

## کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش اول: سه نکته حیرت انگیز راجع به تغییر

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱ تا ۳۱

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند و به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

برخی تداعی‌های ذهنی‌م را در پانویس نوشته‌ام.

ذرت‌های بوداده مانده (لذت خوردن حذف شود) و سینما، سطل‌های متوسط و بزرگ. هر دو سطل انقدر بزرگ بودند که تمام نشوند. وزن کردن قبل و بعد. افراد با سطل بزرگتر ۵۳ درصد بیشتر از سطل متوسط خورده بودند. مردم از باور کردن نتایج سرباز می‌زدند!

اگر میخواهید مردم ذرت بوداده کمتری بخورند، راه حل خیلی ساده است: به آنها سطل‌های کوچکتری بدهید. لازم نیست نگران دانش یا دیدگاهشان باشید. آنچه مشکل افراد بنظر میرسد، اغلب یک مشکل موقعیت است.

**همه تلاش‌های تغییر دار ای یک وجه مشترک می‌باشد:**

**برای آنکه هر چیزی تغییر کند، کسی باید "کم‌کم" به طور متفاوتی "عمل کند".**

مثال آوردن بچه با وجود سختی‌های زیاد و مدیری که روی لباس شما تف می‌کند. یعنی مردم این تغییر بزرگ را خواسته‌اند.

موقعیت، قلب، ذهن.

ساعت شماطه‌داری کلاکی که باید دنبالش میرفتید تا خاموش کنید. این نشان میدهد ما به طور بنیادی دچار اسکیزوفرنی هستیم. نیمه احساسی خواب لذت‌بخش صبحگاهی را میخواهد. نیمه منطقی میداند که باید بیدار شود. اما زمانی که نیمه احساسی هوس چیزی را میکند، نیمه منطقی نمی‌تواند جلوییش بایستد.

نیمه احساسی درد و لذت را حس می‌کند، نیمه منطقی اراده دارد و تحلیل میکند و آینده‌نگر است. همیشه از زمان افلاطون این بحث بوده. اقتصاددان‌های رفتاری از تعبیر «برنامه‌ریز» و «انجام‌دهنده» استفاده می‌کنند. فیل و فیل‌سوار، فیل‌سوار افسار فیل را در دست دارد و به نظر میرسد رهبر فیل است. اما تسلط او بر فیل ناپایدار است زیرا جثه او در مقایسه با فیل خیلی کوچک است. هر زمان که فیل شش تنی و سوارکار آن با هم درباره مسیری به توافق نرسند، فیل‌سوار بازنده خواهد بود.

ضعف فیل روشن است: او تنبل و بی‌حوصله است، اغلب به دنبال پاداش سریع (خوردن بستنی) به جای پاداش طولانی‌مدت (لاغر شدن) است. هنگامی که تلاشها درباره تغییر شکست می‌خورد، معمولاً تقصیر فیل است، زیرا تغییرات مستلزم چشم پوشیدن از لذات کوتاه مدت برای رسیدن به پاداش‌های بلندمدت است. اما فیل‌سوار نمی‌تواند برای مدت طولانی فیل را در مسیر نگه دارد. ولع فیل برای خوشحالی فوری با قدرت فیل-سوار مغایرت دارد.

فیل البته دارای نیروهای فوق‌العاده‌ای است و همیشه آدم‌بده نیست. فیل‌سوار هم نقاط ضعف فلج‌کننده‌ای دارد. گزینه حمایت از فرزند یا دفاع آنی از حقتان کار فیل است. همچنین فیل کسی است که کارها را به انجام می‌رساند. برای رسیدن به هر هدفی به انرژی و گزینه فیل نیاز است.

نقطه ضعف اصلی فیل‌سوار این است که همواره مردد است. او تمایل دارد زیاد از حد در مورد امور تجزیه و تحلیل انجام دهد.

برای تغییر باید به هر دو توجه داشته باشید. توافق این دو تغییر را میسر می‌کند.

هنگام وجود تعارض فیل‌سوار میتواند برای مدتی کارش را پیش ببرد. او افسار فیل را میکشد (استفاده از نیروی اراده). اما این طناب‌کشی نمیتواند برای مدت طولانی ادامه یابد.

تحقیق بیسکویت و شکلات و تریچه برای دانشجویها و حل پازل (بدون اطلاع قبلی) بعد از آن. تریچه خورها عملکرد ضعیف تری داشتند و در حل پازل کمتر مصر بودند. آنها تسلط بر خود را از دست داده بودند.

### تسلط بر خود منبعی تحلیل رونده است.

نیروی تسلط بر خود تریچه خورها صرف مقاومت در برابر خوردن بیسکویت شده بود. بنابراین وقتی فیل درون آنها در حال شکایت از سختی حل معما بود، فیل سوار نیروی کافی برای محکم گرفتن افسار فیل را نداشت و پس از مدت کوتاهی فیل پیروز میشد.

بیشتر رفتار روزانه ما خوکار است تا تحت نظارت، و این چیز خوبی است زیرا رفتار تحت نظارت کار دشواری است، انرژی را تحلیل می برد.

تحقیقات زیادی این تحلیل رونده بودن قدرت اراده را نشان میدهند. کسانی که نباید با دیدن فیلم گریه دار، گریه می کردند تحمل جسمانی کمتری داشتند نسبت به کسانی که مجبور به جلوگیری از اشکشان نبودند.

### ما تسلط بر خود را در موقعیتهای مختلف، که شاید لزومی هم نداشته باشد، می سوزانیم.

اینکه ظاهر خود را بروز ندهیم، هزینه هایمان را مهار کنیم، سعی کنیم حفظ آبرو یا شهرت کنیم و خیلی چیزهای دیگر.

هرچه تغییر بزرگ تر باشد تسلط بیشتر افراد نسبت به اعمالشان را طلب می کند. زمانی که مردم از این همه تسلط بر خود خسته میشوند، آنچه تحلیل می رود نیروهای ذهنی برای فکر کردن خلاقانه، تمرکز کردن، مهار رفتارهای غیرارادی و ایستادگی هنگام مواجهه با یاس یا شکست است. به بیان دیگر آنها دقیقاً نیروهای ذهنی لازم را برای تغییری بزرگ تحلیل می برند.<sup>۱</sup>

### تغییر دشوار است زیرا مردم خودشان را خسته و بی توان می کنند.

ایده تلنبار کردن دستکش ها با قیمت های مختلف پیش چشم مدیران و صرفه جویی زیاد در شرکت. این کار خیلی بهتر از حرف زدن منطقی در مورد هزینه های اضافی در شرکت بود. تلنبار کردن دستکش ها فیل درون مدیران را خطاب قرار داد. به محض تمسک به احساس اوضاع متفاوت می شود و تغییر ساده تر میشود. جهت بدون انگیزه بی فایده است. با توجه همزمان به فیل و فیل سوار تغییرات بزرگ به سادگی میسر خواهد شد، مثل صرفه جویی میلیاردی دستکش ها.

البته فیل سوار هم بسیار مهم است، اگر فیل نداند دقیقاً به کدام مسیر برود، دور خودش خواهد چرخید.

### آنچه مقاومت بنظر می رسد، اغلب فقدان روشنی و شفافیت موضوع است.

«عادت غذایی سالم تر» به شدت غیر شفاف است. مثال ترغیب مردم به استفاده از شیر ۱٪ بجای شیر پرچرب. با آگهی نشان دادن چربی زیاد در یک لیوان شیر پرچرب.

<sup>۱</sup> به همین دلیل افرادی که به کارشان علاقه دارند، علی رغم شکست های متوالی باز هم انرژی لازم برای ادامه را دارند. فیل رفتن به آن مسیر را دوست دارد.

اگر میخواهید افراد تغییر کنند به آنها نگوئید رژیم غذایی سالم‌تری داشته باشید، بگوئید دفعه بعدی بجای شیرپرچرب، شیر کم‌چرب بخرید.

**برای تغییر رفتار، شما باید فیل‌سوار را راهنمایی کنید، به فیل انگیزه بدهید و مسیر را شکل دهید.**

تغییر بزرگ در بیمارستان‌ها با یک سخنرانی آغاز شد: ما میتوانیم جان ۱۰۰۰۰۰ نفر را نجات دهیم و باید این کار را تا ۱۴ ژوئن انجام دهیم، یعنی تا ۱۸ ماه بعد. «عده ای» و «به زودی» جهت را بصورت شفاف نشان نمی‌دهند. پیدا کردن شش اقدام مشخص (حتی کوچک) برای این رسیدن به این هدف در بیمارستانها.

مشکل بود که رئیس بیمارستانها را به معیوب بودن بیمارستانشان راضی کنیم. سراغ احساس کارکنان رفتیم و دل‌نازکی‌شان را مورد هدف قرار دادیم. مسیر را هم برای بیمارستانها هموار کرد، پرسشنامه یک صفحه‌ای با اقدامات مشخص و راهنمایی‌های گام به گام، آموزش و گروه‌های پشتیبان. او میدانست رفتار مسری است. او از فشار همکاران برای ملحق شدن به برنامه استفاده کرد، بیمارستان رقیب شما این کار را کرده است، شما میخواهید آنها در این تلاش اخلاقی از شما پیشی بگیرند؟ او همچنین افراد را در تماس با هم قرار داد، آنهایی که میخواستند تغییر را اعمال کنند با آنهایی که این کار را انجام داده بودند با هم تماس داشتند. چیزی شبیه «مربی و مراقب» در برنامه بازپروری معتادان.

نطق پایانی احساسی با نجات ۱۲۲۳۰۰ نفر و بیش از برآوردها.

تغییرات بزرگ رخ‌دادنی است. حتی با منابع محدود و اختیارات ساختاری کم.

«دانستن» کافی نیست، باید احساس هم درگیر شود.