

## کتاب کلید را بزن

چیپ هیث و دن هیث

ترجمه میترا معتضد

بخش نهم: عاداتی را ایجاد کنید

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۲۶۱ تا ۲۸۸

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.

سربازان معتاد وقتی از جنگ ویتنام برگشتند اعتیادشان را ترک کردند و میزان درصد اعتیاد همانی شد که قبلا هم بود. آدمها در شرایط جدید دلشان نمی‌خواست دیگر معتاد باشند. داستان آن سربازی که پس از آشنایی با آن دختر، دست از اعتیادش برداشت. مسئولان نگران تعداد بالای معتادین در بازگشت از جنگ به شهرها بودند، ولی با حضور سربازان در محیط شهری، آنها اعتیادشان را کنار می‌گذاشتند و بحرانی در کار نبود.

مهاری که فیل‌سوار بر اعمال خود روا می‌دارد، خسته‌کننده است، بنابراین اگر چیزهای مثبتی روی هدایت خودکار و آزادانه ات‌نفاق بیفتد یک امتیاز بزرگ است.

۳۶ درصد تغییرات موفق همراه با جابجایی به مکان تازه‌ای بوده است. و تنها ۱۳ درصد تغییرات ناموفق، شامل تغییر مکان بوده است. در محیط جدید شما محیط را هم عوض کرده‌اید. البته همیشه نمی‌توان دفتر کار یک شرکت را برای تغییر کردن کارمندان به جای دیگری منتقل کرد! گاهی حتی یک تغییر کوچک در محیط هم می‌تواند موثر باشد.

داستان بیشتر نوشته شدن انشای داوطلبانی وقتی زمان و مکانش هم قبلا توسط خود بچه‌ها در ذهن خودشان مشخص شده بود. این به این معنی است که شما به سادگی با تجسم زمانی و مکانی که در آن کاری را انجام خواهید داد، احتمال انجام کار را بالا می‌برید.

البته محرک‌های عمل هرگز نمی‌تواند شما را به سمت کاری را که قصد انجام آن را ندارید، هدایت کند. اما اگر قصد انجام کاری را داشته باشید، محرک‌های عمل در برانگیختن آن کار تاثیر زیادی دارد.

موقعی که مردم پیش‌تر تصمیم به انجام کاری می‌گیرند، «مهار بر رفتارشان را به محیط واگذار می‌کنند». محرک‌های عمل «اهداف را از حواس-پرتی اغواکننده، عادات بد یا اهداف رقابتگر محافظت می‌کنند.» شیوه‌های بیشماری برای استفاده از محرک‌های عمل تاثیرگذار وجود دارد. مثل محرک «قهوه و تلفن»: هر موقع قهوه خوردید به یکی از مشتری‌هایتان زنگ بزنید. یا هر موقع در پرواز استفاده از لپ‌تاپ مجاز شد، تجربیات سفر را برای سایر همکاران بنویسید.

محرک‌های عمل باید به اندازه کافی خاص و قابل رویت باشند تا جریان عادی خودآگاهی مردم را بر هم زنند. محرکی مانند «موقعی که کارکنان کاری عالی انجام می‌دهند از آنها تعریف و تمجید کنید» آنقدر مبهم است که مفید واقع نمی‌شود. محرک‌ها مهار فیل‌سوار را بر موقعیت افزایش می‌دهند. محرک‌ها موفقیت از اهداف آسان را از ۷۸ درصد به ۸۴ درصد رساند ولی در اهداف سخت از ۲۲ درصد به ۶۲ درصد! نقش موثر مشخص کردن مکان و زمان پیاپی در بهبود بیمارانی که بعد از عمل نیاز به پیاپی داشتند.

در اصل محرک‌های عمل «عاداتی فوری» را می‌آفرینند. نقش محرک عمل در مراجعات ماهانه خانم‌ها برای معاینه سینه‌شان.

البته محرک‌های عمل ضدحماقت نیستند! مثلا نوجوانان به شدت سیگاری از این محرک‌ها بهره‌ای نبردند.

**دفعه بعد که اعضای گروهتان خواستند به شیوه‌ای نو عمل کنند، از آنها بخواهید پیش‌تر تصمیم بگیرند. مشخص کنند کی و کجا می‌خواهند طرحشان را اجرا کنند. آنها را وادارید محرک عملی را ایجاد کنند.**

نکات درمانگاه برای وادار کردن کارگران به احترام گذاشتن به تدابیر ایمنی تازه:

- قرار است همه از دستورات ایمنی جدید تبعیت کنند. قوانین قبلی سرشار از استثنائات بود. همه فکر میکردند فلان دستورالعمل در مورد آنها صدق نمی‌کند.
  - سه مانع اصلی سر راه تغییر: ۱- پیچیدگی و عدم روشن بودن، باید حرکات اصلی و مهم نوشته شود. ۲- جسورانه بودن و نشان شجاعت بودن رعایت نکردن قوانین. این یک مشکل هویت است. اگر مردانه‌تر بنظر برسد که نقابها را بجای زدن بر چهره به کناری بیندازیم، پس فیل درون مقاومت خواهد کرد. ۳- فشار اجتماعی علیه ایت موضوع عمل می‌کند، که به دلیل جمله «این موضوع شامل حال من نمی‌شود» می‌باشد. باید به این هنجار اجتماعی غلبه کرد و راه‌هایی برای استفاده از محیط جهت تشویق رفتارهای درست ایجاد کرد.
  - فیل‌سوار: نوشتن حرکات مهم و اصلی: ۱- همگام ملزم به استفاده از نقابهای جوشکاری و عینک‌های ایمنی هستند. ۲- هیچ‌کس نمی‌تواند پوست لختش را در معرض آسیب قرار دهد (یعنی کس پوشیدن شلوارک با لباس آستین کوتاه ندارد). برگزار کردن یک نمایش برای گرفتن راه‌های در رفتن از زیر رعایت نکردن.
  - فیل‌سوار: به مقصد اشاره کنید: با مشخص شدن اهداف جلوی دلیل تراشی گرفته شد.
  - فیل: به کارکنان اجازه رشد دهید: عینک‌هایی که کارگران را به لحاظ ظاهری خفن نشان دهد تا مشکل هویت مردانه نبودن عینک زدن حل شود.
  - مسیر: گروه را هدایت کنید: وقتی دور و برتان همه عینک زده باشند، شما هم از هنجار تبعیت خواهید کرد.
  - مسیر: عاداتی تازه را ایجاد کنید: خط آبی دور محل کار که داخل آن همه باید قوانین را رعایت می‌کردند. مجسمه چوبی از کارگران با لباس ایمنی در ورودی. در اصل اینها محرک‌های عمل بودند.
  - در نتیجه این اقدامات ۲۱ درصد آسیبها کمتر شد.
- عادات، هدایت خودکار رفتار هستند و به همین جهت است که برای رهبران ابزاری مهم به شمار می‌آیند. رهبرانی که بتوانند عاداتی را ایجاد کنند بدون هزینه پیشرفت می‌کنند. آنها رفتار را بدون تحلیل بردن انرژی و تسلط افراد بر اعمالشان، عوض کرده‌اند.
- عاداتی که برای رهبری تیم تامین ارتش توسط ژنرال ایجاد شد: جلسه‌ای از ساعت ۸ تا ۸.۵ بصورت ایستاده. به همه اجازه حضور داد و بدین ترتیب تبادل آزاد اطلاعات در سازمان را ممکن کرد و با ایستاده برگزار کردن جلسه جلوی پرچانگی حضا را گرفت.
- برای ایجاد عادت در مورد خلق تغییر باید به دو چیز بیندیشید: ۱- عادت باید به پیشرفت ماموریت بینجامد. ۲- یادگیری عادت باید نسبتاً آسان باشد.
- داستان رژیم‌گیرنده‌هایی که بعد از پایان رژیم به وزن قبلی باز می‌گشتند، چون در هنگام رژیم احساس پُری نمی‌کردند. اما وقتی به برنامه رژیم آنها خوردن دو فنجان سوپ هم اضافه شد، وزن کمتری کم کردند ولی چون احساس پُری می‌کردند، بعد از پایان رژیم هم وزنشان را پایین نگه داشتند.
- داستان مدیری که یک دبستان فوق العاده نامنظم با بدترین عملکرد در منطقه را تحویل گرفته بود:
- قانون حق نداشتن ورود اولیا به مدرسه بدون اجازه دفترش برای جلوگیری از هرج و مرجی که والدین ایجاد میکردند.

- مشکل سروصدای زیاد بچه‌ها سر صبح و نقش صدای زیاد موسیقی ماشین والدینشان وقتی آنها را می‌رسانند یا داد زدنشان سر بچه‌ها. کارکنان مدرسه به مانند پیشخدمت هتل گفت که جلوی مدرسه در ماشین را برای بچه‌ها باز کنند و به والدین صبح بخیر بگویند و به بچه‌ها خوشامد بگویند. اینگونه احتمال صدای بلند موسیقی و داد زدن صبحگاهی کمتر شد.
- حرفهای هیجان آمیز برای بچه‌ها سر صف و سوالهایی که بچه‌ها با صدای بلند و یکصدا جواب دهند.
- بازو به پشت باید سر کلای میرفتند. اینگونه احتمال شیطنت در مسیر کمتر میشد.
- گذاشتن جایزه اجازه نپوشیدن لباس فرم برای کسانی که در مسابقه سوالی اول صبح او پیروز میشدند.

یک نکته مهم دیگر که باید به ۱- خلق عادت و ۲- تغییر محیط اضافه کرد: نقش نوشتن کارهای معمولی و لازم الاجرا در موفقیت تغییر. فهرست‌ها سبب می‌شود خرابکارهای بزرگ کمتر رخ دهد. مردم فکر میکنند کار روی فهرست خیلی پیش پافتاده است و از روی فهرست یک میمون هم میتواند کار را انجام دهد و اغلب مردم برآورد بسیار خوبی از خودشان دارند. داستان فهرست حتی برای خلبان ۷۴۷.