

عملی کردن دانش‌ها



نویسندگان : کن بلانچارد
پاول ج. میسر
دیک روت
مترجم : مامک بهادرزاده

عملی کردن دانسته‌ها

نویسندگان: کن بلانچارد، پاول ج. میر، دیک روت

مترجم: مامک بهادرزاده



فهرست

- پیشگفتار ۶
- مشکل ۹
- حلقه گمشده ۱۴
- قدرت تکرار ۱۸
- دلیل ۱: انباشتگی اطلاعات ۲۰
- به کار بستن فلسفه کم و همیشگی یاد بگیرید ۲۷
- دلیل ۲: فیلترسازی منفی ۳۴
- شنوایی با نگرش مثبت ۴۱
- استفاده از تفکر چراغ سبز ۵۱
- دلیل ۳: عدم پیگیری ۶۰
- تاکید بر مثبت‌ها برای کمک به برنده شدن مردم ۷۰
- فراهم کردن سازمان‌بندی بیشتر، حمایت ۷۷
- سخن آخر ۸۳

پیشگفتار

وقتی به نوشتن "عملی کردن دانسته‌ها" فکر می‌کنم، می‌بینم زمان زیادی طی شد و می‌توان گفت برای خودش گذشته‌ای داشت.

سالها پیش یکی از دوستان عزیزم از من پرسید بزرگ‌ترین ناامیدی من در دوران کاری‌ام چه بوده است؟ این پرسش ژرف و فکورانه انگیزه‌بخشی تفکرات درونی من شد.

آن هنگام بود که فهمیدم آنچه بیش از همه مرا ناراحت می‌کند این است که کار من تاثیر مطلق و جامع و همیشگی ندارد. با وجودی که کتاب‌هایم توسط افراد زیادی خوانده می‌شوند، اما بسیاری از مردم مفاهیمش را دنبال نمی‌کنند و در کارهای روزمره به‌طور مداوم و مستمری به کار نمی‌برند. نگرانی من از این بود که برخی مدیران ظاهراً به صحبت در باره تمرینات رهبری کفایت می‌کنند، به‌عوض اینکه آنها را واقعاً پیاده کنند.

دوستم گفت: «شاید جهت حرکت نادرست است. تو می‌کوشی رفتارهای مردم را از بیرون عوض کنی.» آن‌گاه او ادامه داد که خودش هم در همین مسیر پیش می‌رفته تا زمانی که دریافته است تغییرات ماندگار در رفتارهای مردم از درون آنها آغاز می‌شود و به بیرون بازتاب می‌یابد.

بلافاصله دریافتم حق با اوست. زیرا کل چیزی که من روی آن تمرکز می‌کردم رفتار و متدهای مدیریتی بود. من توجه و تمرکز زیادی روی مغزها و قلب‌های مردم نکرده بودم.

عملی‌کردن دانسته‌ها/۷

با مجهزشدن به این درون‌بینی جدید دریافتم نیازمند راهی برای از بین بردن خلا بین دانستن و عمل کردن هستیم. راهی که بر درون انسان نیز مثل بیرونش تمرکز داشته باشد.

پاول‌جی‌میر را وارد کار کردم.

پاول تقریباً پنجاه سال پیشکسوتِ امور مربوط به تغییرات رفتاری بود. موسسهٔ "انگیزه‌های موفق" او که در سال ۱۹۶۰ تاسیس شد به "برانگیختن مردم در بهره‌برداری کامل از نیروها و استعداد‌های بالقوه خود" اختصاص داشت.

وقتی معمای دشوار خود را برای پاول شرح دادم او به حل آن تهیج شد. فقط کافی است چالشی را به پاول محول کنی، چنان روی آن دقیق و متمرکز می‌شود که مافوق تصور توست.

پاول پس از تفکر در این مورد، یک سخنرانی کلیدی برای شرکتی بین‌المللی که عضو هیئت‌مدیره‌اش بود تهیه کرد. عنوان سخنرانی شامل: "حلقهٔ گمشده" بود. این سخنرانی می‌گفت که چگونه می‌توان دانش و تخصصی را که با خواندن کتابها، گوش دادن به رادیو، دیدن فیلم‌های ویدیویی یا گذراندن سمینارها آموخته‌ایم به مرحلهٔ اجرا درآوریم. این، شروع کتاب "عملی‌کردن دانسته‌ها" بود.

کار با پاول در این پروژه موجب شادی تمام‌عیار بود. او کارآفرینی فوق‌العاده و موسس بیش از چهل شرکت بود که فروش‌های بین‌المللی بالغ بر ۲ میلیارد داشتند. من نیز با بیش از چهل کتاب چاپ‌شده، در برخی محافل، نویسنده‌ای فوق‌العاده به شمار می‌آمدم. آنچه برای تکمیل گروه‌همان لازم داشتیم یک سخنران حرفه‌ای بود که حاضر باشد برای اشاعهٔ حرف‌های ما به اقصی نقاط دنیا سفر کند.

شخصی که در آن‌واحد به ذهنم رسید، دیک روهه بود. بیست سال بود که او با شرکت ما همکاری داشت و به عنوان سخنران شماره یک شرکت، پیام‌هایمان را دور دنیا پخش می‌کرد.

نوشته‌هایی نیز به قلم خود داشت. اما به عنوان یک سخنران حرفه‌ای و فوق‌العاده او عضو کامل و بی‌عیب‌ونقصی برای کار با من و پاول در پروژهٔ "عملی‌کردن دانسته‌ها" به‌نظر می‌رسید.

یک به‌اضافهٔ یک به‌اضافهٔ یک، به چیزی بیش از سه نفر تبدیل شد. ما برای کتاب "عملی‌کردن دانسته‌ها" بسیار هیجان‌زده‌ایم، و امیدواریم توانسته باشیم استراتژی را که برای تبدیل آموخته‌ها به عمل لازم است در اختیار شما و تشکیلاتتان قرار دهیم. می‌دانیم که برای وزن کم کردن، تنها یک رژیم لازم است. همان که رویش تمرکز می‌کنید. به همین ترتیب، معتقدیم کتاب "عملی‌کردن دانسته‌ها" نیز می‌تواند با دراختیار گذاشتن ابزارهای ساده، به فاصلهٔ میان دانش و تجربه پایان بخشد و در عوض، به دانش و اطلاعات ما جان بخشد. به امید روزی که آرزوهای ما و اهداف شما به ثمر برسند.

کن بلانچارد

ژوئن ۲۰۰۷

مشکل

روزی روزگاری نویسنده موقفی بود که در باره حقایق ساده چیز می نوشت. کتاب های او به خودش و دیگران کمک می کرد مردم را به شیوه های موثرتری هدایت کند.

هر کس کتاب های او را می خواند، عاشق داستان ها و پیام هایش می شد. میلیون ها نسخه از کتابها به فروش رفت. با این وجود هنوز مشکلی وجود داشت که نویسنده را ناراحت می کرد.

معمولاً وقتی این مشکل، خود را نشان می داد که کسی می گفت: «من تمام کتاب های شما را خوانده ام و واقعاً عاشقشان هستم.»

نویسنده همیشه یاد گرفته بود که فراگیری صحیح، به ایجاد تغییر در عملکرد انسان می انجامد. در واقع، او عقیده داشت که آموختن سفری است از دانش به سوی عمل. بنابراین اگر شخصی که کار او را می ستود، نظری در باره ایده مشخص و مورد علاقه خود می داد، او معمولاً می پرسید: «چگونه دانستن این موضوع باعث تغییر رفتار شد؟»

برای اکثر مردم پاسخ به این سوال مشکل بود. برای همین هم غالباً موضوع را با صحبت در باره ایده ای دیگر یا کتابی دیگر تغییر مسیر می دادند. چنین تقابلهایی موجب شد نویسنده نتیجه بگیرد که خلا بین آنچه مردم می دانند و آنچه بدان عمل می کنند چشمگیر است. یعنی فاصله میان اطلاعاتی که از طریق کتابها، صحبتها، فیلم های ویدئویی و سمینارها کسب کرده اند با

اینکه چه مقدار از آن دانش و اطلاعات را به کار می‌بندند. او دریافت که امروزه با تکنولوژی باورنکردنی که دسترسی آسان به اطلاعات را برای همه امکان‌پذیر کرده است این امر کاملاً طبیعی است و تعجیبی ندارد. او نتیجه گرفت که مردم تمایل دارند زمان قابل توجه بیشتری را به کسب اطلاعات جدید اختصاص دهند به عوض اینکه به پرورش عملکردهای خود برای پیاده کردن این یافته‌های جدید در زندگی روزانه‌شان اختصاص دهند.

کوشید در سمینارهایش هرچه را به فکرش می‌رسید به کار بندد تا دانش آموختگانش نیز واقعاً آنچه را به ایشان می‌آموخت، به کار بندند. برای معطوف کردن توجه آنها به این موضوع، از ایشان خواست سه کار انجام دهند. این سه کار را در دورهٔ دکترای خود از پروفیسوری آموخته بود که سالها در کار تحقیق و پژوهش در خصوص یادگیری بود.

نخستین چیزی که پروفیسور به او آموخته بود، اصرار بر نت‌برداری دانشجویان بود. مگر اینکه دانشجوی جزو آن ۰/۰۰۰۱ درصد افرادی باشد که گوش‌های بسیار قوی دارند، در غیر اینصورت شنوایی تنها باعث یادگیری نخواهد شد. در حقیقت، سه ساعت پس از اتمام کلاس یا سمینار، یک شنوندهٔ بسیار دقیق هم فقط ۵۰ درصد از آنچه را شنیده است به خاطر می‌آورد. ۵۰ درصد از همین مقدار محفوظات تا ۲۴ ساعت بعد به فراموشی سپرده می‌شود؛ و در پایان ماه، فقط کمتر از ۵ درصد موضوعات جدیدی که در سمینار شنیده شده در خاطر شخص می‌ماند.

هر بار که از نویسنده خواسته می‌شد در نشست سالانهٔ یک شرکت سخنانی ایراد کند، اطمینانش از این موضوع بیشتر می‌شد. او همیشه از شنوندگان می‌پرسید: «سال گذشته چه کسی برای شما صحبت کرد؟» آنها سرشان را می‌خاراندند.

سپس می‌پرسید: «او در چه موردی صحبت کرد؟» شنوندگان به خود فشار

می‌آوردند مطلب را به‌خاطر آورند. اما آنچه را شنیده بودند درست به‌خاطر نمی‌آوردند. بنابراین نویسنده همیشه بر نت‌برداری در سمینارهایش تاکید می‌کرد.

دومین کاری که کرد این بود که از شرکت‌کنندگان خواست طی ۲۴ ساعت پس از سمینار، نوشته‌هایشان را بازخوانی کنند و آنچه را که برایشان حکم "آهان" یا "راه‌حل‌های کلیدی" یا "بینش‌های اصلی" را دارد، خلاصه‌نویسی نمایند. او پیشنهاد کرد این نوشته‌ها را تمیز و واضح با خطی خوش در یک دفترچه یادداشت بنویسند و یا وارد کامپیوترشان نمایند. چرا نویسنده اصرار داشت که اگر آنها دفترچه یادداشت را به کامپیوتر ترجیح می‌دهند، نوشته‌هایشان را با خطی خوانا و تمیز وارد دفتر کنند؟ زیرا دریافته بود که پس از هر سمینار، برخی از آنها که نت‌برداری می‌کنند، یادداشت‌ها را به عوض مرور کردن، بایگانی می‌کنند. بعداً اگر کسی می‌پرسید: «تو در سمینار شرکت کردی. موضوع صحبت در چه موردی بود؟» فایلشان را باز می‌کردند - حالا بیا و ببین - حتی نمی‌توانستند خط خرچنگ‌قورباغه خودشان را بخوانند. اصلاً سر در نمی‌آوردند چه نوشته‌اند. یادداشت‌هایشان همه عبث بود. دست آخر، او شرکت‌کنندگان را ترغیب کرد اطلاعاتشان را به دیگران منتقل کنند. پیشنهاد داد در کمتر از یک هفته پس از به پایان رسیدن آموزش و برگشتن به خانه، اتاقی را به عنوان اتاق گروه‌هم‌آیی برگزینند و از تمام افراد مهمی که در دنیای کارشان هستند دعوت نمایند برای نصف روز آنجا گرد هم آیند. بدین ترتیب می‌توانند تمام "آهان" هایی را که از سمینار آموخته‌اند به آنان نیز بیاموزند. نویسنده می‌دانست که بهترین شیوه یادگیری اطلاعات جدید، آموختن آن به دیگران است.

با این وجود، تعداد بسیار کمی از شرکت‌کنندگان بودند که واقعاً این پیشنهادات را به کار می‌بستند. وقتی آنها به سر کارهای خود بازمی‌گشتند،

به نظر می‌رسیدند بیش از حد گرفتارند. این، مشکل را تشدید می‌کرد. وادار کردن مردم به استفاده از اطلاعاتی که اخیراً کسب کرده‌اند بسیار مشکل است. نویسنده با ناامیدی اما نه پشیمانی، شروع به یافتن پاسخی برای از میان برداشتن خلا میان دانستن و عمل کردن کرد. به دانشگاه‌های مختلف سر زد و با استادان زیادی صحبت کرد. به سازمان‌های حرفه‌ای و انجمن‌های صنفی رفت و با مدیران آموزشی آنها به گفتگو نشست. به موسسات خیریه رفت و با مسئولین آموزشی آنجا صحبت کرد. همه‌شان با این مشکل آشنایی داشتند اما هیچ‌یک پاسخ مناسبی برایش نداشتند. او به این فکر افتاد که نکند هیچ‌گاه نتواند پاسخ مناسب این معضل را بیابد.

سپس، یک شب بعد از شام چشمش به مقاله‌ای در یکی از شماره‌های قدیمی مجله فورچون افتاد که در مورد تاجر افسانه‌ای بازار به اسم فیلموری بود. این مرد، مالک و گرداننده چندین شرکت بزرگ و سودآور بود. نویسنده، زندگینامه موری، کارآفرین موفق را مطالعه کرد اما علت جلب توجهش به او این نبود. آنچه نویسنده ما را جذب او کرد گذشته طولانی‌اش به عنوان یک گورو^۱ در صنعت رشد و بالندگی فردی و انسانی بود. چیزی که او به‌ویژه جذاب یافت، نظرات افرادی بود که برنامه‌های کارآفرین را خریداری کرده بودند. مقاله، وضعیت فعلی آدمها را یکی پس از دیگری ذکر کرده بود. همه آنها ادعا می‌کردند آموزش‌های داده‌شده در برنامه موری، زندگی‌هایشان را عوض کرده است.

نویسنده با صدای بلند گفت: «آنها واقعاً دانسته‌های جدیدشان را به کار بسته‌اند!»

صبح روز بعد نویسنده، وبسایت کارآفرین را پیدا کرد و به شماره تماس او

در دفترش زنگ زد. خوشبختانه دفتر او فقط یک ساعت با آنجا فاصله داشت. معاون ارشد او، اولین به نویسنده گفت که موری آنجا نیست. او و همسرش در استراحتگاه تفریحی خود در کارولینای شمالی بودند. وقتی اولین نویسنده را شناخت، اصرار کرد با موری در کلبه‌اش تماس بگیرد.

نویسنده جواب داد: «نمی‌خواهم تعطیلاتش را با یک موضوع کاری به هم

بزنم.»

اولین با خنده پاسخ داد: «نگران این موضوع نباش. فیل تفاوتی بین کار و تفریح قائل نمی‌شود. او در زندگی‌اش به این نقطه اوج رسیده که از کمک کردن به دیگران واقعاً لذت ببرد. شک ندارم که از شنیدن صدای شما خوشحال خواهد شد.»

حلقه گمشده

وقتی نویسنده به استراحتگاه کارآفرین زنگ زد، با دروهای گرم و صمیمانه او روبرو شد.

پس از معرفی خود گفت: «معذرت می‌خواهم که در تعطیلات مزاحمتان شدم، آقای موری. معاونتان، اولین به من گفت که شما از جواب دادن به چند پرسش من ناراحت نخواهید شد.»

کارآفرین گفت: «لطفاً مرا فیل خطاب کن. درضمن فراموش نکن که من یکی از طرفداران پروپاقرص کتاب‌های شما هستم.»

دقایقی نگذشت که نویسنده حس کرد با دوستی قدیمی صحبت می‌کند. وقتی نویسنده علت تلفن کردن خود را توضیح داد، هیجان فیل را حس کرد. کارآفرین گفت: «من مدت‌های مدیدی به دنبال "حلقه گمشده" بودم.» نویسنده پرسید: «به دنبال چی؟»

فیل تکرار کرد: «حلقه گمشده. این همان گمشده پروسه فراگیری به هنگام کتاب خواندن، سی‌دی گوش دادن یا شرکت در سمینارهاست.»

نویسنده گفت: «حلقه گمشده. این دقیقاً همان چیزی است که من به دنبالش هستم. مردم ظاهراً از کتاب‌های من لذت می‌برند، از گوش دادن به سی‌دی‌ها و نوارهای ویدئویی تولید ما و حضور در سمینارهایی که من گرداننده‌اش هستم خرسندند. با این وجود، واقعاً نمی‌بینم که تعداد زیادی از آنان آنچه را فرا می‌گیرند به کار بندند. فاصله فاحش میان دانسته‌های مردم و

عملکردشان دیوانه‌ام می‌کند!»

«خب‌خب، بیشتر از این چیزها برایم بگو!» صدای خنده بلند و از ته قلب کارآفرین از گوشی شنیده شد: «برانگیختن مردم به استفاده از اطلاعاتی که کسب می‌کنند نیازمند تغییر است، و تغییر آسان به دست نمی‌آید.» نویسنده گفت: «معمولاً نه.»

«سه دلیل وجود دارد که چرا مردم به چیزی که یاد می‌گیرند فوراً عمل نمی‌کنند. اولین دلیلش این است: تلبارشیدن اطلاعات. آنها از تلبارشیدن اطلاعات در مغزشان خسته می‌شوند. یکی از دام‌های مرسوم‌ی که مردم را به درون خود می‌کشد انباشت اطلاعات و دانسته‌هاست. چون مطالعه یک کتاب جدید، شنیدن یک سی‌دی جدید یا رفتن به یک سمینار جدید آسان است. اطلاعات آسان به دست می‌آیند، اما تغییر در رفتار و عملکرد خیر.»

نویسنده سرش را به تایید تکان داد: «گمانم حق با شما باشد. درست می‌گویید. حدس می‌زنم خیلی لذتبخش‌تر است که مطلب جدیدی یاد بگیریم تا اینکه بکوشیم آنچه را می‌دانیم به کار بندیم. شاید به همین خاطر است که ما امروزه معتاد اطلاعاتی شده‌ایم.»

«کسب اطلاعات به مراتب مفرح‌تر از به کار بستن آن است. اما این تنها دلیلی نیست که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند. شاید دلیل دوم بیشتر متعجب‌کننده است: فیلترسازی منفی. همه ما کمابیش دارای سیستم پردازش معیوبی هستیم. یا جور دیگر بگوییم، هرگاه نکته مثبتی بیاموزیم از اندیشه‌های بدبینانه حتی در باره خودمان رنج می‌بریم. در نتیجه، آن نکته مثبت را بی‌ارزش می‌بینیم یا باورش نمی‌کنیم. این نگرش منفی ما را دائماً عقب نگه می‌دارد. از آنجایی که بدون شک شاهد بوده‌اید، این نوع نگرش‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. بدون یک نگرش باز و بی‌تعصب و مثبت، شما هیچ‌گاه نخواهید توانست به فاصله میان دانش و عمل فایق آیید.»

نویسنده گفت: «بنابراین آن جور که من گفته‌های شما را می‌فهمم، ما به‌طور معمول اطلاعات افزوده را جانشین تغییر می‌کنیم. چون دسترسی به اطلاعات راحت‌تر است. آن‌گاه افکار منفی‌مان وارد عمل می‌شود و انگیزه‌مان را در به‌کار بستن آنچه می‌دانیم سست می‌کند.»

کارآفرین گفت: «تو شاگرد تیزبینی هستی. سومین و آخرین دلیلی که ما دانسته‌هایمان را به‌کار نمی‌بریم عدم پیگیری است. به‌عنوان مثال، چند نفر از سیگاری‌ها واقعاً نمی‌دانند که سیگار برای سلامتی ضرر دارد؟»

نویسنده پاسخ داد: «فکر نکنم کسی از ضررهای سیگار بی‌خبر باشد.»
فیل پرسید: «آیا اکثر سیگاری‌هایی که تو می‌شناسی نگرش مثبتی به ترک سیگار ندارند؟»

«به فکرش که می‌افتند، چرا.»

«پس چرا ترکش نمی‌کنند؟ چون سخت است. این عادت در تار و پود زندگی‌هایشان ریشه دوانده. تغییر عادت یا رفتار نیازمند تلاشی واقعاً سخت و متمرکز است. اما غالب مردم نمی‌دانند چگونه از مقاصد خوب خود برای شکست عاداتها و تغییرات رفتاری‌شان استفاده کنند.»

نویسنده گفت: «حرف‌های شما این احساس را به من می‌دهد که از میان برداشتن فاصله میان دانستن و عمل کردن نه‌تنها دشوار بلکه پیچیده است.»

فیل گفت: «صادقانه بگویم، آنقدرها هم پیچیده نیست. وقتی واقعاً سه دلیلی را که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند فهمیدی، همه چیز برایت روشن خواهد شد. بنابراین می‌توانی به آنها کمک کنی تغییرات دلخواه را در زندگی‌هایشان به‌وجود آورند. با استفاده تصاعدی از اطلاعاتی که در کتابها، نوارها، ویدئوها و سمینارها موجود است. کلید این کار، تکرار، تکرار و تکرار است! حلقه گمشده همین است.»

نویسنده پرسید: «بنابراین تکرار، همان حلقه گمشده میان دانسته‌های

مردم و عملکردشان است.»

فیل گفت: «البته که همین‌طور است. تکرار، کلید غلبه بر تمام دلایلی است که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند.»

نویسنده شنید که یک نفر کارآفرین را صدا زد: «پدربزرگ.»

نویسنده گفت: «واقعاً مشتاقم بیشتر در این باره بشنوم. اما تا الان هم یک عالمه وقت شما را گرفتم. مثل اینکه کسی صدایتان می‌زند.»

کارآفرین با گرمی خاصی گفت: «بگذار چیزی بگویم. چرا در هفته‌های آتی نمی‌آیی از نزدیک با هم گفتگو کنیم؟ تا آن موقع من به خانه برگشته‌ام و می‌توانیم عمیق‌تر وارد بحث "اهمیت تکرار" و نقش آن در بهبودبخشیدن به یافته‌های اطلاعاتی، نگرش‌ها و رفتارهای مان شویم.»

نویسنده گفت: «هرچه نظر شماست. من و اولین، معاون شما قبلاً رفیق شده‌ایم. من ترتیب قرارمان را با او می‌گذارم.»

کارآفرین گفت: «پس منتظر دیدارت هستم.»

قدرت تکرار

دو هفته بعد، نویسنده در نشیمن منزل فیل موری نشسته بود. خانه در مجموع، با ظرافت طبع، خودمانی و راحت بود. خیلی ساده و بی‌پیرایه‌تر از آنچه مردی با ثروت او توان استطاعتش را داشت. باین وجود، دیوار پُرپنجره‌اش چشم‌انداز خیال‌برانگیزی داشت به دره‌ای عمیق و سبز که گرداگردش را تپه‌های ناهموار احاطه کرده بودند.

نویسنده گفت: «شما گفتید کلید غلبه بر سه عاملی که باعث می‌شود مردم به دانسته‌هایشان عمل نکنند، تکرار است. می‌شود در این باره بیشتر توضیح دهید؟»

کارآفرین تاکید ورزید: «گفتم تکرار، تکرار، تکرار! وقتی اینگونه بر چیزی تاکید می‌کنم منظورم دقیقاً آن چیزی است که ما تکرار فاصله‌دار می‌نامیم.» نویسنده در شگفت فرو رفت: «تکرار فاصله‌دار؟»

فیل گفت: «بله، درست شنیدی. تکرار فاصله‌دار یک شیوه آموزشی است که شما چیزی را تنها در یک مرحله یاد نمی‌گیرید. بلکه در طول زمان، بارها در معرض آن اطلاعات قرار خواهید گرفت. به این ترتیب، خوب در ذهنتان جایگیر می‌شود.»

نویسنده گفت: «لطفاً بیشتر توضیح دهید.»

«بعضی‌ها تکرار فاصله‌دار را شرطی‌سازی رفتاری یا تقویت درونی می‌نامند. جان هاگی، دوست خوب من آن را "مادر تمام مهارت‌ها" و "مادر تغییرات

عملی کردن دانسته‌ها/۱۹

دائمی“ می‌خواند. زیرا یک عبارت هر قدر هم تاثیر دائمی داشته باشد تاثیرش بسیار اندک خواهد بود. باید بارها و بارها تکرار شود تا در ذهن بنشیند. این تاثیر نه بلافاصله بلکه پس از گذشت یک دورهٔ زمانی خود را نشان خواهد داد.»

فیل ادامه داد: «تبلیغاتی‌ها دائم از این تکنیک استفاده می‌کنند. آنان این تکرارها را “اثرگذار” می‌دانند. دریافته‌اند جنسی که می‌فروشند باید بارها در معرض دید مردم قرار گیرد تا شناخته شود و آنان را به خرید ترغیب کند.» نویسنده همچنان که به شاهینی که بالای دره پرواز می‌کرد چشم دوخته بود، در این باره اندیشید. گفت: «بنابراین آدمی که قدرت تکرار را می‌داند یک برتری قطعی بر دیگران دارد.»

موری جواب داد: «شکی در این باره نیست. مشکل بتوان فقط با یک تعامل، باوری را عوض کرد، رای‌دهنده‌ای را پای صندوق رای‌گیری فرستاد، یا شخصی را متقاعد به شرکت در امور خیریه کرد. ما نمی‌توانیم مردم را با یک جمله به دیدن، حس کردن یا انجام کاری ترغیب کنیم. هر پیام مهمی برای به نتیجهٔ مطلوب رسیدن، تقریباً همیشه نیازمند تکرار در طول زمان است.

دلیل ا: انباشتگی اطلاعات

نویسنده گفت: «شما گفتید اولین دلیلی که ما به دانسته‌هایمان عمل نمی‌کنیم این است که از اطلاعات انباشته‌شده در عذابیم. خیلی ساده، یک خروار اطلاعات توی مغزمان تلنبار کرده‌ایم. اما لطفاً بگویید تکرار بافاصله چگونه بر آن اثر می‌گذارد؟»

فیل گفت: «سوال خوبی است. اطلاعات انباشته‌شده به مشکلات واقعی منجر می‌شود. ما را ایستا و بی‌تحرک و در حال سکون نگه می‌دارد.»
نویسنده گفت: «شنیدنش دردناک است. من آن را همین اواخر عیناً در مدرسهٔ گلف تجربه کردم. من دیوانهٔ گلفم. برای همین هم تصمیم گرفتم برای بهتر کردن بازی‌ام به مدرسهٔ سه‌روزهٔ تمرین گلف بروم. اما نتیجه‌اش برعکس شد. بازی‌ام پسرقت کرد.»

«جداً؟»

«بله، آنها زیادی چیزی یادم دادند. وقتی به خانه برگشتم و خواستم بازی کنم، بازی‌ام وحشتناک از آب درآمد. موشکافانه‌تر بگوییم، فلج شده بودم. به کار بستن همزمان آن همه تکنیک، دست و پایم را از کار انداخته بود.»

کارآفرین گفت: «در این باره شنیده‌ام. باید خیلی ناامیدکننده و یاس‌آور

باشد.»

عملی‌کردن دانسته‌ها/۲۱

نویسنده پرسید: «با توجه به گفته‌های شما در خصوص انباشتگی اطلاعات، چه فایده‌ای دارد کتاب پشت کتاب بخوانیم یا سمینار پشت سمینار شرکت کنیم؟»

موری جواب داد: «زیاد کتاب‌خواندن و سمینار رفتن هیچ ایرادی ندارد. اینها ابزارهای اولیه و اساسی فراگیری هستند و ما به آنان نیاز داریم. مشکل وقتی ایجاد می‌شود که خود را یکسره در معرض اطلاعات جدید قرار می‌دهیم بدون اینکه کوچکترین درنگی برای تلفیق دانش و مهارت‌های خود و به‌مرحله عمل‌رساندنشان بکنیم. اگر اینگونه خود را در معرض هجوم اطلاعاتی قرار دهیم، مغزمان داغ می‌کند. بسیاری از مردم به همین‌شکل در دریای اطلاعات غرق می‌شوند.»

نویسنده پرسید: «پس راه‌حل چیست؟»

فیل گفت: «بگذار سوالت را با یک سوال پاسخگو باشم. چرا یک ماهی که دائماً در محیط غرق‌کننده‌ای شنا می‌کند هیچ‌گاه غرق نمی‌شود؟»
نویسنده با لخنند گفت: «سوال جالبی است. ممکن است ماهی از ما باهوش‌تر باشد؟»

کارآفرین با خنده پاسخ داد: «حقیقتش خیر. اما او یک سیستم هشداردهنده درونی دارد که به او کمک می‌کند از داخل آب، تنها چیزهایی را بردارد که به آن نیاز دارد، نه بیشتر. ما انسان‌ها نیز با هجوم دنیای اطلاعاتی امروز می‌توانیم از این روش سود جوییم.»

نویسنده گفت: «به‌نظر می‌آید که باید به این مسئله توجه ویژه کرد.»
کارآفرین پاسخ داد: «فکر کنم حق با شما باشد. بهتر است انتخاب کنیم چه چیزهایی را یاد بگیریم تا عملکردمان را بهبود بخشد و سپس با تمام قوا به سویش گام برداریم.»

نویسنده گفت: «جالب است. یکی از دوستان من، دنی، اخیراً به کلاس

گلفی می‌رفت که با کلاس من تفاوت زیادی داشت. بازی او خیلی بهتر از من شده است.»

فیل گفت: «حتماً این موضوع تو را دلسرد کرد. چه فرقی بین این دو کلاس وجود داشت؟»

نویسنده گفت: «دقیقاً همان چیزی که من و شما در باره‌اش صحبت می‌کنیم. تفاوتش در نقطه تمرکزش بود. روز اول آنها تمام قسمت‌های بازی او را در یک نوار ویدئویی مورد بررسی و تجزیه‌تحلیل قرار دادند. سپس سه یا چهار هدف را برای آموزش او در موسسه انتخاب کردند؛ و تا زمانی که فارغ‌التحصیل شد حتی یک چیز جدید دیگر یادش ندادند.»

فیل پرسید: «فارغ‌التحصیل؟»

«فارغ‌التحصیل از یک نکته آموزشی. او باید ده نکته را پشت سر می‌گذاشت. در هر مرحله به یکی از مربیانش گزارش می‌داد که آیا آنچه را فراگرفته است در بازی‌اش پیاده می‌کند یا خیر. اگر در بازی پیاده نمی‌کرد، باید مشخص می‌کرد مشکلتش کجاست و از آنها می‌خواهد چگونه اشتباهش را اصلاح کنند.»

کارآفرین گفت: «مثال خوبی بود. این طوری آنها اطمینان حاصل می‌کردند که آنچه را به او آموخته‌اند دقیقاً می‌تواند به کار بندد. دانیال وبستر، خالق دیکشنری وبستر می‌گوید که ترجیح می‌دهد روی هم‌رفته در چند کتاب خوب استاد شود تا اینکه مطالعات وسیعی داشته باشد. برای رسیدن به سرمنزل مقصود و برای تسلط کلی بر موضوع، به گمان من ناگزیر باید آن قدر در آن غرق شویم که تمام وجودمان آغشته‌اش گردد. باید چنان آرام بجویم و هضمش کنیم تا جزئی از وجودمان شود.»

نویسنده گفت: «فکر می‌کنم کمی اغراق‌آمیز است اما من نکته را گرفتم. شما در این مورد به تلقین معتقدید. شبیه دوستان، تکرار فاصله‌دار است.»

کارآفرین گفت: «البته که این‌طور است. گفته می‌شود که مقادیر اندک اطلاعات که از طریق تکرار فاصله‌دار کاملاً در ذهن نشسته باشند بیشتر بر ساختار مغزی ما اثر می‌گذارند تا مطالعه بیست کتاب که هر کدام فقط یک بار خوانده شده باشد... شرکت در سمینارها و خواندن کتاب‌ها برای یک مرتبه، از آنجایی که دائماً ما را در معرض اطلاعات جدید قرار می‌دهد، فقط عادت فراموشی را در وجودمان تقویت می‌کند. به این شکل، خود را به دانستن عادت می‌دهیم، نه عمل کردن. این دقیقاً خلاف چیزی است که لازم داریم.»

«ممکن است کمی بیشتر در مورد عادت فراموشی بگویید؟ من مدام خیلی از چیزهایی را که شنیده و خوانده‌ام فراموش می‌کنم.»

«مغز بشر، منجمله من و شما در معرض فرایند دائمی انجام یکی از این دو گزینه است: آموختن یا فراموش کردن چیزهای جدید. اگر از چیزی غفلت کنیم، به سرعت فراموشش خواهیم کرد. اما اگر با تکرار فاصله‌دار روی چیزی تمرکز کنیم، به یادمان می‌ماند.»

«آیا این به این معناست که گذراندن یک سمینار خوب فقط برای یک مرتبه کار بی‌پرده‌ای است؟»

«فیل پاسخ داد: «مسلم است که فوایدی دارد. اما گذراندن همان سمینار به دفعات متوالی همراه با قلم و دفترچه یادداشت بهتر از تنها یک بار گذراندنش است. یکی از شیوه‌هایی که می‌توانیم با کمک آن از "رونند فراموشی" جلوگیری کنیم همین است. در مورد کتاب هم وضع به همین منوال است. آن را چندین و چند بار بخوانید، زیر جمله‌های مهم خط بکشید، رنگی‌شان کنید و نکات کلیدی را یادداشت نمایید. سپس بار دیگر آموخته‌هایتان را مرور کنید.»

«بنابراین، این‌طور به نظر می‌رسد که وقتی شما برای بار دوم یا سوم کتابی را می‌خوانید یا به سمیناری می‌روید کارهای قبل را تکرار نمی‌کنید.»

فیل گفت: «دقیقاً. بار اولی که کتابی را می‌خوانم با خودم تصمیم می‌گیرم که می‌خواهم از آن چیزی یاد بگیرم یا نه. پس یکراست تا انتهاش را می‌خوانم تا لب کلام دستگیرم شود. بار دوم، می‌خوانم و زیر نکات کلیدی خط می‌کشم. بار سوم معمولاً نت برمی‌دارم. بار چهارم می‌توانم تصمیم بگیرم که آن را همراه یک هم‌کلاسی دیگر بخوانم یا نه. و مهم است که تمام این کارها در مدت زمان خاصی انجام گیرد. همه ما لازم است برای حفظ علاقه و توجه‌مان به آنچه که می‌خواهیم در زندگی انجام دهیم و از آن سود جوییم، خطمشی‌های خاص خودمان را رشد دهیم.»

نویسنده پرسید: «آیا به‌راستی همه این چیزها ضروری است؟»

فیل گفت: «متأسفانه بله. با تجربه‌ای که من دارم، برای استادی و تسلط واقعی در یک زمینه لازم است مردم خود را در مقدار مشخصی از آن موضوع متمرکز و به‌عبارتی، غرق کنند. به عوض اینکه خود را در جریان مقادیر زیادی اطلاعات قرار دهند.»

نویسنده گفت: «و این‌طور که من شنیدم باید این کار را دائماً تکرار نمایند.»

کارآفرین پاسخ داد: «بله. کم‌آموختن در زمان طولانی بهتر از زیاد آموختن در زمان کوتاه است. مردم باید کم و همیشگی بیاموزند به‌عوض اینکه یکباره یک‌عالمه یاد بگیرند.»

نویسنده پرسید: «منظورتان این است که آدمها بهتر است به‌جای اینکه یک‌دفعه یک‌عالمه کتاب بخوانند، تعداد کمتری کتاب به دفعات بیشتر بخوانند؟»

کارآفرین گفت: «بله، تکرار فاصله‌دار کلید ماجراست، و ...

در این روش، هر چه در یادگیری بیشتر، در یادآوری کمتر است.

تفاوت‌ها و شباهت‌ها

در این روش، هر چه در یادگیری بیشتر، در یادآوری کمتر است.

تفاوت‌ها و شباهت‌ها

در این روش، هر چه در یادگیری بیشتر، در یادآوری کمتر است.

تفاوت‌ها و شباهت‌ها

در این روش، هر چه در یادگیری بیشتر، در یادآوری کمتر است.

تفاوت‌ها و شباهت‌ها

در این روش، هر چه در یادگیری بیشتر، در یادآوری کمتر است.

کم و دائمی آموختن

بهتر از

تند و زیاد آموختن است.

نویسنده پرسید: «دانستن این مطلب چه تاثیری بر شیوه آموزشی شما در شرکت‌هایتان گذاشت؟»

«چرا سری به دفتر ما نمی‌زنی و با دایان هارپر، رئیس بخش آموزش و عمران ما در این باره صحبت نمی‌کنی تا جریان کاملاً دستگیرت شود؟ به پیچ به راست. از خیابان ما برو بیرون و حدود پنج مایل مستقیم طی کن. دفتر مرکزی شرکت ما سمت چپ آنجا قرار دارد. اولین قرار ملاقاتی با دایان برای تو می‌گذارد.»

فیل موری ضمن خداحافظی به گرمی دست نویسنده را فشرد. «بعد از اینکه با دایان صحبت کردی برگرد اینجا تا با هم نهار بخوریم.»
نویسنده جواب داد: «حتماً.»

به کار بستن فلسفه «کم و دائمی بیاموزید»

هنگامی که نویسنده به دفتر دایان رسید با سیاستمدار کهنه‌کاری روبرو شد که سالها بود با کارآفرین همکاری می‌کرد. دایان آدم راحتی بود و وقار و منش ساده‌ای داشت. این خصوصیتش آدم را جذب می‌کرد. وقتی لبخند زد و به نویسنده تعارف کرد که در اتاق مذاکره بنشیند، او احساس سرفرازی کرد. دایان گفت: «پس فیل با شما در باره حذف خلا میان آموزش و عمل صحبت کرده.»

نویسنده گفت: «بله، همین‌طور است. من شاهدم که چه تعداد از مردم، از جمله خود من در تکاپوی برداشتن این خلا هستیم. فیل می‌گوید که مردم باید بیشتر کم بیاموزند.»

دایان خندید. «این فلسفه، موتور محرکه و چرخ‌دنده اصلی تمام تعالیم، کارآموزی‌ها، پیشرفت، توسعه و تلاش‌های آموزشی در تمام شرکت‌هایی است که فیل مالک آنهاست.»

نویسنده پرسید: «نظر شما در باره این فلسفه چیست؟ آیا واقعاً اثرگذار است؟»

دایان سر تکان داد. «من پیش از اینکه فعالیتیم را با فیل شروع کنم، مربی حرفه‌ای در امر آموزش بودم. زمان زیادی را صرف جستجو برای یافتن ایده‌های جدید مدیریتی می‌کردم به عوض اینکه آنچه را همان دم به مردم آموخته بودم دنبال کنم. پیش می‌آمد در طراحی یک برنامه آموزشی عظیم و

جانانه شرکت جویم، آن را به همه آموزش دهم، و سپس به دنبال ایده آموزشی جدید بعدی باشم. قضاوت من بر موثر بودنم به شیوه ارزیابی نگرشی بود. به این شکل که شرکت‌کنندگان در پایان سمینار فرم‌های نظریابی را پر می‌کردند. آنها معمولاً نمره‌های خوبی به آن می‌دادند اما در واقعیت امر، این آموزش‌ها اصلاً موثر نبود. مردم آنچه را می‌آموختند واقعاً به کار نمی‌بستند.»

نویسنده پرسید: «چگونه شیوه‌ات را عوض کردی؟»

وقتی از فیل یاد گرفتم که «بیشتر کم بیاموزید» بهترین شیوه است، شروع کردم به تمرکز روی چند ایده کلیدی که حس می‌کردم لازم است مردم یاد بگیرند. تکرار فاصله‌دار شعارمان شد. اکنون ما چند ایده مهم و اصلی را بارها و بارها آموزش می‌دهیم، تا زمانی که کاملاً ملکه ذهن و کردار افرادمان شود.»

«بنابراین شما وقت بیشتری را پیگیری آموزش اختصاص می‌دهید تا به خلق برنامه‌های جدید آموزشی؟»

دایان گفت: «بله. ما وقت قابل ملاحظه‌ای را به پیگیری اختصاص می‌دهیم تا به طراحی، سازمان‌بندی و ارائه آموزش‌هایمان. ما اعتقاد داریم که افرادمان بهتر از هر کسی در هر کجای جهان آموزش می‌بینند.»

به نظر خوب می‌آمد اما نویسنده شکاک بود. پرسید: «می‌شود برایم مثال بزنید؟»

دایان گفت: «البته. سال‌ها پیش ما تصمیم گرفتیم یک بخش افسانه‌ای "خدمات‌رسانی به مشتری" خلق کنیم. هدفمان تنها رضایت مشتری نبود. می‌خواستیم آنها را دستخوش احساسات و شگفتی شدید کنیم. وقتی شما خدمات افسانه‌ای و غیرمعمولی ارائه می‌دهید مشتری‌ها چنان از رفتارشان هیجان‌زده می‌شوند و احساس سربلندی می‌کنند که دلشان می‌خواهد به لاف و گزاف در باره شما پردازند. به این ترتیب، بخشی از نیروی فروش‌تان می‌شوند. ما به نتیجه رسیدیم که این یک تلاش پیش‌رونده و پایدار است. دادن

تعلیمات عمیق، آموزش مقادیر کم به دفعات بیشتر، و تکرار مداوم آموخته‌ها.» نویسنده یک ابرویش را بالا برد. پرسید: «می‌شود طرز کارش را برایم توضیح دهید؟»

«ما در این زمینه به نتایج قابل‌سنجش و گاه شگرفی در خصوص رضایت هم مشتریان و هم کارمندان رسیده‌ایم. به‌طور مداوم در حال آموزش و به‌روزر کردن مردم با ایده‌های جدید در خصوص چگونگی خدمات‌رسانی افسانه‌ای به مشتریان هستیم. هر ایده جدیدی که در خدمات‌رسانی به مشتریان پیشرفت کند، آن را به عملکردهای قبلی می‌افزاییم، به‌عوض اینکه افرادمان را به جهت دیگری سوق دهیم.»

نویسنده گفت: «جالب است. اخیراً سخنانی در یک شرکت ایراد کردم. روی سن، شعار بزرگی بر پلاکارد پشت سرم نوشته شده بود که می‌گفت: "سال مشتری". وقتی چشمم به آن افتاد خندیدم و گفتم: "پس سال بعد چی؟" حالا بعد از صحبت‌هایی که با شما کردم اطمینان دارم که می‌فهمید چرا این را گفتم. به‌نظر من همه سال‌ها باید سال مشتری باشد. بعد از صحبت با شما و فیل حالا می‌فهمم که شما چگونه با تقویت این پیام از طریق تکرار فاصله‌دار در درازمدت، این شیوه را عملی کردید.»

دایان گفت: «دقیقاً. به همین دلیل است که ما دائماً افرادمان را در جهت خدمات‌رسانی افسانه‌ای به مشتریان هل می‌دهیم. به‌جای اینکه هر ماه یک کتاب از کلوب ماهانه در اختیارشان بگذاریم تعداد مشخص و اندکی کتاب در سال به آنها می‌دهیم. یعنی بهترین کتاب‌های خدمات‌رسانی به مشتریان را دست‌چین می‌کنیم و از افراد می‌خواهیم آنها را چندین بار مطالعه و اطلاعات مفیدش را گلچین کنند. ما می‌خواهیم آنچه را می‌خوانیم اگر برایمان قابل‌درک است به کار بندیم.»

«همچنین همه افراد، هر ساله یک برنامه آموزشی دو روزه "خدمات‌رسانی

افسانه‌ای به مشتریان "می‌گذرانند. مطالب ارائه‌شده مشابه است اما آموزشش در هر سال به شکل متفاوتی انجام می‌گیرد. مطالب و ایده‌های جدیدی نیز افزوده می‌شود، اما وقتی اطمینان یابیم که مطالب سال گذشته کاملاً برای افراد جا افتاده است. من به عنوان مدیر آموزش، آن قدر به تقویت این پیام ادامه می‌دهم تا وقتی که دانش افرادمان به یک نگرش مثبت بینجامد، و این نگرش مثبت به رفتارهایی منتهی شود که خالق مشتریان تحسین‌برانگیز باشد. همان مشتریانی که هواداران و ستایشگران ما به‌شمار می‌آیند.»

نویسنده گفت: «ظاهراً خط‌مشی خوبی است.»

دایان گفت: «این خط‌مشی می‌تواند به پیشرفت‌های بسیار بزرگ شرکت‌مان منجر شود. ما می‌خواهیم افرادمان بدانند کاری که آن قدر خوب انجام می‌دهند آنان را تقریباً اتوماتیک‌وار به یک رهبر بدل می‌کند. وقتی این اتفاق بیفتد، قادر خواهند بود رویداد بزرگی بیافرینند.»

نویسنده پرسید: «منظورتان چیست؟»

«اگر افرادمان کاملاً و دقیقاً آنچه را که سعی داریم در رابطه با مشتری‌ها انجام دهیم بدانند و بر جزء جزء کارشان مسلط شوند، دیگر نیازی نیست در فکر مسئولیت‌هایشان باشند. ذهنشان آزاد می‌شود تا به دنبال موقعیت‌هایی برای خلق ماجراهایی باشند که مشتری‌ها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد و به‌تازده می‌کند.»

«ممکن است مثالی بزنید؟»

دایان گفت: «البته، یک مثال خیلی عالی برمی‌گردد به پیشخوان پذیرش در دفتر مرکزی شرکت. همان جایی که به مردم خوشامد گفته می‌شود و به تلفن‌ها پاسخ داده می‌شود. افراد پشت کانتِر پذیرش، خود را "مدیران نخستین تاثیرات" می‌نامند. آنان دائماً به دنبال راه‌هایی برای شناخت مشتریان، پیش‌بینی نیازهایشان و دوستی با آنها هستند. چه وقتی مشتری‌ها در

راهروهای دفتر مرکزی قدم می‌زنند و چه هنگامی که به ما تلفن می‌کنند. به عنوان نمونه، ما به این مدیران "نخستین تاثیرات" می‌گوییم که وقتی چراغ تلفن روشن می‌شود، پیش از اینکه گوشی را بردارند باید خود را آرام کنند، و متوجه باشند که یک "فرصت خدماتی" پیش رویشان گشوده شده است. به‌ویژه وقتی تلفن برای انجام یک شکایت صورت گرفته باشد.»

نویسنده پرسید: «منظورتان از اینکه می‌گویید یک "فرصت خدماتی" چیست؟»

دایان گفت: «وقتی داستاتم را بشنوی برایت روشن خواهد شد. هفته پیش استفانی را دیدم. یکی از مدیران بخش "نخستین تاثیرات". نزدیکش که می‌شدم لبخند بزرگی بر لبانش نشسته بود. پرسیدم اوضاع چه‌طور است؟ جواب داد ماجرای جالبی برای تعریف کردن دارد. روز گذشته به تلفن‌های زیادی پاسخ داده بود. می‌گفت: "تلفن که زنگ زد و چراغ روشن شد، خود را آرام کردم و به یاد آوردم که این یک موقعیت خدماتی است. به مجردی که تلفن را برداشتم مردی در آنسوی خط بر سرم فریاد کشید: "من بدترین کابوس زندگی‌ات هستم!". استفانی هم بدون اینکه لحظه‌ای را از دست بدهد گفته بود: "تویی آلکس؟" مرد گفت: "آلکس دیگه کیه؟" استفانی متقابلاً فریاد کشید: "شوهر سابقم!"»

دایان از یادآوری این خاطره به خنده افتاد: «استفانی این کار را برای خنثی کردن خشم آن مرد انجام داده بود. مرد از خنده منفجر شد. معلوم شد که او نیز در گذشته زنی داشته که کابوس بوده است. استفانی و او از آن پس دوستان خوبی شدند.»

نویسنده پاسخ داد: «به‌نظر می‌رسد استفانی واقعاً حاضر جواب و بذله‌گوست.»

دایان گفت: «بله، از او پرسیدم چگونه چنین جوابی در آستین داشته؟ گفت

از موقعی که به این ایده معتقد شده که هر تلفن فرصتی است برای خدمات‌رسانی، بیش از پیش خلاق شده است. بنابراین وقتی مرد شروع به فریاد کشیدن کرده است، نخستین کسی که به فکر استفانی رسیده، شوهر سابقش بوده است.»

نویسنده سر تکان داد. گفت: «دارم نیروی آنچه را تو می‌گویی درک می‌کنم. وقتی مردم از طریق فلسفهٔ "بیشتر کم بیاموزید" و تکرار فاصله‌دار واقعاً در کارهایشان خبره می‌شوند، قادر به خلاقیتی مافوق تصور خواهند شد.» صحبت‌های نویسنده با دایان که به پایان رسید، از او به‌خاطر وقتی که در اختیارش گذاشته بود تشکر کرد. در مسیر منزل فیل موری برای صرف نهار، نویسنده دریافت که چیزهای زیادی فراگرفته است.

کمی بعد به منزل فیل رسید. همین‌طور که به راه خصوصی جلوی منزل می‌پیچید با خود اندیشید باید زمانی را به رفتن به مدرسهٔ گلفی که دوستش در آن شرکت کرده است اختصاص دهد. آموزش‌های آنجا هم با آنچه از کارآفرین یاد گرفته بود مطابقت داشت و هم به بهبود بازی‌اش کمک می‌کرد. پیش از اینکه از اتومیل پیاده شود دفترچه یادداشت کوچکی بیرون آورد و با دستخطی تمیز و خوانا خلاصه‌ای از آنچه در مورد تلبار کردن اطلاعات یاد گرفته بود نوشت:

دلیلی که مردم به دانش فود عمل نمی کنند این است که

۱: انباشتگی اطلاعات

- ✓ ما بخش اندکی از آنچه فقط یک بار خوانده یا شنیده‌ایم را به خاطر می‌سپاریم.
- ✓ بنابراین باید کم‌کم و همیشگی بیاموزیم نه تندتند و یک مرحله‌ای.
- ✓ برای استادی در هر کاری باید بر چند ایده کلیدی تمرکز کنیم، بارها تکرارش نماییم، خود را عمیقاً غرق آن کنیم، و ایده‌ها و مهارت‌هایش را مورد بحث قرار دهیم. کلید اصلی، تکرار فاصله‌دار است.
- ✓ وقتی مردم در کارهایشان استاد شدند، قادر به خلاقیت بیشتر و انجام کارهای بزرگ‌تر خواهند بود.

دلیل ۵:

فیلترهای منفی

پس از اینکه فیل به نویسنده خوش آمد گفت، به اتاق نهارخوری هدایتش کرد. نهار زیبایی مرکب از ماهی آزاد و برنج ایرانی تدارک دیده شده بود. وقتی برای خوردن نشستند، کارآفرین گفت: «اطلاعاتی را که لازم داشتی گرفتی؟»

نویسنده پاسخ داد: «بله، اما الان لازم است اطلاعات به‌دست آمده را یادداشت کنم و بارها و بارها مرور نمایم. درست نمی‌گویم؟»

فیل گفت: «همان‌طور که قبلاً هم گفتم تو شاگرد تیزهوشی هستی!»
نویسنده گفت: «گمان می‌کنم فهمیده‌ام که تمرکز و تکرار چگونه قادر است اولین علت عمل نکردن مردم به آنچه می‌دانند را تحت‌الشعاع قرار دهد و بر آن فائق آید. من آماده شنیدن دومین علتش هستم. شما گفتی به تفکرات بدبینانه مربوط می‌شود.»

کارآفرین لبخند زد: «حق با شماست. مردم غالباً بیش از حد منفی‌نگر هستند. این موضوع نگرش آنها را درگیر یک سیستم پالایشی نامناسب می‌کند. بگذار سوالی از شما بکنم. آیا تفکر مثبت قدرتمندتر از تفکر منفی نیست؟»

نویسنده گفت: «به نظرم بله.»

فیل گفت: «بگو ببینم آیا این شانس است؟ آیا شما امکان انتخاب بین

نگرش مثبت و منفی را داری؟»

نویسنده جواب داد: «البته که دارم.»

«پس چرا اکثریت مردم، تفکر مثبت را به جای تفکر منفی انتخاب

نمی‌کنند؟»

نویسنده در حالی که لیوان آبش را برمی‌داشت به جواب سوال اندیشید.

پاسخ داد: «سوال خوبی است. همان طور که مطرح کردید، تفکر منفی بیش از

تفکر مثبت در میان مردم رواج دارد. من از خودم می‌پرسم، چرا؟»

فیل دقیقه‌ای سکوت کرد. عاقبت گفت: «چون ما غالباً این‌گونه

برنامه‌ریزی شده‌ایم.»

نویسنده پرسید: «چطور؟»

«وقتی ما به دنیا می‌آییم به طور کامل وابسته والدین یا جانشینانشان

هستیم - یعنی همان کسانی که بزرگمان می‌کنند. ما هیچ اختیاری در

خصوص انتخاب آنان یا انتخاب موقعیتمان نداریم. فکر می‌کنم از ابتدای امر

همه ما به دنبال عشق بی‌قیدوشرط هستیم. دوست نداریم مشروط دوستانمان

بدارند؛ یعنی به خاطر حرف‌ها یا کارهایمان در فلان و بهمان روز. دوست داریم

به خاطر همان کسی که هستیم دوستان داشته باشند. متأسفانه تمام کسانی

که پیرامونمان هستند - والدین و دیگر بزرگسالان - خودشان لزوماً چنین

عشقی را در زندگی دریافت نکرده‌اند که بتوانند به دیگران بدهند. بنابراین،

تمایل دارند ما را مشروط و بسته به رفتارهایمان دوست بدارند. به همین دلیل،

دائماً می‌کوشیم کارهایی انجام دهیم تا حس تعلق خودمان و تایید و تصدیق

آنان را به دست آوریم.»

نویسنده پرسید: «این چه ربطی به تفکر منفی دارد؟»

«ما به عنوان یک کودک سال‌ها کوشیدیم از طریق موفقیت‌هایمان، توجه،

ستایش و تایید و تمجید والدینمان را جلب کنیم. این پروسه مایوس‌کننده‌ای

بود زیرا والدینمان نیز مثل همه ما بیشتر تمایل داشتند بر موارد منفی تاکید کنند تا مثبت. وقتی رفتار درستی می‌کردیم انتظارش را داشتند و به همین خاطر چیزی نمی‌گفتند. اما وقتی کار اشتباهی ازمان سر می‌زد به سرمان می‌پریدند.» نویسنده پرسید: «به نظر شما لازم نیست اشتباهات بچه‌ها را تصحیح کرد؟»

فیل گفت: «البته که لازم است. اما نه بدون تشویق‌های مثبت پشت سرش. وقتی کسی متوجه کارهای درست‌مان نمی‌شود و هیچ تشویقی در این خصوص دریافت نمی‌کنیم، به تدریج به خود و دیگران شک می‌کنیم؛ و برای حمایت از خود، یک سیستم دفاعی می‌سازیم و موضع می‌گیریم. شروع می‌کنیم به ممیزی تمام چیزهایی که از یک ذهن در مجموع منفی به ما می‌رسد. افکارمان بسته می‌شود. شروع به قضاوت دیگران و برخوردهای قضاوت‌گرانه می‌کنیم؛ و ترس، هدایتگر درون‌بینی‌هایمان می‌شود.» نویسنده گفت: «من مادر و پدر فوق‌العاده‌ای داشتم. یادم نمی‌آید دائم موقع اشتباهات مچم را بگیرند.»

«پس در این صورت تو احساس خوبی نسبت به خودت داری.» نویسنده گفت: «به‌طور کلی بله. اما هنوز ترس‌ها و تردیدهایی در باره خودم دارم.»

فیل پرسید: «از کجا نصیبت شده‌اند؟» «شاید از مدرسه. من به خوبی بچه‌های دیگر درس را یاد نمی‌گرفتم و غالباً از مدرسه خسته می‌شدم. این وضع مرا توی دردمس می‌انداخت. از همه مهم‌تر، خواندنم خوب نبود. به همین دلیل، برخی از معلمان وادارم می‌کردند جلوی کلاس درس را با صدای بلند بخوانم. این کار خجالت‌زده‌ام می‌کرد، به خصوص وقتی بعضی از کلمات را اشتباه تلفظ می‌کردم.» فیل گفت: «جالب است. چطور یک نویسنده شدی؟»

«آن هم داستان مفصل خودش را دارد. انتظار نداشتم در این مورد هم به موفقیتی برسیم. اما به مدیریت علاقه‌مند شدم و به دنبالش موقعیت‌هایی برای تدریس نصیبم شد. کارها دست به دست هم داد تا من در دوران دانشجویی یک کلاس مدیریت با مدیرگروه‌مان برداشتم. تصمیم داشتم به‌طور مستمع آزاد در آن شرکت کنم، اما استادمان اصرار کرد به عنوان واحد درسی انتخابش کنم. این موضوع نه تنها مستلزم گذراندن امتحانات بلکه ارائه تحقیق و پروژه بود. او حق داشت. من چیزهای زیادی یاد گرفتم.

«در پایان دوره، از من خواست به همراهش یک کتاب درسی بنویسم. او مدیریت را ده سال تدریس کرده بود اما در خصوص نوشتن، درمانده و عصبی می‌شد. از زمانی که به‌نظرش رسید من نویسنده خوبی هستم، فکر کرد می‌توانیم تیم خوبی با هم تشکیل دهیم. او نخستین کسی بود که نگارش مرا ستود و این کار را همیشه ادامه داد. با تشویق‌های او بود که کنارش نشستیم و در طول سال بعد، کتابی نوشتیم که هنوز پس از چهل سال مورد استفاده قرار می‌گیرد.»

فیل پرسید: «تشویق‌های او واقعاً تاثیرگذار بود، این‌طور نیست؟»
«بدون شک. وقتی شما کتابی می‌نویسید مردم فکر می‌کنند قادر به نوشتن هستید و فرصت‌های دیگری به سویتان سرازیر می‌شود. خیلی زود دریافتم همه آن چرندیاتی که در مدرسه در باره خودم به‌خوردم داده بودند نادرست بوده است. بالاخره، به‌موقع به یک نویسنده پرترفدار بدل شدم.»
فیل پرسید: «به هر صورت زمان زیادی طول کشید تا به آن همه افکار منفی غلبه کنی، مگر نه؟»

«فکر کنم حرف تو در این باره درست باشد. جالب است. پدر و مادرم در رابطه با من نظرات مثبتی داشتند و مدام تشویقم می‌کردم. اما تعدادی از افراد مدرسه با صحبت‌های منفی خود در مورد مهارت‌های خواندن و نوشتن، مدام

بمبارانم می‌کردند.»

فیل تبسم کرد. «همان‌طور که از تجربه خودت دستگیرت شد، اگر به نظرات منفی مردم پیرامونت گوش می‌دادی و باورش‌ان می‌کردی، به نصف دستاوردهایی هم که الان داری نمی‌رسیدی. باید احساس خوبی در این باره داشته باشی. حتماً از این موضوع خرسندی.» کارآفرین سبد نان را برداشت و به نویسنده تعارف کرد.

نویسنده در حالی که تکه‌ای برمی‌داشت گفت: «ممنون. از صحبت‌های ما دو چیز معلوم شد. اول از همه، کسی که به شما اطمینان و اعتماد می‌کند می‌تواند بزرگ‌ترین تفاوت‌ها را در جهان به‌وجود بیاورد. دوم اینکه، ما قدرت انتخاب داریم که به حرف چه کسی گوش بدهیم. اگر من به حرف تمام منفی‌باف‌های زندگی‌ام گوش داده بودم شغلی را برمی‌گزیدم که کمتر چالش‌برانگیز بود، و طبعاً انتظارات کمتری از خودم داشتم. یک کلمه تشویق‌کننده کل چیزی بود که نیاز داشتم تا از جعبه منفی‌بینی که در آن نهاده شده بودم بیرون بیایم.»

فیل گفت: «ما خوش‌شانس بودیم. برخی از مردم چنان سرکوب می‌شوند که هرگز واکنش‌های مثبتی را که سر راهشان سبز می‌شود نمی‌بینند؛ یا آن را بی‌ارزش می‌بینند. این ناراحت‌کننده است اما بیشتر آدم‌ها قادر نیستند از رسیدن به فرجام‌های منفی جلوگیری کنند.» فیل با آه کشیدن ادامه داد: «آنان فقط به درصد ناچیزی از توانایی‌هایشان دست می‌یابند. زیرا به آنچه دارند رضایت می‌دهند و دنبال بیشتر نمی‌روند. همه چیز از فیلتر افکار منفی و طرز فکر بسته و قضاوت‌گرانه‌شان می‌گذرد.»

نویسنده گفت: «خوشحالم که من یکی از آن معدود خوش‌شانس‌هایی بودم که نجات یافتم. آدم مناسبی در وقت مناسبی وارد زندگی‌ام شد. اما وقتی صحبت‌های شما را مجموعاً کنار هم قرار می‌دهم به‌نظر دلسردکننده می‌آید.»

کارآفرین تایید کرد: «می‌تواند این‌طور باشد. در مقایسه با آنچه خالقمان برایمان در نظر گرفته، ما غالباً زندگی را در ابری از تفکرات منفی می‌گذرانیم. وقتی چیزی می‌خوانیم، می‌شنویم یا می‌بینیم، ردای قضاوت می‌پوشیم. این کار در مجموع، بی‌انصافی نسبت به افکارمان، قلبمان و آینده‌مان است. این بدترین نوع خودآزاری است: سرزنش خویشتن. اگر سیستم فیلترسازی ما آسیب دیده باشد مشکل می‌توان چیزی آموخت.»

نویسنده پرسید: «پس یک نگرش بسته منفی دقیقاً چه تاثیری بر سیر فراگیری ما می‌گذارد؟»

کارآفرین دقیقه‌ای اندیشید. «اتفاقی که می‌افتد این است که فقط درصد بسیار کمی از اطلاعاتی که ما کسب می‌کنیم امکان به خاطر سپرده‌شدن پیدا می‌کنند؛ چه رسد به اینکه وارد ضمیر نیمه‌هشیارمان شوند، پذیرفته گردند و سپس واقعاً به کار گرفته شوند. وقتی کتابی می‌خوانیم، چیزی می‌شنویم، فیلمی می‌بینیم یا در سمیناری شرکت می‌کنیم با طرز فکر فعلی‌مان آن را می‌خوانیم یا می‌شنویم؛ که در این وضعیت، بیشتر تمرکزمان بر نگرانی‌ها، تردیدها، بی‌تصمیمی‌ها، افکار منفی، پیشداوری‌ها، تعصبات و غیره است. تمام چیزهایی که مردم می‌گویند و صداهایی که در اطراف ما وجود دارد اگر مایل به شنیدنشان باشیم، به‌طور کامل و صد در صد قابل شنیدنند. مطالب کتاب‌ها و دیگر آثاری که برای مطالعه برمی‌گزینیم نیز صددرصد از طریق خواندن آماده ورود به مغزمان هستند. اما با یک نگرش بسته منفی، اطلاعات شنیده یا خوانده‌شده، هنگام ورود به ضمیر نیمه‌هشیار ما با ترافیک ذهنی مواجه می‌شوند. یعنی برای ورود به همان جایی که می‌توانیم آنها را بپذیریم، باور کنیم، بفهمیم و مورد استفاده قرار دهیم. تنها ۱۰ درصد آنها به آنجا وارد می‌شوند. مثل یک بزرگراه ده لاینه که تمام خطوطش به یک لاین خاتمه یابد. در این حال به نظر تو چه نتیجه‌ای حاصل می‌شود؟»

نویسنده گفت: «یک ترافیک انبوه. آیا راهی برای از بین بردن آن ترافیک و بهبودبخشیدنش وجود دارد تا دوباره جریان حرکت را مثل قبل روان کند؟»
کارآفرین گفت: «بله، وجود دارد؛ و این همان هنری است که قادر به متحول کردن زندگی شماست.»

شنوایی با نگرش مثبت

کارآفرین گفت: «برای فراموش نکردن عمده چیزهایی که یاد گرفته‌ایم لازم است با ساختار ذهنی باز و مثبت آنها را بشنویم. شاخص‌های این طرز گوش کردن را نشانت می‌دهم.» از پشت میز غذاخوری برخاست، کاغذی آورد و نوشت:

گوش دادن

- ✓ بدون هرگونه پیش‌داوری، پیش‌ذهنی و تعصب.
- ✓ با یک برخورد آموزشی مبنی بر اینکه از فراگیری اطلاعات جدید هیجان زده‌ایم.
- ✓ با چشم‌داشت‌های مثبت.
- ✓ مدادی در دست برای یادداشت‌برداری.
- ✓ امید به شنیدن نه تنها حرف‌هایی که گفته می‌شود بلکه به شعله‌ای که در ذهن و تخیلات خود ما جرقه خواهد زد.
- ✓ با این نگرش که «چگونه می‌توانم آنچه را شنیده‌ام به کار برم؟»

فیل گفت: «این طرز نگرش می‌تواند منجر به تجربه «آها، خودشه!» شود که آخرین رمز گاوصندوق زندگی است. همان که دنبالش هستید.»

نویسنده با دقت گوش می‌داد. گفت: «نظر شما این است که اگر من در ذهنم فیلترسازی مثبت داشته باشم، به عوض اینکه فقط ۱۰ درصد از آنچه را شنیده یا خوانده‌ام دریافت کنم، احتمالاً خیلی بیش از آنچه تاکنون پیش‌بینی می‌کردم دریافت خواهم کرد.»

فیل با لبخند گفت: «داری مطلب را می‌فهمی. این به این معنی است که داری با دیگر چیزهایی که تا کنون پیش رویت بوده‌اند ارتباط برقرار می‌کنی؛ از جمله شیوه‌هایی برای به کار بستن دانسته‌هایت که قبلاً به فکرت نرسیده بود. اما این کار مستلزم این است که اطلاعات جدید را بی‌توجه به اینکه از چه منبعی صادر شده‌اند، با ذهن باز و بی‌تعصب بشنوی. این بهترین طریقهٔ رشد ماست. داشتن یک ذهن باز و مثبت. بذری که در خاک خوب کاشته شود بارها و بارها محصول می‌دهد.»

ادامه داد: «این موضوع مرا به هیجان می‌آورد. زیرا منجر به تفکر امکان‌گرا می‌شود. ذهن باز به ما اجازه می‌دهد علاوه‌بر اینکه ۱۰۰ درصد آنچه را می‌خوانیم یا می‌شنویم، جذب کنیم، دانشمان را چندین برابر بیشتر کنیم. نه تنها ترافیک سنگین ذهنمان را روان می‌کند بلکه کل مسیرهای جدید را به‌رویمان می‌گشاید. گاهی اوقات مسیر را بکلی رها و شروع به پرواز می‌کنیم. زیرا سیستم فیلترسازی مثبت می‌تواند به برافروختن خلاقیت، نبوغ، ابتکار و کاردانی ما منجر شود. می‌توانیم امکانات و شیوه‌هایی خلق کنیم مافوق خارق‌العاده‌ترین رویاهایمان.»

نویسنده گفت: «پس برای همین است که ما هر از گاهی کسانی را می‌بینیم که عملکردشان یک سروگردن به دیگران سر است. و نه تنها مضاعف است بلکه حتی دست دیگران را از پشت می‌بندد.»

کارآفرین گفت: «بله، اینها متفکرین جهان امکان هستند. کسانی که ذهنی باز به روی اطلاعات جدید دارند و به‌طور مداوم در جستجوی به‌کار بردن آن

اطلاعات به شیوه‌هایی هستند ورای آنچه معلمان، مربیان، رایزنان یا استادانشان تا امروز تصورشان را کرده‌اند. آنان شنوندگان امکان، آموزندگان امکان و کاربران امکان هستند. یک ساختار فکری امکان‌گرا نه فقط به تغییر دائمی رویکردها می‌انجامد بلکه تاثیر شدیدی بر عملکردها و نتایج می‌گذارد.» نویسنده پرسید: «آیا شما هیچ تجربه شخصی از نیروی تفکر امکان‌گرا داشته‌اید؟»

فیل پاسخ داد: «البته که داشته‌ام. یکشنبه روزی کاملاً هیجان‌زده از کلیسا بیرون آمدم. در حالت خلاقیت باورنکردنی بودم. رادیوی ماشینم را روشن کردم. آهنگی که پخش می‌شد تهییج‌م کرد و الهام‌بخش‌م شد. از جاده بیرون آمدم و رئیس مطالب یکی از دروسی را که تصمیم داشتم در کلاس تدریس کنم، به روی کاغذ آوردم. این درس عاقبت گل‌سرسبد خط تولید ما شد و پرفروش‌ترین برنامه ما به مدت سی سال که بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سودآوری داشت. علت اصلی این اتفاق، این حقیقت بود که من برخورد مثبت داشتم. اگر مراسم مذهبی را با بدبینی انجام داده بودم و نسبت به کشیش و واعظ یا موسیقی داخل کلیسا دیدگاهی منفی می‌داشتم مثل بقیه دیگر مردم اسیر جریان ترافیکی ذهنم می‌شدم و درجامی‌زدم. اما در آن روز راه‌باریکه‌های عریض زیادی پیش رویم داشتم که مرا به جاهایی رساند که هرگز تصورشان را نمی‌کردم.»

«اینطور که معلوم است تفکر امکان‌گرا بر تمام جنبه‌های کار و زندگی ما تاثیر می‌گذارد.»

فیل جواب داد: «البته که این‌طور است.»
از نظر نویسنده، همه این چیزها آن قدر خوب بود که باورکردنش مشکل به نظر می‌رسید. گفت: «اما حتی تفکر امکان‌گرا هم فقط می‌تواند شما را تا آن بالاها ببرد. اما آیا واقعاً چیزهای غیرممکن وجود ندارند؟»

کارآفرین گفت: «متفکران امکان "غیرممکن‌ها" را با قاعده‌مندی استادانه‌ای به انجام می‌رسانند. تفکر امکان وقتی مورد بحث قرار گرفت و سرزبان‌ها افتاد که راجر بنیستر در ششم ماه می ۱۹۵۴ یک مایل را در ۴ دقیقه پیمود. آنها گفتند که این کار از توان یک انسان خارج است، اما بنیستر یک مایل را در زمان ۳ دقیقه و ۵۹٫۴ ثانیه دوید. این کار در ۱۹۵۴ باورنکردنی بود. اما به دنبال این اتفاق، هفت هفته بعد، جان لندی، دوندۀ دیگری، رکورد ۳ دقیقه و ۵۷٫۹ ثانیه را شکست. در پانزده سال بعد، رکورد راجر بنیستر ۲۶۰ بار توسط ۱۷۷ نژاد مختلف شکسته شد. جیم رایان، دانش‌آموز سال آخر دبیرستانی در کانزاس، رکورد بنیستر را در سال ۱۹۵۶ با زمان ۳ دقیقه و ۵۵٫۳ ثانیه شکست. از زمانی که رکورد دوی ۴ دقیقه در هر مایل بارها و بارها شکسته شد، این کار به نظر انجام‌شدنی آمد و در این جریان، زیربنای تفکر منفی در خصوص دوی ۴ دقیقه یعنی "انجام‌نشدنی" بودن آن را به تفکر مثبت "من می‌توانم انجامش دهم" تغییر داد.»

نویسنده گفت: «مثال خوبی برای نگرش مثبت ارائه دادی، فیل. نه فقط به‌خاطر اینکه این موضوع به مردم کمک می‌کند بیشتر یاد بگیرند بلکه چون متفکرین امکان‌گرایی خلق می‌کند که به کارهای بزرگی دست می‌زنند و گاه حتی تاریخ را عوض می‌کنند.»

«البته مهم است از یاد نبریم که حتی با داشتن یک دیدگاه مثبت و امکان‌گرا، باز هم به تکرار نیازمندیم. فقط پس از اینکه تعداد زیادی از مردم رکورد بنیستر را شکستند، منفی‌بین‌ها، مثبت‌نگر شدند. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که ۶۲ درصد ایده‌ها فقط زمانی مورد پذیرش قرار می‌گیرد که...»

فیل برای به پایان رساندن گفته‌اش، کاغذ تازه‌ای در دفترچه‌اش گشود و نوشت:

عرضه شود

عرضه شود

عرضه شود

عرضه شود

عرضه شود

عرضه شود

نویسنده متفکرانه سر تکان داد: «فکر کنم منظورت را فهمیدم. روشی که من به سیستم آموزشی منفی مدرسه در مورد خودم غلبه کردم، شبیه این بود.» خودکاری از جیب در آورد و نوشت:

نمی‌توانم بنویسم

نمی‌توانم بنویسم

نمی‌توانم بنویسم

می‌توانم بنویسم

می‌توانم بنویسم

من یک نویسنده‌ام!

کارآفرین گفت: «جالب است که عرضه چیزها در شش مرحله ظاهراً راز تکرار فاصله‌دار است.»

«چرا این فکر را می‌کنی؟»

«من دریافته‌ام که وقتی مردم برای اولین بار با ایده جدیدی مواجه می‌شوند از آن می‌گریزند؛ زیرا با پیش‌ذهنی‌هایشان مغایرت دارد. وقتی برای بار دوم با ایده جدیدی مواجه می‌شوند در برابرش مقاومت می‌کنند، زیرا قادر به پذیرفتنش نیستند. برای بار سوم که با ایده‌ای روبرو می‌شوند تا حدی قبولش می‌کنند اما تا موقع استفاده از آن در تردید به‌سر می‌برند. برای چهارمین بار، کاملاً می‌پذیرندش، زیرا حس می‌کنند بیانگر تفکرات خودشان است. دفعه پنجم با به‌کار بستن آن تا حدی جذبش می‌کنند. برای بار ششم، با تصاحب آن و انتقالش به دیگران کاملاً جذبش می‌کنند.»

کارآفرین از پشت میز برخاست. «من تراکت‌های زیادی در این خصوص از سمینارهایم دارم.»

فیل، نویسنده را به اتاق کارش در خانه راهنمایی کرد کاغذهایی را از کتوهای خود بیرون کشید.
همین‌طور که تراکت‌ها را به نویسنده می‌داد گفت: «طرز کارش این‌گونه است.»

از امتناع تا جذب

اولین بار: امتناع.

«از پذیرشش سر باز می‌زنم چون با پیش‌ذهنی‌هایم مغایر است.»

بار دوم: مقاومت.

«خب، راستش آن را می‌فهمم، اما نمی‌توانم قبولش کنم.»

بار سوم: تاملی پذیرفتن.

«با این ایده موافقم، اما تا هنگام عملی‌شدنش سکوت اختیار می‌کنم.»

بار چهارم: پذیرش کامل.

«تو که می‌دانی، این ایده همان چیزی است که من فکرش را می‌کردم.»

بار پنجم: تاملی جذب کردن.

«امروز این ایده را به کار بستم. محشر است!»

بار ششم: جذب کامل.

این ایده را دیروز در اختیار یکی از فروشندگانم قرار دادم. راستش، اکنون

این ایده به من تعلق دارد.»

نویسنده گفت: «ممنونم. این خیلی مفید خواهد بود. اما بگذارید سوالی کنم. من پس از اینکه فیلترسازی منفی پیرامون نگارشم را از بین بردم و به پیشرفت غیرمنتظره‌ای در این خصوص دست یافتم، ظاهراً به برخوردهای مثبت بیشتری در رابطه با خیلی چیزهای دیگر نیز دست یافتم. آیا همیشه لازم است از آن جریان شش مرحله‌ای عبور کرد؟»

فیل گفت: «نه، این یک میانبر است. هرچه تجربه مثبت شما با استفاده از تفکر مثبت بیشتر شود، بیشتر می‌توانید به‌طور خودکار از آن شش مرحله عبور کنید، و ایده‌های خلاق تقریباً ناگهانی ظاهر خواهند شد. سرانجام کم‌کم مثل من درست به نقطه مقابل بدگمانی می‌رسید.»

نویسنده پرسید: «نقطه مقابل بدگمانی چیست؟»

«آدم‌های غیربدگمان افرادی هستند که تصور می‌کنند دنیا جز خوب برایشان نمی‌خواهد. این نهایت نتیجه تبدیل شدن به یک متفکر مثبت‌گراست. اما این یک سفر است، و مردم گاهی در این مسیر نیازمند کمکند.»

نویسنده دقیقه‌ای در این باره اندیشید و پرسید: «می‌توانی یکی از افراد تشکیلات خودت را برایم مثال بزنی که قبلاً دارای آن سیستم فیلترسازی معیوب بود اما الان به یک متفکر مثبت و امکان‌گرا تبدیل شده است؟»

«بله، می‌توانم. تو را به او معرفی خواهم کرد. اسمش سوزانا آکات است. افسر ارشد اجرایی. سوزانا یکی از باهوش‌ترین و زرنگ‌ترین زنانی است که من می‌شناسم و یک افسر فرمانده بزرگ. اما او مدتها من و دیگر همکارانمان در بخش مدیریت شرکت را دیوانه کرده بود. او آخر منفی‌بافی و بدبینی بود. روی هر ایده جدیدی بلااستثنا یک خط قرمز می‌کشید.»

نویسنده خندید. پرسید: «مگر از افسران ارشد اجرایی انتظار نمی‌رود که این‌گونه باشند؟ مگر وظیفه‌شان این نیست که اطمینان خاطر یابند بقیه افراد کارها را درست انجام می‌دهند؟»

به عنوان حافظان اجرایی بله، آنها لازم است بدانند چگونه نه بگویند و جواب منفی بدهند. اما سوزانا انرژی همه را تخلیه می‌کرد. از آن زمان تا کنون، چنان چرخش صدوهشتاد درجه‌ای کرده که شگفت‌انگیز و اعجاب‌آور بوده است. چرا نمی‌روی با خودش صحبت کنی؟»

نویسنده گفت: «از خدا می‌خواهم با او صحبت کنم.»
«خودت که می‌دانی کجا باید قرار ملاقاتت را تنظیم کنی. اگر موافق باشی فردا صبح پس از دیدارت با او همدیگر را در دفتر من ببینیم تا گفته‌های شما دونفر را بررسی کنیم.»

استفاده از پراغسبز تفکر

وقتی نویسنده به دفتر کار سوزانا آلكات رسید با زن جوان پرانرژی و زنده‌دلی مواجه شد که آمادهٔ سهم‌شدن تجربه و داستانش با او بود. با خندهٔ خوش‌برخوردی به نویسنده گفت: «این روزها فیل هر وقت می‌خواهد تغییری در ساختار فکری آدمها از منفی به مثبت بدهد، آنها را نزد من می‌فرستد.»

نویسنده گفت: «من مشتاق فراگیری آن هستم.»

«مطمئنم فیل به شما گفته است که من مثل آبی بودم که روی آتش هر ایده جدیدی ریخته شود. حتی از تعریف‌های معمول در بارهٔ یک افسر ارشد اجرایی شکاک هم چیزی بیشتر. خوشبختانه در پایان سال اول کاری‌ام، فیل ملاقاتی با من داشت که در آن هیچ‌گونه نرمش و ملاحظه‌ای به خرج نداد و اصلاً کوتاه نیامد.»

نویسنده مات و مبهوت پرسید: «کوتاه نیامد؟»

سوزانا پاسخ داد: «بله، او خیلی مهربان و دلسوز اما رک و راست بود. به من گفت: "سوزانا تو یکی از بهترین افسران ارشد اجرایی هستی که من می‌شناسم. رشته‌ات را خوب بلدی و من کاملاً روی تو حساب می‌کنم و می‌دانم که بی‌شک قادری مواظب باشی همهٔ ما کارهایمان را درست انجام دهیم. اما ذهن منفی‌بین و منتقدانه‌ات، من و تمام افراد گروه را عصبی می‌کند. به‌همین دلیل، اولین هدفی که من و تو در سال آینده با هم دنبال خواهیم کرد، تغییر این دیدگاه است." به او گفتم که حرفش را بلند و به وضوح شنیدم

اما نمی‌دانم چگونه می‌شود این هدف را عملی ساخت. او گفت: "از این لحظه به بعد می‌خواهم هر زمان من و تو همدیگر را دیدیم یا تو در هر نشستی که در گروه‌مان شرکت داشتی، متصدی اندیشهٔ چراغ‌سبز باشی." نمی‌دانستم منظورش از تفکر چراغ‌سبز چیست. پس سوال کردم. او پاسخ داد: "هرگاه ایده، پیشنهاد یا پروژهٔ جدیدی در یک نشست مطرح شد، وظیفهٔ تو این است که بحث را این‌طور شروع کنی که چرا به‌نظرت ما باید آن ایده یا پروژه را عملی کنیم. به عبارت دیگر، تو رهبر "کوشیدن برای به‌دست آوردن" هستی. باید جلوی هرگونه پاسخ‌های منفی‌ات را بگیری تا زمانی که تمام نظرات و ایده‌های خلاق و مثبت از جانب گروه بیان شود. اگر هم با من ملاقاتی رو در رو داشتی، مایلم تفکر امکان‌گرایی را بشنوم."

سوزانا شانه بالا انداخت و ادامه داد: «برایم تکلیف سرگیجه‌آوری بود. اما می‌دانستم که چاره دیگری ندارم. فیل از من انتظار برنده‌شدن داشت، اما همزمان راغب نبود آنچه را که او سیستم فیلترسازی منفی می‌نامید دنبال کنم.»

نویسنده پرسید: «آیا هرگز اجازه یافتی در نشست‌ها مخالفتی بکنی؟»
سوزانا گفت: «بله، طی نشست‌هایی که من و فیل با اعضای گروه‌مان داشتیم، تفکر "چراغ زرد" اجازه داشت تفکر "چراغ‌سبز" را دنبال کند. از آنجایی من اجازه نداشتم نفر اولی باشم که نظرات احتیاطی و اخطارآمیز ارائه می‌دهد، در نتیجه همهٔ ما تشویق به ارائهٔ بهترین واکنش‌های خود می‌شدیم. پاسخ‌های منفی هیچ‌گاه بر پاسخ‌های مثبت پیشی نگرفت.»

نویسنده سوال کرد: «چطور این پروسه به درد شما خورد؟»
سوزانا گفت: «شگفت‌انگیز بود. در ابتدا می‌دیدم که دارم در مقابلش مقاومت می‌کنم. اما پس از مدتی وضع عوض شد. از آنجایی که مجبور بودم تمرکز زیادی روی امکانات مثبت بکنم و به‌تدریج پرچم‌های زرد و قرمز را

عملی کردن دانسته‌ها/۵۳

کنار بگذارم، دیگر به زحمت می‌توانستم فکرم را به‌سویشان بازگردانم. تمرکز من تا به این حد تغییر کرده بود.»

نویسنده پرسید: «آیا هنوز راندمان کارت به خوبی یک افسر فرمانده است که باید اکثر مواقع نه بگوید؟»

سوزانا سر تکان داد: «من اینطور فکر می‌کنم. نظر فیل هم همین است. اما الان حضورم خیلی دلنشین‌تر از گذشته شده به‌طوری‌که به یک متفکر خلاق و امکان‌گرا بدل شده‌ام. بدون ساختار "اول چراغ سبز بعد چراغ قرمز"، شک دارم می‌توانستم این کار را انجام دهم.»

«این جریان فایده دیگری هم برایت داشت؟»

سوزانا گفت: «بله، اعتبار بیشتری به‌دست آوردم. وقتی نگرانی‌های خودم را در مرحله چراغ زرد ابراز می‌کردم، مردم بیشتر به حرف‌هایم گوش می‌دادند. و چون دیگر مدام خانم "منفی‌گو" نبودم، آنها واکنش‌های منفی‌ام را جدی‌تر می‌گرفتند و روی آن دقیق‌تر فکر می‌کردند.»

نویسنده در مسیر خود خارج از دفتر کار سوزانا سری به اولین زد تا قرار ملاقات فردا با فیل را با او هماهنگ سازد.

اولین تبسمی کرد و گفت: «ظاهراً دارد شما را از بوته آزمایش می‌گذرانند.»

نویسنده با خنده پاسخ داد: «شکی در این نیست.»

همچنان که به سوی اتومبیلش می‌رفت ذهنش یک مایل در دقیقه پر می‌کشید. اندیشید باید استراحت کند. خوشبختانه با دنی قرار بازی گلف داشت. همان دوستی که مدرسه گلفی را که تمرکزش بر چند مورد محدود بود گذرانده بود.

روز زیبایی برای بازی گلف بود و دو پرتاب اول برای هر دویشان خوب پیش رفت. در پرتاب سوم، دومین توپ نویسنده داخل ماسه‌گیرها افتاد.

نویسنده به دوستش گفت: «از ماسه‌گیرها متنفرم. آنها بدترین قسمت‌های بازی من هستند.»

دنی پرسید: «چرا ذهنت را به روی این افکار منفی نمی‌بندی؟ در مدرسه گلف به من گفتند که اگر فکر کنی در بعضی قسمت‌های بازی خوب نیستی، حدس بزن چه پیش می‌آید؟ در آن قسمت خوب بازی نخواهی کرد. به خاطر من، کاری را که گفتم بکن.»

نویسنده گفت: «خیل خب، آقای همه‌چیزدان.»

«وقتی وارد ماسه‌گیر شدی به خودت بگو: "من عاشق ماسه هستم. در این دور و اطراف، من بهترین بازیکن زمین ماسه‌گیر هستم." و سپس برگرد توی ماسه‌گیر و تظاهر کن آن چیزی که می‌گویی هستی.»

گرچه نویسنده از این کار احساس حماقت می‌کرد اما کارهایی را که دنی گفت موبه‌مو انجام داد. شگفت اینکه وقتی بالای توپ رسید، به‌واقع احساس راحتی کرد. چوب گلف را در هوا بالا برد و به شنهای چند اینچی پشت توپ ضربه زد. توپ را که از تله رها می‌شد و در هوا به پرواز درمی‌آمد با چشم دنبال کرد. توپ در چند پایی سوراخ به زمین افتاد و به آرامی چرخید و به درون آن فرو رفت.

به سوی دنی فریاد زد: «مثل آب خوردن بود!» و دونفری زدند زیر خنده.

دنی که به سوی زمین چمن می‌رفت تا توپ نویسنده را برگرداند گفت: «می‌دانستم این شیوه موثر است اما فکر نمی‌کردم به این زودی نتیجه بدهد.» نویسنده گفت: «من هم همین‌طور. راستش من تمام صبح را به آموختن قدرت تفکر مثبت گذراندم.»

آن شب وقتی نویسنده در خانه استراحت می‌کرد، آنچه را که از فیل، سوزانا و با وجودی که دوست نداشت اعتراف کند، رقیقش دنی، یاد گرفته بود خلاصه‌نویسی کرد:

دلیلی که مردم به دانش خود عمل نمی‌کنند این است که:

۲: فیلترسازی منفی

✓ وقتی ما کوچک هستیم، عشق و حمایت بی‌قیدوشرطی دریافت نمی‌کنیم، به همین دلیل، تدریجاً به خودمان و دیگران شک می‌کنیم.

✓ عدم اعتماد به نفس یا خودشکافی موجب می‌شود تمام اطلاعاتی را که از کتابها، وسایل صوتی، وسایل بصری، سمینارها یا صحبت‌ها به ما می‌رسد، در ذهن بسته، بی‌اراده، متزلزل، قضاوتی، بدبینانه و ترسوی خود فیلترسازی کنیم. نتیجه‌اش رسیدن به یک تفکر منفی است.

✓ تفکر منفی موجب می‌شود:

▪ فقط بخش کوچکی از آنچه را می‌شنویم یا می‌بینیم، فراگیریم و مورد استفاده قرار دهیم.

▪ فقط به بخش کوچکی از آنچه قادر به به دست آوردنش هستیم دست یابیم.

▪ به هرچه داریم یا به ما می‌دهند راضی باشیم و دنبال بیشتر نرویم.

✓ ما با یک ذهن باز و مثبت که خلاقیت، نوآفرینی، نبوغ و قریحه‌مان را برمی‌انگیزد بهتر رشد می‌کنیم؛ و به خلق امکاناتی و رای انتظاراتمان می‌رسیم.

✓ باید راه‌هایی بیابیم تا خود را بهتر آماده و راغب گشودن ذهنمان

کنیم. به جای اینکه دنبال اشتباهات موجود در اطلاعات جدید به دست آمده باشیم باید به متفکرین چراغ‌سبزی تبدیل شویم که فعالانه به دنبال موارد درست هستند و به خود می‌گویند: «می‌دانم که در آنچه خوانده یا شنیده‌ام ارزش‌هایی وجود دارد. آن ارزش‌ها چیست؟»

✓ تغییر یک ذهن بسته منفی به یک ذهن باز مثبت نباید به شانس و اقبال سپرده شود. وقتی ما به تغییر متعهد می‌شویم نیازمند یک خط‌مشی خاص هستیم که شیوه جدید تفکرمان را دائماً تقویت کند.

صبح روز بعد نویسنده برای ملاقات بعدی خود به دفتر فیل موری رفت. فیل که برای خیرمقدم به او بیرون می‌آمد چشمان نویسنده برق می‌زد و آماده صحبت بود. فیل با دست به داخل اشاره کرد و گفت: «بیا تو.» دفتر شرکت او نیز مثل خانه‌اش، راحت اما با معیارهای معمول یک مدیر ارشد اجرایی تفاوت داشت. دیوارها از لوح‌ها و یادبودهای ورزشی پوشیده شده بود که در قاب‌های باسلیقه‌ای قرار داشتند. همچنین قفسه‌هایی از کتاب‌های ارزشمند به چشم می‌خورد. میزی مدور کنار پنجره بزرگی مشرف به جنگلی آرام قرار داشت.

نویسنده همین‌طور که بر یکی از صندلی‌های پشت میز می‌نشست نتوانست جلوی خود را بگیرد تا تجربه بازی گلف و خلاصه مطالب مهیجش را به فیل نگوید.

فیل گفت: «عجب شوتی کردی. مثل اینکه رهایی از اندیشه‌های ناخوشایند بلافاصله عمل کرد تو را بهبود بخشیده است. ملاقات با سوزانا چطور بود؟»

نویسنده گفت: «خیلی آموزنده. من عاشق تفکر چراغ‌سبز هستم.»
کارآفرین نظر داد: «آن شیوه به‌راستی به سوزانا امکان داد راه جدیدی برای فکر کردن و جمع‌بندی اطلاعاتش برگزیند.»

نویسنده گفت: «ظاهراً همین‌طور است. حتی او به من گفت که حالا دیگر برای نشان دادن واکنش‌های منفی و هشدارآمیز دچار مشکل می‌شود و بروز چنین واکنش‌هایی دیگر برایش راحت نیست.»

فیل گفت: «نگذار گولت بزند. وقتی کار به جاهای باریک می‌رسد هنوز هم قادر است در بحث‌ها حسابی خدشه ایجاد کند و سنگ بیندازد. اما در عین حال، یکی از بهترین حامیان ایده‌ها و پروژه‌های جدید است. یکی از مروجین بزرگ شرکت آینده ما.»

نویسنده اقرار کرد: «شرکت آینده شما؟ نمی‌دانم از چی حرف می‌زنید. می‌شود توضیح دهید؟»

فیل گفت: «بله البته. حدود یک دهه پیش من متوجه شدم که امروزه همه چیز در جهان به‌قدری سریع پیش می‌رود که لازم است ما هم‌زمان با مدیریت و برنامه‌ریزی امروزمان، آینده فردایمان را هم بسازیم. همچنین دریافتم فکر خوبی نیست که همان افرادی که امروز کارمان را مدیریت می‌کنند، آینده‌مان را نیز طراحی نمایند. اگر چنین شود، مردمی که درگیر مسئولیت‌های امروز شرکت هستند آینده را فدای حال خواهند کرد. زیرا یا در زمان حال غرق شده‌اند و یا دلبستگی و منفعتی در آن دارند.»

نویسنده گفت: «عجیب است. تصور می‌کنم نتوانی کسی را بیابی که هم‌زمان هم در تفکر آینده و هم در تفکر حال خیره باشد.»

فیل گفت: «البته که نمی‌توانم. در نتیجه، هم‌سرم، آلیس را به عنوان رئیس دفتر آینده برگزیدم. او یکی از مثبت‌اندیش‌ترین و امکان‌گراترین متفکرانی است که تا امروز شناخته‌ام. در میان کارمندان سه نفر دیگر جز خودش دارد که با هیچ‌یک از کارها و اقدامات روزمره ما سروکاری ندارند. تنها وظیفه‌شان این است که به آینده بنگرند و بکوشند دریابند با این همه تکنولوژی‌ها و ابداعاتی که قادر است کار ما مختل کند چه اتفاقی در آینده برایمان خواهد افتاد. آنها به‌راستی ما را در آموزش‌ها و رشد کاری‌مان پس از ۱۱ سپتامبر نجات دادند.»

نویسنده گفت: «بسیاری از مشاغل پس از این تاریخ ضربه‌های عمیق خوردند. غالب مردم دیگر تمایلی به سفر نداشتند.»

کارآفرین گفت: «البته که نداشتند. اما آلیس و کارمندانش به دیدن نشست‌های تلویزیونی، آموزش‌های اینترنتی، گردهمایی‌های مجازی و انواع و اقسام فرصت‌های انگیزشی و مهیج دیگر نشستند. به‌واقع، اخیراً دو نفر از مربیان ما در ساختمان مشاوره‌ای شرکت از ساعت یک تا سه صبح به ۱۲۰ مدیر در شش کشور مختلف اروپایی از طریق تلفن و پشتیبانی کامپیوتری آموزش می‌دهند.»

«چگونه این کار را می‌کنند؟»

کارآفرین گفت: «آنها عاشق این کار هستند.»

نویسنده گفت: «هیجان‌انگیز است. بنابراین شما ضرورتاً در شرکتتان بخشی دارید که توسط پرسنلی با فیلترسازی مثبت و امکان‌گرایانه نسبت به آینده هدایت می‌شود.»

کارآفرین گفت: «بله.»

نویسنده یکبار دیگر دفترچه یادداشتش را بیرون آورد. همین‌طور که به آن نگاه می‌کرد گفت: «ما در باره فیلترسازی منفی به عنوان دومین عاملی که

عملی کردن دانسته‌ها/۵۹

مردم دانسته‌هایشان را به عمل در نمی‌آورند صحبت کردیم. گمان می‌کنم فهمیده‌ام چگونه یک ساختار فکری مثبت و امکان‌گرا و یک تفکر چراغ‌سبز به مردم کمک می‌کند بر این مشکل فائق آیند. حال من آماده شنیدن سومین و آخرین عامل هستم.»

دلیل ۱۳: عدم پیگیری

کارآفرین با خنده‌ای گفت: «هنوز هم یک شاگرد مشتاق هستی! به نظر می‌رسد ارزش‌هایی در آنچه یاد گرفتی می‌بینی.»

نویسنده گفت: «بله، حتی ورای بازی گلفم. ایده به کار بستن و سود بردن از همه چیزهایی که یاد می‌گیرم به‌راستی جذاب است. بر اساس یادداشت‌هایم در اینجا، شما گفتید سومین دلیلی که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند عدم پیگیری است.»

فیل گفت: «بله، حدس بزن وقتی مردم در معرض اطلاعات جدید قرار می‌گیرند و از به کار بستنش امتناع می‌کنند، چه پیش می‌آید؟»
نویسنده گفت: «شرط می‌بندم به سوی عادت‌های قدیمی‌شان باز می‌گردند.»

فیل گفت: «خودش است! مردم برای به عمل درآوردن دانسته‌هایشان به پیگیری نیاز دارند. این دقیقاً همان کاری است که من با سوزانا کردم. پس از اینکه به داشتن یک سیستم فیلترسازی منفی محکومش کردم، اگر در ادامه، یک برنامه پیگیرانه برایش ترتیب نمی‌دادم شک دارم تغییری در او حاصل می‌شد. شاید مدتی می‌کوشید با ذهن بازتر همه چیز را بشنود اما عاقبت عادات قدیمی‌اش بر او سلطه می‌یافتند.»

نویسنده سری تکان داد: «این مرا یاد جمله‌ای از پیتر دروگر می‌اندازد که می‌گفت: "هیچ اتفاق خوبی تصادفی رخ نمی‌دهد."»

فیل گفت: «درست است. برای تغییر رفتار و رسیدن به نتیجه‌ای که خواهانش هستیم، نیازمند سازماندهی، حمایت و مسئولیت‌پذیری هستیم. وقتی تمام این سه مورد سر جای خودش باشد شما دارای یک برنامهٔ پیگیرانهٔ خوب می‌شوید. سومین دلیلی که مردم دانسته‌هایشان را عملی نمی‌کنند، عدم پیگیری است. این از سخت‌ترین موانع مسیر است. به همین دلیل شما نیازمند یک برنامه هستید.»

نویسنده پرسید: «چرا می‌گویی این سخت‌ترینشان است؟»
فیل با نگاهی متفکرانه پاسخ داد: «بگذار با زمینهٔ تاریخی شروع کنم. من اهمیت استراتژی پیگیری را از پدرم آموختم. او یک نجار آلمانی بود. بارها و بارها به من گفت هرگز شغلی را انتخاب نکن که مایل نباشی تحت آموزش و آماده‌سازی‌هایش قرار گیری.»

نویسنده پرسید: «منظورش چه بود؟»
«منظورش این بود که باید مایل به کار زیر دست کسی باشم که واقعاً بداند چگونه آموزش مرا انجام دهد. پدرم بهترین معلمی بود که من تا کنون داشته‌ام یا حتی شناخته‌ام. سیستم پیگیری‌اش آسان بود. او چنین می‌کرد:

به من بگو

به من نشان بده

به من اجازه بده

تصمیم کن

به من بگو

به من نشان بده

به من اجازه بده

تصمیم کن

به من بگو ...

فیل ادامه داد: «این کار را بارها و بارها انجام می‌داد - دوست قدیمی ما، تکرار - تا زمانی که آنچه را که می‌گفت یا نشانم می‌داد حسابی توی سرم چکش کاری شود. به عنوان مثال اولین دوچرخه‌ام. آن را در اسقاطفروشی‌ها یافت، کشان‌کشان به خانه آورد و اوراقش کرد. به من نشان داد چگونه تمام قطعاتش را دوباره سرهم کنم. چگونه ترمزها را تعمیر کنم، چرخ‌دنده سرهم کنم، پره‌های جدیدی روی چرخ‌هایش بگذارم، و یک بازبینی و مرمت کلی انجام دهم. سپس وقتی همه‌چیز را درست و مرتب کرده بودیم، در مقابل ترس و نگرانی‌ام از من خواست همه را از اول اوراق کنم. من بارها و بارها این کار را تکرار کردم تا زمانی که حتی با چشم بسته هم قادر به انجامش بودم.» نویسنده گفت: «باید تجربه خوبی بوده باشد. او قطعاً زمینه سازماندهی و مسئولیت‌پذیری را برای تدارک دید.»

فیل گفت: «بله، دقیقاً همین کار را کرد. پدر من به‌طور غریزی کار درست را انجام داد. او کنترل می‌کرد آنچه به من یاد داده است درست انجام گرفته باشد. سیستم کاری‌اش اطمینان‌خاطر ایجاد می‌کرد که من شیوه درست انجام کار را از همان ابتدا یاد گرفته‌ام.»

نویسنده گفت: «فهمیدم. پس از فراگرفتن یک شیوه جدید اگر بلافاصله پیگیری صورت نگیرد، انسان به عادت قدیمی خود بازمی‌گردد.»

فیل گفت: «آنچه واقعاً یاری‌رسان است این است که فوراً تمرین را شروع کنیم. هرچه زودتر مهارت آموخته‌شده را به کار بندیم احتمال استادی و تبحر در آن برایمان بیشتر خواهد شد.»

کارآفرین ادامه داد: «اما یادت نرود که اطمینان حاصل کنی وقتی کاری را انجام می‌دهی، به شیوه درستش انجام می‌دهی. همان‌طور که پدر من در این خصوص می‌گفت:

تمرین، کارها را بی‌عیب و نقص نمی‌کند.

تمرین بی‌عیب و نقص کارها را بی‌عیب و نقص می‌کند.

نویسنده گفت: «تمام صحبت‌هایی که در باره پیاده کردن یک مهارت جدید بلافاصله پس از آموختن آن می‌کنیم مرا به یاد مدرسه می‌اندازد. نمی‌دانم چندین بار برای امتحان، درس را عجولانه و عصبی در مغز خودم چپاندم. اگر خیلی راحت، روزبه‌روز دفترچه یادداشتم را مرور می‌کردم نیازی به تلبسار کردن یکباره درسها در روز امتحان نبود. وقتی درسها را عجولانه در مغزم می‌چپاندم در اصل داشتم دوباره کل درس را یاد می‌گرفتم. حال آنکه همیشه یادگیری دروس همراه با کار عملی تاثیرگذارتر است.»

فیل گفت: «من هم در خصوص تعمیر دوچرخه‌ام همین وضع را داشتم. برنامه پیگیرانه پدرم باعث شد هرچه زودتر و هرچه بیشتر به تمرین مهارت‌هایم پردازم، سپس مرا به پاسخگو یا مسئول بودن در قبال کارم سوق داد. او آن قدر به کارم نظارت عالی کرد تا زمانی که اطمینان خاطر یافت می‌توانم به تنهایی از عهده‌اش برآیم.»

نویسنده پرسید: «حتی زمانی که در سن عصیانگری نوجوانی بودی؟»
کارآفرین پاسخ داد: «حتی آن موقع. وقتی به نوجوانی رسیدم پدرم یک ماشین کهنه برایم خرید که مجبور شدیم تا خانه یدکش کنیم. من تفاوت بین جعبه‌دنده و سیلندر اصلی یا بین لوله‌های اصلی و لوله‌های اگزوز ماشین را نمی‌دانستم. یک نوآموز خام و بی‌تجربه بودم. ما با کمک هم تمام قطعات را تک‌تک از جای خود در آوردیم. سپس او به من گفت، نشانم داد، اجازه داد، تصحیح کرد و بقیه کارها؛ تا زمانی که یاد گرفتم چگونه تک‌تک قطعات را دوباره سرهم‌بندی کنم. و سپس حدس بزن چی شد؟ آن‌گاه دوباره همه را عین اولش اوراق کرد و با تبسم گفت: "اگر این بار سرهمش کنی ماشین مال تو است."»

نویسنده گفت: «شرط می‌بندم این یک چالش بود.»
کارآفرین گفت: «مطمئنم که همین بود. اما می‌توانی تصور کنی چقدر اعصاب من خرد شد تا دوباره عین اول سرهمش کنم؟ پدرم می‌خواست این واقعیت را عیناً نشانم دهد که روند فراگیری، تنها در ذهن ما به وقوع نمی‌پیوندد. این روند زمانی اتفاق می‌افتد که شما برای انجام کار، برنامه‌ای به طریقی که می‌شناسید دارید. حال من یک دانش‌آموز مادام‌العمر شده‌ام زیرا اعتقاد بر این است که:

مردم موفق آرزوی آموختن را دارند

۹

برای آموختن برنامه دارند.

تا زمانی که مردم انگیزه‌ای برای آموختن یک کار و برنامه‌ای برای انجام درست آن کار نداشته باشند، احتمال پایداری و خوب یاد گرفتن آن به صفر می‌رسد. پدرم برای من یک نیاز و یک برنامه تدارک دید تا غرق آن ماشین شوم. این جزئی از وجودم شد. یکی از غمناک‌ترین خاطراتم روزی است که به ارتش پیوستم و مجبور به فروش آن ماشین قدیمی شدم. «پس از اینکه خانه را ترک کردی چطور؟ آیا توانستی همچنان عادت پیگیری را که از پدرت آموخته بودی دنبال کنی؟»

عملی کردن دانسته‌ها/۶۷

فیل با لبخند جواب داد: «توانستم. وقتی به فورت جکسون در کارولینای جنوبی رسیدم، رکوردهای باز کردن ماشین‌آلات و سرهم کردن دوباره‌شان را شکستم. این مسابقه با یک تفنگ شروع می‌شد. کار من از لطف پدرم، بهتر و سریع‌تر از بقیه بود. از بسیاری جهات این رمز تمام موفقیت‌های من و خلق برنامه‌های آموزشی و توسعه‌گری‌ام است. اگر نتوانی از دانسته‌هایت استفاده کنی، پس فایده‌شان چیست؟»

نویسنده گفت: «در صدایت مباحثات و قدرشناسی نسبت به پدرت می‌شنوم. اما نشنیدم که چیز زیادی در مورد حمایت کردن بگویی. آیا این سومین مورد تأثیری در برنامه پیگیری ندارد؟»

چهره فیل بسیار محزون شد. «همان‌طور که گفتمی در این مورد مقصوم. از آنجایی که پدرم خواستار موفقیتیم بود، دستورالعمل‌های زیادی به من داد و مرا در قبال کاری که می‌کردم مسئول بار آورد. به‌همین دلیل او را یک شخص حمایت‌کننده نامیدم.»

نویسنده پرسید: «پس هیچ‌وقت مچت را هنگام انجام درست کارها نگرفت؟»

فیل پرسید: «چرا سوالت را این‌جوری مطرح می‌کنی؟»
نویسنده گفت: «از میان تمام چیزهایی که تا کنون نوشته یا آموخته‌ام، مهمترینش قدرت انگیزش مردم به انجام درست کارهاست. به نظر من کلید کمک به مردم برای خلق و توسعه یک تشکیلات بزرگ، تاکید بر مثبت‌هاست. وقتی به موضوع آموزش و کمک به مردم برای رشد و توسعه می‌رسیم من همیشه به مدیران می‌گویم: "منتظر نشوید مردم کاری را درست انجام دهند بعد تشویقشان کنید." شاید در ابتدا فقط نیمی از عملکردشان درست باشد. اما همان نیز باید مورد ستایش قرار گیرد. تشویق موجب پیشرفت است. زیرا شما با یک هدف متحرک و موثر سروکار دارید. می‌توانید در ادامه،

کارشان را اصلاح یا به‌نظر من، دوباره هدایت کنید تا به بهبود کار خود ادامه دهند.»

فیل گفت: «حرف‌هایت را می‌فهمم، اما شیوه پدر من این‌طور نبود. از آنجایی که می‌دانستم پدرم خواهان موفقیت من است هیچ‌گاه لفظ شما را استفاده نمی‌کرد که مرا به انجام درست کاری وابدارد. او همیشه به این موضوع جهش می‌کرد که من چگونه می‌توانم این کار را بهتر انجام دهم. سال‌ها طول کشید تا اثرات نامطلوب آن را بر خودم بفهمم.»

نویسنده سوال کرد: «منظورت چیست؟»

کارآفرین به آهستگی گفت: «به یک دلیل روی روابطم تاثیر گذاشت. وقتی حق بیمه می‌فروختم صدها هزار نماینده نوآموز را طی یک سال استخدام کردم. همان‌طور که تصور می‌کنی باید آموزش‌های زیادی انجام می‌دادم، حرف‌های زیادی می‌زدم، چیزهای زیادی نشانشان می‌دادم، اجازه‌های زیادی می‌دادم و تصحیحات زیادی می‌کردم. یک روز یکی از نماینده‌ها لم داد و گفت: «فیل، گاهی دست نوازش کشیدن به پشت آدم‌ها ضرری ندارد.»

نویسنده پرسید: «تو چه جوابی دادی؟»

فیل گفت: «مدت زیادی به‌دقت روی آن فکر کردم و دریافتم که حق با اوست. اما باید می‌فهمیدم چگونه این کار را انجام دهم.»

نویسنده گفت: «فکر نکن تنها کسی هستی که در انجامش مشکل داری. بیشتر ما در گرفتن مچ آدم‌ها به‌هنگام کارهای نادرست بیش از وقتی که کارهای درست انجام می‌دهند خبره‌ایم.»

کارآفرین گفت: «حالا این را می‌فهمم. اما همچنین فهمیدم که اگر مردم از تشویق محروم باشند، یا دست از تلاش برمی‌دارند و هیچ‌گاه در کارشان خیلی موفق نمی‌شوند یا اصلاً از آن کار زده می‌شوند.»

«زده می‌شوند؟ جدی می‌گویی؟»

کارآفرین گفت: «بله، میل و اشتیاق به دستیابی و موفقیت، شدیداً مرا در خود گرفته بود. سرانجام فهمیدم که هنوز در پی تأییدات پدرم هستم.»
نویسنده گفت: «این موضوع، مشکل مرا در ارتباط با برنامه پیگیری پدر تو مشخص می‌کند. وقتی آدم "هورا دختر" یا "هورا پسر" دریافت می‌کند دیگر مرحله‌ای وجود ندارد. من پس از مرحله "به من اجازه بده" و پیش از شروع مرحله "تصحیح کن"، انتظار مرحله "از پیشرفت‌هایم ستایش کن" را داشتم.»

«حق با توست. سیستم پیگیری پدر من باید شامل یک مرحله مثبت هم می‌شد اما شیوه او این نبود. راستش ما این مرحله مهم را حین سیستم پیگیری خود از مردم گنجاندیم. و این نتیجه کار رئیس شجاعمان، هرب‌گودسون بود. همان کسی که این موضوع را نشانم داد و اصرار بر تغییرش داشت. به لطف هرب ما در حال حاضر از هر سه این تکنیک‌ها برای کمک به افرادمان استفاده می‌کنیم تا از مشکل عدم پیگیری عبور کنند. علاوه بر فراهم کردن سازماندهی‌های ضروری و مسئولیت‌پذیری، برنامه پیگیری شرکت ما شامل حمایت کردن از طریق تاکید بر مثبت‌هاست.»

نویسنده گفت: «خیلی دلم می‌خواهد با هرب گفتگو کنم.»

کارآفرین گفت: «فکر خوبی است. خودت که راهش را می‌دانی. بعداً در

مورد او با هم صحبت خواهیم کرد.»

تاکید بر مثبت‌ها برای کمک به پیروزی مردم

همان صبح کمی بعد، نویسنده در اتاق هرب را کوبید. ظاهراً هرب در ابتدا منتظر ورود نویسنده بود چون سرش را بلند کرد و گفت: «می‌دانستم شما دوست داری مردم را حین انجام درست کارها دستگیر کنی!»

نویسنده جواب داد: «بله، واقعاً همین‌طور است. من با این ایده کارآفرین که می‌گوید برای اینکه واقعاً بفهمیم کاری را چگونه انجام دهیم باید آماده تحصیل تحت نظر یک مربی حرفه‌ای باشیم، کاملاً موافقم. اما حس می‌کنم سیستم پیگیری که از پدرش یاد گرفته - به من بگو، نشانم بده، اجازه‌ام بده، تصحیح کن و غیره - بر نکات مثبت تأکیدی ندارد. او به من گفت شما او را از نبود حمایت آگاه کردید و سیستم آموزشی که در این شرکت به کار می‌برید اکنون شامل سوق دادن مردم به انجام درست کارهاست. خیلی مایلم در این باره بیشتر بدانم.»

هرب گفت: «خوشحال باش از اینکه در کارهای ما سهیم می‌شوی. ما دو نوع آدم استخدام می‌کنیم: برندگان و برندگان بالقوه. برندگان آنهایی هستند که در آنچه ما به خاطرش استخدامشان می‌کنیم از قبل تجربه اندوخته‌اند و سابقه کاری خوبی دارند.»

نویسنده حدس زد: «بدین ترتیب نیاز زیادی به کمک ندارند، درست است؟»

هرب تأیید کرد: «کاملاً حق با شماست. صلاحیت آنها از پیش تأییدشده

است. فقط اگر با شرکت ما آشنایی قبلی ندارند، لازم است کمی با کار و فرهنگمان آشنا شوند. همچنین باید اهداف شرکت برایشان کاملاً روشن شود.»

نویسنده افزود: «به‌اضافهٔ اینکه بدانند رفتار خوب چه رفتاری است.» هرب گفت: «درست است. آنها باید بدانند چه وقت خانه‌شان را به مقصد شرکت ترک کنند. زمانی که در مورد کار ما بدانند و اهداف و استانداردهایمان برایشان روشن شود دیگر نیازی به آموزش‌های بیشتر ندارند. آنها بیشتر به رهبران مشوق نیازمندند تا مربیان حرفه‌ای.»

نویسنده گفت: «به من بگو با برندگان بالقوه‌ای که استخدام می‌کنید چه کاری انجام می‌دهید.»

هرب گفت: «آنان افرادی هستند که ما فکر می‌کنیم اگر درست تعلیمشان دهیم برنده خواهند شد.»

نویسنده با لبخند گفت: «پس شما هیچ بازنده‌ای را استخدام نمی‌کنید، این‌طور نیست؟»

هرب با خنده پاسخ داد: «نه، سعی می‌کنیم از این کار امتناع کنیم. ما مایلیم همه شانس برنده‌شدن داشته باشند. با داشتن این برندگان بالقوه بزرگترین چیزی که می‌خواهیم تحت کنترل داشته باشیم این است که آنها نظر مثبتی نسبت به آموختن داشته باشند.»

نویسنده پرسید: «شرط می‌بندم منظورت این است که شما کنترل می‌کنید برندگان‌تان هیچ‌گونه اندیشه‌های بدبینانه نداشته باشند، درست نمی‌گوییم؟»

هرب گفت: «بله، درست است. فیل اصرار دارد از گردن به بالای هرکس را که استخدام می‌کنیم یک کنترل حسابی کنیم و خود را از شر هرچه اندیشه‌های بدبینانه است نجات دهیم. وقتی بدانیم آدم‌های درستی در اتوبوسمان داریم توجه‌مان را روی برندگان بالقوه‌مان تمرکز می‌دهیم. ابتدا،

یک آموزش شخصی شده برایشان طرح می‌کنیم که شامل برخی پیشنهادات شخصی ما همراه با آموزش‌هایی از بیرون است. ما می‌خواهیم آموزشمان را با شیرجه آغاز کنیم.»

«آیا این همان جایی نیست که سیستم پیگیری‌تان شروع می‌شود؟»
 هرب گفت: «بله، قصدمان از تمام این آموزش‌ها این است که افرادمان فقط در مرحله نظریه و اطلاعات باقی نمانند و به ورای آن صعود کنند. باید آنان امکان داشته باشند آنچه را فرا گرفته‌اند تجربه کنند. وقتی من لقب "پیشرونده" و "متهور در کار" را از جانب فیل دریافت کردم، سیستم آموزش پیگیری‌مان را تغییر دادیم به:

به من بگو

به من نشان بده

به من اجازه بده

به کارم نظارت کن

پیشرفته‌هایم را ستایش کن و / یا دوباره هدایتم کن

به من بگو

به من نشان بده

به من اجازه بده

به کارم نظارت کن

پیشرفته‌هایم را ستایش کن و / یا دوباره هدایتم کن

هرب ادامه داد: «حتماً متوجه شدی که یک مرحله به مراحل قبلی افزودیم: به کارم نظارت کن. به اضافه اینکه "تصحیح کن" را به "ستایشم کن و/یا دوباره هدایت کن" تغییر دادیم.»

نویسنده گفت: «این با افکار من خیلی سازگار است. اما برای ستایش یا هدایت دوباره افراد، لازم است همیشه مدیر، آن حول و حوش باشد.»

هرب گفت: «حق با شماست. برای تمجید یا دوباره راهنمایی کردن، مدیران باید در حول و حوش باشند تا شاهد پیشرفت‌های افرادشان شوند. در روزگار قدیم وقتی مردم چیزی یاد می‌گرفتند، در کنار استادشان به کار می‌پرداختند. استاد یا مربی بر همه کارهایشان نظارت داشت. امروزه در دنیای کاری به قدری همه چیز سرعتی پیش می‌رود که غالباً وقتی افراد برای نخستین بار دانسته‌های جدیدشان را به کار می‌بندند، مدیران در کنارشان حضور ندارند.»

نویسنده با تبسم گفت: «و این منجر به یک رفتار مدیریتی فریبکارانه می‌شود. وقتی آموزش دیده‌ای اشتباهی مرتکب می‌شود - به ویژه اگر بازتابش بر مدیر بخش باشد - مدیر مثل جت از راه می‌رسد، یک عالمه سروصدا راه می‌اندازد، دق دلش را سر آن کارمند خالی می‌کند، سپس دوباره مثل جت بیرون می‌رود.»

هرب با خنده گفت: «تا حال نشنیده بودم اینجوری توصیفش کنند. اما این همان چیزی است که می‌خواهیم از بروزش اجتناب کنیم. ما از مربیان متخصصمان می‌خواهیم - چه مدیر باشند چه نباشند - در کنار برندگان بالاقوة خود بمانند، به خصوص وقتی آنان برای نخستین بار در حال پیاده کردن آموخته‌هایشان هستند.»

«آیا ضرورت دارد وقتی کارمندی مهارت جدیدی می‌آموزد حتماً مدیرش یک مربی حرفه‌ای باشد؟»

هرب گفت: «نه همیشه. اما این وظیفهٔ یک مدیر است که اطمینان یابد اگر افرادی به معلم یا راهنما نیاز دارند، حتماً در دستشان قرار خواهد گرفت.» نویسنده گفت: «مدیریت افراد حقیقتاً زمان و تلاش زیادی می‌برد، این طور نیست؟»

هرب گفت: «همین طور است، و باید این طور باشد. اما بگذار چند مورد کوچک را برای توضیح دهم. حساس‌ترین و بحرانی‌ترین لحظات وقتی است که مردم در حال آموختن یا در تلاش برای انجام کار جدیدی هستند. بسیار اتفاق می‌افتد افراد برای آموزشی فرستاده می‌شوند و هنگامی که برمی‌گردند، هیچ‌کس نمی‌داند یا اهمیت نمی‌دهد که آنها به این منظور رفته بودند. در نتیجه، حجم کارهایی که در غیابشان روی هم تلبارشده بالا می‌رود و زمان کمی باقی می‌ماند تا بتوانند روی پیاده‌کردن آنچه فراگرفته‌اند تمرکز کنند. به‌ویژه در یک زمینهٔ غیرفنی مثل رهبری یا کار گروهی، و یا یک حوزهٔ تخصصی مثل شنیدن و ستودن. از آنجایی که ما افرادمان را تحت آموزش‌های زیاد قرار نمی‌دهیم و مایلیم کم و همیشگی بیاموزند، در نتیجه می‌خواهیم بیشترین بهره را از کاری که می‌کنند ببرند.»

نویسنده گفت: «بنابراین تاکید شما به‌راستی روی هدایت و رهبری پس از آموزش است.»

«بله، یکی دیگر از چیزهای مهمی که دانستنش لازم است، این است که ما این کارها -گفتن، نشان دادن، اجازه دادن، نظارت کردن، و از پیشرفت‌ها تمجید و/یا هدایت دوباره کردن- را تا ابد در خصوص افرادمان انجام نمی‌دهیم. در طول زمان، سبک تدریسمان باید به‌طور قابل توجهی به سوی سوال کردن از آنان، اجازه دادن به آنان تا کارهایشان را نشانمان دهند برای اینکه بتوانیم به کارشان نظارت کنیم، و سپس ستایش آنان تغییر جهت دهد.» نویسنده گفت: «و در انتها، به اینجا می‌رسیم که آنها به خودشان بگویند،

خودشان انجام دهند، و از پیشرفت‌های خودشان ستایش یا خودشان را دوباره هدایت کنند.»

هرب گفت: «دقیقاً. سرانجام ما می‌خواهیم دانش‌آموختگانمان در آنچه می‌کنند استاد شوند تا بتوانند نقش نماینده رهبر را انجام دهند. یعنی به آن جا برسند که مدیرانشان بتوانند توپ را کامل به دستشان بسپارند. آن‌گاه خواهند توانست نه تنها خود، که دیگران را نیز هدایت کنند.»

نویسنده گفت: «می‌بینم که شما خلا میان دانستن و عمل کردن را به امان خدا رها نمی‌کنید. وقتی با فیل صحبت کردم او گفت که سه نکته اساسی برای یک برنامه پیگیری موثر وجود دارد: سازمانبندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری. احساس می‌کنم هر سه اینها در سیستم آموزشی پیگیری شما گنجانده شده است.»

هرب گفت: «کاملاً. از نفوذ و اعتبار فیل ما متوجه شدیم که یک معلم یا مدیر خوب‌شدن بیشتر دیسیپلین است تا هنر. وقتی موضوع کمک به مردم برای به عمل درآوردن دانسته‌هایشان مطرح است، حضور هر سه نکته ضروری است.»

نویسنده پرسید: «پس این کل چیزی است که برای از بین بردن خلا میان دانش و عمل به آن نیاز است - یک برنامه ساده پیگیری؟»

فراهم کردن سازمان‌بندی بیشتر، حمایت بیشتر و

مسئولیت‌پذیری بیشتر

هرب گفت: «هم بله، هم نه. مطمئنم فیل به شما گفته سومین عاملی که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند - عدم پیگیری - یکی از دشوارترین موانع است. بنابراین ما سیستم‌های پیگیری بیشماری داریم تا اطمینان یابیم مردم دانسته‌هایشان را پیاده می‌کنند.»

نویسنده دفترچه یادداشتش را بیرون کشید. حس می‌کرد این یکی از باارزش‌ترین اطلاعاتی است که تاکنون شنیده.

هرب ادامه داد: «دو مثال برای‌ت می‌زنم. اول، ما یک پروسهٔ تن‌به‌تن در تشکیلاتمان پیاده کردیم. از همهٔ مدیران خواستیم هر دو هفته یکبار به مدت ۱۵ تا ۳۰ دقیقه گزارش‌های خود را مستقیماً به همدیگر ارائه دهند.»

نویسنده پرسید: «چه کسی دستور جلسه را تنظیم می‌کرد؟»

هرب گفت: «گزارش مستقیم. تمرکز این گزارش معمولاً بر چگونگی پیشرفت آنها به سوی هدف بود و اینکه در صورت نیاز به کمک، خواهان چه کمکی هستند. اما همچنین می‌توانست شامل هر موضوعی که آنها می‌خواستند شود. این نشست، نشست آنها بود.»

نویسنده گفت: «به این می‌گویند حمایت واقعی.»

هرب گفت: «این کار، سازمان‌بندی و مسئولیت‌پذیری را نیز برایشان محقق می‌کرد. از آنجایی که مدیران بیست‌وشش بار در سال گزارش‌های همدیگر را می‌شنیدند، در معرض سازمان‌بندی و ساختارسازی زیادی قرار می‌گرفتند.»

به‌خاطر وجود این نشست‌های دائمی بود که وقتی زمان مرور عملکرد سالانه می‌رسید، دیگر چیز غیرمنتظره و عجیبی باقی نمی‌ماند. مسئولیت‌پذیری نیز در بطن این پروسهٔ رو در رو نهفته بود که تاثیر چشمگیری بر عملکرد سازمان و حفظ افراد خوبش می‌گذاشت.»

نویسنده پرسید: «چگونه مدیران را به انجام پروسهٔ رو در رو راغب کردی؟ این کار خیلی وقت و انرژی می‌برد.»

هرب جواب داد: «با تکرار، تکرار، تکرار. فیل هم تقریباً مثل معلم کلاس سوم دبستان است. او بارها و بارها اهمیت نقش ملاقات‌های تک‌به‌تکی را به همه یادآور می‌شود. مثل این می‌ماند که سر یک نفر را بارها زیر آب کنی و درآوری تا از او حرف بکشی. فیل همچنین به مدیران و گزارش‌های مستقیمی که این نشست‌ها را حفظ و ادامه می‌دهند، جوایزی می‌دهد.»

«به هر دو؟»

هرب گفت: «بله. ما به افرادمان اجازه نمی‌دهیم وقتی کارها درست پیش نمی‌رود رده‌های بالا را شماتت کنند. مدیریت مردم یک کار مشارکتی است. بنابراین، ۲۰ درصد ارزیابی عملکرد افراد براساس نشست‌های تک‌به‌تکی آنهاست.»

نویسنده گفت: «این فاصله‌گرفتن از شیوهٔ مدیریت سنتی "از بالا به پایین" است.»

«بله، گمان ما بر این است که به‌منظور از میان برداشتن خلا میان دانش و عمل، و داشتن تشکیلاتی با عملکرد متعالی این امر ضروری است.»

نویسنده گفت: «شما گفتید مثال دیگری هم در خصوص سازمانبندی و مسئولیت‌پذیری که در شرکتتان به‌وجود آوردید دارید.»

هرب گفت: «بله، همین‌طور است. ما به قدرت مربی‌های بیرونی معتقدیم. حداقل شش هفته پس از برنامه آموزشی اصلی، یک مربی تلفنی در اختیار

هر کدام از شرکت‌کنندگان قرار می‌دهیم. اینها افرادی هستند که گواهی مربیگری دارند و کارمند شرکت ما نیستند. در نتیجه، از نظر احساسی درگیر فشارهای روزانه‌ای که افراد شرکت با آن روبرو هستند نمی‌باشند. کل چیزی که بدان علاقه‌مندند، کمک به از میان برداشتن خلا بین دانش و عمل، پس از تشکیل سمینار ماست.»

نویسنده گفت: «می‌توانم نقش سودمند آن را تصور کنم.»

هرب گفت: «بله. ما دریافته‌ایم که اگر پس از هر برنامه آموزش رهبری، شرکت‌کنندگان به مدت شش هفته، هفته‌ای یک بار، هربار به مدت پنجاه دقیقه، با جلسات پشتیبانی تلفنی که توسط یک مربی خارجی انجام می‌شود حمایت شوند، سازمان‌بندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری را که بدان نیاز دارند دریافت می‌کنند و ما هم به نتایج موردنظرمان می‌رسیم. افزودن نشست‌های تک‌به‌تک به این ترکیب، ضربه پیگیرانه‌ی چپ‌و راست‌زن قدرتمندی است که به مردم کمک می‌کند آموخته‌هایشان را به کار بندند. وقتی مردم آنچه را که آموخته‌اند به کار گیرند و به اهدافشان دست یابند، در واقع همه برنده شده‌اند.»

نویسنده از هرب به خاطر اینکه وقتش را در اختیار او گذاشته تشکر کرد. وقتی برای آخرین دیدار به سوی دفتر کار آفرین بازمی‌گشت، افکارش به سوی بازی گلفش کشیده شد. او می‌دانست که برای بهبود بخشیدن به بازی‌اش حتی اگر به مدرسه گلفی که دوستش دنی رفته بود هم برود باز نیازمند نوعی برنامه پیگیری است. شاید این چیزی بود که می‌توانست به دوستش، آقای همه‌چیزدان بیاموزد. به این ترتیب او دیگر به تدریج به سوی عادات قدیمی برنمی‌گشت. صرفنظر از اینکه مدرسه چقدر خوب باشد، برنامه پیگیری امری ضروری بود.

با پی بردن به اهمیت چیزهایی که هم الان از هرب آموخته بود، توقف کرد تا با شتاب یادداشت‌هایی واضح و خوانا بنویسد:

دلیلی که مردم دانسته‌هایشان را به مرحله عمل

در نمی‌آورند

۱۳: عدم پیگیری

- ✓ مردم موفق مشتاق فراگیری و داشتن یک برنامه پیگیری برای فراگیری هستند.
- ✓ به کار بستن آنچه یاد گرفته‌ایم نمی‌تواند به شانس و اقبال واگذار شود. یک برنامه پیگیری لازم است تا سازمان‌بندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری را موجب شود که به ما در پیشروی به سوی مقصودمان کمک کند.
- ✓ مراحل به من بگو، نشانم بده، اجازه‌ام بده، نظارت‌م کن، و ستایش‌م کن یا هدایت‌م کن برنامه پیگیری ساده اما قدرتمندی است که کمک می‌کند برندگان بالقوه، برنده شوند.
- ✓ تاکید و برجسته کردن نکات مثبت، به دانش‌آموختگان کمک می‌کند رفتار مشتاقانه‌ای داشته باشند. ستودن پیش از هدایت دوباره یا تصحیح کردن بسیار مهم است. شرکت‌کنندگان در طول زمان قادر خواهند شد خود را ستایش یا هدایت دوباره کنند.
- ✓ نشست‌های رو در رو و پشتیبانی‌های تلفنی خارج از شرکت همچون وسایل نقلیه‌ای است که به از بین بردن خلا میان دانش-عمل کمک می‌کند.

وقتی نویسنده به دفتر کارآفرین نزدیک شد، فیل موری بیرون دفتر با اولین صحبت می‌کرد. نگاهی به نویسنده انداخت و تبسم کرد.

«شرط می‌بندم حالا که فهمیده‌ای سیستم پیگیری ما مثبت‌تر است حالت خیلی بهتر باشد.»

نویسنده همین‌طور که همراه فیل وارد دفترش می‌شد گفت: «بله، همین‌طورم.»

نویسنده پرسید: «آیا سه اصل سازمانبندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری مهم‌ترین جنبه‌های از میان برداشتن خلا میان دانش‌عمل هستند؟»

کارآفرین جواب داد: «از خیلی جهات، بله. اما به یاد داشته باش که سیستم پیگیری ما براساس دو دلیل اولی که بحث کردیم ساخته شده است: انباشتگی اطلاعات و فیلترسازی منفی. تا زمانی که تصمیم‌گیری روی فراگیری مقادیر اندک تکیه کنیم و خود را از شر اندیشه‌های زهرآگین و بدبینانه‌مان خلاص نکنیم، سیستم پیگیری مثبت ما تاثیر چندانی نخواهد داشت. با این حال، پیگیری پلی است که فاصله میان دانش‌عمل را به هم متصل می‌کند و برنامه‌هایمان را به موفقیت می‌رساند.»

نویسنده گفت: «حالا فهمیدم. کم هستند مردمی که با خواندن یک کتاب، شنیدن یک برنامه رادیویی، دیدن یک فیلم، یا گذراندن یک سمینار تغییر کنند. برای این منظور باید آستین بالا زد و دانش‌آموز مشتاقی شد. سپس لازم است اطلاعات جدید را از یک فیلتر ذهنی مثبت عبور داد و سرانجام، برنامه‌ای فوری برای تبدیل اطلاعات جدید به عمل ریخت.»

فیل گفت: «خلاصه‌برداری خوبی بود. بگذار آخرین مورد را با شما در میان بگذارم. یک نخ طلایی در زندگی هر آدم موفق وجود دارد. این نخ طلایی همان تمرکز است که با پیگیری و ابرام حمایت می‌شود. هر آدمی که به پیشرفت‌ها یا دستاوردهای غیرمعمولی دست یافته است، به هر شکل که شده،

توانایی تمرکز بر هدفی را با قدرتی شبیه به لیزر داشته و تا دستیابی به هدف بر حرف خود ایستاده است.»

نویسنده گفت: «این همان چیزی است که نگرانش هستم. توانایی‌ام در تمرکز و پیگیری. می‌ترسم نتوانم روی آنچه به من آموختی ایستادگی کنم. حس می‌کنم به معلم خبره‌ای نیاز دارم که بتواند آماده‌ام کند، هدایت‌م کند، و سازمانبندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری را که بدان نیاز دارم در اختیارم بگذارد.»

فیل با خوشرویی لبخند زد: «هیچ‌گاه فکر نمی‌کردم این را بگویی. موافقی هر دو هفته یک‌بار به مدت پانزده الی سی دقیقه با هم یک مکالمه تلفنی داشته باشیم و شما کارهایی را که در حال انجامش هستی و کمک‌هایی را که نیاز داری با من در میان بگذاری؟»

«پس به این ترتیب، شما به تلفن مستقیم با من راغب هستی؟»

فیل گفت: «البته، اگر قولی به من بدهی.»

نویسنده پرسید: «چه قولی؟»

«اینکه اگر توانستی تمام صحبت‌هایمان را جامه عمل بپوشانی یعنی روی چند مورد اندک تمرکز کنی، ذهن باز داشته باشی و از یک برنامه پیگیری روشن دنباله‌روی کنی، آن‌گاه چنین کنی:

آنچه را فرا گرفته‌ای

با دیگران سهیم شوی

و به آنان نیز بیاموزی.

سفن آفر

فیل و نویسنده هر دو هفته یکبار با هم در تماس بودند. نویسنده تمام چیزهایی را که در زندگی‌اش اتفاق می‌افتاد با او در جریان می‌گذاشت. از جمله گزارش‌هایی در مورد زمانی که در مدرسهٔ گلف که به پیشنهاد دوستش، دنی به آنجا رفته بود می‌گذراند. آنها دو مرحله از صحبت‌های تلفنی‌شان را به طراحی برنامهٔ پیگیری اختصاص دادند. به‌این ترتیب او دیگر به سوی عادت‌های گذشته‌اش در بازی گلف بازمی‌گشت. این گفتگوها به یادشان آورد که از بین بردن فاصله میان دانش و عمل، حدودمرزی ندارد. می‌تواند بر تمام قسمت‌های زندگی انسان اثر بگذارد.

در خلال یکی از تلفن‌هایشان، نویسنده از فیل دعوت کرد در سخنرانی او در یک کنگرهٔ شهری شرکت کند. فیل بلافاصله به این فرصت چنگ انداخت، به‌ویژه که فهمید عنوان سخنرانی او در خصوص "دانسته‌های خود را به مرحله عمل درآورد" است.

فیل به نویسنده گفت: «چه عنوان فوق‌العاده‌ای. هیچ‌وقت به فکر افتاده‌ای نام سخنرانی‌ات را "عملی‌کردن دانسته‌ها" بگذاری؟»

نویسنده با خنده‌ای جواب داد: «نه تا زمانی که شما این را گفتی. اما دریافتم آموزش دانسته‌هایم به دیگران یکی از بهترین راه‌های به‌کار بستن آن است. و این پروسه، تعهد مرا به استفاده از دانسته‌هایم عمیق‌تر کرد.»

فیل پاسخ داد: «درست است. از بین بردن خلا میان دانش و عمل تأثیرش خیلی بیش از کلمات است.»

چند هفته بعد که فیل به کنگره آمد، سازمان دهندگان برای او کارت‌اسمی تهیه دیده بودند که مخصوص حضور در پشت میز ثبت‌نام بود. فیل متوجه شد که کنگره، گردهم‌آیی سالانهٔ PTSD است. سازمان بین‌المللی آموزش و پرورش مردم. کارآفرین اندیشید: به‌راستی مردم، شنوندگان واقعی از میان برداشتن خلا میان دانش و عملند.

وقتی فیل وارد سالن شد، آنجا پر از آدم بود. سخنان نویسنده، نطق اصلی و گشایشگر جلسه را تشکیل می‌داد. فیل شرکت‌کنندگان را هزارها نفر تخمین می‌زد. در ردیف‌ها به‌دنبال جای خود گشت و هنگامی که در صندلی‌های جلوی سالن جای خود را یافت احساس خوشحالی کرد. او قویاً اعتقاد داشت کسانی که جلوی کلاس می‌نشینند، بیشتر یاد می‌گیرند.

پس از موسیقی افتتاحیه و نواختن شیپور، مدیر جلسهٔ ASTD از پشت صحنه وارد شد و به سوی تریبون رفت. به همه خوش‌آمد گفت و در خصوص سرفصل‌های اجلاس توضیحاتی داد. سپس توجه‌اش را به معرفی نویسنده معطوف کرد. حتی فیل هم تحت تاثیر اعتبارنامه نویسنده قرار گرفت. مطالب جدیدی در بارهٔ دوست خود می‌شنید.

پس از هلهله و تحسین‌های مهربانانه، نویسنده به روی صحنه رفت. با لبخند از گردانندهٔ جلسه به‌خاطر معرفی دوستانه خود تشکر کرد. به شوخی گفت: «اگر پدرم اینجا بود مطمئناً از شنیدن حرف‌هایتان لذت می‌برد و مادرم آنها را باور می‌کرد.»

نویسنده آن‌گاه به حالت جدی برگشت و گفت: «ما در سیستم آموزش و پرورش خود دچار یک بحران هستیم. آنچه می‌آموزیم به‌ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد یا به‌کار برده می‌شود. مردم امروز بیش از آنچه تا کنون بشر دیده است در بارهٔ مدیریت و رهبری می‌دانند. شاید خلا میان دانش و عمل عریض‌تر از خلا میان جهل و دانش باشد. این موضوع تا مدت‌ها مرا می‌آزرد. تا زمانی که

«خبراً چیزهایی در بارهٔ این حلقهٔ گمشده یافتیم: تکرار، تکرار، تکرار. این همان چیزی است که می‌خواهم امروز صبح با شما در میان بگذارم.

«در رشتهٔ ما سال‌ها بود که آموختن را تغییری در رفتار معنی می‌کردیم. اما اینکه چگونه آن را محقق کنیم هنوز به توافق نرسیده‌ایم. همه‌مان می‌دانیم که تغییر آسان نیست. به‌ویژه تغییر در رفتار یک شخص.

«حقیقتاً وقتی شما از دانستن چیزی به سوی عملی کردن آن چیز پیش می‌روید سه مرحله تغییر وجود دارد. اولین مرحلهٔ تغییر در مرحلهٔ دانستن است. این مرحله برای مردم، آسان‌ترین و کوتاه‌ترین زمان تغییر است. تنها کاری که باید بکنید این است که کتاب جدیدی بخوانید، به برنامهٔ رادیویی یا سی‌دی‌های جدیدی گوش فرادهید، ویدئوی جدیدی ببینید، یا به سمینار جدیدی بروید. بنابراین این مرحله بسیار جذاب است.

«در اینجا به عامل نخست می‌رسیم که چرا مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند. زیرا آموختن چیزهای جدید به مراتب سرگرم‌کننده‌تر و خوشایندتر از تلاش برای پیاده کردن آنهاست. در نتیجه پر از اطلاعات تلنبار شده می‌شویم و در حال غرق شدن در دریای اطلاعات. اما برخلاف ماهی، ما فاقد یک دستگاه کنترل‌کننده و هشداردهنده هستیم که بتواند آنچه را بدان نیاز داریم از درون آب دستچین کند و آنچه را لازم نداریم باقی بگذارد. پس راه‌حل چیست؟ جواب این است: تکرار، تکرار، تکرار. باید انرژی‌مان را معطوف تعداد محدودی بکنیم نه یک عالمه موضوع.

«برای وزن کم کردن به چه مقدار رژیم غذایی نیازمندیم؟ فقط همان که شما در حال پیگیری‌اش هستید. باید از جستجوی دائمی برای ایدهٔ مدیریتی جدید بعدی دست برداریم و همان‌ها را که به مردم آموخته‌ایم دنباله‌گیری کنیم. شرکتی دائماً از من می‌خواست با مدیرانش صحبت کنم. اما مدیرعاملش اجازه نداد روی صحنه بروم مگر اینکه به دفتر مرکزی‌شان بیایم

و با آنچه پیش از این به مدیرانشان آموزش داده شده آشنا شوم. او به من گفت: "درخواستم از تو این است که اتکایت به آنچه تا کنون به آنها آموخته شده است باشد نه سوق دادنشان به مسیری جدید."

«در بازتاب تجربه‌ام با آن مدیرعامل دریافتم که چقدر حمایت‌های مدیریت در از میان برداشتن خلا میان دانش و عمل مهم است. او در تمرکز انرژی افراد بسیار مصر بود. حتی تا آنجایی پیش رفت که از تک‌تک افراد شرکت خواست نام کاری را که اعتقاد دارند می‌توانند به رزومه کاری خود در سال جدید بیفزایند، ببرند. کاری که سال گذشته در زرومه‌شان وجود نداشته است. او عقیده داشت هرکس باید چیز جدیدی در سال جدید یاد بگیرد، نه اینکه یک خروار چیزهای مختلف در هر سال.

«بنابراین کلید غلبه بر اولین عاملی که مردم به دانسته‌هایشان عمل نمی‌کنند - انباشتگی اطلاعات - به کار بستن فلسفه کمتر اما دائمی یاد گرفتن است. بر چیزهای اندکی تمرکز کنید، و بارها و بارها تکرارش نمایید. تمرکز، تمرکز.»

کلمات به شیوایی بر زبانش جاری می‌شدند. تسلطش بر موضوع حتی کارآفرین را متعجب کرد. اندیشید / امیدوارم بتوانم کمکشان کنم / این صحبت‌های خوب را به عمل درآورند.

سپس فکری به خاطرش رسید.

نویسنده ادامه داد: «پیش از اینکه در باره دومین مرحله تغییر با شما صحبت کنم، بگذارید ازتان بخواهم چند کار کوچک انجام دهید. لطفاً همه از جا برخیزید.»

جمعیت که بلند شد نویسنده گفت: «از شما می‌خواهم دو کار انجام دهید. به مدت سی ثانیه دور این سالن بگردید و با هر تعداد از مردم که توانستید سلام و احوالپرسی کنید. اما این احوالپرسی باید به شیوه خاصی صورت گیرد.

جویری خوشامد بگوید انگار افراد مقابلتان کم‌اهمیتند و شما در پی آدم مهم‌تری برای صحبت کردن هستید.»

وقتی همه خندیدند، شروع به گشتن دور سالن و نادیده گرفتن یکدیگر کردند. پس از مدتی، نویسنده فریاد زد: «کافی است. هر جا که هستید، بایستید. اما ننشینید.»

هنگامی که جمعیت خاموش شد، نویسنده گفت: «حالا سی ثانیه دیگر دور سالن بچرخید اما این بار جویری به مردم سلام و خوشامد بگوید انگار دوستان گمشده قدیمی‌اند و شما از دیدنشان بسیار خرسندید.»

با این صحبت، موجی از انرژی سالن را در خود گرفت. مردم می‌خندیدند، تبسم می‌کردند و یکدیگر را در آغوش می‌گرفتند. پس از مدتی نویسنده دوباره فریاد کشید: «کافی است. حالا می‌توانید همه‌تان بنشینید.»

جمعیت که مستقر شد نویسنده لبخند زد و گفت: «فکر می‌کنید چرا از شما خواستم این کار را انجام دهید، گذشته از این واقعیت که من کالیفرنایی هستم؟ به زودی ما تعدادی وان بزرگ داغ به داخل سالن می‌آوریم.» همه خندیدند.

نویسنده گفت: «جدی می‌گویم. دلیلی که از شما خواستم آن دو تمرین را انجام دهید این بود که نشان دهم برای اینکه یک راهنمای بزرگ و یک انسان موفق باشیم، باید بدانیم چگونه انرژی‌های مردم و خودمان را مدیریت کنیم. از بین دو تمرینی که به شما دادم، کدامیک انرژی بیشتری در سالن ایجاد کرد؟»

همه فریاد کشیدند: «دومی!»
نویسنده گفت: «من برای تغییر انرژی داخل سالن چه کردم؟ کل کار این بود که تفکر شما را از منفی به مثبت تغییر دادم. یعنی از آدم‌های بی‌اهمیت به دوستان قدیمی که از دیدنشان عمیقاً خوشحال می‌شویم. با این کار، کل

انرژی داخل سالن عوض شد.

«چند نفر از شما می‌دانید که کامپیوتر و مغز انسان نکات مشترک زیادی

دارند؟»

چند دست با تردید بالا رفت. «هم مغز و هم کامپیوتر هیچ کدام تفاوت میان حقیقت و آنچه را شما به آنها می‌گویید نمی‌دانند. وقتی شما اطلاعاتی به کامپیوتر می‌دهید او هیچ‌گاه نمی‌گوید: "این حقایق را از کجا آوردی؟ اینها اشتباهند." کامپیوتر با داده‌های شما هر کاری بتواند انجام می‌دهد. سال‌ها ما در مورد کامپیوتر می‌گفتیم: "اگر به برنامه، اطلاعات ورودی بیهوده‌ای داده شود ...»

جمعیت فریاد کشید: «... برنامه نتایج بیهوده‌ای را به عنوان خروجی تولید

خواهد کرد!»

نویسنده گفت: «دقیقاً. مغز انسان هم همین‌طور است. او نیز فرق بین حقیقت و آنچه را به آن می‌گویی نمی‌داند. تصور کن امروز صبح از خواب بیدار می‌شوی. در آینه به خودت نگاه می‌کنی و می‌گویی: «تو معرکه‌ای!» مغزت به تو نخواهد گفت: «داری سربه‌سرم می‌گذاری. من تو را بهتر از این می‌بینم.» جمعیت خروشید.

نویسنده گفت: «شما می‌دانید که مردم موفق بلند چطور ذهنشان را با

شیوه‌های مثبت برنامه‌ریزی کنند.

«این مرا به دومین مرحله تغییر می‌رساند که اگر خواهان متفاوت عمل کردن هستیم بالاچار باید آن را به کار بندیم. نامش "تغییر نگرشی" است. نگرش یک ذره اطلاعاتی است که به آن احساس داده باشند. این حالت وقتی پیش می‌آید که شما نسبت به چیزی که می‌شناسید احساس شدیداً منفی یا مثبت بکنید. نگرش‌ها سخت‌تر از اطلاعات تغییر می‌کنند، زیرا شما می‌توانید بگویید: «می‌فهمم چه می‌گویی، اما ...» به همین دلیل است که باید حتماً از

شر تفکرات بدبینانه به‌وسیلهٔ برخوردمان با سیستم فیلترسازی منفی آنها -دومین دلیل عمل نکردن مردم به دانسته‌هایشان- رهایی یابیم. ما این کار را به این شکل انجام می‌دهیم که به آنها در پرورش یک سیستم فیلترسازی مثبت کمک کنیم. بدون یک نگرش باز نسبت به فراگیری، شما هیچ‌گاه قادر به از بین بردن خلا میان دانش-عمل نخواهید بود.»

نویسنده مکث کوتاهی کرد تا جرعه‌ای آب بنوشد.

ادامه داد: «غالب ما وقتی مثل امروز در جایگاه یک شنونده قرار می‌گیریم، شکاک هستیم. چرا؟ زیرا در حین بزرگ شدن، والدینمان و دیگر افراد بزرگسال تمایل داشته‌اند بیشتر بر منفی‌ها تاکید ورزند تا مثبت‌ها. هرگاه ایده‌ای داشتیم که به‌هیچ‌انمان می‌آورد، آنها معمولاً آب سرد روی آن می‌ریختند. در نتیجه، ما نیز به تدریج چنین شیوه تفکری را اختیار کردیم. آنچه همه نیازمندش هستیم، تبدیل شدن به متفکرین چراغ سبز است. وقتی چیزی می‌شنویم باید نخستین پاسخمان چنین باشد: «چگونه می‌توانم این را عملی سازم؟ یاد گرفتنش چه منفعتی دارد؟» لازم است حین فراگیری، مثبت باقی بمانیم. اگر نمایم، نگرش "بله، اما"ی ما تمام چیزهایی را که سر راهمان قرار گیرد، نابود خواهد ساخت.

«بگذارید ببینم می‌توانم تمام چیزهایی را که تا اینجا گفته‌ام خلاصه کنم. از آنجایی که تغییر اطلاعات آسان‌ترین تغییر است، انسان وسوسه می‌شود مقادیر زیادی اطلاعات جدیدتر کسب کند که منجر به انباشتگی اطلاعاتی خواهد شد. سپس نوبت به تغییر نگرشی می‌رسد. از آنجایی که این تغییر بسیار دشوارتر از تغییر اطلاعاتی است، در نتیجه پیچیده‌تر و بغرنج‌تر است. تغییر سیستم فیلترسازی منفی ما راحت نیست. سومین و مشکل‌ترین مرحلهٔ تغییر، تغییرات رفتاری است. یعنی درست همان معنای آموختن. چرا این قدر مشکل است؟ چون حالا شما باید کاری انجام دهید.

«به عنوان مثال، من سال‌ها می‌دانستم که بین بیست‌وپنج تا سی پوند اضافه‌وزن دارم. همیشه درگیر آزمودن این رژیم و آن رژیم بودم بدون اینکه کوچک‌ترین موفقیتی به دست آورم. آنچه عاقبت دستگیرم شد این بود که اگر واقعاً مایلم تغییری در سلامتی‌ام به‌ویژه در وزنم ایجاد کنم، باید روی آن تمرکز کنم. واقعاً نیازمند کمک بودم.»

«خیلی مشکل است شما بخواهید کاری را که مدت‌های مدید انجام می‌داده‌اید عوض کنید. من در یک محیط یهودی بزرگ شده بودم. عادت داشتم شبها خیالبافی کنم که در یک اغذیه‌فروشی یهودی حبس شده‌ام و درهای خروجی قفل شده‌اند. حس می‌کردم قادرم بوی کیک‌پنیر را از یک مایلی حس کنم! با این طرز تفکر، تصور کنید چقدر تغییر رفتار پیرامون خوردن برایم دشوار بود.»

«تغییر رفتار دشوار است، حتی وقتی می‌دانید که باید این کار را بکنید و دیدگاه مثبتی نسبت به آن دارید. یعنی همان احساسی که من در مورد خوردن داشتم. شما نیازمند یک تلاش متمرکز پیگیرانه در این خصوص هستید. بیشتر مردم چنین استراتژی را دنبال نمی‌کنند. این سومین عامل عمل نکردن مردم به دانسته‌هایشان است. آنها فاقد یک سیستم پیگیری‌اند. برای رسیدن به نتایج دلخواه - پیاده کردن دانسته‌ها - شما نیازمند یک برنامه پیگیری هستید که سازمانبندی، حمایت و مسئولیت‌پذیری را در خود دارد.»

«سازمانبندی یعنی نشست‌های منظم تعیین‌شده با یک مربی، یک گروه حمایتی یا وسیله‌ای که به شما کمک کند در جهت مقاصد و نیاتتان پیش روید. مگر چنین چیزی در اختیار داشته باشید تا بفهمید جاده‌ای که با نیات خوب آسفالت شده است به کجا می‌رود.»

«یک سازمانبندی یاری‌رسان را رابطه‌ها پیش می‌برند. وقتی مردمی که ملاقاتشان می‌کنی به تو اهمیت دهند، حمایتی را که نیاز داری نثارت می‌کنند،

و به شکل عاشقانه‌ای تو را مسئول نگه می‌دارند. «وقتی من سرانجام تمام این شروط را اجرا کردم، توانستم بر مشکل اضافه‌وزنم غلبه کنم. در حال حاضر یک مربی تغذیه، یک مربی ورزش، و یک مربی زندگی دارم که حمایت می‌کنند و بر کارهایم نظارت دارند. مربی زندگی من همان مردمی هستند که در یک مبنای پاینده و مداوم با هم پیش می‌رویم. تمام مربیان من دریافته‌اند علت اینکه آرزوها و نیات جشن سال نو نتیجه نمی‌دهد این است که اگر ما آدم‌ها می‌توانستیم آنها را بدون کمک هم به انجام برسانیم دیگر نیت و آرزو نمی‌شدند. وقتی ما آرزوی سال نو می‌کنیم، تمام آدم‌هایی که در زندگی‌مان اهمیت دارند بی‌گمان می‌خندند و می‌گویند: «تا به چشم نبینم باور نمی‌کنم.» سپس ما را تنها می‌گذارند، ژست رهبری به خود می‌گیرند، و در انتظار شکستمان باقی می‌مانند. و البته ما همیشه شکست می‌خوریم.»

«در امر آموزش، ما خیلی بیش از سازمان‌بندی، پرورش و عرضه‌ی مطلب، به پیگیری آموزش‌های داده‌شده نیازمندیم. آنچه بدان نیاز داریم، مربیانی است که به ما کمک کنند از نوآموزانی که می‌خواهند به دانسته‌هایشان عمل کنند، به استادانی خبره و چیره‌دست بدل شویم.»

نویسنده فصیحانه به سخنانش ادامه داد. مثال‌های زیادی زد از اینکه چگونه تمرکز، تکرار، تفکر مثبت و یک ساختار پیگیرانه، زندگی‌های افراد بیشماری را عوض کرده است. سخنانش که پایان گرفت، موج انرژی مثبت را از سوی شنوندگان حس کرد. او به آرزویی که داشت رسیده بود.

«می‌بینم که بعضی‌ها از آنچه امروز صبح با شما سهیم شدم واقعاً هیجان‌زده‌اید. من هم همین‌طور. راستش، اگر حتی یکی از شماها چیزی از این جلسه گرفته باشد آرزوی من برآورده شده است. من نیازمند فراگیری شما بودم؛ چون به من فرصت داد تا از میان برداشتن خلا میان دانش و عمل

خودم را عملی سازم.»

نویسنده با این حرف، شنوندگان را از جا بلند کرد. با لبخندی گفت: «دست راست خود را بر شانه چپ خود و دست چپ را بر شانه راست خود بگذارید و خودتان را بقل کنید. شما معرکه‌اید، و من می‌دانم که هم الان به سوی به عمل درآوردن دانسته‌هایتان پیش می‌روید.»

وقتی همه برخاستند و خودشان را در آغوش گرفتند، نویسنده مزاح کرد: «چه شیوه بی‌نظیری برای کسب یک استقبال گرم.»
خنده سالن را پر کرد. همین‌طور که نویسنده مردم را از نظر می‌گذراند، چشمش به کارآفرین در ردیف‌های جلو افتاد.

مردم که می‌نشستند، گفت: «نزدیک بود یادم برود و صحبت‌هایم را بدون معرفی شخصی که کد این رمز را برایم شکست به اتمام برسانم.»
نویسنده به فیل اشاره کرد تا برخیزد و تشویق کرد: «خواهش می‌کنم، از همه شما خواهش می‌کنم که فیل موری، ابر کارآفرین دنیا را مورد تشویق قرار دهید.»

فیل بی‌میلانه برخاست. وقتی برای جمعیت دست تکان می‌داد، لبخند بزرگی بر چهره‌اش نقش بسته بود.

فیل با شادی و افتخار اندیشید دوست من حقیقتاً موفق شد. او نه تنها به دیگران یاد داد چگونه دانسته‌هایشان را به عمل برسانند بلکه در زندگی شخصی خودش نیز این مطلب را پیاده کرد.

درباره نویسندگان

کن بلانچارد

او مدیر ارتباطات معنوی شرکت کن بلانچارد است که شرکتی بین‌المللی در امر مشاوره و آموزش مدیران می‌باشد. این شرکت در سال ۱۹۷۹ توسط او و همسرش (دکتر مارجوری بلانچارد) در شهر سن‌دیه‌گو پایه‌ریزی شد. او نویسنده، سخنران و مشاور برجسته امور اجتماعی است. کتاب‌هایی که به تنهایی یا با همکاری دیگران از جمله اسپنسر جانسون نوشته است به بیش از چهل کتاب می‌رسد. شهرت او در ساده‌کردن مفاهیم پیچیده و قابل‌فهم کردنش برای عموم مردم است. *مدیریک دقیقه‌ای*، *هواداران یاوه‌گو!* و *گانگ‌هو!* از جمله آثار او هستند که تنها از اولی، سیزده میلیون نسخه به چاپ رسیده است.

پاول ج. میر،

او پیشگام و رهبر مشهور صنعت چند میلیارد دلاری "خودبه‌سازی" و موسس انستیتوی "انگیزه‌های موفق" است که در سال ۱۹۶۰ تاسیس شد. تلاش این موسسه در جهت "انگیزش مردم برای بهره‌برداری از حداکثر توانمندی‌های خود" است. در راستای این دیدگاه میر، و به‌منظور کمک به مردم برای دستیابی به اهدافشان، شرکت نخبه او تبدیل به گروهی از شرکت‌های بین‌المللی گردیده است که محصولاتش در بیش از شصت کشور دنیا به فروش می‌رسد و آثارش تا کنون به بیست‌وسه زبان دنیا ترجمه شده است و می‌شود. از جمله کارهای او: *سوپ جوجه برای رهبران موفق*، *هستون رهبری*، *معجزه نهایی*، همان مربی بشوید که آرزویش را داشتید، *بخشش...* *معجزه نهایی*.

دیک روهه

او سخنران سرشناسی ایجاد انگیزه، مشاور نامدار و مربی بالاستعداد، که در سخنرانی‌های پرشور و باروحش کاملاً با شنوندگان ارتباط برقرار می‌کند و شوخ‌طبعی‌اش به خنده و کف‌زدن‌های شدید شنوندگان منجر می‌شود.

او یکی از مشاوران شرکت‌های کن‌بلا‌نچارد و مولف برنامه‌های آموزشی کیفیت کامل رهبری است. همچنین یکی از مقاله‌نویسان دائمی مجلهٔ بازاریابی و فروش است. مقاله‌های منتشرشده‌اش از جمله: آموزش و پرورش، اقدامات آکادمی مدیریت، و تعالی مدیران اجرایی است.

دیک، مدرک لیسانس خود را از دانشگاه هاون و دکترایش را در رشتهٔ پرورش منابع انسانی از دانشگاه جورج واشنگتن دریافت کرد. وی همچنین نویسندهٔ کتاب دستیابی به نتایج عالی است. کتابی در زمینهٔ تغییرات و رهبری.

کتابهای نشر آوین

- ۱۰۱ قانون مهم تجارت
نویسنده: لسلی پاکل و ادريان آویلا
مترجم: مامک بهادرزاده
شیوه اجرا (مدیریت اجرایی)
نویسندگان: لری باسیدی، رام چاران
مترجم: امیر توفیقی
چرا می برید چرا می بازید؟ (تحلیل و روانشناسی
معاملات در بورس سهام)
نویسنده: فرد چارتز کلی
مترجم: ناهید سپهرپور
زنجیر بحرانی (مدیریت تولید)
نویسنده: دکتر الیاهو گلدت
مترجم: داریوش نقشینه
فروش، حرفه‌ای ارزشمند است
نویسنده: پرومود باترا
مترجم: مامک بهادرزاده
وقتی مشتری مشکل دارد
نویسنده: پرومود باترا
مترجم: مامک بهادرزاده

«روانشناسی-فلسفه»

- جهان امکان (جهان بینی-روانشناسی)
نویسندگان: بنجامین زاندر و رزاموند زاندر
مترجم: مامک بهادرزاده
قدرت انتخاب
نویسندگان: گری زوکا- لیندا فرانسیس
مترجمان: مهناز مرادی- فائزه بحرینی
شما برنده به دنیا آمده‌اید
نویسنده: پرومود باترا
مترجم: مامک بهادرزاده
افسردگی در جوانان
نویسندگان: کارول پاتریک، جان شری
مترجم: ابوذر کرمی

«مدیریت-اقتصاد»

- از خوب به عالی (مدیریت اقتصادی)
نویسنده: جیم کالینز
مترجم: ناهید سپهرپور
راهنمای مدیران
نویسنده: موری استنر
مترجم: ناهید سپهرپور
مدیریت پروژه
نویسنده: گری هیرکنز
مترجم: مامک بهادرزاده
قرص مدیریت (رهبری)
نویسنده: کن بلانچارد
مترجم: مامک بهادرزاده
ماهی! (مدیریت)
نویسندگان: استفان سی لاندین، هری پاول،
جان کریستنسن
مترجم: مامک بهادرزاده
رهبری الهام بخش
نویسندگان: اندرولی و مایکل مینارد
مترجم: ناهید سپهرپور
هدف (مدیریت صنعتی)
نویسنده: دکتر الیاهو گلدت
مترجم: داریوش نقشینه
پدر پولدار، پدر بی پول
نویسنده: رابرت کیوساکی
مترجم: مامک بهادرزاده
کسب ثروت به روش پدر پولدار
نویسندگان: رابرت کیوساکی-شارون لچر
مترجمان: مامک بهادرزاده- ناهید سپهرپور
چگونه موفق شدم (مدیریت سرمایه گذاری)
نویسنده: راشل بریج
مترجم: ناهید سپهرپور

چه کسی پنیر مرا برداشت؟

نویسنده: دکتر اسپنسر جانسون

مترجم: مامک بهادرزاده

چرا مردم عصبانی می‌شوند

نویسنده: مایک لیبلینگ

مترجمان: ناهید سپهرپور - مامک بهادرزاده

هدیه (روانشناسی - علوم اجتماعی - مدیریت)

نویسنده: دکتر اسپنسر جانسون

مترجم: مامک بهادرزاده

عذرخواهی یک دقیقه‌ای

نویسنده: کن بلانچارد - مارگارت مک‌پراید

مترجم: مامک بهادرزاده

هنر تاثیرگذاری (مدیریت - روانشناسی - علوم

ارتباطات)

نویسنده: اندرو فلوریا آکلند

مترجم: ناهید سپهرپور

خط‌مشی‌های زندگی (روانشناسی - خودشناسی)

نویسنده: دکتر فیلیپ مک‌گرا

مترجم: شیرین شریفیان

نیازهای درون (روانشناسی - خودشناسی)

نویسنده: دکتر فیلیپ مک‌گرا

مترجم: شیرین شریفیان

روش‌های ساده برای تربیت پسر توانمند (آموزشی

- تربیتی)

نویسنده: پرومود باترا

مترجم: زهرا منصوری

روش‌های ساده برای داشتن دختر توانمند

(آموزشی - تربیتی)

نویسنده: پرومود باترا

مترجم: زهرا منصوری

هفت نوع هوش

نویسنده: توماس آرمسترانگ

مترجم: ناهید سپهرپور

رنگین کمان زندگی (عبارات تاکیدی)

گردآورنده و مترجم: فاطمه خداگرمی

«زمان‌ها»

نیمه زندگی (برنده جایزه ادبی نوبل ۲۰۰۱)

نویسنده: وی.اس. نیپیل

مترجم: مامک بهادرزاده

ملکه

نویسنده: مهران هاشمی

گرانی دان

نویسنده: دانیل استیل

مترجم: مامک بهادرزاده

بیراهه‌ای در زندگی من

نویسنده: جک گنتوس

مترجم: ناهید سپهرپور

یک قدم تا بهشت (رمان نوجوانان - برنده جایزه

ادبی مایکل آل پرینتز)

نویسنده: آن نا

مترجم: مامک بهادرزاده

باورهای حقیقی (رمان نوجوانان - برنده جایزه

ملی کتاب آمریکا)

نویسنده: ویرجینیا اور ولف

مترجم: مامک بهادرزاده

یک گوشه دنیا (نوجوانان)

نویسنده: آن ام مارتین

مترجم: مامک بهادرزاده

پل سیزدهم (فیلمنامه)

همسفر عشق (مجموعه شعر)

بیا با من ببین (مجموعه شعر)

قصه‌های آتین و پاتین (برای زیر سه سال)



ما بخش اندکی از آنچه فقط یک بار
خوانده یا شنیده ایم را به خاطر می سپاریم
بنابر این باید کم کم و همیشگی بیاموزیم
نه تند تند و یک مرحله ای
بهترین شیوه یادگیری اطلاعات جدید ، آموختن
آن به دیگران است . . .



978964814834302



www.avin-persianbook.net

ISBN:978-964-8148-34-3



9 789648 148343