

کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش دهم: جماعت را هدایت کنید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۲۸۹ تا ۳۲۰

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 ذهنی را در پانویس نوشته‌ام.

در موقعیتهای مبهم، ما همیشه برای دست یافتن به سرنخهایی برای نحوه رفتار به دیگران نگاه میکنیم. تجربه نگاه کردن به دیگران در مورد نحوه خوردن یک خوراکی جدید!

نکات تحقیق دود در اتاق موقع پر کردن پرسشنامه:

- موقعی که افراد در اتاق تنها بودند ۷۵ درصدشان به دود اعتراض کردند ولی وقتی با دو نفر دیگر بودند تنها ۳۸ درصد!
 - با شنیدن صدای جیغ از اتاق بغل در حالت تنهایی ۷۰ درصد و در حالت حضور دو نفر دیگر تنها ۴۰ درصد به کمک او شتافتند!
- در موقعیتهای مبهم مردم به دیگران نگاه می‌کنند تا سرنخی برای تفسیر رویداد دست یابند. داستان فرضی غش کردن یک فرد و عدم واکنش ما بخاطر عدم واکنش دیگران که نکند «فقط لیز خورده باشد!»
- شما کارهایی را انجام میدهید زیرا دوستانتان را می‌بینید که آن کارها را انجام میدهند.

چاقی مسری است. تحقیقات نشان داده وقتی فردی چاق میشود، احتمال چاق شدن اطرافیانش سه برابر بیشتر میشود. مجاورت هم اهمیت چندانی نداشت. حتی اگر دوستان در نقاط دوردست نسبت به هم بودند هم چنین بود. شما با نگاه کردن به مردم اطرافتان عقیده‌تان را در مورد یک اندام قابل قبول تغییر میدهید.

الکل‌نوشی، ازدواج، سرمایه‌گذاری در یک جای خاص و ... هم مسری است.

موقعیتهای تغییر به یقین ناآشنا هستند، بنابراین باید به علائم اجتماعی دقت کافی بکنید، آنها میتوانند تغییر را پیروز کنند/شکست دهند.

هنگامی که شما فیل را در مسیری ناآشنا هدایت میکنید، احتمال زیاد وجود دارد که آن فیل به دنبال جماعت راه بیفتد.

ایده انداختن انعام توسط خود مغازه دار در کیسه مخصوص تا دیگران هم چنین کنند. ایده صدای ضبط شده خنده در میان تماشاگران.

داستان حوله‌ها در حمام، وقتی کسی نمیدید با جمله بیشتر از یک بار مصرف کنید، خیلی تغییر ایجاد نشد، چون رفتار گله معلوم نبود! اما با نصب جمله «بیشتر مهمانان این کار را میکنند» در حمام، ۲۶ درصد مردم بیشتر از یک بار از حوله استفاده کردند. رفتار گله معلوم شده بود! اگر میگفتیم تنها ۸ درصد این کار را میکنند، مردم به احتمال کمتری این کار را میکردند.

کافی است گزارش دادن به موقع ۸۰ درصد کارکنانتان را به گوش ۲۰ درصد باقی برسانید، آنها هم چنین خواهند کرد. اما اگر بگویید ۱۰ درصد این کار نمیکنند، گله به سمت گزارش ندادن هدایت میشود!

داستان بررسی دیر مقاله‌ها توسط داوران در یک مجله مدیریت عملیات تولید

- یک هدف جمعی وجود داشت که مقاله‌ها زود بررسی شود، ولی کسی نمی‌خواست آن آدم احمقی باشد که زود داوری میکند!
- مدیر جدید اعلام کرد مجله از این به بعد در ۶۵ روز بررسی مقاله‌ها را انجام خواهد داد.
- او به هویت تمسک جست و گفت که ما آدمهای عملیاتی هستیم و باید زود کار را انجام دهیم.
- رفتاری روشن را مشخص کرد: هر بررسی کننده باید ظرف ۵ هفته نظرش را اعلام کند.

- هر جمعه وضع مقاله‌ها را بررسی میکرد و به همه میگفت که وضعیت بررسی در چه وضعی است، اینگونه آنها که عقب بودند، با خود میگفتند «من چه آدم تنبلی هستم»

داستان «راننده برگزیده» و تلاش برای کاهش رانندگی با حالت مستی:

- با تکرار موضوعی یا مضامین مختلف و بسیار، حتی اگر خیالی باشد، میتوان رفتاری را مسری کرد.
- ایده اینکه طرف شب الکل نخورد توی مهمانی تا بتواند دوستانش را به ماشین به مقصد برساند.
- استفاده از ایده «راننده برگزیده» در حین فیلمها و سریالهای مختلف. فقط ۵ ثانیه در هر سریال لازم بود تا این ایده یک جایی مطرح شود، قرار نبود یک قسمت در این مورد ساخته شود.
- برخورد مسئول این طرح برای قانع کردن فیل‌سوار فیلم‌سازان خیلی خوب بود. همچنین با کوچک کردن تغییر، به فیل هم انگیزه داد.
- آمار کشته شدگان ناشی از حوادث رانندگی ناشی از مصرف الکل به طرز محسوسی کاهش پیدا کرد.

داستان «بابای شیرین» در تانزانیا:

- دریافت هدیه توسط دختر جوان در معامله با مرد مسن.
- مشکل نبود قدرت در زن در این رابطه و احتمال پایین استفاده از وسایل جلوگیری از بارداری در این رابطه. تحقیقات نشان داده احتمال استفاده از وسیله جلوگیری از بارداری در رابطه با اختلاف سنی بیشتر (سن بیشتر مرد) کمتر است.
- علی‌رغم خطرات بالای این روابط، منع اجتماعی در این مورد در آن جامعه وجود نداشت.
- ۸۹ درصد مردم مخالف این رابطه بودند، ولی این مخالفت خاموش بود و موضوع راحتی برای بحث کردن نبود.
- تیمی از کارشناسان ایدز، دهها هنرمند و مبتکر محلی و استادان دانشکده بهداشت از آمریکا برای حل موضوع رابطه جنسی بین دو نسل جمع شدند.
- متقاعد کردن زنان جوان برای گذشتن از خیر هدایا، نشدنی بود. تحقیر مردان مسن پرپول و قدرت هم سخت بود.
- اگر نمیتوانیم شخصیت‌های اصلی داستان را عوض کنیم، آیا میتوانیم محیطشان را عوض کنیم؟
- لازم بود راهی بیابیم تا مردم راجع به چیزی که حرف زدن راجع به آن سخت است، به راحتی صحبت کنند: ایده استفاده از طنز.
- خلق شخصیت منفی «فاتاکی» (در زبان محلی یعنی انفجار یا آتش بازی، به عبارتی یعنی چیزی که خطرناک و ناپایدار است و شما باید از آن دوری کنید) که به دختران پیشنهاد هدایا میداد.
- رادیو فراگیر بود و از آن استفاده بیشتر شد. خلق صحنه‌هایی که همیشه علی‌رغم پول و شیرین‌زبانی و موقعیت اجتماعی اش همواره فاتاکی به مقصودش نمیرسید. او آدم بدبختی است، محتاج دلسوزی است. کسی است که شما به او می‌خندید.
- پخش فراگیر این برنامه‌ها و دو هدف: ۱- رفتار پیرمردهای عیاش مورد تمسخر عمومی قرار گیرد. ۲- مداخله آدمهای غربیه را تشویق کند. دوستان و بستگان و ... این وظیفه شماست که مراقب این زنان جوان باشید. از فرزندتان در مقابل فاتاکی محافظت کنید!
- بعد از مدتی همه فاتاکی را می‌شناختند و نتایج کاهش ابتلا به ایدز هم بسیار خوب بود.

نکات درمانگاه درمان اعتیاد به موبایل:

- در اینجا هم فیل، گناهکار اصلی است. او معتاد به خواندن پیامها شده.

- فیل سوار: نقاط روشن را بیابید: آیا مواقعی هست که او بیخیال تلفنش شود؟
 - فیل سوار: به مقصد اشاره کنید: او به یک هدف روشن و قطعی نیاز دارد. مثلا «موقع شام ممنوع» یا «موقع رانندگی ممنوع»
 - فیل: احساس را پیدا کنید: از همسرش بخواهید او را مجبور کند ده ایمیل آخر را با صدای بلند بخواند و ببینید آیا هیچکدامشان ارزش این همه بیقراری داشته؟ کمی شرمندگی برای او مفید است.
 - فیل: احساس را پیدا کنید: تعریف داستان توله‌سگی که زیر ماشین راننده‌ای رفت که در حال ارسال ایمیل بود هم موثر است.
 - فیل: هویت ایجاد کنید: تو پیشتر آدم قوی‌ای بودی، عجیب است که تو را اینطور خل و مضطرب می‌بینیم.
 - فیل: ذهنیت رشد ایجاد کنید: نباید دوستانش اجازه دهند پس از چندبار شکست بیخیال شود. سیگاریها گاهی با ۱۷مین تلاش موفق میشوند.
 - مسیر: محیط را در هم بشکنید: چک کردن موبایل توسط همسر او.
 - مسیر: محیط را عوض کنید: موبایل در صندوق عقب موقع رانندگی
 - مسیر: محیط را عوض کنید: قطع کردن صدا و پوشاندن چراغ آلارم موبایل
 - مسیر: جماعت را هدایت کنید: همکاران به او بفهمانند که میدانند او زیر میز به موبایلش نگاه میکند و همه به او خیره شوند.
- زمانی که میخواهید بر دیگران اثر بگذارید، به دنبال تغییر فرهنگ هستید. به گفته مدیر IBM فرهنگ تنها یک جنبه بازی نیست، خود بازی است. داستان ساعات کار اضافه انترنها و رزیدنتها:
- مرگ یک نفر بر اثر اشتباه یک رزیدنت و تصویب قانون در مورد کاهش ساعت کار. البته این فرمان شکست خورد و در عمل اجرایی نشد.
 - سخت‌ترین نبرد برای اقدام معمولی به نام «پایان شیفت روزانه» بود. انترنها به دلایلی کار را بعضی شبها تحویل نمیدادند و یا مجبور بودند گزارش نوشته نشده توسط رزیدنت شب را سرصیح بنویسند و به همین دلیل زیادتر کار میکردند.
 - این نگاه وجود داشت که انترن نصف شب و زیر فشار کاری، یاد میگیرد و باید این سختی را تحمل کند.
 - نگاه مخالف دیگر معتقد بود که تحویل شیفت باعث میشود بعضی نکات انتقال پیدا نکند.
 - اعتراض نهایی در اصل این بود که کسانی که خودشان سختی انترنی را تحمل کرده بودند و رزیدنت شده بودند، میخواستند انترنهای حال حاضر هم این سختی را بکشند!
 - خود انترنها حاضر نبودند ساعت کارشان کم شود! آنها فکر میکردند با تفویض نوبت و ترک بیمارستان دیگر مورد احترام دیگران نیستند. تغییر در تضاد با فرهنگ بود و البته یک قانون تازه هیچ وقت با فرهنگ مطابقت ندارد.
 - تفاوت در جلسات بعدازظهر برای چک کردن وضعیت بیماران در دو بیمارستان و تفاوت در پذیرش این طرح جدید. محیط یکی مستعد تغییر بود و دیگری نه.
 - بحثهای «ما» و «آنها» در بیمارستان موفق در برابر تغییر کمتر بود.
 - در بیمارستان موفق ایده اعتماد کردن به گروهتان در برابر انجام دادن همه کارها به تنهایی وجود داشت. لایق و کارآمد بودن در برابر سکونت و زندگی در بیمارستان.
 - در بیمارستان موفق اصلاحگران (اعضای موافق با این طرح) فضا و زبانی را برای اعلام طرح تازه در اختیار داشتند.
 - اگر میخواهید فرهنگ سازمانتان را تغییر دهید، باید اصلاحگران را دور هم جمع کنید. آنها به فضای آزادی نیاز دارند. به زمان برای هماهنگ شدن خارج از نگاه خیره مقاومت‌کنندگان احتیاج دارند.

- برای مدتی باید اجازه دهید یک برخورد هویت وجود داشته باشد. دست کم برای مدتی باید کشمکش «ما در برابر آنها» اتفاق بیفتد. میدانیم این با شعار «همه اعضای یک گروه هستیم» منافات دارد، اما ضروری است. آن را یک تغییر رویه سازمانی تلقی کنید.
- محرکهای عمل برای ایجاد عادت خوب: در بیمارستان موفق انترنها فکر میکردند که ساعت ۹ موقع تغییر شیفت چه باید بگویند. در صورت مشاجره با رزیدنت شب چه باید بگویند.
- باید جماعت را هدایت کنید، اصلاحگران باید همدیگر را بیابند و زبانی مشترک پیدا کنند. باید به آنها اجازه داده شود درباره ارزشهایشان صحبت کنند. شما به عنوان یک رهبر میتوانید به آنها کمک کنید این زبان را خلق کنند.
- با وجود اینکه در بیمارستان بتا در ابتدا درصد بیشتری از بالادستیها (رزیدنتها) به نسبت بیمارستان آلفا با این طرح موافق بودند، اما در نهایت به دلیل فراهم بودن سایر شرایط طرح در بیمارستان آلفا موفق شد.

اگر برنامه درست بتواند یک آدم عوضی را به یک آدم نیکوکار بدل کند، پس

مسیر درست همچنین میتواند یک دشمن را به یک دوست و متحد تبدیل کند.