

کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش سوم: حرکات مهم را بنویسید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۶۳ تا ۹۲

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.

داستان ۴۷ درصد پزشکانی که تجویز تنهای داروی امتحان نشده را بر جراحی ترجیح میدادند و ۲۸ درصدی که با وجود دو داروی امتحان نشده، تجویز دارو را ترجیح میدادند! آنچه در اینجا اتفاق افتاد فلج تصمیم‌گیری بود.

گزینه‌های بیشتر، حتی اگر از نوع خوب باشند، می‌توانند ما را منجمد کنند و باعث شوند عقب‌نشینی کرده و به طرحی ناتوان و نه چندان خوب متمسک شویم.

تصمیم‌ها جولانگاه فیل‌سوارند. چون به نظارت دقیق و تسلط بر خود نیاز دارند، قدرت فیل‌سوار را تحلیل می‌برند (آزمایش تریچه و شکلات). هرچه گزینه‌های بیشتری به فیل‌سوار ارائه شود، او خسته‌تر میشود. خرید کردن خسته‌کننده‌تر از انواع دیگر فعالیت‌های سبک است چون انتخابهای زیادی داریم. سه مثال واقعی:

- مشتریان به میزان ۲۴ مریب بیشتر از میزان ۶ مریب برای تست مریبا رجوع میکنند، ولی هنگام خرید آنهايي که تنها ۶ مریب می‌بینند به احتمال ۱۰ برابر بیشتر خرید می‌کنند!
- هر ۱۰ گزینه اضافی ارائه شده در لیست بیمه بازنشستگی احتمال علاقمندی کارکنان را ۲ درصد کاهش میدهد!
- در برنامه زوج‌یابی، آنها که تنها با ۸ نفر صحبت کردند بیشتر از آنهايي که با ۲۰ نفر صحبت کردند، «فرد سازگار با علایق و احساساتشان را می‌یابند.»

بری شوارتز در کتاب تعارض انتخاب: موقعی که ما با گزینه‌های بیشتر و بیشتری مواجه میشویم، از زیادی بار افکار، گیج و مردد میشویم. انتخاب کردن دیگر راه‌هایی نیست، ناتوان‌کننده، بلکه ظالمانه است.

با حفظ وضعیت موجود، احساس راحتی و پایداری به انسان دست میدهد زیرا انتخابی وجود ندارد. در هنگام انجام کارهای روزمره بیشتر اوقات فیل‌سوار روی اتوپیلوت است. اتوپیلوت در هنگام تغییر دیگر کار نمی‌کند. تغییر انتخابهای تازه پیش روی شما قرار میدهد که ایجاد تردید میکند.

در هنگام تغییر ابهام هم مثل گزینه‌های زیاد به فلج تصمیم‌گیری منجر میشود. شما ممکن است ندانید چه گزینه‌هایی در دسترس می‌باشد و این تردید همان‌گونه عمل کند که ۲۴ مریب روی میزان عمل میکند.

ابهام برای فیل‌سوار خسته‌کننده است، در شرایط ابهام فیل همان مسیر قبلی را میرود، چون تردید فیل را مضطرب میکند. فلج تصمیم میتواند نابودکننده تغییر باشد، زیرا آشناترین مسیر همیشه حفظ وضعیت موجود است.

لازم نیست کسی متقاعد شود که سالم غذا خوردن هدفی ستودنی است. آنها تنها به کسی احتیاج داشتند که بتواند هدفی ناب و عالی را در قلمروی رفتار روزمره مطرح کند، کسی که بتواند پریشانی افراد را برای انتخاب گزینه‌های بالقوه سالم کم کرده و نقطه مناسبی را برای آغاز پیشنهاد دهد.

ابهام دشمن تغییر است، لازمه هر تغییر موفق، ترجمه اهداف ابهام‌آمیز به رفتارهای مشخص است. خلاصه آنکه شما باید برای زدن کلید تغییر باید حرکات مهم را بنویسید.

وضع قانونهای مدیرشركت خصوصی راه آهن برزلی باعث شفاف شده تصمیمها شد. منظور از نوشتن حرکات مهم همین است. این قانونها به پرسنل موقع انتخاب تصمیمهای حیاتی کمک می‌کردند تا تصمیماتی مطابق با این قوانین بگیرند. این قوانین ساده و شفاف بودند. پرسنل با استفاده از این قوانین از خیر حمل‌گندم گذشتند چون لکوموتیو جدید میخواست، به فکر افزایش ظرفیت سوخت شدند تا زمان سوختگیری کاهش یابد. همچنین از ریلهای مسیره‌های متروک استفاده کردند تا در هزینه‌ها صرف‌جویی کرده باشند.

آنچه فیل را خسته و تلاشها برای تغییر را با خطر مواجه میکند ابهام است.

داستان واقعی گزارش هزینه‌ها:

- فیل‌سوار: نقاط روشن وجود دارند، چون ۶۲ درصد از کارمندا به موقع گزارش میدهند، باید دید رمز موفقیت آنها چیست.
- فیل‌سوار: شاید نقاط ابهامی در لیستها هست که کارکنان را دچار فلج تصمیم میکند، باید رفتار کارکنان کند را رصد کند تا ببیند کجا سردرگم میشوند، تا زمانی که سردرگمی را ندیده نمیتواند حرکات مهم را بنویسد.
- فیل: باید احساس را پیدا کنیم، ایمیل غرغر ماهانه که چرا گزارش نمیدند در احساس آدمها بعد از شش ماه تاثیر ندارد، شاید بتوان با استفاده از زیاد شدن کار فرد مسئول جمع بندی گزارشها بر احساس پرسنل تاثیر گذاشت.
- مسیر: محیط را تغییر دهید، آیا فرمها ساده هستند؟
- مسیر: جماعت را هدایت کنید، به آنها باید فهماند که دو سوم به موقع تحویل میدهند، شاید آنها فکر میکنند همه گزارششان را دیر میدهند.

زمانی که شما میخواهید کسی به شیوه‌ای نو رفتار کند، «شیوه نو» را به روشنی توضیح دهید.

فکر نکنید حرکت‌های تازه واضح هستند.

مثال گنگ و پر از معانی مختلف که مورد نظر ما نیستند در شکل هرم غذایی. در مقابل ایده فقط انتخاب شیر با چربی یک درصد کارش را به درستی انجام داد. هرم غذایی که انواع و کمیتهای غذایی یک رژیم سالم را مشخص میکند، نمونه کاملی است از اینکه «چگونه نباید رفتار مردم را عوض کرد!»

شما برای تغییر باید الهامات را به اقدامات تبدیل کنید. کافی نیست که از کارکنانتان بخواهید «خلاق‌تر» باشند یا در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند. مثل این است که به مردم آمریکا بگویید که «سالم‌تر» باشند (به جای خوردن شیر یک درصد!). تا زمانی که شما از یک عقیده تغییر به یک رفتار خاص نرسید، آماده رهبری تغییر نیستید.

معضل والدینی که بچه‌هایشان را میزند و تلاش برای تغییر آنها:

- استفاده از شیوه درمان تعامل والد و فرزند: از والدین خواسته شد روزانه تنها ۵ دقیقه با بچه‌هایشان فقط بازی کنند. آنها حق نداشتند به بچه‌ها در این ۵ دقیقه دستور بدهند، از آنها انتقاد کنند یا حتی از او سوال بپرسند.
- رصد این جلسه بازی از پشت شیشه و دادن آموزش لحظه به لحظه به والدین.

- سعی میکنیم والدین را مثل چوب نی انعطاف پذیر کنیم، بچه هر کاری بکند، والد مقاومتی نشان نمی دهد. پس بچه چیزی ندارد که با آن مبارزه کند.
- ابتدا برای والدین کودک آزار تحمل این ۵ دقیقه بسیار سخت است. چون نیاز به تمرکز فیل سوارشان دارد، اما هرچه این رفتار غریزی تر شود، کنترل کمتری را از سوی والدین طلب میکند و بنابراین ادامه می یابد.
- آموزش مهارتهایی که در ابتدا غیرطبیعی بنظر میرسید مثل دنبال فرصت بودن برای تحسین بچه ها، توصیف رفتار بچه ها (اینگونه بچه احساس میکند مورد توجه است).
- توصیه به ادغام دستور با یک دلیل: چون داره سرویس میاد، کفش بپوش.
- مقایسه والدین تحت این آموزشها با والدینی که سر کلاس کنترل خشم رفتند. اینها کلی نتیجه بهتر داشتند بعد سه سال.
- والدین کودک آزار درک نمیکنند که بچه دستور را یادش میرود. یا اینکه بچه توانایی مهار رفتار غیرارادی را ندارد. آنها این رفتارها را کله-شقی یا مخالفت در نظر میگیرند، در حالی که اکثرا چیزی که وجود دارد فقدان شفافیت است.
- داستان تلاش دانش آموزان برای احیای جمعیت شهرشان. فلج تصمیم با توجه به وجود عوامل متعدد. با پرسشنامه فهمیدند نیمی از جمعیت خارج از شهر خرید میکنند. گزارش بچه ها سرشار از آمار و جداول پیچیده نبود، تنها گفتند اگر ده درصد مردم بیشتر از شهرشان خرید کنند، میتوانند اقتصاد محلی را ۷ میلیون دلار تقویت کنند. آنها همچنین ۵ حرکت شفاف را نوشتند.
- گاهی اوقات دانش واقعی است، اما بیهوده است! دانش گاهی تنها باعث فلج ذهن میشود. از نظر فیل سوار یک مشکل بزرگ راه حلی بزرگ می-طلبد.