

گزیده‌ای از کتاب «چگونه تغییر کنیم؟»

# لوح سفید، بهترین زمان برای شروع تازه

■ تلخیص: سیمین جم

گوگل مزایا و برنامه‌های مختلفی را به کارکنانش پیشنهاد می‌دهد که می‌توانند زندگی و شغل‌شان را بهبود بخشند و مشکلاتی همچون پس‌انداز کم برای دوران بازنشستگی، استفاده بیش‌از‌حد از ششک‌های اجتماعی، کم‌تحرکی، عادات خوراکی ناسالم و سیگار کشیدن را رفع کنند، ولی در کمال تعجب، اکثر کارکنان از این مزایا استفاده نمی‌کنند. چرا کارکنان برای بهره‌مندی از کلاس‌های مهارت‌آموزی رایگان سرودست نمی‌شکنند؟ چرا همه آنها برای برنامه‌های مزایای بازنشستگی و بهره‌مندی از مرییان اختصاصی ثبت‌نام نمی‌کنند؟ «کیستی می‌کنم؟ اقتصاددانی است که درباره علوم رفتاری می‌نویسد. وی در کتاب خود با عنوان «چگونه تغییر کنیم؟» به موضوعی که اشاره رفت، پرداخته است. گزیده‌ای از کتاب را در ادامه می‌خوانید.

■ ■ ■

**ماجرا از گوگل شروع شد**

سال ۲۰۱۲ گوگل، من و گروهی از دانشگاهیان را به دفتر مرکزی‌اش دعوت کرده بود تا با مدیران ارشد منابع انسانی‌اش درباره سلامت جسمی و ذهنی کارکنان جلسه‌ای داشته باشیم، ولی من در تعجب بودم که چنین شرکتی - یکی از نوآورترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان- چه چیزی از ما می‌خواهد. کارکنانی که سوار بر دوچرخه‌هایی با رنگ‌ولعاب لوگوی گوگل بودند و در برابرم می‌داند، اصلاً شبیه کسانی نبودند که مشکلی دارند. سال قبل از بازدید ما، گوگل ۲۸میلیارد دلار درآمد به جیب زده بود، ولی هر کس مشکلات خاص خودش را دارد، حتی گوگل.

گوگل این جلسه را ترتیب داده بود تا راهکاری پیدا کند که کارکنانش تصمیمات بهتری در کار و زندگی‌شان بگیرند، خصوصاً در زمینه افزایش بهره‌وری و امنیت بهداشتی و مالی‌شان (که هر دو با بهبود عملکرد شغلی رابطه دارند). اواسط جلسه، «پراساد ستی» که فارغ‌التحصیل مدرسه وارتون و معاون گوگل اصلی سؤالی به ظاهر معمولی از من پرسید که مرا در مسیر یکی از مهم‌ترین اکتشافاتم قرار داد، او توضیح داد گوگل مزایا و برنامه‌های مختلفی را به کارکنانش پیشنهاد می‌دهد که می‌توانند زندگی و شغل‌شان را بهبود بخشند و مشکلاتی همچون پس‌انداز کم برای دوران بازنشستگی، استفاده بیش‌از‌حد از شبکه‌های اجتماعی، کم‌تحرکی، عادات خوراکی ناسالم و سیگار کشیدن را رفع کنند، ولی در کمال تعجب، اکثر کارکنان از این مزایا استفاده نمی‌کنند.

او متعجب و سسرخورده بود از اینکه می‌دید تیمش برنامه‌های مختلفی را طراحی می‌کند (و گوگل هم سخاوتمندانه برای این کار خرج می‌کند، ولی کارکنان گوگل استقبالی از آنها نمی‌کنند، چرا کارکنان برای بهره‌مندی از کلاس‌های مهارت‌آموزی رایگان سرودست نمی‌شکستند؟ چرا همه آنها برای برنامه‌های مزایای بازنشستگی و بهره‌مندی از مربیان اختصاصی ثبت‌نام نمی‌کردند؟

پراساد چندین توضیح در آستینش داشت که همگی معقول بودند. شاید این برنامه‌ها خوب تبلیغ نشده بودند. شاید هم کارکنان خیلی سرشان شلوغ بود و نمی‌رسیدند از این برنامه‌ها استفاده کنند، ولی علاوه بر اینها، مسئله زمان هم فکر او را به خود مشغول کرده بود. از من پرسید آیا می‌دانم گوگل چه زمانی باید کارکنان را به استفاده از این برنامه‌ها تشویق کند؟ آیا زمان خاصی در تقویم یا در دوران شغلی هر کس هست که برای تغییر رفتارش ایده‌آل باشد؟ سکوت کردم، واضح بود که سؤال پرساد مهم است، ولی تا جایی که می‌دانستم دانشگاهیان زیاد به آن نپرداخته بودند. اگر دنبال این بودیم که به طرز مؤثری رفتار را تغییر دهیم، البته باید می‌فهمیدیم چه زمانی باید این کار را انجام دهیم، با اینکه جواب سرراستی نداشتم، حدس‌هایی می‌زد.م، به او گفتم قبل از اینکه بتوانم جواب متقنی بدهم، باید نگاهی به مطالب علمی مربوط بیندازم

و خودم هم داده‌هایی جمع‌آوری کنم. بی‌تاب شدم که سریع‌تر زندگی‌م برگردم.

**نوزاد را به پشت بخوابان!**

پراساد اولین مدیری نبود که می‌دیدم از تداوم رفتارهای غیر سالم و غیرمنطقی کارکنانش گیج شده است. من ساعت‌ها با مسئولان سرخوره بهداشت عمومی راجع به کاهش مصرف سیگار، افزایش تحرک بدنی، بهبود تغذیه و افزایش آتعیل مردم به زدن آواکسن صحبت کرده‌ام و این تازه بخش کوچکی از تجربیاتم است. زیاد می‌شنوم که با اوقات تلخی می‌گویند:اگر گفتمن اینکه تغییر آسان، ارزان و مفید است، نتواند مردم را قانع کند تا رفتارشان را تغییر دهند، چه می‌تواند؟

این کتاب جواب‌های مختلفی به این سؤال می‌دهد(که مهم‌ترین آنها «ستگی دارد» است) ولی یکی از جواب‌ها به خصوص به درد مشکل پرساد می‌خورد. این جواب برمی‌گردد به ماجرای جالب یک موفقیت پزشکی.

## شروع فصلی جدید از زندگی، صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودن آن، می‌تواند به چشم مردم شبیه یک لوح سفید باشد.

**این فصل‌ها لحظاتی هستند که در آنها برچسب‌هایی که برای توصیف خودمان، هویت‌مان و شرایط‌مان به کار می‌بریم‌ما را وادار می‌کنند تا متناسب با آنها تغییر کنیم**



سندرم مرگ ناگهانی نوزاد (SIDS)، همان‌طور که از اسمش برمی‌آید، اتفاق ترسناکی است. هر ساله ده‌ها هزار نوزاد در سراسر جهان، هنگام خواب به‌طور ناگهانی و بدون دلیل خاصی می‌میرند. SIDS سال‌ها اصلی‌ترین علت مرگ نوزادان یک‌ماهه تا یک‌ساله در آمریکا بوده است. یادم می‌آید تازه بصرم به دنیا آمده بود و او را برای چک‌آپ پیش متخصص کودکان برده بودم. وقتی پزشک عوامل خطر را برایم توضیح می‌داد، از ترس سر جایم می‌خکوب شده بودم. جامعه پزشکی دهه‌ها در برابر SIDS تسلیم بود تا اینکه در اوایل دهه ۱۹۹۰ محققان به کشف مهمی رسیدند. آنها متوجه شدند بچه‌هایی که به پشت خوابانده می‌شدند، نصف بچه‌هایی که روی شکم خوابانده می‌شدند بر اثر SIDS می‌مردند. بله، نصفاً.

این یافته مستحق جشن گرفتن - و البته اقدام فوری- بود، چراکه می‌توانست سالانه جان صدها هزار نفر را نجات دهد، به همین خاطر جامعه بهداشتی در انتشار آن درنگ نکرد. دولت آمریکا کارزار بلندپروازانه «به پشت بخوابان» را به راه انداخت تا به کسانی که تازه بچه‌دار شده بودند اهمیت خواباندن نوزادان به پشت را گوشزد کند. خوشبختانه موفقیت این کارزار شگفت‌آور بود. بی‌سال‌های ۱۹۹۲ و

# سبک زندگی

سبک زندگی ۸۸۴۹۴۷۱

## قصه زندگی

روایتی از تلاش برای جبران خطاها

## گلدان مادر بزرگ



■ سلماسلطانی

جای گلدان قدیمی مادر بزرگ خدا بیمارزم همیشه روی میز عسلی کنار پنجره بود. قد میز از گلدان‌های چیده‌شده اطرافش بلندتر بود و تمام گلدان‌ها پر بودند از سبزه و گیاه و این گلدان بالاتر از بقیه، بدون هیچ گیاهی، فراتر وایی می‌کرد. مادرم اعتقاد داشت گل و گیاه ممکن است به مرور زمان باعث شکنندگی و نابودی گلدان قدیمی و یادگاری‌اش شود، در نتیجه از گذاشتن هر گیاهی حتی گل مصنوعی در آن خودداری می‌کرد. مادرم عجیب این گلدان را دوست داشت و از آن مانند بچه‌هایش مراقبت می‌کرد، طوری که وقتی در کودکی در خانه بازی می‌کردیم، اولین چیزی که از سر راه‌مان برمی‌داشت، همین یادگاری مادر بزرگ خدا بیمارزم بود. هر کدام از ما چیزهای زیادی طی سال‌های بزرگ‌شدن‌مان شکسته بودیم، در ست مثل بقیه، از لیوان و بشقاب بگیر تا شیشه و در و پنجره و میز، ولی هر بار با کلمه «فدای سرت» و قربان صدقه‌های مکرر مادرم روبه‌رو می‌شدیم، و شنیدن «خداروشکر برای خودت اتفاقی نیفتاد» یا «مراقب باش دست و پایت را نبری!... اما تلاش مادرم برای نگهداری و سالم نگهداشتن گلدان از شیبت دست و پای کودکان ما بسیار مستودنی بود. هر چند بزرگ‌تر می‌شدیم، جایگاه ویژه این یادگاری را بیشتر احساس می‌کردیم. ظاهرش ساده بود اما مادرم عجیب دلبسته تنها یادگاری مادرمش بود، طوری که گردگیری و جابه‌جایی گلدان‌های آن قسمت از خانه همیشه به عهده شخص خود مادرم بود، نه هیچ کدام از ما تا اینکه...

خوشحال شد و از دامادمان تشکر کرد و گلدان را سر جایش گذاشت.

به نوه‌ها گفته بودیم رسمی و مجلسی از مادر بزرگ عذرخواهی کنند و از دلش دریاورند. مادرم که از دلبری نوه‌هایش به ذوق آمده بود و نگاه و چشمان شرمنده و مغمو ما را می‌دید، با قربان صدقه و صبوری و آرامش خواست در پذیرایی خانه جمع شویم.

روبه‌روی مادرم نشستیم و سینی چای و شیرینی را که یکی از برادرها خریده بود، آوردیم. وقتی همه مستقر شدیم، مادرم نگاهی عاشقانه به همه ما کرد و بعد از شکرگزاری از خدا بابت داشتن این خانواده، از ما خواست چند لحظه به حرف‌هایش خوب گوش کنیم.

مادرم با آرامش گفت: چه این گلدان، چه هر روز شوم، منظر من این نیست. خواستم بگویم، بهترین حالت بتوانیم قطعات شکسته را با خمیر و مواد کنار هم قرار دهیم، ولی خطوط ترمیم و مواد استفاده‌شده بین تکه‌ها، همیشه پیدا هستند و گلدان هیچ وقت مثل روز اولش نمی‌شود. سرمان را پایین انداختیم، حسابی شرمنده شدیم. یکی از ما خواست دوباره معذرت‌خواهی کند که مادر دعوت به سکوت کرد و ادامه داد: نه قربان تو شوم، منظر من این نیست. خواستم بگویم، هیچ‌وقت نمی‌توانیم به عقب برگردیم. زندگی مسیری رو به جلوست. هر اتفاقی در این مسیر چه خوب و چه بد بیفتد، افتاده. ما فقط می‌توانیم بعد از آن اتفاق باز رو به جلو حرکت کنیم نه به سمت عقب. حالا هر طور که می‌خواهد باشد. اگر اشتباهی کردیم، اتفاق بدی افتاد، حرفی زدیم، کاری کردیم که باعث خرابی و ویرانی شد و خطا بود، در بهترین حالت ممکن می‌توانیم فقط و فقط جبران کنیم. اینکه چطور جبران می‌کنیم و این خلأ و حفره را با چه چیزی‌هایی پر کنیم مهم است، ولی نمی‌توانیم زمان را به عقب برگردانیم و چیزی را درست‌مثل روز اولش کنیم. درست مثل این گلدان. یا باید آن را دور می‌انداختیم یا بچسبانیم. می‌شد یا اشاره کوچکی دیگری ممکن بود نباید شود یا با مواد و خمیر مخصوص به هم بچسبانیم و کنار هم قرارش دهیم که عمر بیشتر و دوام بهتری داشته باشد. درست مثل همین کاری که داماد عزیزم کرده. مثل روز اولش نشد، ولی سرپا شد. با این خط و خطوط هویتی جدید برام پیدا کرد و شاید دوست‌داشتنی‌تر هم شد، چون تلاش و عشق و علاقه و احساس مسئولیت تک‌تک شما در پس تمام این تکه‌های به هم چسبیده بودیم. پیداست... ولی عزیزان من، همیشه! بظنور نیست این گلدان فدای سر همه شما، ولی یادتان باشد، برای حرفه‌های زندگی‌تان باید بیشتر تلاش کنید و آنها را با حساسیت بیشتری ترمیم کنید، چون از آن ناحیه شکستگی‌ترو آسیب‌پذیر ترند.

سؤال پرساد و حدس خودم - اینکه شاید آدم‌ها موقعی که فکر می‌کنند نوبت یک شروع تازه است راحت‌تر پذیرای تغییر باشند- را برای‌شان تعریف کنم. وقتی افکارم را برای‌شان بازگو کردم، به هیجان آمدند. آنها با من هم‌نظر بودند که شاید زمانبندی نقشی اساسی در تغییر داشته باشد. ما می‌دانستیم که آدم‌ها وقتی می‌خواهند تغییری ایجاد کنند، به‌طور غریزی به دنبال لحظاتی می‌گردند که احساس شروع تازه به آنها می‌دهد، مثلاً تصمیماتی را در نظر بگیرید که موقع سال نو گرفته می‌شود، اما تأکید علم اقتصاد همیشه بر این بوده است که تمایلات ما همواره ثابت باقی می‌مانند، مگر اینکه شرایطی جدید پیش آید، مثلاً محدودیت‌های جدید، اطلاعات جدید یا شوک قیمتی که باعث شود باورها یا بودجه‌مان را اصلاح کنند. من، هنگ‌چن و جیسون به صحت این فرض شک داشتیم و معتقد بودیم لحظاتی خاص و قابل‌پیش‌بینی وجود دارد که شرایط در آن ثابت است، ولی ما احساس می‌کنیم باید خودمان را تغییر دهیم. ما با ذوق و اشتیاق برای یکدیگرم، مثلاً اسکاوت

زندگی‌مان حرف می‌زدیم که شروع تازه باعث شده بود متفاوت رفتار کنیم. راجع به نقاط اشتراک تجربیات‌مان بحث می‌کردیم و سعی داشتیم بفهمیم چرا انگیزه‌مان تغییر کرده بود. بیشتر تغییراتی که در موقع شروع تازه آغاز کرده بودیم، کوچک بودند، تصمیم به ترک ناخن‌چویدن، غلبه به ترس از رانندگی و نستستن پشت فرمان، ولی من چیزهایی هم راجع به با ذوق و اشتیاق برای یکدیگرم، مثلاً اسکاوت هریسون، نویسنده کتاب پر فروش «عطش» در روز سال نو تصمیم گرفت شغلیش را به عنوان مجلس گرم‌کن باشگاه‌های شبانه ترک کند تا بقیه عمرش را به کارهای عام‌المنفعه اختصاص دهد. پس شروع تازه می‌تواند به تغییرات اساسی هم منجر شود.

من، هنگ‌چن و جیسون در جلسه‌مان خیلی سریع به قدرت سال نو پی بردیم، ولی حسی به ما می‌گفت این فقط یک نمونه از پدیده‌ای بزرگ‌تر است - یعنی یک نمونه از لحظاتی است که آدم‌ها آماده تغییر می‌شوند، چون حس می‌کنند شروعی تازه اتفاق افتاده است. چالش اصلی این است که سایر لحظاتی را هم که می‌توانند چنین حسی ایجاد کنند، شناسایی کنیم و بفهمیم چرا و چگونه انگیزه تغییر را ما به وجود می‌آورند.

هنگ‌چن کار را با بررسی تحقیقات انجام‌شده درباره نگاه مردم به تاریخ‌های خاص مثل سال نو شروع کرد و به یافته‌های رسید. جست‌وجویش او را به تحقیقاتی در روان‌شناسی کشاند که نظر مردم راجع به گذر زمان را بررسی کرده بودند. او متوجه شد ما زندگی‌مان را با بررسی کرده بودیم. بلکه آن را به «دوره»‌های مختلف تقسیم می‌کنیم و قوس‌روایی‌ای می‌سازیم که حول محور اتفاقات مهم یا فصل‌های زندگی‌مان شکل گرفته‌اند. یک فصل راجع به روز اولی است که پا به خوابگاه دانشجویی گذاشتید («سال‌های دانشجویی»)، فصلی دیگر راجع به اولین شوخی‌تان است («دوران مشاوره‌دادن»)، فصل بعدی به تولد ۴سالگی‌تان اختصاص دارد و فصلی دیگر هم آغاز سال‌نویا هزاره جدید است.

این تحقیق به ما کمک کرد تا به این ایده برسیم که شروع فصلی جدید از زندگی، صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودن آن، می‌تواند به چشم مردم شبیه یک لوح سفید باشد. این فصل‌ها لحظاتی هستند که در آنها برچسب‌هایی که برای توصیف خودمان، هویت‌مان و شرایط‌مان به کار می‌بریم، ما را وادار می‌کنند تا متناسب با آنها تغییر کنیم. ما در یک آن از «دانشجو» به «نیروی متخصص»، از «اجارنشین» به «صاحبخانه»، از «مجرد» به «متاهل»، از «بزرگسال» به «والد» بدل می‌شویم؛ برچسب‌ها نیز رفتارمان اثر می‌گذارند. وقتی به ما برچسب «رای‌دهنده» (به‌جای کسی که رای می‌دهد)، «هوچ‌خور» (به‌جای کسی که هر وقت بتواند، هوچ می‌خورد) و «شکسپیر خوان» (به‌جای کسی که زیاد شکسپیر می‌خواند) زده می‌شود، این موضوع نه تنها بر نحوه توصیف‌مان از خود، بلکه در رفتارمان نیز اثر می‌گذارد.

● **نقل و تلخیص از:وب‌سایت تر جمان / نوشته: کیتی میلمکن / ترجمه محمدحسن شریفیان**

