبی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با حدود ۲۰,۰۰۰ سلول دیگر مرتبط هستند.

یعنی از نظر ریاضی تعداد ایده‌ها و افکاری که می‌توان خلق کرد ۱۰۰ میلیارد ایده به توان ۲۰,۰۰۰ است که معادل عدد یک به اضافه ۸ صفحه صفر می‌شود. تعداد افکاری که می‌توانند به ذهن‌تان خطور کنند بیشتر از تعداد مولکول‌های دنیا است. شما ذاتاً یک نابغه هستید!

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۳

### ورزش فکری

طوفان ذهنی یکی از قویترین روش‌های خلاقانه حل مسئله و دستیابی به اهداف است. این روش با استفاده از سوالات متمرکز، نیروی ذهن را درگیر یک سوال خاص می‌کند. بر اساس تجربیات من استفاده از این روش ساده در مقایسه با سایر تکنیک‌های تفکر خلاق، افراد بیشتری را ثروتمند و موفق کرده است. در سمینارها آن را «روش ۲۰ ایده‌ای» می‌نامیم. دلیل قدرتمندی این روش سادگی آن است.

نخست، صفحه‌ای کاغذ بردارید و دشوارترین مسئله یا هدفتان را بالای صفحه و به شکل سوال بنویسید. برای مثال، اگر هدفتان دو برابر کردن فروش و سودآوری در دو سال آینده است، سوال به این شکل خواهد بود: «برای دو برابر کردن فروش و سودآوری در ۲۴ ماه آینده چه کاری می‌توان انجام داد؟»

هر چه سوال دقیق‌تر باشد، بهتر است. بهتر است هدف خود را به صورت عددی یا مالی تعریف کنید. «برای افزایش فروش از ۵ میلیون دلار به ۱۰ میلیون دلار در سال، باید چه کارهایی در ۲۴ ماه آینده انجام دهیم؟»

### ارائه ۲۰ پاسخ

سپس شروع به نوشتن پاسخ‌ها با ضمیر اول شخص کرده و از عبارات اجرایی استفاده کنید.

برای مثال، می‌توانید بگویید: «ما ۲۲ مدیر فروش جدید استخدام می‌کنیم و آموزش می‌دهیم». یا می‌توانید بنویسید «در ۱۲ ماه آینده سه محصول جدید به مشتریان معرفی خواهیم کرد».

خود را موظف به نوشتن کنید تا حداقل ۲۰ پاسخ ارائه دهید. این کار را

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۳

می‌توانید شخصا و با استفاده از یک برگ کاغذ یا همراه گروه و با استفاده از وایت‌برد یا کاغذ بزرگ انجام دهید. اما باید خود را موظف کنید که در این تمرین حداقل ۲۰ پاسخ ارائه دهید.

### چهار روش برای تغییر

فقط چهار روش متفاوت برای دستیابی به اهداف یا حل مسائل وجود دارد. نخست اینکه کاری را بیشتر انجام دهید. دوم اینکه سایر کارها را کمتر انجام دهید. سوم اینکه کاری کاملا جدید آغاز کنید. چهارم اینکه انجام بعضی کارها را کاملا متوقف کنید.

هنگام ارائه ۲۰ پاسخ، همچنان از خود بپرسید «چه کارهایی را باید بیشتر و چه کارهایی را کمتر انجام دهم؟ باید چه کاری را شروع و چه کاری را متوقف کنم؟»

در این تمرین چند پاسخ اول بسیار ساده است. به راحتی می‌توانید کارهایی که باید بیشتر یا کمتر انجام دهید را مشخص کنید.

پنج پاسخ بعدی دشوارتر است. باید به دنبال مواردی بگردید که باید شروع کرده یا متوقف کنید.

۱۰ پاسخ آخر از همه دشوارتر است و گاهی بیستمین پاسخ آن قدر دشوار است که احساس می‌کنید باید تسلیم شوید. اما باید خود را مجبور کنید که حداقل ۲۰ پاسخ بنویسید.

اغلب بیستمین پاسخ که نیازمند بیشترین تلاش ذهنی است، پاسخ سرنوشت‌سازی است که کسب‌وکار را متحول می‌کند یا زندگی شخص را کاملا تغییر می‌دهد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۳

### کمیت از کیفیت مهم‌تر است

هر بار که پاسخی می‌یابید و آن را می‌نویسید، توانایی‌های خلاقانه خود را آزاد می‌کنید و برمی‌انگیزید. نگران کیفیت نباشید، فقط به کمیت توجه کنید. اولین ایده‌ای که به ذهنتان می‌رسد را بنویسید و سپس متضاد آن را هم یادداشت کنید. سپس ترکیب دو ایده را بنویسید. حتی پاسخ‌های مسخره را هم بنویسید. فقط خود را مجبور کنید که حداقل ۲۰ پاسخ بنویسید و جالب اینکه، گاهی جواب خودش را به شما نشان می‌دهد. بسیاری از دانشجویان من به این نتیجه رسیده‌اند که این روش در حل مسائلی که ۶ ماه یا بیشتر با آن درگیر بوده‌اند، بسیار موثر بوده است.

### اقدام سریع

وقتی ۲۰ پاسخ به سوال خود دادید، آن‌ها را بازبینی کرده و حداقل یک ایده را که می‌خواهید فوراً اجرا کنید، انتخاب کنید. با اجرای سریع یک ایده، خلاقیت خود را در جریان نگه می‌دارید. اگر هر صبح قبل از شروع کار این تمرین را انجام دهید، خواهید دید که در تمام طول روز خلاقانه فکر می‌کنید و درست مثل اینکه صبح ورزش کرده باشید، تمام روز شاداب‌تر و هوشیارتر هستید.

یکی از سخت‌ترین کارها برای افراد انجام کاری جدید یا متفاوت است. وقتی ایده فوق‌العاده‌ای ارائه می‌کنید، باید فوراً بر تمایل طبیعی به تعلل یا سهل‌انگاری و پناه بردن به گوشه امن به جای عملی کردن آن ایده غلبه کنید.

دیدگاه‌ها و ایده‌هایی به ذهنتان خواهد رسید که خود و اطرافیانتان را شگفت‌زده خواهد کرد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۳

---

### تمرین‌های عملی

۱. همین امروز بزرگترین مسئله یا هدف خود را مشخص کرده و آن را به شکل سوال، بالای یک صفحه کاغذ بنویسید.
۲. خود را موظف کنید که ۲۰ ایده یا پاسخ را یکباره و بدون حواس‌پرتی یا وقفه ارائه کنید.



## پرسش، محرک خلاقیت

ذهن خلاق با سوالات متمرکز تقویت می‌شود. هر چه سوالات بیشتر و بهتری بپرسید، تفکری دقیق‌تر و خلاق‌تر خواهید داشت. پرسیدن سوالات متمرکز نشانه افراد باهوش است. وقتی پرسیدن سوالات متمرکز از خود را آموختید، آن وقت می‌توانید از دیگران هم سوالاتی متمرکز بپرسید. در ادامه به مهم‌ترین این سوالات می‌پردازیم.

### سعی دارید چه کاری انجام دهید؟

این یکی از مهم‌ترین سوالاتی است که باید در کار و زندگی شخصی از خود بپرسید. جالب اینکه اکثر افراد خواسته خود در هر بازه زمانی را به وضوح نمی‌دانند.

بنجامین ترگو می‌نویسد «بدترین نوع اتلاف وقت انجام عالی کاری است که اصلاً نیازی به انجام آن نیست».

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۴

جورج سانتایانا می‌گوید «کوتاه‌فکری به معنی دو برابر کردن تلاش‌ها و فراموش کردن هدف است».

بسیاری افراد در کارشان بسیار تلاش می‌کنند و گاهی ساعت‌های طولانی و حتی تعطیلات آخر هفته را به کار می‌پردازند، اما مسئله‌ای که روی آن کار می‌کنند، اصلاً مهم نیست و هیچ ارتباطی با اهداف کلی و جزئی کسب‌وکار ندارد.

هرگاه احساس کردید تغییرات آن‌قدر سریع هستند که با کار سخت‌تر و سخت‌تر به نتایج کمتر و کمتری می‌رسید، احتمالاً زمان «استراحت» فرارسیده است. ساعت را متوقف کنید، در را ببندید، وسایل برقی را خاموش کنید و فقط این سوال را از خود بپرسید «ما واقعا سعی داریم چه کاری انجام دهیم؟»

مجله اکونومیست نتایج مطالعه ۲۱ ساله‌ای را منتشر کرد که در طول ۱۰ سال و با کمک ۱۵۰ محقق به بررسی ۲۲,۰۰۰ شرکت پرداخته بود. هدف این مطالعه تعیین سطح شایستگی مدیریتی در یک شرکت و دلایل آن بود. محققان برای تعیین اثربخشی مدیر سه عامل را در نظر گرفتند:

۱. تعیین اهداف شفاف

۲. تعیین معیارهای عملکرد

۳. اعطای پاداش به عملکرد برتر

در همه موارد، توانایی تعیین اهداف شفاف برای شرکت، برای هر قسمت یا بخش و برای هر شخص در سازمان نقطه شروع مدیریت اثربخش بود که منجر به عملکرد و نتایج عالی می‌شد. واقعا سعی دارید چه کاری انجام دهید؟

### سعی دارید آن را چگونه انجام دهید؟

هرگاه در راه دستیابی به اهداف شخصی و کاری با مسائل، موانع، مقاومت



## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۴

یا چالش‌های خارجی مواجه شدید، یک‌بار دیگر ساعت را متوقف کنید. روی کاغذ فکر کنید. فرایندهایی که برای رسیدن از مبدا به مقصد مورد استفاده قرار می‌دهید را بازبینی کنید.

آیا ممکن است مسیر اشتباهی را در پیش گرفته باشید؟ آیا ممکن است مسیری که برای رسیدن به اهداف انتخاب کرده‌اید دیگر موثر نباشد، منسوخ شده باشد و لازم باشد فعالیت‌های کاملاً متفاوتی را آغاز کنید؟

جئوفری کالوین نویسنده مجله فورچون مقاله‌ای درباره «نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار» نوشت و به این نتیجه رسید که اغلب شرکت‌ها از مدل‌های منسوخ کسب‌وکار پیروی می‌کنند. بدتر اینکه اگر کسب‌وکاری اطلاعات‌محور داشته باشید و انواع محصولات ناملموس را بفروشید، ۹۰ درصد احتمال دارد که در مسیری اشتباه گام بردارید.

وقتی اپل آیفون را در سال ۲۰۰۶ معرفی کرد، نوکیا و بلک‌بری آن را «اسباب‌بازی و یک هوس موقتی و زودگذر» نامیدند. فرضشان این بود که هیچ‌کس توان از بین بردن تسلط آن‌ها بر بازار را ندارد.

یکی از مدیران بلک‌بری با غرور فراوان درباره آیفون گفت: «هیچ‌کس به دنبال اپلیکیشن‌ها نیست». امروزه، اپل ۱,۲ میلیون اپلیکیشن مختلف ارائه می‌کند که به کاربران آیفون امکان می‌دهد هر نوع کار اداری یا شخصی و کارهای متعددی که هرگز تصورش را نمی‌کردند را با گوشی خود انجام دهند. در سال ۲۰۱۳ سهم بازار بلک‌بری و نوکیا ۹۰ درصد کاهش یافت، این دو شرکت نیمه تعطیل شدند و نامشان به عنوان رهبران بازار به کتاب‌های تاریخ کسب‌وکار راه یافت. آن‌ها هرگز از خود نپرسیدند «می‌خواهیم چطور این کار را انجام دهیم؟ می‌خواهیم چطور سهم خود از بازار گوشی‌های همراه را حفظ کنیم؟»

شما مانند نوکیا و بلک‌بری در کدام بخش از کسب‌وکار خود نابینا هستید؟ آیا

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۴

روندها و تغییرات اساسی بازار که نشانه‌ای از منسوخ شدن مدل کسب‌وکارتان است را می‌بینید؟

### به دنبال چه نتایج و خروجی‌هایی هستید؟

نتیجه یا راه‌حل ایده‌آل برای مسئله یا هدف خاصی که دارید، چیست؟ تصور کنید یک چوب جادو دارید و می‌توانید آن را روی کسب‌وکار فعلی خود تکان دهید و آن را از هر نظر ایده‌آل کنید. اگر شرایط کسب‌وکار شما از نظر محصولات، خدمات، افراد، سودآوری و نتایج از هر نظر ایده‌آل بود، چه تفاوتی با شرایط امروزتان داشت؟

گوردون مور و آندرو گروو شرکت اینتل را به رهبری جهانی در تولید میکروچیپ و به کسب‌وکاری چند میلیون دلاری تبدیل کردند. اما تایوانی‌ها، ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها شروع به تولید میکروچیپ‌هایی با کیفیت مشابه یا برتر و با قیمت‌های بسیار پایین‌تر کردند که به بازار ایالات متحده سرازیر شد و باعث کاهش چشمگیر فروش محصولات اینتل شد.

به گفته گوردون مور و آندرو گروو یک روز آن‌ها در دفتر گروو نشسته بودند و از خودشان پرسیدند «اگر هیئت رئیسه اینتل هر دوی ما را اخراج و مدیران جدیدی را استخدام کند، آن‌ها چه کارهای متفاوتی انجام می‌دهند؟»

آن‌ها به سرعت به این نتیجه رسیدند که مدیران جدید از کسب‌وکار تولید میکروچیپ‌های بی‌هویت خارج می‌شوند و همه دارایی و منابع اینتل را صرف تولید ریزپردازنده‌هایی برای نسل جدید کامپیوترهای شخصی می‌کنند.

آن‌ها نیز همین کار را انجام دادند و اینتل را به یکی از بزرگترین و سودآورترین شرکت‌های دنیا تبدیل کردند. آن‌ها شجاعت پرسیدن این سوالات را داشتند که «می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم؟ می‌خواهیم آن را چگونه انجام دهیم؟ واقعا به دنبال چه نتایج و خروجی‌هایی هستیم؟»

### آیا راه‌های دیگری برای دستیابی به اهداف یا خروجی‌های مطلوب وجود دارد؟

آیا راه بهتری وجود دارد؟ اگر کار را به این روش انجام ندهیم، چه راه‌های بهتر، سریع‌تر، ارزان‌تر و ساده‌تری برای انجام آن وجود دارد؟ همیشه راه بهتری وجود دارد. همیشه روش کاراتری برای دستیابی به هر هدفی وجود دارد. همیشه روش بهتری برای استفاده از استعدادها و منابع خاص شما وجود دارد.

تصور کنید مشاور مدیریت گران‌قیمتی استخدام کرده‌اید تا به شرکستان بیاید و فعالیت‌ها و استراتژی‌های فعلی‌تان را ارزیابی کند. این مشاور نزدیکتان می‌آید و سوالات ناخوشایندی از شما می‌پرسد.

می‌خواهد بداند چه می‌کنید و چرا کارها را به این شکل انجام می‌دهید. می‌خواهد بداند از چه راه‌های دیگری برای دستیابی به همان اهداف استفاده کرده‌اید؟ می‌خواهد اهداف کلی و جزئی شرکت و هر بخش آن که در تحقق اهدافتان نقش دارد را توضیح دهید.

مشاور مدیریتی خودتان باشید. تصور کنید خود را استخدام کرده‌اید تا به شرکت بیایید و خیلی منطقی، بدون احساسات و با شفافیت فراوان کسب‌وکارتان را بررسی کنید. از خود «سوالات بیرحمانه‌ای» پرسید.

### تمرین‌های عملی

۱. کاری که سعی دارید در کسب‌وکار خود انجام دهید را دقیقاً و به وضوح و در بیست تا بیست‌وپنج کلمه توضیح دهید.

۲. برنامه عملی خود برای دستیابی به اهداف را در بیست تا بیست‌وپنج کلمه توضیح دهید. دقیقاً می‌خواهید آن را چگونه انجام دهید؟



## طوفان فکری، آزادسازی نیروی تیم

طوفان فکری یکی از نیرومندترین تکنیک‌های افزایش هم‌افزایی و آزادسازی خلاقیت در گروه، تیم یا سازمان است. یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیران موثر برگزاری جلسات منظم طوفان فکری با کارمندان است که بر بهبود کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند. اگر از استعداد خلاقانه افرادتان بهره‌برداری نکنید، متحمل ضرر می‌شوید. پس باید محیطی خلق کنید که آن‌ها را به ارائه بهترین ایده‌ها برای موفقیت کسب‌وکار تشویق کند.

### فرایند طوفان فکری

در اینجا به شش نکته برای انجام طوفان فکری و برانگیختن خلاقیت افراد اشاره می‌کنیم:

۱. اندازه ایده‌آل برای گروه طوفان فکری چهار تا هفت نفر است. کمتر

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۵

از چهار نفر باعث کاهش کمیت و کیفیت ایده‌های ارائه‌شده می‌شود. بیش از هفت نفر نیز زیاد است و باعث می‌شود بعضی افراد فرصت ارائه بهترین افکارشان را نداشته باشند.

وقتی جلسات طوفان فکری را با گروه‌های بزرگتر برگزار می‌کنم، آن‌ها را به گروه‌های چهار تا هفت نفره تقسیم می‌کنم و از آن‌ها می‌خواهم جداگانه کار کنند و در انتهای جلسه ایده‌هایشان را با کل گروه در میان بگذارند.

۲. طول یک جلسه طوفان فکری ایده‌آل ۱۵ تا ۴۵ دقیقه است. ۳۰ دقیقه بهترین حالت است. خیلی مهم است که زمان دقیق جلسه طوفان ذهنی را اعلام کنید و آن را دقیقاً در زمان مقرر به پایان ببرید. ارائه ایده‌ها در یک محدوده زمانی مشخص خاصیتی دارد که باعث افزایش کمیت و کیفیت ایده‌ها می‌شود.

۳. هدف جلسه طوفان ذهنی ارائه بیشترین تعداد ایده ممکن در زمان تعیین‌شده است. ارتباط مستقیمی بین کمیت و کیفیت ایده‌های ارائه‌شده وجود دارد. گاهی آخرین ایده‌ای که در آخرین دقیقه جلسه طوفان فکری ارائه می‌شود، ایده سرنوشت‌سازی است که آینده سازمان را دگرگون می‌کند.

۴. جلسه طوفان فکری باید کاملاً مثبت باشد. یعنی ایده‌های ارائه‌شده مورد هیچ‌گونه قضاوت یا ارزیابی قرار نمی‌گیرند. همه ایده‌ها خوب هستند. هدف این است که ایده‌های بیشتری از افراد بگیرید و این امر با تقدیر و تشویق حتی مسخره‌ترین ایده‌ها ممکن می‌شود.

چندان عجیب نیست که یک ایده مسخره در ترکیب با یک ایده مسخره دیگر، به ایده سومی منجر شود که کسب‌وکار را متحول کند. ایده بامزه

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۵

بدهید، ایده احمقانه بدهید. ایده خنده‌دار بدهید. کاری کنید که به همه خوش بگذرد. هرچه میزان خنده‌ها در جلسه طوفان فکری بیشتر باشد (که بخشی از آن به خاطر ایده‌های ابلهانه است)، کیفیت و کمیت ایده‌ها افزایش خواهد یافت. به دنبال ایده‌ها و راه‌حل‌های بیشتر بروید و نگران خوب یا بد بودن آن‌ها نباشید.

۵. پیش از شروع جلسه طوفان فکری، رهبر جلسه را مشخص کنید. رهبر جلسه مسئولیت ویژه دارد تا مطمئن شود که همه افراد فرصت همکاری و صحبت پیدا می‌کنند. بهترین راه رسیدن به این درجه از همکاری این است که رهبر دور میزها بچرخد و یک ایده از هر فرد را نفر به نفر یادداشت کند. این فرایند بسیار موثر و درست مانند روشن کردن موتور است. وقتی یک بار سر میزها می‌روید، همه هیجان‌زده می‌شوند و در کار مشارکت می‌کنند. افراد از همه سو ایده‌های خود را مطرح می‌کنند، دستشان را بالا می‌برند و برای صحبت کردن اجازه می‌گیرند.

وظیفه رهبر این است که فرایندی منظم ایجاد کند، هر فرد را به ارائه ایده‌هایش تشویق کند و مطمئن شود که سایرین هم فرصت صحبت دارند.

۶. هر جلسه طوفان فکری به یک نگارنده هم نیاز دارد. وظیفه این شخص علاوه بر همکاری، ثبت ایده‌های ارائه‌شده است. شاید در یک جلسه طوفان فکری پراورزی به بیش از یک نگارنده نیاز داشته باشید، زیرا ایده‌های خوب زیادی مطرح می‌شود.

هرگاه جلسات طوفان ذهنی را در آی.بی.ام و سایر شرکت‌ها برگزار می‌کردم، پیشنهاد می‌دادم که مسابقه‌ای بین میزها و میان اعضای هر میز انجام شود تا مشخص شود کدام گروه بیشترین ایده را ارائه می‌کند. ایده

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۵

«مسابقه» باعث می‌شد همه سعی کنند بیشترین تعداد ایده ممکن را بدون قضاوت و ارزیابی ارائه دهند.

### تکنیک گروه واژگان

این تکنیکی ساده اما نیرومند است که در جلسات طوفان فکری استفاده می‌شود تا پاسخ‌هایی خلاقانه به سوالات یا مسائل خاص ارائه شود. ساده‌ترین مثال تکنیک گروه واژگان، کامل کردن عبارات است. برای مثال، می‌توانید سه عبارت زیر را با پاسخ‌های مختلفی کامل کنید:

۱. می‌توانیم در ۹۰ روز آینده فروش خود را دو برابر کنیم، اگر ...
۲. می‌توانیم هزینه‌های حمل‌ونقل و مدیریت خود را تا ۲۰ درصد کاهش دهیم، اگر ...

۳. می‌توانیم تامین‌کننده اصلی محصول خود در این بازار شویم، اگر ...

سر میزها بروید و این عبارات‌ها یا سایر عباراتی که نوشته‌اید را با هر تعداد پاسخ ممکن کامل کنید. فرض کنید راه‌حلی منطقی، عملی و ارزان از پیش وجود دارد ولی هنوز آن را نیافته‌اید. وظیفه شما این است که ترغیب کنید عبارات را کامل کنند تا افراد بهترین ایده‌های خود را ارائه دهند.

تمرین دائم این روش، کیفیت و کمیت تفکر خلاق همه افراد سازمان را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. این روش برای یافتن راه‌حلهایی که خیلی بدیهی هستند ولی هنوز از آن‌ها اطلاع ندارید، بسیار عالی است.

### تمرین عملی

۱. یک مسئله یا هدف در کسب‌وکار خود بیابید که اگر آن را حل کنید یا به آن دست یابید، تفاوت زیادی در کسب‌وکارتان ایجاد می‌کند.
۲. تیم طوفان فکری خود را تشکیل دهید، فرایند را مطابق مطالب این



## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۵

---

فصل برایشان توضیح دهید و سپس از آن‌ها بخواهید هر تعداد ایده ممکن برای حل مسئله یا دستیابی به هدف را در معرض طوفان فکری بگذارند. از نتایج شگفت‌زده خواهید شد.



## اهمیت خوش بینی

در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۳ درباره روسای ۵۰۰ شرکت کوچک با رشد سریع انجام شد و در مجله INC به چاپ رسید، محققان دریافتند که ویژگی برجسته این مدیران، درجه‌ای باورنکردنی از خوش بینی نسبت به شرکت، محصولات یا خدمات و آینده کسب و کارشان بود. این خوش بینی به دیگران سرایت می‌کرد، در همه سازمان پخش می‌شد و انرژی و ابتکار زیادی میان کارمندان ایجاد می‌کرد. همچنین باعث خلق جریانی دائمی از ایده‌ها می‌شد که در موفقیت بیشتر شرکت موثر بود.

### دو روش برای گسترش و حفظ نگرش خوش بینانه

دو روش مختلف برای این کار وجود دارد:

۱. اغلب درباره آنچه دوست دارید و روش دستیابی به آن بیندیشید و صحبت کنید. افراد خوش بین صبح، ظهر و شب به اهدافشان فکر می‌کنند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۶

آن‌ها دنیا را پر از فرصت‌ها می‌بینند و همیشه به دنبال روش دستیابی به اهداف و حل مسائل هستند.

۲. در هر فرد یا شرایطی به دنبال نکات مثبت باشید. خوش‌بین‌ها معتقدند که درون هر مسئله راه‌حلی نهفته است. آن‌ها باور دارند اگر هدف شفافی داشته باشند، برای دستیابی به آن حتما راهی پیدا می‌شود. مشکلات همیشه وجود دارند. وقتی مشکلی پیش می‌آید، خوش‌بین‌ها به دنبال کسب چیزی خوب یا سودمند از شرایط منفی هستند.

### اصطلاحات خوش‌بین‌ها

یکی از ویژگی‌های افراد خوش‌بین این است که هرگز از واژه «مشکل» استفاده نمی‌کنند و به جای استفاده از این واژه منفی، آن پیشامد یا دشواری را «شرایط» می‌نامند. می‌گویند «امروز با شرایط جالبی روبه‌رو شدیم». درحالی‌که واژه «مشکل» احساسات ترس و زیان را برمی‌انگیزد، واژه «شرایط» خنثی است. شما با مشکل دست‌وپنجه نرم می‌کنید، اما با شرایط فقط سروکار دارید.

یک واژه بهتر «چالش» است. اگر مشکل چیزی است که با آن مبارزه می‌کنید و موجب شکست و هدر دادن زمان و پول می‌شود، چالش چیزی است که با آن مواجه می‌شوید، یعنی شرایطی که بهترین آنچه در توان شما و اطرافیان‌تان است را برمی‌انگیزد.

از این به بعد، وقتی مشکلی پیش آمد، می‌توانید اینطور به آن واکنش نشان دهید «امروز با چالش جالبی روبه‌رو هستیم».

بهترین واژه «فرصت» است. وقتی هر مشکل یا سختی را یک فرصت به حساب آورید، از فرصت‌های فراوانی که پیش می‌آید، شگفت‌زده می‌شوید. در

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۶

صورتی که اگر از ابتدا در آن مشکل غرق می‌شدید، هرگز آن‌ها را نمی‌دیدید. یکی از مهم‌ترین سوالاتی که هنگام بروز هر مشکل باید از خود پرسید این است «چرا این موضوع را مشکل می‌دانم؟» به خاطر قدرت ذهن فرا آگاه، اغلب سختی یا شکست مانند «هدیه‌ای» برایتان فرستاده می‌شود تا نشان دهد که در مسیر اشتباهی گام برمی‌دارید. همیشه هر دشواری یا مشکل را فرصتی بدانید که دقیقاً در این برهه از زمان برایتان فرستاده شده تا در آینده موفق‌تر باشید. این نوع تفکر، روش مدیران برتر است.

### یافتن درس ارزشمند

اگر در هر سختی یا شکست به دنبال «درسی ارزشمند» باشید، می‌توانید در مواجهه با هر «شرایطی» خوش‌بین باقی بمانید. یکی از حقایق بزرگ گیتی این است که در هر شکست یا سختی، درس‌هایی نهفته است که به شما کمک می‌کند در آینده موفق‌تر باشید.

بیاید یک تمرین انجام دهیم: بزرگترین مشکل یا دشواری فعلی خود را مشخص کنید. تصور کنید این مشکل هدیه‌ای است که برایتان فرستاده شده و درسی به همراه دارد که برای پیشرفت سریع‌تر در کار و زندگی باید آن را بیاموزید. این درس چیست؟

### تغذیه ذهن

برای تبدیل شدن به فردی کاملاً خوش‌بین، باید مدام ذهن خود را با ایده‌ها، اطلاعات و دانش مثبت و همچنین گفتگو با افراد مثبت «تغذیه کنید». همانطور که «همان چیزی می‌شوید که به آن فکر می‌کنید» اغلب هم همان چیزی می‌شوید که ذهن خود را با آن تغذیه می‌کنید. اگر غذاهای سالم

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۶

و مغذی بخورید، بدنی سالم و سرزنده دارید. اگر ذهن خود را با مطالب مثبت تغذیه کنید، ذهنی مثبت، هوشمندتر و خلاق تر برای کار خواهید داشت. وقتی در مواجهه با هر سختی این نوع تفکر را پیش بگیرید، از دیدگاهها و درس‌های فوق‌العاده‌ای که از هر موقعیت دشوار می‌آموزید، شگفت‌زده خواهید شد. اغلب، درسی که می‌آموزید کلید موفقیت‌های بعدی است. تفکر مثبت، گفتار مثبت و تصور مثبت، کاتالیزورهایی هستند که باعث می‌شوند ذهن فرا آگاه سریع‌تر و بهتر از هر زمان دیگری کار کند. هر چیزی که مدام به آن فکر کنید، به زندگی‌تان جذب می‌شود. اگر فکر و گفتار منفی داشته باشید یا نگران رویدادهای آینده باشید، قانون جذب را فعال می‌کنید تا مانند آهن‌ربا آن حوادث را به زندگی‌تان جذب کند. مراقب باشید. ذهن فرا آگاه نیازمند شفافیت و تعهد، اعتقاد راسخ و اشتیاق است. این ذهن با احساسات عمیق که مهم‌ترین آن‌ها اشتیاق است، فعال می‌شود. هرچه اشتیاق بیشتری برای دستیابی به هدفی مهم داشته باشید، ذهن فرا آگاهتان سریع‌تر کار می‌کند تا ایده‌ها و دیدگاه‌هایی را ارائه کند که باعث می‌شود شما و اهداف با سرعت بیشتری به سوی هم حرکت کنید.

### تمرین‌های عملی

۱. از امروز تصمیم بگیرید فردی کاملاً خوش‌بین باشید. فقط درباره خواسته‌های خود و روش دستیابی به آن‌ها بیندیشید و صحبت کنید. در هر شرایطی به دنبال نکات مثبت باشید. در هر سختی به دنبال درسی ارزشمند باشید و مدام ذهن خود را با «پروتئین ذهنی» مثبت به شکل کتاب، فایل‌های صوتی، دی‌وی‌دی‌ها و گفتگوهای مثبت و بهبودبخش زندگی تغذیه کنید.

۲. به زبان افراد خوش‌بین صحبت کنید. از واژگانی که معانی منفی دارند،

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۶

---

اجتناب کنید و آنها را با واژگانی جایگزین کنید که انرژی‌بخش هستند و راه‌حل مشکلات را آشکار می‌کنند.





## خصوصیات نوابغ را پرورش دهید

محققان، بسیاری از مردان و زنانی که در طول تاریخ نابغه نامیده شدند را مورد مطالعه قرار دادند تا فرآیندهای فکری، کارها و رفتارهای اصلی‌شان را مشخص کنند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که بسیاری از این افراد هوش متوسط یا کمی بالاتر از حد متوسط داشتند. آن‌ها افرادی مثل انشتین نبودند. با این حال، به نظر می‌رسد همه آن‌ها سه رفتار مشترک داشتند. خوشبختانه، این رفتارها قابل پرورش است. شما هم با تمرین این رفتارها می‌توانید «باهوش‌تر و باهوش‌تر» شوید. با مهارت یافتن در این سه رفتار نوابغ، به نابغه‌ای در «تفکر خلاق و حل مسئله» تبدیل می‌شوید.

### تمرکز

نخست، نوابغ توانایی تمرکز کامل و ۱۰۰ درصدی بر یک موضوع بدون هیچ‌گونه حواس‌پرتی را دارند. این توانایی گاهی قدرت تمرکز ذهن (CMP)

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۷

نامیده می‌شود و به نظر می‌رسد دلیل همه پیشرفت‌ها و موفقیت‌های خلاقانه است. تمرکز بر فقط یک موضوع که «مدیریت تک موردی» هم نامیده می‌شود در دستیابی به اهداف مهم، مدیریت زمان، انجام وظایف و همه کارهای خلاقانه حیاتی است.

متأسفانه امروزه اغلب افراد در احاطه رودخانه‌ای بی‌انتهای از عوامل حواس‌پرتی به خصوص حواس‌پرتی‌های فناوری هستند. مدام ایمیل‌های جدید دریافت می‌کنند، موبایلشان دائم زنگ می‌زند، تلفن ثابت زنگ می‌زند و پیغام‌ها بی‌وقفه می‌آیند. به علاوه، همکاران مدام مزاحم می‌شوند و حواس یکدیگر را پرت می‌کنند. به همین دلیل می‌گویند «سر کار نمی‌توان هیچ کاری انجام داد».

برای آموختن تمرکز بر یک موضوع باید محدوده‌های زمانی و بازه‌های پیوسته‌ای تعریف کنید تا در آن بازه‌ها بدون مزاحمت و حواس‌پرتی به کار بپردازید.

شاید مهم‌ترین اصل مدیریت زمان که نقشی حیاتی در تمرکز و خلاقیت دارد، «کنار گذاشتن همه موارد» است. هر روز با قطع ارتباط با هر نوع تکنولوژی در بازه‌های زمانی خاص، فضایی ساکت در اطراف خود ایجاد کنید. برای آرام کردن ذهنتان، مانند گلی که در سطل آب ته‌نشین می‌شود به بازه‌های زمانی ۳۰، ۶۰ و ۹۰ دقیقه‌ای نیاز دارید. تنها در این شرایط می‌توانید تفکری شفاف و اثربخش داشته باشید.

### جستجوی روابط علت و معلولی

دومین ویژگی نوابغ توانایی دیدن روابط علت و معلولی و تصویر کلی است. نوابغ در امتحان همه راه‌های ممکن برای حل مسئله، آزاداندیش، منعطف و مانند کودکان کنجکاو هستند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۷

سعی کنید کار، خود و کسب‌وکارتان را به عنوان بخشی از یک سیستم اصلی ببینید. یعنی هر جزئیاتی که با موضوعات اطرافتان سروکار دارد و بر آن‌ها اثر می‌گذارد را در نظر بگیرید. به جای اینکه رویدادی را موضوعی مجرد و مجزا به حساب آورید، همه مواردی که ممکن است به آن رویداد منجر شود و همه مواردی که پس از آن رویداد رخ می‌دهد را در نظر بگیرید. شرایط خود را بخشی از یک تصویر بزرگتر بدانید و همه روابط میان اجزای این تصویر را بررسی کنید.

از تعلق به یک راه‌حل یا روش خاص و عاشق آن شدن، اجتناب کنید. یکی از عواملی که مانع تفکر خلاق می‌شود، وابستگی به یک ایده یا دلبستگی شدید به آن است. سپس همه تلاش خود را صرف فروش آن ایده به دیگران می‌کنیم. اگر بتوانیم شخص دیگری را با دیدگاه خود همراه کنیم، احساس موفقیت می‌کنیم، حتی اگر به احتمال زیاد دیدگاهمان نادرست باشد.

سعی کنید از ایده خود رها شوید و با ذهن باز همه ایده‌های ممکن دیگر را در نظر بگیرید. حتی اگر ایده‌ای دارید که به نظرتان فوق‌العاده است، منعطف باقی بمانید. از تمایل برای چسبیدن به یک ایده پیش از بررسی همه احتمالات اجتناب کنید.

با ایده خود طوری رفتار کنید، انگار شخص دیگری آن را پیشنهاد داده است. مشکوک باشید. سوال پرسید. کارتان را با این فرض آغاز کنید که شاید این ایده کاملاً اشتباه باشد.

### استفاده از روش سیستماتیک

سوم، نوابغ از رویکردی سیستماتیک و منظم برای حل مسئله استفاده می‌کنند. نخست مسئله را به وضوح و به شکل مکتوب تعریف می‌کنند. سپس سوالاتی مانند موارد زیر می‌پرسند: این مشکل چگونه روی داد؟ آیا

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۷

واقعا مشکل است یا می‌تواند فرصت باشد؟ آیا واقعا مشکل است یا می‌تواند نشانه مشکل بزرگتر یا متفاوت‌تری باشد که باید حل شود؟

در مدرسه تفکر ریاضی می‌آموزید. اگرچه پس از اتمام دوران مدرسه هرگز از جبر یا هندسه استفاده نمی‌کنید، مگر اینکه وارد حوزه‌ای تخصصی شوید، اما هدف از یادگیری این دروس آموزش کار سیستماتیک از ابتدا تا انتهای یک مسئله برای یافتن راه‌حل است. شما روش منطقی و سیستماتیک پرداختن به هر مسئله را می‌آموزید، مهارتی که می‌توانید آن را در سایر حوزه‌های زندگی نیز به کار گیرید. همه نوابغ رویکردی سیستماتیک به مسائل دارند و هر مسئله را گام به گام حل می‌کنند.

به یاد داشته باشید که عمل بسیار مهم است. شما همان چیزی هستید که انجامش می‌دهید. وقتی رفتار نوابغ را تمرین کنید، خیلی زود مانند آن‌ها عمل خواهید کرد.

### تمرین‌های عملی

۱. یکی از مشکلات بزرگ فعلی خود را انتخاب کرده و همه جزئیات آن را روی کاغذ بنویسید. گاهی هنگام نوشتن جزئیات پاسخ آشکار می‌شود.
۲. به مشکلی که با آن درگیر هستید، از دور نگاه کنید و ارتباط علت و معلولی بین آن مشکل و سایر اجزای کار را بررسی کنید. یک صفحه کاغذ بردارید، دایره‌ای میان آن بکشید و مسئله را در آن تعریف کنید، سپس شاخه‌هایی مانند پاهای عنکبوت رسم کنید و در دایره‌های متصل به آن‌ها اسامی افراد و عوامل مختلفی را بنویسید که در این مسئله دخیل هستند.

## حل مسئله در هفت گام

روش منظم حل مسئله اثربخش‌ترین روش در ارائه راه‌حل‌های بهتر است. در این فصل به هفت گام سیستماتیک برای حل مسئله می‌پردازیم.

### تعریف شفاف و مکتوب مسئله

نوشتن، یک فعالیت عصبی-حرکتی است. با نوشتن مسئله روی کاغذ، وایت‌برد یا کاغذ بزرگ مجبور می‌شوید از حواس بینایی، شنوایی و حرکتی خود استفاده کنید. در نتیجه، همه مغز را فعال می‌کنید تا در مرحله اول مشکل را به وضوح تعریف کند. چندان عجیب نیست که ۵۰ درصد مسائل با تعریف دقیق آن‌ها در مرحله اول قابل حل هستند.

اغلب دلیل اصلی اینکه افراد مدتی طولانی با مسئله‌ای درگیر هستند، این است که نخست آن را به وضوح تعریف نکرده‌اند. تفکر نامنظم مانع اصلی موفقیت در زندگی و کار است.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۸

### مطالعه، تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات

حقایق را بیابید. مکنزی‌اندکامپنی (McKinsey & Company) یکی از موفق‌ترین شرکت‌های مشاوره مدیریت در دنیا است. بخش اول «روش مکنزی» شامل تعریف مسئله و جنبه‌های مختلف آن است. بخش دوم، جمع‌آوری اطلاعات از هر منبع ممکن و ارزیابی جزئیات است تا مطمئن شویم مبنا اطلاعات معتبر است و نه فرضیات.

هرچه اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنید، احتمال بیشتری وجود دارد که راه‌حل صحیح از میان داده‌ها نمایان شود و مانند سرشیر روی شیر بنشیند. آمادگی پیروی از حقایق را داشته باشید. در برابر این وسوسه مقاومت کنید که در ابتدای فرایند عاشق یک راه‌حل شوید و سپس به دنبال اطلاعاتی بروید که نتایج اولیه‌تان را تایید کند. ذهنتان را باز نگاه‌دارید.

### چرخ را دوباره اختراع نکنید

بدانید هر مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستید، قبلاً در جایی دیگر، توسط شخصی دیگر و اغلب با هزینه زیاد حل شده است. نباید چرخ را دوباره اختراع کرد. از افراد آگاه سوال پرسید و با کارشناسان مشورت کنید. به دنبال افرادی باشید که با همین مسئله روبه‌رو بوده‌اند و ببینید چطور با آن کنار آمده‌اند. در اغلب موارد نیازی نیست فرایند را از ابتدا آغاز کنید.

شاید بهترین روش هزینه‌زمان و پول برای حل یک مسئله پیچیده در کسب‌وکار، استخدام مشاور یا کارشناس آن حوزه باشد. پرداخت چند صد یا چند هزار دلار به مشاور باعث صرفه‌جویی زیاد در پول و زمان می‌شود. دلیل برخی از پرهزینه‌ترین اشتباهاتی که در کسب‌وکار خود مرتکب شدم، ناتوانی و بی‌میلی به دریافت مشاوره با کارشناسان، قبل از اختصاص زمان و پول به یک ایده کاری یا پروژه بود.

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۸

### به ذهن ناخودآگاه خود اجازه فعالیت بدهید

وقتی اطلاعات را جمع‌آوری کردید و با بقیه اعضا در میان گذاشتید، نخست سعی کنید مسئله را آگاهانه حل کنید. به هر کاری که می‌توانید انجام دهید، فکر کنید و سپس اگر از پاسخ‌های ارائه شده راضی نیستید، آن را برای مدت کوتاهی رها کنید. برنامه‌ای بریزید که در زمانی دیگر دوباره به آن مسئله یا بحث بپردازید تا همه فرصت فکر کردن داشته باشند.

در انجیل آمده است «همه کار را به جا آورده، بایستید». تعبیر آن در حل مسئله این است که وقتی همه فرایند جمع‌آوری اطلاعات را انجام دادید، اما باز هم به هیچ راه‌حلی نرسیدید، مسئله را به طور کامل رها کرده و خود را به کار دیگری مشغول کنید.

وقتی تمرکز و توجه خود را از مسئله یا مشکل به موضوعی کاملاً متفاوت معطوف کنید که ذهنتان را کاملاً درگیر کند، ذهن ناخودآگاه و فرا آگاهتان درست مانند یک ابرکامپیوتر که فرمولی پیچیده یا مجموعه‌ای از اعداد را پردازش می‌کند، ۲۴ ساعته روی آن مسئله کار می‌کند. با واگذار کردن مسئله به نیروهای برتر ذهنی، آرام گرفتن و به کاری دیگر مشغول شدن، ذهن برتر پاسخ لازم را درست زمانی که به آن احتیاج دارید، به شما می‌دهد.

### بخوابید

قبل از خواب مسئله خود را مرور کنید و پاسخ آن را از ذهن ناخودآگاهتان بخواهید. به نظر می‌رسد این روش زمانی بهترین اثربخشی را دارد که دشواری یا مشکل مربوط به روز بعد باشد. با درخواست راه‌حل، اغلب با پاسخ یا راه‌حلی عالی برای مسئله‌ای که باید تمام روز درگیر آن باشید، از خواب بیدار می‌شوید. شاید نیمه‌شب با پاسخ یا دیدگاهی از خواب بیدار شوید. شاید صبح از خواب برخیزید و جواب درست مانند پروانه‌ای روی شانه‌تان نشسته باشد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۸

### روی کاغذ بیاورید

بهتر است همیشه دفترچه‌ای همراه داشته باشید تا همه این پاسخ‌ها، ایده‌ها و دیدگاه‌ها را در همان لحظه بنویسید و مانند اغلب مواقع فراموش نکنید. وقتی این نور سرنوشت‌ساز را دیدید، فوراً آن را یادداشت کنید. اغلب یک ایده خوب باعث می‌شود از سال‌ها کار سخت بی‌نیاز شوید. شاید یک ایده خوب همه آن چیزی باشد که برای ثروتمند شدن نیاز دارید.

### اقدام کنید

سرانجام اینکه، ایده‌تان هرچه هست، فوراً درباره‌اش اقدام کنید. تردید نکنید. معمولاً ایده‌هایی که به ذهنتان می‌رسند، «تاریخ انقضایی» دارند. اگر فوراً اقدام کنید، اتفاقات فوق‌العاده‌ای روی می‌دهد. اما اگر اقدام را به چند ساعت یا چند روز دیگر موکول کنید، اغلب فرصت را از دست می‌دهید. نگذارید این اتفاق بیفتد.

### تمرین‌های عملی

۱. مسئله یا هدف خود را مشخص کرده و آن را در گوگل جستجو کنید. همه مقالات و وبلاگ‌هایی که درباره مسئله یا هدف خاص شما نوشته شده است را پیدا کرده و آن‌ها را با دقت مطالعه کنید. از مطالبی که افراد دیگر قبلاً یافته‌اند و انجام داده‌اند، شگفت‌زده خواهید شد.

۲. وقتی تعریف شفافی از مسئله یا هدف خود یافتید، به دنبال افرادی بروید که قبلاً این مسئله را در زندگی یا کار خود حل کرده‌اند. از دیگران بپرسید آیا افرادی را می‌شناسند که مطلبی درباره مسئله شما بدانند. خواهید دید که خیلی زود فرد موردنظر را می‌یابید تا با او صحبت کنید.



## تمرین‌های تقویت ذهن

حتما شنیده‌اید که می‌گویند دانش قدرت می‌آورد. اما فقط دانش کاربردی باعث قدرت می‌شود - دانشی که بتوان آن را در راستای هدفی به کار گرفت تا به نتیجه یا سودی دست یافت. اگر دانش همه‌چیز بود، همه کتابدارها ثروتمند بودند زیرا در احاطه میلیون‌ها منبع دانش قرار داشتند.

تمرین‌های این فصل کمک می‌کند اهداف و مسائلی را مشخص کنید که می‌خواهید از خلاقیت و دانش خود برای حل آن‌ها استفاده کنید.

### روش فهرست سریع

نخستین تمرین این است که در ۳۰ ثانیه یا کمتر پاسخ سوال زیر را بنویسید: در حال حاضر سه هدف مهم در زندگی شما کدامند؟ این روش را «فهرست سریع» می‌نامند. وقتی فقط ۳۰ ثانیه برای نوشتن

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۹

سه مورد از مهم‌ترین اهداف زندگی وقت داشته باشید، اهداف واقعی نمایان می‌شوند و گاهی شما را متعجب می‌کنند.

وقتی در همایش خود این تمرین را به حاضرین دادم، بیش از ۸۰ درصد مخاطبان سه هدف مشابه نوشتند: هدف مالی، هدف خانوادگی و هدف سلامتی. باید هم اینطور باشد. این موارد سه هدف مهم در زندگی بیشتر افراد هستند.

وقتی افراد به این سوالات جواب دادند، از آن‌ها می‌خواهم میزان رضایت خود را در هر حوزه با اعداد ۱ تا ۱۰ مشخص کنند. در هر حوزه‌ای که پایین‌ترین نمره را به خود دادند، بیشترین مشکلات و ناراحتی‌ها را دارند. این تمرین را انجام دهید و نتیجه را ببینید.

در همایش‌های کسب‌وکار از صاحبان کسب‌وکارها می‌خواهیم به مجموعه‌ای از سوالات «فهرست سریع» درباره اهداف کاری، مالی، فروش، محصول، افراد و رقابت پاسخ دهند. شرکت‌کنندگان ۳۰ ثانیه مهلت دارند تا پاسخ‌های خود را برای هر یک از سوالات بنویسند. پاسخ‌هایشان موجب شفاف‌سازی می‌شود و اغلب متحول‌کننده کسب‌وکار است.

### سوالات بیرحمانه

رهبری توانایی حل مسئله است. موفقیت توانایی حل مسئله است. تنها چیزی که میان شما و دستیابی به اهداف قرار دارد، انواع مسائل و موانع است. آن‌ها چه هستند؟ تمرین بعدی تمرکز بر موضوعی است که جیم کالینز آن را «سوالات بیرحمانه» می‌نامد. یعنی سوالاتی که شما را مجبور می‌کند بر مسائل تمرکز کنید.

در قدم نخست این سوال کلی را از خود بپرسید: سه مسئله دشوار امروزمان چیست؟

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۹

سپس می‌توانید این سوال را بسط داده و آن را در هر حوزه مهم از کسب‌وکار خود مطرح کنید.

### هفت سوال مهم در کسب‌وکار

۱. امروز سه مسئله بزرگ کسب‌وکارمان چیست؟
۲. امروز سه مسئله بزرگ مالی‌مان چیست؟
۳. امروز سه مسئله بزرگ فروشمان چیست؟
۴. امروز سه مسئله بزرگ ما در حوزه رقابت یا بازار چیست؟
۵. امروز سه مسئله بزرگ ما در مورد افراد چیست؟
۶. امروز سه مسئله بزرگ ما در حوزه محصولات و خدمات چیست؟
۷. سه گام مهمی که می‌توان فوراً برای بهبود نتایج کسب‌وکار برداشت، کدامند؟

توانایی پرسیدن این سوالات و ارائه پاسخ‌های دقیق به آن‌ها و سپس اجرای راه‌حل مشکلات مشخص‌شده، عاملی حیاتی و تعیین‌کننده در موفقیت کسب‌وکار است.

### استفاده از قانون ۲۰/۸۰

قانون ۲۰/۸۰ هم در مورد مسائل کاری و هم شخصی کاربرد دارد. یعنی ۸۰ درصد مسائل، موانع، سختی‌ها، نگرانی‌ها و ملاحظات، درون شما یا کسب‌وکارتان نهفته است و فقط ۲۰ درصد آن‌ها ناشی از عوامل یا افراد خارجی است.

گام نخست متفکرین برتر این است که مسئله را به وضوح مشخص می‌کنند و سپس می‌پرسند «چه چیزی درون من یا شرکت‌م موجب بروز این مسئله شده است؟»

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۹

### بهانه‌های مورد علاقه را مشخص کنید

همواره در سمینارهای کاری می‌پرسم «چند نفر از شما می‌خواهید سودتان را دو برابر کنید؟» همه حاضرین دستشان را بالا می‌برند. سپس می‌پرسم «چرا سودتان قبلاً دو برابر نشده است؟»

درست در همین موقع یادآوری می‌کنم که شرکت‌های زیادی در همان صنعت دو، پنج یا ده برابر آن‌ها سودآوری دارند. بسیاری از شرکت‌هایی که درآمدهای بالاتری دارند به اندازه حضار سمینار من در آن صنعت سابقه ندارند. همه این شرکت‌ها با همان محیط رقابتی مواجه‌اند که صاحبان کسب‌وکار و مدیران شرکت‌کننده در سمینارهای من با آن روبه‌رو هستند. چرا درآمد آن‌ها خیلی بیشتر از شما است؟

این تمرین به افراد کمک می‌کند تا بهانه‌های مورد علاقه خود برای عملکرد مالی پایین‌تر از حد ایده‌آل را مشخص کنند. چرا کسب‌وکارتان دو برابر شرایط فعلی نیست؟ بهانه‌های شما کدامند؟ به خود و دیگران چه می‌گویید تا خود را از عملکرد بهتر بی‌نیاز کنید؟

چه چیزی درون شما یا شرکت باعث بازماندن از پیشرفت می‌شود؟ پرسیدن مدام این سوالات و پاسخ دادن به آن‌ها موجب برانگیختن خلاقیت می‌شود و ایده‌ها و دیدگاه‌هایی می‌دهد که باعث می‌شود هر مسئله‌ای را حل کنید یا بر هر مانعی که ممکن است شما را از دستیابی به اهداف کاری و شخصی باز دارد، غلبه کنید.

### ایده‌آل‌گرایی را تمرین کنید

رهبان رویاپردازند. رویا یعنی توانایی تجسم شرایط ایده‌آل آینده، برگشتن به زمان حال و طراحی برنامه‌ای برای رسیدن از شرایط کنونی به جایی که می‌خواهید در آینده باشید.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۹

اگر می‌توانستید یک چوب جادو را تکان دهید و آینده کسب‌وکارتان را از هر نظر عالی کنید، چه شکلی پیدا می‌کرد؟ با امروزتان چه تفاوتی داشت؟ مهم‌تر از همه اینکه نخستین گامی که باید برای رفتن از جایگاه فعلی به جایگاه مطلوب در آینده بردارید، چیست؟

همین امروز نخستین گام را مشخص کرده و فوراً آن را اجرا کنید. همه موارد دیگر به دنبال آن خواهند آمد. خبر خوب اینکه همیشه می‌توانید حداقل یک گام بعد را هم ببینید. ممکن است همه مسیر خود به سوی آینده را نبینید، اما همیشه می‌توانید یک گام بعد را ببینید. اگر تا آنجا که قابل دیدن است، پیش بروید، ادامه مسیر را هم خواهید دید.

ایده‌آل‌گرایی روشی اثبات‌شده در «تفکر عمل‌کرد عالی» است. با تجسم شرایط ایده‌آل آینده و سپس با نگاه به زمان حال و جایی که امروز در آن قرار دارید، بینش فوق‌العاده‌ای به دست می‌آورید و همه کارهایی که می‌توانید از امروز انجام دهید تا آن کسب‌وکار عالی آینده را خلق کنید، می‌بینید.

### سوال جادویی

در این قسمت تمرین جالبی برایتان دارم. از خودتان پرسید: «اگر بدانید شکست نمی‌خورید، چه کار بزرگی را امتحان می‌کنید؟»

فرض کنید هنوز چوب جادویی خود را دارید. می‌توانید آن را تکان دهید و به هر هدفی در زندگی‌تان برسید. اگر چنین چیزی ممکن بود، رسیدن به کدام هدف بیشترین اثر مثبت را بر زندگی‌تان داشت؟

پاسختان هر چه که باشد (مطمئناً همیشه پاسخی دارید) آن را بنویسید، برنامه‌ای تهیه کنید و هر روز بر آن کار کنید. نخستین گام را بردارید. کاری انجام دهید. هر کاری که باشد. اما هر روز روی این هدف اصلی کار کنید، یعنی هدفی که دستیابی به آن، موجب تغییر بزرگی در زندگی‌تان می‌شود.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۹

---

### تمرین‌های عملی

۱. سه هدف مهم خود در زندگی کاری یا شخصی را بنویسید. آن‌ها را همین الان بنویسید.
۲. هدفی را مشخص کنید که دستیابی به آن بیشترین اثر مثبت را بر زندگی‌تان دارد.

## استفاده از سه ضمیر برای تفکر

هر فردی برای تفکر، حل مسئله، تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف سه ضمیر مختلف دارد. درک تفاوت میان این سه ضمیر و حداکثر کردن توان آن‌ها برای بهبود زندگی و کار باعث تحول و چند برابر شدن نتایج می‌شود.

### ضمیر خودآگاه

هرگاه مشغول و فعال هستید، از این ضمیر بیدار و آگاه استفاده می‌کنید. ضمیر خودآگاه معقول، تحلیل‌گر، منطقی، منتقد و واقع‌بین است. این ضمیر اطلاعات را از منابع مختلف جمع‌آوری می‌کند، آن‌ها را تحلیل می‌کند و با سایر اطلاعاتی که در حافظه خود ثبت کرده مقایسه می‌کند و در نهایت تصمیم می‌گیرد. اطلاعات جدید از طریق ضمیر خودآگاه که مانند درگاه است، وارد مغز می‌شود.

دانیل کانمن در کتاب پرفروش خود با عنوان «تفکر سریع، تفکر آهسته»

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۱۰

توضیح می‌دهد که تقریباً همیشه دو راه برای استفاده از ضمیر خودآگاه وجود دارد.

نخستین راه یعنی «تفکر سریع» شهودی، خودکار، غریزی و فوری است. با این روش تفکر در ضمیر خودآگاه می‌توانید پیشامدهای ناگهانی زندگی روزانه‌تان را هدایت کنید. تفکر سریع بسیار شبیه رانندگی در ترافیک است؛ سریع تصمیم می‌گیرید و همزمان با حرکت روبه‌جلو به رویدادهای متغیر واکنش نشان می‌دهید. بیشتر زمان شما در طول روز صرف تفکر سریع می‌شود. در گفتگوها، تماس‌های تلفنی، پاسخگویی به ایمیل‌ها و تقاضاهای خارجی از تفکر سریع بهره می‌برید. روش استفاده معمول و طبیعی از تفکر سریع نیز همین است که در اغلب موارد بسیار مناسب است.

### تفکر آهسته

دومین روش تفکری که کانمن توضیح می‌دهد «تفکر آهسته» است که نوع دیگری از کارکرد ضمیر خودآگاه است. در این روش باید سرعت تفکر را کاهش دهید و پیش از هرگونه صحبت یا واکنشی با دقت به رویدادها توجه کنید.

بهترین نوع استفاده از تفکر آهسته زمانی است که مشغول فعالیتی هستید یا می‌خواهید تصمیمی بگیرید که تأثیرات یا عواقب بلندمدت دارد. برای مثال، در جلسات برنامه‌ریزی استراتژیک همه اعضا مجبورند به تفکر آهسته روی آورند.

این کار بسیار حیاتی است، زیرا تصمیماتی که در برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ می‌شود، عواقب بلندمدتی دارد و تا حد زیادی تعیین‌کننده موفقیت یا شکست شرکت است.

یکی از دیدگاه‌های مهم کانمن این است که مردم اغلب هنگامی که باید



## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۰

به تفکر آهسته روی آورند، از تفکر سریع استفاده می‌کنند. بسیاری افراد به جای اینکه کمی استراحت کنند و همه حقایق و جزئیات تصمیم مهم‌شان را با دقت بررسی کنند، از تفکر سریع استفاده می‌کنند و سهواً تعهداتی می‌دهند و تصمیماتی می‌گیرند که تاثیرات بلندمدتی دارد.

### روی کاغذ فکر کنید

یکی از بهترین راه‌ها برای هدایت ذهن از تفکر سریع به تفکر آهسته، پرسیدن سوالات و فکر کردن روی کاغذ است. پرسیدن سوالات شما را مجبور می‌کند که آهسته‌تر پیش روید و درباره مسئله بهتر بیندیشید. نوشتن مطالب روی کاغذ، به خصوص وقتی مشغول جمع‌آوری حقایق یا جزئیات مربوط به آن شرایط هستید، شما را مجبور به تفکر آهسته می‌کند. قانون همیشه این است که اگر در ابتدا، زمان بیشتری را به بررسی مسائل اختصاص دهید، تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنید. هرگاه ممکن است، هنگام اتخاذ هر تصمیم مهمی «زمان بخرید». در صورت امکان تصمیم‌گیری را ۲۴ ساعت، دو روز، یک هفته یا حتی یک ماه به تاخیر اندازید. همواره هرچه آهسته‌تر درباره یک تصمیم مهم فکر کنید، در نهایت تصمیم بهتر و عملی‌تری اتخاذ خواهید کرد.

### استفاده از ضمیر ناخودآگاه

این بخش، نیروگاه یا کتابخانه بزرگ ذهنتان است. این ضمیر همه تجربیات، دانش، تصمیمات، ایده‌ها و افکاری که تاکنون داشته‌اید را جذب کرده و ذخیره می‌کند و می‌تواند فوراً به این حافظه دسترسی پیدا کند. ضمیر ناخودآگاه همه اطلاعات را ثبت می‌کند و به خاطر می‌آورد و می‌تواند اطلاعات موجود را به اشکال و الگوهای جدیدی تبدیل کند و در حل مسائل به کار گیرد.

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۱۰

### به غریزه خود اعتماد کنید

پیتر اسپنسکی، متخصص متافیزیک معتقد است که ضمیر ناخودآگاه ۸۰۰۰ بار سریع‌تر از ضمیر خودآگاه عمل می‌کند. مثال آن واکنش غریزی ما به افراد جدید است. در طول زندگی افراد مختلفی را ملاقات می‌کنید؛ فوراً از بعضی خوششان می‌آید و از بعضی دیگر متنفر می‌شوید. این ارزیابی کامل معمولاً در کمتر از ۴ ثانیه اتفاق می‌افتد. سپس، می‌فهمید که دلایل خوبی برای علاقه یا تنفر، اعتماد یا بی‌اعتمادی به آن شخص دارید. اما در لحظه ملاقات، انگار ضمیر خودآگاه عکسی از چهره آن شخص می‌گیرد و آن را به کتابخانه ضمیر ناخودآگاه می‌فرستد. ضمیر ناخودآگاه فوراً آن چهره را با همه تجربیاتی که از چهره‌های مختلف دارید مقایسه کرده و یک احساس فوری مثبت یا منفی را به شما القا می‌کند.

هدف اصلی ضمیر ناخودآگاه این است که همه گفتار و کردار شما را با الگویی که با تصویرتان از خود سازگار است و سیستم باورهایتان مطابقت دهد. ضمیر ناخودآگاه زبان بدن، لحن صدا، میزان اعتمادبه‌نفس و احساس شایستگی یا توانمندی شما را در هر شرایطی کنترل می‌کند.

### ذهنتان را با افکار مثبت پر کنید

وقتی ضمیر خودآگاه را با جریانی از ایده‌ها، پیام‌ها و تصاویر مثبت تغذیه می‌کنید، این اطلاعات مستقیم به ضمیر ناخودآگاه می‌رود و فوراً بر نحوه تفکر شما و احساسی که نسبت به خود دارید، اثر می‌گذارد. قبلاً به اهمیت تکرار مدام عبارت «من یک نابغه هستم!» اشاره کردم. وقتی برای نخستین بار این کلمات یا هر عبارت مثبت دیگری را به خود می‌گویید، شاید کمی معذب باشید. اما وقتی این عبارت را بارها و بارها تکرار کنید، مقاومت ضمیر ناخودآگاه در مقابل این تصویر جدید از بین می‌رود.

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۱۰

سرانجام، ضمیر ناخودآگاه فرمان جدید را به عنوان واقعیت جدید وجودتان می‌پذیرد. سپس تلاش می‌کند تا مطمئن شود هر کاری که انجام می‌دهید، به هر چیزی که فکر می‌کنید، می‌گویید و احساس می‌کنید با الگوی جدیدی که در ضمیر ناخودآگاه برنامه‌ریزی کرده‌اید، سازگار است.

### ضمیر فراآگاه

این نیرومندترین ضمیر شما است. تقریباً همه موفقیت‌های بزرگ در تاریخ بشر ناشی از ایده‌ها و الهامات ضمیر فراآگاه بوده است. توانایی بهره‌برداری و استفاده منظم از ضمیر فراآگاه کلید آزادسازی نبوغ خلاق در هر حوزه از زندگی است.

گاهی ضمیر فراآگاه را ناخودآگاه جمعی نیز می‌نامند. همچنین با عنوان ضمیر ناخودآگاه جهانی یا هوش بی‌نهایت نیز از آن یاد می‌شود. کارل جانگ آن را «فراآگاه» می‌نامد و معتقد است که منبع همه ابتکارات و خلاقیت‌ها در دنیای انسانی است.

ضمیر فراآگاه نقطه آغاز همه پیشرفت‌ها، بینش‌ها، شهود، الهام و تخیل است. این ضمیر مدام به صورت ناخودآگاه کار می‌کند تا مسائل را حل کند، موانع را از میان بردارد و شما را به سمت اهداف هدایت کند.

وقتی هدف یا مسئله خود را به وضوح و به شکل مکتوب تعریف می‌کنید، این اطلاعات به صورت خودکار به ضمیر ناخودآگاه فرستاده می‌شود. سپس ضمیر ناخودآگاه آن را به ابرکامپیوتر ضمیر فراآگاه منتقل می‌کند و آن را به کار می‌اندازد تا ۲۴ ساعته در دستیابی به هدف، حل مسئله و یافتن پاسخ به شما کمک کند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۰

### ترکیب سه ضمیر

به یاد داشته باشید که ذاتا نابخه هستید. شما ۱۰۰ میلیارد سلول مغزی دارید که هر کدام با ۲۰,۰۰۰ سلول دیگر در ارتباط است و ظرفیت تفکری فراتر از بزرگترین ابرکامپیوترها به شما می‌دهد.

می‌توانید از ذهن خود به شکل مثبت یا منفی استفاده کنید. وقتی برای شفاف‌سازی دقیق خواسته خود از ضمیر خودآگاه استفاده می‌کنید و سپس با تجسم و نوشتن هدف آن را به ضمیر ناخودآگاه می‌فرستید، از نیروی‌های فکری‌تان بهتر استفاده خواهید کرد. اگر با اعتمادبه‌نفس و آرام منتظر بمانید و باور داشته باشید که ضمیر فراآگاه ۲۴ ساعته کار می‌کند تا دقیقا آنچه می‌خواهید را در زمانی که می‌خواهید به شما ارائه دهد، نیروهای فرا آگاهتان را فعال می‌کنید و کنترل کامل ذهنتان را در دست می‌گیرید. با استفاده هماهنگ از این سه ضمیر مختلف، نبوغ نهفته در وجودتان را آزاد خواهید کرد.

### تمرین‌های عملی

۱. زمانی را به تفکر آهسته بپردازید، خواسته خود را به وضوح مشخص کنید و احساس دستیابی به هدف را برای خود مجسم کنید. این خواسته را آن قدر شفاف بنویسید که یک کودک هم آن را بفهمد.

۲. واژه‌های مثبت را بارها و بارها تکرار کنید. «من نابخه هستم» یکی از این عبارات است، اما می‌توانید از هر عبارت دیگری که بهترین واکنش را به آن دارید هم استفاده کنید.

### تمرین دو رویکرد تفکر

روش تفکر، خلاقیت ذاتی‌تان را محصور یا آزاد می‌کند. روش خاص تفکر آموختنی است و از اوایل کودکی و معمولاً در نتیجه تقلید از یکی از والدین یا هردوی آنها آغاز می‌شود. وقتی آن قدر کودک هستید که نمی‌دانید چه اتفاقی در اطرافتان می‌افتد، یاد می‌گیرید مانند والدیتان فکر کنید. دو روش مختلف تفکر حفظ بقا یا مبارزه است. این روش‌ها به‌طور ناخودآگاه در واکنش به عدم قطعیت‌ها و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی دنیای اطراف شکل می‌گیرند. از آنجا که این روش‌های تفکر آموختنی هستند، بنابراین قابل فراموش شدن نیز هستند. با تمرین مداوم می‌توانید هر روش تفکر ناکارآمدی را با روش‌های تفکر مثبت و پویاتر جایگزین کنید.

#### تفکر مکانیکی

اگر روش‌های مختلف تفکر را در یک طیف کنار هم قرار دهید، تفکر

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۱۱

مکانیکی در یک سر طیف و تفکر انطباقی در سر دیگر آن قرار می‌گیرد. متفکران مکانیکی سرسخت، بی‌انعطاف و در ایده‌ها و عقاید خود کاملاً راسخ هستند. روش تفکر آن‌ها اغلب «تفکر از روی عادت» یا تفکر خودکار است؛ در ایده‌ها و تعابیر خود از دنیا هیچ انعطافی ندارند و هر ایده یا نظری را که با افکارشان سازگار نباشد، نمی‌پذیرند.

همچنین تفکر مکانیکی شکلی از «تفکر اصولی» است که فرد همه‌چیز را در یکی از دو سر طیف؛ سیاه یا سفید، درست یا غلط می‌بیند و استثنائات کمی در این میان وجود دارد.

### چرا این تفکر اثربخش نیست

متفکر مکانیکی تمایل به بدبینی دارد و همیشه به دنبال دلایلی است تا ثابت کند هر چیز جدید و متفاوت نمی‌تواند اثربخش باشد. چنین فردی سعی می‌کند بین سخنان و پیشنهادهای شما با آنچه در گذشته روی داده یا آنچه او در حال حاضر باور دارد، تفاوتی بیابد. وقتی تفاوت یا تضادی را می‌بیند، فوراً ایده شما را تحقیر می‌کند و دور می‌اندازد.

تفکر مکانیکی غیرخلاق است. واژه مطلوب متفکران مکانیکی «نه» است. این افراد از «تصلب روانی» یا «تعصب نگرش» رنج می‌برند.

چگونه با متفکران مکانیکی رفتار می‌کنید؟ معمولاً وظایف یا جایگاه‌هایی را به آن‌ها می‌سپارید که به هیچ تفکر خلاق نیاز ندارد. ساختار اغلب دولت‌ها مملو از چنین کارمندانی است و به همین دلیل وادار کردن یک مدیر دولتی به انجام کارها به روشی بهتر یا متفاوت بسیار دشوار است.

متفکران مکانیکی حسابداران، مهندسان و برنامه‌نویسان خوبی می‌شوند. همچنین در آزمون‌های شخصیتی در «فرمانبری» و «ثبات» نمرات بالایی کسب می‌کنند. در شرایط کاملاً قابل پیش‌بینی که انتظار هیچ انحراف یا

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۱

آشفستگی وجود ندارد، بسیار راحت هستند. خلاقیت ندارند و از این موضوع کاملاً راضی و خوشحال هستند. در حقیقت، متفکران مکانیکی تا حد زیادی باور دارند افراد دیگری که منعطف‌تر هستند و از ایده‌های جدید استقبال می‌کنند، ثبات و توانایی کمتری نسبت به آن‌ها دارند.

### تفکر انطباقی

مشخصه تفکر انطباقی سطح بالای انعطاف‌پذیری در پرداختن به هر پروژه، مسئله یا هدف است. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، این روش تفکر، ویژگی نوابغ و افراد بسیار خلاق است. این همان تفکری است که باید مدام آن را تمرین کنید.

بعضی افراد در برخی حوزه‌ها تفکر مکانیکی و در بعضی دیگر تفکر انطباقی دارند. روش ایده‌آل این است که در هر زمینه ممکن، تفکر انطباقی داشته باشید.

### ذهنتان را باز نگه دارید

متفکران انطباقی ذهنی باز دارند. آن‌ها عاشق ایده‌های خود نمی‌شوند، بلکه تلاش می‌کنند از یک ایده رها شوند و آن را از دور بررسی کنند، انگار شخص دیگری آن را مطرح کرده و از آن‌ها خواسته انتقاد کنند.

متفکرین انطباقی منعطف‌تر هستند و جوانب مختلف مسئله را می‌سنجند. آن‌ها خوش‌بین هستند و باور دارند همه مسائل حل می‌شوند و همیشه به دنبال راه‌حل‌هایی نوآورانه و مثبت برای سخت‌ترین چالش‌ها هستند.

متفکرین انطباقی خلاق هستند، قوه تخیل زیادی دارند و سوالات باز می‌پرسند: چرا؟ چه وقت؟ کجا؟ چگونه؟ چه کسی؟ و کدام؟

کلید تبدیل شدن به متفکری انطباقی و خلاق این است که درباره بسیاری

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۱

از مسائل به خصوص در ابتدای کار قضاوت نکنید. خودداری از قضاوت و باز نگه داشتن ذهن موجب انعطاف‌پذیری بیشتر در تفکر می‌شود. سرانجام، اگر تصمیمی گرفتید و اطلاعات جدیدی به دست آوردید که تصمیم‌تان را بی‌اعتبار کرد، به دنبال تغییر ذهنیت‌تان باشید. به یک ایده یا نظر خاص نچسبید، به خصوص وقتی شواهد علیه شما است.

### تمرین‌های عملی

۱. باورهای محدودکننده‌ای که درباره خود و درباره نبوغ، توانایی‌ها و استعدادتان دارید را به چالش بکشید. چه می‌شود اگر هیچ کدامشان درست نباشد؟ چه می‌شود اگر استعداد نامحدودی داشته باشید و فقط لازم باشد روش آزادسازی آن را یاد بگیرید؟

۲. به شرایطی فکر کنید که موجب ناامیدی یا عصبانیت شدید شما شده است. تصور کنید نظر شما کاملاً اشتباه و حق با شخص مقابل است. تصور کنید روش موثری برای کنار آمدن با این شرایط وجود دارد که کاملاً متفاوت از آن چیزی است که تاکنون یاد گرفته‌اید.



# استفاده از تفکر جانبی

تفکر جانبی ذهن را از روش‌های راحت یا قراردادی تفکر رها می‌کند و پیشگام آن «ادوارد دو بونو» از کشور انگلستان است. یکی از مثال‌های تفکر جانبی این است که وقتی افراد خود را میان گودالی می‌بینند، تمایل طبیعی به عمیق‌تر کردن گودال دارند. با این حال، شاید راه‌حل این باشد که به جای دیگری بروند و گودال جدیدی حفر کنند.

تفکر جانبی با الگوی تفکر از روی عادت یا پناه بردن به گوشه امن و انجام کارها به همان روشی که همیشه انجام می‌دادید، در تضاد است.

## کلیدواژه‌های برعکس

یکی از روش‌های تفکر جانبی، برعکس کردن کلیدواژه‌ها یا عبارات است. برای مثال، همانطور که پیش‌تر اشاره کردم، می‌توانید مشکل را فرصت بنامید. به این ترتیب، طوری با مشکل برخورد می‌کنید انگار هدیه‌ای است که

## خلافت و حل مسئله - فصل ۱۲

برایتان فرستاده شده است و تلاش می‌کنید فرصت نهفته در آن را پیدا کنید. به جای گفتن «فروش کاهش یافته است» بگویید «خریدها کاهش یافته است». موضوع این نیست که ما به اندازه کافی نمی‌فروشیم، بلکه مشتریان به اندازه کافی خرید نمی‌کنند. این عبارت شرایط را عوض می‌کند و ذهن را به راه‌حل‌های کاملاً متفاوتی معطوف می‌کند.

یکی دیگر از روش‌های تفکر جانبی استفاده از «رابطه تصادفی» است. در این حالت، واژگانی را انتخاب می‌کنید و آن‌ها را با شرایط خود انطباق می‌دهید. واژه‌ای مانند پرتقال یا کنگر فرنگی انتخاب کنید و کسب‌وکار، محصول یا مسئله خود را بر اساس آن توضیح دهید.

برای مثال، می‌توانید بگویید «کسب‌وکار ما مانند پرتقال است چون از بیرون کاملاً نرم به نظر می‌آید، اما وقتی نزدیکتر می‌شوید فراز و نشیب‌های فراوان دارد». بخش‌های مجزای شرکت را به دانه‌ها، پوسته‌ها و بخش‌های پرتقال تشبیه می‌کنید که شاید هیچ ارتباطی با هم نداشته باشند. «البته، کسب‌وکار ما بخش‌های آبداری (سودآورترین بخش‌ها) هم دارد که شاید توجه کافی به آن‌ها نداشته باشیم». تمرین رابطه تصادفی اغلب چنان محرکی برای تفکر خلاق است که شاید باور نکنید.

### ایده غالب

یکی دیگر از رویکردهای تفکر جانبی «ایده غالب» نام دارد. اگر ایده غالب این است که مشکلی واقعی داریم، تفکر جانبی می‌گوید یک فرصت واقعی برای سودآوری یا کاهش هزینه‌ها داریم.

به ایده غالب فکر نکنید. مثلاً به جای گفتن «باید بیشتر بفروشیم» بگویید «مشتریانمان باید بیشتر خرید کنند».

شاید طبیعت می‌خواهد با شکست یا زیان به شما نشان دهد که در مسیر

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۲

اشتباهی گام برمی‌دارید. شاید باید کاری متفاوت انجام دهید یا محصول و خدمتی متفاوت را به بازاری متفاوت عرضه کنید. شاید زیان امروز باعث شود با انجام کاری دیگر یا ایجاد تغییرات به سود برسید.

برای تمرین تفکر جانبی باید به دیدگاه‌های فرد مقابل نیز توجه کنید و سعی کنید شرایط را از زاویه دید آن شخص و به خصوص از زاویه دید مشتریان ببینید و تعریف کنید. و کلا هنگام ارائه دادخواست به دادگاه از این روش استفاده می‌کنند. ابتدا و قبل از تهیه شکایت علیه طرف مقابل موضوع را از زاویه دید او بررسی می‌کنند.

### به توسعه مشتری بیندیشید

بزرگترین موفقیت‌ها در فروش و بازاریابی دنیای امروز در کتاب‌های «کسب‌وکارهای نوپای ناب» و «چهار گام به سوی تجلی» آمده است که همگی به جای «توسعه محصول» بر «توسعه مشتری» تاکید دارند. در راستای این هدف باید زمانی را به مطالعه کامل ویژگی‌های جمعیتی، روانشناختی و قومی مشتریان احتمالی اختصاص دهید. باید بفهمید واقعا که هستند و خواسته‌ها و نیازهای واقعی‌شان چیست و سپس محصولات و خدمات خود را بر اساس آن اطلاعات طراحی کنید.

### تخیل

تخیل یکی دیگر از روش‌های تمرین تفکر جانبی است. تصور کنید یک چوب جادویی دارید و می‌توانید با تکان دادن آن همه موانع را از میان بردارید و به اهدافتان برسید. اگر این اتفاق می‌افتاد، اگر چوب جادوی خود را تکان می‌دادید و همه مشکلات و موانع ناپدید می‌شد، چه شرایطی داشتید؟ وانمود کنید هیچ مانعی وجود ندارد. شرایط چه فرقی می‌کند؟ شما چه

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۲

کار متفاوتی انجام می‌دهید؟ اگر هیچ محدودیتی در زمان، پول، افراد، منابع، استعدادها یا توانایی‌ها نداشتید، چه امکانات و فرصت‌های جدیدی برایتان پیش می‌آید؟ سپس راهی برای دستیابی به اهداف حتی بدون از بین بردن موانع و حتی بدون استفاده از همه مزایای طبیعی ترسیم کنید.

### تمرین‌های عملی

۱. شرکت شما از چه جهاتی به پرتقال شبیه است و چگونه می‌توانید ساختار آن را تغییر دهید تا بهره‌ورتر و سودآورتر باشد؟
۲. خواسته‌ها و نیازهای واقعی مشتریان فردا چیست و در آینده مایل هستند برای چه موارد متفاوتی پول خرج کنند؟ چگونه می‌توانید آن محصولات و خدمات را به بازار عرضه کنید؟

## روش کارکرد ذهن

ذهن بسیار حیرت‌انگیز است و پردازنده‌ای خارق‌العاده است که اطلاعات دریافتی از همه حواس را پردازش می‌کند. هر فرد یک شیوه غالب تفکر دارد که روشی خاص برای پردازش اطلاعات، جذب اطلاعات و استفاده از آن‌ها به بهترین شکل ممکن است. در تفکر خلاق از سه نوع پردازش اطلاعات استفاده می‌شود:

### دیداری

افراد دیداری با عکس‌ها، واژگان مکتوب، تصاویر، جداول و نمودارها فکر می‌کنند و برای درک مسئله یا اطلاعات باید آن‌ها را ببینند.

### شنیداری

بعضی افراد باید ایده‌ها، بحث‌ها، صداها و موسیقی‌ها را بشنوند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۳

### حسی-حرکتی

افراد حسی-حرکتی به عواطف، احساسات، حرکت یا تماس فیزیکی توجه بیشتری دارند. آن‌ها باید مسئله یا شرایط را حس کنند. دوست دارند اشیاء را بردارند، آن‌ها را در دست بگیرند، بررسی کنند و احساس کنند. دوست دارند هنگام گفتگو به جای ثابت نشستن به این طرف و آن طرف بروند.

### همه موارد را امتحان کنید

وقتی برای حل مسئله تلاش می‌کنید، باید همه این روش‌ها را امتحان کنید، به خصوص وقتی با گروهی از افراد کار می‌کنید که روش‌های پردازش متفاوتی دارند. مطالب را بنویسید. درباره آن‌ها صحبت کنید و آن‌ها را به بحث بگذارید. برخیزید و قدم بزنید و دیگران را هم به حرکت تشویق کنید. نگاه کردن به تصاویر یا رسم نمودارها روشی فوق‌العاده برای متفکر دیداری است تا بتواند بینشی به دست آورد و مسئله یا شرایط را با عمق بیشتری درک کند.

تشویق افراد به بحث، گفتن مطالب با صدای بلند و گفتگو درباره مسئله یا شرایط برای متفکر شنیداری مفید است.

برای فعال کردن حواس حسی-حرکتی، مطالب را بنویسید، با صدای بلند درباره آن‌ها صحبت کنید، قدم بزنید و حرکت کنید. گاهی قدم زدن در پارک یا برخاستن از پشت میز و یک استراحت کوتاه روشی فوق‌العاده برای متفکر حسی-حرکتی است تا به پیشرفتهایی در حل مسئله دست یابد.

### درس‌هایی از برگزاری سمینارها و کارگاه‌های موثر

وقتی برگزاری سمینارها را بدون هیچ فکری آغاز کردم، سخنرانی می‌کردم، مطالب را روی فلیپ‌چارت یا وایت‌برد می‌نوشتم، افراد را به یادداشت برداری

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۳

تشویق می‌کردم و سپس از آن‌ها می‌خواستم درباره برداشت‌هایشان از این ایده‌های جدید بحث کنند. همیشه در ابتدای کار حواس پردازنده دیداری، شنیداری و حسی-حرکتی مخاطبانم را فعال می‌کردم. شرکت‌کنندگان همیشه از میزان هوشیاری و انرژی خود پس از هشت ساعت سمینار یا کارگاه شگفت‌زده می‌شدند. دلیلش فعالیت کامل مغزشان در طول روز بود.

### روش غالب خود را مشخص کنید

همه افراد از تفکر دیداری، شنیداری و حسی-حرکتی استفاده می‌کنند؛ اما هر کدام از ما روشی غالب یا مطلوب برای تفکر داریم. به خصوص وقتی با گروهی از افراد روی مسئله یا تصمیمی کار می‌کنید، از همه این سه حس استفاده کنید. فرض کنید باید افراد گروه را به روش‌های مختلفی جذب کنید. گاهی اعداد و ارقامی را دست افراد می‌دهید که حتی نیم‌نگاهی هم به آن نمی‌اندازند، زیرا روش تفکرشان به جای دیداری، شنیداری یا حسی-حرکتی است.

### اطلاعات را به روش مطلوب افراد ارائه دهید

به گفته پیتر دراکر یکی از مهم‌ترین کارها، شناخت روش مطلوب مدیرتان برای پردازش اطلاعات است. اگر مدیرتان متفکر دیداری است، باید گزارش‌ها را مکتوب ارائه کنید تا بتوانید یک‌به‌یک درباره مطالبی که نوشته‌اید با هم صحبت کنید. اگر مدیرتان شنیداری است، شرایط را به صورت شفاهی توضیح دهید تا مدیر به راحتی اطلاعات را در حافظه‌اش ثبت کند. اگر مدیرتان یک متفکر حسی-حرکتی است، حتما دوست دارد مطالبتان را لمس یا احساس کند و هنگام صحبت شما برمی‌خیزد و تحرک فیزیکی دارد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۳

وقتی گزارشی مکتوب را به یک پردازنده شنیداری می‌دهید از شما می‌پرسد «اصل مطلب را بگو. خلاصه‌اش چیست؟» اگر با یک پردازنده دیداری سروکار دارید و اخبار و اطلاعات جدید را برایش تعریف می‌کنید، احتمالاً می‌گوید «آیا می‌شود آن‌ها را برایم بنویسی؟»

هرچه بیشتر بتوانید هنگام حل مسئله یا اتخاذ تصمیم با کارمندان، از هر سه روش پردازش استفاده کنید، ایده‌ها و راه‌حل‌های بهتر و روشگرتری به ذهنتان می‌رسد.

### تمرین‌های عملی

۱. روش مطلوب یا اصلی یادگیری و جذب اطلاعات خود را مشخص کنید. این روش چیست؟

۲. روش غالب تفکر مدیر و کارمندان کلیدی خود را مشخص کنید. از آن‌ها پرسید دوست دارند اطلاعات را چگونه دریافت کنند و سپس اطلاعات را به همان شکل مطلوب در اختیارشان بگذارید.



## حل مسئله سیستماتیک

نوابغ ویژگی‌های خاصی دارند که در طول سال‌ها در افراد بسیار باهوش دیده شده است. یکی از این ویژگی‌ها داشتن رویکردی منطقی و سیستماتیک به همه مسائل است.

این روش قدرتمند سعی می‌کند تا حد ممکن احساسات را از فرایند حل مسئله خارج کند. به این ترتیب حل‌کننده مسئله مجبور می‌شود تصویر واقعی‌تری از مسئله ارائه دهد و گام‌به‌گام به حل آن بپردازد.

روش سیستماتیک حل مسئله ۹ گام دارد.

### فرض یک راه‌حل منطقی

در گام اول باید راه‌حلی منطقی برای هر مسئله، مشکل یا هدف در نظر بگیرید. دیدگاه شما نسبت به یک مسئله در ابتدای کار باعث می‌شود خلاقیت

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۴

خود را آزاد کنید یا آن را محصور نگه دارید. به هر مسئله یا مشکل طوری نگاه کنید، انگار راه‌حلی منطقی و عملی برای آن وجود دارد. یکی از اهداف شما به عنوان متفکر خلاق این است که در طول فرایند تفکر خلاق تا حد ممکن آرام و بی‌احساس باشید.

### استفاده از زبان مثبت

گام دوم همانطور که قبلاً توضیح دادم استفاده از واژگان مثبت برای تعریف مسئله یا مشکل است. به جای آنکه پیشامدی را مشکل بنامید، از واژه «شرایط» استفاده کنید. «مشکل» شرایطی منفی به وجود می‌آورد و ذهن احساسی را فعال می‌کند، ولی «شرایط» خنثی است و کمک می‌کند تا آرام و بی‌طرف با مشکل روبه‌رو شوید.

حتی بهتر است به جای «مشکل» از واژه «چالش» استفاده کنید. چالش چیزی است که با آن مواجه می‌شوید و بهترین آنچه در وجودتان است را استخراج می‌کند، درحالی که مشکل، مانع یا شرایطی منفی است که موجب اضطراب یا ناامیدی می‌شود.

بهترین واژه، «فرصت» است. هرگاه شرایطی که با آن مواجه می‌شوید را چالش یا فرصت به حساب آورید، قابلیت‌هایی را می‌بینید که تاکنون محبوس یا مبهم مانده بودند.

### آن را به وضوح تعریف کنید

در گام سوم شرایط را به وضوح تعریف کنید. شرایط دقیقاً چگونه است؟ تشخیص دقیق، نیمی از درمان است. وقتی درباره شرایطی سخت با افراد گروه صحبت می‌کنید، تعریفی از شرایط را که همه با آن موافق هستند روی وایت‌برد یا کاغذ بزرگ بنویسید.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۴

اغلب، وقتی مسئله‌ای خوب تعریف شده باشد و به عنوان چالش یا فرصت در نظر گرفته شود، پس از مطرح شدن به سرعت قابل حل است.

### شرایط را تشخیص دهید

در گام چهارم پرسید «دلایل احتمالی وقوع این شرایط چیست؟» درست مانند پزشکی که مجموعه‌ای از آزمایش‌ها را برای تشخیص بیماری یا درد انجام می‌دهد، وظیفه مدیر در گام اول تعیین علت مسئله است. در بسیاری از شرایط، عامل مشکل‌زا رویدادی است که فقط یک‌بار اتفاق می‌افتد و نیازمند تغییر گسترده در کارها و فعالیت‌های کل سیستم نیست. البته گاهی مشکل سیستماتیک است و باید روش کسب‌وکار در آن حوزه را بطور کامل تغییر دهید.

### گسترش احتمالات

در گام پنجم پرسید «همه راه‌حل‌های ممکن کدامند؟» ارتباط مستقیمی بین تعداد راه‌حل‌های ممکن که برای یک شرایط مشکل‌زا دارید و کیفیت راه‌حلی که در انتها ارائه می‌دهید، وجود دارد. در بخش سیستماتیک و تحقیقی فرایند حل مسئله و قبل از رسیدن به مرحله تصمیم‌گیری باید بیشترین راه‌حل ممکن را ارائه کنید. البته اقدام نکردن هم یک راه‌حل است.

### تصمیمی بگیرید

گام ششم تصمیم‌گیری است. معمولاً اگر پنج گام اول را به شکلی آرام و منطقی انجام دهید، تصمیم ایده‌آل نیز به شکلی منطقی مانند سرشیر روی شیر آشکار خواهد شد.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۴

در اغلب موارد، هر تصمیمی بهتر از بی‌تصمیمی است. اگر منتظر اطلاعات بیشتر هستید و نمی‌توانید در لحظه تصمیم بگیرید، مهلتی برای تصمیم‌گیری نهایی تعیین کنید. اجازه ندهید شرایط مشکل‌زا بدون هیچ راه‌حلی معلق بماند.

### فرد مسؤل را مشخص کنید

گام هفتم واگذاری مسؤلیت‌های خاص است. چه کسی قرار است کاری انجام دهد و تا چه زمانی؟ معیاری برای راه‌حل تعریف کنید تا همه به وضوح بدانند آیا به راه‌حل دست یافته‌اند یا نه.

### تعیین مهلت و اقدام

گام هشتم تعیین مهلت است. تصمیم بدون مهلت فقط یک بحث بیهوده است. با همه اعضا درباره زمانبندی راه‌حل و نحوه اجرای آن به توافق برسید. گام نهم اقدام سریع است. فوراً راه‌حل را اجرا کنید. در تحلیل نهایی، اقدام بسیار مهم است. هرچه سریع‌تر اقدام کنید، سریع‌تر بازخوردهای سازنده‌ای دریافت می‌کنید که کمک می‌کند شرایط را تغییر دهید و اقدامات موثرتری انجام دهید.

هدف فرایند حل مشکل این است که خود و اطرافیان‌تان را برای اقدامات مثبت و سازنده و دستیابی به نتایج خاص و مطلوب آماده کنید. اگر اقدام نکنید، همه تلاشتان برای تفکر خلاق فقط یک بازی هوش است. هر راه‌حل خوبی نه تنها یک برنامه عملی دارد، بلکه یک برنامه بررسی، کنترل و آزمون هم دارد تا بتوانید میزان اثربخشی آن را مشخص کنید.

### روش مدیران برتر

در طول دوران کاری خود که با بیش از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ در سرتاسر

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۴

دنیا کار کردم، این فرصت را داشتم که با مدیران بلندپایه بسیاری ملاقات کنم که اغلب میلیاردی و مولتی میلیاردر بودند و توانستم روش برخورد آن‌ها با یک مشکل بزرگ یا بحران در شرکت را ببینم. بدون استثنا فهمیدم رهبران برتر هنگام مواجهه با مشکلی که سایر افراد را ناراحت و عصبانی می‌کند، کاملاً آرام هستند. ذهن خود را آرام، شفاف و بی‌طرف نگه دارید تا بتوانید با شکست یا مشکلی بزرگ کنار بیایید. از گام‌های ارائه‌شده در این فصل پیروی کنید تا زمانی که در وجودتان نهادینه شوند. آن وقت است که از کیفیت راه‌حل‌ها و تصمیمات خود شگفت‌زده می‌شوید.

### تمرین‌های عملی

۱. بزرگترین مسئله یا چالش کاری که در حال حاضر با آن روبه‌رو هستید، چیست؟ آن را به وضوح تعریف کنید.

۲. فهرستی از هفت کار مختلفی که می‌توان برای حل این مسئله یا از میان برداشتن این مانع انجام داد را تهیه کنید، از جمله اینکه هیچ کاری انجام ندهید.



### تفکر از صفر

«تفکر از صفر» تکنیکی خلاق برای تفکر است که کمک می‌کند با دیدگاهی کاملاً متفاوت به مسائل بپردازید و راه‌حل بیابید. در این روش مدام همه تصمیمات قبلی را زیر سوال می‌برید، به خصوص وقتی اطلاعات جدید یا تجربه‌ای به دست می‌آورید که دیدگاهی که اساس تصمیم قبلی بوده را نقض می‌کند یا به چالش می‌کشد.

«تفکر از صفر» از مفهوم مالی «بودجه‌بندی از صفر» می‌آید. در بودجه‌بندی از صفر به جای اینکه هزینه‌ای خاص در دوره مالی بعدی را کاهش یا افزایش دهید از خود می‌پرسید: «اگر قبلاً در این حوزه هزینه نکرده بودیم، آیا با اطلاعاتی که امروز داریم، دوباره به آن وارد می‌شدیم؟»

#### تحلیل کوئینک

این سوال تحلیل کوئینک نامیده می‌شود. «با توجه به دانش کنونی‌ام آیا

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۵

کاری هست که اکنون انجام می‌دهم و اگر مجبور بودم از اول شروع کنم، اصلاً انجامش نمی‌دادم؟»

بر افکار قبلی خود خط بکشید و آماده باشید همه تصمیماتی که تاکنون گرفته‌اید را با این سوال به چالش بکشید.

اگر سوال کوئینک را پیرسید و پاسختان این باشد «با توجه به آنچه اکنون می‌دانم، هرگز دوباره درگیر این شرایط نمی‌شدم» سوال بعدی این است «چگونه و با چه سرعتی از این شرایط خلاص شوم؟»

من فهمیده‌ام اگر پاسخ به سوال تفکر از صفر مثبت باشد، معمولاً به این معنی است که دیگر برای حفظ شرایط دیر شده است و تنها سوال این است که چقدر باید صبر کنید و این تاخیر چقدر برایتان هزینه دارد؟

### سه حوزه برای تفکر از صفر

تفکر از صفر در سه حوزه کار و زندگی کاربرد دارد. اولین مورد مربوط به روابط است. آیا شخصی در کسب و کار یا زندگی شخصی‌تان وجود دارد که با دانسته‌های فعلی خود هرگز دوباره با او ارتباط برقرار نمی‌کردید؟

آیا شخصی هست که با دانسته‌های فعلی‌تان، نمی‌خواهید دوباره او را استخدام کنید، ارتقاء دهید، به کاری بگمارید یا وظیفه‌ای به او محول کنید؟ ۸۵ درصد ناراحتی‌ها، استرس‌ها و ناامیدی‌های شما در زندگی شخصی و کاری ناشی از حفظ ارتباط، زندگی کردن یا کار کردن با شخصی است که با دانش کنونی خود هرگز با او ارتباط برقرار نمی‌کردید.

دومین حوزه برای «تفکر از صفر» بررسی همه بخش‌های کسب و کارتان است. آیا کاری هست که در کسب و کار خود انجام می‌دهید و با دانسته‌های فعلی هرگز دوباره آن را آغاز نمی‌کردید؟ آیا محصول یا خدمتی هست که با توجه به آنچه اکنون می‌دانید، هرگز آن را به بازار عرضه نمی‌کردید؟



## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۵

آیا روشی برای بازاریابی، فروش یا توسعه کسب‌وکار وجود دارد که با دانسته‌های فعلی هرگز دوباره از آن استفاده نمی‌کردید؟  
آیا فرایند، روند یا روش کسب‌وکاری وجود دارد که با دانسته‌های فعلی هرگز دوباره آن را اجرا نمی‌کردید؟

سومین حوزه «تفکر از صفر» سرمایه‌گذاری پول، زمان یا احساسات است. انسان‌ها از هر نوع ضرر مالی به هر دلیلی متنفر هستند. اما بسیاری از بهترین و هوشمندانه‌ترین تصمیمات ما درباره سرمایه‌گذاری پول در کار و زندگی شخصی تا حدودی اشتباه است. از خود بپرسید «اگر پول خود را در این محصول، خدمت یا فعالیت سرمایه‌گذاری نکرده بودم، آیا با دانش فعلی باز هم این سرمایه‌گذاری را انجام می‌دادم؟»

اگر پاسخ منفی است، سوال بعدی این است «چگونه و با چه سرعتی می‌توان از این شرایط خلاص شد؟»

هزینه‌ها را کاهش دهید، به اشتباه خود اعتراف کنید و اعلام کنید با توجه به اطلاعات کنونی سرمایه‌گذاری خوبی انجام نداده‌اید. با خودداری از اعتراف به اشتباه، پولتان را هدر ندهید.

همانطور که مردم از دست دادن پول را دوست ندارند، از دست دادن زمان را هم دوست ندارند. شاید زمان خیلی زیادی را صرف توسعه یک محصول یا پروژه، یادگیری مطلب یا مهارتی جدید یا گذراندن کلاس خاصی کرده باشید. اکنون با توجه به دانسته‌های فعلی خود می‌دانید این کار اشتباه بوده است. وقت خود را هدر داده‌اید و زمان برای همیشه از دست رفته است. راه‌حل این است که سرمایه‌گذاری زمان در موارد و حوزه‌هایی که بی‌نتیجه بوده است را متوقف کنید.

آخر اینکه، همه ما عادت داریم احساسات زیادی را به خصوص در روابط کاری و شخصی و در کارها سرمایه‌گذاری کنیم. با این حال، اگر مشخص

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۵

شود اشتباه کرده‌ایم و سرمایه‌گذاری احساسی‌مان بی‌فایده بوده است، باید آماده باشیم از دست آن خلاص شویم و به راهمان ادامه دهیم. برای داشتن تفکر خلاق و رسیدن به بهترین و جدیدترین ایده‌ها برای آینده باید موانع ذهنی که سد راه تفکر خلاق است را از میان بردارید. تفکر از صفر یکی از بهترین ابزارها برای منعطف ماندن و داشتن ذهنی باز است. در هر حوزه از زندگی به متفکری خلاق و شایسته تبدیل شوید.

### تمرین‌های عملی

۱. در زندگی کاری یا شخصی خود یک ارتباط مشخص کنید که با دانش کنونی هیچگاه دوباره وارد آن نمی‌شدید. سپس سعی کنید هرچه سریع‌تر به آن خاتمه دهید.

۲. در زندگی کاری یا شخصی خود یک فعالیت مشخص کنید که هرگز دوباره آن را شروع نمی‌کنید و سعی کنید به سرعت از آن خلاص شوید.

# روبرو شدن با واقعیت

به گفته جک ولش مدیر ارشد و رئیس اسبق جنرال الکترونیک، مهم‌ترین قانون کسب‌وکار «اصل واقعیت» است؛ یعنی توانایی دیدن دنیا همانطور که هست نه همانطور که می‌خواهید باشد؛ یعنی صادق بودن با خود در هر شرایطی بدون توجه به اعتقادی که به درستی افکارتان دارید. وقتی جک ولش به جلسه حل مساله می‌رفت، ابتدا می‌پرسید «واقعیت چیست؟» شما هم باید همین سوال را بپرسید. واقعیت چیست؟ این سوال را در هر حوزه از کسب‌وکار و زندگی شخصی خود بپرسید. «آیا کاری هست که اکنون انجام می‌دهم و با دانش فعلی خود هرگز دوباره انجام نخواهم داد؟» دیر یا زود، واقعیت خودش را به شما نشان می‌دهد. نمی‌توانید از آن اجتناب کنید. زمانه تغییر می‌کند و شرایطی که اکنون در آن قرار دارید، ثابت نمی‌ماند و به پایان می‌رسد. باید حرکت کنید. تنها سوال این است که قبل از پذیرفتن واقعیت چقدر منتظر می‌مانید و چه قیمت گزافی می‌پردازید؟

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۶

خوشبختانه وقتی با دانش فعلی خود می‌پذیرید که دوباره درگیر این شرایط نشوید و به آن پایان دهید، دو واکنش را تجربه خواهید کرد. نخست احساس شدید آسودگی و حتی نشاط خواهید داشت. خوشحال هستید چون بار اضطراب و ناامیدی از روی شانه‌ها و از ذهنتان برداشته شده است. دوم از خود می‌پرسید «چرا خیلی وقت پیش این کار را انجام نداده بودم؟»

### شرایط رکود

یکی از مشتریان من شرکتی موفق داشت. اما در برهه‌ای از زمان، فروش به شدت کاهش یافت و شرکت دیگر امکان رشد نداشت. این عدم رشد باعث ناامیدی و ناراحتی زیاد او و افراد شرکت شد. با وجود کارهایی که انجام می‌دادند، ادامه فعالیت و رقابت غیرممکن به نظر می‌رسید. البته آن‌ها عوامل مختلفی از جمله رقابت، شرایط اقتصادی، تغییر تکنولوژی، تبلیغات بی‌اثر، مشکلات و معایب محصولات و غیره را مسئول مشکلات خود می‌دانستند.

تحول کسب و کارشان زمانی اتفاق افتاد که رئیس شرکت سرانجام فهمید بهترین دوستش که از ابتدای تاسیس شرکت در آن حضور داشت، مشکل و مانع اصلی موفقیت‌های آینده است. او زمانی که شرکتشان کوچک و در حال رشد بود، کمک‌های ارزشمندی به آن‌ها کرده بود، اما اکنون در پیچیدگی‌های یک سازمان بزرگتر غرق شده بود.

وقتی او شخص دیگری را جایگزین دوستش کرد که البته تصمیمی پراضطراب و پرهزینه بود، حصار شرکت شکست. افراد جدیدی استخدام شدند که شایسته‌تر و توانمندتر بودند و تجربه زیادی در فروش، بازاریابی، امور مالی و جایگاه‌سازی در برابر رقبا داشتند. در مدت ۱۲ ماه، فروش و سود شرکت دو برابر شد و تا امروز به رشد خود ادامه داده است.

### شجاعت، کلید کار

باید خیلی شجاع باشید که دور بایستید و صادقانه و منتقدانه به زندگی و کارتان نگاه کنید. اغلب باید بپذیرید اشتباه کرده‌اید یا اینکه با توجه به شرایط امروز تصمیمی که قبلاً گرفته‌اید اشتباه بوده است.

مارک مک‌کورمک، مدیر میلیاردری که بزرگترین شرکت بازاریابی ورزشی دنیا را تاسیس کرد در کتاب خود «آنچه در مدرسه کسب‌وکار هاروارد یاد نمی‌دهند» اشاره می‌کند مدیر موثری که به دنبال موفقیت در بازار متغیر و ناپایدار است باید سه عبارت را به خوبی یاد بگیرد و از ابتدای کار و اغلب از آن‌ها استفاده کند.

نخست، باید گفتن «اشتباه کردم» را یاد بگیرید. بر اساس نظر انجمن مدیریت آمریکا ۷۰ درصد تصمیمات مدیران با گذشت زمان اشتباه از آب در می‌آید. اشتباه شاید کوچک، بزرگ یا حتی مصیبت‌بار باشد. به محض اینکه فهمیدید اشتباهی مرتکب شده‌اید، آمادگی پذیرش اشتباه و به حداقل رساندن ضررها را داشته باشید.

دومین جمله‌ای که باید بلافاصله و در اغلب موارد از آن استفاده کنید «خطا کردم» است.

گفته می‌شود «هر مشکل بزرگی زمانی کوچک بوده و می‌توانسته در همان زمان و به راحتی حل شود». جالب اینکه به مشکلات زیادی اجازه می‌دهیم مانند آتش علفزار بزرگتر و بزرگتر شوند، در صورتی که اگر شخص شجاعت پذیرش خطای خود در مراحل ابتدایی را داشته باشد، به سرعت قابل حل هستند.

### افزایش انعطاف‌پذیری ذهنی

سومین جمله‌ای که باید بیاموزید این است «نظرم عوض شد».

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۶

بسیاری از افراد در نتیجه تجربیات کودکی با این عقیده بزرگ می‌شوند که تغییر نظرشان یا تصمیمی که گرفته‌اند، ضعف به حساب می‌آید، اما چنین نیست. در دوران تغییرات سریع، این کار نشانه شجاعت، شخصیت و شایستگی برای درک این موضوع است که شرایط تغییر کرده و شما نیز برای بقا و موفقیت باید تفکرتان را تغییر دهید.

من در شرکت خود همواره به افراد یادآوری می‌کنم که اشکالی ندارد اشتباه کنند. کسب اطلاعات جدید از بازار می‌تواند بهترین افکاری که تاکنون داشته‌اید را کاملاً بی‌اعتبار کند. ممکن است برنامه استراتژیک کاملی برای پنج‌شنبه طراحی کنید و شنبه اطلاعاتی کسب کنید که مجبور شوید آن برنامه را دور اندازید و کارتان را از نو آغاز کنید.

### تمرین‌های عملی

۱. از خود پرسید «آیا شرایط را همانطور که واقعا هست می‌بینم یا آنطوری که دوست دارم باشد؟» با خودتان کاملاً روراست باشید. دیر یا زود باید با واقعیت مواجه شوید.

۲. از جملات جادویی «اشتباه کردم، خطا کردم و نظرم عوض شد» به راحتی استفاده کنید.

### گذر از موانع

در مسیر دستیابی به همه اهداف کاری و شخصی مشکلات و موانعی وجود دارد. بعضی آشکار و واضح و بعضی دیگر پنهان و غیرمنتظره هستند. به گفته دونالد رامسفلد بعضی موانع «ناشناخته‌های ناشناس» هستند. در فصل‌های پیش درباره «مشکلات دشوار» صحبت کردیم. یکی از کاربردهای اصلی خلاقیت مشخص کردن همه عواملی است که شما را از دستیابی به مهم‌ترین اهداف باز می‌دارد. سپس باید بزرگترین مانعی را مشخص کنید که برطرف کردن آن در مقایسه با سایر موانع، شما را سریع‌تر به هدف می‌رساند.

#### سنگی میان جاده

تصور کنید همراه با گروهی در مسیر یک جاده کوهستانی حرکت می‌کنید. به پیچی می‌رسید و می‌بینید سقوط سنگ بزرگی مسیر را مسدود

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۷

کرده است. هدف سازمان هم این است که استعدادها و مهارت‌های لازم را گرد هم آورد و این «سنگ میان جاده» را که مانع پیشرفت‌های بعدی است، از میان بردارد.

گروهی از همکاران من در لس آنجلس شرکت پیشرفته‌ای تاسیس کردند که خدمات ارزشمندی به شرکت‌های بازرگانی ارائه می‌داد. مدام محصولات خود را به‌روز می‌کردند و مشتریان نیز نتایج عالی استفاده از محصولات را گزارش می‌دادند. مشکل این بود که آن‌قدر مشتری نداشتند تا هزینه‌های خود را سربه‌سر کرده و به سودآوری برسند. مدام بودجه‌های جدیدی از سرمایه‌گذاران دریافت می‌کردند که موجب بقایشان می‌شد. این شرایط چند سال ادامه داشت.

سپس کشفی کردند که برای شرکت‌های نوپا در صنایع پیشرفته غیرمعمول نیست. آن‌ها دریافتند لازم نیست مدام تکنولوژی خود را ارتقاء دهند، بلکه می‌بایست آن تکنولوژی را به مشتریان بیشتری می‌فروختند. به علت فنی بودن کار، هرگز نتوانسته بودند خدمت یا محصول خود را به مقدار کافی بفروشند و به سود برسند.

### تمرکز بر فروش

با این کشف، توجه خود را به یافتن یک متخصص حرفه‌ای فروش معطوف کردند؛ یعنی یک «فروشنده برتر» که بتواند محصول را به بازار بزرگتری بفروشد. وقتی راه‌حل لازم را یافتند، خیلی زود شخص مناسب را با مجموعه‌ای از مهارت‌های فروش پیدا کردند.

یک سال کار سخت و ۵۰ ساعت در هفته مدیر فروش، شرکت را از زیان به سودآوری رساند. در سال دوم، سود دوبرابر و سپس سه‌برابر شد. در سال سوم سود، ۱۰ برابر مقداری شد که شرکت تصورش را داشت.



## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۷

قیمت سهام شرکت نیز ۱۰ برابر افزایش یافت و همه مشکلات مالی که در طول سال‌ها روی هم انبار شده بود، به سرعت حل شد.

سنگ جاده شما چیست؟ نخستین مانعی که شما را از دستیابی به نتایج شخصی یا مالی مطلوبتان باز می‌دارد، چیست؟ این مانع بزرگ هر چه که هست، باید آن را مشخص کنید و این صخره بزرگ را دور بزنید یا از آن رد شوید تا به مهم‌ترین هدفتان برسید.

به جای برداشتن موانع کوچک از سر راه، مشخص کردن صخره اصلی و متمرکز کردن همه انرژی ذهنی بر از میان برداشتن آن مانع به شما کمک می‌کند تا در زمانی کوتاه‌تر پیشرفت بیشتری داشته باشید.

### مسئله خوشه‌ای

مانع یا موانعی که دلیل بازماندن شما هستند، اغلب به شکل مسئله پیچیده یا «خوشه‌ای» پدیدار می‌شوند. این مسئله عوامل کوچک متعددی دارد که همه دست به دست هم می‌دهند تا شما را از پیشرفت موردنظرتان باز دارند. با این حال همیشه یک مشکل اصلی در یک مسئله به ظاهر پیچیده و خوشه‌ای وجود دارد که باید قبل از حل مشکلات کوچک برطرف شود. با حل شدن یا برطرف شدن مسئله اصلی، همه مسائل کوچک‌تر به سرعت و خودبه‌خود حل خواهند شد.

بزرگترین اشتباه افراد این است که دوست دارند به جای کار درست، لازم و دشوار، کار لذت‌بخش و آسان را انجام دهند؛ دوست دارند خود را با موانع کوچک و مشکلات روزانه سرگرم کنند، از موضوع اصلی منحرف می‌شوند و صخره بزرگ یا عامل محدودکننده‌ای که مانع اصلی و دلیل عقب‌ماندگی‌شان است را فراموش می‌کنند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۷

---

### تمرین‌های عملی

۱. همین امروز بزرگترین و اصلی‌ترین مانع درون یا بیرون کسب‌وکار که محدودکننده سود یا بهره‌وری است را مشخص کنید.

۲. در گفتن عبارات «اشتباه کردم، خطا کردم و نظرم عوض شد» راحت باشید.

# هفت منبع نوآوری

پیتر دراگر در کتاب فوق‌العاده خود «نوآوری و کارآفرینی» هفت منبع نوآوری در کسب‌وکارها را توضیح می‌دهد. اگر در جستجوی روش‌هایی خلاقانه برای رشد کسب‌وکار خود هستید، کارتان را با این هفت منبع نوآوری آغاز کنید.

## ۱. رویداد غیرمنتظره

رویداد غیرمنتظره می‌تواند یک صنعت را دگرگون کند. منظور از رویداد غیرمنتظره موفقیت، شکست یا رویداد خارجی غیرمنتظره‌ای است که منجر به فرصت جدیدی در کسب‌وکار شود یا آن را نمایان سازد. پیر امیدیار مجموعه‌ای از جعبه‌های شیرینی داشت که می‌خواست آن‌ها را در بازار آزاد بفروشد. از آنجا که وب‌سایتی نداشت، ebay را خلق کرد تا آن‌ها را به افرادی بفروشد که بیشترین قیمت را برایشان می‌پرداختند. استقبال

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۸

آنقدر زیاد و غیرمنتظره بود که تصمیم گرفت با استفاده از این مدل مزایده محصولات دیگری هم بفروشد. این موفقیت غیرمنتظره که پیر آن را به سرعت تشخیص داد و در آن سرمایه‌گذاری کرد، او را به یکی از ثروتمندترین مردان دنیا تبدیل کرد.

بسیاری از پیشرفت‌های نوآورانه در کسب‌وکار، نتیجه یک شکست غیرمنتظره بوده‌اند. اغلب، شکست غیرمنتظره یک محصول منجر به تفکر و طراحی مجدد و خلق محصولی بسیار محبوب می‌شود.

### ۲. ناسازگاری

یک منبع دیگر نوآوری عدم سازگاری بین واقعیت موجود و چیزی که باید باشد، است. به عبارت دیگر، وقتی کارها قرار است به شکل مشخصی اتفاق بیفتند، اما چنین نمی‌شود، عدم سازگاری روی می‌دهد.

به کسب‌وکار امروز خود نگاهی بیندازید. آیا رویدادی در کسب‌وکار یا در تقاضای بازار اتفاق می‌افتد که با آنچه قبلاً انتظار داشته‌اید، متفاوت است؟ همه این ناسازگاری‌ها می‌تواند منبعی برای تولید محصولات و خدمات نوآورانه‌ای باشد که کسب‌وکارتان را متحول می‌کند.

### ۳. نیاز به فرایند

یکی دیگر از منابع مهم نوآوری، نیاز به فرایندی خاص است. گاهی برای غلبه بر مشکلات و کمبودهای شرکت به تکنولوژی، تکنیک یا سیستمی نیاز دارید. همین موضوع باعث توسعه فرایندی می‌شود که کاربردهای تجاری دارد. این فرایند باعث می‌شود بر عوامل محدود کننده غلبه کرده، بر بازار تسلط یابید.

وقتی تام موناگان ایده ارسال پیتزا در ۳۰ دقیقه یا کمتر را مطرح کرد،

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۸

مالکان پیتزا فروشی‌ای که او در آن کار می‌کرد، این کار را غیرممکن خواندند، زیرا هر پیتزا پس از سفارش باید به سلیقه مشتری آماده، پخته، بسته‌بندی و ارسال می‌شد. انجام این فرایند در کمتر از ۳۰ دقیقه ممکن نبود. دلیل پیشرفت موناگان ساده بود. او بر اساس تجربه ارسال پیتزا و تحقیقات بازار دریافت ۲۰ درصد انواع پیتزاها، ۸۰ درصد سفارشات را پوشش می‌دهد. سپس تصمیم گرفت پیتزا فروشی خود را باز کند و فقط ۸ نوع پیتزا ارائه کند که از نظر اندازه و محتویات محبوبیت بیشتری داشتند. او محبوب‌ترین پیتزاها را از قبل ترکیب آماده می‌کرد و هنگام دریافت سفارش فقط لازم بود آن‌ها را بپزد. خیلی زود و در زمان کوتاهی پیتزا دومینو ۸۰۰۰ رستوران در سراسر دنیا افتتاح کرد.

چگونه می‌توانید فرایندی را تغییر یا توسعه دهید تا به شما امکان دهد خدماتی بهتر، سریع‌تر، ارزان‌تر یا مناسب‌تر از رقبا به مشتریان ارائه کنید؟ یک تغییر یا بهبود کوچک در فرایند تولید و ارسال محصول می‌تواند «عامل برد» صنعت را از آن شما کند.

### ۴. تغییر در ساختار صنعت

تغییر در ساختار صنعت در نتیجه مجموعه‌ای از عوامل مختلف، چهارمین منبع نوآوری است. یک مثال خوب معرفی آیفون اپل در سال ۲۰۰۶ است که با گوشی‌های هوشمند اندرویدی خود به سامسونگ زبان زیادی وارد کرد و در مدت ۵ سال باعث شد سهم بازار بلک‌بری و نوکیا که به ترتیب بر بازار گوشی‌های تجاری و موبایل مسلط بودند به کمتر از ۱۰ درصد سهم قبلی‌شان برسد.

هر کشف جدید، هر پیشرفت جدید در تکنولوژی، هر ابتکار رقابتی که صنعت را متحول یا دگرگون کند، مولد فرصتهایی برای ارائه محصولات

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۸

و خدمات جدید است که می‌تواند در بازارهای بسیار متغیر امروز به شدت سودآور باشد.

### ۵. تغییرات جمعیتی

تغییرات جمعیتی موجب نوآوری‌های فراوانی در بخش‌های دولتی و خصوصی کشورها و دنیا شده است. در ۲۰ سال آینده، نسل جنگ جهانی با نرخ ۱۰,۰۰۰ نفر در روز بازنشسته می‌شوند. نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات شهروندان سالخورده از نظر شیوه زندگی، سلامت، درمان، مسافرت، حمل‌ونقل و هر حوزه دیگر، بازارهای عظیمی برای محصولات و خدمات جدید و سود کلانی برای بسیاری از مدیران و شرکت‌های نوآور ایجاد می‌کند.

جابجایی جمعیت در ایالات متحده از سواحل شمالی و شرقی به سوی ایالت‌های گرمتر جنوبی و غربی، تغییرات و فرصت‌های وسیعی برای ساخت خانه، فروشگاه‌های خرده‌فروشی، خدمات درمانی، محصولات و خدمات مختلف زندگی، مراقبت‌های پزشکی و حوزه‌های بیشتر دیگر به وجود آورده است.

یکی از اساسی‌ترین جابجایی‌های جمعیت از ایالت‌های با مالیات‌های زیاد به سوی ایالت‌های با مالیات‌های کم بوده است. برای مثال تگزاس به خاطر عدم دریافت مالیات بر درآمد و سیستم قانونگذاری تجاری مطلوب نسبت به ۴۹ ایالت دیگر، در پنج سال اخیر شغل‌های جدید بیشتری ایجاد کرده است. این روندها همچنان ادامه دارد.

### ۶. تغییر در ارزش‌ها و نگرش‌ها

تغییر در نگرش‌ها هم به نوآوری منجر می‌شود. برای مثال، امروزه نسل جدید تاکید بیشتری بر غذاهای سالم و تناسب اندام دارد. تلاش برای داشتن

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۸

عمر بیشتر، سلامت بهتر و انرژی بیشتر موجب تقویت صنعت مواد غذایی طبیعی و ویتامین‌ها شده است. متوسط عمر از ۶۰ سال در ۱۹۳۵ به ۸۰ سال در ۲۰۱۴ افزایش یافته است. افراد بیشتری می‌خواهند بیشتر، بهتر و سالم‌تر از گذشته زندگی کنند. این اشتیاق از سوی میلیون‌ها مصرف‌کننده نسبتاً ثروتمند فرصت‌های کاری فراوانی برای کارآفرینان نوآور ایجاد کرده است که می‌توانند محصولات و خدمات جدیدی را برای تامین این نیازها ارائه کنند.

### ۷. دانش جدید

دانش جدید، چه علمی باشد چه غیرعلمی، روندهای اقتصادی، فرصت‌ها و حتی صنایع کاملاً جدیدی را خلق می‌کند.

امکان اجرا کردن همه عملیات یک کامپیوتر شخصی روی تبلت‌هایی مثل آی‌پد اپل دنیای پردازنده‌های قابل حمل را متحول کرده و منجر به کاهش شدید فروش کامپیوترهای خانگی و جنگ‌های قیمتی شده است که بسیاری از شرکت‌های پیشرو در صنعت کامپیوترهای شخصی را به ورشکستگی کشانده است. هم‌اکنون میلیون‌ها و میلیارد‌ها دلار فروش و درآمد، سهم شرکت‌هایی می‌شود که اپلیکیشن‌های جدید برای موبایل و خدمات جدیدی برای صاحبان تبلت‌ها تولید می‌کنند.

البته دانش جدید نامعتبرترین منبع نوآوری است زیرا خیلی طول می‌کشد تا وارد بازار شود و حدس زدن عاقبت آن بسیار دشوار است.

### تمرین‌های عملی

۱. تصور کنید از امروز قرار است کسب‌وکارتان را با توجه به دانش و تجربه فعلی و دنیای متغیر اطرافتان دوباره آغاز کنید. چه کاری را شروع و کدام کار را متوقف می‌کنید؟

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۸

---

۲. مهم‌ترین روندهای دنیای کاری امروز را مشخص کنید و محصولات و خدماتی را برای پنج سال آینده برنامه‌ریزی کنید که موجب بقایتان شود و شما را به موفقیت برساند.



# ده راهکار خلاقانه برای محصولات قدیمی

هر محصول یا خدمتی که باعث شده به جایگاه فعلی خود در کسب و کار یا صنعت برسید، برای پیشبرد درازمدت شما کافی نیست.

۸۰ درصد محصولات و خدماتی که مردم پنج سال پیش استفاده می‌کردند، امروز دیگر منقرض شده‌اند. یعنی به طور میانگین ۲۰ درصد محصولات و خدماتی که در بازار امروز ارائه می‌شود، از جمله محصولات خود شما، در مدت ۱۲ ماه منسوخ می‌شود و باید آن‌ها را با محصولات و خدمات جذاب‌تری جایگزین کرد.

با اینکه شاید مقابله با مشکل منسوخ شدن محصولات در نگاه اول دشوار به نظر آید، اما راه‌حل‌های خلاقانه با پرسیدن سوالات درست آشکار خواهند شد. همواره درباره محصولات و خدمات خود سوالاتی بپرسید تا به ایده‌هایی برسید که این محصولات و خدمات را قابل بازاریابی یا سودآورتر کند.

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۹

این سوالات را مدام از خود بپرسید و به آن‌ها پاسخ دهید.

۱. آیا محصولات و خدماتتان استفاده‌های دیگری هم دارند؟ آیا شرکت‌ها، صنایع یا مشتریان دیگر هم می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند؟ یکی از قوانین ما این است که اگر محصول یا خدمت خوبی دارید که مشتریان آن را نمی‌خرند، به جای محصول، مشتریان را عوض کنید. شاید تلاش‌های بازاریابی و فروش را بر بازار هدف اشتباهی متمرکز کرده‌اید.

۲. آیا می‌توانید کارهای شرکت دیگری را کپی یا تقلید کنید تا محصولات و خدماتتان بهتر شود؟ یکی از هوشمندانه‌ترین کارها در کسب‌وکار این است که رقبای موفق خود را تحسین کنید و به دنبال راه‌هایی برای انجام کارها به روشی بهتر از آن‌ها باشید.

به دنبال راه‌هایی برای انتقال یک نوآوری یا فناوری از یک صنعت به صنعتی دیگر باشید. هنری مورد ایده خط تولید خود را با مشاهده عملکرد کارخانه بسته‌بندی گوشت به دست آورد. از کدام کسب‌وکارهای موفق در اطراف خود می‌توان ایده‌برداری کرد تا کسب‌وکاری کارا تر و سودآورتر داشته باشید؟

۳. آیا می‌توانید محصول فعلی خود را تصحیح کنید، تغییر دهید یا دوباره بسته‌بندی کنید تا متفاوت کار کند یا به نظر آید؟ آیا می‌توانید تغییر جدیدی به آن اضافه کنید؟ «والد دیزنی» و «روی دیزنی» در اواخر دهه ۱۹۴۰ مشغول بازدید از باغ‌های تیپولی کپنهاگ بودند که دریافتند این پارک بی‌عیب است و یک دانه کبریت یا تکه کاغذ در هیچ جای آن نیفتاده است. برعکس، تقریباً همه پارک‌های سرگرمی بزرگ و کوچک در آمریکا از جمله کانتی فیروز و

## اخلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۹

رودس کثیف، پر از آشغال و پسمانده غذا بودند. در آن لحظه فکر تاسیس دیزنی‌لند به ذهن والٲ رسید. او گفت «می‌خواهم پارکی بسازم که آن‌قدر تمیز و زیبا باشد که والدین از همه جای دنیا کودکانشان را بارها و بارها برای بازدید از آن بیاورند».

۴. آیا می‌توانید محصول را تقویت کنید؟ آیا می‌توانید آن را بزرگتر، قوی‌تر و درخشان‌تر کنید؟ آیا آن را به روشی توسعه می‌دهید تا جذاب‌تر باشد؟  
من هر سال خانواده خود را به گردش یک‌هفته‌ای در دریای کارائیب با کشتی «شکوه دریاها» می‌برم. زمانی که این کشتی ساخته شد، بزرگترین کشتی تفریحی تاریخ بود که گنجایش ۵۰۰۰ نفر را داشت. این کشتی هفت محوطه کاملاً مختلف از نیمه‌استوایی تا کویری و تعداد زیادی رستوران اروپایی و آمریکایی دارد.

۵. آیا می‌توانید آن را کوچک کنید؟ آیا می‌توانید آن را کوچک‌تر، کوتاه‌تر یا اقتصادی‌تر کنید؟ چه چیزی را از آن حذف یا کم می‌کنید تا ساده‌تر شود؟ آیا می‌توانید آن را به اجزایش تقسیم کنید و آن‌ها را جداگانه بفروشید؟

۶. نظرتان درباره یک جایگزین چیست؟ آیا می‌توانید مواد، فرایند، روش تولید و توزیع یا تبلیغ و بسته‌بندی متفاوتی برای آن در نظر بگیرید؟

۷. آیا می‌توانید اجزای محصول یا خدمت خود را تغییر دهید یا چیدمان آن را عوض کنید؟ آیا راهی هست که محصول یا خدمتان را جذاب‌تر، قابل فروش‌تر، ارزان‌تر یا مطلوب مشتریان بیشتری کنید؟

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۹

۸. آیا می‌توانید تفکر خود را برعکس کنید و رویکردی کاملاً متفاوت با آنچه امروز انجام می‌دهید در پیش بگیرید؟ یکی از کارهای متضادی که چند سال پیش انجام دادم این بود که برای فروش موجودی بیش از اندازه محصول، به جای کاهش قیمت، آن را افزایش دادم. به خاطر ارزش دریافتی بالاتر و پاداش‌هایی که در نظر گرفته بودیم، آن قدر محصول فروختیم که در چند ماه اخیر به آن نرسیده بودیم.

۹. آیا می‌توانید محصول خود را با چیز دیگری ترکیب کنید؟ آیا می‌توانید آن را با موارد دیگری ترکیب کنید تا ارزش بیشتری پیدا کند؟ با ترکیب همه مواردی که مشتری در یک محصول یا خدمت خاص با قیمت مشخص نیاز دارد، پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های خرید را تا حد زیادی کاهش داده و در عین حال جذابیت محصول یا خدمت را افزایش می‌دهید.

۱۰. آیا می‌توانید کاربردی برای ضایعات بیابید؟ گاهی چنین چیزی امکان‌پذیر است.

داستانی درباره یک تولیدکننده الکتروندهای چسبنده وجود دارد. این الکتروندها دایره‌هایی سه اینچی بودند که مرکز آن‌ها سوراخ شده بود و دور انداخته می‌شدند. یک روز تولیدکننده تصمیم گرفت این ضایعات را بسته‌بندی کند. این الکتروندها کاربری‌های متفاوتی مثل ضربه‌گیر در و کمد، ضربه‌گیر قاب‌های آویخته شده به دیوار و نشانه روی چمدان‌های مسافری پیدا کردند. این محصول برای مشتریان بسیار جذاب بود و تقریباً هیچ هزینه‌ای برای شرکت نداشت.

دنیا را از زاویه دید مشتریان خود ببینید. نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان مایل هستند برای برطرف کردن آن‌ها هزینه کنند کدامند؟ چگونه می‌توانید

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۱۹

---

نسبت به رقبا تجربه خرید بهتری برای مشتریان خود رقم بزنید؟ برای این سوال پاسخ‌های زیادی وجود دارد.

### تمرین‌های عملی

۱. سه روش ویژه برای بهبود محصولات و خدمات فعلی و افزایش جذابیت آن‌ها برای مشتریان مشخص کنید.

۲. با ۱۰ نفر از بهترین مشتریان خود تماس بگیرید و نظرات و پیشنهادهای آن‌ها را برای جذاب‌تر و مفیدتر کردن محصولات و خدمات خود پیرسید. از تعداد ایده‌های خوبی که به شما ارائه می‌کنند، شگفت‌زده خواهید شد.



## مهندسی ارزش

مهندسی ارزش روشی ساده برای ارزیابی سودمندی محصول جدید با پرسیدن چند سوال کلیدی است:

۱. محصول یا خدمت شما چیست؟ آن را از زاویه دید مصرف‌کننده توضیح دهید.

۲. دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد؟ چگونه به بهبود زندگی یا کار مشتری کمک می‌کند؟

۳. قیمت آن چقدر است؟

۴. چه محصول دیگری همان کار را انجام می‌دهد؟

۵. قیمت آن محصول جایگزین چقدر است؟

بشر را «homo economicus» یا انسان اقتصادی می‌نامند. ما همیشه به دنبال کسب بیشترین چیزها با کمترین قیمت ممکن هستیم. اگر می‌خواهید

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۲۰

همچنان در بازار باقی بمانید و موفق شوید اما محصول یا خدمتی دارید که در نظر مشتریان شبیه محصول یا خدمت دیگران است، باید قیمتی مساوی یا کمتر از رقبا داشته باشید.

اغلب، اصل «مهندسی ارزش» شما را به سوی برون‌سپاری هدایت می‌کند. به جای انجام کار توسط خودتان می‌توانید شرکت دیگری را با ظرفیت‌ها و امکانات بهتر بیابید و با واگذاری کار در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کنید. ارائه بهترین محصولات و خدمات با کمترین قیمت ممکن، نیروی محرکه برون‌سپاری است. علاقه مردم به قیمت‌های کم دلیل انتقال صنایع تولیدی جهان از کشورهایی با هزینه بالای تولید و نیروی کار به کشورهای با هزینه‌های پایین‌تر نیروی کار و تولید است.

### تمرین‌های عملی

۱. محصولات و خدمات خود را از نظر بهبودی که در زندگی و کار مشتریان ایجاد می‌کند، توضیح دهید. به چه روش دیگری می‌توانید پیشرفتی در زندگی مشتریان ایجاد کنید؟

۲. مردم محصول یا خدمتی را می‌خرند تا کار مورد علاقه یا مورد نیازشان را انجام دهد. چه کارهای دیگری مطلوب مشتریان است که می‌توانید برای انجام آن‌ها محصولات یا خدماتی طراحی و ارائه کنید؟



## ارزیابی ایده‌ها

ایده‌ها ارزان هستند. ۸۰ درصد محصولات جدیدی که حتی پس از تحقیقات و آزمایش‌های گسترده تولید می‌شوند، شکست می‌خورند و ۹۹ درصد ایده‌های جدید غیرعملی هستند. قبل از اینکه عاشق ایده خود شوید، آن را به دقت ارزیابی کنید.

نخست ببینید آیا موثر است؟ آیا کار می‌کند؟ آیا تفاوت زیادی ایجاد می‌کند؟ آیا این ایده آن قدر خوب است که بهبود زیادی در شرایط فعلی ایجاد کند؟

### کارایی

آیا محصول یا خدمت جدیدتان کارایی دارد؟ آیا بهبود قابل توجهی در شرایط فعلی ایجاد می‌کند؟ افراد زیادی را دیده‌ام که کالاها و خدمات خود را به بازار عرضه کردند و فکر می‌کردند با مهارت و اراده فوق‌العاده‌ای که دارند، مردم از آن‌ها خرید خواهند کرد. اما آنچه باید پیرسید این است «چرا

## خلافت و حل مسئله - فصل ۲۱

مردم از خرید چیزی که قبلا از آن راضی بودند دست بر می‌دارند و به جای آن محصول مرا می‌خرند؟»  
محصول شما همیشه باید مزیت قابل توجهی نسبت به محصولات موجود ایجاد کند.

### سازگاری

آیا محصول یا خدمت جدید شما با طبیعت انسان سازگار است؟ آیا با روش مطلوب مردم برای خرید سازگار است؟ امروزه، مردم به جای تحمل زحمت و ناراحتی رانندگی در سطح شهر و خرید از فروشگاه‌ها، آنلاین خرید می‌کنند. افراد بسیاری نیز هنوز برای خرید به فروشگاه‌ها مراجعه می‌کنند. دلیلش این است که می‌خواهند قبل از خرید محصولات آن‌ها را لمس کنند، مزه کنند، بو کنند و احساس کنند. آن‌ها تجربه خرید واقعی را دوست دارند.  
کدام یک از این‌ها، روش محبوب برای خرید محصولات شما است؟

### آیا آن را دوست دارید؟

آیا خودتان محصول یا خدمت جدیدتان را دوست دارید؟ آیا آن را می‌خرید تا در خانه یا محل کار استفاده کنید؟ آیا آن را به مادر، پدر، برادر، خواهر یا بهترین دوستان پیشنهاد می‌دهید یا می‌فروشید؟ موفق‌ترین پیشرفت‌های نوآورانه در شرکت‌های با رشد سریع، مواردی هستند که صاحبان و مدیران شرکت عمیقاً آن‌ها را باور دارند، دوست دارند و به همه پیشنهاد می‌دهند.  
آیا ایده محصول یا خدمت جدید با اهدافتان سازگار است؟ آیا ایده‌ای هست که شما یا شخص دیگری بتوانید به آن تعهد پیدا کنید؟ اگر با هدف زندگی‌تان سازگار نیست و با تمام وجود به آن تعهد ندارید، شاید بهتر باشد آن را به شخص دیگری بسپارید.

## خلاقیات و حل مسئله - فصل ۲۱

### آیا ساده است؟

سرانجام اینکه، آیا ساده است؟ تقریباً همه نوآوری‌های بزرگ در نهایت ساده هستند. می‌توان آن‌ها را در ۲۵ کلمه یا کمتر توضیح داد. مشتری تعریف نوآوری جدید را می‌شنود و می‌گوید «بله خوب است. همان چیزی است که می‌خواهم. آن را می‌خرم. همان چیزی است که به آن نیاز دارم».

سادگی کلید موفقیت محصول یا خدمت جدید است، زیرا باید توسط افراد معمولی فروخته شود و افراد معمولی لزوماً در حوزه محصولاتی که می‌فروشند تخصص ندارند. همچنین افرادی معمولی این محصولات را می‌خرند و نمی‌توان انتظار داشت که پیچیدگی محصول یا خدمت را درک کنند و شاید نتوانند به راحتی محصول یا ارزش واقعی آن را بشناسند.

آیا زمانبندی‌تان صحیح است؟ آیا در حال حاضر عملی است؟ گاهی یک ایده خیلی زود یا خیلی دیر به بازار می‌رسد. شاید ایده‌ای عالی برای تولید یک محصول لوکس در زمان بحران اقتصادی به مشکل بخورد. به همین ترتیب، ایده تولید یک محصول ارزان در زمان شکوفایی اقتصاد نیز شکست خواهد خورد.

آیا عملی است؟ آیا ارزش دارد برای تولید و پخش محصول جدید زمان، کار و هزینه صرف کنید؟

### تمرین‌های عملی

۱. خود را موظف کنید «سوالات بیرحمانه‌ای» درباره ایده محصول یا خدمتتان بپرسید و قبل از سرمایه‌گذاری برای ارائه محصول یا خدمتی جدید به بازار، نظرات مشتریان فعلی و احتمالی را بپرسید.

۲. قوانین طلایی موفقیت در کسب‌وکار را به یاد داشته باشید. قانون شماره

## خلاقیت و حل مسئله - فصل ۲۱

---

یک: همیشه حق با مشتری است. قانون شماره دو: هر جا شک کردید، به قانون شماره یک رجوع کنید.

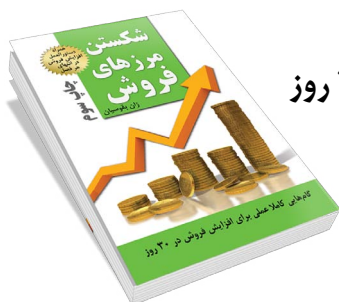
شما ذاتا نابغه هستید. آن قدر استعداد دارید که با ۱۰۰ بار زندگی هم نمی‌توانید از همه آن استفاده کنید. به گفته کارشناس مغز، تونی بوزان تعداد افکار و ایده‌هایی که با استفاده از مغز ۱۰۰ میلیارد سلولی خود خلق می‌کنید بیشتر از همه مولکول‌های دنیای شناخته‌شده است.

هم‌اکنون در وجودتان توانی نهفته است که می‌توانید مدام ایده‌هایی خارق‌العاده برای تولید، بازاریابی و فروش محصولات و خدمات بهتر به افراد بیشتری در بازارهای متفاوت ایجاد کنید.

با پرسیدن سوالات مطرح‌شده در این کتاب و پاسخگویی به آن‌ها، ذهنتان مدام از ایده‌های جدید پر می‌شود و هر روز با دیدگاه‌های جدید ذوق‌زده خواهید شد.

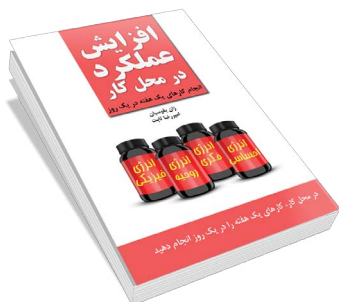


## فهرست کتاب‌های ژان بقوسیان



**شکستن مرزهای فروش**  
افزایش سریع فروش و درآمد در ۳۰ روز

نویسنده: ژان بقوسیان  
مخاطب: مدیران و کارآفرینان  
۲۳۲ صفحه  
قیمت: ۱۵ هزار تومان



**افزایش عملکرد در محل کار**  
چگونه در یک روز کارهای یک هفته  
را انجام دهیم؟

نویسنده: ژان بقوسیان  
مخاطب: تمام افراد علاقه‌مند به پیشرفت  
۲۴۰ صفحه  
قیمت: ۲۰ هزار تومان



**بازاریابی عصبی**  
۲۱ روش جدید برای ترغیب مشتری به خرید

نویسنده: ژان بقوسیان، آذر جوزی  
مخاطب: مدیران، کارآفرینان، فروشندگان  
۱۲۸ صفحه  
قیمت: ۷ هزار تومان

برای تهیه کتاب‌ها به صورت تکی و همچنین با تعداد بالا برای سازمانتان لطفاً با شماره ۰۲۱-۸۸۳۰۸۷۳۲ با تماس بگیرید یا به سایت [modiresabz.com](http://modiresabz.com) مراجعه کنید.

# کتابخانه موفقیت برایان تریسی

## مجموعه‌ای بی نظیر برای مدیران



### مجموعه کتابخانه موفقیت برایان تریسی

۶۰۰۰ تومان	۱۱۲ صفحه	مذاکره
۶۵۰۰ تومان	۱۲۸ صفحه	انگیزش
۶۵۰۰ تومان	۱۱۲ صفحه	واگذاری کارها
۶۵۰۰ تومان	۱۱۲ صفحه	مدیریت زمان
۶۵۰۰ تومان	۱۱۲ صفحه	رهبری کسب و کار
۷۰۰۰ تومان	۱۰۴ صفحه	مدیریت
۷۰۰۰ تومان	۱۰۴ صفحه	بازاریابی

برای تهیه کتاب‌ها به صورت تکی یا عمده برای سازمانتان لطفاً با شماره ۸۸۳۰۸۷۳۲ تماس بگیرید یا به سایت [modiresabz.com](http://modiresabz.com) مراجعه کنید.