

# تغییر کنید، وگرنه کارتان تمام است

سه کلید برای تغییر در کار و زندگی

آلن دویچمن

ترجمه مجید نوریان



سرشناسه: دویچمن، آلن -- Deutschman, Alan

عنوان و نام پدید آور: تغییر کنید، وگرنه کارتان تمام است / سه کلید برای تغییر در کار و زندگی / آلن دویچمن؛ مترجم: مجید نوریان.

مشخصات نشر: تهران: مبلغان، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۱۴-۶۲-۲

وضیعت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Change or Die: the three keys to change at work and in life, c2007

وضوع: تحول (روان شناسی) -- رفتار -- رفتار بهداشتی

شناسه افزوده: نوریان، مجید - مترجم.

رده بند: ۱۳۹۵ / ۳۰۹ ت / BF۶۳۷

رد بندی دیو: ۱۵۵/۲۰

## تغییر کنید، وگرنه کارتان تمام است

نویسنده: آلن دویچمن

مترجم: مجید نوریان

ویراستار: احمد ارژمنس

طراح روی جلد: مازیار بریدی

حروفچین و صفحه آرا: زینب سبیری

چاپ: سمن

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۶

ناشر: انتشارات مبلغان

نشانی: تهران، خیابان دکتر بهشتی، خیابان شهید سرو، انجمن حیوان پنجم، شماره ۴

تلفن: ۰۲۱-۸۸۷۳۳۰۶۹ نمابر: ۰۲۱-۸۸۷۳۶۰۸۸

وب سایت: [www.moballeganpublishing.ir](http://www.moballeganpublishing.ir)

پست الکترونیکی: [info@moballeganpublishing.ir](mailto:info@moballeganpublishing.ir)

کانال تلگرام: [telegram.me/mpcchannel](https://t.me/mpcchannel)

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۱۴-۶۲-۲

(کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)

فروش اینترنتی از طریق وب سایت: [www.moballeganpublishing.ir](http://www.moballeganpublishing.ir)

بها: ۱۲۰۰۰۰ ریال

Change or Die

By: Alan Deutschman

این کتاب ترجمه کتاب انگلیسی

است.

## فهرست مطالب / عنوان صفحه

۷ یادداشت ناشر

۹ مقدمه: سه کلید تغییر

### بخش اول: تغییر ۱۰۱ (۲۹)

اگر آنها بتوانند تغییر کنند، شما هم می توانید.....

۳۰ مطالعه موردی: ماران قلبی

۵۹ مطالعه موردی: لافکاران

۹۰ مطالعه موردی: کا، کرا، کرا

### بخش دوم: تغییر ۱۰۲ (۷۷)

به کارگیری سه کلید.....

۱۰۸ تغییر زندگی خود

۱۳۲ تغییر کردن فرد مورد علاقه

تغییر شرکت، سازمان، یا نهاد اجتماعی خود

۱۵۸ تغییر صنعت خود

جمع بندی، تغییر و شکوفایی

سئوالاتی که بیشتر پرسیده می شوند

۱۸۶ منابع

## نه مفهوم روان‌شناختی تغییر

۱- چارچوبها

۲- ابعاد و دیگر روشهای روان‌شناختی دفاع از خود

۳- بردهای کوتاه مدت

۴- قدرت اجتماع فرهنگ

۵- رفتار حرفه‌ای انگیزش

۶- بازسازی قصه زندگی

۷- عمل کنید (فقط حرف نزنید)

۸- مغز پلاستیکی است

۹- راه حل ممکن است خود مسئله باشد

WWW.KETABI

## مقدمه

### سه کلید تغییر

یا تغییر کنید یا بمیرید.

اگر به جور به یکی از این دو انتخاب می‌شدید، چه کار می‌کردید؟ حقیقت را بگویید. اگر این صرد یک مناظری این آمیز نبود و واقعاً عملکرد شرکتی را با مرگ یا زندگی تلفیق می‌کرد، چه می‌کردید؟ این نه امر و نهی اغراق‌شده یک رئیس بدخلق است، نه یک مربی دیوانه، نه یک سخنران دهم که تخصصش ایجاد انگیزه است، نه یک رهبر سیاسی یا یک مقام ارشد اجرایی که خرد را زیادی جدی می‌گیرد. الآن داریم درباره مرگ و زندگی واقعی صحبت می‌کنیم. مرگ و زندگی خود شما. اگر یک مقام آگاه و معتمد به شما می‌گفت که در طرز فکر، احساس، و عمل خودتان باید تغییرات سخت و مداومی ایجاد کنید چه می‌شد؟ اگر ایجاد نمی‌کردید، سرعت شما به سرعت به سر می‌آمد - خیلی سریع‌تر از آنکه باید به سر آید. وقتی تعیب واقعاً اهمیت داشت، می‌توانستید تغییر کنید؟ چه چیز بیش از همه اهمیت داشت؟

بله، خودتان بگویید.

یکبار دیگر امتحان کنید.

بله؟

احتمالاً دارید خود را فریب می‌دهید.

این چیزی است که متخصصان می‌گویند.

آنها می‌گویند که شما تغییر نخواهید کرد.

باور نمی‌کنید؟ دنبال احتمالات هستید؟ این هم احتمالی که کارشناسان طرح می‌کنند، یعنی آنچه به‌طور علمی تحقیق و مطالعه کرده‌اند: نه به یک. یعنی نه به یک به ضرر شما. از این احتمال راضی هستید؟

وقتی در نوامبر ۲۰۰۴، در یک کنفرانس خصوصی در دانشگاه راکفلر، یک مرکز

تحقیقات پزشکی برجسته در شهر نیویورک، این موضوع را شنیدم جرأت‌م را از دست دادم. این رویداد به میزبانی مدیران اجرایی ارشد شرکت آی‌بی‌ام برگزار شده بود. آنها اکثر متفکران برجسته‌ای را که در سرتاسر دنیا می‌شناختند دعوت کرده بودند تا یک روز دورهم جمع شوند و راه‌حلهایی را برای بعضی از مشکلات بزرگ دنیا ارائه کنند. اولین موضوع آنها بحران در زمینه مراقبت‌های بهداشتی بود، صنعتی که فقط در آمریکا هر سال رقم حیرت‌آور ۱/۲ تریلیون دلار - یعنی بیش از یک هفتم کل اقتصاد کشور - صرف آن می‌شود. علیرغم تمام این مخارج، احساس نمی‌کنیم که سالم‌تر هستیم و به دارک ممانعت از بیماریهایی که باعث مرگ انسانها هستند (مثل بیماریهای قلبی، سکت، سرطان) به‌قدر کافی پیشرفت نمی‌کنیم.

تیم من از کارشناسان روی صحنه رفتند و می‌شد از آنها انتظار داشت که ادعا کنند پیشرفت‌های شگفت‌انگیز در علم و فناوری - مانند تعیین نقشه ژنوم انسانی و از این صحبت‌ها - پاسخ‌ها را که مدت‌ها در انتظار آن بوده‌ایم فراهم آورده‌اند. ولی این چیزی نیست که آنها به زبان آوردند.

آنها که با گروه کوچک من از آنها صحبت می‌کردند بی‌هیچ رودربایستی صریح بودند. می‌گفتند که علت بحران سلامت، چند دهه است تغییری نکرده و نهادهای پزشکی هنوز نمی‌توانند مشخص سازند در این باره چه کار می‌توان کرد.

دکتر رافائل «ری» لوی<sup>۱</sup>، مؤسس «لوبال مدیکال فروم»<sup>۲</sup> (انجمن پزشکی جهانی)، انجمنی که مختص نشست سالانه رهبران حرفه‌ای از انجمن‌های نظام مراقبت بهداشتی است، به حضار اعلام کرد: «درصد نسبتاً اندکی از جمعیت، قسمت اعظم بودجه مراقبت بهداشتی را برای بیماریهایی مصرف می‌کنند که کاملاً شناخته شده و عمدتاً رفتاری هستند». یعنی آنها به‌علت نحوه انتخاب خود در هدایت زندگی‌شان به‌ارزنده به‌علت عواملی که خارج از کنترل آنهاست (مثل ژنهایی که از تولد همراهشان است). لوی در ادامه افزود: «حتی از همان زمان که من دانشگاه پزشکی می‌رفتم» - او در سال ۱۹۵۵ در هاروارد ثبت‌نام کرده بود - «بسیاری از مقالات نشان می‌دادند که هشتاد درصد بودجه مراقبت بهداشتی صرف پنج موضوع رفتاری می‌شوند». او زحمت ذکر نام آنها را به خود نداد اما برای حدس اینکه درباره چه چیزهایی حرف می‌زد نیازی به تحصیلات

عالی نیست: سیگار کشیدن، نوشیدن الکل، تغذیه به صورت افراطی، تنش بیش از حد، عدم ورزش و نرمش کافی.

بعد خبری واقعاً مبهوت کننده از طرف دکتر ادوارد میلر<sup>۱</sup>، رئیس مدرسه پزشکی و مقام ارشد اجرایی بیمارستان در دانشگاه جانز هاپکینز<sup>۲</sup>، مطرح شد. او دربارهٔ بیماری حرف زد که شریانهایشان چنان دچار تصلب شده که هر گونه اعمال نیرو برای آنها بسیار رنج آور است. این درد بیش از آن است که بتوان طولانی مدت پیاده روی کرد. بیش از آن دردناک است که بتوان نزدیکی کرد. بنابراین جراحان مجبورند قطعاتی پلاستیکی را کار بگذارند تا شریانها را باز نگه دارند یا سرخرگهایی را از پای آنها بردارند و در نزدیکی قلب بخیه بزنند تا در مسیر مسدود شده را دور بزنند. این روشها، پرهزینه و همراه جراحات اند - ممکن است بیش از ۱۰۰ هزار دلار هزینه داشته باشند. هر سال در آمریکا بیش از یک و نیم میلیون نفر بوند کنار گذر عروق کرونری یا جراحی آنژیوپلاستی انجام می دهند که هزینهٔ آن‌ها جمعاً حدود ۶۰ میلیارد دلار می شود. با وجودی که این جراحیها شاهکارهایی شگفت‌انگیز، چیری بیش از بزمیر موقت محسوب نمی شوند. جراحیها درد بیمار را، لاقلاً برای مدتی کوتاه، از بین می برند اما به ندرت پیش می آید که جلوی حملات قلبی را بگیرند (کمتر از ۳ درصد در صورتی که عمر آنها را طولانی تر کنند. پیوندهای کنار گذر اغلب اوقات در عرض دو سه سال مسدود می شوند و آنژیوپلاستیها فقط چند ماه دوام دارند.

پزشکان با علم به این آمارهای مایوس کننده، در ایران خود می گویند: اگر می خواهید جلوی عود درد را بگیرید و اگر نمی خواهید مجبور به تکرار جراحی شوید، و اگر می خواهید جلوی بیماری قلبی خود را بگیرید قبل از آنکه حمله شما را بگیرد، باید به سراغ یک سبک زندگی سالم تر بروید. باید دست از سیگار کشیدن، الکل ننوشید، در خوردن زیاده روی نکنید، شروع به نرمش و ورزش کنید، و تنه‌های خود را از میان بردارید.

اما تعداد انگشت شماری این کارها را می کنند.

میلر گفت: «اگر دو سال بعد از عمل پیوند کنار گذر سرخرگ قلب، به بیماران نگاه کنید می بینید که نود درصد آنها سبک زندگی خود را تغییر نداده‌اند. بارها و بارها

این حقیقت مورد پژوهش قرار گرفته است. در اینجا یک حلقهٔ رابط را از نظر دور داشته‌ایم. هر چند آنها می‌دانند دچار بیماری بدی هستند و می‌دانند که باید طرز زندگی خود را تغییر دهند، به هر دلیلی که باشد از عهدهٔ این کار بر نمی‌آیند.»

بارها و بارها و بارها این حقیقت پژوهش شده است. رئیس معروف‌ترین دانشگاه پزشکی آمریکا این حقیقت را با اعتماد به زبان آورد. بعد از کنفرانس، وقتی که در بایگانیهای مجلات علمی برجسته شروع به جست‌وجو کردم، به چیز عجیبی برخورددم. چیزی که جور در نمی‌آمد. در سال ۱۹۹۳، دکتر دین اورنیش<sup>۱</sup>، استاد پزشکی در دانشگاه کالیفرنیا در سان فرانسیسکو، شرکت بیمهٔ میوچوال آو اوماها<sup>۲</sup> را متقاعد کرد که هزینهٔ یک آزمایش غیرعادی را تقبل کند. محققان ۱۹۴ بیمار را ثبت‌نام کردند که دچار انسداد عروق قلبی بودند و می‌توانستند پیوند کثار گذر یا آنژیوپلاستی را تحت پوشش قرارداد بیمهٔ انجام دهند. در عوض، قراردادی را برای یک آزمایش امضا کردند. افراد مسئول به این بیماران کمک کردند تا سیگار را ترک کنند و به سراغ رژیم گیاه‌خواری شدیدی بروند. این رژیم شامل ۱۰ درصد کالری خود را از چربی می‌گرفت. در جاهایی مانند اوماها، از استیک و سیب‌زمینی سرخ‌کرده به سراغ برنج قهوه‌ای و انواع سبزیجات رفتند. بیماران هفته‌ای دوبار برای گفت‌وگوهای گروهی دورهم جمع می‌شدند و در کلاسهای مراقبه (مدیتیشن)، آرامش (رلکسیشن)، و نرمشهای هوازی (ایروبیک) شرکت می‌کردند. این کارها تبدیل به بخشی از روال عادی زندگی آنها شد.

این برنامه فقط یک‌سال طول کشید. بعد از آن، آن بیماران به اختیار خود بودند. اما سه سال بعد از شروع، مطالعه نشان داد که ۷۷ درصد بیماران به این تغییرات عادت کرده‌اند و بی‌هیچ خطری از ضرورت جراحی قلب نجات پیدا کرده‌اند. نه‌اینکه این تغییرات بیماری خود را متوقف یا در بسیاری از موارد معکوس کرده بودند.

اگر نهادهای پزشکی به این حقیقت مفروض تسلیم می‌شدند که تغییرات عادی در یک بحران، فقط یک نفر از هر ده نفر می‌تواند تغییر کند، در این صورت تیم دکتر اورنیش چطور تقریباً هشت نفر از ده بیمار قلبی خود را برانگیختند تا این دگرگونیهای شگرف را انجام و ادامه دهند؟

در سال ۲۰۰۲ وزارت دادگستری آمریکا مطالعه‌ای را منتشر کرد که در آن ۲۷۲۱۱۱



نفر زندانی بعد از آزاد شدن از زندانهای ایالتی در پانزده ایالت زیر نظر گرفته شده بودند. این بزرگ‌ترین مطالعه روی تکرار جرایم بود که تا آن زمان در آمریکا اجرا می‌شد. نتایج هشداردهنده بود: ۳۰ درصد زندانیان سابق در عرض شش ماه، و ۶۷/۵ درصد از آنان در عرض سه سال دوباره دستگیر می‌شدند. اکثر خلافکاران، تکرار کننده بزه بودند.

روان‌شناسان و جرم‌شناسان به این عقیده مشترک رسیده‌اند که اکثر خلافکاران نمی‌توانند زندگی خود را تغییر دهند. با وجود آنکه نهضت «بازپروری»<sup>۱</sup> خلافکاران در دهه‌های ۵۰، ۶۰ و ۷۰ میلادی شتاب گرفت این ایده از آن زمان به بعد تا حد زیادی فراموشی سپرده شد. حالا کارشناسان عقیده دارند که بسیاری از خلافکاران نمی‌توانند تغییر دهند. زیرا «جامعه‌ستیزی»<sup>۲</sup> - یعنی برخلاف بقیه انسانها هستند زیرا تحت فشار و عدان قرار ندارند. آنها نسبت به دیگران احساس همدردی ندارند و فقط نگران خودشان هستند. معنای دیگر، بی‌رحم‌اند.

مبتلایان به جامعه‌ستیزی در ۱۰ درصد کل جمعیت را تشکیل می‌دهند اما تصور می‌شود در زندانها، همگی پسین هستند. تعداد زیادی از محکومان آزمون هیبر<sup>۳</sup> را که یک آزمون استاندارد برای جامعه‌ستیزی است از سر گذرانده‌اند. این آزمون به دست دکتر رابرت هیبر، استاد دانشگاه بریتیش کلمبیا ابداع شده است. او از مشاوران صاحب نفوذ دایره تحقیقات فدرال (اف‌بی‌آی) بوده است. امتیاز متوسط برای زندانیان مذکور در آمریکای شمالی، «مبتلای متوسط به جامعه‌ستیزی»<sup>۴</sup> است. کارشناسان قبول دارند که واقعاً نمی‌دانند چه چیزی باعث ابتلا به جامعه‌ستیزی می‌شود. آنها فرض می‌کنند بعضی از افراد صرفاً به همین شکل زاده می‌شوند. همچنین باور دارند که مبتلایان به جامعه‌ستیزی نمی‌توانند تغییر کنند تا مثل بقیه افراد شوند. این حدیثی نیرومند و متقاعدکننده است اما اگر مدتی در سان‌فرانسیسکو زندگی کرده باشید متوجه می‌شوید که به یک استثنای عجیب برخورد کرده‌اید.

در بارانداز که یک بلوک کامل شهری در مکانی رشک‌انگیز در محاصره بی‌برج<sup>۴</sup> و استادبوم بیسبال جاینت<sup>۵</sup> قرار دارد، مکانی هست که شبیه یک مجتمع مسکونی مجلل است. بنیاد «دلانسی استریت»<sup>۶</sup> عملاً یک محل سکونت است که در آنجا خلافکاران با هم زندگی و کار می‌کنند. اکثرشان متصف به صفت «جامعه‌ستیزی» هستند. آنان

1. rehabilitate

2. psychopath

3. Hare

4. Bay Bridge

5. Giant's baseball stadium

6. Delancey Street Foundation

معمولاً بعد از ارتکاب جرم و ابتلای حاد به اعتیاد - عمدتاً به هروئین یا الکل - معمولاً به دلانسی انتقال داده می‌شوند. قضات آنها را از زندانهای ایالتی به دلانسی می‌فرستند. آنان در زندانها عضو گروههای گانگستری می‌شدند و دست به خشونت می‌زدند. آنها معمولاً نسل سوم خانواده‌هایی هستند که فقط با فقر و جنایت و اعتیاد به مواد مخدر آشنا بوده‌اند. هیچ وقت زندگی قانونمندی نداشته یا حتی ارزشها و آرمانهای جامعه قانون مدار را درک نکرده‌اند.

پانصد نفر از این قبیل افراد، شامل سیاهان و آمریکای لاتینیها در کنار کسانی که به زبان اعتراف می‌کنند نئونازی‌اند در دلانسی زندگی می‌کنند، همراه با فقط یک کارشناس خبره یعنی خانم دکتر میمی سیلبرت<sup>۱</sup>. او مدارک دکترای خود در رشته‌های روان‌شناسی و جرم‌شناسی قبل از آنکه در پایه‌گذاری این برنامه در سی‌وپنج سال پیش مشارکت کند، برشته‌است. استراتژی‌افکاران خودشان این مکان را اداره می‌کنند بی‌آنکه خبری از هیچ نوع نگرانی یا ناظری باشد. میر از سیلبرت که شصت‌وسه سال سن، صدوچهل‌وهشت سانتی متر قد و حدوداً پهل‌هفت کیلوگرم وزن دارد.

دلانسی استریت ۱۱۰۰ ایر ۵۰۰ به مدت این همه عملکرد درخشان نداشت، جای احمقانه‌ای به نظر می‌رسید. سیلبرت، به ساکنان اینجا اعتماد دارد - به یاد داشته باشید که بسیاری از این افراد متهم جامعه‌ستیزی هستند - اعتماد مبنی بر اینکه آنها مراقب همدیگرند و مسئولیت قبول می‌کنند. آنان هر کس را که مواد مصرف کند، الکل بنوشد یا اقدام به تهدید یا اعمال خشن ببا، ممانعت می‌کنند. این خلافکاران سابقه‌دار، با وجود آنکه اکثرشان وقتی اول بار وارد می‌شوند سواد ندارند، به همدیگر کمک می‌کنند تا به مدرک معادل دبیرستان برسند. زمانی آنان حداقل سه مهارت را که به درد بازار کار بخورد فرا می‌گیرند. آنها با همدیگر یک شرکت مهمانزایی از حمل اثاثیه منزل واقع در منطقه بی، یک رستوران پررونق اعیانی، یک کافه-کافه بفرشی، و یک کارگاه چاپ را اداره می‌کنند. زمستانها پایگاههایی را اطراف شهر برپا می‌کنند و در آنجا درخت کریسمس می‌فروشند. هرگاه مشتری یکی از کسبهای دلانسی می‌شوم، از صداقت، اعتماد و ادب کارگران حیرت می‌کنم و آرزو می‌کنم شرکتهای دیگر مثل این‌ها بودند. درحالی‌که مالیات‌دهندگان سالی ۴۰ هزار دلار برای حمایت از یک فرد زندانی پرداخت می‌کنند، دلانسی با سود حاصل از کسب و کارهای خودش خود را تأمین

می‌کند. این مؤسسه هیچ وقت از دولت پول نمی‌گیرد.

اکثر ساکنان بعد از چهار سال اقامت در دلانسی، به اصطلاح فارغ‌التحصیل می‌شوند و روی پای خود وارد جامعهٔ بزرگ‌تر می‌شوند. تقریباً ۶۰ درصد افرادی که در این برنامه شرکت می‌کنند آن را به پایان می‌رسانند و در جهان خارج زندگی مولدی را ادامه می‌دهند. در حالی که نظام قضایی کیفری شاهد است که بیش از شش نفر از هر ده نفر دوباره به خلافکاران بر می‌گردند، دلانسی تقریباً به‌همان تعداد افرادی را تبدیل به شهروندان تابع قانون می‌سند. چطور؟ روان‌شناسی‌ای که در پس تبدیل آن ۱ درصد از درماندگان اجتماع، یعنی همان کسانی که به اعتقاد کارشناسان قادر به تغییر نیستند، وجود دارد، چیست؟

در اوایل دههٔ ۱۹۶۰، مدیران جنرال موتورز و کارگران خط مونتاژ این شرکت با ترس و خشونت همدیگر را زیر نظر داشتند. وضعیت به‌طور اخص در کارخانهٔ مستقر در فرمونت کالیفرنیا<sup>۱</sup> مبداء دارد. می‌شد از روی تعداد بطریهای آبجویی که محوطهٔ پارکینگ را پر کرده بود، وضعیت را پی برد. در هر روز، بیش از یک هزار نفر از پنج هزار کارگر به خود زحمت نمی‌دادند تا سراسر کار حاضر شوند. آنهایی که سروکله‌شان پیدا می‌شد به کسی اعتماد نداشتند. وقایع تلخی می‌کردند. وقتی رؤسای آنها وادارشان می‌کردند تا به خط تولید سر می‌زدند، شورش می‌کردند. تصور می‌کردند شرکت جی‌ام در تلاش است با اجرای سرین بر کار و جایگزین کردن روباتها به جای آنها، مشاغل را از دست آنها در آورد. حق با آنها بود: مدیران ارشد اجرایی جی‌ام در دیترویت<sup>۲</sup> مشکلات شرکت را به گردن کارکنان سرکش می‌انداختند، و حجم کلانی از پول - ۴۵ میلیارد دلار - را در زمینهٔ خودکارسازی سرمایه‌گذاری می‌کردند و دند تا بتوانند از نیروی کار انسانی بکاهند.

تنش بر کارخانهٔ فرمونت حاکم بود. کارگران و مدیران بی‌وقفه درگیر شدند. کارگران چنان سبعانه باهم دعوا می‌کردند که ستاد ملی اتحادیهٔ کارگران خود<sup>۳</sup> مری<sup>۴</sup> را مجبور شد مهار شعبهٔ محلی را در دست بگیرد. معاون رئیس جی‌ام در امور روابط کاری، کارکنان این کارخانه را «غیر قابل مدیریت» توصیف می‌کرد. در صد کلانی از کارگران، بین بیست تا بیست‌وپنج سال در آنجا کار کرده بودند و در حد غیر ممکن، در برابر تحول «مقاوم» به نظر می‌رسیدند. مری - آن کلر<sup>۴</sup> که سرشناس‌ترین تحلیل‌گر

1. Fremont, California

2. Detroit

3. United Auto Workers=UAW

4. Mary-ann Keller

صنایع خودرو در وال استریت<sup>۱</sup> بود نوشت فرمونت حتی در بین کارخانه‌های جی‌ام، بدنام است. جی‌ام که وضعیت را لاعلاج می‌دید کارخانه را تعطیل و پنج‌هزار کارگر را بیکار کرد. سپس چیزی واقعاً عجیب رخ داد. توپوتا پیشنهاد کرد که کارخانه را احیا کند و در آنجا یک خودروی جی‌ام - یعنی شورولت<sup>۲</sup> - را تولید کند. این دو شرکت شراکتی را به نام «شرکت نوین متحد تولید خودرو<sup>۳</sup>» - به اختصار نومی - تشکیل دادند. تلفظ این عبارت به انگلیسی شبیه New Me به معنای «من نوین» است. توپوتا می‌خواست به جای استخدام دوباره کارگران بیکار شده شرکت، نیروهای تازه استخدام کند. اما تجدید کارگران خودروسازی (یوای دابلیو) اصرار به مخالفت داشت و توپوتا با بی‌میلی کارگران بدقلق قبلی را برگرداند.

کارگران همان عدم اعتماد به رؤسای جدید خود که نسبت به رؤسای قبلی داشتند برگرداند. ره‌ری اتحادیه اعتقاد داشتند که ظهور شرکتهای خودروساز ژاپنی بر دوش کارگران اروپایی - بی‌میلی و بدقلق است؛ کسانی که «نیروی کار عمده» خوانده می‌شدند؛ یعنی کسانی با دستمزد کم، پر از حسادت و کار زیادتر از حد. وقتی توپوتا اعلام کرد فقط به نیمی از کارگران جی‌ام نیاز دارد، تا مدت‌ها تعداد خودرو را تولید کند، به نظر رسید ترس کارگران بی‌دلیل نبوده است. وقتی سهامت توپوتا درباره خلق حس تازه‌ای از اعتماد و احترام متقابل در فرمونت صحبت کردند یکی از مدیران اتحادیه آن را «یک مشت مزخرف» خواند.

اما این دقیقاً همان چیزی بود که رخ داد. سه‌ماه بعد از اینکه خط مونتاژ دوباره شروع به فعالیت کرد، نومی خودروها را تقریباً به نیمی از سرعتی تولید می‌کرد که دستاوردی باورنکردنی بود. در طول این مدت، بسیاری از دارخانه‌های جی‌ام تلاش کردند تا میزان متوسط نقائص خود را تا حداکثر چهل ایراد در هر خودرو نفعاً کنند و وقتی کارخانه‌ها «فقط» بیست و پنج نقص در هر خودرو داشتند جشن می‌گرفتند. یک از خبرنگاران وال استریت جورنال<sup>۴</sup> نوشت که نومی مشغول تولید «بعضی از بهترین خودروسازی‌ها» است که جی‌ام تاکنون عرضه کرده است. و نومی این کار را با نصف کارگران انجام داده بود. هزینه تولید خودرو به شدت کاهش یافت. غیبت از کار در کارخانه فرمونت از بیش از ۲۰ درصد

۱. وال استریت - اشاره است به منطقه مالی در شهر نیویورک که در خیابانی به همین نام واقع در بخش منهتن سفلی Wall Street متمرکز است. در طول زمان نام این خیابان معادل بازارهای مالی آمریکا به‌طور عموم و بازار مالی نیویورک به‌طور خاص به‌کار رفته است. بازار سهام نیویورک که براساس سرمایه در گردش شرکتهای عضو، بزرگ‌ترین بازار سهام جهان است در این خیابان قرار دارد. ویراستار

2. Chevrolet

3. New United Motor Manufacturing Inc = NUMMI

4. Wall Street Journal

به ۲ درصد تقلیل یافت، هر چند که تویوتا رویه‌هایی را که زمانی باعث می‌شدند نوبتهای کار قابل تحمل شوند، مثل سیگار کشیدن و گوش دادن به رادیو، ممنوع کرده بود. در دفاتر مرکزی جی‌ام در دیترویت، مدیران ارشد اجرایی این‌طور تصور می‌کردند که تویوتا از طریق فناوریهای پیشرفته به این نتایج چشمگیر دست یافته است. دیترویت فرستادگانی را به فرمونت اعزام کرد تا ببینند چه خبر است. معلوم شد که در وهله اول، چشم داشتن به فناوری ژاپنی انگیزه اصلی جی‌ام در معامله کردن با شرکت تویوتا بوده است. اما جبری از تجهیزات عجیب و غریب نبود. خودروآلات نومی سه دهه بود که از رده خارج شده بودند؛ یعنی فناوری دهه ۱۹۵۰ بهبودسازیهایی حیرت‌انگیز به این علت در آنجا رخ داده بود. کارگران آمریکایی صاحب اتحادیه، به‌طور دائم ایده‌هایی را برای بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها خلق می‌کردند. اینها همان کارگرانی بودند که خشن و اوقات تلخ بودند. حالا بی‌این خجالتی درباره حس «خانواده» که نسبت به کارخانه نومی داشتند حرف می‌زدند. رزق و نان آنها را تویوتا می‌داد که به کار گرفته بود، روان‌شناسی بود. مدیران تویوتا چه می‌دانستند که به آن‌ها امنیت می‌داد تا بر هزاران کارگری مسلط شوند که «غیر قابل مدیریت» قلمداد می‌شدند.

بیماران قلبی اورنیش، خلافکاران سلامت‌محور لاس‌آنجس، و کارگران خودروسازی نومی مثالهایی کلاسیک از روان‌شناسی تغییر هستند. شاید آنها واردی بسیار متفاوت به نظر برسند اما همه آنها نشان می‌دهند که در اعتقادات متدین و الهی نسبت به این موضوع، چه اشتباهی وجود دارد.

دوست داریم تصور کنیم که حقایق می‌توانند افراد را متقاعد و تغییر می‌کنند. دوست داریم گمان کنیم انسانها اصولاً «منطقی» هستند - یعنی اگر اطلاعات دقیق و شفاف باشند در راه منافع شخصی خود کار خواهند کرد. اعتقاد داریم «دانش قدرت است» - «توانست تو را آزاد می‌کند». اما نه نفر از ده بیمار قلبی حتی وقتی که پزشکشان به آنها می‌گفت که برای افزایش طول عمر خود چه باید بکنند تغییر نمی‌کردند. خلافکاران سابق می‌دانستند که اگر دوباره دستگیر شوند چه ایام مشقت‌باری خواهند داشت، اما فرقی نمی‌کرد.

بعد از اینکه آگاه‌سازی و آموزش «منطقی» افراد را امتحان می‌کنیم دست به دامن ترفند ترس می‌شویم. دوست داریم گمان کنیم تغییر، برخاسته از ترس است و قوی‌ترین نیرو برای تغییر کردن بحران است، که خود مولد بیشترین ترس است. بحرانهای اندکی هستند که به اندازه بیماری قلبی تهدید کننده باشند و هیچ ترسی

به اندازه ترس از مرگ شدید نیست، اما حتی آنها نیز به بیماران قلبی انگیزه نمی‌دهند تا متحول شوند.

ترس از دست‌دادن کار، کارگران فرموننت را وادار به تغییر نکرد.

ترس از حکم زندان طولانی‌مدت اکثر خلافکاران را مجبور به «بیمودن راه راست» نکرد. حتی بعد از آنکه تحت شرایط سخت، چندین سال محبوس می‌شدند باز هم تغییر مرام نمی‌دادند. اگر قوانین، مجازات‌های سخت‌تر را می‌طلبیدند چه می‌شد؟ در واقع این کار فقط باعث می‌شد اوضاع بدتر شود. در طول دهه منتهی به سالی که وزارت دگستری آمریکا مطالعه سال ۲۰۰۲ خود را انجام داد، زندانهای بیشتری در ایالت‌های مختلف آمریکا ساخته شدند و قضات حکم‌های طولانی‌تری صادر کردند. نتیجه کار؟ میزان بازداشت‌های دوباره عملاً تا پنج درصد افزایش یافتند، یعنی از ۶۲/۵ درصد به ۳۷/۵ درصد رسید.

در نهایت، اثبات بدان اعتقاد رسیده‌ایم که مردم نمی‌توانند تغییر کنند یا در برابر تغییر «مقاومت» می‌کنند. گمان می‌کنیم که سرشت بشر مطلقاً همین است. برجسته‌ترین کارشناسان ما، احسان مدارک کارشناسی ارشد و دکترای که نظام قضایی و مراقبت بهداشتی و بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدی را اداره می‌کنند - گمان می‌کنند انتظار داشتن برای اینکه قاطبه مردم تغییر کنند ساده‌لوحانه و بی‌فایده است. آنها می‌دانند که بیماران به حرف پزشک گوش نمی‌کنند. در واقع، حتی وقتی به بیماران مبتلا به بیماری‌های شدید قلبی داروهای «استاتین» تجویز می‌شود، داروهایی که میزان کلسترول را به شدت کم می‌کنند و خطر گرفتگی قلب را کاهش می‌دهند، نوعاً از پیروی از دستور پزشک خود امتناع می‌کنند و در عرض یکسال، نیمی از آنها را کنار می‌گذارند و تنها چیزی که انجام می‌دهند بالا انداختن روزی یکی دو قرص ریز است.

افرادی که امور را اداره می‌کنند می‌دانند که خلافکاران سابق نه تنها به اعمال نفوذ مأموران ناظر در مدت آزادی مشروط خود عصیان می‌کنند. می‌دانند که کارگران خط مونتاژ بر ضد قدرت رؤسای خود تقلا می‌کنند. بنابراین کارشناسان، که از جهل و عدم قابلیت اصلاح توده‌ها دلسرد شده‌اند، نقش قهرمانانه نجات‌ما از دست خودمان و از دست همدیگر را بر عهده می‌گیرند. به‌عنوان یک راه‌حل فوری، دست به دامن پیوند کنارگذر کروئری می‌شوند، یا برای ساخت زندانهای بیشتر و الزام برای صدور حکم‌های طولانی‌تر یا صرفاً محکوم کردن مجرمان به حبس ابد، بحث و جدل می‌کنند، یا آن‌طور که یکی از

مدیران اجرایی جی ام ناشیانه راهبرد کلان شرکت را وقتی که کارخانه فرمونت تعطیل شد توصیف کرد، «وارفته‌ها را با خود کارسازی آشنا می‌کنند.» پرونده‌های اورنیش و دلانسی و نومی بهت آوردند زیرا ثابت می‌کنند که تحول چشمگیر حتی در مواردی که اوضاع دلسردکننده‌ترین به نظر می‌رسد، ممکن است.

کتاب «تغییر کنید، وگرنه کارتان تمام است»، کتاب مختصری است دربارهٔ یک ایدهٔ روشن: خواه فردی متوسط، با یک زندگی پرتنش چند دهه سروکله زده و اکنون شدیداً بیمار باشد، خواه فردی معتاد به هرورثین که پشت سرهم مرتکب خلاف می‌شود، خواه مدیران و روشندگان و کارگرانی که سعی می‌کنند در کسب و کار خود تغییراتی دلهره‌آور را از سر بگذرانند خواه مملکتی که با چالشها و فرصتهای غیرمنتظره مواجه شده است می‌تواند گویا ریشه‌دار طرز فکر، احساس، و رفتار خود را تغییر دهند.

به این علت این کتاب را نه ششم که صمیمانه به این فکر ایمان دارم. ما موریتیم این است: تعویض آن سه اصل برداشت نسبت به تغییر - یعنی اعتماد ما به حقایق، ترسها، و زور-، با آنچه «سه سید تغییر» نامم در صفحاتی که در پی می‌آیند شما را با میمی سیلبرت، دین اورنیش، و خانی دیگا از کسانی که به «حلقه‌های گمشده» تغییر رفتار دست یافته‌اند آشنا خواهیم کرد. بر اینکه این مثالهای حیرت‌انگیز معنا داشته باشند ایده‌هایی مطرح خواهیم کرد که ریشه در روان‌شناسی، علوم شناختی، زبان‌شناسی و عصب‌شناسی دارند. روشهای متناقض نما را که طریق آنها تغییرات ژرف عملی می‌شوند و اینکه چطور می‌توانیم به عمد تحول را در زندگی خودمان، زندگی اطرافیانمان، و زندگی سازمان خودمان ایجاد کنیم، ارائه خواهیم کرد. بهت خواهد کرد که تغییر می‌تواند با سرعتی شگفت‌انگیز رخ دهد و اینکه تغییر می‌تواند در کم‌ترین زمان باشد.

از همین آغاز می‌خواهم روشن کنم که بر این نکته تمرکز ندارم که مردم چگونه به ارادهٔ خود تغییر می‌کنند. بیشتر اوقات، تغییر به‌طور طبیعی به سراغ ما می‌آید. ما تجربه می‌کنیم. از ایده‌های نو و جهت‌گیریهای تازه به هیجان می‌آییم. از تجربیات درس می‌گیریم. رشد می‌کنیم و بالغ می‌شویم. به تقاضاهای جدید هر مرحلهٔ تازه از زندگی خود مثل دوران دانشگاه، اشتغال، ازدواج و داشتن فرزند پاسخ می‌دهیم. وقتی دچار دردسر باشیم یا تحت تنش، و متوجه شویم که راه‌حلهای عادی دیگر مؤثر واقع نمی‌شوند، صرف‌نظر از اینکه چقدر سخت تلاش می‌کنیم، به دنبال راههای نو می‌گردیم

تا اینکه چیزی مؤثر واقع شود. کلینت ایستوود در فیلم *اوج دل شکستگی*<sup>۱</sup> نقش یک گروه‌بان تفنگدار نیروی دریایی را ایفا می‌کند که به نیروهای خود می‌گوید شعارشان باید «سازگاری، چاره‌جویی، و غلبه» باشد و این همان کاری است که همه ما نیز در زندگی واقعی انجام می‌دهیم. فرض می‌شود بعضی از افراد بیش از بقیه مهارت دارند - انعطاف پذیرتر، خلاق‌تر، یا سرسخت‌ترند - اما اصولاً همه ما این‌گونه هستیم. اغلب اوقات به نظر می‌رسد با افزایش سن، تغییر کردن سخت‌تر می‌شود، اما عصب‌شناسان می‌گویند کارهای خاصی هستند که با گذر عمر، می‌توانیم برای تقویت مهارت خود برای تغییر انجام دهیم و این همان چیزی است که در قسمت‌های بعدی به آن خواهیم پرداخت.

اما موضوع اصلی مد نظر من این است که وقتی تغییر به‌طور طبیعی رخ نمی‌دهد، یعنی وقتی مشکلات با سرسختی به بقای خود ادامه می‌دهند، چطور تغییر کنیم. وقتی بارها تلاش کرده‌اید تا بر مشکلات غلبه کنید ولی تلاش‌های شما ناکام ماند، به نظر می‌رسد اوضاع مایوس‌کننده است یا ظاهراً ناتوان هستید. وقتی هر فکر معقولی تصور می‌کند تغییر غیرممکن شده است. این کتاب به همین موضوع می‌پردازد. من به بررسی عمیق سه مورد «غیرممکن» که تاکنون مطرح کرده‌ام - بیماران قلبی، محققان ستاره‌شناسی، و کارگران شورش‌ناز - کار را شروع کنم. وقتی این موارد را تشریح می‌کنم چند مفهوم روان‌شناسی را معرفی خواهم کرد و بر چارچوب یک نظریه اصلی تغییر، همان تازه‌ای خواهم بخشید. هر چند در بدو امر لازم خواهد بود که با این چارچوب در حالت «آشنا شوید» این اولین گام است و این ایده‌ها هنوز معنای چندانی نخواهند داشت. وقتی به سراغ مثال‌های دنیای واقعی برویم آنها شفاف‌تر خواهند شد. اما در اینجا بی‌نیاز از آن سه کلید برای تحول وجود دارد که من آنها را این‌طور می‌نامم: ارتباط برقرار کردن، تکرار کردن، و به چارچوب در آوردن.

## کلید اول تغییر

### ارتباط برقرار کردن

شما با فرد یا جمعی که الهام‌بخش امید و ادامه‌دهنده آن است رابطه‌ای تازه و احساسی برقرار می‌کنید. اگر با موقعیتی مواجه شوید که یک فرد معقول آن را «مایوس‌کننده»



قلمداد کند نیازمند نفوذ افراد ظاهراً « نامعقول » خواهید بود تا امید شما احیا شود - کاری کند که باور کنید می‌توانید تغییر کنید و انتظار داشته باشید که تغییر خواهید کرد. این عمل، همان ترغیب کردن است - در حقیقت همان « فروختن » است. رهبر یا جامعه باید شما را به خودتان بقبولاند و کاری کند باور کنید توانایی تغییر کردن را دارید. آنها باید خودشان را به شما به‌عنوان شریک، مربی، الگو یا منبع دانش تازه بقبولانند. و باید روشها یا راهبردهای خاصی را که به کار می‌گیرند به شما بقبولانند.

### کلید دوم: هیبر

#### تکرار کردن

رابطه تازه به شما کمک می‌کند عاداتها و مهارتهای تازه‌ای را که نیاز خواهید داشت یاد بگیرید، تمرین کنید، و آنها مسلط شوید. قبل از آنکه الگوهای تازه رفتار، خودکار شوند و طبیعی به نظر برسند نیاز به تکرار فراوان در طول زمان خواهد بود - به قدری که بدون فکر کردن به روش جدید آن را بپذیرید. داشتن یک معلم یا مربی یا راهنمای خوب برای حمایت کردن، تشویق کردن و هدایت کردن در طول راه، کمک شایانی می‌کند. تغییر فقط شامل «قبولاندن» نیست، باز «تعلیم» هم هست.

### کلید سوم: تغییر

#### به چارچوب در آوردن

رابطه تازه به شما کمک می‌کند راههای تازه فکر کردن به زندگی و وضعیت خود را یاد بگیرید. در نهایت طوری به دنیا نگاه می‌کنید که برای شما غریبه است، چنان غریب که قبل از تغییر کردن برایتان معنایی نداشته است. این‌ها سه کلید تغییرند: ارتباط برقرار کردن، تکرار کردن، و به چارچوب در آوردن. امید تازه، مهارتهای تازه، و تفکر تازه.

شاید در وهله اول ساده به نظر برسد اما بگذارید به شما اطمینان خاطر بدهم که این‌طور نیست. فقط به سه مثالی که تا اینجا ارائه کرده‌ام نگاه کنید: افرادی که نهاد مراقبت بهداشتی را اداره می‌کنند هنوز این مفاهیم را درک نمی‌کنند. افرادی که نظام قضایی کیفری را اداره می‌کنند نیز درک نمی‌کنند. اکثر کسانی که شرکتهای بزرگ آمریکا را اداره می‌کنند نیز همین‌طور.