

## کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش چهارم: به مقصد اشاره کنید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۹۳ تا ۱۲۶

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.

معلم سوادآموزی با دانش آموزان بسیار ضعیف، مشخص کردن یک مقصد که دل دانش آموزان کلاس اولی را بدست آورد: شما میتوانید در پایان سال به کلاس سوم بروید. (البته نه واقعی بلکه به این معنی که آنها مهارت‌های کلاس سومی‌ها را پیدا خواهند کرد).

این هدف برای روان کلاس اولی‌ها خیلی مناسب بود. کلاس اولی‌ها خوب میدانستند کلاس سومی‌ها چگونه هستند، آنها بزرگتر، زرنکتر و باحالت‌تر هستند. دانشمند خطاب کردن دانش آموزان با عنوان دانشمند برای ارتقای فرهنگ تحصیل علم در بین دانش آموزان. بچه‌ها در جواب سوال دانشمند کیست می‌گفتند: «کسی است که همه عمرش را وقف فراگیری علم کند و در آن بسیار ماهر است.» دانشمندان تشویق شده بودند آموخته‌های خود را با اعضای خانواده هم در میان بگذارند. وقتی کسی به دفتر میرفت بقیه فکر میکردند او از دانش محروم شده! یعنی این فرهنگ بین بچه‌ها جا افتاده بود. جشن صوری کلاس دوم.

بهرحال ما در تغییر خلاقانه به اهدافی علاقه‌مندیم که نزدیکتر می‌باشند. هدفی را میخواهیم که بتواند در چند ماه یا چند سال جواب دهد، نه چندین دهه! ما چیزی را میخواهیم که میتوانیم آن را کارت پستال مقصد بنامیم. تصویری زنده از آینده‌ای نزدیک که آنچه را که محتمل می‌باشد نشان می‌دهد. هدف معلم نه تنها فیل‌سوار را هدایت کرد، بلکه به فیل هم انگیزه داد. هدف بزرگ و ترسناک نباید صرفاً بزرگ و ضروری باشد، باید احساس شما را برانگیزد.

جراحی (دکتر اسرمن) که شماره موبایلش را به بیمارانش میداد و گاهی برای بیمارانش پیش از بیهوشی لایایی میخواند و بیمارانش او را بخاطر گرمی رفتار و همدلی‌اش دوست داشتند. روال پیچیده تشخیص و درمان برای سرطان سینه و فکر آن جراح که: کاش میشد تجربه حول نیازهای بیمار شکل میگرفت و نه بخشهای مختلف پزشکی. او به مرور بخشی را تشکیل داد که همه کارهای رادیولوژی و تشخیص و درمان زیر یک سقف انجام میشد و مریض بین بخشها با جوابهای آزمایش و تشخیص جابجا نمیشد. او از همان ابتدا هدف «زیر یک سقف» را مشخص کرده بود. او از یک مرکز کوچک با کار چهار ساعت در یک روز هفته شروع کرد و خودش انرژی بسیار زیادی گذاشت و به عنوان یک جراح از هیچ کاری امتناع نکرد. او حتی مراتب را برای به موقع انجام شدن کار در بخشهای دیگر همچون رادیولوژی هم پیگیری کرد و نهایت سعیش را کرد که بیمارانش سر وقت به محل بروند. برای رسیدن به هدفش از محل خودش به تیم رادیولوژی داد. بعد از مدتی این بخش جدید که توسعه یافته بود، تبدیل به یکی از مراکز اصلی کسب درآمد بیمارستان شد. این مرکز محل تفریحی هم دارد.

موقعی که شما مقصدی پرهیبت و گریزناپذیر را توصیف میکنید، فیل‌سوار مستعد گم شدن در تحلیل‌های پیچیده است. برای او «تحلیل کردن» راضی‌کننده‌تر از «انجام دادن» است. فقط <sup>1</sup> Smart بودن اهداف کافی نیست. اهداف دقیق و قابل اندازه‌گیری و عملی به احساس پروبال میدهند ولی آن را تولید نمی‌کنند. نتایج تحقیقات هم نشان داده در تغییرات سازمانی اهداف احساسی موفق‌تر از اهداف مالی بوده‌اند.

کارت پستال مقصد با یک تیر دو نشان می‌زند: به فیل‌سوار نشان می‌دهد به کجا برود و به فیلم هم نشان میدهد چرا این سفر ارزشمند است.

نکات درمانگاه با موضوع «چگونه میتوانید شرکتها را از تفکر کوتاه‌مدت بازدارید؟»

- برای غلبه بر تفکر کوتاه‌مدت در مقایسه کلان لازم است تجارت‌ها هم کوتاه‌مدت فکر نکنند.
- لزوم ارائه گزارش فصلی برای سرمایه‌گذاران یکی از دلایل اصلی تفکر کوتاه‌مدت است.

- بررسی مورد به مورد کلیه نکات مطرح شده در کتاب برای تغییر در مورد این تغییر موردنظر.

اگر گروه شما برای تغییر انگیزه نداشته باشد، شروع به دلیل تراشی می‌کند. مثال دلیل تراشی برای توجیه چیپس خوردن. هدف کلی «سالم تر بودن» خیلی دقیق نیست و همین ابهام جایی برای جولان دادن فیل فراهم میکند، به آسانی میتوان برای شکست دلیل تراشید. یک پاسخ به این مشکل این است که اهداف کاملا مشخص و مکتوب باشند.

### اگر شما نگران احتمال دلیل تراشی در خانه یا محل کار هستید، باید ابهام را از هدفتان بردارید.

اهداف سیاه و سفید ممکن است الهام بخش نباشند، مثل «به چیپس و پفک لب نمی‌زنیم.» اما این امکان وجود دارد که نیروی احساسی یک کارت پستال مقصد را با قدرت هدف سیاه و سفید که مخالف دلیل تراشی است ترکیب کند. نکته‌های مثال شرکت BP برای چاه‌های اکتشافی:

- موفقیت نسبی تا پیش از آن برای BP بخاطر نسبت بالای چاه‌های غیرخشک.
- محاسبات ارزش موردنظر (Expected Value) باعث میشد در محاسبات حفر چاه‌های با احتمال پایین هم توجیه پیدا کند. در حالی که این یک خطای آماری است که از ده چاه با احتمال ده درصد، حتما یکی خشک نیست.
- شعار «حفر چاه خشک قدغن» جایی برای دلیل تراشی نگذاشت. شعارهایی همچون «به حداکثر رساندن ارزش موردنظر» این قدرت را نداشت و جا برای دلیل تراشی باقی می‌گذاشت.
- حفاران مجبور شدند محاسبات زمین‌شناسی را دقیقتر کنند.
- این دلیل که «هر اشتباه دانشی برای آینده است» هم از بین رفت. دلیل «این چاه استراتژیک است» هم دیگر با شعار جدید پذیرفتنی نبود.
- BP به نسبت ۲ چاه موفق از سه چاه رسید که بسیار عالی بود. قبل از این شعار ۱ از ۵ بود در حالی که همان زمان هم میانگین باقی رقبا یک به ۸ بود.
- اما روسای BP نگفتند: «دو مورد از ۳ مورد عالی است، بیایید جشن بگیریم!» همچنان هر چاه خشک یک شکست تلقی میشد و توجیهی نداشت.

اگر شما نگران سستی بالقوه اعضای گروهتان هستید یا نگران هستید مقاومت خاموش ابتکار عمل را برای تغییر آهسته یا نابود کند، اهداف سیاه و سفید شاید راه حلی باشد. اما شما همیشه به هدفی که انقدر انعطاف‌ناپذیر باشد احتیاج ندارید. مثلا اگر بچه‌های کلاس اولی در همه درسها مثل کلاس سومی‌ها نمیشدند باز هم آنها را فارغ التحصیل میکردیم.

بهرحال مهم این است که هدف درازمدتان را با حرکات مهم کوتاه‌مدت ترکیب کنید.

**البته لزومی ندارد که شما هر پیچ جاده از امروز تا مقصد را پیش‌بینی کنید.  
منظور این نیست که برنامه‌ریزی برای کل سفر ناخوشایند می‌باشد، بلکه "ناممکن" است.**

هنگامی که در ابتدای کار هستید؛ نگران وسط کار نباشید، زیرا موقعی که به وسط میرسید، وسط تغییر خواهد کرد. تنها به دنبال شروعی قدرتمند و پایانی قدرتمند باشید و حرکت کنید.

نکات مدیر جدید دفتر تحقیقات بازار و تغییراتی که اعمال کرد:

- حداقل ۱۲۵ گفتگو با مشتریان در ماه انجام دهید. موقع گفتگو یادداشت بردارید و آنها را به شبکه داخلی بفرستید. اینگونه کمیت و کیفیت کار پرسنل ارتقا یافت. دستورات روشن و مشخص بودند.
  - تحلیلگران باید در هنگام صحبت با مشتریان حداقل دو بار به تحلیل‌های همکارانشان اشاره میکردند. این راهی برای جدا شدن از فرهنگ خودشیفتگی و من-من کردن بود. همچنین باعث میشد خودشان بیشتر مطالعه کنند.
  - او علاوه بر نوشتن حرکات مهم (۱۲۵ و ...) به مقصد هم اشاره کرد: ما میخواهیم جزء ۵ شرکت اول این حوزه باشیم. شوخی بین کارمندان: یا بین ۵ تا باش یا بمیر! اما انگیزه جدی بود.
  - پیش‌بینی فوق‌العاده در مورد یک دارو با تحقیق درست توسط تحلیل‌گران و رسیدن از رتبه ۱۵ به رتبه ۱ شرکت‌های تحقیقاتی.
- فیل سوار دوست دارد بخاطر نتایج خوب در درازمدت، در کوتاه‌مدت فداکاری‌هایی نیز بکند و به همین علت با فیل درگیر است، چون او فقط خوشحالی فوری را میخواهد. فیل سوار با تدبیر است، به او نقشه‌ای بدهید و او مسیر را دنبال خواهد کرد. اما او خطاهای زیادی هم دارد: ذخایر محدود انرژی او، فلج او در مواجهه با ابهام و گزینه‌های زیاد و تمرکز مداومش بر مشکلات و نه راه‌حلهای آنها.
- اما در کل قوای فیل سوار بسیار و خطاهای او میتواند کم باشد. هنگامی که شما به حمایت فیل سوار درون خودتان یا دیگری برای ایجاد تغییر نیاز دارید، باید برنامه بازی‌تان ساده باشد.
- اول نقاط روشن را بیابید، سپس به فیل سوار جهت را نشان دهید (هم نقطه شروع و هم نقطه پایان) و برای او کارت‌پستالی از مقصد بفرستید و حرکات مهم او را بنویسید و اعلام کنید.
- موقعی که این کارها را انجام دادید، فیل سوار را آماده کنید تا تغییر را رهبری کند. او را در جریان کشمکش با شریک ناراضی و باصلابتش یعنی فیل یاری دهید.