

کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش ششم: تغییر را کوچک کنید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱۵۹ تا ۱۸۹

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 مستخدمه‌های هتل که به گروهی از آنها گفته شد که کارشان نوعی کالری سوزی و ورزش است و به گروهی از آنها گفته نشد. گروه اول وزن کم کردند و گروه دوم نه. یک تفسیر غلط در نظر گرفتن اثری همچون پلاسیبو برای اطلاع از ورزش بودن کار روزانه است. اما در واقع آنها که از ورزش بودن کارشان مطلع شدند در حین کار و تمیز کردن انرژی بیشتری مصرف کرده‌اند و به این خاطر وزنشان کم شده. آنها احساس کرده‌اند بخشی از مسیر را رفته‌اند، پس باقی‌اش را هم با سختی کمتری رفته‌اند و بیشتر فعالیت کرده‌اند.

داستان مشتریان یک کارواش که گروهی کارت وفاداری بدون برچسب داشتند و گروهی با ۲ برچسب اولیه. هر دو لازم بود به غیر از برچسب-های اولیه ۸ تای دیگر بدست آورند، اینجا هم آنها که احساس کردند بخشی از مسیر را رفته‌اند (۲ برچسب ارفاقی اولیه دارند) زودتر آن ۸ تای دیگر را کسب کردند. مردم از اینکه فکر کنند بخشی از سفری طولانی را پشت سر گذارده‌اند انگیزه میگیرند.

**پس یک راه برای انگیزه دادن به عمل آن است
که مردم حس کنند بیش از آنی که فکر میکنند به خط پایان نزدیک هستند.**

اگر فکر میکنید قدرت فکر میتواند شما را لاغر کند توهم زده‌اید. (همان تفسیر غلط راجع به اثر پلاسیبوی)

این حس پیشرفت بسیار اهمیت دارد، زیرا فیل درون ما به آسانی گمراه میشود. آدم به آسانی هراسان و منحرف میشود. به همین علت حتی برای نخستین گام سفرش هم به اطمینان نیاز دارد.

اگر شما رهبری یک تلاش برای تغییر را بر عهده دارید، بهتر است به دنبال آن دو برچسب اولیه باشید که بر کارتهای اعضای گروهتان بچسبانید. یک کلیشه تجاری به ما میگوید که میله را بالاتر بکشید، اما این کار اشتباهی است اگر میخواهید یک فیل بی‌حال و کسل را به حرکت وادارید. شما باید میله را پایین بکشید. میله پرش بلندی را مجسم کنید اما در عمل آن را پایین بیاورید تا بتوان از آن عبور کرد.

ایده تمیز کردن ۵ دقیقه‌ای با کوک کردن ساعت. بعد از ۵ دقیقه میتوان بدون عذاب وجدان دست از کار کشید. اتفاقی که در عمل می‌افتد در اکثر موارد بعد از آن ۵ دقیقه هم کار ادامه پیدا میکند. این حيله‌ای به فیل است. فیل از انجام دادن کار بدون پاداش فوری نفرت دارد. برای اینکه فیل از بی‌فایده بودن دست بردارد، باید به او اطمینان بدهید که کارش خیلی سخت نخواهد بود. ببین. تنها فقط ۵ دقیقه.

آغاز یک کار ناخوشایند همیشه بدتر از ادامه آن است.

داستان پرداخت بدهی‌ها از کمترین و البته اختصاص یک مبلغ مساوی به همه. اینگونه موارد با مقدار کمتر زودتر پرداخت میشود و یک مورد از لیست بدهی‌ها خط میخورد و این انگیزه‌بخش است و البته با حذف یک مورد سهمی که به سایر بدهی‌ها هم از پس انداز ماهانه میرسد بیشتر میشود. حتی به بهره‌دار بودن تعدادی از آنها هم توجه نکنید و آنها را زودتر پرداخت نکنید.

بعضی وقتها انگیزه مهم‌تر از ریاضی است. وقتی شما در چند روز اول چند قرض کوچک را پرداخت کنید، همین آتش دروتتان را شعله‌ور خواهد کرد. حتی اگر لیسانس روانشناسی داشته باشید، به پیروزیهای کوچک و فوری نیاز دارید که آتش به جاتتان بیفتد و آتش به جان افتادن خیلی مهم است.

اگر شما در یک رژیم هفته اول اندکی وزن کم کنید آن را ادامه خواهید داد، اما رژیمی که بعد از چند هفته موفقیتی در پی نداشته باشد رها خواهید کرد. تغییر را کوچک کنید. تغییر ا آنقدر کوچک کنید که افراد به هر حال به پیروزی کوچکی دست یابند. به محض اینکه قرض کوچکی را پرداخت کردند یا اتاقي را نظافت کردند وحشتشان برطرف میشود و پیشرفتشان مثل گلوله برفی خواهد بود که از بالای تپه به پایین سقوط کرده و هر لحظه بزرگ و بزرگ تر میشود.

نکات درمانگاه تغییر با موضوع کاهش خردمندانه و بدون ایجاد اغتشاش بودجه اداری:

- تغییر مورد نظر کاهش هزینه‌های دانشگاه به میزان ۵ درصد است.
- فیل‌سوار: نقاط روشن را دنبال کنید: کسانی که هزینه کمتر کرده‌اند.
- فیل: تغییر را کوچک کنید: کاهش هزینه ۵ درصدی وحشت انگیز است. از روسای بخشها در مقاطع زمانی مختلف (مثلا دو تا سه هفته) بخواهید چند کار کوچک برای کاهش هزینه انجام دهند. انتخاب چند کار کوچک در مقطعی از زمان وحشت را کم میکند.
- فیل: به آدمها اجازه رشد دهید: به محض همراه شدن آنها، دو برجسب در کارشان بچسباندید: ما یک سوم راه را رفته‌ایم!
- مسیر: عاداتی را ایجاد کنید: ارسال گزارش هفتگی. با استفاده از روندی مصرانه چرخه کم کردن هزینه را روزمره و خودکارتر کنید.
- مسیر: جماعت را هدایت کنید: همفکری و اشتراک روشهای مختلف هزینه بین بخشهای مختلف و ایجاد یک هویت خواهان تغییر در کل مجموعه و شکل‌گیری ایده‌های جدید برای کاهش هزینه.

داستان آسان بودن سفر با اهداف ۱۰۰ کیلومتری تا یک سفر با ۹ ساعت رانندگی!

تغییرات کوچک و تعریف پیروزیهای کوچک در سطح سازمانی هم کاربرد دارند. داستان اصلاح تدارکات در خریدهای دولتی و تعریف پیروزیهای کوچک در ابتدای راه.

هنگامی که شما موفقیت‌های اولیه را مهندسی میکنید، کاری که واقعا انجام میدهید مهندسی امید است. امید برای تغییر ارزشمند است. سوخت فیل محسوب میشود.

به محض آنکه مردم در مسیر پیشرفت قرار گرفته و پیشرفت می‌کنند مهم است که پیشرفت‌های آنها قابل رویت شود. در مورد مواردی همچون کاهش وزن رویت این پیشرفت‌ها آسان است ولی در مواردی همچون «ابداع محصولی تازه» یا «کاهش تاثیر کربن در جو زمین» هیچ مقیاسی وجود ندارد.

در مواردی همچون کار درمانگرها با آن داستان معجزه فرضی که از فردا همه چیز خوب میشود، آنها چون معجزه دور بنظر میرسد با پرسیدن سوال در مورد رویت پیشرفت‌های احتمالی در جهت معجزه (آیا وقتی بوده که با همسران رابطه خوبی داشته‌اید؟) در حقیقت دو برجسب روی کارت مراجعانشان می‌چسبانند. آنها آموزش دیده‌اند که هر پیشرفت کوچک را جشن بگیرند. موقعی که بیماری گزارش میکند که به نمره ۳ یا ۴ رسیده با خوشحالی واکنش نشان میدهند. این پاسخ برای ما عجیب است. چند مدیر فروش از شنیدن خبر پیشرفت ۴۰ درصدی نمایندگانشان به وجد می‌آیند؟

مزیت دیگر اندازه‌گیری معجزه این است که ابهامات سفر را برطرف می‌کنید. مثال توقع پرسیدن قیمت اجناس برای فرزند خجالتی به جای توقع ناگهان فردی اجتماعی شدن. ارزش مقیاس معجزه این است که مقیاس به جای مقصد دور و نهایی بر پیروزی‌های کوچکی که در دسترس و قابل مشاهده است تمرکز می‌کند. این مثل بالا رفتن از یک نردبان بلند و تمرکز کردن بر پله بعدی به جای نگاه کردن به بالای نردبان است. شاید باید پله‌های زیادی را بالا رفت اما شما همینطور که احساس آسایش می‌کنید که در مسیر درست واقعا پیشرفت می‌کنید.

یک بار دیگر توجه کنید، خواست فیل و فیل‌سوار چه بسا همسو باشد. در این صورت بخش منطقی درون پسران مسیر خیلی روشنی مقابل خود دارد (از فروشنده جای خمیردندان را بپرس) و به طور همزمان فیل درون او اندکی امیدوار شده است (شاید من نباید تا آخر عمر اینقدر خجول باشم).

همین تجربه توسط مربی تیمهای بزرگ هم ذکر شده که باید ابتدا به دنبال پیروزی‌های کوچک بود. موقعی که شما هر روز کمی پیشرفت میکنید و بهتر میشوید، سرانجام اتفاقات بزرگی رخ می‌دهد. به دنبال پیشرفت سریع و بزرگ نباشید. تنها بدین صورت تغییر رخ میدهد و هنگامی که رخ میدهد، باقی می‌ماند.

البته همیشه هم یک قدم یک قدم به جلو نخواهیم رفت، گاهی ممکن است بعد از یک قدم به جلو نیم یا حتی دو قدم به عقب برداریم و یا حتی شرایطی پیش بیاید که از کنترل ما خارج است. اما هدف آن است درباره چیزهایی که در سلطه ما قرار دارد عاقلانه رفتار کنیم. و یکی از این مواردی که میتوانیم آن را مهار کنیم آن است که چگونه پیروزی نهایی و پیروزی‌های کوچکی که به آن منجر میشود را مشخص کنیم.

شما میخواهید پیروزی‌های کوچکی را برگزینید که (۱) بامعنا هستند. (۲) در دسترس فوری هستند. اگر شما نتوانید به هر دو برسید، دومی را انتخاب میکنید.

پیچیده کردن تغییر، انجامش را سخت میکند. قدم اول برای ترک دادن یک الکلی یک روز مصرف نکردن است، حتی فکر یک عمر مصرف نکردن هم برای او غیرممکن است.

داستان یک بوسه که یک رابطه پرتنش بهتر کرد. اشکالی ندارد که تغییرات اول تقریبا بی‌اهمیت باشند. مبارزه‌طلبی آن است که فیل را به حرکت وادارید، حتی اگر حرکت در ابتدا آهسته باشد. با برداشتن قدم‌های کوچک، فیل کم‌کم تغییر را حس میکند. سفری که با ترس آغاز شده کم‌کم به سوی اطمینان و غرور پیش می‌رود و همزمان با کوچک شدن تغییر فیل رشد میکند.