

## کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش پنجم: احساس را پیدا کنید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱۲۹ تا ۱۵۸

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.

نکات داستان فروشگاه تارگت که از یک فروشگاه ۳ میلیارد دلاری منطقه‌ای به فروشگاه عظیم ۶۳ میلیارد دلاری بعد از ۱۵ سال رسید:

- در ابتدا هم آگهی‌های تلویزیونی خوب بود، اما اجناس مثل سایر فروشگاه‌ها بود.
- بازرگانان مسئول خرید خیلی به رنگ‌ها بها نمیداند و فیل سوار درون آنها فقط میزان فروش سال قبل را تحلیل میکرد و فقط میخواست موفق‌های قبلی را تقلید کند. اما مدیر مربوطه میخواست به آنها بفهماند دنبال طرحهای جدید باشند.
- استخدام یک طراح لباس برای این کار و استفاده از شکلات و آی‌مکهای رنگی برای نشان دادن اهمیت رنگ‌ها به مسئولان خرید بخشهای مختلف.

هنگامی تغییر اثر میکند که رهبران هم با فیل و هم با فیل سوار درون مردم صحبت کنند. هسته موضوع درباره تغییر رفتار مردم است و تغییر رفتار در موقعیت‌های بسیار موفق بیشتر با برانگیختن احساسات مردم رخ میدهد. ممکن است دیگران با تحلیل‌های منطقی ما موافقت کنند، اما آیا این دلیل میشود که به آن عمل کنند؟ اما وقتی احساسشان تحریک شود اوضاع فرق دارد.

کوثر و کوهن (در کتاب قلب تغییر) میگویند مردم فکر میکنند تغییر اینگونه رخ میدهد: «بررسی کن، فکر کن، تغییر کن.» در حالی که بیشتر تغییرات موفق تغییر به این صورت رخ میدهد: «ببین، حس کن، تغییر کن.» آنها خاطر نشان کردند که ابزار تحلیل وقتی خوب عمل میکند که «ضوابط شناخته شده، مفروضات حداقل و آینده معلوم باشد.» اما موقعیت‌های تغییر بزرگ شبیه این نیستند. در بیشتر موقعیت‌های تغییر، ضوابط خوب درک نشده‌اند و آینده نامعلوم است. به دلیل تردیدی که تغییر به همراه دارد، فیل تمایلی به حرکت ندارد و بحثهای تحلیلی بر اکراه غلبه نمی‌کند. (اگر فردی برای ازدواج با دیگری مطمئن نباشد، صحبت درباره مزایای مالیاتی این کار بی‌فایده است!)

**مبارزه با سستی و بی‌تفاوتی توسط بحث‌های تحلیل‌گونه مثل آن است که برای کسی که در حال غرق شدن است کپسول آتش نشانی پرت کنید.**

اما باز هم همیشه پاسخ اینکه چرا مردم با تغییر مورد نظر شما همراه نمی‌شوند مشخص نیست، حتی برای کارشناسان.

نکات پام امیدیار، بنیان گذار Hope Lab:

- نوجوانان بعد از روند شیمی درمانی سخت در بیمارستان، داروهای شیمی درمانی در منزل را که گاهی تا دو سال طول میکشید و عوارض نسبتاً کمی هم داشت نمی‌خوردند. آنها با نخوردن این داروها در معرض عود مجدد سرطان قرار داشتند.
- اگر شما ۲۰ درصد دارو را کمتر بخورد احتمالاً عود سرطان ۲۰۰ درصد افزایش می‌یابد.
- خانم امیدیار متقاعد شده بود که نوجوانان این پیام را درک نمی‌کنند. او به فکر شیوه‌ای تازه برای تاثیرگذاری افتاد: خلق بازی ویدئویی.
- بازی طراحی شده در مورد رباتی بود که در خون بچه‌ها با سلولها مبارزه میکرد و لابلاش فیلم‌های آموزشی هم بود.
- بازی ۲۰ درصد خوردن دارو را زیاد کرد. حتی آنها که از ۲۰ مرحله بازی یکی دو مرحله را هم گذرانده بودند همین اثر را رویشان گذاشته بود. این نشان داد مشکل فقدان دانش نیست، چون در یکی دو مرحله اول بازی دانش زیادی منتقل نمیشد. موضوع احساس بود.
- باید مسئله هویت را در نظر گرفت، موقعی که بچه‌ها شیمی درمانی اولیه در بیمارستان را پشت سرگذاشته‌اند میخواهند خود واقعی و قبلی‌شان باشند و دارو خوردن یعنی آنها بچه مریضی هستند. ولی با بازی آنها احساس میکنند قهرمان مبارزه با سرطان هستند.

- آنها میفهمند شیمی درمانی یادآور بیماری نیست، به شما کمک می‌کند به زندگیتان برگردید و خود واقعی‌تان را از سرطان خلاص کنید. قرص را بخورید و دیگر کودک سرطانی نخواهید بود.

نکات درمانگاه با موضوع «چگونه میتوان برنامه‌نویس‌ها را آوارید که به کاربردهای نهایی اهمیت دهند؟»

- برنامه‌نویس‌ها فکر میکنند آنها که موقع کار با برنامه‌شان راحت نیستند، خنگ هستند!
- تغییر مورد نظر این است که آنها اهمیت بیشتری به خواست مشتری بدهند.
- فیل‌سوار: مسیر را نشان دهیم: خوشحالی بعد از موفقیت برنامه و اضافه شدن آن به رزومه برنامه‌نویسان. گوش دادن به نظرات مشتریان راهی برای سرعت بخشیدن به این خوشحالی است.
- فیل‌سوار: حرکات مهم را بنویسید: حرفهای مشخص مثل این: «شیوه‌ای سریعتر برای آوردن اینها روی کامپیوتر مردم»
- فیل: احساس را پیدا کنید: «مشاهده رفتار کاربران از پشت آینه یک‌طرفه و همدردی با آنها در نقص‌های برنامه توسط برنامه‌نویسان.»
- فیل: به مردم اجازه رشد دهید: «به آنها بفهمانید که اصلاح به معنای نقص برنامه نیست، به معنای انعطاف بالای آن است.»
- مسیر: عادت را ایجاد کنید: «میشود زمان آزمایش کردن کاربرها را در برنامه عادی برنامه‌نویس‌ها بگنجانیم تا مسیر را پیچیده نکنیم.»
- مسیر: محیط را تغییر دهید: «به برنامه‌نویس‌ها بهترین کامپیوترها را ندهید، همانهایی را بدهید که کاربران با آنها کار می‌کنند تا دردشان را بهتر بفهمند.»

موقع شکست تغییر مردم اغلب آن را به فقدان درک نسبت می‌دهند: «اگر دخترم مرا درک می‌کرد...» «اگر خطرات گرم شدن زمین را می‌دانستند...» اما اغلب مشکل در درک نیست. سیگاریها میدانند سیگار ناسالم است، اما آن را ترک نمی‌کنند.

داستان پیش‌گویی ضرب‌هوشی گوینده هواشناسی با گزارش ۹۰ ثانیه‌ای و پیش‌گویی بهتر مردم به نسبت خود گوینده. ما در ارزیابی خودمان خطای بسیار زیادی داریم، حتی با وجود اینکه اطلاعات بسیاری زیادی داریم. به این پدیده توهم مثبت می‌گویند. مغز ما کارخانه تولید توهم مثبت است.

- تنها ۲ درصد دانش آموزان دبیرستان معتقدند مهارتهای رهبری آنها زیر حد متوسط است.
- ۲۵ درصد مردم معتقدند توانایی‌شان برای سازش با دیگران جزء یک درصد برتر است.
- ۹۴٪ استادان دانشگاه فکر میکنند بالاتر از حد متوسط کار میکنند.
- مردم فکر میکنند نسبت به همسالانشان کمتر در معرض حمله قلبی و سرطان هستند.
- جالبتر از همه اینکه مردم فکر میکنند نسبت به همسالانشان ارزیابی درست‌تری از خود ارائه می‌کنند.

توهمات مثبت در رابطه با تغییر مشکل بزرگی ایجاد میکنند. افراد پیش از آنکه در مسیری تازه حرکت کنند، باید از تاب و تحمل خود اطلاع داشته باشند. باید بدون دلخور کردن خودمان، توهمات مثبت را از ذهنمان بزداييم.

تجربه ایالت ماساچوست در سپردن بخشهای بازپروری بزهکاران نوجوان به بخش خصوصی و حسابدار یک‌دنده. او با دیدن محیط کاری آن بخش‌ها از نزدیک، سختی کارشان را دید و با آنان همدردی کرد و دیگر توقع گزارشهای بدون ایراد برای صدور چک نداشت. تعریف او از حسابدار خوب تغییر کرد، از تفکر حسابدار خوب یعنی سخت‌گیر بودن به بچه‌ها زودتر کار کنید، مردم منتظر ما هستند تغییر کرد.

او به محض اینکه چیزی را حس کرد، نظرش عوض شد. بیشتر مواقع که ما به خودمان نمره بالایی میدهیم به این خاطر است که آن مفاهیم را به شیوه قشنگ‌تری تعریف می‌کنیم. (من بازیکن خوبی هستم، مدام دیگران را نصیحت میکنم که بهتر باشند!) ابهام در مفاهیمی همچون «مدیر» سبب توهم میشود و به همین علت دشوار است که خود را در پرش با نیزه بازیکنی بهتر از حد متوسط ارزیابی کنیم.

اغلب می‌شنویم مردم تنها موقعی عوض میشوند که بحرانی آنان را به این کار وا دارد. به این معنی که باید حسی از ترس یا اضطراب یا نابودی را بیافرینیم. انسانها در نبود یک تهدید ترسناک همان کارهایی را که در گذشته انجام می‌داده‌اند، انجام میدهند. رهبران خوش‌فکر و خواهان تغییر باید مردم را متقاعد کنند که سازمان واقعا رو به نابودی است، یا دست کم لازم است تغییرات به وقوع بپیوندد تا سازمان باقی بماند و ترقی کند. به بیان دیگر ما باید بحرانی را بیافرینیم تا مردم را متقاعد کنیم که آنها با فاجعه‌ای روبرو هستند و چاره‌ای جز حرکت رو به جلو ندارند.

مثال «سکوی آتش‌گرفته» در بازرگانی که از دکل دو نیم شده اقتباس شده و افرادی که باید در آتش میمانند یا از ارتفاع ۴۵ متری درون دریا می‌پریدند. در واقع منظور این است که کارکنان باید به شیوه ترسانده شوند تا تغییر کنند. برای خلق سکوی در آتش ضروری است که تصویری غم‌انگیز از اوضاع فعلی ترسیم کنیم.

مارتین سلیگمن: «اگر شما ریگی در کفشتان داشته باشید، آزارتان میدهد و درصدد رفع مشکل برمی‌آیید.» احساسات منفی همان کار ریگ کفش را با ما میکند. ما را وادار به اقدام میکند. احساسات منفی به ما کمک میکند از خطرات دوری کنیم و با مشکلات مواجه شویم. اما همیشه نمیشود ریگی در کفش ایجاد کرد، موقعیتهایی هستند که نیاز به خلاقیت و انعطاف‌پذیری و مهارت برای تغییر دارند.

احساسات مثبت ما مثل آنکه از قیفی عبور کنند در نهایت بصورت لبخند بیرون می‌آیند. بدتر آنکه ما نمی‌توانیم لبخند خرسندی واقعی را از لبخند خرسندی قلبی افتراق دهیم. (نکته آنکه: لبخند خرسندی واقعی باعث ایجاد چینهایی در گوشه چشمان میشود که جعل کردن آن دشوار است.)

احساسات منفی معمولا «اثر تنگ‌کننده» بر افکار ما دارند. موقع ترس کارهای فردا را یادمان نمی‌آید، بر موضوع ترس متمرکز شده‌ایم. اکثر مجروحان با گلوله نوع تفنگ را یادشان می‌آید اما ریش‌دار بودن یا نبودن تیرانداز را نه!

برخلاف احساسات منفی، احساسات مثبت برای «وسعت بخشیدن و ساختن» افکار و اعمال ما هستند. احساس مثبت حیطة تحقیق ما را گسترده‌تر میکند. ما را به دنبال کردن اهداف بزرگتر تشویق میکند. بیشتر مشکلات را نمیتوان با سکوی در آتش حل کرد. افراد نیاز به خلاقیت ناشی از احساسات مثبت دارند. ماجرای لباسهای رنگی با خلاقیت و احساس ناشی از رنگ‌های مختلف پیش رفت نه با ترس نابود شدن توسط فروشگاه‌های رقیب.