

به نام هستی بخش

محَرّک‌ها

ترجمه : ویدا فلاح و مارال شیخ زاده

مدرس: مارشال گلداسمیت

ویدا
فلاح

www.ketab.ir



Telegram.me/Life_Skills



Instagram.com/Vida.Fallah

سرشناسه : گلداسمیت، مارشال

Goldsmith, Marshall

عنوان و نام پدیدآور: محرک‌ها: ساختن رفتارهایی ماندگار تبدیل شدن به آن آدمی که می‌خواهید

باشید/ نویسنده مارشال گلداسمیت؛ ترجمه ویدا فلاح و مارال شیخ زاده.

مشخصات نشر: تهران: مدیران خلاق، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۵۲ ص: ۲۱/۵×۱۴/۵، س.م.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۲۵۹-۳-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت : عنوان اصلی: Triggers : creating behavior that lasts— becoming the person you

۲۰۱۵, want to be

عنوان دیگر : ساختن رفتارهایی ماندگار تبدیل شدن به آن آدمی که می‌خواهید باشید.

شماره افزوده : فلاح، ویدا، ۱۳۴۳ - مترجم

شماره افزودنی : شیخ‌زاده، مارال، ۱۳۶۳ -

رده بندی نگره : ۱۳۹۶ ۱۳۸۴/ت BF۶۳۷

رده بندی دیویر : ۲۴/۱۵

شماره کتابشناسی : ۴۷۱۲۵۶۳

مدیران

نشر مدیران خلاق

تلفن : ۰۲۱۸۸۷۴۳۸۰۱

www.vidafallah.com

محرک‌ها

نوشته : مارشال گلداسمیت

ترجمه: ویدا فلاح و مارال شیخ‌زاده

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۶

کلیه حقوق این اثر برای نشر مدیران خلاق محفوظ است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۲۵۹-۳-۲

قیمت : ۲۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

مقدمه

۱

بخش یک

چرا تغییر از آنچه هستیم به آنچه می‌خواهیم باشیم
دشوار است؟

فصل ۱

۹ حقایق غیرقابل انکار تغییر رفتاری

فصل ۲

۱۸ باورهایی که انگیزه تغییر را در نظم‌نویسی می‌کنند

فصل ۳

۳۱ محیط مسئول است

فصل ۴

۴۵ شناسایی محرک‌ها

فصل ۵

۵۹ محرک‌ها چگونه عمل می‌کنند

فصل ۶

۶۷ ما در حرف حرفه‌ای هستیم ولی در اجرا ضعیف

فصل ۷

۷۸ پیش‌بینی محیط

فصل ۸

۸۹ چرخه تغییر

بخش دو

تلاش

فصل ۹

۱۰۵ قدرت سوالات فعال

فصل ۱۰

۱۱۴ سوالات درگیر کننده

فصل ۱۱

۱۲۹ سوالات برزانه در عمل

فصل ۱۲

۱۴۶ برنامه ریز، اجرا کنند و مربی

فصل ۱۳

۱۵۸ مکانیزم تأخیر (IT \ WT)

بخش سوم

سازماندهی بیشتر، لطفاً

فصل ۱۴

۱۷۴ بدون دستور کار پیشرفت نمی کنیم

فصل ۱۵

۱۸۱ دستور کار باید اصولی باشد

فصل ۱۶

۱۸۷ رفتار کردن تحت تأثیر تحلیل قوای ذهنی

فصل ۱۷

۱۹۷ وقتی به کمک نیاز داریم، از کمک خبری نیست

فصل ۱۸

۲۰۲ سوالات زمان بندی شده

فصل ۱۹

۲۱۰

"نسبتاً خوب"ها کافی نیستند

فصل ۲۰

۲۲۴

تبدیل شدن به محرک

بخش چهارم

پشیمانی ممنوع

فصل ۲۱

۲۲۸

حلقه‌ی مشارکت

فصل ۲۲

۲۳۹

خطرات یک زندگی بدون تغییر

۲۴۲

قدردانی

www.ketab.ir

مقدمه

همکارم فیل^۱ یک بار روی پله‌های زیرزمین خانه‌اش سُرخورد و با سر فرود آمد. برای چند دقیقه، درحالی که روی زمین شسته بود و دست و بازویش رعشه گرفته بود، فکر کرد که فلج شده است. آن قدر می‌لرزید که نمی‌توانست بایستد. نشست، به دیوار تکیه داد و سعی کرد میان صدمه‌ای که دیده بود را حدس بزند. رعشه‌ای که در بازویش داشت نشان می‌داد که هنوز حس دارد (این نشانه‌ی خوبی بود). در سر و گردنش لرزش شدیدی احساس می‌کرد. می‌دانست که باید حس کند که خون از زخم سر، به پشتش روان شده است. می‌دانست که باید هر چه سریع‌تر به اورژانس برود. آنجا زخمش را تمیز و احتمال شکستگی و یا خونریزی داخلی را بررسی می‌کردند. با این وجود، می‌دانست که در این شرایط اصلاً قادر به رانندگی نیست.

صبح روز یکشنبه بود. همسر فیل و پسران او بیرون از خانه بودند و او در خانه‌اش در حومه‌ی شهر تنها بود. گوشی موبایل را برداشت تا برای کمک تماس

بگیرد. همان طور که اسامی را نگاه می کرد، فهمید که حتی یک دوست هم در آن نزدیکی ندارد که به کمکش بیاید.

فیل متوجه شد که هرگز تلاش نکرده تا همسایه هایش را بشناسد. از آنجا که فکر نمی کرد حالش خیلی وخیم باشد، تمایل نداشت با اورژانس تماس بگیرد. در تلفن همراهش به دنبال شماره تلفن زوج میانسالی گشت که چند ساختمان آن طرف تر زندگی می کردند و بعد شماره را گرفت. کی^۱ جواب داد. فیل کی را چند بار در خیابان دیده بود اما به ندرت با او هم صحبت شده بود. وقتی کی گوشه را برداشت، فیل وضعیتش را توضیح داد و کی به سرعت خودش را به خانه ای که رساند. از در پشتی خانه که قفل نبود وارد شد. فیل را در زیرزمین پیدا کرد و که کرد از جایش بلند شود. بعد با اتومبیل او را به نزدیک ترین بیمارستان رساند. در آن پنج ساعتی که فیل معاینه می شد کی کنارش ماند. پزشکان گفتند او دچار ضرب دیدگی شده و چند هفته ای درد خواهد داشت، اما شکستگی ای در کار نبود. رخمها خودشان بهتر می شدند. بعد از معاینه ی کامل، کی فیل را به خانه اش برداند.

همان روز بعد از این ماجرا، وقتی فیل داشت در خانه اش استراحت می کرد، به این فکر کرد که خطر از بیخ کوشش رد شده است. لحظه ای را به یاد آورد که سرش به زمین خورده بود و صدای وانج و شدید ضربه را شنیده بود. صدا مثل چکشی بود که به سنگ مرمر ضربه می زد و آن را به تکه های کوچک تقسیم می کرد. یادش آمد که احساسی مثل جریان برق در دستانش حس کرده بود و می ترسید دیگر هرگز نتواند راه برود. به این فکر کرد که چقدر خوش شانس بوده است!

اما سقوط فیل احساسی ورای قدردانی بابت فلج نشدنش در او ایجاد کرد. او به مهربانی همسایه اش کی نیز فکر کرد که چگونه بدون هیچ توقعی و با خاطر او تمام روز را در بیمارستان گذرانده بود. فیل برای اولین بار در طی چند سال، سبک زندگی اش را مورد بازبینی قرار داد. به خود گفت: «من باید در ارتباطات و دوست یابی ماهرتر شوم.» نه به این خاطر که ممکن بود به افرادی مثل کی نیاز پیدا کند تا در آینده به دادش برسند، بلکه می خواست بیشتر شبیه کی باشد.

خوشبختانه، حتماً لازم نیست ما هم دچار حادثه ای تهدیدکننده شویم تا

تلنگری باشد برای تغییر رفتارمان.



این کتاب درباره تغییر است. در آن به این موضوع می پردازیم که چرا معمولاً در تغییر کردن ناموفقیم؟ چگونه می توانیم تغییر را برای خود ساده تر کنیم؟ بر چه اساسی انتخاب می کنیم که چه چیزهایی را در خود تغییر دهیم؟ چگونه رفتار کنیم تا اطرافیان تغییرات ما را بپذیرند؟ چگونه عزم خود را جزم کنیم تا برای این چالش همیشگی آماده باشیم و به همان فردی تبدیل شویم که می خواهیم باشیم؟

برای پاسخ به این سوالات، با تمرکز بر محرک های محیطی آغاز می کنیم. تأثیر این محرک ها بر ما بسیار عمیق است.

هر انگیزه ای که عمل را اعمال ما را تحت تأثیر قرار می دهد یک محرک است. هر روز از عمر ما، اتفاقات و شرایطی که پتانسیل تغییر دادن ما را دارند، تحریک مان می کنند. این محرک ها به طور ناگهانی و غیرمنتظره ظاهر می شوند و ممکن است مهم باشند یا جزئی، بزرگ باشند یا کوچک، خوشایند باشند یا ناخوشایند. همچنین ممکن است یک محرک مضر باشد مثل یک بستنی که ما را وسوسه می کند تا رژیم غذایی مان را کنار بگذاریم، یا فشار رفیقی که ما را وادار می کند تا کاری که می دانیم اشتباه است را انجام دهیم. این محرک ها می توانند غریزه ی رقابت را در ما برانگیزانند، مثلاً رقابت در محل کار برای پاداشی بزرگ تر، و یا جلو زدن از رقیبی که از ما موفق تر است، یا می توانند باعث تحلیل رفتن انگیزه ی ما شوند، مثل خبر بیماری جدی یک فرد خانواده و یا خبر ورشکستگی مان.

محرک ها به لحاظ تعداد نامحدودند. آنها از کجا می آیند؟ چرا ما را مجبور می کنند خلاف علایق مان رفتار کنیم؟ چرا می توانند به طور ناهشیار بر ما اثر بگذارند؟ چگونه می توانیم محرکی که ما را عصبانی می کند، از مسیر اصلی منحرف مان می کند، یا باعث می شود فکر کنیم که همه چیز در دنیا باید مطابق میل ما باشد را شناسایی کرده تا در نهایت از اتفاقات ناخوشایند پرهیز کنیم؟ چه کار کنیم که محرک ها به نفع ما عمل کنند؟

محیط پیرامون، نیرومندترین مکانیزم تحریک کنندگی را در زندگی ما دارد

که همیشه هم به نفع ما نیست. ما برنامه ریزی می کنیم، هدف تعیین می کنیم و شادی هایمان را برای رسیدن به آن اهداف به تأخیر می اندازیم. اما محیط هم به طور مستمر در این مسیر مداخله می کند. بوی کبابی که از آشپزخانه می آید می تواند باعث شود توصیه ی پزشک در خصوص کاهش کلسترول را فراموش کنیم. چون همکاران ما تا دیر وقت کار می کنند، ما هم احساس می کنیم باید به اندازه آنها تلاش کنیم و به خاطر اضافه کار ماندن، مسابقه فوتبال فرزندان را از دست می دهیم. روی تلفن همراه ما پیامی می آید و به جای توجه کردن به کسی که در حال صحبت با ماست، تمام توجه مان معطوف پیامی که برایمان رسیده می شود و الی آخر. به این ترتیب، محرک های محیطی می توانند موجب تشدید و تحریک رفتارهای ناخواسته در ما شوند.

از آنجا که رویداد های محیطی اغلب خارج از کنترل ما هستند، ممکن است فکر کنیم در برابر تأثیر محیط، کار زیادی از دست ما بر نمی آید. گاهی ممکن است احساس کنیم که قربانی شرایط و عروسک خیمه شب بازی سرنوشت هستیم. اما من این را قبول ندارم. سرنوشت مثل بازی شطرنج است. درست است که مهره هایمان از پیش تعیین شده اند، اما این ما هستیم که انتخاب می کنیم چطور بازی کنیم.

با وجود ضربه ی سختی که به سرخیل خورده بود، او مغلوب شرایط نشد. سرنوشت او این بود که بیافتد، ضربه ای به سرش بخورد ولی در نهایت بهبود پیدا کند. انتخاب او این بود که به همسایه ی بهتری تبدیل شود.



احساسی که معمولاً از خواندن این چند صفحه برای خواننده ای می شود، احساس آشنای پیشمانی است. این همان حسی است که وقتی به این فکر می کنیم که چرا خود ایده آل مان را تا امروز نساخته ایم به ما دست می دهد.

بخش اعظم تحقیق من برای تدوین این کتاب، به پرسیدن این سوال ساده از افرادی که می شناختم خلاصه می شد: «بزرگ ترین تغییری که تا به حال در رفتار تان ایجاد کرده اید چه بوده است؟» جواب این سوال شامل انواع مختلف رفتار بود، اما بخش متأثر کننده ی ماجرا، جواب های کسانی بود که به یاد می آوردند مدت ها پیش می خواستند رفتاری را تغییر دهند اما این کار را نکرده بودند. این یادآوری بی شک احساس پیشمانی و ندامت را در آنها برمی انگیزد و باعث

می‌شد به شکست‌هایی فکر کنند که در مسیر تغییر به آنچه که می‌خواستند باشند تجربه کرده بودند.

کمی پیش‌تر با فردی به نام تیم^۱ مصاحبه می‌کردم، و این پشیمانی را دقیقاً در او احساس کردم. تیم، سال‌ها پیش مدیر تولید یکی از شبکه‌های ورزشی بود و در کارش بسیار خبره بود. اما از آنجایی که نمی‌توانست با افراد مافوقش کنار بیاید، کارش در شبکه به‌طور نابهنگام، در اواسط ۴۰ سالگی‌اش به پایان رسید. یک دهه بعد، او شغل دیگری را در سمت مشاور از دست داد. او هنوز تخصصی داشت که شرکت‌ها به آن نیاز داشتند. اما دیگر هرگز سمت مدیریت، که زمانی سمت ثابتش بود، به دست نیاورد. و دلیل آن، شهرت او به این بود که: با دیگران بد رفتار است.

تیم سال‌ها فرصت داشت تا دلایل از دست دادن شغل، سمت و موفقیتش را بررسی کند. اما هرگز در مورد آن حرفی نزده بود تا روزی که دخترش داشت کار در تلویزیون را شروع می‌کرد. در آن زمان یک توصیه‌ی پدرانه خواست.

تیم گفت: «به او بگویم در این دنیای پرتلاطم و بی‌ثباتی تو صبور بودنت است. تو قرار است در حرفه‌ای مشغول شوی که همه به سرعت و زمان اهمیت زیادی می‌دهند. ساعت شروع و پایان برنامه‌ها بسیار دقیق تعیین می‌شود. دقت برنامه‌های اتاق فرمان براساس ثانیه است. آن دقت و زمان‌بندی دقیق فقط برای یکبار نیست، بلکه همیشگی است. برخلاف یک برنامه، برنامه‌ی بعدی شروع می‌شود. عقربه‌های ساعت مدام در حرکت‌اند. همین باعث می‌شود احساس عجله و دیر شدن پیوسته در همه وجود داشته باشد. اما این شغل، صبر تو را محک می‌زند. اگر همیشه بخواهی همه‌چیز فوری و در آن‌جا انجام شود، به یک آدم پرتوقع تبدیل می‌شوی، و اگر چیزی که می‌خواهی را با دست نیاوری، سرخورده و عصبانی می‌شوی. بعد با اطرافیانت مثل دشمن رفتار خواهی کرد. با این رفتار، نه تنها آنها را از خود دل‌چرکین می‌کنی، بلکه نمی‌توانی به خوبی بر آنها مدیریت کنی.»

آن لحظه برای تیم تلنگری بزرگ بود. تا وقتی این حرف‌ها را به زبان نیاورده بود، نمی‌دانست که چقدر ناشکیبایی حرفه‌ای‌اش، تحت‌تأثیر محیط کار بی‌رحمی که در آن قرار داشت ایجاد شده بود و چقدر این ناشکیبایی به بقیه‌ی

بخش‌های زندگی او لطمه وارد کرده بود.

بعدها اینطور توضیح داد: «من متوجه شدم که آدم بی‌طاقتی شده‌ام. به طوری که اگر ایمیلی به دوستم می‌فرستادم و جواب آن را تا یک ساعت بعد نمی‌گرفتم، از عصبانیت دیوانه می‌شدم. بعد با آن دوست بابت نادیده گرفتنم دعوا می‌کردم. اساساً من با دوستانم همانطور رفتار می‌کردم که عادت داشتم با دستیاران و همکارانم رفتار کنم. من به این صورت با دنیا روبرو می‌شدم. اما این راه و روش درستی برای زندگی نبود»

تیم به یک برخورد صمیمانه‌ی پدر و دختری نیاز داشت تا با واقعیت خود و رازنه تاکنون بوده روبرو شود و کاستی‌های شخصیت‌اش را بشناسد. او توضیح داد: «اگر می‌توانستم چیزی را در زندگی‌ام تغییر بدهم، آن میزان صبر و شکیبایی‌ام بود».

پشیمانی که به‌خردی بود احساس آزاردهنده‌ای است، می‌تواند در جهت رشد و شکوفایی ما استفاده شود. اما ما معمولاً با آن به‌عنوان یک حس صرفاً ناخوشایند رفتار می‌کنیم. حس می‌شود که می‌شود آن را انکار کرد یا خارج از کنترل فرضش کرد. درحالی که ما می‌توانیم در مواجهه با احساس پشیمانی، به خود بگوییم: "من انتخاب‌های احمقانه‌ای داشتم، اما همین انتخاب‌ها مرا به چیزی که امروز هستم تبدیل کرده‌اند. پشیمانی بابت گذشته فایده‌ای ندارد، مگر اینکه بتوانم از این پشیمانی درس بگیرم، و به راه ادامه دهم." این یک روش مؤثر در برخورد با پشیمانی است. هیچکس از پشیمانی مصون نیست، مهم این است که بدانیم زمان، همه دردها را تسکین می‌دهد (بدتر از آنجایی که پشیمانی و رنج این است که نپذیریم از این احساسات عبور خواهیم کرد).

در این کتاب، می‌خواهم رویکرد متفاوتی را به شما پیشنهاد کنم و آن پذیرش است. رنجشی که به همراه پشیمانی می‌آید، جزئی جدایی‌ناپذیر از آن است که با فرار کردن یا مقاومت کردن از بین نمی‌رود. وقتی در انتخاب‌هایمان اشتباه می‌کنیم، یا شکست می‌خوریم و یا به کسانی که دوست‌شان داریم آسیب می‌زنیم، باید درد ناشی از نتیجه‌ی کارمان را هم بپذیریم. این دردی سازنده است که می‌تواند ما را به تغییر، ترغیب و تحریک کند. در واقع، این درد به این خاطر ایجاد می‌شود که به ما یادآوری کند، شاید چیزی را خراب کرده باشیم یا مسیری را اشتباه رفته باشیم، اما از این به بعد می‌توانیم اشتباه‌مان را جبران

کرده و بهتر عمل کنیم. این قوی‌ترین احساسی است که ما را به سوی تغییر سوق می‌دهد.

اگر من در اینجا کارم را به درستی انجام دهم و شما هم آنچه لازم است را انجام دهید، دو اتفاق می‌افتد: (۱) به آن شخصیتی که مایلید داشته باشید نزدیک‌تر می‌شوید. (۲) پشیمانی کمتری را تجربه خواهید کرد.

حال آیا آماده‌اید شروع کنیم؟

www.ketab.ir