

کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش هفتم: به آدمها اجازه رشد دهید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱۹۱ تا ۲۲۶

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 ذهنی‌ام را در پانویس نوشته‌ام.

داستان نجات طوطی در معرض انقراض:

- برای نجات طوطیها هیچ توجه اقتصادی روشنی وجود نداشت.
 - بیشتر اهالی منطقه آن را نمی شناختند و حتی در صورت انقراض متوجهش هم نمی شدند. تحلیل ارائه کردن بی فایده بود، باید احساسات مردم برانگیخته میشد. هدف آن بود که مردم منطقه خود را کسانی بدانند که از اموال خود محافظت می کنند.
 - پیراهنهای با طرح طوطی، عروسک با طرح طوطی، گروه موسیقی با این مضمون، برچسب خودروها با این عکس، لباس طوطی در مدارس، روحانیون توصیه های در مورد محافظت از نعمات خدادادی، عکس روی کارت تلفن.
 - مردم طوطی شان را شناختند و دیگر کسی آن را با گلوله نزد. طوطی از انقراض نجات یافت.
 - به مردم نشان داده شد که افتخار کردن به هویت شان چه معنایی دارد.
 - در کلیه حرکات تاکید شد که «این طوطی متعلق به جزیره ماست، کسی در دنیا مانند آن را ندارد، باید قدرش را بدانیم.»
- استاد علوم سیاسی: مردم معمولا به دو مدل تصمیم گیری اعتماد می کنند: مدل عواقب (فایده، هزینه کردن) و مدل هویت. در مدل هویت ما موقع تصمیم گیری ابتدا از خودمان می پرسیم: من کی هستم؟ این چگونه موقعیتی است؟ کسی مثل من در این موقعیت چه می کند؟ هزینه- فایده ای در کار نیست. دلیل رای دادن مردم بر خلاف نفع خودشان [رای دادن احساسی] همین عمل بر اساس مدل هویتی است.

به دلیل آنکه هویتها در مورد شیوه تصمیم گیری نقش مرکزی دارند، هرگونه تلاش تغییر که به هویت فرد بی حرمتی کند محکوم به شکست است.

شما چگونه می توانید تغییرتان را به یک موضوع هویت و نه موضوع عواقب بدل سازید؟

داستان پرستارانی که از بیمارستان استعفا می دادند و می رفتند:

- سوال از آنها که می مانند (تمرکز بر نقاط روشن): چرا می مانید؟ آنها خسته بودند ولی به محض اینکه با آنها گفتگو میشد لحنشان عوض میشد. دریافتند که آنها که مانند به هویت پرستاری وفادار بودند. رضایت آنان یک موضوع هویت بود.
- برنامه هایی برای این که به پرستاران کمک کنند این هویت را بیشتر در وجودشان پرورش دهند. تجلیل از پرستاران، آموزشهای افزایش مهارت، برنامه های ستودن حرفه پرستاری.
- استعفا کم شد. رضایت مردم هم از پرستاران آن بیمارستان بیشتر شد.

هویت نقش مهمی در موقعیت های تغییر دارد. هنگام برنامه ریزی برای تغییر دیگران از خود بپرسید: آیا آنها با این جمله موافقت خواهند کرد؟ «من می خواهم آدمی باشم که این تغییر را بوجود می آورد»

داستان شرکت فولادسازی برازیلاتا:

- صنعت فولاد نسبتا جا افتاده بود، اما این شرکت جدید قرار نبود از کلیشه قدیمی تبعیت کند.
- الهام گرفتن از هوندا و تویوتا (تولیدکنندگان ژاپنی) که به کارکنانشان اجازه میدهند کارشان را در تملک خویش داشته باشند. در تویوتا هر کارمندی نقیصی را شناسایی کند، میتواند خط تولید را متوقف کند.

- هویتی تازه، هسته برنامه بود. کارکنان برازیلاتا به عنوان مخترعان شناخته میشدند. و هنگام بستن قرارداد با آنها «قرارداد نوآوری» امضا میشد. این جهت دلخوش کردن آنها نبود، آنها واقعا به مبارزه دعوت میشدند که دنبال نوآوری‌های احتمالی باشند. عقایدی برای کاهش هزینه، افزایش کیفیت محصولات و بهبود روندهای تولید. هر مخترع (کارمند) در سال به طور متوسط ۱۴۵ عقیده داده بود!
 - اختراع‌های فوق العاده صورت گرفت. بحران انرژی در یک سال و طرحهایی که منجر به کاهش ۳۵ درصدی مصرف برق شد و حتی شرکت سهیمه اضافه پیدا کرد که میتوانست برقی را به دیگران بفروشد.
 - عقیده‌ای توسط دو نفر: شغل ما را حذف کنید، دیگر لازم نیست! شرکت آن را پذیرفت، ولی برای آن دو نفر شغل تازه‌ای پیدا کرد.
 - برازیلاتا خط مشی اخراج نکردن را دنبال میکند و همچنین ۱۵ درصد سود خالصش را بین کارکنان تقسیم می‌کند.
 - هیچکدام از کارکنان برازیلاتا مخترع به دنیا نیامده بودند. هویت به آنها معرفی شد و آنها آن را پسندیدند. مثل قبایی بود که ارزش پوشیدن را داشت. مخترع بودن به منبع غرور و قدرت تبدیل شد.
- داستان تابلوهای بدترکیب «با احتیاط برانید» در چمن جلوی خانه‌ها:
- با حضور تک مرحله‌ای درصد بسیار کمی موافقت کردند که تابلو را نصب کنند، حتی با این توصیف که ما فقط یک سوراخ کوچک در چمنتان میزنیم. ۱۷ درصد قبول کردند.
 - وقتی دو هفته قبل تر فردی مراجعه می‌کرد و از آنها میخواست علامت «راننده‌ای محتاط باشید» را که نصف یک کارت پستال بود به شیشه ماشین بزنند، درصد موافقت در زدن تابلو بزرگ در چمن هم رشد چشمگیری داشت! قبول کردن علامت کوچک ایمنی احتمال پذیرفتن علامت بزرگ را بیشتر کرده بود. تعداد بله‌ها چهار برابر شد. ۷۶ درصد موافقت کردند. این شیوه را فریدمن و فریزر «قرار دادن پا لای در» نامیدند.
 - از گروه دیگری دو هفته قبل خواسته شد عریضه «کالیفرنیا را زیبا نگه داریم» امضا کنند. مخالفت با این پیشنهاد دشوار بود، بنابراین همه اطاعت کردند و باز هم دو هفته بعد برای نصب آن تابلوی بزرگ کذایی مراجعه شد، ۵۰ درصد موافقت کردند! حتی با وجود اینکه دو درخواست به هم بی‌ربط بودند. به عقیده محققان: «به محض آنکه با این درخواست موافقت می‌کند، دیدگاهش ممکن است عوض شود، او در چشم خودش به آدمی تبدیل میشود که اینگونه تعهدات را انجام میدهد، که با درخواست‌های از سوی بیگانگان موافقت می‌کند. کسی که درباره مسائلی که به آنها اعتقاد دارد وارد عمل میشود، مطابق با مرامهای نیک عمل می‌کند.» این یک تغییر کوچک در هویت بود.
 - اگر هویت شما «شهروند نگرانی» باشد که تازه به این سلک درآمده، از قرار دادن تابلو در زمین چمنتان احساس افتخار خواهید کرد. اما اگر هویت‌تان «فرد نگران چمن خانه» باشد، از قبول آن امتناع میکنید.
- اگر شما به مردم نشان دهید که چرا محیط زیست انقدر ارزش نگه‌داری و عشق ورزیدن دارد، چند سال طول نمی‌کشد که آنها هم خود را «طرفداران محیط زیست» بدانند. تنها چند روز طول کشید که صاحبان خانه خود را «شهروندان نگران» بدانند.
- البته اینجا مشکلی هست، یک هویت تازه می‌تواند به سرعت ریشه بگیرد، اما زنده نگه داشتن آن فوق العاده سخت است.
- موقعی که مبارزه می‌کنید تا تغییرتان را ایجاد کنید، بخصوص تغییری که مستلزم هویتی تازه می‌باشد، شما و مخاطبانتان باید آماده حرکات دشوار باشید.

**هر تلاش تازه که ممکن است در نهایت به موفقیت برسد، با شکست‌هایی نیز همراه خواهد بود.
شما نمی‌توانید بدون شکست‌های کوچک درسی بیاموزید.**

همسر خوب شدن، پرستار خوب شدن و هر تغییر دیگری با شکست‌های اولیه همراه است.

فیل واقعا از شکست خوردن متنفر است. موقعی که قصد تغییر یا رهبری تغییر را دارید این یک مشکل برای شماست. میدانید که شما یا مخاطبان‌تان شکست خواهید خورد و میدانید که شکست گزینه «گریز» را تحریک میکند. پس چگونه فیل را موقعی که با جاده‌ای طولانی و نامطمئن مواجه است برانگیخته نگه دارید؟ شما باید انتظار شکست را بیافرینید، نه شکست در خود ماموریت، بلکه شکست در راه.

اگر شما ذهنیت ثابت داشته باشید می‌توانید شکست بخورید و دیگران شما را یک بازنده بدانند. شما معتقدید اساس آدمها ثابت و غیرقابل تغییر است. سعی میکنید جلوی دیگران تلاش خیلی زیادی به خرج ندهید تا در صورت شکست خوردن، دید منفی نسبت به شما نباشد!

اما مردمی که ذهنیت رشد دارند معتقدند توانایی‌ها مانند عضلات می‌باشد و آنها را میتوان با تمرین قویتر کرد. با ذهنیت رشد، شما مبارزه-طلبی‌های بیشتر را علیرغم شکست می‌پذیرید.

اگر میخواهید به بالاترین ظرفیت بالقوه خود برسید، به ذهنیت رشد نیاز دارید.

در مواجهه با بچه‌ها، تقویت کننده ذهنیت ثابت: «تو چقدر باهوشی» «تو چقدر خوب بسکتبال بازی می‌کنی»

تعریف در ذهنیت رشد ستودن تلاش میباشد تا مهارت طبیعی: «من خیلی به تو افتخار میکنم که اینقدر روی طرحت زحمت میکشی» «معلوم میشود که به آموزش‌های مربیت خوب گوش کرده‌ای، واقعا آرنجت را قوی کرده‌ای و امروز دیدم که چه خوب می‌پریدی و توپ را در تور می‌انداختی»

حتی خوب ذهنیت رشد را هم میشود به آنهایی که ذهنیت ثابت دارند، آموزش داد. داستان ریاضی در سال اول دبیرستان و دو گروهی که به یک سری آموزش معمولی و به دیگری آموزش مداوم در مورد اینکه «مغز هم یک عضله است و هر چیزی قبیل از آنکه آسان شود سخت است و کار نیکو کردن از پُر کردن است» داده شد. نتایج گروه دوم بسیار بهتر بود و حتی دانش آموز تنبل هم به این نتیجه رسید که نباید خودش را خنگ بداند و تلاش بیشتر ارزش دارد و با تلاش باید خودش را باهوش‌تر و فرزتر کند.

در اواسط کار، هر چیزی میتواند یک شکست بنظر برسد.

تغییر واقعی که پایدار می‌ماند، اغلب سه قدم به جلو و دو قدم به عقب است.

اگر شکست بخش ضروری تغییر است، پس برداشت مردم از تغییر، اهمیت زیادی دارد.

تجسم دره و قله و شکل U برای رسیدن به هدف میتواند توقع شکست را خلق کند. به اعضای گروه‌تان بگویید به نخستین احساس خوب غرور در ابتدای پروژه اعتماد نکنند، زیرا پس از آن نوبت سختی و جان‌کندن و دل‌سردی فرا میرسد. این هشدار افراد قائل به ذهنیت رشد را برای تغییر آماده میکند و آنها را خوش‌بین میکند. ما تقلا خواهیم کرد، شکست خواهیم خورد، به زمین خواهیم خورد. اما طی این جریان بهتر میشویم و در پایان موفق خواهیم شد.

ذهنیت رشد، ضربه‌گیری در برابر ناامیدی و بدبینی به شمار می‌رود. شکست را بخش طبیعی روند تغییر میدانند. این مهم است، زیرا مردم تنها در صورتی پشتکار نشان خواهند داد که زمین خوردن را نشانه یادگیری و نه شکست بدانند.

داستان جایگزینی «جراحی قلب با کمترین تهاجم» با روش جراحی سنتی قلب باز:

- فواید بزرگ برای بیماران و سختی کار برای کادر درمان
- تیمهای جراحی باید تمایل به آموزش شیوه جدید جراحی می‌داشتند. تغییر همیشه سخت، مثل اولین بار که مهندسين معمار خواستند با کامپیوتر بجای دست طراحی کنند.
- شیوه یکی از بیمارستان‌هایی که با موفقیت اجرا کرد: استفاده از دوربین بالای سر دکتر انجام دهنده که مسئول آموزش به بقیه بود. شش مورد اول در یک هفته تا بین یادگیری فاصله نیفتند. آموزش دیدن تیم و سپس انجام دادن کار مستقل توسط تیم آموزش دیده. اضافه کردن تک تک نفرات جدید تا هم یادگیری خوب باشد و هم در کار تیم خللی وارد نشود.
- بیمارستان غیرموفق: تلاش یک دکتر برای یادگیری بخاطر چشم و هم‌چشمی. دنبال درخشیدن در اولین دفعه و درست انجام دادن کار در اولین دفعه. کنار گذاشته شدن این روش به مرور زمان.

گروه‌های موفق می‌دانستند که مهارت به سرعت به دست نمی‌آید و پیش‌بینی کردند با مشکلاتی روبرو خواهند شد.

شکست خوردن اغلب بهترین راه برای یاد گرفتن است.

به همین دلیل شکست اولیه نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود.

داستان تصمیم یک مدیر در IBM و ضرر ده میلیون دلاری و برخورد جالب مدیرعامل: «اخراجت کنم؟ تازه ده میلیون دلار برای آموزش تو خرج کردم»

داستان مدیر مدرسه‌ای که تنها ۱۵ درصد دانش آموزانش به کالج راه می‌یافتند:

- نظام دو مسیره که بچه‌های «اهل کار» را از بچه‌های «اهل کالج» جدا می‌کرد لغو کرد و این ذهنیت را بوجود آورد که همه باید «اهل کالج» باشند.
- تغییر نظام نمره‌دهی به الف، ب، ث و «هنوز خوب نیست»
- از دیدگاه مدیر، دانش آموزان «فرهنگ شکست» را پذیرفته بودند، آنها طوری برخورد می‌کردند که انگار شکست با روحشان عجین شده. آنها ممکن بود نمره بدی بگیرند، اما به‌رحال وظیفه‌شان را انجام داده بودند! و تکالیف را نصفه نیمه تحویل داده بودند.
- شیوه جدید نمره‌دهی با دانش آموزان توضیح داده شد و به آنها فهمانده شد که توقع می‌رود بهتر از اینها کار کنند و معلم فکر میکند که بهتر از این می‌توانید عمل کنید.
- رشد عالی دانش آموزان و تغییر ذهنیت ثابت به ذهنیت رشد در مدرسه.
- دیگر حرفی از «هرگز» نبود. فقط می‌گفتند «تو هنوز خوب نیستی»

در موسم تغییر ما باید بارها حقایق اصلی و مسلمی را به خود و دیگران یادآور شویم: مغز ما و توانایی‌های ما مثل عضله است. آنها را میتوان با تمرین قوی کرد. ما از شکم مادر اسکیت‌باز یا دانشمند نمی‌شویم. باید اینها را با تمرین یاد بگیریم. انگیزه برای تغییر خودمان از تمایلمان برای خلق این هویتها به وجود می‌آید.