

ایده‌ عالی مستدام

چگونه ایده‌ های ماندگار بسازیم؟

نویسندگان: چپ هیث، دن هیث

مترجم: سید رامین هاشمی، مجتبی‌ اسدی

انتشارات آریانا قلم

سخن ناشر

سمیه محمدی، مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

طی سال‌های اخیر کتاب‌های تخصصی متعددی در زمینه مدیریت منتشر شده است و بیشتر آنها حاوی ایده‌هایی عالی برای توانمندسازی مدیران و متخصصان مدیریت بوده‌اند. با وجود این خوانندگان در هیچ کدام از این کتاب‌ها یاد نمی‌گیرند چگونه ایده، پیام یا نظر خود را به گونه‌ای طرح کنند که اثرگذار باشد و به‌خاطر سپرده شود. از این فراتر، در تعامل با سازمان‌ها دریافته‌ایم که بسیاری از مدیران و متخصصان مدیریت در استفاده از واژگان تخصصی مدیریت و کسب‌وکار آن‌قدر افراط می‌کنند که درک گفته‌هایشان برای کارکنان سازمان دشوار است.

اینها بهانه‌ای بود تا کتاب Stick to Made را برای ترجمه و تقدیم آن به جامعه مدیریت کشور انتخاب کنیم. در سال‌های اخیر برخی از بزرگان مدیریت که در کنفرانس‌های گروه پژوهشی صنعتی آریانا حضور می‌یافتند بارها این کتاب را به ما توصیه کرده بودند. خواندن همان فصل‌های نخست کافی بود که علت این توصیه‌ها را دریابیم. این کتاب سرشار از مثال‌های گوناگون از مشاغل و افراد مختلف است و همین ویژگی باعث شده که طیف گسترده‌ای از مخاطبان را شامل شود. ما خود از آن بهره بسیار برده‌ایم و امیدواریم مورد توجه و استفاده جامعه مخاطبان ایرانی نیز قرار گیرد.

از همان روزهای آغاز ترجمه کتاب، انتخاب نام مناسب برای آن یکی از چالش‌های ذهنی ما بود؛ ترجمه کلمه به کلمه عنوان آن چندان مناسب نبود و از طرفی آموزه‌های کتاب به ما تأکید می‌کرد عنوانی را انتخاب کنیم که غیرمنتظره، ساده و به یادماندنی باشد. نام‌های بسیاری پیشنهاد شد و در نهایت ایده عالی مستدام را که آقای مجید زارع پیشنهاد دادند نامی شایسته دیدیم و آن را برگزیدیم. از ایشان و همچنین جناب آقای گل‌سرخ که صفحه‌آرایی چاپ اول را بر عهده داشتند سپاسگزاریم.

خوشبختانه مخاطبان از کتاب استقبال خوبی کردند و چاپ اول آن در طی یک سال به فروش رسید. در چاپ دوم تلاش کردیم متن ترجمه را روان‌تر و بعضی سخت‌خوانی‌های چاپ اول را برطرف کنیم و در این راه از نظرهای خوانندگان محترم درباره چاپ اول بسیار بهره بردیم. از همه این عزیزان سپاسگزاریم. همچنین لازم است از همراهی مترجمان کتاب و جناب آقای محسن ربیعی که زحمت بازخوانی و برخی اصلاحات متن را کشیدند قدردانی کنیم. امیدواریم این اصلاحات به بهره‌گیری هرچه بیشتر از آموزه‌های این کتاب منجر شود.

سخن مترجمان

سیدرامین هاشمی، مجتبی اسدی

هنگامی که ترجمه این کتاب به ما پیشنهاد شد این پرسش‌ها در ذهنمان شکل گرفت که چرا این کتاب در میان رهبران و مدیران، به خصوص مدیران ارشد، سیاست‌مداران، بازاریابان، کارآفرینان، اصحاب رسانه، مبلغان مذهبی، معلمان و بسیاری دیگر محبوب و مشهور است؟ چه عواملی سبب شده است که این کتاب به ۲۸ زبان ترجمه شود، در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز و وال استریت ژورنال قرار بگیرد و ۲۴ ماه در فهرست پرفروش‌های بیزینس‌ویک باشد؟ چرا در چندین فهرست بهترین کتاب سال قرار دارد و یکی از ۱۰۰ کتاب برتر حوزه کسب‌وکار انتخاب شده است. دلایل کسب رتبه ۱۰ کتاب برتر سایت آمازون در حوزه کسب‌وکار چه بوده است؟ و اینکه چرا بسیاری از استادان برتر مدیریت خواندن این کتاب را توصیه کرده‌اند.

حال که کتاب را با دقت مطالعه کرده‌ایم می‌توانیم به پرسش‌های بالا پاسخ بدهیم: اول اینکه موضوع کتاب مسئله و نیاز فراگیری است که تقریباً دغدغه عموم مردم است. همه ما دوست داریم وقتی موضوع مهمی را بیان می‌کنیم دیگران به آن توجه کنند، اثرگذار باشیم و پیاممان ماندگار شود. این مسئله مختص مدیران و سازمان‌ها نیست، بلکه هریک از ما در شغل خود به آن نیاز داریم. ممکن است معلمی باشیم که دوست دارد در تدریس موفق باشد و مفاهیم دشوار را به خوبی به دانش‌آموزانش منتقل

کند، یا مدیری باشیم که می‌خواهد چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های جدید سازمان را به‌خوبی با کارکنان خود در میان بگذارد و انتظار داشته باشند دیگران آن را درک و در مسیر جدید حرکت کنند یا مدیر تبلیغاتی‌ای باشیم که می‌خواهد مخاطب پیام را در تبلیغات جدید به‌خوبی درک و نتیجه‌آن را در افزایش فروش مشاهده کند. همه این مثال‌ها حاوی یک موضوع مشترک یعنی جلب توجه، اثرگذاری و ماندگاری است. با وجود این در بسیاری از مواقع حاصل کار با چیزی که ما می‌خواهیم، تفاوت دارد یعنی بیشتر اوقات کسی به پیام و ایده‌های ما توجه نمی‌کند، به‌خوبی آن را درک نمی‌کنند یا به‌سرعت آن را فراموش می‌کنند.

دلیل دوم موفقیت را باید در شیوه بیان آن جست‌وجو کرد. نویسندگان با پرهیز از سطحی‌نگری روش متفاوتی را در بیان خود انتخاب کرده‌اند. آنها خواننده را با خود همراه می‌کنند و به او یاد می‌دهند چگونه ایده‌های خود را ماندگار کند. آنها اصولی را که در این کتاب به‌عنوان راهنمای ماندگار کردن ایده‌ها پیشنهاد می‌دهند به‌خوبی در طراحی ساختار و محتوای کتاب به‌کار بسته‌اند. کتاب پر از مثال‌ها و داستان‌هایی است که به قول خود نویسنده sticky (چسبناک و ماندگار در ذهن) است و مطالب را در ذهن خواننده جا می‌اندازد.

ما نیز مطالعه این کتاب را به تمام افرادی که قصد دارند با هر ابزاری (سخنرانی، بیانیه‌های استراتژیک، کمپین تبلیغاتی، شعار، ارتباط‌های درون تیمی، مطالب و تیتروهای روزنامه و مانند اینها) پیام مهمی را به مخاطبان خود برسانند توصیه می‌کنیم.

درباره نویسندگان این کتاب برادران هیث باید گفت. چپ هیث استاد دانشکده عالی کسب و کار در دانشگاه استنفورد است و درس استراتژی کسب و کار و سازمان را تدریس می کند. او مشاور طیف گسترده ای از شرکت ها و سازمان های مختلف از جمله گوگل، گپ و انجمن قلب آمریکا است. برادر دیگر، دن هیث، عضو ارشد مرکز حامی کارآفرینان اجتماعی است و پیش از این در مقام پژوهشگر در دانشکده بازرگانی هاروارد فعالیت می کرده است.

در انتها از تمامی افرادی که در ترجمه این کتاب به ما یاری رساندند سپاسگزاری می کنیم، به خصوص از خانواده های عزیزمان که با بردباری در تمامی مراحل، فضای مناسب را برای فعالیت ما ایجاد کردند. از مدیر انتشارات آریاناقلم، سرکار خانم سمیه محمدی نیز که از مرحله انتخاب کتاب تا رسیدن آن به دست مخاطبان حضور فعال داشتند و بدون همراهی ایشان چنین کتاب ارزشمندی آماده نمی شد، تشکر ویژه داریم. این ترجمه قطعاً خالی از اشکال نیست و ما آماده دریافت هرگونه بازخورد از خوانندگان عزیز این کتاب هستیم.^۱

خوانندگان محترم

برای عضویت در باشگاه

ایده عالی مستدام و دریافت فیلم ها و مستندات کتاب ایمیل خود را طبق فرمت زیر به سامانه پیامکی ۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰ ارسال کنید

فرمت پیامک: آدرس ایمیل + ۶

شهر کتاب (nbookcity.com)

آنچه ماندگار می شود

ایده ها جذاب متولد شده اند یا اینکه جالب ساخته می شوند؟



دوست یکی از دوستان ما به خاطر نوع کارش، زیاد مسافرت می‌رود. بگذارید او را دیوید بنامیم. دیوید به تازگی برای شرکت در جلسه مهمی با مشتریانش به آتلانتیک سیتی رفته بود. او که بعد از جلسه چند ساعتی تا پرواز وقت داشت، برای استراحت به کافه رفت. دیوید در افکار خودش غرق بود که فردی نزدیکش شد و پیشنهاد داد تا با هم قهوه‌ای بنوشند و گپی بزنند. او با اینکه متعجب شده بود پذیرفت. غریبه به سمت پیشخوان رفت و با دو فنجان قهوه بازگشت، یکی برای خودش و یکی برای او. دیوید تشکر کرد و آن را نوشید. این آخرین چیزی بود که او به یاد می‌آورد.

این تقریباً آخرین چیزی بود که دیوید، قبل از اینکه گیج و منگ، درازکش در وان حمام هتل و غوطه‌ور در یخ بیدار شود، به خاطر می‌آورد.

او دیوانه‌وار نگاهی به اطراف انداخت تا بفهمد کجاست و چگونه سر از آنجا در آورده است. سپس یادداشتی در کنارش پیدا کرد:

تکان نخور. به ۹۱۱ زنگ بزن.

دیوید تلفن همراهی را که روی میز کوچک کنار وان حمام بود، برداشت و به ۹۱۱ زنگ زد و وضعیت خود را توضیح داد. انگشتش به خاطر یخ بی حس و کرخت شده بود، اما کسی که آن سوی خط بود به طرز عجیبی با این موقعیت آشنایی داشت. او گفت: «آقا، از شما می‌خواهم که با دقت و آرام به پشت خود دست بزنید. آیا لوله‌ای از قسمت پایینی کمر شما بیرون آمده است؟»

او مضطرب به پشتش دست کشید. بله لوله‌ای از پشتم بیرون زده است.

اپراتور گفت: «آقا نترسید، یکی از کلیه‌های شما از بدنتان خارج شده است. در این شهر گروهی از دزدان اعضای بدن فعالیت می‌کنند و شما را هدف قرار داده‌اند. مأموران اورژانس در راهند، تا رسیدن آنها از جایتان تکان نخورید.»

شما یکی از موفق‌ترین افسانه‌های شهری پانزده سال گذشته را خواندید. نخستین سرنخ، آغاز معمول این گونه داستان‌هاست: «دوست یکی از دوستان ما ...» آیا تا به حال توجه کرده‌اید که زندگی دوستانِ دوستانمان جذاب‌تر از زندگی خود دوستانمان است؟

ممکن است داستان دزدی کلیه را قبلاً شنیده باشید. صدها صورت مختلف از این داستان در میان مردم پخش شده است و تمام آنها سه عنصر مرکزی مشترک دارند:

نوشیدنی مسموم

وان پراز یخ

جمله اصلی؛ کلیه دزدیده شده. در یکی از صورت‌های این داستان مرد متأهلی نوشیدنی مسمومی را از زن بدکاره‌ای می‌گیرد که به اتاقش در لاس‌وگاس دعوت کرده بود: بازی اخلاقی با کلیه.

فرض کنید همین الان کتاب را می‌بندید. یک ساعت استراحت می‌کنید، سپس به دوستی زنگ می‌زنید و بدون اینکه داستان را از رو بخوانید آن را برای او تعریف می‌کنید. احتمالاً شما می‌توانید داستان را تقریباً کامل تعریف کنید. ممکن است فراموش کنید که این مسافرت برای «جلسه مهمی با مشتریان» در آتلانتیک سیتی بوده است. چه اهمیتی دارد؟ اما شما همه چیزهای مهم را به یاد آورده‌اید.

دزدی کلیه داستانی است که ماندگار می‌شود. آن را می‌فهمیم، به یاد می‌آوریم و می‌توانیم بعداً بازگو کنیم و اگر باور کنیم که داستان صحت دارد، ممکن است از این پس رفتارمان دست کم در برابر قبول نوشیدنی از غریبه‌ها تغییر کند.

داستان دزدی کلیه را با این متن که برگرفته از اعلامیه سازمانی غیرانتفاعی است مقایسه کنید: «انجمن فراگیر به‌طور طبیعی خود را معطوف به منطق بازگشت سرمایه می‌کند که می‌تواند بر اساس تجربیات کنونی مدل شود.» متن به این صورت آغاز می‌شود و این‌گونه ادامه می‌یابد که «عاملی که بر جریان منابع وارده به مؤسسه فشار می‌آورد این است که اغلب مواقع کمک‌کنندگان برای کسب اطمینان از پاسخگویی، هدف‌گذاری یا الزامات قاطع برای اهدا کردن پول، وارد بازی می‌شوند.»

فرض کنید هم اکنون کتاب را می‌بندید و یک ساعت استراحت می‌کنید؛ نه حتی استراحت هم نکنید بلکه بلافاصله به دوستی زنگ بزنید و متن را بدون اینکه از رو بخوانید برای او بازگو کنید. موفق باشید!

مقایسه منصفانه‌ای است؟ مقایسه افسانه‌ای شهری با یک متن منتخب بد. مسلماً نه. اما موضوع اینجا جالب می‌شود: دو مثال بالا را دو قطب طیف به یاد ماندنی بودن در نظر بگیرید. کدام یک به ارتباطاتی که در محل کار با آن سرو کار دارید نزدیک‌تر به نظر می‌آید؟ اگر مانند بیشتر مردم باشید، محل کار شما تمایل به سمت قطب سازمان غیرانتفاعی به عنوان ستاره قطبی دارد. شاید این موضوع کاملاً طبیعی باشد؛ بعضی از ایده‌ها ذاتاً جذاب‌اند و بعضی دیگر نیستند. باند دزدی اعضای بدن ذاتاً جالب است! و استراتژی مالی سازمانی غیرانتفاعی به طور ذاتی جالب نیست! این تقابل بحث طبیعت ایده در برابر پروراندن آن است:

ایده‌ها جذاب متولد شده‌اند یا اینکه جالب ساخته می‌شوند؟

در اصل، این کتاب کتابی پرورشی است. پس ما چگونه ایده‌های خود را به گونه‌ای پرورانیم که در جهان موفق باشند؟ بسیاری از ما نمی‌دانیم چگونه ایده‌های خود را به‌طور مؤثری منتشر کنیم؛ و آنها را متمایز کنیم. معلم زیست‌شناسی یک ساعت برای توضیح میتوز^۲ وقت صرف می‌کند و هفته بعد فقط سه دانش‌آموز به یاد می‌آورند که میتوز چیست. مدیری برای رونمایی از استراتژی جدید شرکت سخنانی غیرجذابی می‌کند و کارمندان با ذوق و شوق سرشان را تکان می‌دهند و روز بعد کارکنان تولید را می‌بینید که همچنان همان کار قبلی را انجام می‌دهند.

اغلب، ایده‌های خوب، سخت موفق می‌شوند. اما داستان مسخره دزدی کلیه، بدون وجود هیچ منبعی که آن را تأیید کند، مدام منتشر می‌شود. چرا؟ آیا به این دلیل است که داستان کلیه سرقت‌شده نسبت به سایر موضوع‌ها خریدار بیشتری دارد؟ یا آیا می‌توان ایده درست و مفید را هم به‌خوبی ایده نادرست منتشر کرد؟

حقیقتی درباره ذرت پفکی سینما

آرت سیلورمن به پاکتی از ذرت پفکی سینما خیره شده بود که به نظر می‌رسید نا به جا روی میز او قرار داشت. مدت‌ها بود که در دفترش بوی بد کره قلابی می‌آمد. به خاطر پژوهشی که در سازمانش انجام شده بود او می‌دانست که ذرت پفکی روی میزش ناسالم است؛ در واقع بسیار ناسالم است. کار او پیدا کردن راهی برای رساندن این پیام به سینما روه‌های آمریکایی ناآگاه بود.

سیلورمن برای مرکز علمی منافع عمومی^۴ که گروهی غیرانتفاعی برای آموزش همگانی تغذیه است، کار می‌کرد. مرکز علمی منافع عمومی پاکت‌های ذرت پفکی را از چند سالن نمایش در سه شهر بزرگ برای آنالیزهای تغذیه به آزمایشگاه فرستاد. نتیجه آن همگان را شگفت‌زده کرد.

وزارت کشاورزی ایالات متحده^۵ توصیه می‌کند که هر رژیم معمولی باید تنها شامل ۲۰ گرم چربی اشباع در روز باشد. با توجه به نتایج آزمایشگاه، یک پاکت معمولی ذرت پفکی ۳۷ گرم چربی اشباع داشت.

مشکل، روغن نارگیلی است که سالن‌های نمایش از آن برای درست کردن ذرت پفکی استفاده می‌کنند. روغن نارگیل مزایای زیادی نسبت به سایر روغن‌ها دارد. این روغن به ذرت پفکی، بافت نرم و مطلوب می‌دهد و موجب می‌شود تا بویی خوش و طبیعی از آن به مشام برسد. اما متأسفانه نتایج آزمایشگاه نشان دادند که روغن نارگیل با وجود این مزایا، پر از چربی اشباع است.

یک پاکت متوسط ذرت پفکی یعنی وعده مختصری که ممکن است مردم آن را به عنوان میان وعده بخورند، تقریباً به اندازه دو روز چربی اشباع دارد. افراد کمی معنی «۳۷ گرم چربی اشباع» را می دانستند و این چالش پیش روی سیلورمن بود. بیشتر ما توصیه های مراکز بهداشتی در خصوص میزان مجاز مواد غذایی روزانه را به خاطر نمی سپاریم. ۳۷ گرم خوب است یا بد؟ حتی اگر بدانیم ۳۷ گرم بد است، دقیقاً نمی دانیم آیا خیلی بد است (مانند سیگار) یا تا حد قابل قبولی بد است (مثل کلوچه یا میلک شیک).

عبارت «۳۷ گرم چربی اشباع» به تنهایی کافی است تا بیشتر افراد بی تفاوت شوند. سیلورمن می گوید: «چربی اشباع هیچ جذابیتی ندارد. بسیار خشک و دانشگاهی است. چه کسی اهمیت می دهد؟»

سیلورمن می تواند ابزاری برای مقایسه تصویری تهیه کند. برای مثال، تبلیغی که مقدار چربی اشباع موجود در ذرت پفکی را با میزان مجاز روزانه آن بر اساس توصیه های غذایی وزارت کشاورزی ایالات متحده مقایسه کند. برای مثال یک نمودار میله ای که یکی از میله های آن دو برابر دیگری باشد.

این کار تا حد زیادی علمی بود، بسیار منطقی. اما مقدار چربی این ذرت ها از جهاتی منطقی نبود. در واقع خیلی مضحک بود و مرکز علمی منافع عمومی به راهی نیاز داشت تا پیامش را به گونه ای تصویر کند که این مسخرگی را به طور کامل انتقال دهد.

سیلور من راهی پیدا کرد.

در ۲۷ سپتامبر سال ۱۹۹۲، مرکز علمی منافع عمومی کنفرانسی خبری ترتیب داد. پیامی که در آنجا ارائه شد این بود: «چربی عامل گرفتگی عروق در یک بسته متوسط ذرت پفکی کره‌ای که در سالن‌های نمایش محلی عرضه می‌شود، از مجموع صبحانه‌ای شامل ژامبون و تخم مرغ، ناهاری شامل بیگ مک^۲ و سیب زمینی سرخ کرده و شامی شامل استیک با تمام مخلفات، بیشتر است.»

مرکز علمی منافع عمومی از تصویرسازی این پیام نیز غافل نبود. آنها برای دوربین‌های تلویزیونی بوفه کاملی از غذاهای چرب ترتیب دادند. به اندازه یک روز تمام غذای ناسالم بر روی میز نشان داده شد. تمام این غذاهای پر از چربی اشباع در برابر تنها یک بسته ذرت پفکی.

داستان این احساس صریح در تلویزیون‌های سی.بی.اس، ان.بی.سی، ای.بی.سی. و سی.ان. ان به نمایش گذاشته شد. همچنین در صفحه اول روزنامه‌های یو.اس.ای.تودی، لس آنجلس تایمز و در قسمت مد واشنگتن پست چاپ شد. لنو^۷ و لترمن^۸ درباره ذرت پفکی پر از چربی جوک‌های مختلفی ساختند و عنوان نویس‌ها چندین عنوان فوق العاده در این باره نوشتند: «ذرت پفکی درجه R گرفته است»^۹، «نور، حرکت، کلسترول!»^{۱۰}، «دو چربی با یک ذرت پفکی.»^{۱۱}

ایده ماندگار شد. تماشاگران سینما تحت تأثیر این یافته‌ها قرار گرفتند و از مصرف زیاد ذرت پفکی اجتناب کردند. فروش آن به شدت افت کرد. کارکنان سالن‌های نمایش به‌طور مداوم با سؤالاتی دربارهٔ نامناسب بودن روغن استفاده‌شده در ذرت‌های پفکی روبه‌رو شدند. چندی بعد، بیشتر سینماهای بزرگ زنجیره‌ای کشور نظیر یونایتد آرتیستس، ای.ام.سی و لاوس اعلام کردند که دیگر از روغن نارگیل استفاده نخواهند کرد.

درباره ماندگاری

این داستان موفقیت یک ایده است. از آن بالاتر، داستان موفقیت ایده‌ای صادقانه است. کارکنان مرکز علمی منافع عمومی چیزی می‌دانستند که باید آن را با بقیه به اشتراک می‌گذاشتند. آنها راهی یافتند تا ایده خود را به گونه‌ای مطرح کنند که دیگران به آن گوش کنند و به آن اهمیت بدهند. ایده آنها ماندگار شد درست مانند داستان دزدی کلیه.

بیایید صادق باشیم؛ همه چیز علیه مرکز علمی منافع عمومی بود. داستان «چربی زیاد ذرت‌پفکی» به اندازه داستان دزدی اعضای بدن جذاب نیست. کسی در وان حمام پر از روغن از خواب بیدار نشده بود. داستان، هیجان‌انگیز و حتی سرگرم‌کننده نیز نبود. هیچ گروهی که به‌طور طبیعی با این خبر مرتبط و حامی آن باشند، وجود نداشت. افراد کمی علاقه‌مندند از آخرین اخبار ذرت‌پفکی مطلع باشند. پای هیچ شخص مشهور، مدل یا حیوان محبوبی نیز در میان نبود.

کوتاه اینکه ایده ذرت‌پفکی، تشابه زیادی به ایده‌هایی دارد که بیشتر ما روزانه با آن روبه‌رویم. ایده‌هایی که جالب‌اند اما هیجان‌انگیز نیستند، صادقانه‌اند اما حیرت‌انگیز نیستند، مهم‌اند اما اهمیت «مرگ و زندگی» ندارند. اگر در واحد تبلیغات و روابط عمومی نباشید احتمالاً منابع زیادی برای پشتیبانی ایده خود در اختیار ندارید، بودجه میلیون دلاری برای تبلیغات یا تیمی حرفه‌ای برای منتشر کردن ایده‌تان ندارید. ایده‌های شما باید روی شایستگی‌های خودشان تکیه داشته باشند.

ما این کتاب را نوشته‌ایم تا به شما کمک کند تا ایده‌های خود را ماندگار کنید. منظورمان از ماندگاری این است که ایده‌های شما فهمیده شوند، به یاد آورده شوند، اثری بادوام داشته باشند و در نهایت نظر و رفتار مخاطبان‌تان را تغییر دهند.

حال زمان آن است که پرسیم چرا باید ایده‌هایتان را ماندگار کنید. بیشتر ارتباطات روزانه ما نیازی به ماندگاری ندارند. لازم نیست تا جمله «سس گوشت را به من بده» به یادماندن باشد. وقتی که با دوستی درباره مشکلاتی که در روابط شخصیمان داریم صحبت می‌کنیم نمی‌کوشیم تأثیر ماندگار بگذاریم.

پس هر ایده‌ای ارزش ماندگار شدن ندارد. هنگامی که از افراد می‌پرسیم هرچند وقت یک‌بار لازم است تا ایده‌ای را ماندگار کنند، می‌گویند از یک بار در ماه تا یک بار در هفته متغیر است؛ یعنی از ۱۲ تا ۵۲ بار در سال. مدیران می‌خواهند «ایده‌های بزرگ» درباره جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید و الگوهای رفتاری مناسب را ماندگار کنند. معلمان تلاش دارند تا موضوعات، تعارض‌ها و روندها را به دانش‌آموزان‌شان انتقال دهند؛ مطالب و شیوه‌های اندیشیدن را که حتی بعد از فراموش شدن اطلاعات و برخی از دانسته‌ها نیز باقی بمانند. نویسندگان نشریه‌ها سعی دارند نظر خوانندگان خود را درباره مسائل سیاسی تغییر دهند، رهبران دینی می‌کوشند تا حکمت معنوی را با گروه پیروانشان به اشتراک بگذارند. سازمان‌های غیرانتفاعی تلاش می‌کنند داوطلبان را ترغیب کنند تا زمانشان را و خیران پولشان را در راه موضوعی ارزشمند در اختیار آنها قرار بدهند.

با وجود اهمیتی که ماندگار کردن ایده‌ها دارد، شگفت‌آور است که چندان توجهی به این موضوع نشده است. هنگامی که به ما دربارهٔ ارتباطات توصیه‌هایی می‌کنند، اغلب دربارهٔ چگونگی ارائهٔ بهتر مطلب می‌گویند: «صاف بایستید، تماس چشمی برقرار کنید، از حرکات مناسب دست استفاده کنید. تمرین کنید، تمرین کنید، تمرین کنید (اما مانند صدای ضبط‌شده به نظر نیایید).» بعضی مواقع به ما ساختار ارائه می‌کنند: «به مخاطبان بگویید چه چیزی را می‌خواهید به آنها بگویید. سپس خود مطلب را بگویید و بعد از آن، بگویید که به آنها چه گفتید.» یا «با جلب توجهشان آغاز کنید؛ یک جوک یا داستان بگویید.»

دستهٔ دیگری نیز به شناخت مخاطبان توجه دارند: «بدانید که شنوندگانتان به چه چیزی اهمیت می‌دهند تا بتوانید ارتباطات خود را به‌طور مناسب سازمان دهید.» و در نهایت ترجیع‌بند رایج در قلمرو توصیه‌های ارتباطات؛ از تکرار، تکرار و تکرار استفاده کنید.

تمام این توصیه‌ها شاید به جز تأکید روی تکرار، ارزش واضحی دارند. (اگر مجبور باشید موضوع یکسانی را ده بار بگویید احتمالاً آن ایده به‌خوبی طراحی نشده است. هیچ افسانهٔ شهری‌ای نیاز به ده بار تکرار ندارد) اما این مجموعه توصیه‌ها نقص آشکاری دارند: آنها به آرت سیلورمن کمکی نکردند تا برای توضیح سلامت نبودن ذرت‌پفکی سینماها، بهترین راه را پیدا کند. بی شک سیلورمن می‌دانست باید تماس چشمی برقرار کند، اما چه پیامی را می‌بایست تمرین می‌کرد؟ او مخاطبانش را می‌شناخت؛ آنها

افرادی بودند که ذرت‌پفکی دوست داشتند و نمی‌دانستند که چقدر ناسالم است. خب! او چه پیامی را می‌بایست با آنها به اشتراک بگذارد؟ موضوع پیچیده این بود که سیلورمن می‌دانست امکانات لازم برای تکرار مداوم را ندارد، او فقط یک فرصت داشت تا کاری کند که رسانه‌ها به این داستان اهمیت بدهند.

یا درباره یک معلم مدرسه ابتدایی فکر کنید. او هدف خود را می‌داند: تدریس آن مواد درسی‌ای که کمیته دولتی برنامه درسی تعیین کرده‌اند. او مخاطبان خود را نیز می‌شناسد: دانش‌آموزان کلاس سوم دارای میزان مشخصی دانش و مهارت. او همچنین می‌داند که چگونه مؤثر صحبت کند و در نحوه ایستادن، طرز بیان و تماس چشمی استاد است. پس هدف واضح است، مخاطب واضح است و چارچوب نیز مشخص است. اما خود طراحی پیام واضح نیست. دانش‌آموز زیست‌شناسی باید میتوز را بفهمد؛ حال چطور؟ راه‌های بی‌شماری برای یاد دادن میتوز وجود دارد. کدام راه مفهوم را ماندگار می‌کند و چگونه این موضوع را از قبل بدانیم؟

آنچه منجر به ماندگاری ایده‌ها می‌شود

پرسش این است که ایده را چگونه طراحی کنیم تا ماندگار شود؟ چند سال پیش ما، چیپ و دن، نویسندگان کتاب، دریافتیم که هر دو تقریباً ده سال است که چگونگی ماندگاری ایده‌ها را مطالعه می‌کنیم. ما در رشته‌ها و زمینه‌های متفاوتی خبره هستیم، اما به یک سؤال مشابه رسیدیم: چرا بعضی از ایده‌ها موفق می‌شوند در حالی که بقیه شکست می‌خورند؟

دن، شور و انگیزه‌ای برای آموزش ایجاد کرد. او از مؤسسان انتشارات تینک‌ول^{۱۲} است، شرکتی که سؤال بدیعی طرح کرد: اگر بخواهید کتابی درسی درست کنید که در آن به جای متن از ویدئو و تکنولوژی استفاده شده باشد، چه خواهید کرد؟ دن در مقام سردبیر تینک‌ول به همراه تیمش می‌بایست بهترین راه تدریس موضوعاتی نظیر اقتصاد، زیست‌شناسی، حساب دیفرانسیل و فیزیک را مشخص کند. او این موقعیت را داشت که با برخی از مؤثرترین و محبوب‌ترین استادان کشور کار کند: معلم حساب دیفرانسیلی که کم‌دین روی صحنه نیز بود، معلم زیست‌شناسی‌ای که معلم سال کشور لقب گرفته بود، معلم اقتصادی که کم‌دین و نمایشنامه‌نویس هم بود. در واقع دن دوره‌ای کوتاه و کامل درباره این‌که چه چیزی بهترین معلم‌ها را بهترین کرده بود گذراند. او دریافت که اگر چه هر کدام از این معلم‌ها سبک ویژه خود را داشتند، در مجموع روش‌های تدریس آنها تقریباً مشابه بود.

چیپ استاد دانشگاه استنفورد، ده سال در پی پاسخ این پرسش بود که چرا گاهی اوقات ایده‌های بد در بازار اجتماعی ایده‌ها موفق می‌شوند. چگونه ایده‌ای غلط می‌تواند جایگزین ایده‌ای درست شود؟ و چه چیز موجب می‌شود برخی ایده‌ها نسبت به بقیه به شکل ویروسی گسترش یابند؟ او برای ورود به این موضوع، به قلمرو ایده‌های «ذاتاً ماندگار» نظیر افسانه‌های شهری و نظریه‌های توطئه^{۱۲} پرداخت و طی سال‌ها و به‌سختی با برخی داستان‌های زننده و نادرست در تاریخچه ایده‌ها آشنا شد. او همه آنها را شنید. در اینجا چند نمونه کوچک را می‌خوانیم:

داستان موش سرخ شده کنتاکی^{۱۳}! واقعاً هر داستانی که شامل موش و فست‌فود باشد موفق خواهد بود. کوکاکولا پوکی استخوان می‌آورد. در ژاپن خیلی‌ها از این موضوع می‌ترسند، اما تاکنون در این کشور هیچ بیماری پوکی استخوان شایعی در میان نوجوانانش مشاهده نشده است.

اگر نور چراغ ماشینتان را به سمت اتومبیلی بیندازید که چراغ آن خاموش است، اعضای باند تبهکاری به شما شلیک خواهند کرد.

دیوار بزرگ چین تنها ساخته دست بشر است که از فضا دیده می‌شود (این دیوار بسیار بلند است اما خیلی عریض نیست. به این مسئله فکر کنید: اگر دیوار از فضا دیده می‌شود پس هر کدام از شاهراه‌های میان ایالتی نیز باید دیده شوند و همچنین ممکن

است تعدادی از فروشگاه‌های بسیار بزرگ وال مارت نیز دیده شوند)

ما فقط از ده درصد مغزمان استفاده می‌کنیم (اگر این موضوع درست باشد، در این صورت آسیب‌های مغزی چندان آزاردهنده نخواهند بود).

چیپ به همراه دانشجویانش صدها ساعت زمان صرف جمع‌آوری، کدگذاری و تجزیه و تحلیل ایده‌های ذاتاً ماندگار نظیر افسانه‌های شهری، شایعه‌های زمان جنگ، ضرب‌المثل‌ها، نظریه‌های توطئه و لطیفه‌ها کرد. افسانه‌های شهری نادرست‌اند اما بسیاری از ایده‌های ماندگار صحیح هستند. در واقع شاید قدیمی‌ترین دسته ایده‌های ذاتاً ماندگار ضرب‌المثل‌ها باشند؛ قطعه‌ای حکیمانه که اغلب قرن‌ها در فرهنگ‌های مختلف باقی می‌ماند. برای مثال نسخه‌های گوناگونی از ضرب‌المثل «هر جا دودی باشد آتشی هم هست» در بیش از پنجاه و پنج زبان مختلف به چشم می‌خورد.

چیپ در مطالعه ایده‌های ذاتاً ماندگار، چه ایده‌های مبتذل و سطحی و چه ایده‌های ژرف، بیش از چهل آزمایش با بیش از ۱۷۰۰ شرکت‌کننده در زمینه موضوعات زیر ترتیب داد:

چرا پیشگویی‌های نوستراداموس^{۱۵} بعد از ۰۰۴ سال هنوز خوانده می‌شوند؟

چرا داستان‌های «سوپ جوجه برای روح»^{۱۶} الهام‌بخش‌اند؟

چرا درمان‌های غیر مؤثر سنتی محلی هنوز رایج‌اند؟

چیپ چند سال پیش شروع به ارائهٔ درسی با عنوان «چگونه ایده‌ها را ماندگار کنیم» در دانشگاه استنفورد کرد. اساس بحث این درس این بود که اگر ما بفهمیم چه چیزی ایده‌ها را به‌طور طبیعی ماندگار می‌کند، می‌توانیم پیام‌های خود را نیز بهتر ماندگار کنیم. او طی چند سال گذشته این درس را برای چند صد دانشجو ارائه کرد که در آغاز مسیر شغلی خود در مقام مدیر، تحلیل‌گر سیاست عمومی، روزنامه‌نگار، طراح و کارگردان سینما بودند.

در سال ۲۰۰۴ دریافتیم که از زوایای مختلف به مشکل واحدی برخوردیم. چیپ دربارهٔ آنچه که موجب ماندگاری ایده می‌شود پژوهش و تدریس کرده بود. دن در راه یافتن نظریه‌های کاربردی برای ماندگار کردن ایده‌ها تلاش کرده بود. چیپ میزان موفقیت داستان‌ها و افسانه‌های شهری مختلف را مقایسه کرده بود. دن میزان موفقیت درس‌های مختلف ریاضی و عمومی را مقایسه کرده بود. چیپ محقق و مدرس و دن حرفه‌ای، عمل‌گرا و نویسنده بود (می‌دانستیم والدینمان خوشحال می‌شوند از اینکه بیشتر با هم وقت بگذرانیم).

می‌خواستیم ایده‌های ماندگار (چه طبیعی و چه ساخته شده) را جدا کنیم و بفهمیم که چه چیز آنها را ماندگار کرده است. چه چیزی افسانه‌های شهری را آن قدر متقاعدکننده کرده است؟ چرا بعضی درس‌های شیمی بهتر از بقیه در خاطر می‌مانند؟ چرا

تقریباً هر جامعه‌ای مجموعه ضرب‌المثل‌هایی دارد که در میان افراد آن منتشر شده است؟ چرا برخی از ایده‌های سیاسی به‌طور گسترده انتشار می‌یابند در حالی که بقیه ایده‌ها چنین نمی‌شوند؟

کوتاه اینکه ما می‌خواستیم بفهمیم که چه چیزی ماندگار می‌شود. جمله «آنچه ماندگار می‌شود»^{۱۷} را از یکی از نویسندگان محبوبمان، مالکوم گلدول^{۱۸} قرض گرفتیم. در سال ۲۰۰۰ گلدول کتاب درخشانی با عنوان **نقطه اوج**^{۱۹} نوشت. او در این کتاب به بررسی نیروهایی پرداخته است که عامل پدیده اجتماعی اوج گرفتن یا جهش از گروه‌های کوچک به گروه‌های بزرگ است. همچنین فراگیر شدن سریع بیماری‌های واگیردار پس از رسیدن به تعداد مشخصی از افراد آلوده، را بررسی می‌کند. چرا **هاش پاییز**^{۲۰} دوباره متولد می‌شود؟ چرا نرخ جرم و جنایت در نیویورک ناگهان کاهش یافته است؟ چرا کتاب **اسرار الهی خواهری یایا**^{۲۱} آن‌قدر معروف شده است؟ کتاب **نقطه اوج** سه بخش دارد. بخش اول درباره انتخاب مخاطبان مناسب است، بخش سوم به لزوم مفهوم صحیح اشاره دارد و بخش میانی کتاب با عنوان عامل ماندگاری^{۲۲} به این بحث می‌پردازد که نوآوری‌ها هنگامی به اوج می‌رسند که ماندگار باشند. هنگامی که این کتاب منتشر شد چپ دریافت «ماندگاری» بهترین واژه برای ویژگی‌ای است که او در پژوهش‌هایش در بازار ایده‌ها دنبال می‌کرد.

این کتاب به این سبب که به بررسی عوامل ماندگاری ایده‌ها می‌پردازند، به نوعی مکمل کتاب **نقطه اوج** است. این موضوع فراتر

از قلمرو کتاب گلدول است. گلدول به بررسی علل همه گیر شدن بیماری های اجتماعی علاقه داشت. اما ما به چگونگی ساخت ایده مؤثر علاقه داریم؛ دلایلی که باعث ماندگاری بعضی ایده ها و ناپدید شدن بعضی دیگر می شود. از آنجا که تمرکز ما نسبت به ریشه های نقطه اوج جهت متفاوتی دارد، می خواهیم گلدول را به خاطر واژه ماندگاری ستایش کنیم زیرا واژه اش ماندگار است.

کتاب (nbookcity.com)

چه کسی به سنت هالووین آسیب زد؟

در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سنت تریک آر تریت^{۲۳} هالووین هدف حمله قرار گرفت. شایعه‌هایی درباره گذاشتن تیغ در سیب و مواد منفجره در شکلات به دست دیوانه‌های آزارگر^{۲۴} پخش شده بود. این شایعه‌ها سنت هالووین را در سراسر کشور تحت تأثیر قرار داده بود. والدین با دقت بسته‌های شکلات کودکانشان را بررسی می‌کردند. شب‌ها درهای مدرسه‌ها را می‌گشودند تا کودکان در محیطی امن این سنت را اجرا کنند. بیمارستان‌ها داوطلب شده بودند تا بسته‌های شکلات را با اسحه ایکس آزمایش کنند.

در سال ۱۹۸۵، رأی‌گیری شبکه خبری ای.بی.سی نشان داد ۶۰ درصد والدین نگران این مسئله‌اند که کودکانشان دچار چنین حادثه‌هایی شوند. حتی تا همین روزها نیز بسیاری از والدین به فرزندانشان گوشزد می‌کنند که اسنک بسته‌بندی نشده نخورند. این داستانی غم‌انگیز است: تعطیلات خانواده‌ها به دست افرادی که بی‌دلیل می‌خواهند به کودکان آسیب برسانند خراب می‌شود. اما در سال ۱۹۸۵ داستان دچار چرخش عجیبی شد. پژوهش‌گران مسئله عجیبی را درباره همه‌گیر شدن دست‌کاری شکلات‌ها کشف کردند: این مسئله افسانه‌ای بیش نبود.

پژوهش‌گران جامعه‌شناس، جول بست^{۲۵} و جرالدریوچی^{۲۶}، تمام حوادث گزارش شده در هالووین را از سال ۱۹۵۸ بررسی کردند. آنها هیچ موردی نیافتند که در آن غریبه‌ای با دست‌کاری در شکلات جان کودک را به خطر انداخته باشد.

دو کودک در هالووین از دنیا رفتند، اما عامل مرگ هیچ کدام غریبه‌ها نبودند. یکی از آن دو، کودک پنج ساله‌ای بود که محل ذخیره هروئین عمویش را پیدا کرده بود و دچار مسمومیت شدید ناشی از مصرف زیاد شده بود. اطرافیان این کودک سعی داشتند نشانه‌های این اتفاق را با پاشیدن هروئین روی شکلات کودک پاک کنند. در مورد دوم، پدری با انگیزه دریافت غرامت از بیمه، شکلات پسرش را آلوده به ماده سمی سیانید کرد و موجب مرگ پسرش شد.

به بیان دیگر، شواهد علوم اجتماعی نشان دادند که گرفتن شکلات از غریبه‌ها کاملاً بی‌خطر است و در واقع باید نگران اعمال خود افراد خانواده بود.

داستان دست‌کاری شکلات‌ها رفتار میلیون‌ها پدر و مادر را در سی سال گذشته تغییر داد. متأسفانه این داستان باعث مشکوک شدن همسایگان به یکدیگر شد. حتی این مسئله به تغییر قانون کشور نیز انجامید: در دو ایالت کالیفرنیا و نیوجرسی قوانینی تصویب شد که به موجب آنها جریمه‌های سنگین برای کسانی در نظر گرفته شد که شکلات‌ها را دست‌کاری کنند. این ایده چرا این قدر موفق بود؟

نش اصل ایده‌های ماندگار^{۲۷}

داستان شکلات‌های هالووین به نوعی برادر دوقلوی شرور داستان مرکز علمی منافع عمومی است.

هر دو داستان خطر غیرمنتظره‌ای را در فعالیت‌های عادی برجسته می‌کنند: خوردن شکلات هالووین و خوردن ذرت‌پفکی سینما. هر دو داستان مستلزم انجام کارهای ساده‌ای هستند: آزمایش کردن شکلات کودکان و پرهیز از خوردن ذرت‌پفکی سالن‌های نمایش. هر دو برای ما تصویری واضح و ملموس ایجاد می‌کنند که به آسانی در ذهن می‌ماند: سیبی که در آن تیغی جاسازی شده است و میزی پر از غذاهای چرب. هر دو داستان با احساسات رابطه برقرار می‌کنند: حس ترس درباره شکلات هالووین و حس انزجار در مورد ذرت‌پفکی.

داستان سرقت کلیه نیز بسیاری از این ویژگی‌ها را دارد. پیامد کاملاً غیرمنتظره: مردی که برای نوشیدنی توقف می‌کند و در نهایت یکی از کلیه‌هایش را از دست می‌دهد. **جزئیات ملموس بسیار:** وان حمام پر از یخ، لوله‌ای که به‌طور غیر عادی از پشت کسی بیرون زده است. احساس ترس، انزجار و سوءظن.

در گستره وسیعی از ایده‌های موفق، زمینه و مشخصات یکسانی دیده می‌شود. آنچه بر اساس پژوهش چپ و با مرور نتایج تحقیق تعدادی از محققان فرهنگ عامه^{۲۸}، روان‌شناسان، محققان آموزشی، دانشمندان علوم سیاسی و ضرب‌المثل‌شناس‌ها

درمی‌یابیم این است که ایده‌های ماندگار ویژگی‌های کلیدی مشخصی دارند. نمی‌خواهیم در این باره اغراق کنیم، اما ایده‌های ماندگار از مجموعه ویژگی‌های خاصی ناشی می‌شوند که احتمالاً موجب موفقیت آنها خواهد شد، البته فرمول مشخصی برای ایده‌های ماندگار وجود ندارد.

این موضوع مانند بحث درباره مشخصات بازیکن عالی بسکتبال است. می‌توان مطمئن بود که بازیکن عالی بسکتبال برخی از مجموعه ویژگی‌ها نظیر قد، سرعت، چابکی، قدرت و درک زمین بازی را دارد. اما برای عالی بودن نیاز نیست همه این ویژگی‌ها را با هم داشته باشیم: بعضی از بازیکن‌های گارد تنها حدود ۱۸۰ سانتی‌متر بلندی دارند و لاغر و استخوانی هستند. همین‌طور داشتن تمام ویژگی‌ها نیز عالی بودن را تضمین نمی‌کند: شکی نیست که افراد زیادی با قد حدود ۲۱۰ سانتی‌متر بلندی نیز وجود دارند که کند و بی‌فایده‌اند. به هر حال واضح است که اگر در زمین مسابقه باشید و بخواهید اعضای تیمتان را از میان غریبه‌ها انتخاب کنید، روی انتخاب فرد ۲۱۰ سانتی‌متری ریسک می‌کنید.

ایده‌ها نیز اغلب به همین صورت عمل می‌کنند. یکی از مهارت‌هایی که می‌توانیم کسب کنیم توانایی کشف و تشخیص ایده‌هایی است که «استعداد طبیعی» دارند، مانند غریبه‌ای با ۲۱۰ سانتی‌متر قد. در بخش‌های بعدی این کتاب، از کمپین تبلیغاتی سابوی^{۲۹} می‌گوییم که درباره دانش‌آموز چاقی به نام جرد است. او با هر روز خوردن ساندویچ‌های سابوی ۹۱ کیلوگرم وزن کم

کرد. این کمپین موفقیت بسیار بزرگی بود. ایده این کار از سازنده این کمپین، آژانس تبلیغاتی مدیسون اونیو^{۲۰} نبود؛ بلکه از یکی از مالکان نمایندگی سابوی بود که حسِ قدرتمندی در تشخیص این داستان فوق‌العاده و شگفت‌انگیز داشت.

اینجا جایی است که مثال بسکتبال ما آسیب‌پذیر می‌شود: در جهان ایده‌ها ما می‌توانیم بازیگران خود را طراحی کنیم و ایده‌ها را با قصد پیشینه کردن ماندگاری آنها بسازیم.

هنگامی که بیش از صدها ایده ماندگار را بررسی می‌کردیم بارها و بارها شش اصل مشابه را در آنها مشاهده کردیم.

اصل اول: سادگی^{۲۱}

چگونه ما مفهوم کلیدی و محوری ایده خود را می‌یابیم؟ وکیل مدافع موفق می‌گوید «اگر شما درباره ده نکته بحث کنید، حتی اگر همه آنها نکات خوبی باشند، هنگامی که قضاات به اتاق هیئت‌منصفه می‌روند هیچ کدام از آنها را به خاطر نمی‌آورند». برای کاهش اضافه‌های ایده و رساندن آن به مفهوم اصلی، باید در کاهش و حذف مسلط باشیم و می‌بایست بی‌رحمانه اولویت‌بندی کنیم. مأموریت ما فقط کوتاه گفتن چیزها نیست، عبارات بسیار کوتاه^{۲۲} الزاماً ایده‌آل نیستند. گفتار حکیمانه ایده‌آل است. باید ایده‌هایی بسازیم که علاوه بر سادگی، عمیق و با مفهوم باشند. قانون طلایی، نهایت سادگی است: عبارتی تک جمله‌ای که آن قدر عمیق و با مفهوم باشد که دیگران آن را تا ابد به خاطر بسپارند.

اصل دوم: غیرمنتظره بودن^{۳۳}

چگونه باید توجه مخاطب را به ایده خود جلب کنیم و چگونه اشتیاق آنها را در زمانی که می‌خواهیم ایده خود را به آنها بفهمانیم، حفظ کنیم؟ باید انتظارات آنها را نقض کنیم و باید خلاف انتظار و منطق ظاهر شویم. یک پاکت ذرت پفکی به اندازه یک روز کامل غذاهای چرب ناسالم است! می‌توانیم از غافلگیر کردن برای جلب توجه افراد استفاده کنیم؛ احساسی که نقش آن افزایش هوشیاری و تمرکز است. اما غافلگیری زیاد طول نمی‌کشد. برای بردباری افراد در توجه به ایده، باید اشتیاق و حس کنجکاوی ایجاد کنیم. چگونه دانش‌آموزان را در چهل و هشتمین جلسه کلاس تاریخ مجذوب و درگیر می‌کنید؟ می‌توانیم طی مدت زمان طولانی و به‌طور سیستماتیک با روش «ایجاد شکاف» در دانش افراد و پر کردن آن شکاف‌ها، حس کنجکاوی آنها را حفظ کنیم.

اصل سوم: ملموس بودن^{۲۴}

چگونه ایده خود را واضح و روشن کنیم؟ باید ایده خود را در چارچوب اطلاعات ملموس و فعالیت‌های انسانی توضیح دهیم. اینجاست که بسیاری از ارتباطات در حوزه کسب و کار کم‌ارزش می‌شوند. بیانیه‌های مأموریت، هم‌افزایی‌ها، استراتژی‌ها و چشم‌اندازها اغلب آنقدر مبهم می‌شوند که به بی‌معنایی می‌رسند. ایده‌های ماندگار به‌طور طبیعی پر از تصاویر واضح و ملموس‌اند: وان پر از یخ، سیبی که درونش تیغ وجود دارد؛ زیرا مغز ما طوری طراحی شده است که داده‌های ملموس را به‌خاطر می‌سپارد. در ضرب‌المثل‌ها حقایق انتزاعی اغلب به زبان ملموس بیان می‌شوند: «یک پرنده در دست بهتر از دو پرنده روی درخت^{۲۵}». ملموس صحبت کردن تنها راهی است که می‌توان مطمئن شد که ایده ما برای همه مخاطبان معنی واحدی دارد.

اصل چهارم: معتبر بودن^{۳۶}

چه کار کنیم که افراد ایده ما را باور کنند؟ هنگامی که جراح عمومی سی. اورت کوپ درباره مسائل بهداشت عمومی صحبت می کند، بیشتر مردم بدون تردید ایده وی را می پذیرند. اما در بسیاری از موقعیت های روزمره، ما از چنین مراجع صلاحیت داری بهره مند نیستیم. ایده های ماندگار باید اعتبار خود را داشته باشند. به راه هایی نیاز داریم تا افراد خود ایده ما را بیازمایند. برای مثال فلسفه «به شرط چاقو» در دنیای ایده ها همین کارکرد را دارد. هنگامی که تلاش می کنیم مثالی برای چیزی بسازیم اغلب ناخودآگاه اعداد سخت را انتخاب می کنیم. اما در بسیاری از موارد این رویکرد نادرست است. در تنها مناظره ریاست جمهوری در سال ۱۹۸۰ میان رونالد ریگان و جیمی کارتر، ریگان می توانست آمارهای بی شماری را که نشان دهنده رخوت اقتصادی بودند بیان کند. به جای آن، وی از سؤالات ساده ای استفاده کرد که به رأی دهندگان اجازه می داد خودشان ارزیابی کنند: «قبل از اینکه رأی بدهید از خود پرسید آیا وضع من از چهار سال قبل بهتر شده است؟»

اصل پنجم: احساسی بودن^{۳۷}

چه کار کنیم تا دیگران به ایده‌های ما توجه کنند؟ باید کاری کنیم تا حس خاصی در آنها ایجاد شود. در مورد ذرت پفکی سینما کاری کردیم تا افراد حس بیزاری از ناخوشی و بیماری داشته باشند. آمار «۳۷ گرم» هیچ احساسی را بر نمی‌انگیخت. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که احتمال اینکه مردم به فرد نیازمندی اعانه بدهند بیشتر از آن است که به منطقه فقیری کمک کنند. ساختار ذهنی ما به گونه‌ای است که مسائل مرتبط با افراد را بهتر حس می‌کنیم تا موضوع‌های انتزاعی را. بعضی اوقات سخت‌ترین قسمت، یافتن این نکته است که کدام احساس را باید برانگیزیم و کنترل کنیم. برای مثال ترغیب نوجوانان به ترک سیگار از طریق برانگیختن احساس ترس از پیامدهای سیگار کشیدن، بسیار دشوار است، اما با برانگیختن احساس تنفر آنها از دورویی صنعت دخانیات این کار راحت‌تر خواهد بود.

اصل ششم: داستانی بودن^{۳۸}

چه کار کنیم تا دیگران بر اساس ایده ما عمل کنند؟ باید داستان بگوییم. آتش نشانان بعد از هر آتش سوزی داستان های خود را با یکدیگر به اشتراک می گذارند و با این کار تجربیات خود را چند برابر می کنند؛ بعد از چند سال شنیدن داستان های مختلف، آنها یک فهرست ذهنی غنی از موقعیت های خطرناک احتمالی در آتش سوزی ها دارند و در نتیجه، با کسب آمادگی، عملکرد بهتری در آن موقعیت ها خواهند داشت. پژوهش ها نشان می دهند که تمرین ذهنی برای هر موقعیت کمک می کند تا در مواجهه با آن موقعیت در محیط واقعی عملکرد بهتری داشته باشیم. در واقع، شنیدن داستان ها مانند شبیه ساز پرواز عمل می کند که ما را برای پاسخ سریع تر و مؤثرتر آماده می سازد.

اصولی که بیان کردیم شش اصل ایده های موفق هستند. به طور خلاصه این شش اصل چک لیستی برای ساخت یک ایده موفق است: داستانی ساده، غیرمنتظره، ملموس، معتبر و احساسی^{۳۹}. بیننده باهوش می تواند ببیند که از حروف اول کلمات این جمله در زبان انگلیسی می توان کلمه موفقیت (SUCCESS) را ساخت. البته این فقط نوعی هم زمانی تصادفی است (قبول داریم که این مخفف سازی قدری پیش پا افتاده است. ما می توانستیم به جای واژه ساده (Simple) از واژه هسته اصلی (Core) استفاده کنیم و چند حرف را جابجا کنیم. اما قبول کنید که CCUCES کمتر در خاطر می ماند).

بکار بردن این اصول نیاز به تخصص خاصی ندارد. هیچ متخصص ماندگارکننده‌ای^{۴۰} با گواهی‌نامه حرفه‌ای وجود ندارد. بیشتر این اصول ریشه در عقل سلیم دارند: آیا بسیاری از ما پیش از این متوجه نشده بودیم که باید ساده بگوییم و از داستان استفاده کنیم؟ با این حال بخش بزرگی از جامعه خیلی پیچیده و بی‌روح می‌نویسند.

اما چند لحظه صبر کنید. ادعا می‌کنیم که استفاده از این اصول بسیار آسان است و بسیاری از آنها کاملاً مبتنی بر عقل سلیم هستند. پس چرا ما با ایده‌های ماندگار هوشمندانه خود طوفان به پا نکنیم؟ چرا زندگی ما به جای ضرب‌المثل‌ها پر از یادداشت‌های روزمره است؟

متأسفانه مشکلی در داستان ما وجود دارد. ریشه مشکل در گرایش طبیعی روان‌شناختی است که توانایی ما را برای خلق ایده‌ها با استفاده از این اصول کاهش می‌دهد. که به آن «اسارت در دام دانش»^{۴۱} می‌گویند (ما در کتاب این عبارت را برجسته می‌نویسیم تا آن شأنی را بدان بدهیم که سزاوار آن است).

نوازنده^{۴۲} و شنونده

در سال ۱۹۹۰ الیزابت نیوتون با مطالعه یک بازی ساده که در آن به دو دسته از افراد نقش‌های مختلف نوازنده و شنونده سپرده می‌شد، مدرک دکترای خود را در رشته روان‌شناسی از دانشگاه استنفورد دریافت کرد. دسته اول فهرستی از ۲۵ آهنگ معروف مثل «تولدت مبارک» و «پرچم مزین به ستاره»^{۴۳} را دریافت کردند. سپس از آنها خواسته شد که آهنگی را انتخاب کنند و ریتم آن را با ضربه زدن بر روی میز برای شنوندگان اجرا کنند. کار شنونده این بود که بر اساس ریتمی که می‌شنود، آهنگ را حدس بزند. (اگر در خانه خود شنونده خوبی دارید انجام این آزمایش برایتان جالب خواهد بود)

نقش شنونده در این بازی بسیار دشوار است. در آزمایش نیوتون، ۱۲۰ آهنگ روی میز نواخته شد. شنوندگان تنها توانستند ۲.۵ درصد از آهنگ‌ها را درست حدس بزنند: ۳ آهنگ از ۱۲۰ آهنگ.

اما مسئله‌ای که به اندازه یک رساله دکترای در روان‌شناسی ارزش داشت این بود که پیش از اینکه شنوندگان اسم آهنگ را حدس بزنند، نیوتون از نوازنده می‌خواست احتمال این را که شنونده آهنگ را درست حدس بزند پیش‌بینی کند. آنها پیش‌بینی کرده بودند، به احتمال ۵۰ درصد شنوندگان درست حدس می‌زنند.

نوازندگان تصور می‌کردند شنوندگان از هر دو آهنگ یکی را درست تشخیص خواهند داد درحالی که آنها از هر ۴۰ آهنگ فقط یک

آهنگ را درست حدس می‌زدند. چرا؟

هر بار که نوازنده بر روی میز ضرب می‌گیرد، آهنگ را در سرش می‌شنود. خودتان این مسئله را امتحان کنید. شروع به نواختن آهنگ معروفی کنید. غیرممکن است که بتوانید از شنیدن صدای کامل آهنگ در سر خود اجتناب کنید. اما شنونده نمی‌تواند این آهنگ را بشنود. آنچه او می‌شنود، تعدادی ضرب از هم گسسته مانند یک نوع کد موریس عجیب است.

در این آزمایش، نوازندگان مبهوت تلاش بیش از حد شنوندگان برای فهمیدن آهنگ اصلی شده بودند. آیا واضح نیست که این کدام آهنگ است؟ هنگامی که شنوندگان آهنگ «پرچم مزین به ستاره» را به اشتباه «تولدت مبارک» حدس می‌زدند، نوازندگان می‌گفتند: چطور می‌توانی این قدر احمق باشی؟

نوازنده بودن سخت است. مشکل اینجاست که نوازنده دانشی دارد (عنوان آهنگ) و برایش غیرممکن است که تصور کند نداشتن این دانش چگونه خواهد بود. وقتی آنان ضرب می‌گیرند برایشان دشوار است بفهمند شنونده چه تصویری از شنیدن این ضربه‌ها به‌جای خود آهنگ دارد. این همان اسارت در دام دانش است. هنگامی که چیزی را می‌دانیم برایمان تصور اینکه ندانستن آن موضوع چگونه خواهد بود بسیار دشوار است. دانش ما را اسیر می‌کند و چون نمی‌توانیم به آسانی حالت ذهنی شنوندگانمان را بازسازی کنیم، اشتراک‌گذاری دانشمان با دیگران دشوار می‌شود.

آزمایش نوازنده/شنونده هر روز در جهان انجام می‌شود. نوازنده‌ها و شنوندگان، مدیران عامل و کارکنان عملیات، معلمان و دانش‌آموزان، سیاست‌مداران و رأی‌دهندگان، بازاریابان و مشتریان، نویسندگان و خوانندگان هستند. تمام این گروه‌ها متکی بر ارتباطات مداوم هستند، اما مانند نوازندگان و شنوندگان، از عدم تعادل شدید اطلاعات رنج می‌برند. هنگامی که مدیرعاملی درباره «آزاد کردن ارزش سهامدار»^{۴۴} بحث می‌کند، نئی در سرش نواخته می‌شود که کارکنان قادر به شنیدن آن نیستند.

این مشکل اجتناب‌ناپذیر است. این مدیرعامل ممکن است سی سال در منطق و مکالمات تجاری غوطه‌ور بوده باشد. معکوس کردن این فرایند به سختی جلوگیری از نواخته شدن یک زنگ بزرگ است. نمی‌توانید یادگیری آن چیزی که اکنون می‌دانید را لغو کنید. در واقع تنها دو راه قابل اعتماد برای مقابله با **اسارت در دام دانش** وجود دارد. راه اول این است که هیچ چیز یاد نگیریم، راه دیگر این است که ایده‌های خود را بگیریم و تغییر شکل دهیم.

این کتاب به شما یاد می‌دهد که چگونه ایده‌های خود را برای مقابله با **اسارت در دام دانش** تغییر شکل بدهید. شش اصلی که پیش از این بیان شد، بهترین اسلحه برای شما هستند و از آنها می‌توان به‌عنوان چک‌لیست استفاده کرد. بیاید مدیرعاملی را در نظر بگیریم که سعی دارد به کارکنانش اعلام کند که آنها باید در راه «بیشینه کردن ارزش سهامداران» بکوشند.

آیا این ایده ساده است؟ بله، در ظاهر ساده است، اما فاقد سادگی مفید ضرب‌المثل است. آیا غیرمنتظره است؟ آیا ملموس است؟

ابداً. آیا معتبر است؟ فقط از این جهت که از زبان مدیرعامل بیان می‌شود، معتبر است. احساسی است؟ خیر. داستانی است؟ نه. در مقابل ایده «بیشینه کردن ارزش سهامداران»، به جمله معروف جان اف کندی^{۴۵} که در سال ۱۹۶۱ گفته است توجه کنید «فرود آوردن انسان بر روی ماه و بازگرداندن او به زمین تا آخر این دهه». ساده است؟ بله. غیرمنتظره است؟ بله. ملموس است؟ به نحو حیرت‌انگیزی، بله. معتبر است؟ هدف مانند داستان‌های علمی تخیلی است اما منبع بیان‌کننده آن بسیار معتبر است. احساسی است؟ بله. داستانی است؟ با مقیاس کوچک‌تر، بله.

اگر کندی مدیرعامل بود احتمالاً می‌گفت: «مأموریت ما بدل شدن به رهبر بین‌المللی در صنعت فضایی از طریق بیشترین نوآوری‌های تیم‌محور و ابتکارات فضایی استراتژیک است.» خوشبختانه کندی شهودی‌تر از مدیرعامل‌های مدرن امروزی بود؛ او می‌دانست که مأموریت غیرشفاف و انتزاعی افراد را درگیر نمی‌کند و الهام‌بخش نیست. مأموریت سفر به ماه نمونه‌ای کلاسیک از رها شدن از دام دانش است. این ایده‌ای هوشمندانه و زیبا بود، ایده‌ای که به‌تنهایی الهام‌بخش فعالیت‌های میلیون‌ها نفر طی یک دهه شد.

خلاقیت سیستماتیک

در ذهن خود فردی را تصور کنید که در رسیدن به ایده‌ها توانمند است. آیا فرد خاصی را در ذهن خود دارید؟ هنگامی که از دیگران خواسته می‌شود به این سؤال پاسخ دهند، بسیاری از آنها پاسخ‌های کلیشه‌ای می‌دهند. از نظر آنها «باهوش خلاق» کسی است که در آژانس تبلیغاتی شعارها را خلق می‌کند. شاید شما هم مانند ما فردی را تجسم کنید که با موی ژل زده، لباس‌های هیپی و کلاسوری پر از نکات طنزآمیز آماده است تا همه چیز را کنار بگذارد و در اتفاقی که در آن قهوه و وایت برد آماده است، جلسه چهار ساعته طوفان فکری برگزار کند. شاید هم کلیشه‌ای که در ذهن خود مجسم کرده‌اید با چیزی که شرح داده شد متفاوت باشد.

شکی نیست که برخی افراد نسبت به بقیه خلاق‌ترند. شاید این گونه به دنیا آمده‌اند. شاید شما هیچ وقت نتوانید مایکل جردن^{۲۴} ایده‌های ماندگار باشید. اما اساس این کتاب این است که خلق ایده‌های ماندگار چیزی است که می‌توان آن را یاد گرفت.

در سال ۱۹۹۹ گروهی از پژوهشگران مجموعه‌ای از ۲۰۰ آگهی تبلیغاتی را که بالاترین رتبه به‌خاطر آوری را داشتند جمع‌آوری کردند، یعنی آگهی‌هایی که در مسابقه آگهی‌های تبلیغاتی برنده شده بودند و یا به مرحله نهایی رسیده بودند. آنها دریافتند که ۸۹ درصد آگهی‌های برنده جایزه را می‌توان به شش دسته مختلف یا **الگو** طبقه‌بندی کرد. این طبقه‌بندی بسیار جالب توجه

است. شاید انتظارمان این است که مفاهیم خلاقانه‌ی عالی، ویژگی‌های بسیار خاصی داشته باشند، یعنی ممکن است فکر کنیم که آنها محرک ذاتی خلاقی دارند، اما این گونه نیست، به نظر این شش الگوی ساده هستند که بسیار خوب کار می‌کنند.

اغلب این الگوها مربوط به اصل غیرمنتظره بودن هستند. به عنوان مثال الگوی **پیامدهای بسیار بزرگ** به نتایج فوق تصور از یک ویژگی محصول اشاره می‌کند. یکی از آگهی‌های تبلیغاتی بر قدرت سیستم صوتی اتومبیل تأکید داشت، هنگامی که در این سیستم صوتی آهنگ بلندی پخش می‌شد، پل با آهنگ شروع به نوسان می‌کرد و هنگامی که صدا بلندتر می‌شد، پل چنان به لرزش می‌افتاد که نزدیک بود فرو بریزد. شعار معروف جنگ جهانی دوم، «دهان لق کشتی را غرق می‌کند» نیز از این الگوی ساده تبعیت می‌کند. هنگامی که درباره‌ی پیامدهای بسیار بزرگ صحبت می‌کنیم، نباید جزوولز کردن تخم‌مرغ را در آگهی تبلیغاتی دهه ۱۹۸۰ از یاد ببریم «این مغز شماست که معتاد شده است»^{۴۷} (این آگهی را آد کانسیل^{۴۸} طراحی کرده است). این الگو در ایده‌هایی که به‌طور طبیعی ماندگار هستند نیز به چشم می‌خورد، به عنوان مثال داستان کشف نیروی جاذبه توسط نیوتن با افتادن سیب روی سرش.

این پژوهشگران تلاش کردند تا از این شش الگو برای طبقه‌بندی ۲۰۰ آگهی تبلیغاتی دیگر، از همان آژانس‌ها و برای همان نوع محصول، که برنده جایزه نشده بودند نیز استفاده کنند. جالب اینکه در طبقه‌بندی آگهی‌های کمتر موفق، محققان تنها توانستند

دو درصد از آنها را مطابق این الگوها طبقه‌بندی کنند.

درس شگفت‌انگیز این داستان این است که آگهی‌های شدیداً خلاق بیشتر از آگهی‌های غیرخلاق پیش‌بینی‌پذیراند. این موضوع مانند گفته تولستوی است:

«همه خانواده‌های خوشبخت به هم شبیه هستند، اما خانواده‌های بدبخت هر کدام بدبختی خاص خود را دارند.»^{۲۹}

تمام آگهی‌های خلاق مشابه یکدیگر هستند، اما هر آگهی ناموفق عدم خلاقیت خاص خود را دارد.

اما اگر آگهی‌های خلاق همیشه از یک‌سری الگوی ساده و تکراری استفاده می‌کنند، شاید بتوان خلاقیت را آموخت. شاید با فهمیدن الگوها حتی افراد مبتدی نیز، بدون هیچ تجربه خلاقیت، بتوانند ایده‌های بهتری تولید کنند. این پژوهشگران که درباره توانایی آموختن خلاقیت نیز کنجکاو بودند، تصمیم گرفتند ببینند که این الگوها تا چه حد به افراد کمک می‌کنند.

آنها سه گروه از افراد مبتدی تشکیل دادند و به هر گروه مقداری اطلاعات پیش‌زمینه درباره سه محصول ارائه کردند: شامپو، غذای رژیمی و کفش کتانی.

یکی از گروه‌ها، اطلاعات پیش‌زمینه درباره محصول را دریافت و بلافاصله بدون آموزش شروع به ساخت آگهی کردند.

کارگردان خلاق و باتجربه‌ای که نمی‌دانست گروه چگونه آموزش دیده است پانزده آگهی برتر را انتخاب کرد. سپس آن آگهی‌ها

توسط مصرف‌کنندگان آزمون شدند. نتیجه آگهی‌های این گروه: از نظر مشتریان این آگهی‌ها «آزاردهنده»^{۵۰} بودند. (آیا این می‌تواند توضیح مطلوبی برای آگهی تبلیغاتی نمایندگان محلی فروش اتومبیل باشد؟)

گروه دوم، در کلاس آموزش دو ساعته طوفان فکری با مشارکت آزاد^{۵۱} با تدریس استاد خلاقیت شرکت کردند. این تکنیک روشی استاندارد برای خلاقیت است که می‌بایست مشارکت را افزایش دهد، موجب جرقه زدن ارتباطات غیرمنتظره شود و ایده‌های خلاقانه بسیاری را روی میز بگذارد تا افراد بتوانند از بین آنها بهترین‌ها را انتخاب کنند. اگر شما تا به حال در کلاسی درباره طوفان فکری ایده‌های عالی نشسته باشید، احتمالاً این روش را یاد گرفته‌اید.

اینجا نیز مجدداً پانزده آگهی توسط همان کارگردان خلاق که نمی‌دانست گروه چگونه آموزش دیده است، انتخاب شد و آگهی‌ها توسط مصرف‌کنندگان آزمون شدند.

آگهی‌های این گروه نسبت به آگهی‌های گروه آموزش ندیده، کمتر آزاردهنده بود، اما خلاقانه‌تر از قبلی نبود. گروه آخر به مدت دو ساعت در زمینه نحوه استفاده از شش الگوی خلاقانه آموزش دیدند. یکبار دیگر بهترین پانزده آگهی توسط کارگردان خلاق انتخاب و توسط مصرف‌کنندگان آزمون شد.

ناگهان خلاقیت افراد مبتدی جوانه زد. آگهی‌های آنها ۵۰ درصد خلاقانه‌تر رده‌بندی شدند و ۵۵ درصد نگرش مثبت‌تری نسبت

به محصولات تبلیغ شده ایجاد کردند که بهبود بسیار خوبی برای سرمایه‌گذاری دو ساعته در یادگیری تعداد محدودی الگوی ساده به حساب می‌آمد! به نظر می‌رسد که به‌راستی راه‌هایی سیستماتیک برای تولید ایده‌های خلاقانه وجود دارد. آنچه این تیم تحقیقاتی برای آگهی‌های تبلیغاتی انجام داد، کاری است که این کتاب برای ایده‌های شما انجام می‌دهد.

ما به شما پیشنهادهایی برای بهبود ایده‌هایتان می‌دهیم به‌صورتی که آنها را برای مخاطبان خود خلاقانه‌تر و مؤثرتر کنید. برای دستیابی به این هدف ما چک‌لیستی با شش اصل ایجاد کرده‌ایم.

ولی آیا استفاده از الگو یا چک‌لیست ما را محدود نمی‌کند؟ آیا واقعاً معتقدیم که رویکرد «رنگ‌آمیزی بر اساس اعداد»^{۵۲} نسبت به رویکرد بوم خالی منجر به خلاقیت بیشتری می‌شود؟ در واقع بله، دقیقاً این همان چیزی است که ما می‌گوییم. اگر می‌خواهید ایده خود را میان افراد دیگر گسترش دهید، باید در مرز قواعدی که طی زمان به دیگر ایده‌ها اجازه موفقیت داده‌اند کار کنید. شما می‌خواهید ایده‌های جدید ایجاد کنید نه قواعد جدید.

این کتاب نمی‌تواند دستورالعملی کامل و بدون خطا پیشنهاد بدهد. صادقانه قبول داریم که نمی‌توانیم بگوییم چگونه می‌توانید کاری کنید تا کودک دوازده ساله‌ای درباره تقسیم سلول سخن بگوید یا اینکه نوشته شما درباره بهبود فرایند تا چند دهه به‌عنوان سخنان حکیمانه در فرهنگ‌های گوناگون منتشر شود.

اما می‌توانیم قول بدهیم که بدون توجه به سطح «خلاقیت طبیعی‌تان» به شما نشان دهیم که چگونه اندکی تلاش متمرکز می‌تواند تقریباً هر ایده‌ای را ماندگارتر کند و کاری کند که ایده‌ای ماندگار با احتمال زیاد تمایز ایجاد کند. تمام کاری که باید انجام بدهید این است که شش اصل ایده‌های قدرتمند را بفهمید.

کتاب (nbookcity.com)

ساده

چگونه مفهوم کلیدی ایده خود را پیدا کنیم؟



کوچک‌ترین اقدامی در ارتش آمریکا، نیازمند برنامه‌ریزی گسترده‌ای است که منشأ آن می‌تواند فرمان رئیس‌جمهور ایالات متحده باشد. رئیس‌جمهور به رئیس ستاد مشترک فرمان می‌دهد و او پارامترهای عملیات را مشخص می‌کند. سپس فرمان‌ها و برنامه‌ها به‌طور متوالی به سمت پایین جاری خواهند شد، از ژنرال‌ها به سرهنگ‌ها و از سرهنگ‌ها به فرماندهان.

برنامه‌ها تقریباً کاملند و «طرح مانور» و «مفهوم آتش» را مشخص می‌کنند اینکه هر واحد چه باید بکند، از چه تجهیزاتی استفاده خواهد شد، جنگ‌افزارها و مهمات چگونه جایگزین خواهند شد و مواردی از این دست. دستورها به حدی مشخص می‌شوند که اقدامات تک‌تک سربازان پیاده را در هر لحظه هدایت می‌کنند.

ارتش انرژی زیادی برای برنامه‌ریزی صرف می‌کند و فرایندهایش طی سال‌ها اصلاح شده است. سیستم ارتش اعجاز‌بخش‌ها^{۵۳} است. تنها یک اشکال وجود دارد: بیشتر نقشه‌ها و برنامه‌ها بدون استفاده می‌مانند.

سرهنگ تام کولیتز رئیس بخش علوم رفتار در وست پوینت^{۵۴} می‌گوید: «عبارتی قدیمی که اغلب از آن استفاده می‌کنیم این است: **هیچ برنامه‌ای در مقابله با دشمن پایدار نمی‌ماند.** شما ممکن است سعی بر جنگیدن بر اساس نقشه‌تان داشته باشید، اما دشمن نیز نقشه خود را بازی می‌کند. اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی روی می‌دهد، آب و هوا تغییر می‌کند، تأسیسات مهمی از بین می‌رود، دشمن فراتر از انتظار عمل می‌کند. بیشتر شکست‌های ارتش‌ها به این علت است که آنها تأکید زیادی بر روی تهیه

نقشه‌ای می‌کنند که ده دقیقه مانده به نبرد بی‌استفاده می‌شود.»

این چالش ارتش درست مانند این است که دستورالعملی برای یکی از دوستان خود بنویسید تا بر اساس آن از طرف شما شطرنج بازی کند. درست است که قوانین بازی را خوب بلدید و احتمال دارد دربارهٔ دوستان و حریفش نیز اطلاعات زیادی داشته باشید، اما اگر سعی کنید دستورالعمل حرکت به حرکت را بنویسید، شکست خواهید خورد. شما نمی‌توانید بیش از چند حرکت را پیش‌بینی کنید. به محض اینکه حریف حرکت غیرمنتظره‌ای انجام دهد، دوست شما باید نقشهٔ با دقت طراحی شده شما را دور بیندازد و به فکر و غریزهٔ خودش تکیه کند.

سرهنگ کولیتز می‌گوید: «ما با گذشت زمان بیشتر و بیشتر فهمیده‌ایم چه چیزی افراد را در عملیات پیچیده موفق می‌کند.» او اعتقاد دارد که برنامه‌ها از این جهت که نشان می‌دهند برنامه‌ریزی انجام شده است، مفید هستند. فرایند برنامه‌ریزی افراد را مجبور می‌کند که دربارهٔ مسائل صحیح فکر کنند. اما کولیتز دربارهٔ خود برنامه‌ها می‌گوید: «آنها در میدان نبرد کار نمی‌کنند». بنابراین در دههٔ ۱۹۸۰ ارتش فرایند برنامه‌ریزی خود را با اختراع مفهومی به نام قصد فرمانده^{۵۵} تعدیل کرد.

مفهوم قصد فرمانده ابلاغیهٔ قطعی و صریحی است که مقدم بر هر دستور است و اهداف برنامه و وضعیت مطلوب نهایی عملیات را مشخص می‌کند. مفهوم قصد فرمانده در رده‌های بالای ارتش، ممکن است نسبتاً خلاصه و انتزاعی باشد: «شکست اراده و

خواست دشمن در منطقه جنوب شرق». اما در رده‌های تاکتیکی و برای سرهنگ‌ها و فرماندهان این ابلاغیه محسوس‌تر و جزئی‌تر می‌شود: «قصد من این است که گردان سوم روی تپه ۴۳۰۵ برود و تپه را به گونه‌ای از دشمن پاک‌سازی کند که تنها عوامل بی‌اثر باقی بمانند تا بتوانیم هنگامی که تیپ سوم از خطوط می‌گذرد، از مواضع آنها محافظت کنیم».

مفهوم قصد فرمانده آنقدر وارد جزئیات نمی‌شود که در اثر وقایع پیش‌بینی نشده بی‌استفاده شود. کولیتز می‌گوید: «ممکن است توانایی اجرای نقشه اولیه را از دست بدهید، اما هیچ‌گاه مسئولیت اجرای قصد اصلی از شما ساقط نمی‌شود». به زبان دیگر حتی اگر یک سرباز از گردان سوم روی تپه ۴۳۰۵ باقی مانده باشد در جهت محافظت از مواضع تیپ سوم باید کاری انجام دهد.

قصد فرمانده، برای تنظیم رفتار سربازان در همه رده‌ها بدون نیاز به دستورالعمل لحظه‌به‌لحظه از سوی رهبرانشان است. هنگامی که افراد مقصد مطلوب را می‌شناسند، برای رسیدن به آن آزادند تا جایی که نیاز است از کارهای بداهه استفاده کنند. سرهنگ کولیتز مثالی در این زمینه بیان می‌کند: «فرض کنید من یک گردان توپخانه را فرماندهی می‌کنم و می‌گویم ما می‌خواهیم تا این واحد پیاده نظام را از میان خطوط پیش رو عبور دهیم. این دستور برای گروه‌های گوناگون معانی متفاوتی دارد. مکانیک‌ها می‌دانند که باید پشتیبانی تعمیراتی زیادی در مسیر ارائه دهند، زیرا اگر تانکی روی پلی خراب شود، کل عملیات متوقف خواهد شد. افراد توپخانه می‌دانند که باید گلوله دودزا شلیک کنند یا مهندسانشان باید در مسیر دود ایجاد کنند تا واحد

پیاده نظام بتواند بدون اینکه به آن‌ها شلیک شود روبه جلو در مسیر حرکت کند. من به عنوان فرمانده می‌توانم زمان زیادی را صرف بر شمردن وظایف خاص افراد کنم، اما حالا که افراد قصد را می‌دانند خودشان شروع به خلق راه‌حل‌های شخصی می‌کنند.»

واحد مسئول شبیه‌سازی‌های ارتش در مرکز آموزش مانور جنگی، توصیه می‌کند که افسران در برابر قصد فرماندهانشان دو سؤال زیر را از خود بپرسند:

اگر هیچ کار دیگری در حین مأموریت فردا نکنیم، باید را انجام دهیم.
مهم‌ترین کاری که فردا باید انجام دهیم است.

هیچ برنامه‌ای در مقابله با دشمن پایدار نمی‌ماند. شکی نیست که این اصل برای افرادی که تجربه نظامی ندارند طنین خاصی ندارد. هیچ برنامه‌فروشی در برابر مشتری پایدار نمی‌ماند. هیچ برنامه‌درسی در برابر نوجوانان پایدار نمی‌ماند.

در این محیط غیرمنتظره، پرسرو صدا و آشفته، ماندگار کردن ایده‌ها بسیار دشوار است. اولین گام برای موفقیت این است: ساده باشیم. ساده بودن به معنای «ساده‌سازی سطح پایین»^{۵۶} یا «عبارت کوتاه»^{۵۷} نیست. برای ساده بودن نیازی نیست از کلمات یک بخشی استفاده کنید. منظور ما از ساده بودن این است که **فهمیدن مغز ایده باید ساده باشد.**

«فهم مغز ایده» به معنی ساده سازی ایده تا دستیابی به کلیدی ترین جوهره آن است. برای رسیدن به مغز ایده، باید عناصر غیرضروری و نامربوط آن را وجین کرد. اما این راحت ترین بخش کار است. قسمت سخت کار، وجین کردن ایده هایی است که واقعاً اهمیت دارند، اما **مهم ترین** نیستند. قصد فرمانده در ارتش، افسران را مجبور می کند تا مهم ترین هدف هر عملیات را برجسته کنند. قصد فرمانده ارزش خود را از یگانه بودنش می گیرد. در آسمان پنج ستاره قطبی نداریم. نمی توانید پنج «**مهم ترین هدف**» داشته باشید و نمی توانید پنج قصد فرمانده داشته باشید. یافتن مغز ایده همانند نوشتن قصد فرمانده است؛ حذف بسیاری از بینش های عالی برای درخشش مهم ترین بینش. آنتوان دوسنت اگزوپری خلبان و نویسنده فرانسوی تعریفی درباره ظرافت مهندسی پیشنهاد داده است: «طراح هنگامی متوجه می شود به نقطه ایده آل رسیده است که چیزی برای حذف کردن نمانده باشد، نه هنگامی که چیزی برای اضافه کردن نمانده باشد.» طراح ایده های ساده نیز باید چنین هدفی داشته باشد: باید بداند تا چه حدی می تواند ایده خود را پیش از اینکه شروع به از دست دادن ظرافت خود کند، خلاصه کند.

در واقع خود ما نیز این توصیه را دنبال می کنیم و این کتاب را تا رسیدن به مغز آن خلاصه می کنیم. مغز کتاب این است: دو گام برای ماندگار کردن ایده هایتان وجود دارد. گام اول، یافتن مغز ایده و گام دوم ترجمه مغز ایده با استفاده از چک لیست SUCCES است. ادامه این فصل را به گام اول اختصاص می دهیم و بقیه کتاب را نیز صرف گام دوم خواهیم کرد. پاسخ به این پرسش که چرا خطوط هوایی ساوث وست^{۵۸} عمداً ترجیحات غذایی مشتریان خود را نادیده می گیرد، نقطه شروع خوبی برای

ورود به گام اول است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

یافتن مغز ایده در خطوط هوایی ساوث وست

همه می‌دانند که ساوث وست شرکت موفق است. اما شکاف عملکردی شگفت‌آوری میان ساوث وست و رقبایش وجود دارد. با اینکه در مجموع سودآوری صنعت خطوط هوایی زودگذر و ناپایدار است، ساوث وست بیش از سی سال است که همواره سودآوری پایداری دارد.

دلیل موفقیت ساوث وست توانایی تکمیل فهرست پروازش است، اما شاید یگانه عامل بزرگ در موفقیت شرکت، تمرکز سرسختانه‌اش بر کاهش هزینه‌ها باشد. تمام خطوط هوایی مایلند که هزینه‌هایشان را کاهش دهند، اما ساوث وست دهه‌هاست این کار را انجام می‌دهد. این شرکت برای موفقیت در این کار باید هزاران کارمند از بازاریابان تا حمل‌کنندگان بار را با هم هماهنگ کند.

ساوث وست یک قصد فرماندهی دارد، یک مغز اصلی که به هدایت این هماهنگی کمک می‌کند. همان‌طور که جیمز کارویل^{۵۹} و پال بگالا^{۶۰} بیان می‌دارند:

هرب کلهر^{۶۱} (رکورددار مدیرعاملی در ساوث وست) یک‌بار به شخصی گفت: «می‌توانم راز هدایت این خط هوایی را در سی ثانیه به تو یاد بدهم. ما ارزان‌ترین خط هوایی هستیم. اگر این واقعیت را بفهمی، می‌توانی همان‌طور که من برای آینده این شرکت

تصمیم می گیرم این کار را انجام دهی.»

او گفت: «بگذار مثالی برایت بزنم؛ تریسی از واحد بازاریابی به دفتر تو می آید و می گوید پیمایش او نشان می دهد که در پرواز هیوستون به لاس وگاس، مسافران احتمالاً از یک وعده غذای سبک لذت خواهند برد. ما فقط بادام زمینی سرو می کنیم و او فکر می کند که سالاد سزار جوجه احتمالاً طرفدار است. چه می گویی؟»

آن فرد قدری مین مین کرد؛ پس کلهر خودش پاسخ داد: «تو می گویی: تریسی آیا اضافه کردن سالاد سزار جوجه، ما را ارزان قیمت ترین خط هوایی هیوستون به لاس وگاس می کند؟ چون اگر این کار کمک نمی کند که خط هوایی ارزان قیمت بی رقیب باشیم سالاد جوجه لعنتی نخواهیم داد.»

قصد فرماندهی کلهر این است: «ما ارزان قیمت ترین خط هوایی هستیم». این ایده ساده است، اما به قدری سودمند است که رفتار کارکنان ساوث وست را بیش از سی سال هدایت کرده است.

مسلماً این ایده محوری یعنی «ارزان قیمت ترین خط هوایی»، تمام داستان نیست. به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۶ ساوث وست ۱۲۴.۰۰۰ تقاضای کار برای ۵.۴۴۴ جای خالی دریافت کرد. ساوث وست محلی عالی برای کار شناخته می شود که بسیار شگفت آور است. کار کردن با کسانی که حتی یک پنی هم برایشان مهم است به نظر نباید جالب باشد. بسیار سخت است تصور

کنیم که کارکنان والمارت در مسیر روزانه به سمت کار خوشحال باشند و قهقهه سر دهند. با این همه ساوثوست از پس آن برآمده است.

بیا بید درباره ایده‌ای فکر کنیم که خطوط هوایی ساوثوست را مانند دایره‌های هم مرکز پیش می‌برد. دایره محوری و مغز اصلی ایده این است «ارزان‌قیمت‌ترین خط هوایی». اما نزدیک‌ترین دایره به آن احتمالاً «لذت بردن در محل کار» است. کارکنان ساوثوست می‌دانند که لذت بردن تا حدی که موقعیت ارزان‌قیمت‌ترین خط هوایی بودن شرکت را به خطر نیندازد، قابل پذیرش است. کارکنان جدید به راحتی می‌توانند این ایده‌ها را در کنار هم قرار داده و بفهمند که در موقعیت‌های برنامه‌ریزی نشده چگونه باید عمل کنند. برای مثال آیا شوخی کردن درباره تولد یکی از مهمانداران پشت بلندگوی هواپیما صحیح است؟ بله مطمئناً. آیا تزئین هواپیما برای او هم کار درستی است؟ احتمالاً نه. کاغذهای رنگی و تزئینات کار اضافه برای کارکنان خدماتی می‌تراشد و زمان اضافه برای تمیز کردن به معنی افزایش کرایه‌ها خواهد بود. در این مثال، محیط با نشاط شرکت معادل با سربازان پیاده نظام است که بر اساس قصد فرمانده بداهه عمل می‌کنند. ایده ساده و هوشمندانه می‌تواند به‌طور شگفت‌انگیزی در شکل دادن رفتارها قدرتمند باشد.

هشدار: در آینده، ماه‌ها بعد از اینکه این کتاب را کنار گذاشتید، کلمه «ساده» را به عنوان یکی از عناصر از چک‌لیست SUCCES

به‌خاطر خواهید آورد و فرهنگ لغات ذهنی شما صادقانه به دنبال معنی «ساده» به کاوش خواهد پرداخت و مفاهیمی مانند ساده‌سازی سطح پایین، رساندن به پایین‌ترین مخرج مشترک، آسان ساختن چیزها و مانند اینها برایتان تداعی خواهد شد. در آن لحظه باید مثالی را که بررسی کردیم در گنجینه لغات خود به یاد بیاورید. «خط هوایی ارزان قیمت» و دیگر داستان‌های این فصل ساده‌اند نه به این دلیل که پر از واژه‌های آسان هستند، بلکه آنها ساده‌اند چون منعکس‌کننده قصد فرماندهی هستند. ساده بودن مربوط به ظرافت و اولویت‌دهی است نه ساده‌سازی سطح پایین.

مدفون کردن لید خبر

گزارشگران خبری آموخته‌اند که گزارش‌هایشان را با مهم‌ترین اطلاعات آغاز کنند. جمله اول جمله لید^{۶۲} نامیده می‌شود و شامل اساسی‌ترین اجزای گزارش است. لید خوب می‌تواند حاوی مقدار زیادی اطلاعات باشد. مانند این دو لید از مقاله‌هایی که از سوی انجمن ویرایشگران روزنامه‌های آمریکا^{۶۳} برنده جایزه شده‌اند:

«جمعه در عمل پیوندی که به گفته پزشکان بدون هیچ مشکلی انجام شد، قلب سالم فرد ۷۱ ساله‌ای، هدیه زندگی را در بدن بروس ماری^{۶۴} ۴۳ ساله پمپاژ کرد.»

«اورشلیم چهارم نوامبر. امشب با شلیک یک یهودی افراطی جناح راست، نخست‌وزیر اسحاق رابین در حالی که راهی تجمع صد هزار نفری ضد جنگ در تل‌آویو بود، کشته شد. حادثه‌ای که موجب آشفتگی در دولت اسرائیل و روند صلح خاورمیانه شد.»

بعد از جمله لید، اطلاعات به ترتیب کاهش اهمیت بیان می‌شوند. روزنامه‌نگاران به این ساختار «هرم وارونه» می‌گویند: مهم‌ترین اطلاعات (عریض‌ترین قسمت هرم) در بالا قرار دارند.

هرم وارونه برای خوانندگان بسیار مفید است. صرف نظر از میزان توجه خواننده، اینکه فقط جمله لید را خوانده باشد یا کل گزارش را، هرم وارونه اطلاعات کسب شده را بیشینه می‌کند. به روش جایگزین فکر کنید: اگر گزارش‌های خبری همانند

داستان‌های پلیسی در پایان به نتیجه برسند، کسانی که از اواسط گزارش خبری جدا می‌شوند، مطلب اصلی را از دست خواهند داد. تصور کنید که مجبور باشید برای اطلاع از نتیجه انتخابات ریاست جمهوری و یا مسابقات سوپر باول^{۶۵} تا آخرین جمله یک گزارش خبری منتظر باشید.

قاعدهٔ هرم وارانه امکان انتشار به موقع روزنامه‌ها را می‌دهد. فرض کنید در آخرین لحظهٔ بستن روزنامه، با دریافت یک گزارش خبری فوق‌العاده، سردبیران مجبور شوند بخشی از فضای سایر گزارش‌ها را بگیرند. بدون هرم وارونه آنها مجبورند همهٔ خبرها را با دقت و سرعت بخوانند و کلمه‌ای از اینجا و عبارتی از آنجا بردارند. اما با ساختار هرم وارونه، آنها به راحتی پاراگراف‌هایی از انتهای سایر مقالات برمی‌دارند و مطمئن هستند که آن‌ها با توجه به ساختار کم‌ترین اهمیت را دارند.

به روایتی، البته نه چندان معتبر، هرم وارونه در زمان جنگ داخلی ایجاد شده است. تمام گزارشگران می‌خواستند گزارش‌های خود را از طریق تلگراف ارتش مخابره کنند، اما احتمال داشت که هر لحظه ارتباطشان دچار اختلال شود. ممکن بود تیر بخورند یا ممکن بود خطوط ارتباطی به‌طور کامل از بین بروند که واقعه‌ای رایج در زمان نبردها بود. گزارشگران هیچ‌گاه نمی‌دانستند که چقدر زمان برای مخابره یک گزارش دارند. بنابراین، آنها ابتدا مهم‌ترین اطلاعات را در همان ابتدا مخابره می‌کردند.

روزنامه‌نگاران دربارهٔ لید خبرشان بسیار وسواس دارند. دان وایکلیف^{۶۶} روزنامه‌نگاری که برای نوشتن بهترین سرمقاله برندهٔ

جایزه شده است می‌گوید: «همواره باور داشته‌ام که اگر برای نوشتن یک گزارش دو ساعت زمان داشته باشم، بهترین کاری که می‌توانم انجام دهم این است که یک ساعت و چهل و پنج دقیقه برای نوشتن لید مناسب وقت بگذارم بعد از آن همه چیز به راحتی خواهد آمد.»

خب، اگر یافتن لید خوب همه چیز را آسان می‌کند، چرا ممکن است روزنامه‌نگار در طرح آن با شکست روبه‌رو شود؟ اشتباه رایجی که گزارشگران مرتکب می‌شوند این است که آنقدر درگیر جزئیات می‌شوند که در دیدن مغز اصلی پیام؛ یعنی همان چیزی که برای خوانندگان مهم و جالب است، خطا می‌کنند. اد کری^{۶۷}، روزنامه‌نگار باسابقه و استاد ارتباطات در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی تقریباً سی سال سابقه تدریس روزنامه‌نگاری دارد. وی می‌گوید: «هرچه بیشتر روی یک گزارش کار کنید بیشتر مسیر و جهت اصلی را از دست خواهید داد. هیچ کدام از جزئیات خیلی کوچک نیستند، فقط دیگر نمی‌دانید اصل داستان چیست.»

مشکل گم کردن جهت و از دست دادن داستان اصلی و مرکزی آنقدر در میان روزنامه‌نگاران رایج است که اسم خاصی برای آن در نظر گرفته‌اند: مدفون کردن لید خبر. «مدفون کردن لید خبر» هنگامی رخ می‌دهد که روزنامه‌نگار اجازه می‌دهد که مهم‌ترین عنصر داستان شدیداً در ساختار گزارش غرق شود.

فرایند نوشتن لید و اجتناب از وسوسه مدفون کردن آن، استعاره مفیدی برای فرایند دریافتن مغز اصلی ایده است. کشف مغز ایده و نوشتن لید هر دو شامل **اولویت‌دهی اجباری**^{۶۸} هستند. فرض کنید که گزارشگر جنگی هستید و فقط می‌توانید یک چیز را پیش از اینکه خطوط قطع شوند تلگراف بزنید. آن چیز چه خواهد بود؟ فقط یک لید وجود دارد و فقط یک مغز ایده وجود خواهد داشت. باید انتخاب کنید.

اولویت‌دهی اجباری واقعاً دردناک است. افراد باهوش ارزش تمام جزئیات را می‌فهمند. آنها نکات ظریف و اختلاف مختصر چشم‌اندازهای چندگانه را می‌بینند و به علت درک عمیق پیچیدگی‌های موقعیت، اغلب وسوسه می‌شوند که قدری درنگ کنند. در جنگ با وجود نیاز به اولویت‌بندی، همواره میل به سمت پیچیدگی وجود دارد. این چالش دشوار، نیاز به غلبه اولویت‌دهی بر پیچیدگی، دقیقاً مانند موقعیتی است که جیمز کارویل در کمپین کلینتون در سال ۱۹۹۲ با آن مواجه شده بود.

اگر سه چیز بگویید هیچ چیز نگفته‌اید

هر کمپین سیاسی در واقع بارور کردن زمین دلهره در تصمیم‌گیری است. اگر فکر می‌کنید که سازمانتان مشکلاتی دارد، این چالش را در نظر بگیرید: شما باید از ابتدا و با استفاده از کارکنان کاملاً غیر ماهر و مجانی، سازمانی گسترده در سراسر کشور بسازید و نزدیک به یک سال برای ایجاد همکاری میان افراد تیم و به خط کردن آنها فرصت دارید. همه در این سازمان باید سرودی یکسان بخواند. اما شما برای تمرین گروه‌گر به اندازه کافی زمان ندارید؛ و رسانه‌ها فشار می‌آورند که هر روز سرود جدیدی بخوانید. اگر مجبور باشید با رقیبی مقابله کنید که هر کلمه اشتباه شما را ضبط و پخش می‌کند اوضاع از این هم بدتر خواهد شد.

برنامه انتخاباتی سال ۱۹۹۲ بیل کلینتون مثالی کلاسیک از ایده‌های ماندگار در محیط سخت است. علاوه بر اینکه خود کمپین حاوی مجموعه‌ای از پیچیدگی‌های عادی بود، شخص کلینتون نیز پیچ‌وخم‌هایی به آن اضافه می‌کرد. اول از همه چند رسوایی اخلاقی بود که نیازی نیست در اینجا به آن بپردازیم. دوم اینکه کلینتون به‌طور طبیعی کاملاً غرق در سیاست بود و این بدان معنی است که وی تمایل داشت به جای اینکه بر تعدادی اصول کلیدی تمرکز داشته باشد، تقریباً درباره همه مسائلی که از او پرسیده می‌شد اظهار فضل کند.

جیمز کارویل مشاور سیاسی کلینتون می‌بایست بر این پیچیدگی فائق می‌آمد. یک روز، درحالی که تلاش داشت تمرکزش را حفظ کند روی وایت‌برد سه عبارت نوشت تا همه کارکنان کمپین آن را ببینند. یکی از عبارت‌ها که در فهرست عبارات بداهه آنها وجود داشت این بود: «این اقتصاد است، کودن» این پیام تبدیل به محور اصلی کمپین موفق کلینتون شد. کلمه «کودن» برای طعنه به خود کارکنان کمپین بود تا به آنها یادآوری کند که تمرکز خود روی موضوعات مهم را از دست ندهند. کارویل توضیح می‌دهد که «این عبارت بسیار ساده و مربوط به خود اشخاص بود. من سعی داشتم بگویم: بیایید زیادی زرنگ نباشیم، اینجا نیایید و فکر کنید که ما خیلی باهوشیم. بیایید فقط موارد ساده و اساسی را به یاد آوریم.»

درک نیاز به تمرکز برای خود کلینتون نیز می‌بایست جا می‌افتاد. به کلینتون توصیه شده بود از اظهار نظر نسبت به موضع کاندیدای سوم ریاست جمهوری سال ۱۹۹۲ راس پروت^{۶۹}، در رابطه با بودجه متوازن پرهیز کند، چرا که دید مثبتی درباره این موضوع در جامعه وجود داشت. کلینتون از این موضوع ناراحت بود و می‌گفت: «من دو سال است که درباره این مسائل صحبت می‌کنم چرا به دلیل اینکه پروت در گود است باید این سخنان را متوقف کنم؟» مشاوران کلینتون باید به او می‌فهماندند: «پیام‌ها را باید اولویت‌بندی کنیم، اگر سه چیز بگویی انگار چیزی نگفته‌ای.»

«این اقتصاد است، کودن» لید داستان کلینتون بود و این لید خوبی بود، چون در سال ۱۹۹۲ اقتصاد ایالات متحده در رکود فرو

رفته بود. از آن جا که «این اقتصاد است، کودن» لید بود، نیاز به بودجه متوازن نمی توانست لید باشد. کارویل می بایست کلینتون را از مدفون کردن لید باز می داشت.

سفر کتاب (nbookcity.com)

اخلال در تصمیم‌گیری

چرا اولویت‌بندی دشوار است؟ به نظر کار دشواری نمی‌آید. به اهداف مهم‌تر اولویت بالاتری می‌دهید و اهداف «حیاتی»^{۷۰} را مقدم بر اهداف «مفید»^{۷۱} می‌دانید.

اگر نتوانیم بگوییم چه چیزی «حیاتی» و چه چیزی «مفید» است، چه اتفاقی می‌افتد؟ بعضی اوقات تشخیص این دو خیلی واضح نیست و اغلب باید میان دو «ناشناخته» تصمیم بگیریم. این نوع پیچیدگی ممکن است سبب عدم تصمیم‌گیری شود. در واقع روان‌شناسان دریافته‌اند که افراد ممکن است در پیچیدگی و عدم قطعیت شدید تصمیمات غیرمنطقی بگیرند.

در سال ۱۹۵۴ اقتصاددانی به نام آل‌جی سویج^{۷۲} موضوعی را به عنوان قانون اساسی تصمیم‌گیری تشریح کرد. و آن را «اصل قطعیت»^{۷۳} نامید. او این قانون را با مثالی توضیح می‌دهد: فرض کنید تاجری در اندیشه خرید چیزی است. انتخابات به زودی برگزار می‌شود و او فکر می‌کند که نتیجه آن می‌تواند بر جذابیت خرید وی تأثیر داشته باشد. پس برای شفاف‌سازی تصمیمش به دو سناریو می‌اندیشد. اگر جمهوری خواهان برنده شوند، او باید خرید خود را انجام دهد. اگر دموکرات‌ها برنده انتخابات باشند، او باز هم باید همین کار را انجام دهد. با توجه به اینکه وی در هر دو سناریو باید خرید خود را انجام بدهد، با وجود آنکه از نتیجه انتخابات آگاهی ندارد، او خرید خود را انجام می‌دهد. این تصمیم‌گیری به نظر معقول می‌آید، کمتر کسی درباره منطق سویج

تردید دارد.

اما دو روان‌شناس این منطق را به نقد کشیدند. چندی بعد آموس تورسکی^{۷۴} و الدار شفیر^{۷۵} مقاله‌ای منتشر کردند و در آن نشان دادند که «اصل قطعیت» همواره قطعی نیست. آنها موقعیتی را آشکار کردند که در آن به نظر می‌رسد تنها به علت وجود عدم قطعیت، افراد تصمیم خود را تغییر می‌دهند، حتی هنگامی که مانند مثال خرید تاجر، عدم قطعیت ربطی به نتایج نداشته باشد. برای مثال تصور کنید که دانشجو هستید و چند هفته مانده به تعطیلات کریسمس، در آزمون پایانی بسیار مهمی شرکت کرده‌اید. برای این آزمون هفته‌ها مطالعه کرده‌اید، زیرا موضوع درس برای مسیر شغلی آینده‌تان بسیار اهمیت دارد.

شما باید برای گرفتن نتیجه آزمون دو روز منتظر بمانید. در این میان برایتان، فرصت سفر به هاوایی در تعطیلات و با قیمت بسیار ارزان پیش می‌آید. سه گزینه پیش‌رو دارید: می‌توانید بلیط سفر خود را همین امروز بخرید، همین امروز از خرید صرف نظر کنید، یا ۵ دلار هزینه بپردازید تا این قیمت برای شما تا دو روز دیگر قابل استفاده باشد، این گزینه به شما اجازه می‌دهد برای سفر خود بعد از دریافت نمره تصمیم بگیرید. در این موقعیت چه تصمیمی می‌گیرید؟

ممکن است همانند دانشجویانی که در آزمایش اصلی با این تصمیم‌گیری مواجه شده بودند، احساس کنید که دوست دارید تا قبل از تصمیم‌گیری، نتیجه آزمون خود را بدانید. تورسکی و شفیر به آسانی این عدم قطعیت را برای دو گروه از شرکت‌کنندگان از

میان برداشتند. به افراد این گروه‌ها نتیجه امتحان از قبل گفته شده بود. به تعدادی از دانشجویان گفته شده بود که آزمون را با موفقیت گذرانده‌اند، ۵۷ درصد آنها تصمیم گرفتند که به سفر بروند (جشن خوب بعد از آزمون). به بقیه دانشجویان گفته شد که در آزمون موفق نبوده‌اند و رد شده‌اند، ۵۴ درصد آنها نیز تصمیم گرفتند که به سفر بروند (تجدید قوا بعد از آزمون). چه آنهایی که پذیرفته شده بودند چه آنهایی که رد شده بودند می‌خواستند فوراً به هاوایی بروند.

پیچیدگی اینجاست: گروهی از دانشجویان که مانند شما نمی‌دانستند نتیجه آزمونشان چگونه است، کاملاً متفاوت عمل کردند. بیشتر آنها (۶۱ درصد) ۵ دلار را پرداختند تا دو روز صبر کنند. درباره آن بیندیشید! اگر قبول شوید می‌خواهید به هاوایی بروید. اگر قبول نشوید باز هم می‌خواهید به هاوایی بروید. اگر ندانید که قبول شده‌اید یا قبول نشده‌اید، صبر می‌کنید تا متوجه شوید. این شیوه‌ای نیست که طبق «اصل قطعیت» باید رفتار شود. این شیوه مانند این است که تاجر ما منتظر بماند و بعد از اعلام نتایج انتخابات خرید کند، درحالی‌که فارغ از نتیجه انتخابات او مایل است که خرید خود را انجام دهد.

پژوهش تورسکی و شفیر نشان می‌دهد که عدم قطعیت، حتی عدم قطعیت غیر مرتبط، می‌تواند سبب اخلاص در تصمیم‌گیری شود. مطالعه دیگری که توسط شفیر و همکارش دونالد ردلمایر^{۷۶} انجام شد نشان داد که عدم تصمیم‌گیری ممکن است ناشی از حق انتخاب^{۷۷} نیز باشد. به‌عنوان مثال تصور کنید که دانشجو هستید و عصر یک روز با این حق انتخاب‌ها مواجه شده‌اید. چه

می‌کنید؟

شرکت در سخنرانی نویسنده محبوبتان که فقط در همان عصر برگزار می‌شود.

رفتن به کتابخانه برای درس خواندن.

درس خواندن در مقایسه با شرکت در سخنرانی‌ای که در طول عمر تنها یک بار پیش می‌آید، چندان جذاب به نظر نمی‌رسد.

هنگامی که این حق انتخاب‌ها به دانشجویان واقعی کالج داده شد تنها ۲۱ درصد آنها تصمیم گرفتند که درس بخوانند. فرض

کنید که به جای این دو انتخاب شما سه انتخاب داشته باشید:

شرکت در سخنرانی.

رفتن به کتابخانه و درس خواندن.

دیدن فیلمی که دوست داشتید ببینید.

آیا جواب شما فرقی می‌کند؟ جالب است که بدانید، هنگامی که به گروه‌های مختلف دانشجویان این انتخاب‌ها داده شد ۴۰

درصد آنها تصمیم گرفتند درس بخوانند؛ دو برابر تعدادی که قبلاً می‌خواستند درس بخوانند. برخلاف آنچه انتظار می‌رود،

داشتن دو گزینه خوب به جای درس خواندن در مقایسه با یک گزینه جایگزین، موجب می‌شود که احتمال انتخاب هر کدام از

آن گزینه‌ها کمتر شود. این رفتار منطقی نیست، اما انسان است دیگر.

اولویت‌دهی، افراد را از احساس نگرانی در تصمیم‌گیری می‌رهاند، چرا که آنها با این کار مغز ایده را می‌یابند. افرادی که به ما گوش می‌دهند، همیشه تصمیماتشان را در محیط عدم قطعیت می‌گیرند. آنها از دلهره تصمیم‌گیری رنج می‌برند، حتی هنگامی که انتخاب میان رفتن به سخنرانی و دیدن فیلم، یعنی انتخاب میان دو گزینه خوب باشد.

پیام‌های مرکزی و اصلی با یادآوری موضوعات مهم به افراد کمک می‌کنند تا از انتخاب‌های بد اجتناب کنند. به عنوان نمونه، در مثال هرب کلهر باید میان ارائه سالاد جوجه و عدم ارائه آن تصمیم بگیرد و پیام «ارزان‌قیمت‌ترین خط هوایی» او را راهنمایی می‌کند تا از سالاد جوجه صرف نظر کند.

کلینیک ایده

هدف این کتاب کمک به شماست تا ایده‌هایتان ماندگار شوند. به همین خاطر برای آشنایی شما با شیوه‌های کاربردی در ماندگار کردن ایده‌ها، در کتاب به‌طور متناوب بخش‌هایی به نام «کلینیک ایده» خواهیم داشت. این کلینیک‌ها، الهام گرفته از عکس‌های کلاسیک «قبل از عمل، بعد از عمل» مراکز کاهش وزن می‌باشند، که تلاش دارند نشان دهند رژیم‌های غذایی مفید هستند. همانند بیماران مختلفی که رژیم غذایی جدیدی را امتحان می‌کنند، ایده‌های اولیه در این کلینیک‌ها نیز از نظر میزان نیاز به تغییر با هم متفاوتند؛ برخی از آنها نیاز به کمک چشمگیری مانند بای‌پس معده و لیپوساکشن دارند و بعضی دیگر تنها نیاز به کم کردن اندکی وزن در ناحیه دور کمر دارند.

هدف کلینیک این نیست که شما را با نبوغ خلاق خودمان شگفت‌زده کنیم و این شانس برای خوانندگان و دیگر نویسندگان کتاب‌های مشابه است، چرا که هدف ما این نیست، ما نوابغ خلاق نیستیم. در واقع هدف مدل کردن فرایندی است که طی آن ایده‌ها ماندگارتر می‌شوند. از این ایده‌ها به شیوه‌های مرسوم نمی‌توانید بگذرید آنها را باید در منزل امتحان کنید. درباره هر پیام بیندیشید و ببینید که چگونه می‌توانید با استفاده از اصول این کتاب آن را بهبود دهید.

البته می‌توانید با خیال راحت از کلینیک‌ها عبور کنید، آنها آجرهای اصلی ساختمان نیستند بلکه آنها حاشیه‌های متن هستند، اما

ما امیدواریم که آنها به دردتان بخورند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

در معرض آفتاب قرار گرفتن خطرناک است

موقعیت: استاد سلامت در دانشگاه ایالتی اوهایو می‌خواهد جامعه آکادمیک را نسبت به خطرات در معرض آفتاب قرار گرفتن آگاه کند.

پیام ۱

این یک صفحه اینترنتی از دانشگاه ایالتی اوهایو است که حاوی حقایق درباره قرار گرفتن در معرض آفتاب ارائه می‌کند. ما به هر پاراگراف یک عدد نسبت داده‌ایم تا بتوانیم بعداً پیام را تجزیه و تحلیل کنیم:

در معرض آفتاب قرار گرفتن: پیشگیری و محافظت

یک. بدن طلایی و برنزه همواره نشان‌دهنده موقعیت اجتماعی بالا بوده است. شاید به این خاطر که گمان می‌شود کسانی که آنقدر وقت دارند تا مدت زیادی زیر آفتاب دراز بکشند و بدنی برنزه داشته باشند و یا آنهایی که می‌توانند در فصل‌های سرد به مناطقی با آب و هوای گرم سفر کنند، نسبت به مردم عادی پول و اوقات فراغت بیشتری دارند. به هر حال کسانی دوست دارند در اوایل بهار و بازگشت از سفر بدنی برنزه با سرخی‌ای درست و حساسی داشته باشند. چه برنزه بودن نشان‌دهنده موقعیت اجتماعی باشد یا خیر، در معرض آفتاب قرار گرفتن بدون توجه لازم می‌تواند مضر باشد. اشعه فرابنفش خورشید به پوست آسیب

می‌زند و همچنین می‌تواند مشکلات بینائی، واکنش‌های آلرژیک و تضعیف سیستم ایمنی بدن را در پی داشته باشد.

دو. برنزه شدن پوست و سوختگی آن ناشی از اشعه فرابنفش خورشید است. این اشعه‌ها نه دیده می‌شوند و نه احساس می‌شوند، اما در پوست نفوذ می‌کنند و سلول‌هایی را که حاوی رنگدانه قهوه‌ای رنگی به نام ملانین هستند تحریک می‌کنند. ملانین با جذب و پراکنده ساختن اشعه‌های فرابنفش از پوست محافظت می‌کند. کسانی که پوست تیره دارند، ملانین زیادی دارند. آنها به‌طور طبیعی از محافظت بیشتری در مقابل اشعه‌های فرابنفش برخوردار بوده و به راحتی برنزه می‌شوند. افراد بلوند، مو قرمز و افرادی با پوست معمولی و بور ملانین کمتری دارند و بنابراین خیلی سریع‌تر دچار سوختگی می‌شوند.

سه. وقتی ملانین توسط اشعه‌های فرابنفش تحریک می‌شود، با برنزه کردن پوست لایه محافظی در برابر تابش آفتاب تشکیل می‌دهد. البته کسانی که پوست‌های تیره نظیر زیتونی، قهوه‌ای و یا سیاه دارند نیز در برابر سوختگی آفتاب در امان نیستند و باید در این خصوص دقت کنند.

چهار. دو نوع اشعه فرابنفش (UV) وجود دارد: UVA و UVB.

UVB موجب سوختگی پوست یا سرخی ناشی از آفتاب سوختگی، سرطان پوست و پیری زودرس پوست می‌شود. UVA پوست را برنزه می‌کند اما ممکن است مشکلاتی نظیر آسیب‌های بینائی، جوش‌های پوستی و واکنش‌های آلرژیک و یا واکنش به داروها را

نیز در پی داشته باشد.

پنج. آسیب‌های پوستی ناشی از قرار گرفتن زیاد در معرض آفتاب، طی سال‌ها انباشته می‌شوند و قابل بازگشت نیستند. یک‌بار که آسیب روی می‌دهد دیگر رخ داده است و نمی‌توان آن را برگرداند. جدی‌ترین و ماندنی‌ترین آسیب‌ها، قبل از ۱۸ سالگی رخ می‌دهند. محافظت باید زود آغاز شود. به ویژه برای کودکانی که از بازی در بیرون از منزل در روزهای آفتابی لذت می‌برند.

قبل از اینکه توضیح زیر را بخوانید، دوباره پیام ۱ را بخوانید. چگونه می‌توانید آن را بهبود دهید؟

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۱

لید کدام است؟ مغز پیام چیست؟ پاراگراف اول دربارهٔ پوست برنزه و موقعیت اجتماعی صحبت می‌کند. که حقیقتاً موضوع جالبی برای انحراف از بحث اصلی است. (در واقع، متن هنگامی که می‌گوید «برنزه بودن چه نشان‌دهنده موقعیت اجتماعی باشد یا خیر...» این مسئله را تصدیق می‌کند) پاراگراف ۵ به‌عنوان مغز پیام مانند چراغ نئون پر نوری به ما چشمک می‌زند: آسیب‌های پوستی... طی سال‌ها انباشته شده و قابل بازگشت نیستند. شگفتا.

آیا این تنها مهم‌ترین مسئله‌ای نیست که باید به علاقه‌مندان به آفتاب گفته شود؟ در مقابل، پاراگراف‌های ۲ تا ۴ جزئیات اضافی را بیان می‌کنند. برای مقایسه، آیا برای تأیید زبان‌های سیگار، افراد سیگاری باید چگونگی کارکرد شش را بدانند؟

ما اینجا نکات را مرتب کردیم و متن را به گونه جدیدی بازنویسی کردیم تا لید مدفون نشود.

قرار گرفتن در معرض آفتاب: راهی برای پیری زودرس

پنج. آسیب‌های پوستی ناشی از قرار گرفتن زیاد در معرض آفتاب مانند پیر شدن است: این آسیب‌ها طی سال‌ها انباشته می‌شوند و قابل بازگشت نیستند. یک‌بار که آسیبی روی می‌دهد دیگر رخ داده است و نمی‌توان آن را برگرداند. جدی‌ترین و ماندنی‌ترین آسیب‌ها، قبل از ۱۸ سالگی رخ می‌دهند. محافظت از آفتاب باید زود آغاز شود. به ویژه برای کودکانی که از بازی در بیرون از منزل در روزهای آفتابی لذت می‌برند.

دو، سه و چهار. برنزه شدن و سوختگی از اشعه فرابنفش خورشید ناشی می‌شوند. اشعه فرابنفش باعث آفتاب سوختگی می‌شود که نشانه موقتی آسیب‌های عمیق‌تر و پنهان پوستی است. آفتاب سوختگی بالاخره ناپدید می‌شود اما آسیب‌های پنهان آن کماکان باقی می‌مانند و در نهایت باعث پیری زودرس و یا سرطان پوست خواهند شد.

پنج. پوست طلایی و برنزه اغلب نشانه‌ای از سلامتی تلقی می‌شود، اما اشعه فرابنفش نه تنها باعث آسیب پوست می‌شود بلکه مشکلات بینایی، واکنش‌های آلرژیک و تضعیف سیستم ایمنی بدن را نیز ایجاد می‌کند. بنابراین شاید به جای «پوست برنزه

سالم» باید آن را «پوست برنزه بیمار» نامید.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۲

مغز این پیام این است که آسیب‌های پوستی انباشته می‌شوند و غیرقابل بازگشت هستند. پس ما پیام را به گونه‌ای بازنویسی کردیم که بر نکته اصلی آن تأکید داشته و اطلاعات غیرضروری آن حذف شده باشد. ما این کار را برای نشان دادن اولویت‌دهی اجباری انجام دادیم. ما مطالب جالبی (نظیر ارجاع به ملانین) را حذف کردیم تا اجازه دهیم مغز اصلی پیام درون آن بدرخشد. ما با استفاده از روش‌هایی سعی کردیم که بر مغز پیام تأکید کنیم. اول تلاش کردیم که لید را از زیر خاک بیرون بیاوریم، به این ترتیب مغز پیام را دقیقاً در ابتدای پیام آوردیم. دوم تمثیلی به پیر شدن اضافه کردیم تا نشان دهیم آسیب غیرقابل بازگشت است. سوم یک تصویر ملموس و شاید غیرمنتظره اضافه کردیم: آفتاب سوختگی نشانه آسیب است و ممکن است ناپدید شود اما آسیب‌های پنهان و زیرین آن از بین نخواهند رفت.

برگه امتیازها		
پیام ۲	پیام ۱	چک لیست
☒	☐	ساده
☒	☐	غیرمنتظره
☒	☐	ملموس
☐	☐	معتبر
☐	☐	احساسی
☐	☐	داستانی

نُب مطلب

از مدفون کردن لید اجتناب کنید. برای سرگرم کردن مخاطب با مطلبی جالب اما غیرمرتبط آغاز نکنید. به جای آن کاری کنید که خود مغز پیام جالب تر شود.

اسامی، اسامی و اسامی

دان^{۷۸} شهر کوچکی در چهل مایلی شهر رالی مرکز کارولینای شمالی است. این شهر ۱۴۰۰۰ سکنه دارد و بیشتر نیروی کار آن کارگر هستند. صبح‌ها رستوران‌های محلی مملو از افرادی می‌شود که صبحانه مفصلی می‌خورند و قهوه می‌نوشند. پیشخدمت‌ها شما را «عزیزم» صدا می‌زنند. به‌تازگی وال مارت شعبه‌ای در این شهر افتتاح کرده است.

روی هم رفته دان شهری معمولی است، به‌جز یک واقعیت: در آنجا تقریباً همه روزنامه محلی **دیلی رکورد**^{۷۹} را می‌خوانند. حقیقت امر این است که این روزنامه بیش از تعداد ساکنان دان خوانده می‌شود.

نفوذ **دیلی رکورد** در جامعه دان ۱۱۲ درصد است، این نفوذ از هر روزنامه‌ای در کشور بیشتر است. نفوذ بالای صددرصد این روزنامه در جامعه، دو دلیل بیشتر نمی‌تواند داشته باشد:

افرادی از بیرون دان (شاید آنهایی که هر روز از حومه شهر برای کار به دان می‌آیند) روزنامه را می‌خرند.

بعضی از خانواده‌ها بیش از یک روزنامه می‌خرند. شاید برای بعضی از زوج‌های اهل دان استفاده مشترک از روزنامه دشوار باشد.

چه چیزی این موفقیت چشمگیر را توضیح می‌دهد؟ اهالی دان مسلماً گزینه‌های دیگری برای دریافت اخبار دارند:

یو.اس.ای. تودی، **رالی نیوز اند آبزرور**^{۸۰}، **سی.ان.ان**، اینترنت و هزاران خروجی دیگر. پس چرا دیلی رکورد این قدر پرتعداد است؟

روزنامه **دیلی رکورد** شهر دان در سال ۱۹۵۰ و توسط هوور آدامز^{۸۱} تاسیس شد. روزنامه‌نگاری در خون آدامز بود، او اولین مقاله‌اش را از کمپ پیش‌آهنگی ارسال کرد. او در آن زمان دانش‌آموز دبیرستان بود و به‌عنوان گزارشگر محلی و بدون حقوق برای روزنامه شهر رالی کار می‌کرد. پس از جنگ جهانی دوم، آدامز ویراستار روزنامه **دان دیسپچ**^{۸۲} شد. او در دیسپچ دوام نیاورد و تصمیم گرفت که روزنامه خود، **دیلی رکورد**، را راه بیندازد. در نهایت دیسپچ در سال ۱۹۸۷ بعد از بیست و هشت سال رقابت شانه به شانه، تسلیم و به‌طور کامل به آدامز واگذار شد.

آدامز طی پنجاه و پنج سال کار به‌عنوان ناشر، فلسفه سردبیری فوق‌العاده پایدار و استواری داشته است. او باور دارد که روزنامه‌ها باید پوششی به‌شدت محلی داشته باشند. در واقع او درباره پوشش جامعه بسیار متعصب است.

در سال ۱۹۷۸ که حس می‌کرد میزان تمرکز روزنامه‌اش روی مسائل محلی کافی نیست، یادداشتی برای همکاران خود نوشت و دیدگاهش را در آن شرح داد:

«همه ما می‌دانیم دلیل اصلی اینکه شخصی روزنامه محلی را می‌خواند، نام‌ها و عکس‌های محلی است. این کاری است که ما بهتر از هر فرد دیگری می‌توانیم انجام دهیم و این چیزی است که خوانندگان ما نمی‌توانند جای دیگری پیدا کنند. همیشه به یاد داشته باشید که شهردار انگیر^{۸۳} و شهردار لیلینگتون^{۸۴} به همان اندازه‌ای برای مردم این شهرها اهمیت دارند که شهردار نیویورک

برای مردمش اهمیت دارد.»

بگذارید واضح بگوییم: تمرکز آدامز روی پوشش محلی، یک ایده انقلابی نیست. در واقع، این امر در میان ناشران روزنامه‌های کوچک کاملاً پذیرفته شده است. با این حال به راحتی می‌توان دید که این نیت در بیشتر روزنامه‌ها به واقعیت نمی‌پیوندد. روزنامه‌های محلی معمولی پر از گزارش‌های خبرگزاری‌ها، تحلیل‌هایی از تیم‌های حرفه‌ای ورزشی و عکس‌های تزئینی بدون حضور آدم‌هاست.

به زبان دیگر، پیدا کردن مغز ایده به معنی منتشر کردن آن نیست. مدیریت ارشد ممکن است اولویت‌ها را بداند اما در به اشتراک گذاری آنها و دستیابی به آن اولویت‌ها کاملاً غیر مؤثر باشد. آدامز در یافتن و به اشتراک گذاشتن مغز ایده موفق بوده است. او چگونه این کار را کرد؟

به اشتراک گذاری مغز

آدامز محور عملیات روزنامه‌نگاری خود را کشف کرد: تمرکز محلی. سپس توجه خود را روی به اشتراک گذاری پیام اصلی‌اش معطوف کرد و آن را برای کارکنانش ماندگار کرد. ما در بقیه این فصل، در واقع بقیه این کتاب، درباره راه‌هایی برای ماندگار کردن پیام محوری بحث خواهیم کرد و این کار را با مطالعه راهی آغاز می‌کنیم که آدامز با استفاده از آن پیام «تمرکز محلی» را ماندگار کرد. هنگامی که بسیاری از ناشران فقط در ظاهر از ارزش تمرکز محلی حمایت می‌کنند، آدامز در این مورد بسیار افراطی است. او حاضر است نتیجه نهایی را فدای تمرکز محلی کند:

واقعیت این است که روزنامه محلی هیچ‌وقت به اندازه کافی اسم‌های محلی نخواهد داشت. اگر به اندازه کافی اسم برای پر کردن صفحات داشته باشیم، با خوشحالی دو حروف چین و دو صفحه جدید به هر شماره روزنامه اضافه خواهیم کرد.

او حاضر است به خاطر تمرکز محلی کسل‌کننده باشد:

من شرط می‌بندم که اگر امشب دیلی رکورد کل دفتر تلفن دان را چاپ کند، نیمی از افراد می‌نشینند و آن را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند نام آنها نیز در دفتر تلفن آمده است... هنگامی که فردی به شما می‌گوید: «وای شما این همه اسم را نمی‌خواهید»، لطفاً او را مطمئن کنید که این دقیقاً همان چیزی است که بیشتر از هر چیز دیگر می‌خواهیم!

او برای تأکید شدید بر ارزش تمرکز محلی، با خوشحالی از دوستی به نام رالف دلانو که روزنامه‌ای محلی را در بنسون اداره می‌کند، نقل قول می‌کند:

اگر بمب اتم بر شهر رالی فرود بیاید، خبرش در روزنامه‌های بنسون چاپ نمی‌شود مگر اینکه مقداری از خاکستر و سنگریزه‌های آن بر بنسون بریزد.

در واقع، هنگامی که از آدامز درباره علت موفقیت دلی رکورد پرسیدیم، پاسخ داد: «این موفقیت به خاطر سه چیز است: اسامی، اسامی و اسامی.»

در اینجا چه چیزی در حال رخ دادن است؟ آدامز ایده محوری را که می‌خواهد منتشر کند پیدا کرده است اینکه تمرکز محلی کلید موفقیت روزنامه‌اش است. این گام اول است. گام دوم این است که این ایده محوری را به دیگران انتقال دهد؛ و او این کار را به‌طور درخشان و برجسته انجام می‌دهد.

نگاهی بیندازید به تکنیک‌هایی که آدامز برای نشان دادن جدیتش درباره تمرکز محلی استفاده می‌کند. او از تمثیل استفاده می‌کند: شهردار انگیر و شهردار نیویورک را مقایسه کنید. (ما جلوتر در این فصل درباره تمثیل مطالب بیشتری برای گفتن داریم) او می‌گوید اگر گزارشگرانش بتوانند اسامی بیشتری تولید کنند، حاضر است حروف‌چین‌های بیشتری استخدام کند. این

اولویت‌دهی اجباری است: تمرکز محلی مهم‌تر از کاهش هزینه‌هاست! (روحیه‌ای که در بیشتر روزنامه‌های محلی شهرهای کوچک رایج نیست. فصل غیرمنتظره را ببینید).

همچنین او با زبانی واضح و مشهود سخن می‌گوید. او چه چیزی می‌خواهد؟ اسم. او در هر شماره روزنامه تعداد زیادی اسم از افراد خاص می‌خواهد. (فصل ملموس بودن را ببینید) این ایده به اندازه کافی ملموس است تا هر کسی در سازمان بتواند آن را درک و از آن استفاده کند. آیا جایی برای کج‌فهمی یا نفهمیدن وجود دارد؟ آیا کارمندی هست که نفهمد منظور آدامز از «اسم» چیست؟

«اسامی، اسامی و اسامی» عبارتی ساده و نمادین از حقیقت محوری است. موضوع این نیست که اسامی مفیدند. در ذهن آدامز اسامی بر هزینه‌ها غلبه می‌کنند. اسامی بر متن خوب برتری دارند. اسامی بر انفجار هسته‌ای در جوامع همسایه نیز ارجحیت خواهند داشت.

از وقتی که آدامز روزنامه را تأسیس کرد، طی پنجاه و پنج سال، ارزش محوری وی مبتنی بر تمرکز بر جامعه، به صدها نفر از افراد روزنامه کمک کرده است تا در پیشامدهای گوناگون تصمیمات درستی بگیرند. آدامز به عنوان سردبیر بیش از ۲۰.۰۰۰ مسئله را سرپرستی و هدایت کرده است؛ و هر کدام از آن مسائل شامل تصمیم‌های بی‌شماری بوده است: چه گزارش‌هایی را پوشش

می‌دهیم؟ گزارش‌های مهم کدام‌اند؟ چه عکسی را کار کنیم؟ برای صرفه‌جویی در فضا کدام را حذف کنیم؟

قاعدتاً آدامز نمی‌توانست شخصاً درگیر این طیف گسترده از هزاران تصمیم کوچک شود. اما چون قصد فرماندهی آدامز کاملاً روشن بود: «اسامی، اسامی و اسامی»، کارکنانش از مشکل سردرگمی در تصمیم‌گیری رنج نمی‌بردند. آدامز نمی‌توانست همه‌جا باشد، اما با یافتن محور و انتشار واضح آن، کاری کرد که همیشه همه‌جا باشد. این قدرت ایده‌های ماندگار است.

(nbookcity.com)

ساده = مغز + فشرده

آدامز نویسنده‌ای حرفه‌ای و باهوش است. بازی مفید او با کلمات، احتمالاً سطح هوشمندی او را نشان می‌دهد: «اسامی، اسامی و اسامی.» این عبارت بسیار مفید و به یاد ماندنی است، زیرا بسیار ملموس است، همچنین بسیار فشرده و موجز است. این مثال دومین جنبه از سادگی را نشان می‌دهد: محوری، فشرده و جمع‌وجور.

بحثی در ضرورت فشرده بودن ایده نیست. به ندرت به شما توصیه می‌شود که ارتباطات خود را طویل و پیچیده کنید به جز مواردی مانند زمانی که شما نرخ بهره را برای کارت اعتباری شرکت محاسبه می‌کنید. می‌دانیم که جملات بهتر از پاراگراف‌ها هستند. دو بند مطلب، بهتر از پنج بند مطلب است. کلمات آسان بهتر از کلمات سخت هستند. در واقع، اینجا پهنای باند مسئله است: هر چه میزان اطلاعات درون ایده را کاهش دهیم، ایده ماندگارتر خواهد بود.

بگذارید واضح‌تر بگوییم. فشرده‌سازی به‌تنهایی کافی نیست. می‌توانیم پیامی فشرده داشته باشیم، درحالی‌که مغز ایده نیست؛ به عبارت دیگر، شعار مختصری که قصد فرماندهی ما را نشان نمی‌دهد. پیام فشرده ممکن است ماندگار شود، اما چیزی درباره ارزش خود نمی‌گوید. می‌توانیم پیام‌های فشرده‌ای را تصور کنیم که دروغ‌اند («زمین صاف است») پیام‌های فشرده‌ای که غیر مرتبط‌اند («بزها کلم دوست دارند») و پیام‌های فشرده‌ای که غیر عاقلانه هستند («نگذار روزی بگذرد بدون اینکه کفشی

بخری»).

گاهی نیز اختصار ممکن است هدف بی‌ارزشی به حساب بیاید. بسیاری از ما در زمینه‌ای خاص خبرگی و تخصص داریم. متخصص بودن در یک زمینه به این معنی است که شیفته نکات ظریف و دقیق و پیچیدگی هستیم. اینجاست که اسارت در دام دانش پا به میدان می‌گذارد و ما فراموش می‌کنیم که ندانستن آنچه می‌دانیم، چگونه است. در آن نقطه است که ساده‌سازی به نظر «ساده‌سازی سطح پایین» می‌آید. ما به عنوان متخصص نمی‌خواهیم به انتشار عبارات مختصر و یا رساندن چیزها به کوچک‌ترین مخرج مشترک، متهم شویم. به عبارت ساده‌تر، می‌ترسیم که به ساده‌سازی بیش از حد مشهور شویم.

پس برای اینکه «ساده»^{۸۵} را «مغز»^{۸۶} و «فشرده»^{۸۷} تعریف کنیم، باید مطمئن شویم که این اختصار و فشرده‌سازی به تلاشی که در راهش می‌شود، می‌ارزد. اکنون که مغز را داریم، چرا باید آن را فشرده کنیم؟ آیا ایده‌های بی‌پرو و بال به‌طور ذاتی کم‌فایده‌تر از ایده‌های تفصیلی نیستند؟ فرض کنید که اختصار و فشرده‌سازی را به بیشترین حد خود برسانیم. آیا ممکن است که با انتشار عبارتی کوتاه، چیز معناداری گفته باشیم؟

پرنده‌ای در دست

هزاران سال است که مردم عبارات کوتاهی را که ضرب‌المثل نامیده می‌شوند، به کار می‌برند. ضرب‌المثل‌ها ساده اما عمیق هستند. سروانتس^{۸۸} ضرب‌المثل را «جملات کوتاه برگرفته از سال‌ها تجربه» تعریف می‌کند. یک ضرب‌المثل انگلیسی را در نظر بگیرید: «یک پرنده در دست بهتر از دو پرنده روی درخت». مغز آن چیست؟ مغز ضرب‌المثل، هشدار علیه دست کشیدن از چیزی قطعی در برابر چیزی غیر قطعی و احتمالی است. ضرب‌المثل، کوتاه و ساده است اما تکه‌های بزرگ حکمت و فرزانی که در موقعیت‌های گوناگون مفیدند، در آن جمع شده است. همان‌طور که مشخص است، این فقط ضرب‌المثلی در زبان انگلیسی نیست. در سوئد این ضرب‌المثل به این صورت بیان می‌شود: «یک پرنده در دست، بهتر از ده پرنده در جنگل». در اسپانیا: «یک پرنده در دست بهتر، از صد پرنده در حال پرواز». در لهستان: «گنجشک در دست، بهتر از کبوتر روی بام» و در روسیه: «پرنده کوچک در دست، بهتر از درنایی در آسمان»

نمونه‌های مشابه گوناگونی در فرهنگ‌های رومانیایی، ایتالیایی، پرتغالی، آلمانی، ایسلندی و حتی در فرهنگ لاتین قرون وسطا یافت می‌شود. اولین نمونه‌های مستند در فرهنگ انگلیسی، از کتاب **پیشروی زائر**^{۸۹} اثر جان بانین^{۹۰} در سال ۱۶۷۸ است. اما این ضرب‌المثل احتمالاً از این هم قدیمی‌تر است. در یکی از افسانه‌های ایساپ^{۹۱} شاهینی به بلبل حمله می‌کند. بلبل برای نجات جان‌ش شروع به التماس می‌کند و می‌گوید که برای شاهین لقمه کوچکی است و او را سیر نخواهد کرد. شاهین پاسخ می‌دهد که

«آن قدر احمق نیستم که به امید پرنده دیگری که حتی در دیدم نیست، پرنده‌ای را که در دست دارم رها سازم.» تاریخ این داستان سال ۵۷۰ پیش از میلاد است.

ضرب‌المثل «پرنده در دست» ایده فوق‌العاده ماندگاری است. این ضرب‌المثل از ۲۵۰۰ سال پیش زنده است. در نظر داشته باشید که هیچ کس هزینه‌ای برای کمپین تبلیغاتی «پرنده در دست» انجام نداده است. این ضرب‌المثل به خاطر خودش منتشر شده است. ضرب‌المثل‌های دیگر نیز چنین عمر ماندگاری دارند. در واقع تقریباً در تمام فرهنگ‌های مکتوب و مستند، گنجینه‌ای از این ضرب‌المثل‌ها یافت می‌شود. چرا؟ هدف آنها چیست؟

ضرب‌المثل‌ها برای راهنمایی تصمیم‌گیری‌های فردی در محیط‌هایی با استانداردهای مشترک، مفید هستند. این استانداردهای مشترک اغلب هنجارهای اخلاقی و معنوی هستند. ضرب‌المثل‌ها، قاعده‌هایی سرانگشتی برای رفتار افراد ارائه می‌کنند. قانون طلایی «همان‌طور با دیگران رفتار کنید که می‌خواهید با شما رفتار کنند»، آن قدر ژرف و عمیق است که می‌تواند بر رفتار هر فردی در طول عمرش تأثیر بگذارد. این قانون طلایی نمادی عالی از همان چیزی است که در این فصل به دنبالش هستیم. ایده‌هایی که آن قدر فشرده و موجز هستند تا ماندگار شوند و آن قدر با معنا هستند که متمایز باشند.

ایده‌های عالی و ساده، از چنان ظرافت و معنایی برخوردارند که موجب می‌شود عملکردی نظیر بسیاری از ضرب‌المثل‌ها داشته

باشند. تعریف سروانتس از «ضرب‌المثل»، تعریف ما را از ایده‌های ساده منعکس می‌کند: «جملات کوتاه (فشرده و مختصر) برگرفته از یک عمر تجربه (مغز)». البته حق داریم درباره عبارات کوتاه مشکوک باشیم، زیرا بسیاری از عبارات کوتاه، تهی و گمراه‌کننده هستند؛ آنها فشرده و مختصرند، اما مغز نیستند. ساده‌ای که ما به دنبالش هستیم، عبارتی کوتاه نیست، بلکه ضرب‌المثل است: مختصر و مغز.

آدامز موفق شد تا ایده محوری خود، یعنی نیاز به تمرکز شدید بر مسائل محلی را به ضرب‌المثل ژورنالیستی تبدیل کند. «اسامی، اسامی و اسامی» ایده‌ای است که به تصمیم‌گیری‌های فردی در مجموعه‌ای از استانداردهای مشترک کمک می‌کند. اگر شما عکاس باشید، این ضرب‌المثل برایتان ارزش چندانی نخواهد داشت، مگر اینکه بخواهید از برچسب نام افراد عکس بگیرید. اما شما می‌دانید سازمانتان به دنبال رونق از طریق نام‌هاست، برای مثال گزارش کردن فعالیتی که یکی از شهروندان محلی انجام داده است، این دانش به شما کمک می‌کند تا بدانید که باید به دنبال گرفتن چه نوع عکس‌هایی باشید. آیا باید عکسی از جلسه کسل‌کننده شورا بگیرید یا عکسی از غروب زیبای پارک؟ پاسخ آشکار است: جلسه کسل‌کننده شورا.

پام پایلوت^{۹۲} و ضرب‌المثل دیداری

ایده‌های فشرده به افراد کمک می‌کنند پیام محوری را به‌خاطر بسپارند. اما وقتی اهمیت‌شان بیش‌تر می‌شود که به افراد کمک کنند در زمان مقتضی رفتار مناسبی داشته باشند، به‌خصوص در محیطی که افراد مجبورند تصمیمات زیادی بگیرند.

چرا کنترل‌های از راه دور دکمه‌هایی بیش‌تری از آنچه استفاده می‌شود، دارند؟ پاسخ این پرسش، قصد خیرخواهانه مهندسان است. بیش‌تر پروژه‌های تکنولوژی و طراحی محصول باید با «گسترش امکانات» مبارزه کنند، یعنی گرایش وسیله‌ها به پیچیده شدن در طی زمان تا حدی که دیگر نقش اصلی خود را به خوبی انجام ندهند. ویدئوهای وی.سی.آر نمونه‌ای از این دست هستند.

گسترش امکانات فرایندی بی‌ضرر است. مهندس طراح به طرح اولیه کنترل از راه دور نگاه می‌کند و ممکن است با خود فکر کند «هی، اینجا کمی فضای اضافه روی کنترل هست. همین‌طور مقداری ظرفیت محاسبه اضافه نیز در پردازنده وجود دارد. چه می‌شود اگر به جای اینکه بگذاریم این ظرفیت‌ها بدون استفاده بمانند، به افراد این توانایی را بدهیم که بتوانند از هر دو تقویم جولیان^{۹۳} و تقویم مسیحی استفاده کنند؟» مهندس طراح فقط سعی دارد کمک کند تا یک امکان فوق‌العاده دیگر را به کنترل از راه دور اضافه کند. دیگر مهندسان تیم توجه خاصی به دکمه سوئیچ تقویم ندارند. حتی اگر فکر کنند که این کار بی‌هوده است،

احتمالاً آن قدر برایشان بی اهمیت است که به آن اعتراض نمی کنند و هرگز نمی گویند: «یا دکه تقویم باید حذف شود یا اینکه من استعفا می دهم.» به همین شکل، به تدریج، مدام امکانات مختلفی به کنترل و سایر انواع تکنولوژی ها اضافه می شود.

تیم پام پایلوت، با آگاهی از این خطر در برابر گسترش امکانات موضع شدیدی گرفته بود. هنگامی که این تیم در اوایل دهه ۱۹۹۰ آغاز به کار کرد، دستگاه های دستیار دیجیتال شخصی^{۹۴} سابقه شکست های سنگینی داشتند. سقوط ناگهانی اپل، با دستگاه دستیار دیجیتال شخصی نیوتون، دیگر رقبا را به شدت بیمناک کرده بود.

محصول یکی از رقبا در بازار دستگاه های دستیار دیجیتال شخصی در سال ۱۹۹۴، بیش تر شبیه کامپیوتری بود که دچار سوء تغذیه شده است. این وسیله، دستگاهی حجیم با صفحه کلید و چندین درگاه برای دستگاه های جانبی بود. جف هاو کینز^{۹۵} رهبر تیم پام پایلوت مصمم بود که محصولش به این سرنوشت دچار نشود. او می خواست پام پایلوت ساده باشد. این محصول می بایست چهار کار را مدیریت می کرد: تقویم، مخاطبان، یادداشت ها و فهرست کارها. پام پایلوت فقط همین چهار کار را انجام می دهد، ولی آنها را به بهترین شکل انجام می دهد.

هاو کینز همیشه با همراه داشتن یک مکعب چوبی به اندازه آنچه برای پام در نظر داشت، با پدیده گسترش امکانات می جنگید. تره و سالو یکی از اعضای تیم طراحی پام می گوید: «مکعب چوبی بی صدا نشان دهنده اهداف ساده تکنولوژیک محصول بود. این

مکعب در عین حال بسیار کوچک بود که نشان‌دهنده ظرافت و تمایز محصول بود.» هاوکینز مکعب چوبی را هنگام «یادداشت‌برداری» طی جلسات بررسی می‌کرد. هرگاه فردی پیشنهاد افزودن امکانات جدیدی را می‌داد هاوکینز مکعب چوبی را بیرون می‌آورد و می‌پرسید که این ویژگی کجای این مکعب جا می‌گیرد؟

وسالو می‌گوید احتمالاً پام پایلوت به این علت محصول موفق بود که «طراحی آن براساس آن‌چه نیست انجام شده بود، نه آنچه هست.» تام کلی^{۹۶} از شرکت طراحی ای.دی.او^{۹۷}، یکی از شرکت‌های موفق در سیلیکون‌ولی، نظر مشابهی دارد: «مهم‌ترین مانع در موفقیت نسل اول دستیار دیجیتال شخصی این تفکر بود که این ماشین‌ها تقریباً باید هر کاری را انجام دهند.»

هاوکینز می‌دانست که ایده محوری او در این پروژه باید ظرافت و سادگی (و اجتناب سرسختانه در برابر گسترش امکانات) باشد. هاوکینز و تیمش این ایده محوری را با استفاده از یک ابزار تصویری به اشتراک گذاشتند: مکعبی چوبی که به نمادی از امکانات محدود اما عالی بدل شده بود.

مشابهت‌های قابل توجهی در توسعه پام پایلوت و کمپین انتخاباتی کلینتون به رهبری جیمز کارویل وجود دارد. در هر دو نمونه، اعضای تیم افرادی با دانش و پرحرارت بودند. اعضای این دو تیم **توانایی و تمایل به انجام** کارهای متمایز داشتند. همچنین هر دو گروه به هشدار ساده‌ای احتیاج داشتند که آنها را از وسوسه انجام کارهای زیاد باز دارد. هنگامی که سه چیز بگویید، چیزی

ن گفته اید. هنگامی که کنترل از راه دور پنجاه دکمه ای داشته باشید، دیگر نمی توانید کانال را عوض کنید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

استفاده از آنچه آنجا هست

پیام باید فشرده و مختصر باشند؛ چون انسان در لحظه، اطلاعات بسیار محدودی را می‌تواند یاد بگیرد و به‌خاطر بسپارد. اما فرض کنید که مغز پیاممان را ارزیابی کرده‌ایم و برای رسیدن به اختصاری در حد ضرب‌المثل، حجم زیادی اطلاعات در دست داریم. چگونه می‌توانیم این همه اطلاعات ضروری را منتقل کنیم؟ در ادامه تمرینی انجام خواهید داد که شما را با ضرورت فشرده‌سازی آشنا می‌کند و یاد می‌دهد چگونه حجم بیشتری از اطلاعات را در پیامی فشرده جای دهید.

قوانین این تمرین به این صورت است: ده تا پانزده ثانیه و نه بیشتر برای مطالعه حروف زیر صرف کنید. سپس کتاب را ببندید و یک برگه کاغذ بردارید و هر تعداد حرف را که به یاد می‌آورید بر روی آن بنویسید.

RS SAI SNA OUP INAT FKFB J

شما هم به مانند دیگران احتمالاً بین هفت تا ده حرف را به‌خاطر می‌آورید اطلاعات زیادی نیست. در اینجا به فشرده‌سازی احتیاج داریم؛ زیرا حجم محدودی از اطلاعات را در هر مرتبه دریافت می‌کنیم.

حال به پایین صفحه بروید و دوباره این تمرین را انجام دهید.

این بار چیزی را تغییر داده‌ایم. حروف و حتی توالی آنها را عوض نکرده‌ایم. تنها شیوه هم‌گروهی حروف را تغییر دادیم. یک بار دیگر

ده تا پانزده ثانیه حروف را مطالعه کنید، سپس کتاب را ببندید و دوباره حروف را بنویسید.

IRS UPS NASA NATO FBI JFK

احتمالاً بار دوم خیلی بهتر عمل کرده‌اید. ناگهان حروف معنی چیزی را می‌دهند و این امر موجب می‌شود که آسان‌تر به یاد بیایند. در دور اول سعی داشتید داده‌های خام را به یاد بیاورید. در دور دوم مفاهیم را به یاد می‌آوردید: JFK (جان اف کندی)،

IRS, NATO, FBI, NASA, UPS.

اما صبر کنید. چرا به یاد آوردن «جان اف کندی» راحت‌تر از به یاد آوردن حروف تصادفی F, J, K است؟ مسلماً JFK مجموعه اطلاعات بیشتری نسبت به سه حرف تصادفی دارد! تمام ملحقات جان اف کندی را در نظر بگیرید: سیاست‌ها، روابط، ترورکننده و خانواده معروفش. اگر یادآوری مانند وزنه‌برداری باشد، بسیار مسخره است اگر فکر کنیم که JFK را نسبت به سه حرف کوچک راحت‌تر می‌توانیم «بلند» کنیم.

مسلماً نکته اینجاست که ما JFK را «بلند» نمی‌کنیم. تمام کار به‌خاطر سپاری JFK قبلاً انجام شده است. ما این عضلات را پیش از این ساخته‌ایم و مفهوم JFK با تمام ملحقات آن از پیش در حافظه ما جمع شده‌اند. در حقیقت آنچه به یاد می‌آوریم، اشاره‌ای به این اطلاعات است: پرچم کوچکی را در زمین حافظه‌مان برافراشته می‌کنیم. ما با حروف خام، سه پرچم مجزا را برمی‌افرازیم.

سرانجام اینکه مسئله در اینجا به یاد آوردن یک عنصر اطلاعات (یا یک پرچم) در برابر سه عنصر است و اصلاً شگفت‌آور نیست که یک عنصر راحت‌تر به خاطر سپرده شود.

خب که چه؟ آیا این مطالب فقط موضوعی ناچیز درباره مغز است؟ می‌خواهیم به اینجا برسیم که: ما فهمیدیم که ایده‌های فشرده و مختصر ماندگارترند. اما ایده‌هایی که فقط فشرده باشند، فاقد ارزش هستند؛ فقط ایده‌های عمیق فشرده ارزشمندند. بنابراین جهت عمق بخشیدن به ایده‌های فشرده باید در انتقال پیام کوتاه، مقادیر زیادی اطلاعات بگنجانید. اما چگونه این کار را انجام می‌دهید؟ از پرچم‌ها استفاده می‌کنید و به منطقه موجود حافظه مخاطب تلنگر می‌زنید. شما از آنچه از قبل در آنجا هست استفاده می‌کنید.

طرحواره^{۱۰۰} پوملو

تاکنون برای موقعیت‌هایی که در آن یک یا چند ایده ساده مطرح می‌شود، نکاتی گفته شد. اما بیایید با این واقعیت روبه‌رو شویم که بسیاری از کارها در جهان واقعی پیچیده هستند. منظورمان این نیست که موضوعاتی پیچیده مانند قانون، دارو، ساخت‌وساز، برنامه‌ریزی و تدریس را می‌توان در دو یا سه پیام فشرده خلاصه کرد. واضح است که نمی‌توانیم مکتب معماری را با ایده‌ای فشرده جایگزین کنیم («از فرو ریختن ساختمان‌ها جلوگیری کنید»).

این موضوع ما را به نکته مهمی می‌رساند که تاکنون درباره‌اش صحبتی نکرده‌ایم: چگونه یک دانشجوی سال اول به معماری تبدیل می‌شود؟ چگونه از سادگی، پیچیدگی ظهور می‌کند؟ ما درباره این موضوع که از هنر سادگی، می‌توان پیچیدگی خلق کرد، صحبت خواهیم کرد. اگر ایده‌های ساده به درستی طبقه‌بندی و پیاده‌سازی شوند، می‌توانند خیلی سریع پیچیده شوند. بگذارید به شما یاد بدهیم «پوملو» چیست (اگر می‌دانید پوملو چیست، دانش‌آموز خوبی باشید و وانمود کنید نمی‌دانید). این یکی از راه‌هایی است که می‌توان توضیح داد پوملو چیست:

توضیح ۱: پوملو بزرگ‌ترین میوه از خانواده مرکبات است. پوست آن بسیار کلفت است، اما به راحتی کنده می‌شود. میوه‌اش، زرد کم‌رنگ تا ارغوانی است و ممکن است بسیار آبدار تا کمی خشک باشد و مزه آن از تند و شیرین تا تند^{۱۰۱} و ترش متغیر است.

سؤال فوری: با توجه به این توضیحات، اگر نصف آب پوملو و نصف آب پرتقال را با هم مخلوط کنیم، مزه‌اش خوب می‌شود؟ ممکن است حدسی بزنید، اما جواب احتمالاً قدری مبهم است. بیاید توضیح دیگری را بخوانیم:

توضیح ۲: پوملو گریپ‌فروتی بسیار بزرگ و با پوستی نرم و کلفت است.

توضیح ۲ پرچمی بر روی مفهومی که از قبل می‌دانستید، برمی‌افرازد: گریپ‌فروت. هنگامی که می‌گوییم پوملو شبیه گریپ‌فروت است، تصویر ذهنی خود از گریپ‌فروت را فرامی‌خوانید. سپس ما به شما می‌گوییم که چه بخشی از این تصویر را تغییر دهید: پوملو بسیار بزرگ است. در نتیجه، شما بزرگ‌تر شدن گریپ‌فروت را تصویرسازی می‌کنید.

یادگیری مفهوم جدید را با گره زدن آن به مفهومی که می‌دانستید، برایتان آسان‌تر کردیم. در این مثال، مفهوم «گریپ‌فروت» است. «گریپ‌فروت» طرحواره‌ای است که شما از قبل می‌شناسید. (واژه طرحواره اصطلاح تخصصی روان‌شناسی است، اما آن قدر مفید است که به نظر ما می‌آورد در این کتاب از آن استفاده کنیم).

روان‌شناسان طرحواره را مجموعه ویژگی‌های کلی یک مفهوم یا یک گروه و طبقه خاص تعریف می‌کنند. طرحواره‌ها از مقادیر زیادی اطلاعات از پیش ذخیره شده و انبار شده در حافظه تشکیل شده‌اند. اگر فردی به شما بگوید که اتومبیل اسپرت جدید و بسیار خوبی دیده است، ناگهان تصویری به ذهن شما می‌آید که پر از ویژگی‌های کلی است. می‌دانید که «اتومبیل‌های اسپرت»

چه شکلی هستند. شما در ذهنتان خودرویی کوچک، دو در و احتمالاً با سقفی متحرک تصویر می‌کنید. اگر در تصویر ذهنی شما این خودرو در حال حرکت باشد، آن را بسیار سریع می‌بینید. رنگ خودرو به احتمال قریب به یقین قرمز خواهد بود. به همین ترتیب طرحواره شما از «گریپ‌فروت» حاوی مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلی است: رنگ زرد و صورتی، ترش مزه، اندازه توپ سافتبال^{۱۰۲} و مواردی از این دست.

با فراخوانی طرحواره شما از گریپ‌فروت می‌توانیم تا زودتر از روشی که بخواهیم تمام ویژگی‌های پوملو را برایتان فهرست کنیم، مفهوم پوملو را به شما یاد دهیم. توجه داشته باشید که با این کار، پاسخ به سؤال مخلوط آب پوملو و آب پرتقال نیز آسان‌تر خواهد بود. شما می‌دانید که آب گریپ‌فروت مخلوط خوبی با آب پرتقال است، بنابراین طرحواره پوملو نیز این ویژگی را از طرحواره گریپ‌فروت به ارث خواهد برد. (به هر حال برای تکمیل سخن باید بگوییم که توضیح ۱ خود پر از طرحواره‌های گوناگون است. «مركبات» یک طرحواره است، «پوست و ظاهر بیرونی» طرحواره است و «مزه تند» نیز طرحواره است. توضیح ۲ به خاطر «گریپ‌فروت» که سطح بالاتری از طرحواره‌ها است یعنی طرحواره‌ای متشکل از طرحواره‌های دیگر، راحت‌تر تحلیل می‌شود).

توضیح ۲ با استفاده از طرحواره‌ها، هم قوه ادراک و هم حافظه ما را بهبود می‌بخشد. بیایید دو تعریف ارائه شده برای «پوملو» را با

توجه به ساختار هرم وارونه در نظر بگیریم. لید چیست؟ خب در توضیح یک، مرکبات لید است. بعد از لید، سلسله مراتب واضحی دیده نمی‌شود. بسته به آنچه توجه افراد را به خود جلب کند، ممکن است اطلاعات پوست (بسیار کلفت ولی نرم و آسان برای پوست کندن) یا اطلاعاتی مربوط به رنگ («زرد کمرنگ تا ارغوانی») یا اطلاعات آبدار بودن یا اطلاعات مزه به یاد آورده شود.

در توضیح ۲، «مانند گریپ‌فروت» لید است. پاراگراف دوم: اندازه بسیار بزرگ. پاراگراف سوم: پوست کلفت و نرم. شش ماه بعد، در بهترین حالت، افراد فقط لید داستان ما را به‌خاطر خواهند آورد، به این معنی است که با داستان اول، آنها «میوه» یا «مرکبات» را به یاد خواهند آورد. با داستان بعدی، آنها «گریپ‌فروت» را به یاد خواهند آورد. واضح است که داستان دوم بهتر است، این نظر شخصی نیست.

این نتیجه‌گیری احتمالاً آخرین بحث روان‌شناسی دربارهٔ مرکبات است که با آن مواجه خواهید شد. مفهوم «پوملو» ارزش سوزاندن این همه نورون مغزی را نداشت، اما مفهوم زیربنایی یعنی طرحواره‌ها که سادگی عمیق را فراهم می‌سازند، بسیار حیاتی است.

معلم‌های خوب به‌طور شهودی از طرحواره‌های زیادی استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال، معلم‌های اقتصاد، درس را با مثال

فشرده و بی پروا می‌کنند که برای دانش‌آموزانی که از قبل هیچ طرحواره اقتصادی در ذهن ندارند نیز قابل درک است. «بگذارید بگویم که شما سیب تولید می‌کنید و من پرتقال. در این اطراف هم فقط ما دو نفر حضور داریم. همچنین بگذارید بگویم که ما ترجیح می‌دهیم به جای اینکه فقط از یک نوع میوه بخوریم، مقداری از هر دو میوه را مصرف کنیم. ما باید میوه‌هایمان را مبادله کنیم؟ حال چگونه باید این کار را انجام دهیم؟»

دانش‌آموزان از قبل چگونگی کارکرد مبادله را در این میدان ساده شده آموخته‌اند. این دانش به نوبه خود به طرحواره مبادله برای آنها تبدیل می‌شود. با یک‌بار یادگیری، این طرحواره می‌تواند فراخوانده شده و تا ابعادی گسترده شود. برای مثال چه اتفاقی می‌افتد اگر شما سیب‌های بهتری تولید کنید؟ آیا باز هم مانند قبل مبادله می‌کنید؟ ما برای حل این مسئله، مانند کاری که در ساختن پوملو از طرحواره گریپ‌فروت انجام دادیم، طرحواره را فرامی‌خوانیم و آن را با وضعیت جدید مطابقت می‌دهیم.

پیچیدگی از سادگی

طرحواره‌ها به ما کمک می‌کنند تا از مواد ساده پیام‌های پیچیده بسازیم. در مدرسه بسیاری از درس‌های علمی از طریق استفاده هوشمندانه از طرحواره‌ها آموزش داده می‌شوند. درس مقدمه‌ای بر فیزیک با موقعیت‌های ساده و ایده‌آل سروکار دارد: قرقره‌ها، سطوح شیب‌دار، حرکت اجسام با سرعت ثابت در مسیرهای بدون اصطکاک. وقتی که دانش‌آموزان با طرحواره «قرقره» آشنا شدند، می‌توانند آن طرحواره را در راه‌های دیگر گسترش دهند یا با طرحواره‌های دیگر بیامیزند تا از طریق آنها بتوانند مسائل پیچیده‌تر را حل کنند.

استفاده جالب دیگر از طرحواره‌ها، مدل سیاره‌ای اتم است که بسیاری از ما آن را در نوجوانی یاد گرفته‌ایم. این مدل ادعا می‌کند که الکترون‌ها مانند چرخش زمین به دور خورشید، به دور هسته می‌گردند. این تمثیل به دانش‌آموز بینشی سریع و فشرده درباره کارکرد اتم می‌دهد.

این تمثیل سیاره‌ای همچنین بینشی درباره دلیل اجتناب بسیاری افراد از طرحواره‌های فشرده («گریپ‌فروتی بسیار بزرگ») به جای تعریف تفصیلی («یکی از مرکبات با پوست نرم و کلفت و ...») ارائه می‌کند. استفاده از طرحواره‌ها گاهی می‌تواند راه کندتری برای رسیدن به «حقیقت واقعی» باشد. برای مثال، اکنون فیزیکدانان می‌دانند که الکترون‌ها مانند سیارات به دور

هسته نمی چرخند. در واقع الکترون ها به صورت «ابرهای احتمالی الکترونی» حرکت می کنند. پس به دانش آموز اول راهنمایی چه باید گفت؟ آیا برای او حرکت سیارات را که فهم آن آسان و نزدیک به واقعیت است، توضیح می دهید؟ یا با او درباره «ابرهای احتمالی الکترونی» که محال است آن را بفهمد ولی دقیق است، صحبت خواهید کرد؟

انتخاب دشواری است:

اولویت دادن به دقت به بهای کاهش امکان فهمیدن.

اولویت دادن به فهمیدن به بهای کم شدن دقت.

اما به یک دلیل قانع کننده، این انتخابی نادرست است: اگر از پیام نتوان برای پیش بینی و تصمیم استفاده کرد، هر چقدر هم که دقیق یا جامع باشد، هیچ ارزشی ندارد. هرب کلهر می توانست به مهماندار بگوید که هدفش «بیشینه کردن ارزش سهام دار» است. از جهاتی این عبارت بسیار دقیق تر و کامل تر از هدف «ارزان قیمت ترین خط هوایی بودن» است. در نهایت واضح است که ضرب المثل «ارزان قیمت ترین خط هوایی» کامل نیست؛ ساوث وست می تواند از طریق حذف هزینه های نگهداری هواپیما یا استفاده مشترک مسافران از دستمال ها، پایین ترین قیمت ها را ارائه دهد. واضح است که ارزش های دیگری نیز وجود دارند (راحتی مسافر، نرخ ایمنی بالا) که ارزش محوری ساختار اقتصاد ساوث وست را تکمیل می کند. مشکل اینجا است که «بیشینه کردن ارزش سهام دار»، با وجود دقت بالا، کمکی به مهمان دار نمی کند تا درباره ارائه سالاد جوجه تصمیم بگیرد. ایده دقیق اما

بی استفاده و بی فایده است.

در مقدمه کتاب، درباره اسارت در دام دانش بحث کردیم، دشواری درکِ وضعیتِ ندانستنِ چیزی که می دانیم. افزایش دقت تا رسیدن به نقطه بی فایدگی، نشانه‌ای از **اسارت در دام دانش** است. برای مدیرعامل «بیشینه کردن ارزش سهام‌دار» چارچوب رفتاری بسیار مفیدی است، اما برای مهماندار این گونه نیست. برای فیزیکدان ابرهای احتمالی الکترونی پدیده جذابی است، اما برای کودک قابل درک نیست.

افراد به جای اینکه به اندازه‌ای به شما اطلاعات بدهند که برایتان مفید است و کم کم به آن اطلاعات بیافزایند، وسوسه می شوند که همه چیز را با دقت کامل، صادقانه و صحیح به شما بگویند.

طرح‌واره‌ها در هالیوود: طرح‌های اولیه^{۱۰۲} با مفهوم عالی^{۱۰۴}

استفاده از تمثیل، راهی برای اجتناب از دقت بی‌فایده و گریز از اسارت در دام دانش است. تمثیل‌ها قدرت خود را از طرح‌واره‌ها می‌گیرند: پوملو مانند گریپ‌فروت است. گزارش خبری خوب ساختاری مشابه هرم وارونه دارد. آسیب‌های پوستی مانند پیر شدن است. تمثیل امکان می‌دهد تا پیام فشرده فهمیده شود؛ زیرا مفهومی را که از پیش می‌دانستید، فرامی‌خواند. تمثیل خوب می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. در واقع در هالیوود فیلم‌های ۱۰۰ میلیون دلاری می‌توانند بر پایه قدرت یک تمثیل تک جمله‌ای، چراغ سبز بگیرند.

هر استودیوی معمولی هالیوود، برای هر فیلمی که تهیه می‌کند، صدها طرح اولیه و فیلمنامه را بررسی می‌کند. شاید تصور جایگاه مدیر استودیو در هالیوود سخت باشد، اما بیایید برای چند لحظه آن را امتحان کنیم. تصمیمات ترسناکی را که آنها باید بگیرند تصور کنید. وقتی که آنها بر روی فیلمی سرمایه‌گذاری می‌کنند، لازم است تا فقط بر اساس ایده‌ای نامشهود، روی میلیون‌ها دلار و اعتبار خودشان قمار کنند. طرح اولیه فیلم را با نقشه‌های اولیه خانه مقایسه کنید. اگر معمار نقشه‌های بسیار خوب و جذابی برای خانه بکشد و شخصی برای ساخت آن سرمایه‌گذاری کند، تقریباً مطمئن هستید که نه ماه بعد خانه‌ای با چشم‌اندازی که از ابتدا در ذهن معمار بوده است، خواهید داشت.

اما در آن سو، تغییر در ذات طرح اولیه فیلم است. با استخدام فیلم‌نامه‌نویس، داستان تغییر خواهد کرد. پس از انتخاب کارگردان، احساسات هنری فیلم تغییر خواهد کرد. هنگامی که ستارگان سینما برای بازی در نقش‌ها استخدام می‌شوند، سبک بازی و شخصیت آنها، چگونگی برداشت ما از شخصیت‌های داستان را تغییر می‌دهد. انتخاب تهیه‌کننده نیز با توجه به محدودیت‌های مالی و تدارکاتی بر نحوه داستان‌گویی تاثیر می‌گذارد. شش ماه یا یک سال بعد هم که فیلم کامل شد، تیم بازاریابی باید راهی پیدا کند تا کار را در سی‌ثانیه برای عموم توضیح دهد، بدون اینکه داستان لو برود.

تصور کنید که میلیون‌ها دلار روی ایده‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنید که مرتب در مراحل مختلف بر اساس نگرش و احساس افراد بزرگی که به تیم ملحق می‌شوند، تغییر می‌کند: کارگردان، ستارگان، تهیه‌کننده، بازاریابان. پس بهتر است ایده، ایده خوبی باشد. در حالی‌که افراد از ایده‌های محوری که «طرح‌های اولیه با مفهوم عالی» نامیده می‌شوند، استفاده می‌کنند. احتمالاً برخی از آنها را شنیده‌اید. ایده اصلی فیلم **سرعت**، ایده فیلم «جان سخت» در اتوبوس بود. در فیلم **۱۳ ساله‌ای که ۳۰ ساله شد**^{۱۰۵}، این ایده محوری فیلم «بزرگ»^{۱۰۶} برای دختران بود. در فیلم **بیگانه** ایده فیلم «آرواره‌ها»^{۱۰۷} در سفینه فضایی بود.

البته این طور نیست که طرح‌های اولیه با مفهوم عالی، همواره برگرفته از سایر فیلم‌ها باشند. برای مثال طرح اولیه فیلم **ای تی**، بیگانه گمشده‌ای بود که با پسری تنها همراه می‌شود تا به خانه خود برسد. اما بسیاری از طرح‌های اولیه، فیلم‌های قبلی را به یاد

مردم می‌آورند. چرا این‌گونه است؟ آیا به این دلیل که هالیوود پر شده است از مدیران بدگمانی که بدون خجالت ایده‌های قدیمی را بازیافت می‌کنند؟ خب بله، اما این فقط بخشی از دلایل است. بدیهی است که مفهوم فیلم سرعت قبل از طرح اولیه در ذهن مدیران وجود نداشت. مانند کلمه «پوملو» قبل از اینکه شما معنی آن را بدانید. عبارت فشرده و چهار کلمه‌ای «جان سخت در اتوبوس» معنای بیشتری به مفهوم پیشین و ناموجود فیلم سرعت اضافه کرده است. برای تصدیق این امر، به تمام تصمیمات مهمی بیندیشید که فقط بر اساس قدرت این چهار واژه می‌توانید بگیرید. کارگردان فیلم‌های اکشن استخدام می‌کنید یا کارگردان فیلم‌های مستقل؟ اکشن. بودجه ده میلیون دلاری در نظر می‌گیرید یا ۱۰۰ میلیون دلاری؟ ۱۰۰ میلیون دلاری. از ستاره‌های بزرگ استفاده می‌کنید یا از بازیگران معمولی؟ ستاره‌های بزرگ. هدف‌تان اکران در تابستان است یا کریسمس؟ تابستان.

در نمونه‌ای دیگر تصور کنید که برای طراحی صحنه فیلم جدید **بیگانه** استخدام شده‌اید. وظیفه شما این است که سفینه‌ای را طراحی کنید که قرار است بیشتر فیلم در آن اتفاق بیفتد، این سفینه باید چه شکلی باشد؟ اگر شما به هیچ‌وجه چیزی درباره فیلم ندانید، احتمالاً کار را با مشاهده طراحی‌های قبلی سفینه‌های فضایی آغاز خواهید کرد. برای مثال، به طراحی با حال و بی نقص درون **تشکیلات**^{۱۰۸} در **استار ترک**^{۱۰۹} فکر خواهید کرد. سپس ریاستان به شما می‌گوید که چشم‌انداز این فیلم، فیلم «آرواره‌ها» است. همه چیز تغییر خواهد کرد. **آرواره‌ها** با حال و بی‌عیب نبود. ریچارد دریفوس^{۱۱۰} با قایق قدیمی زهوار دررفته کشتیرانی

می‌کرد. تصمیمات، عجولانه و در شرایط اضطراری و کابوس‌وار، با ترس از محیط‌های محصور و در فضای نم زده و پر از آب گرفته می‌شد. هنگامی که به شرایط دشوار **آرواره‌ها** می‌اندیشید، ایده شما برای شروع، کم کم شکل می‌گیرد: سفینه‌ای ابتدایی، تیره، چرک و غمناک خواهد بود. کارکنان سفینه، یونیفرم‌های شیک لیکرا^{۱۱۱} به تن نخواهند داشت. اتاق‌ها تمیز و پرنور نخواهند بود.

طرح‌های با مفهوم عالی، نسخه هالیوودی ضرب‌المثل‌های معروف هستند. آنها مانند بسیاری از ضرب‌المثل‌ها از قدرت تمثیل استفاده می‌کنند. ضرب‌المثل‌ها اساساً با فراخوانی طرحواره‌های از پیش موجود (مثل این که فیلم **آرواره‌ها** به چه شکل است)، فرایند یادگیری افرادی را که در فیلم جدید کار می‌کنند، سرعت می‌بخشند.

مشخص است که طرح اولیه خوب به معنی فیلم خوب نیست. اگر تلاش چندساله صدها فرد مستعد و قابل نبود، ایده **«آرواره‌ها»** در سفینه فضایی، ممکن بود به فیلمی افتضاح تبدیل شود. از سوی دیگر طرح اولیه بد، مثل ضرب‌المثل بد، برای نابودی فیلم کفایت می‌کند. اگر ایده اولیه، فیلم **«دوران مهرورزی»**^{۱۱۲} در سفینه فضایی بود هیچ کارگردانی نمی‌توانست آن را نجات دهد.

اگر طرح‌های اولیه با مفهوم عالی، در دنیای فیلم که شخصیت‌ها چهل برابر محیط‌های معمولی مدعی هستند، چنین قدرتی دارد ما نیز می‌توانیم اعتماد به نفس داشتن چنین قدرتی را در خود حس کنیم.

تمثیل‌های مولد^{۱۱۳}

بعضی از تمثیل‌ها به قدری مفیدند که نه تنها مفاهیم را روشن می‌کنند، بلکه در حقیقت سکویی برای تفکر بدیع و نو هستند. برای مثال، طی پنجاه سال گذشته استعارهٔ مغز به‌عنوان کامپیوتر، به‌طور گسترده‌ای توسط روان‌شناسان شناختی^{۱۱۴} استفاده شده است. تعریف نحوهٔ کار کامپیوتر آسان‌تر از توضیح شیوهٔ کار مغز است. به همین دلیل، استفاده از جنبه‌های مختلف و قابل فهم کامپیوتر نظیر حافظه، حافظهٔ موقت و پردازنده برای تعریف نقش‌های مشابه در مغز، بسیار مفید است.

استعاره‌های خوب، «مولد» هستند. این عنوان را روان‌شناسی به‌نام دونالد شون^{۱۱۵} برای توضیح استعاره‌هایی که «برداشت‌ها، توضیحات و نوآوری‌های جدید» ایجاد می‌کنند، معرفی کرده است. بسیاری از ایده‌های ماندگار در واقع استعاره‌های مولد پنهان هستند. برای مثال، دیزنی کارکنانش را «اعضای نقش آفرین» می‌نامد. این استعاره کاملاً در سازمان منتشر شده است:

اعضای نقش آفرین برای گرفتن شغل مصاحبه نمی‌دهند بلکه برای ایفای نقش تست بازیگری می‌دهند. هنگامی که کارکنان در پارک راه می‌روند، در واقع روی صحنه نمایش هستند.

افرادی که از دیزنی دیدن می‌کنند، مهمان هستند نه مشتری.

شغل‌ها اجرای نمایش هستند و یونیفرم‌ها لباس نمایش^{۱۱۶}.

استعاره نمایش برای کارکنان دیزنی بی‌اندازه مفید است. این استعاره به حدی مفید است که احتمالاً با خواندن این چند پاراگراف می‌توانید حدس بزنید کارکنان دیزنی در موقعیت‌های مشابه چه رفتاری خواهند داشت. برای مثال، می‌توانید حدس بزنید هنگامی که یکی از اعضای گروه در لباس نمایش در پارک است، اجازه استراحت ندارد (بازیگر هیچ‌گاه در میان صحنه اجازه صحبت کردن با دیگران و سیگار کشیدن را ندارد). احتمالاً حدس خواهید زد که رفتگران خیابان با معیارهای دیگری به جز تمیزی پیاده‌روها ارزیابی می‌شوند. در واقع از آنجایی که رفتگران خیابان در صحنه‌های عمومی بسیار دیده می‌شوند و البته کاملاً پیداست که کارمندان دیزنی هستند، به یقین مشتریان از آنها درباره گردش‌ها، رژه‌ها و محل دست‌شویی‌ها خواهند پرسید، از این‌رو آنها نیز از جمله اعضای هستند که آموزش زیادی دیده‌اند. اینکه کارکنان مسئولیت خود را بازیگری در نمایش می‌دانند نه عوامل نگهداری، عامل کلیدی موفقیت پارک است. «کارکنان به‌عنوان اعضای نقش‌آفرین» استعاره مولدی است که بیش از پنجاه سال است دیزنی را به‌پیش می‌راند.

دیزنی را با ساب‌وی مقایسه کنید. ساب‌وی نیز مانند دیزنی استعاره‌ای برای کارکنان خط مقدمش دارد: هنرمندان ساندویچ. این استعاره، برادر شرور «اعضای نقش‌آفرین» دیزنی است. این استعاره در راهنمایی شیوه عملکرد کارکنان، کاملاً بدون استفاده است. دیزنی انتظار دارد که اعضای نقش‌آفرینش مانند بازیگران رفتار کنند، اما ساب‌وی از افراد پیشخوانش انتظار ندارد که مانند هنرمندان رفتار کنند. ویژگی بارز «هنرمند» ابراز احساسات فردی است. برای ما جالب است بدانیم که اگر کارمندی

بخواهد ابراز احساسات فردی زیادی را در لباس، در تعاملات و در ارائه ساندویچ‌ها به نمایش بگذارد، چقدر در ساب‌وی دوام خواهد آورد. شکی نیست که هنرمندان ساندویچ ساب‌وی برای قرار دادن یک مشت پیاز روی یک ساب ۳۰ سانتی مورد اعتماد هستند و این صحیح است که برای این کار مقدار مشخصی آزادی دارند. اما جای شک است که افراد پشت پیشخوان بتوانند «هنرمندانه» یک تکه اضافه بوقلمون به ساندویچ بیفزایند.

قدرت سادگی

استعاره‌های مولد و ضرب‌المثل‌ها هر دو قدرت خود را از یک جایگزینی هوشمندانه دریافت می‌کنند: فکر کردن به موضوعی ساده را جایگزین فکر کردن درباره موضوعی سخت می‌کنند. ضرب‌المثل «یک پرنده در دست بهتر از دو پرنده روی درخت» عبارت مشهود و آسانی برای فهمیدن می‌دهد که می‌تواند راهنمای عمل ما در موقعیت‌های پیچیده و دشوار باشد. استعاره‌های مولد نقش مشابهی را بر عهده دارند. استعاره «اعضای نقش‌آفرین» در دیزنی نیز به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با موقعیت‌های جدید بهتر عمل کنند.

ضرب‌المثل‌ها نماد مقدس سادگی هستند. مطرح کردن جمله‌ای کوتاه و فشرده آسان است. هرکسی می‌تواند این کار را انجام دهد. اما پیدا کردن عبارت فشرده و در عین حال عمیق، به طرز باورنکردنی دشوار است. ما سعی داشتیم در این فصل به شما نشان دهیم که تلاش در این زمینه واقعاً ارزشش را دارد. «یافتن مغز ایده» و بیان آن به صورت ایده‌ای فشرده و جمع‌وجور می‌تواند بسیار قدرتمند باشد.

غیرمنتظره

چگونه توجه مخاطب را به ایده خود جلب کنیم؟



پیش از پرواز هواپیماها مسافری و با «فرمان FAA» مهماندار موظف است دستورالعمل ایمنی را بخواند. همه ما آن را شنیده‌ایم: خروجی‌ها کجا هستند، در هنگام «تغییر ناگهانی فشار کابین» چه کار باید انجام داد، چگونه از صندلی به عنوان وسیله شناور استفاده کنیم و چرا نباید در دست‌شویی‌ها سیگار کشید (یا هشداردهنده‌های دود را دست‌کاری کرد). دستورالعمل ایمنی پرواز ممکن است محیط پیام‌رسانی دشواری باشد. هیچ‌کس به چیزی که بیان می‌شود اهمیتی نمی‌دهد. مهماندار اهمیتی نمی‌دهد. مسافران اهمیتی نمی‌دهند. این دستورالعمل را می‌توان به خوبی با سخنرانی‌هایی که مجلس را به تأخیر می‌اندازند مقایسه کرد. چه اتفاقی می‌افتاد اگر از شما می‌خواستند که این دستورالعمل را تهیه کنید؟ و بدتر از آن، اگر واقعاً می‌خواستید مسافران به آن گوش دهند چه؟ چگونه این کار را انجام می‌دادید؟

مهمانداری به نام کارن وود دقیقاً با چنین موقعیتی مواجه شده بود و این مسئله را با خلاقیت حل کرد. او در پروازی از دالاس به سن دیگو چنین گفت:

اگر برای چند لحظه کوتاه به من گوش بدهید، بسیار خوشحال خواهم شد تا به این موارد ایمنی اشاره کنم. اگر بعد از سال ۱۹۶۵ سوار اتومبیل نشده‌اید بدانید که مناسب‌ترین راه برای بستن کمربند ایمنی این است که انتهای صاف آن را در سگک قرار دهید. برای باز کردن، سگک را بگیرید و آن را بالا بکشید تا کمربند باز شود.

شاید پنجاه راه برای ترک معشوق خود داشته باشید، اما برای ترک این هواپیما تنها شش راه وجود دارد: دو درب خروجی جلو، دو پنجره متحرک روی بال، و دو درب خروجی در قسمت انتهایی هواپیما. همان‌طور که چراغ‌های سفید و قرمز راهروهای دیسکو راه فرار را نشان می‌دهند، علائم بالای سرتان نیز خروجی‌های هواپیما را نشان می‌دهند.

خب شوخی کردم.

طولی نکشید که مسافران خود را با نمایش طنز وود وفق دادند. هنگامی که او دستورالعمل را خواند، همه برایش کف زدند و تحسینش کردند (اگر پیامی که خوب طراحی شده است، تشویق دیگران را حتی برای دستورالعمل ایمنی در پی دارد، پس برای همه ما جای امیدواری خواهد بود).

اولین مشکل در ارتباطات، جلب توجه افراد است. بعضی‌ها اقتدار لازم برای گرفتن توجه را در ارتباطات دارند. والدین در این کار بسیار خوب هستند: «بایی به من نگاه کن!». بیشتر اوقات ما نمی‌توانیم تقاضای توجه کنیم، بلکه باید توجه را جذب کنیم؛ این چالش دشوارتر است. مردم می‌گویند: «نمی‌توانید کاری کنید که افراد توجه کنند» و این تقریباً باوری عمومی است. اما لحظه‌ای صبر کنید: این دقیقاً همان کاری است که کارن وود انجام داد. او کاری کرد که افراد توجه کنند و برای این کار حتی صدایش را هم بالا نبرد.

ساده‌ترین راه برای جلب توجه افراد این است که الگو^{۱۱۷} را بشکنید. انسان‌ها به سرعت با الگوهای ثابت سازگار می‌شوند. برانگیختن ثابت و مدام احساسات موجب می‌شود که آنها را نادیده بگیریم: به وزوز دستگاه تهویه مطبوع یا سرو صدای ترافیک، بوی شمع یا مشاهده قفسه کتاب بیندیشید. تنها هنگامی از وجود این چیزها آگاه می‌شویم که تغییری اتفاق بیافتد: مثلاً هنگامی که دستگاه تهویه مطبوع خاموش شود یا وقتی که نیاز باشد کتاب‌ها دوباره مرتب شوند.

وود در محیطی پیام‌ستیز توانست با اجتناب از نمایش همیشگی و رایج ایمنی که همه مسافران پیش از این شنیده بودند، توجه آنها را جلب کند. او از لطیفه استفاده کرد تا هم توجه مسافران را جلب کند و هم توجه آنها را به خود حفظ کند. اگر تنها دغدغه وود جلب توجه بود، ضرورتی نداشت پیامش تا این حد سرگرم‌کننده باشد. می‌توانست هنگام خواندن دستورالعمل با مکث ناگهانی یا با چند لحظه صحبت کردن به زبان روسی، توجه مسافران را جلب کند.

مغز ما به گونه‌ای طراحی شده است که با زیرکی خاصی از تغییرات آگاه می‌شود. طراحان هوشمند محصولات به خوبی از این ویژگی انسان آگاهی دارند و تلاش می‌کنند برای جلب توجه استفاده‌کنندگان در زمان موردنیاز، چیزی را در محصول تغییر دهند. چراغ‌های هشدار مدام چشمک می‌زنند، زیرا ما خود را با چراغی که مدام روشن باشد، سازگار می‌کنیم. هشداردهنده‌های قدیمی، صدایی با الگوی دوتایی دارند؛ اما آژیرهای مدرن صدایی با الگوهای پیچیده‌تر دارند که جلب توجه بیشتری می‌کنند. در

طراحی آژیر خودروها از این حساسیت ما به تغییر استفاده می کنند.

این فصل بر دو سؤال اساسی تمرکز دارد: چگونه باید توجه افراد را به خود جلب کنیم؟ و سخت تر از آن، چگونه این توجه را حفظ کنیم؟ اگر پیام ما از میان پارازیت ها عبور نکند و توجه افراد را جلب نکند، نمی توانیم پیش برویم. به علاوه، پیام های ما اغلب آن قدر پیچیده اند که اگر نتوانیم توجه افراد را حفظ کنیم، نمی توانیم ادامه بدهیم.

برای یافتن جواب این دو سؤال ما باید دو احساس ضروری، یعنی غافلگیری و علاقه، را که معمولاً توسط ایده های ذاتاً ماندگار برانگیخته می شوند، بفهمیم.

غافل گیری^{۱۱۸} توجه ما را جلب می کند. بعضی از ایده های ذاتاً ماندگار «واقعیت های» شگفت آوری ارائه می کنند: دیوار بزرگ چین تنها سازه ساخت دست بشر است که از فضا دیده می شود! شما فقط از ده درصد مغز خود استفاده می کنید! روزانه باید هشت لیوان آب بخورید! افسانه های شهری اغلب حاوی نتایج شگفت آور و مخالف پیش بینی ها هستند.

علاقه مندی^{۱۱۹} توجه را حفظ می کند. دسته ای از ایده های ماندگار علاقه ما را در طی زمان به خود حفظ می کنند. نظریه های توطئه موجب می شوند که افراد حریصانه به دنبال کسب اطلاعات جدید درباره شان باشند. شایعات باعث می شوند که برای فهمیدن کامل موضوع مدام با دوستانمان در گفت و گو باشیم.

ایده‌های ذاتاً ماندگار اغلب غیرمنتظره هستند. اگر بتوانیم ایده خود را هرچه بیشتر غیرمنتظره کنیم، ماندگارتر خواهند شد. اما آیا می‌توانیم «غیرمنتظره بودن» را بسازیم؟ آیا «غیرمنتظره بودن برنامه‌ریزی شده» تناقض‌گویی نیست؟

مجموعه کتاب (nbookcity.com)

جلب توجه افراد

شهر کتاب (nbookcity.com)

هیچ کس فکرش را نمی کند

تبلیغ تلویزیونی اتومبیل مینی ون انکلیو^{۱۲۰} این گونه است:

اتومبیل مقابل بوستانی پارک شده است و پسری که کلاه ایمنی فوتبال آمریکایی بر سر دارد، به همراه دو خواهر کوچک ترش سوار خودرو می شوند. آگهی با صدای خانمی آغاز می شود: «معرفی انکلیو جدید». پدر پشت فرمان است و مادر در صندلی کنار او نشسته است. همه جای اتومبیل محل نگهداری لیوان دارد. پدر اتومبیل را روشن می کند و راه می افتد. «این مینی ون برای بهترین هاست.»

مینی ون به آرامی در خیابان های حومه شهر حرکت می کند. «با ویژگی هایی مثل درهای عقب مجهز به کنترل از راه دور، ۱۵۰ شبکه کابلی، سقف با دید کامل آسمان، جای نگهداری لیوان با کنترل دما، سیستم ناوبری ۶ نقطه ای و ... این مینی ونی خانوادگی است.»

اتومبیل به تابلوی توقف در سر چهارراهی می رسد. دوربین پنجره کناری ماشین را نشان می دهد که تصویر درختان بزرگ و پربرگ روی آن منعکس شده اند. روی تصویر پسر خانواده زوم می کند. پدر وارد چهارراه می شود.

در همین لحظه اتفاق به وقوع می پیوندد.

خودرویی با سرعت زیاد وارد چهارراه می شود و از بغل با مینی ون برخورد می کند. تصادف وحشتناکی رخ می دهد؛ اتاقک فلزی اتومبیل مچاله می شود، شیشه ها منفجر می شوند و خرده شیشه ها همه جا پخش می شوند.

صفحه سیاه می شود و این پیام ظاهر می شود: «فکر نمی کردید که این اتفاق پیش بیاید؟»

سؤال محو می شود و عبارت زیر جایش را می گیرد: «هیچ کس فکرش را نمی کند.»

با نواخته شدن صدای ساز بادی هورن در پس زمینه فیلم جمله نهایی روی صفحه ظاهر می شود: «کمر بند ایمنی را ببندید... همیشه.»

تبلیغ مینی ون انکلیو در کار نبود. این آگهی را آد کانسیل (با حمایت وزارت حمل و نقل ایالات متحده) ساخته بود. آد کانسیل در سال ۱۹۴۲ تأسیس شد و تاکنون کمپین های موفق بسیاری اجرا کرده است، از کمپین زمان جنگ جهانی دوم، «دهان لق کشتی را غرق می کند» گرفته تا کمپین های جدیدتر «دوستان هیچ وقت اجازه نمی دهند دوستشان در حال مستی رانندگی کند». آگهی انکلیو مانند بسیاری از آگهی های آد کانسیل، دومین ویژگی ایده های ماندگار یعنی غیرمنتظره بودن را برجسته می کند.

آگهی انکلیو غیرمنتظره بود، چرا که طر حواره ذهن ما از تبلیغات اتومبیل را نقض می کرد.

ما پیش فرض هایی درباره آگهی های تبلیغاتی اتومبیل داریم: خودروهای پیکاپ از کوه ها و صخره های سنگی بالا می روند.

اتومبیل‌های اسپرت در جاده‌های پیچ در پیچ خلوت ویراژ می‌دهند، اتومبیل‌های اس. یو. وی^{۱۳} جوان‌های ثروتمند را از بیابان‌ها به آبشارها می‌رسانند؛ و مینی‌ون‌ها کودکان را به تمرین فوتبال می‌برند. هیچ‌وقت هم کسی در این تبلیغ‌ها نمی‌میرد.

این آگهی از منظر دیگری نیز غیرمنتظره بود: طرحواره‌ما درباره سفرهای درون شهری نیز در این آگهی نقض می‌شود. ما هزاران سفر درون شهری می‌رویم و بیشتر آنها خوب و خوش تمام می‌شوند. این تبلیغ به ما یادآوری می‌کند که تصادف کاملاً غیرمنتظره روی می‌دهد و ما همیشه باید کمر بند ایمنی را ببندیم؛ فقط برای احتیاط.

طرحواره‌های ما مثل ماشین گمانه‌زنی عمل می‌کنند. طرحواره‌ها به ما کمک می‌کنند تا پیش‌بینی کنیم که چه چیزی رخ خواهد داد و در نتیجه چگونه تصمیم بگیریم. انکلیو می‌پرسد «فکر نمی‌کردید که این اتفاق پیش بیاید؟» نه، فکر نمی‌کردیم. ماشین گمانه‌زنی ما اشتباه کرد. پس غافلگیر شدیم. احساسات ما به گونه‌ای ظریف تنظیم می‌شوند تا راهنمای رفتار ما در موقعیت‌های بحرانی باشند. آنها ما را برای شیوه‌های گوناگون فکر و عمل آماده می‌کنند. همه ما شنیده‌ایم که حس عصبانیت، ما را آماده مبارزه و حس ترس ما را آماده فرار می‌کند. اما رابطه میان احساس و رفتار می‌تواند نزدیک‌تر و نافذتر باشد. به عنوان مثال، دومین اثری که عصبانی شدن می‌گذارد که اخیراً توسط پژوهشگران کشف شده، این است که درباره قضاوت‌مان مطمئن‌تر می‌شویم. هنگامی که ما عصبانی می‌شویم مطمئن هستیم که حق با ماست و این را همه افرادی که مطلع بوده‌اند، می‌توانند گواهی دهند.

خب اگر احساس دلیلی زیست‌شناختی دارد، دلیل زیست‌شناختی غافلگیری چیست؟ غافلگیری کاری می‌کند که توجه کنیم. هنگامی که طرحواره ما غلط از آب درمی‌آید، حس غافلگیری تحریک می‌شود و این غافلگیری باعث می‌شود که آماده شویم بفهمیم چرا این اشتباه رخ داده است. هنگامی که ماشین گمانه‌زنی ما دچار اشتباه می‌شود، غافلگیری توجه ما را به آنچه می‌توانیم در آینده برای درست کردن این اشتباه انجام دهیم جلب می‌کند.

سیمای غافلگیری^{۱۲۲}

غافلگیری با حالت چهره^{۱۲۳} ارتباط دارد و در همه فرهنگ‌ها به یک شکل است. پاول اِکْمَن^{۱۲۴} و والاس فریسن^{۱۲۵} در کتابی به نام **برداشتن نقاب صورت^{۱۲۶}** عبارت «سیمای غافلگیری» را برای توضیح حالت چهره در زمان غافلگیری، ابداع کرده‌اند: «ابروها منحنی می‌شوند و بالا می‌روند... به علت بالا دادن ابروها، پوست این ناحیه کشیده می‌شود و بیشتر از همیشه به چشم می‌آید.»

هنگامی که این چهره را به خود می‌گیریم، چشمانمان گشادتر شده و قدرت دید بالاتری به ما می‌دهد، سیمای غافلگیری راهی است که بدن ما را مجبور می‌کند بیشتر نگاه کنیم. ممکن است حتی دو بار نگاه کنیم تا مطمئن شویم درست دیده‌ایم. همین‌طور هنگامی که عصبانی هستیم، چشمانمان باریک‌تر می‌شوند تا بتوانیم بر مشکلی که شناخته شده تمرکز کنیم. در زمان غافلگیری علاوه بر این که ابرویمان بالا می‌رود، فکمان نیز به پایین حرکت کرده و دهانمان باز می‌ماند. لحظه‌ای قادر به صحبت کردن نخواهیم بود. بدنمان موقتاً از حرکت باز می‌ایستد و عضلاتمان به‌طور موقت شل می‌شود. گویا بدنمان می‌خواهد مطمئن شود هنگامی که در حال کسب اطلاعات جدیدی هستیم نه صحبت می‌کنیم و نه حرکت. بنابراین هنگامی که با چیز غیرمنتظره‌ای روبه‌رو می‌شویم و یا ماشین گمانه‌زنیمان اشتباه می‌کند غافلگیری این شرایط غیرمنتظره را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد: همه چیز از کار می‌افتد، فعالیت‌ها قطع می‌شوند و توجه ما بی‌اختیار بر اتفاقی متمرکز می‌شود که غافلگیرمان کرده است. هنگامی که تبلیغ مینی‌ون با تصادف خون‌بار پایان می‌پذیرد ما متوقف شده و شگفت‌زده می‌شویم که چه چیز در حال رخ دادن است؟ از آنجایی

که غافلگیری باعث توجه و فکر بیشتر می‌شود، احتمالش بسیار زیاد است که ایده‌های غیرمنتظره، ماندگار شوند. توجه و تفکر اضافه باعث می‌شود که رویدادهای غیرمنتظره بیشتر در خاطر ما باقی بمانند. غافلگیری توجه ما را جلب می‌کند. بعضی اوقات این توجه زودگذر است، اما در مواردی غافلگیری می‌تواند انگیزه لازم را برای بررسی دلایل پنهان، تفکر درباره سایر احتمال‌ها و درک چگونگی اجتناب از غافلگیری آتی فراهم کند.

برای مثال، به نظر پژوهشگرانی که تئوری‌های توطئه را مطالعه می‌کنند، بسیاری از این تئوری‌ها زمانی مطرح می‌شوند که افراد با رویدادهای غیرمنتظره‌ای روبه‌رو می‌شوند.

مثلاً هنگامی که فرد مشهوری ناگهانی می‌میرد. درباره مرگ ناگهانی جان اف کندی، مریلین مونرو^{۱۲۷}، الویس^{۱۲۸} و کورت کوبین^{۱۲۹} نظریه‌های توطئه مطرح شد. علاقه کمی برای طرح تئوری توطئه برای مرگ ناگهانی یک فرد نود ساله وجود دارد.

غافلگیری محرک کاوش برای یافتن پاسخ است، یافتن پاسخ دلایل غافلگیرشدنمان؛ و غافلگیری بزرگ به پاسخ بزرگ‌تری نیاز دارد. اگر می‌خواهیم افراد را ترغیب کنیم که توجه کنند باید قدرت غافلگیری‌های بزرگ را به خدمت بگیریم.

پرهیز از حيله گرى

تلاش براى غافلگيرى بزرگ ممكن است سبب بروز مشكلات بزرگى نيز بشود. در اين مسير ممكن است به سادگى پا به حيطه حيله گرى گذاشته شود.

اواخر دهه ۱۹۹۰ اوج درخشش دات كام ها بود. شركت هاى نوپا براى برندسازى با حمايت سرمايه گذاران، ميليون ها دلار صرف تبليغات كردند. هزينه زياد تبليغات در آن زمان براى جلب توجه مشتريان محدودى بود، از اين رو اين آگهى هاى تبليغاتى بايد روى برانگيختن غافلگيرى و علاقه مشتريان، سخت تر و سخت تر كار مى كردند.

در حين مسابقه سوپر باول سال ۲۰۰۰، آگهى اى پخش شد كه با رژه يك گروه دانشجويى در زمين فوتبال آغاز مى شد. آگهى، با نماى نزديك، چهره اعضاى گروه را نشان مى داد كه حركتشان را با نهايت دقت انجام مى دادند. سپس صحنه كات شده و به تونل استاديوم كه به زمين منتهى مى شد، مى رفت و ناگهان دوازده گرگ گرسنه به زمين هجوم مى بردند. اعضاى گروه با ترس شديد از حمله و شكار شدن توسط گرگ ها پراكنده مى شدند.

اين آگهى تبليغاتى براى چه بود؟ اصلاً نمى دانيم. اينكه اين آگهى غافلگيرانه و به ياد ماندنى است هيچ شكى وجود ندارد. ما تا به امروز تصوير مضحك و بى مزه فرار گروه وحشت زده از گرگ ها را به ياد داريم. اما چون اين غافلگيرى مطلقاً با پيامى كه قرار بود

منتشر شود متناسب نبود، بی ارزش بود. اگر محصولی که تبلیغ شده بود «یونیفرم‌های ضد ضربه و خراش» بود این آگهی برنده جایزه می‌شد.

از این نظر، آگهی گرگ‌ها درست عکس آگهی انکلیو است. هر دو آگهی حاوی غافلگیری‌های بزرگی بودند، اما تنها آگهی انکلیو از این غافلگیری برای تقویت پیام محوری‌اش استفاده کرد.

در فصل اول درباره اهمیت مغز ایده‌ها صحبت کردیم. استفاده از غافلگیری اگر در خدمت پیام محوری باشد، بسیار قدرتمند خواهد بود.

کلمات به ظاهر آشنا و کلمات هم‌آوا

در زیر چهار کلمه انگلیسی آمده است. هر کدام از آنها را بخوانید و لحظه‌ای فکر کنید که آیا آنها واقعاً کلمه‌های انگلیسی هستند.

HENSION

BARDLE

PHRAUG

TAYBL

به نظر بروس ویتلسی^{۱۳۰} و لیزا ویلیامز^{۱۳۱} پژوهشگرانی که این تمرین را طراحی کرده‌اند «PHRAUG و TAYBL عکس‌العمل بالا رفتن ابروها و گفتن «اوه!» را در پی دارند. HENSION و BARDLE موجب اخم کردن می‌شوند.»

PHRAUG و TAYBL سیمای غافلگیری را ایجاد می‌کنند، چرا که برای چشم ناآشنا اما برای گوش آشنا هستند. هنگامی واکنش «اوه!» اتفاق می‌افتد که می‌فهمیم PHRAUG فقط روشی خنده‌دار برای هجی کردن FROG است.

HENSION و BARDLE آزاردهنده‌تر هستند. این دو به طرز عجیبی آشنا هستند، چون ترکیب حروفشان را از کلمه‌های آشنا به امانت گرفته‌اند. آنها شکلی شبیه کلمات SAT^{۱۳۲} دارند: کلمات شیکی که باید بدانیم اما نمی‌دانیم. اما HENSION و BARDLE

کلماتی ساختگی هستند. هنگامی که متوجه می‌شویم در تلاش برای یافتن راه‌حلی هستیم که وجود ندارد، ناامید می‌شویم.

HENSION و BARDLE مثال‌هایی از غافلگیری‌های بدون مفهوم هستند. تاکنون دربارهٔ قدرت غافلگیری و اینکه غافلگیری چگونه می‌تواند ایده‌ها را ماندگارتر کند، زیاد صحبت کردیم. با اینکه HENSION و BARDLE غافلگیرکننده‌اند، ماندگار نیستند؛ فقط ناامیدکننده‌اند. اکنون آشکار است که غافلگیری به تنهایی کافی نیست و علاوه بر آن، به بینش نیز احتیاج داریم.

برای آنکه رویدادی غافلگیرکننده باشد، باید غیرقابل پیش‌بینی باشد. غافلگیرکننده بودن دقیقاً متضاد قابل پیش‌بینی بودن است. اما غافلگیری برای قانع‌کننده بودن، باید «قابل پس‌بینی»^{۱۳۳} باشد. این پیچش با کمی تأمل منطقی می‌شود، اما چیزی نیست که بتوان از قبل آن را پیش‌بینی کرد. PHRAUG قابل پس‌بینی است، اما HENSION این‌گونه نیست. احساسی که از سریال‌های تلویزیونی یا فیلم‌هایی نظیر **حس ششم** با پایانی شدیداً غافلگیرکننده دریافت می‌کنید؛ پایانی را که تمام سرنخ‌هایی را که در طول فیلم در معرض آن قرار گرفته‌اید به هم می‌رساند، با احساسی که از یک پایان غیرقابل پیش‌بینی حيله‌گرانه می‌گیرید؛ مثل اینکه «همه‌اش یک رؤیا بود»، مقایسه کنید.

ما این فصل را با بیان این موضوع آغاز کردیم که غافلگیری هنگام اشتباه کردن ماشین گمانه‌زنی‌مان رخ می‌دهد. احساس غافلگیری برای متمرکز کردن توجه ما روی این اشتباه طراحی شده است تا بتوانیم در آینده ماشین گمانه‌زنیمان را بهبود

بخشیم. سپس تمایز میان غافلگیری حيله گرانه نظير آگهی دات کام و غافلگیری با معنی قابل پس بینی را ترسیم کردیم.

جمع بندی ما این گونه است: اگر می خواهید ایده تان ماندگارتر شود، باید ماشین گمانه زنی دیگران را بشکنید و سپس آن را درست کنید. اما در غافلگیری و شکستن ماشین گمانه زنی افراد، چگونه از غافلگیری های حيله گرانه مانند گرگ ها پرهیز کنیم؟ آسان ترین راه برای اجتناب از ایده های حيله گرانه و اطمینان از اینکه ایده غیرمنتظره شما حاوی مفهوم و بینش است، این است که مطمئن شوید جنبه ای از ماشین گمانه زنی مخاطبانتان را هدف قرار داده اید که مرتبط با پیام محوری شماست. تاکنون چند مثال از این استراتژی را نشان داده ایم.

در فصل اول درباره هوور آدامز، بحث کردیم، صاحب روزنامه ای که شعار او «اسامی، اسامی و اسامی» بود. این شعار برای بیشتر گزارشگران روزنامه ها عرف شده است. مطمئناً طرحواره آنها درباره «اخبار خوب محلی» گزارش هایی بودند که بر جامعه محلی تمرکز دارند.

اما این هدف آدامز نبود. او ایده ای بنیادی تر در ذهن داشت. بنابراین، او با این شعار طرحواره را از بین برد: «اگر می توانستم، صفحاتی از دفتر تلفن را برای به دست آوردن اسامی چاپ می کردم. در واقع اگر اسامی بیشتری در اختیار داشتم، حروف چین های بیشتری استخدام می کردم تا چند صفحه جدید به روزنامه اضافه کنم.» ناگهان گزارشگران فهمیدند که

«اسامی، اسامی و اسامی» با طرحواره آنها سازگار نیست. با توجه به اینکه طرحواره پیشین آنها احتمالاً این بود که «در صورت امکان برای تمرکز بر موضوعات محلی تلاش کنید» بود، آدامز آن را با «اسامی مقدم بر هر چیز دیگری است، حتی سودآوری شخص آدامز» جایگزین کرد. این پیامی است که قدرتش را از غیرمنتظره بودنش می‌گیرد.

مثال دیگری که در فصل اول درباره آن صحبت کردیم، ضرب‌المثل خطوط هوایی ساوث‌وست یعنی «کم هزینه‌ترین خط هوایی» بود. اینجا هم بیشتر کارکنان ساوث‌وست و مشتریان می‌دانند که ساوث‌وست خط هوایی تخفیف‌هاست. با این پیش‌زمینه، این ضرب‌المثل واضح به نظر می‌آید اما فقط هنگامی که کِلهر این ضرب‌المثل را لازم‌الاجرا کرد؛ با رد پیشنهاد ارائه سالاد جوجه به مشتریان حتی وقتی که واقعاً مشتریان آن را می‌خواستند، معنی‌اش درک شد. پیش از کِلهر ماشین گمانه‌زنی کارکنان معمولی احتمالاً پیش‌بینی می‌کرد که «ما می‌خواهیم مشتریانمان را با هزینه پایین خشنود کنیم» بعد از کِلهر ماشین‌های گمانه‌زنی افراد به این صورت اصلاح شد: «ما کم‌هزینه‌ترین خط هوایی هستیم حتی اگر این به آن معنی باشد که عمداً ترجیحات بعضی از مشتریانمان را نادیده بگیریم».

پس فرایند خوب برای ماندگارتر کردن ایده‌هایتان این است که:

پیام محوری را که باید منتشر شود، مشخص کنید یعنی مغز را پیدا کنید؛

بفهمید که چه چیزی دربارهٔ پیام برخلاف انتظارات منطقی است؛ به عنوان مثال جنبه‌های غیرمنتظره در پیام محوری چه هستند؟ چرا آنها به طور طبیعی رخ نمی‌دهند؟

پیامتان را به صورتی منتشر کنید که با استفاده از ابعاد کلیدی و مخالف با منطق و انتظار، ماشین گمانه‌زنی مخاطبانتان را از کار بیندازد. هنگامی که ماشین گمانه‌زنی آنها اشتباه کرد کمک کنید تا ماشینشان را اصلاح کنند.

باور عمومی، دشمن پیام‌های ماندگار است. هنگامی که پیام‌ها شبیه باورهای عمومی به نظر بیایند، به سادگی از این گوش وارد و از آن گوش خارج خواهند شد؛ چرا نباید این گونه باشد؟ اگر من خود به طور شهودی بدانم که سعی دارید چه چیزی به من بگویید چرا باید به خودم زحمت بدهم تا آن را به خاطر بسپارم؟ البته همان طور که در مثال‌های ساوث وست و هوور آدامز دیدیم خطر اینجاست که آنچه مانند باور عمومی به نظر می‌رسد اغلب باور عمومی نیست. به عنوان برقرارکنندهٔ ارتباط این وظیفه شماست که آن بخشی از پیامتان را که مطابق با باور عمومی نیست، افشا کنید.

زنجیر چرخ در نوردستورم

نوردستورم^{۱۳۴} فروشگاه بزرگی است که خدمات مشتریان آن شهره است. این خدمات اضافه با قیمتی اضافه‌تر ارائه می‌شوند: نوردستورم می‌تواند مکان گرانی برای خرید باشد. ولی افراد زیادی هستند که به این دلیل که خرید از نوردستورم لذت‌بخش است، حاضرند این قیمت‌های بالاتر را بپردازند.

برای اینکه استراتژی نوردستورم موفق شود کارکنان خط مقدمش باید انسان‌هایی متعصب در خدمات به مشتری شوند؛ البته آنها به سبب این ویژگی وارد نوردستورم نشده‌اند. بلکه عمده آنها سابقه کار در محیط‌هایی را دارند که مدیران آنها بیشتر انرژی خود را صرف کاهش هزینه نیروی کار می‌کنند. طرحواره متداول آنها از خدمات مشتریان احتمالاً به این صورت است «مشتریان را با حداکثر سرعت از در وارد و خارج کنید و سعی کنید لب‌خند بزنید».

متقاضیان کار در نوردستورم احتمالاً سال‌ها تجربه کار بر اساس این طرحواره را دارند. اما نوردستورم فلسفه‌ای متفاوت دارد: مشتریان را حتی به قیمت از دست دادن کارایی خوشحال کنید. نوردستورم چگونه طرحواره قبلی را از بین برده و طرحواره جدیدی را جایگزین آن می‌کند؟

شرکت این مشکل را تا حدی از طریق داستان‌های غیرمنتظره حل کرده است. جیم کالینز^{۱۳۵} و جری پراس^{۱۳۶} در کتاب **ساختن**

برای ماندن^{۱۳۷} داستان‌هایی را که کارکنان نوردستورم معروف به نوردی‌ها دربارهٔ خدمات غیرمنتظره می‌گویند، توضیح داده‌اند:

یکی از نوردی‌ها پیراهن مشتری را که برای جلسه بعد از ظهرش به آن نیاز داشت، ابطو کرده است.

یکی از نوردی‌ها با خوشحالی کالایی را که مشتری از فروشگاه میسبز^{۱۳۸} خریده بود، برای او کادو پیچ کرده است.

یکی از نوردی‌ها در زمستان خودروی مشتری را برای او گرم کرده است.

یکی از نوردی‌ها، لباس‌های مهمانی بانوی عصبانی صاحب خانه را در آخرین لحظات به او رسانده است.

و حتی یک نوردی پول یک دست زنجیر چرخ را به مشتری عودت داد، با اینکه نوردستورم اصلاً زنجیر چرخ نمی‌فروشد.

می‌توانید تصور کنید که این داستان‌ها اگر کارکنان جدید نوردستورم را دچار شوک نکرده باشند، حداقل چه غافلگیری بزرگی

برای آنها داشته است. «کادو پیچ کردن هدیه‌ای که از میسبز خریداری شده است! نمی‌فهمم. این کار چه چیزی برای ما به

ارمغان می‌آورد؟» این داستان‌ها به فرضیات ناگفتهٔ خدمات مشتری نظیر این موارد حمله می‌کنند:

هنگامی که فروش انجام شد، به سراغ خریدار بالقوهٔ بعدی بروید.

خدمات دم در مغازه متوقف می‌شود.

وقت خود را برای مشتری‌ای که نمی‌خواهد خرید کند، هدر ندهید.

بیرون از مرزهای ادراک کنونی کارکنان جدید از «خدمت»، با توجه به اینکه ایده کادو پیچ کردن هدیه‌ای که از فروشگاه رقیب خریده شده است بسیار نامعقول به نظر می‌رسد، این داستان، آنها را در مسیر قبلیشان متوقف می‌کند.

ماشین گمانه‌زنی آنها شکسته شده است. ماشین گمانه‌زنی قدیمی آنها درباره «خدمات خوب» هیچ‌گاه ایده محبت‌آمیز کادو کردن را تولید نخواهد کرد. داستان‌ها اولین گام جایگزینی طرحواره کارکنان جدید از «خدمات خوب» با طرحواره نوردستورم هستند.

نوردستورم در این راه باور متداول را می‌شکند. نوردستورم به جای انتشار داستان‌هایی درباره نوردیها، می‌تواند به سادگی به کارکنانش بگوید که مأموریت ما ارائه «بهترین خدمات به مشتری در این صنعت» است. این بیانیه ممکن است درست باشد، اما متأسفانه مانند چیزی است که فروشگاه‌هایی چون جی سی پنی^{۱۳۹} یا سیرز^{۱۴۰} نیز به کارکنانشان می‌گویند. **برای ماندگار کردن پیامتان شما باید آن را از باور متداول خارج کنید و به سمت باور غیرمتداول هل دهید.** «بهترین خدمات به مشتری» باور متداول است. گرم کردن خودروی مشتری در فصل سرما باور غیرمتداولی است.

توجه داشته باشید که اگر این داستان‌ها درباره کارکنان فروشگاه سون الون^{۱۴۱} گفته شود، ممکن است حتی غیرمنتظره‌تر باشند و حتی کمتر با باور عمومی مطابقت داشته باشد. «بله من برای خرید یک پاکت سیگار رفته بودم، اما کارمند فروشگاه پیراهن مرا

اطو کرد!» ارزش این داستان‌ها به‌خاطر غیرمنتظره بودنشان نیست. ارزش آنها ناشی از هم‌سویی کامل میان اهداف نوردستورم و مفاهیم درون آنهاست. این داستان‌ها در جای دیگری ممکن است کاملاً مخرب باشند. مدیریت سون الون نمی‌خواهد با انبوهی از کارمندان کادوپیچ مواجه شود.

داستان‌های نوردستورم نمونه‌ای کلاسیک از قدرت غیرمنتظره بودن است. خطر تصور حيله‌گرانه از داستان‌ها نیز وجود ندارد، زیرا غافلگیری با بینش همراه است؛ داستان‌ها به ما می‌گویند کارمند خوب نوردستورم یعنی چه. این باور غیرمتداول، در خدمت پیام محوری است.

روزنامه‌نگاری ۱۰۱

نورا اِفران^{۱۴۲} فیلمنامه‌هایی چون **سیلکوود**^{۱۴۳}، **وقتی هری سالی را ملاقات کرد**^{۱۴۴} و **بی‌خواب در سیاتل**^{۱۴۵} را نوشته است، که همگی نامزد دریافت جایزه آکادمی اسکار شده‌اند. اِفران کار خود را با روزنامه‌نگاری برای **نیویورک پست**^{۱۴۶} و **اسکایر**^{۱۴۷} آغاز کرد. او به‌خاطر معلم روزنامه‌نگار دبیرستانش، روزنامه‌نگار شد.

اِفران هنوز روز اول کلاس روزنامه‌نگاری‌اش را به‌خاطر دارد. با اینکه دانش‌آموزان هیچ‌گونه تجربه روزنامه‌نگاری نداشتند، اما با احساسی درباره کار روزنامه‌نگاران وارد کلاس شدند: روزنامه‌نگار واقعیت‌ها را گرفته و آنها را گزارش می‌کند. برای دریافت واقعیت‌ها شما باید پنج «چ»^{۱۴۸} را مشخص کنید: چه کسی، چه چیزی، چه جایی، چه وقت و چرا.

درحالی‌که دانش‌آموزان پشت ماشین تحریر دستیشان نشسته بودند، معلم اولین تکلیف آنها را اعلام کرد. آنها باید لید یک گزارش روزنامه را می‌نوشتند. معلم به سادگی واقعیت‌ها را توضیح داد: «کنت ال پیترز، مدیر مدرسه بوری هیلز، امروز اعلام کرد که پنجشنبه آینده تمام معلمان دبیرستان برای شرکت در کنفرانسی درباره روش‌های جدید تدریس به ساکرامنتو سفر خواهند کرد. مارگارت مید انسان‌شناس، دکتر رابرت مینارد هاتچینز مدیر کالج و ادموند پت براون فرماندار کالیفرنیا از جمله سخنرانان این کنفرانس خواهند بود.»

نوآموزان روزنامه‌نگاری پشت ماشین تحریرشان نشسته بودند و مشغول تهیه اولین لید دوران کاری خود بودند. افران می‌گوید لیدهایی که او و بیشتر دانش‌آموزان نوشته بودند، واقعیت‌ها را به گونه‌ای کنار هم چیده بودند تا به یک جمله تبدیل شود: «فرماندار پت براون، مارگارت مید و رابرت مینارد هاتچینز، روز پنج‌شنبه در ساکرامنتو معلمان دبیرستان بورلی هیلز را مخاطب خود قرار می‌دهند ...»

معلم لیدها را جمع کرد و سریع نگاهی به آنها انداخت. سپس آنها را کنار گذاشت و لحظه‌ای مکث کرد. در نهایت گفت: لید این گزارش این است «پنج‌شنبه آینده مدرسه تعطیل است.»

افران می‌گوید: «لحظه مهیجی بود. در آن لحظه بود که فهمیدم روزنامه‌نگاری فقط بیان واقعیت‌ها نیست، بلکه کشف نکته اساسی است. دانستن چه کسی، چه چیزی، چه وقت و کجا کفایت نمی‌کند: باید بفهمید که منظور چیست و چرا اهمیت دارد.» او اضافه می‌کند که تمام تکالیف آن برنامه آموزشی رازی در خود داشتند، نکته پنهانی که دانش‌آموزان برای تهیه گزارش خوب باید آن را کشف می‌کردند.

این ایده باید در تالار مشاهیر ایده‌های ماندگار^{۱۴۹} قرار بگیرد. این معلم نه به این دلیل که سخنران پرانرژی یا مربی توانمندی بود که البته ممکن است هر دوی اینها هم بوده باشد، بلکه به خاطر اجرای این ایده ارزشمند تأثیر بسیار بزرگی گذاشت. این ایده‌ای

بود که طرحواره دانش‌آموزان را از روزنامه‌نگاری در عرض چند ثانیه دگرگون کرد. ایده‌ای که مسیر شغلی دانش‌آموزان را تغییر داد و حتی بعد از سی سال در خاطر افران ماند. چه چیزی باعث شد که این ایده این قدر اثرگذار باشد؟ اول اینکه معلم می‌دانست دانش‌آموزان طرحواره ضعیف و ناقصی از روزنامه‌نگاری در ذهن دارند، همچنین می‌دانست که این طرحواره چه عیب و ایرادی دارد. دوم اینکه او باعث شد آنها با انجام تکلیف «نوشتن لید»، آشکارا تعهد خود را به این طرحواره نشان دهند. سپس ضعف کارشان را با یک غافلگیری به آنها نشان داد. با مشخص کردن لید صحیح «پنج شنبه آینده مدرسه تعطیل است» او مدل ذهنی دانش‌آموزان را گرفت و ضربه سریعی به آن وارد کرد و با این کار موجب شد تا بهتر کار کنند.

آیا آمریکا برای کمک‌های خارجی زیاد هزینه می‌کند؟

موقعیت: نظرسنجی‌ها در سال‌های مختلف نشان داده‌اند که بیشتر آمریکایی‌ها فکر می‌کنند دولت مرکزی هزینه زیادی صرف کمک‌های خارجی می‌کند. بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر تعداد افرادی که این گونه فکر می‌کردند به نصف کاهش پیدا کرد، اما کماکان نیمی از آمریکایی‌ها فکر می‌کنند که دولت در این زمینه زیاد خرج می‌کند. به دو استدلال زیر که سعی دارند، افراد را متقاعد کنند که دولت زیاد خرج نمی‌کند بلکه بسیار هم کم خرج می‌کند توجه کنید.

پیام ۱

پیام زیر را مرکز مشارکت صلح و عدالت منتشر کرده است:

آمریکایی‌ها با وجود تلاش صادقانه وزارت امور خارجه و سایر آژانس‌های دولتی برای اطلاع‌رسانی، به جد گمان می‌کنند که کمک‌های خارجی آمریکا بسیار زیاد است. این در حالی است که حتی پیشنهاد افزایش این کمک‌ها که از سوی رئیس جمهور بوش مطرح شد و مورد استقبال قرار گرفت نیز ایالات متحده را در ردیف سخاوتمندان در کمک‌های خارجی قرار نمی‌دهد. دولت بوش در سال مالی ۲۰۰۳، حدود ۱۵ میلیارد دلار صرف کمک‌های خارجی کرد اما بیش از ۷ میلیارد دلار آن، تقریباً نصف آن، نظامی بوده است، نه کمک‌های اقتصادی. با توجه به محاسبات دفتر بودجه کنگره، این ۸ میلیارد دلار کمک اقتصادی خارجی، کمتر از هزینه یک ماه جنگ در عراق است. ایالات متحده به نسبت تمام کشورهای صنعتی، کمترین میزان کمک‌های

خارجی را اعطا می‌کند و طی سال‌های گذشته نیز همین وضعیت حاکم بوده است. کل کشورهای منطقه جنوب بیابان صحرا در آفریقا فقط در حدود ۱ میلیارد دلار کمک‌های اقتصادی دریافت می‌کنند، که تقریباً معادل قیمت یک هواپیمای بمب افکن بی-۲ است. برنامه کمک‌های خارجی ما از باورها و عقایدمان که می‌گوید ما کشوری شناخته شده در کارهای خیرخواهانه در سراسر جهان هستیم، حمایت نمی‌کند.

توضیحاتی درباره پیام ۱

نکته اول اینکه، لید پیام مدفون شده است. جمله آخر، اثربخش‌ترین قسمت استدلال است. طرحواره آمریکایی‌ها درباره ایالات متحده این است که آمریکا کشوری سخاوتمند و حامی است، «کشوری شناخته شده در کارهای خیرخواهانه در سراسر جهان». راه شکستن این طرحواره، بیان بی‌پرده این واقعیت است که ایالات متحده «به نسبت سایر کشورهای صنعتی کمترین میزان کمک‌های خارجی را اعطا می‌کند و در سال‌های گذشته نیز همین وضعیت حاکم بوده است».

احتمال ماندگاری ارقام به میلیارد در ذهن بسیار کم است. درک و به‌خاطر آوردن اعداد بزرگ دشوار است. بخش اثربخش این پیام، حل «مسئله اعداد بزرگ» با استفاده از تمثیل مقایسه کمک‌های اقتصادی به کشورهای منطقه جنوب بیابان صحرا، با قیمت یک هواپیمای بمب افکن بی-۲ است. ما این مقایسه را دوست داریم، زیرا خواننده را در حالت تصمیم‌گیری قرار می‌دهد:

«آیا من حاضرم که یک هواپیمای بمب افکن بی ۲- را با دو برابر کردن کمک به کشورهای جنوب بیابان صحرا عوض کنم؟»

بیایید برای ماندگارتر کردن این پیام دو کار انجام دهیم. ابتدا در حالی که تعداد اعداد میلیاردی را کاهش می‌دهیم، مواد خام عالی این پیام را دوباره ساماندهی کنیم. دوم مقایسه ملموسی را که هم‌نوایی احساسی بهتری ایجاد می‌کند انتخاب کنیم. بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که هزینه هواپیمای بمب افکن بی ۲- منطقی است. بیایید مقایسه درستی کنیم که به دلیل کم ارزش بودن، بیشتر غافلگیرکننده باشد.

پیام ۲

برنامه کمک‌های خارجی ما از باورها و عقایدمان که می‌گوید ما کشوری شناخته شده در کارهای خیرخواهانه در سراسر جهان هستیم، حمایت نمی‌کند. عموم مردم فکر می‌کنند که ما برای کمک به سایر کشورها مبلغ خیلی بیشتری از آنچه در واقع انجام می‌دهیم، خرج می‌کنیم. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند که بیشتر آمریکایی‌ها فکر می‌کنند که دولت تقریباً ۱۰ تا ۱۵ درصد بودجه خود را صرف کمک‌های خارجی می‌کند. واقعیت این است که ما کمتر از یک درصد بودجه و کمتر از هر کشور صنعتی دیگری برای کمک‌های خارجی خرج می‌کنیم.

کل کشورهای منطقه جنوب بیابان صحرا در آفریقا تقریباً فقط یک میلیارد دلار کمک‌های اقتصادی دریافت می‌دارند. اگر هر فرد

آمریکایی در ماه فقط از یک نوشابه صرف نظر کند قادر خواهیم بود که کمک فعلی به آفریقا را دو برابر کنیم. اگر هر آمریکایی از مشاهده یک فیلم در سال صرف نظر کند ما می‌توانیم کمک فعلی خود را به آفریقا و آسیا دو برابر کنیم.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۲

این تمام کارهایی است که برای ماندگارتر کردن پیام انجام دادیم: ابتدا ما با شکستن مستقیم و سریع طرحواره «آمریکای سخاوتمند»، شوق خواندن پیام را ایجاد کردیم. ما همچنین موضوع را به درصد تبدیل کردیم که آسان‌تر از میلیارد درک می‌شود. دوم اینکه سعی کردیم تا بمب افکن بی‌۲ را با تمثیل ملموس‌تری مانند نوشابه و فیلم سینمایی جایگزین کنیم. نوشابه و فیلم سینمایی مشهودترند، آیا همه مردم واقعاً می‌دانند که یک بمب افکن بی‌۲ چقدر هزینه دارد و چقدر می‌ارزد؟ چون هزینه‌های نوشابه و فیلم سینمایی بسیار ناچیزی هستند، تقابل احساسی مناسبی با بحران نیازهای بشری در آفریقا ایجاد می‌کنند.

برگه امتیازها		
پیام ۲	پیام ۱	چک لیست
☒	☐	ساده
☒	☒ (فقط مقدمه)	غیرمنتظره
☒	☒	ملموس
☒	☒	معتبر
☒	☐	احساسی
☐	☐	داستانی

نُب مطلب

بهترین راه برای جلب توجه افراد شکستن مستقیم طرحواره فعلی شان است.

حفظ توجه افراد

شهر کتاب (nbookcity.com)

معمای حلقه‌ها

ما فصل را با دو سؤال آغاز کردیم: چگونه توجه افراد را جلب کنیم؟ و چگونه آن را حفظ کنیم؟ تاکنون بیشتر ایده‌های غیرمنتظره ما مدل یکسانی داشتند. آنها با اینکه ممکن است ژرف و عمیق باشند، مانند معلم روزنامه‌نگاری نورا افران، اما بسیار سریع رخ می‌دهند؛ بنابراین فقط به توجه کوتاه‌مدت افراد نیاز دارند. اما در بعضی موارد پیام پیچیده‌تر است. چه کار کنیم که افراد در طول پیامی پیچیده‌تر با ما بمانند؟ چگونه توجه افراد را حفظ کنیم؟

چند سال پیش، رابرت کیالدینی^{۱۵۰} روان‌شناسی در دانشگاه ایالتی آریزونا، شروع به بهبود روش سخن گفتنش درباره دانش در نوشته‌ها و کلاس‌هایش کرد. او برای الهام گرفتن به کتابخانه رفت و تلاش کرد کتاب‌هایی را گردآوری کند که در آن دانشمندان برای مخاطبان غیر دانشمند نوشته بودند، او فصل‌هایی از کتاب‌ها را که دوست داشت کپی کرد. سپس با تورق میان صفحات کپی شده به دنبال همسانی‌ها گشت.

او بیشتر در صفحه‌هایی که جالب نبودند، چیزهایی را یافت که انتظارش را داشت. اهداف واضح نبودند و متن بسیار رسمی و پر از اصطلاحات تخصصی بود. همچنین انبوهی از مزایای پیش‌بینی‌پذیر در صفحه‌های خوب پیدا کرد: ساختار واضح، مثال‌های روشن و زبان روان. کیالدینی می‌گوید: «اما چیزی پیدا کردم که انتظارش را نداشتم: موفق‌ترین متن‌ها همگی با داستانی پر رمز و

راز آغاز شده بودند. نویسندگان سلسله اتفاقات را به گونه‌ای بیان می‌کرد که در ظاهر معنی خاصی را تداعی نمی‌کرد و خواننده را به ادامه مطالب دعوت می‌کرد تا به این معما پاسخ داده شود.»

مثالی که در ذهن او باقی مانده بود، نوشته‌ای از ستاره‌شناسی بود که آن را با معمایی آغاز کرده بود:

چگونه می‌توانیم پدیده زحلی؛ یعنی چیزی که احتمالاً دیدنی‌ترین ویژگی منظومه شمسی است، را توضیح دهیم؟ هیچ چیز دیگری مانند آن وجود ندارد. حلقه‌های زحلی از چه چیزی درست شده‌اند؟

و سپس او این معما را با این پرسش عمیق‌تر کرد «چرا سه گروه از دانشمندان معروف بین‌المللی در پاسخ به این پرسش به سه نتیجه کاملاً متفاوت رسیده‌اند؟» یکی از این گروه‌ها در دانشگاه کمبریج اعلام کرده‌اند که این حلقه‌ها از گاز ساخته شده‌اند؛ گروه دیگری در دانشگاه MIT پذیرفته‌اند که آنها از ذرات گرد و غبار تشکیل شده‌اند در حالی که سومین گروه در کل‌تک^{۱۵۱} اصرار دارند که آنها شامل کریستال‌های یخ هستند. چگونه چنین چیزی ممکن است؛ به هر حال، همه گروه‌ها به پدیده یکسانی نگریسته‌اند؛ این طور نیست؟ پس پاسخ چیست؟

پاسخ همانند یک فیلم‌نامه پلیسی آشکار شد. هر یک از این گروه‌های علمی روش‌های معمول را پیگیری می‌کردند، به بن‌بست می‌رسیدند و به دنبال سر نخ می‌گشتند. در نهایت، بعد از ماه‌ها تلاش، پیشرفت غیرمنتظره‌ای روی داد. کیالدینی می‌گوید

«می‌دانید بعد از بیست صفحه پاسخ چه بود؟ گرد و غبار، گرد و غبار. در واقع گرد و غبار پوشیده در یخ موجب چنین اختلافاتی شده بود. اکنون من اهمیتی به گرد و غبار نمی‌دهم و جنس حلقه‌های زحلی به زندگی من هیچ ارتباطی ندارد، اما آن نویسنده موجب شد که من مانند خواننده‌ای حرفه‌ای، صفحه‌ها را ورق بزنم و بخوانم.»

کیالدینی می‌گوید معماها بسیار قدرتمندند، زیرا نیاز به نتیجه‌گیری را ایجاد می‌کنند. او می‌گوید «شما درباره تجربه معروف آهان! شنیده‌اید، درست است؟ خب، تجربه آهان! هنگامی که پیش از آن، تجربه هان؟ آمده باشد، بسیار رضایت‌بخش‌تر خواهد بود.»

نویسنده ستاره‌شناس، با ساختن معما، گرد و غبار را جالب جلوه داد. او توجه را حفظ کرد نه فقط به اندازه یک جمله اساسی و اصلی بلکه به اندازه یک مقاله بیست صفحه‌ای پر از اطلاعات در زمینه تئوری‌ها و آزمایش‌های علمی.

کیالدینی در کلاس‌هایش شروع به ساختن معما کرد و قدرت این رویکرد به سرعت نمایان شد. او معماها را در ابتدای کلاس طرح می‌کرد و طی درس به آنها می‌پرداخت و در انتهای کلاس پاسخ آن را می‌داد. در یکی از جلسات درس، قبل از اینکه پاسخ را بگوید زنگ پایان کلاس به صدا درآمد. او می‌گوید «در حالت عادی، پنج تا ده دقیقه مانده به پایان زمان کلاس، بعضی از دانشجویان آماده ترک کلاس می‌شوند. نشانه‌هایش را می‌دانید: خودکارها کنار گذاشته می‌شوند، دفترها بسته می‌شوند و زیپ

کوله‌پشتی‌ها کشیده می‌شوند» اما این بار کلاس در سکوت فرو رفته بود. «بعد از به صدا در آمدن زنگ هیچ کس از جایش تکان نخورد. در واقع هنگامی که من سعی داشتم کلاس را بدون پاسخ دادن به معما تمام کنم، با اعتراض مواجه شدم.» او می‌گوید احساس می‌کردم دینامیت را اختراع کرده‌ام.

کیالدینی باور دارد که مزیت عمدهٔ تدریس با استفاده از معما این است که «فرایند کشف پاسخ معما به‌طور چشمگیری مشابه فرایند دانش است.» بنابراین معلمان معما را فقط برای افزایش علاقه دانش‌آموزان به کار نمی‌برند، بلکه آنها را به سمتی هدایت می‌کنند که مشابه دانشمندان بیندیشند.

معما منحصر به دانش نیست. هر جایی که پاسخ پرسش مبهم باشد معما هم وجود دارد. چرا تولیدمثل پانداها در باغ وحش‌ها دشوار است؟ چرا مشتریان محصول جدیدمان را دوست ندارند؟ بهترین راه برای یاد دادن کسر به کودکان چیست؟

توجه داشته باشید که چه اتفاقی افتاده است: ما به سطح بالاتری از غیرمنتظره بودن رسیده‌ایم. در مثال نوردستورم داستان‌های نوردی‌ها خیلی سریع اثر می‌گذارد: نوردی‌ها اتومبیل مشتریان را گرم می‌کنند! هنگامی که شما این را می‌شنوید طر حوارهٔ قبلی شما از خدمات به مشتری فراخوانی شده، به تناقض رسیده و اصلاح می‌شود و همه این اتفاق‌ها در زمان کوتاهی رخ می‌دهد. اما معماها متفاوت عمل می‌کنند. معما از یک لحظهٔ غیرمنتظره ایجاد نمی‌شود، بلکه از سفری غیرمنتظره ناشی می‌شود. ما

می‌دانیم که رو به کدام سمت داریم: می‌خواهیم که آن معما را پاسخ دهیم، اما مطمئن نیستیم که چگونه به آنجا می‌رسیم.

نقض طرحواره، فعالیتی یک باره است. بووم، ناگهان چیزی تغییر کرد. اگر به ما گفته می‌شد حلقه‌های زحل از گرد و غبار خشک تشکیل شده‌اند، طرحواره‌ای دچار تناقض می‌شد. می‌توانیم آن را غیرمنتظره بودن «سطح اول» نام‌گذاری کنیم. اما «معمای واقعی حلقه زحلی» گسترده‌تر و ماهرانه‌تر است. گفتیم که دانشمندان نمی‌دانند که حلقه‌های زحلی از چه ساخته شده‌اند. ما به سفری دعوت می‌شویم که انتهای آن پیش‌بینی‌ناپذیر است. این سطح دوم غیرمنتظره بودن است. در این راه ما از غافلگیری زود گذر به علاقه‌مندی با دوام جهش می‌کنیم.

کنجکاوی در فیلمنامه‌های هالیوود

در اوایل فیلم **تعویض جاها**^{۱۵۲} بیلی ولنتاین (با بازی ادی مورفی) گدایی است که ظاهراً پا ندارد، او با استفاده از بازوها، خودش را روی دستگاهی شبیه اسکیت بورد دور پارک شهر می‌کشد، از عابران پیاده تقاضای پول می‌کند و خانم‌ها را مورد آزار قرار می‌دهد. دو پلیس نزدیک می‌شوند. هنگامی که او را تکان می‌دهند، پاهای او؛ پاهای کاملاً سالم، نمایان می‌شوند. ولنتاین کلاه بردار هنرمندی بود.

جلوتر در فیلم، برادران دوک؛ دو تاجر مسن، واسطه می‌شوند تا ولنتاین را از زندان بیرون بیاورند و پلیس را متقاعد می‌کنند که او را با مسئولیت آنها آزاد کند. چند سکانس جلوتر، ولنتاین با کت و شلوار و جلیقه در دفتر کاری با نمای چوب دیده می‌شود. برادران دوک او را به بازرگان کالا تبدیل کرده بودند.

رابرت مک‌کی^{۱۵۳} استاد فیلمنامه‌نویسی، از این مثال برای نشان دادن مفهوم «نقطه چرخش»^{۱۵۴} استفاده می‌کند. مک‌کی درباره چگونگی حفظ توجه مخاطب چیزهایی می‌داند. سمینارهای فیلمنامه نویسی او مملو از فیلم‌نامه‌نویسان بلندپروازی است که هر کدام پانصد دلار برای شنیدن تفکرات وی پرداخته‌اند. **ویلیج وویس** دوره آموزشی وی را چنین توضیح می‌دهد: «شدیداً لازم و ضروری، نه تنها برای نویسندگان، بلکه برای بازیگران، کارگردانان، منتقدان و عشق فیلم‌ها». دانشجویان او برنامه‌های

تلویزیونی نظیر ای.آر.^{۱۵۵}، هیل استریت بلوز^{۱۵۶}، اکس فایلز^{۱۵۷} و فیلم‌هایی از رنگ بنفش^{۱۵۸} گرفته تا فارست گامپ^{۱۵۹} و جمعه سیزدهم^{۱۶۰} را نوشته‌اند، کارگردانی کرده یا تهیه کرده‌اند.

مک کی می‌گوید «حس کنجکاوی، نیاز عقلی برای پاسخ به پرسش‌ها و بستن الگوهای باز است. داستان، برخلاف این میل عمومی عمل می‌کند؛ سؤالی مطرح کرده و موقعیتی را باز می‌کند.» در فیلم **تعویض جاها**، نقطه چرخش بیلی ری و برادران دوک کنجکاوی مخاطب را برمی‌انگیزد. چگونه ولنتاین، کلاه‌بردار باهوش خیابانی، به‌عنوان بازرگان فعالیت می‌کند؟

از دیدگاه مک کی، فیلمنامه خوب طوری طراحی می‌شود که هر سکانس آن یک نقطه چرخش باشد. «هر نقطه چرخش کنجکاوی ایجاد می‌کند. مخاطب این دغدغه را دارد که بعد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ و چگونه به سرانجام خواهد رسید؟ پاسخ به این سؤالات تا رسیدن به نقطه اوج^{۱۶۱} آخر بازی مشخص نخواهد شد. بنابراین مخاطبان در کنجکاوی باقی می‌مانند.» مک کی می‌گوید پرسش به اندازه‌ای قدرتمند است که ما را به ادامه تماشای فیلم ترغیب می‌کند: سرانجام چه خواهد شد؟ حتی هنگامی که بیشتر می‌دانیم. «به تمام فیلم‌های بدی فکر کنید که تا به حال فقط به خاطر دریافت پاسخ این سؤال اذیت‌کننده پای آن نشسته‌اید.»

چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چگونه به اتمام خواهد رسید؟ ما می‌خواهیم به این سؤالات پاسخ بدهیم و این میل ما را علاقه‌مند نگاه

می‌دارد. حتی سبب می‌شود به تماشای فیلم‌های بد ادامه دهیم: این میل ممکن است موجب شود که به خواندن مقاله‌های علمی بلند نیز ادامه دهیم. مک‌کی و کیالدینی راه‌حل‌های مشابهی برای مشکلات متفاوتی ارائه کردند. قلمروهای دیگری هم وجود دارند که افراد متعصبانه درباره چیزهایی که فاقد چنین حس معما گونه‌ای هستند نیز علاقه نشان می‌دهند. مانند کودکانی که به طرز عجیبی شخصیت‌های پوکمون^{۱۶۲} و ویژگی‌های آنان را به‌خاطر می‌سپارند آنها با چیزی به غیر از سؤال «چگونه اتفاق خواهد افتاد؟» برانگیخته شده‌اند.

این احساس کشف معما نیست که طرفداران پرو پا قرص خودرو را در هر شماره از مجله کار اند درایور^{۱۶۳} به هیجان می‌آورد. اما همان‌طور که فهمیدیم، طرفداران پوکمون و علاقه‌مندان به خودرو، وجه اشتراکی با تماشاگران فیلم و دانش‌آموزان کلاس درس دارند.

روان‌شناسان طی دهه‌ها این سؤال را بررسی کرده‌اند: چه چیزی افراد را علاقه‌مند می‌کند؟ گل سرسبد پژوهش‌ها در زمینه علاقه‌مندی، یافتن راهی برای توضیح علاقه موقعیتی^{۱۶۴} است. به بیان دیگر، چه ویژگی‌هایی از یک موقعیت، موجب جرقه زدن علاقه‌مندی و ارتقای آن می‌شود؟ چه چیزی موقعیت‌ها را جالب می‌کند؟ همان‌طور که خواهیم دید، کیالدینی و مک‌کی به هدف بسیار نزدیک بوده‌اند.

«نظریه شکاف» کنجاوی

جورج لوئه اشتاین^{۱۶۵} اقتصاددان رفتاری در دانشگاه کارنگی ملون^{۱۶۶} در سال ۱۹۹۴ جامع‌ترین گزارش دربارهٔ علاقهٔ موقعیتی را تهیه کرد. این گزارش فوق‌العاده ساده بود. وی می‌گوید کنجاوی هنگامی رخ می‌دهد که ما در دانشمان شکافی حس کنیم.

لوئه اشتاین معتقد است که شکاف‌ها باعث درد می‌شوند. هنگامی که می‌خواهیم چیزی را بدانیم، اما نمی‌دانیم، مانند این است که بدنمان می‌خارد و باید آن را بخارانیم. برای رهایی از این درد، باید این شکاف دانش را درک کنیم. هنگام تماشای فیلم‌های بد، صبورانه می‌نشینیم؛ هر چند ممکن است تماشای فیلم برایمان دردناک باشد، اما اینکه ندانیم فیلم چگونه به پایان می‌رسد بسیار دردناک‌تر است.

«نظریهٔ شکاف»^{۱۶۷} در علاقه، توضیح می‌دهد که چرا برخی از قلمروها باعث علاقه‌مندی متعصبانه می‌شوند: آنها به‌طور طبیعی شکاف دانشی ایجاد می‌کنند. برای مثال، فیلم‌ها را در نظر بگیرید. بیان مک کی شبیه بیان لوئه اشتاین است: مک کی می‌گوید «داستان با طرح سؤال و باز کردن موقعیت پیش می‌رود.» فیلم‌ها باعث می‌شوند بپرسیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ رمان‌های معمایی باعث می‌شوند بپرسیم کار چه کسی بود؟ مسابقات ورزشی باعث می‌شوند بپرسیم چه کسی خواهد برد؟ جدول‌های متقاطع باعث می‌شوند بپرسیم کلمهٔ شش حرفی مترادف روان‌پزشک چیست؟ بازی پوکمون باعث نگرانی کودکان می‌شود که

کدام شخصیت را از دست خواهند داد؟

یکی از مفاهیم ضمنی مهم در نظریه شکاف این است که ما باید پیش از اینکه شکاف‌ها را ببندیم، آنها را باز کنیم. ما گرایش داریم که واقعیت‌ها را به افراد بگوییم. اما ابتدا آنها باید درک کنند که به این حقایق نیاز دارند. با توجه به گفته‌های لونه‌اشتاین، شگرد متقاعد کردن افراد درباره اینکه به پیام ما نیاز دارند، این است که ابتدا دانش خاصی را که فاقد آن هستند برجسته کنیم. می‌توانیم سؤال یا معمایی را مطرح کنیم که افراد را با شکاف در دانششان مواجه کند. می‌توانیم بگوییم افرادی هستند که چیزی را می‌دانند که آنها نمی‌دانند. می‌توانیم موقعیت‌هایی مانند انتخابات، رویدادهای ورزشی و معماها را که وضعیت آنها مجهول است، برای افراد طرح کنیم. می‌توانیم آنها را برای پیش‌بینی خروجی به چالش بکشیم (که دو شکاف دانشی ایجاد می‌کند: چه اتفاقی خواهد افتاد؟ و آیا نظر من درست بود؟)

برای مثال، بیشتر شبکه‌های خبری محلی برای خبرهای بعدی خود تیزر پخش می‌کنند. این تیزرها اغلب با استفاده از عبارات اغراق‌آمیز که ممکن است خنده‌دار هم شود، گزارش‌های خبری روز را مرور می‌کنند: «اخیراً اعتیاد به دارویی در بین نوجوانان فراگیر شده است، ممکن است شما نیز آن را در کشوی داروهایتان داشته باشید.» «اخیراً کدام رستوران محلی به دلیل وجود لجن در ماشین یخ‌سازش فراخوانده شده است؟» «ماده شیمیایی نامرئی‌ای در منزل شما وجود دارد و ممکن است همین الان

شما را بکشد!»

اینها مثال‌های مهیجی از نظریهٔ شکاف هستند. آنها به این دلیل موفق می‌شوند که شما را با چیزی که نمی‌دانید، اذیت می‌کنند؛ در واقع، چیزی که تا وقتی متوجه ندانستن آن نیستید به آن اهمیتی نمی‌دهید. «آیا دختر من به یکی از داروهای بدون نسخه من اعتیاد پیدا کرده است؟ نگران این هستم که آیا در رستورانی که من غذا می‌خورم لجن پیدا شده است؟» همان‌طور که در کلینیک خواهیم دید، برخی از رویکردهای تیزرهای خبری می‌تواند ارتباطات ما را خیلی جذاب‌تر کند.

گزارش داخلی درباره جمع‌آوری کمک‌های مردمی

موقعیت: فرض کنید مدیر جمع‌آوری کمک‌های نقدی برای تئاتر محلی هستید. وظیفه شما کمک به افزایش اعانه‌های مردمی برای حمایت از تئاتر است. الآن انتهای سال است و شما گزارش خود را برای هیات مدیره آماده می‌کنید.

پیام ۱ ^{۱۶۸}

امسال برای دریافت کمک، افراد زیر سی‌وپنج سال تئاتر رو را هدف قرار داده بودیم. هدف امسال ما افزایش دریافت کمک از حامیان جوان‌تر بود، این حامی‌های جوان‌تر آنهایی هستند که همواره به نسبت کمک‌کنندهای کنونی ما درصد بیشتری از مخاطبانمان را تشکیل می‌داده‌اند. ما برای دستیابی به آنها یک برنامه افزایش کمک مالی از طریق تلفن ترتیب دادیم. با گذشت شش ماه از آغاز برنامه، ما به نرخ پاسخ تقریباً بیست درصدی دست یافتیم که از نظر ما موفقیت محسوب می‌شود.

توضیحاتی درباره پیام ۱

این پیام یک رویکرد سنتی خلاصه است. من واقعیت‌ها را می‌دانم. این واقعیت‌ها را با ترتیب منطقی کنار هم قرار داده و کم‌کم آن را به خورد شما می‌دهم. به عنوان ساختار گزارش این روش بسیار ایمن، عادی و کاملاً غیرماندگار است.

برای بهبود این پیام، ما باید درباره اینکه چگونه می‌توان به جای به زور خوراندن واقعیت‌ها به مخاطب، از آن جذابیت و

علاقه‌مندی بیرون کشید فکر کنیم. ما سعی کردیم مقداری از رویکردهای تیزرهای خبری را به آن اضافه کنیم.

پیام ۲

ما امسال سعی کردیم به این سؤال پاسخ بدهیم: چرا فقط ۱۰ درصد حمایت‌های مالی ما از افراد زیر سی و پنج سال است در صورتی که آنها ۴۰ درصد مخاطبان ما را تشکیل می‌دهند؟

نظر ما این بود که آنها نمی‌دانند که ما چقدر برای انجام کارهایمان به کمک‌های خیرخواهانه دیگران متکی هستیم؛ بنابراین تصمیم گرفتیم که با آنها تماس بگیریم و توضیح کوتاهی درباره کارمان و نمایش‌های آینده دهیم. بعد از شش ماه به این نتیجه رسیدیم که نرخ ۱۰ درصد قابل قبول است. قبل از اینکه توضیح بدهم چه اتفاقی افتاد. اجازه بدهید بگویم چگونه این کار را انجام دادیم.

توضیحاتی درباره پیام ۲

این رویکرد از نظریه شکاف الهام گرفته شده بود. هدف آن خلاصه کردن نیست؛ بلکه آن است که نخست شما را وادارد به دانستن اهمیت بدهید و سپس آنچه را می‌خواهید بدانید به شما بگوید. این پیام نیز مانند داستان حلقه‌های زحلی، با معما آغاز شد: چرا جوانان کمک مالی کمتری می‌کنند؟ سپس نظریه و راهی برای آزمایش آن ارائه شد. این معما مخاطب را درگیر می‌کند

و باعث می شود که آنها برای دانستن واقعیت و درست یا غلط بودن نظریه کنجکاو شوند.

این بهبود ناشی از ساختار است نه محتوا. بیایید با آن روبه رو شویم. این معمای خاص و جالبی نبود. این معما هیچ گاه موضوع یک قسمت از سریال **لاو اند اوردردر^{۱۶۹}** را نخواهد ساخت. اما ذهن ما در برابر معماها بسیار سخاوتمند است، این **چارچوب** به طور ذاتی جذاب است.

برگه امتیازها		
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲
ساده	☐	☐
غیرمنتظره	☐	☒
ملموس	☐	☐
معتبر	☒	☒
احساسی	☐	☒
داستانی	☐	☐

لُب مطلب

برای حفظ علاقه افراد می توان از نظریه شکاف در کنجکاوی به نفع خود استفاده کرد. مقداری رمز و راز و معما ما را بسیار پیش

خواهد برد.

از رویکرد تیزرهای خبری می‌توان در انواع ایده‌ها و در تمام زمینه‌ها استفاده کرد. برای مؤثرتر کردن ارتباطات خود، به جای فکر کردن درباره‌ اینکه «باید چه اطلاعاتی را منتقل کنم؟» باید به «می‌خواهم مخاطب چه سؤالی از من بپرسد» فکر کنیم.

کتاب (nbookcity.com)

مبارزه با اطمینان بیش از حد بر خود^{۱۷۰}

نظریه شکاف متکی بر توانایی ما بر طرح چیزهایی است که مخاطب آن را نمی‌داند. البته این کار پیچیده است، چرا که مردم تمایل دارند فکر کنند که بسیار می‌دانند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ما درباره میزان دانسته‌هایمان بیش از حد اطمینان داریم. در مطالعه‌ای، پژوهش‌گران از افراد خواستند که مشکل جدی پارکینگ دانشگاهشان را در نظر بگیرند، به شرکت‌کنندگان در این پژوهش زمان کافی داده شد تا هر تعداد راه‌حل که می‌توانند، ارائه دهند. مشارکت‌کنندگان در مجموع ۳۰۰ راه‌حل ارائه کردند که این راه‌حل‌ها به ۵ دسته کلی طبقه‌بندی شدند. یک دسته، راه‌هایی را برای کاهش تقاضا برای پارکینگ پیشنهاد می‌دادند (مثلاً افزایش هزینه پارکینگ) و دسته دیگر راه‌هایی برای استفاده کاراتر از پارکینگ پیشنهاد می‌دادند (با ایجاد فضاهای جدید برای «اتومبیل‌های جمع‌وجور»).

شرکت‌کنندگان بیش از ۷۰ درصد راه‌های خوبی را که گروه خبرگان پیشنهاد داده بود، مطرح نکردند. این شکست قابل درک است؛ انتظار نداریم که همه منبعی از راه‌حل‌های ارزشمند باشد. با این حال، هنگامی که از این افراد خواسته شد تا عملکرد خود را ارزیابی کنند، پیش‌بینی کردند که بیش از ۷۵ درصد راه‌حل‌ها را پیشنهاد داده‌اند. آنها فکر می‌کردند که بیشتر راه‌حل‌ها را ارائه کرده‌اند، اما در حقیقت بیشتر پاسخ‌ها را ندیده بودند.

اگر مردم باور دارند که همه چیز را می‌دانند، استفاده از نظریه شکاف بسیار دشوار خواهد بود. خوشبختانه استراتژی‌هایی برای غلبه بر اطمینان بیش از حد وجود دارد. برای مثال، معلم روزنامه‌نگاری نورا افران باعث شد تا طرحواره دانش‌آموزان از روزنامه‌نگاری شکسته شود و با این کار از اطمینان بیش از حد آنها جلوگیری کرد. او کاری کرد که آنها به ایده قدیمی خود پایبند شوند و سپس آن ایده را به شدت تضعیف کرد.

دعوت افراد به پیش‌بینی می‌تواند مانع از اطمینان بیش از حد آنها شود. اریک میزور^{۱۷۱} استاد فیزیک دانشگاه هاروارد، نوعی نوآوری آموزشی ارائه کرده است که به «آزمون مفهوم»^{۱۷۲} معروف است. او تقریباً در تمام کلاس‌هایش یک سؤال مفهومی طرح می‌کند و از دانشجویان می‌خواهد که همه در مورد جواب درست رأی بدهند. عمل ساده متعهد کردن به یک پاسخ موجب می‌شود که دانشجویان بیشتر درگیر شده و بیشتر درباره خروجی کنجکاو شوند.

افرادی که بیش از حد به خودشان اطمینان دارند، هنگامی که حس کنند دیگران با آنها مخالف‌اند، بیشتر احتمال دارد که متوجه شکاف دانش خود شوند. نانسی لوری^{۱۷۳} و دیوید جانسون^{۱۷۴} مطالعه‌ای در یک مدرسه انجام دادند. در این مطالعه، دانش‌آموزان کلاس پنجم و ششم می‌بایست درباره موضوعی با هم تعامل می‌کردند. در یک گروه بحث به سمتی سوق داده می‌شد که به اجماع برسند و در گروه دوم بحث به گونه‌ای طراحی شده بود که به سمت عدم اجماع پیش برود.

دانش‌آموزانی که به آسانی به اجماع می‌رسیدند، علاقه کمتری به موضوع از خود نشان می‌دادند، کمتر درس می‌خواندند و کمتر احتمال داشت که برای دریافت اطلاعات بیشتر به کتابخانه مراجعه کنند. مهمترین تفاوت هنگامی پدیدار شد که معلمان فیلمی را درباره موضوع مورد بحث به نمایش گذاشتند، البته در وقت استراحت! فقط ۱۸ درصد از دانش‌آموزان گروه اجماع وقت استراحت خود را صرف تماشای فیلم کردند، درحالی که ۴۵ درصد دانش‌آموزان گروه عدم اجماع برای دیدن فیلم در کلاس ماندند. این تشنگی برای پر کردن شکاف دانش، برای فهمیدن اینکه حق با چه کسی است، می‌تواند از تشنگی برای تفریح و بازی بسیار قدرتمندتر باشد.

شکاف‌ها با دانش آغاز می‌شوند

اگر کنجکاوی از شکاف دانش ناشی می‌شود، ممکن است فکر کنیم هنگامی که بیشتر می‌دانیم، کمتر کنجکاو خواهیم بود، چون شکاف‌های کمتری در دانش مان وجود دارد. اما لونه‌اشتاین می‌گوید که دقیقاً عکس این موضوع صادق است. او می‌گوید هنگامی که اطلاعات کسب می‌کنیم، بیشتر و بیشتر احتمال دارد که بر آنچه نمی‌دانیم تمرکز کنیم. کسی که نام مرکز ۱۷ ایالت از ۵۰ ایالت آمریکا را می‌داند، ممکن است به دانش خود افتخار کند. اما کسی که ۴۷ مرکز ایالت را می‌داند احتمال بیشتری دارد که خود را شخصی بداند که نام سه مرکز ایالت را نمی‌داند.

بعضی از موضوع‌ها به‌طور طبیعی شکاف در دانش را برجسته می‌کنند. داستان‌های مرتبط با علایق انسان‌ها بسیار جذاب هستند، زیرا ما می‌دانیم که انسان بودن چگونه است، اما نمی‌دانیم که داشتن یک تجربه خاص مهیج چگونه است. با کسب مدال طلای المپیک چه احساسی به انسان دست می‌دهد؟ بردن بلیت بخت‌آزمایی چه احساسی خواهد داشت؟ مانند چانگ و انگ بانکر^{۱۷۵} دوقلوی به‌هم چسبیده بودن چه احساسی دارد (هرکدام از آنها نه تنها ازدواج کرده‌اند، بلکه ده فرزند نیز دارند. که این خودش پرسش‌های گوناگون بیش‌تری را پیش می‌آورد)؟

شایعه‌ها به‌سرعت پراکنده می‌شوند زیرا ما درباره برخی افراد اطلاعات زیادی داریم، اما مقداری اطلاعات هست که ما فاقد آنها

هستیم. ما دربارهٔ آشنایان و افراد عادی شایعه درست نمی‌کنیم. شایعات دربارهٔ افراد مهم بسیار وسوسه‌برانگیز است. دربارهٔ تایگر وودز^{۱۷۶} و جولیا رابرتز^{۱۷۷} اطلاعاتی داریم، اما مشتاق قسمت‌های مفقود و ناپیدای زندگی آنها هستیم: خصوصیات آنها، کشمکش‌های خصوصی و عاشقانه‌شان، عیب و ایرادها و کارهای خصوصیشان.

کنجکاوی از شکاف در دانش ناشی می‌شود. چه اتفاقی می‌افتد اگر در شروع، دانشی وجود نداشته باشد؟ در دههٔ ۱۹۶۰ شبکهٔ تلویزیونی تازه تأسیس امریکن برودکستینگ کورپوریشن (ای. بی. سی)^{۱۷۸} قراردادی برای پخش تلویزیونی مسابقات فوتبال آمریکایی (ان. سی. ای. ای.)^{۱۷۹} به امضا رساند. ورزش دانشگاه‌ها به‌طور سنتی موضوعی داخلی است و به‌جز ورزش‌های خشن کم اهمیت حاشیه‌ای، بیشتر هواداران فقط به تیم دانشگاه خودشان اهمیت می‌دهند. اما ای. بی. سی هر هفته فقط تعداد اندکی مسابقه را در هر منطقه می‌توانست پخش کند. ای. بی. سی برای سودآوری باید کاری می‌کرد که تماشاگران به مسابقاتی که تیم خودشان در آن شرکت ندارند نیز اهمیت بدهند.

چه کار می‌توان کرد تا تماشاگران دانشکدهٔ استیشن تگزاس به مسابقه میان تیم‌های ایالت‌های میشیگان و اوهایو نیز اهمیت بدهند؟ جوان بیست‌ونه ساله‌ای به نام رون آرلدج که پیش از آن مسئولیت پوشش مسابقات بیس بال، بوکس و فوتبال آمریکایی را عهده‌دار بود، یادداشتی نوشت و در آن راه‌هایی برای بهبود پوشش مسابقات فوتبال دانشگاهی پیشنهاد کرد.

آرلدج فضای وسیعی برای پیشرفت مشاهده می‌کرد. برنامه‌های ورزشی تلویزیونی معمولاً دوربین‌هایشان را بر زمین بازی متمرکز می‌کردند و منتظر می‌ماندند تا اتفاقی روی دهد. آنها تمام چیزهای دیگر را نادیده می‌گرفتند: طرفداران، رنگ‌ها، مراسم و رژه‌های باشکوه. آرلدج می‌گفت: «این کار مانند این بود که از روزنه‌ی در به‌گردد کنیون^{۱۸۰} نگاه کنیم».

او عصر شنبه بعد از به‌تعویق انداختن کل کار صبح، مشغول نوشتن پیشنهاد خود برای رؤسایش بود: تاکنون تلویزیون کارهای مهمی انجام داده است تا مسابقات را به منزل بینندگان ببرد، اکنون ما می‌خواهیم بینندگان را به مسابقه ببریم!...

پس از آگهی‌های بازرگانی آغازین، به جای نمای افقی زمین، فیلم‌هایی از محوطه‌ی دانشگاه و استادیوم را نمایش می‌دهیم تا بتوانیم تماشاگر را با شرایط مسابقه آشنا کنیم. او باید بداند که مسابقه در شهر کلمبوس ایالات اوهایو، یعنی جایی که مردم دیوانه‌ی فوتبال آمریکایی هستند، برگزار می‌شود یا در شهر کوروالیس ایالت اورگون شهر کم جمعیتی که شدیداً طرفدار فوتبال آمریکایی هستند. او باید بداند که شهر و محوطه‌ی دانشگاه چه شکلی است؛ چند نفر دیگر با او به تماشای مسابقه نشسته‌اند؛ در این بخش از کشور در مسابقات فوتبال چگونه لباس می‌پوشند و این مسابقه برای دو طرف مسابقه چه معنایی دارد.

این یادداشت سه صفحه بود. ابتدا درباره‌ی زاویه دوربین‌ها، برداشت‌های تأثیرگذار و طرح‌های گرافیکی بحث شده بود. قلب

یادداشت، راه جدیدی برای درگیر کردن بینندگانی بود که احتمالاً در حالت معمول اهمیتی به مسابقه دانشگاهی در کوروالیس ایالات اورگون نمی‌دهند. شگردی که آرلدج بیان کرد این بود که به افراد به اندازه کافی مفهوم و پیش زمینه بدهیم تا به بازی اهمیت بدهند.

در ای. بی. سی همه درباره چیزی که آرلدج نوشته بود، هیجان زده شده بودند. دو روز بعد، در سن بیست و نه سالگی و بدون اینکه رزومه‌ای پربار داشته باشد، از او خواسته شد تا برنامه مسابقات فوتبال دانشگاهی را بر اساس دستورالعمل‌های یادداشتش تهیه کند.

آرلدج با شهود خود از نظریه شکاف لوئه اشتاین استفاده کرد. چه کار کنیم تا افراد به موضوعی علاقه‌مند شوند؟ حتماً می‌گویید ایجاد شکاف در دانش آنها. اما چه می‌شود اگر آنها فاقد آن مقدار دانش لازم برای موضوع، مثلاً درباره جورجیا بولدگاز^{۱۸۱} باشند، اگر به جای شکاف، یک فضای خالی ژرف وجود داشته باشد؟ در این جا باید آن فضای خالی را با دانش کافی پر کنید تا بتوانید آن را به شکاف تبدیل کنید. آرلدج صحنه را ساخت، طرفداران محلی را نشان داد و محوطه دانشگاه را به تصویر کشید. او احساسات، رقبا و تاریخچه آنها را بررسی کرد. با شروع مسابقه برای برخی از بینندگان مهم شده بود که چه کسی برنده می‌شود. بقیه نیز میخکوب شده بودند. وظیفه بعدی آرلدج، تهیه یک مجموعه تلویزیونی با نام «جهان گسترده ورزش» بود. این برنامه

تلویزیونی آمریکایی‌ها را با مسابقات ورزشی آشنا می‌کرد که ممکن بود تا به حال ندیده باشند: تور دو فرانس، مسابقات اتومبیل‌رانی لِمَنز^{۱۸۲}، مسابقات قهرمانی سوارکاری، مسابقات اسکی و مسابقات فوتبال^{۱۸۳}. برای پوشش این رقابت‌ها نیز آرلج از همان فلسفه‌ای استفاده کرد که در مسابقات ان.سی.ای. ای پیشگام آن شده بود: آماده‌سازی زمینه و دادن اطلاعات لازم و پیش زمینه به حدی که افراد به شکاف دانششان اهمیت بدهند. چه کسی طی مسابقه فرسایشی بیست و چهار ساعته لِمَنز دچار لغزش و خطا می‌شود؟ در مسابقات اسب‌دوانی آیا اسبی که مربی‌اش را به زمین انداخت قهرمان می‌شود؟ کارت زرد دیگر چیست؟

آرلج در سال ۲۰۰۲ درگذشت. او طی مسیر شغلیش، سردبیر بخش ورزشی ای.بی.سی و بعد از آن سردبیر اخبار ای.بی.سی شد. او برنامه‌های **جهان گسترده ورزش، فوتبال دوشنبه شب، ۲۰/۲۰ و خط شب** را تولید کرد. او سی و شش جایزه امی^{۱۸۴} دریافت کرد. جعبه ابزاری که او برای مسابقات فوتبال آمریکایی ان.سی.ای. ای طراحی کرد، در گذر زمان امتحان خودش را پس داد. راه کسب علاقه‌مندی افراد، مهیا کردن زمینه و ارائه مفاهیم لازم است. امروزه این مسئله بسیار واضح است چون این تکنیک‌ها بسیار فراگیر شده‌اند. اما این حرکت عظیم برای ارائه مفاهیم و پیش زمینه به‌خاطر یادداشت جوان بیست و نه ساله‌ای درباره راه‌های جذاب‌تر کردن مسابقات فوتبال آمریکایی دانشگاهی بود.

بسیاری از معلمان از نسخه‌ای از جعبه ابزار آرلج برای تحریک علاقه دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. بعضی از آنها این استراتژی را «سازمان‌دهنده پیشرفته»^{۱۸۵} می‌نامند. ایده اصلی این است که برای درگیر کردن دانش‌آموزان با موضوع جدید لازم است تا چیزی را که آنها از قبل می‌دانند برجسته کنیم. معلم زمین‌شناسی ممکن است به‌عنوان راهی برای مقدمه‌چینی درباره بحث حرکات افقی صفحات زمین^{۱۸۶} از دانش‌آموزانش بخواهد تا تصاویری از ویرانی‌های زمین لرزه جمع‌آوری کنند. معلمان نیز می‌توانند به مانند آرلج، به تناوب با ایجاد پیش‌زمینه کاری کند که دانش‌آموزان علاقه‌مند شوند. معلم شیمی ممکن است با بحث درباره مندلیف و تلاش طولانی مدت و مشتاقانه‌اش برای سازماندهی عناصر، به جدول تناوبی برسد. با این روش، جدول تناوبی از پیش‌زمینه‌ای مانند داستان پلیسی پدیدار می‌شود.

شکاف‌های دانشی علاقه ایجاد می‌کنند. اما برای اثبات وجود شکاف دانش شاید لازم باشد ابتدا دانش قدری برجسته شود. «این چیزی است که می‌دانید، این هم چیزی است که متوجه آن نشده‌اید.» می‌توانید به‌طور متناوب زمینه‌ای مهیا کنید تا افراد علاقه‌مند شوند. تصادفی نیست که نویسندگان رمان‌های معمایی و سازندگان جدول‌های حروف متقاطع به ما سر نخ‌هایی می‌دهند. هنگامی که حس می‌کنیم که به جواب معما نزدیک شده‌ایم، کنجکاو می‌شویم که تا انتها ادامه بدهیم.

همان‌طور که در فیلم‌ها دیده‌اید، نقشه‌های گنج مبهم هستند. آنها چند نقطه از زمین را مشخص می‌کنند و با ضربدری بزرگ،

محل گنج را نشان می دهند. اغلب، ماجراجویان فقط آن قدر اطلاعات دارند که می توانند خود را به علامت مشخصه اول برسانند که گام اول در سفری طولانی برای یافتن گنج به شمار می آید. اگر نقشه های گنج در سایت مپ کوئست^{۱۸۷} آن قدر گویا بودند که مسیر را خانه به خانه نشان می دادند، ژانر فیلم های ماجراجویی از بین می رفت. ارزش در ارائه مرحله به مرحله اطلاعات نهفته است، نه دادن یک باره انبوهی از اطلاعات، یعنی دادن یک سر نخ و سپس دادن سر نخ های بعدی و بعدی. این روش ارتباطات بیشتر به بازی شبیه است تا سخنرانی.

ایده های غیرمنتظره با ایجاد شکافی در دانش، انسان را اذیت کرده و با او بازی می کنند. آنها روی چیزی که باید کشف شود، ضربدر بزرگ قرمزی می زنند اما لزوماً چگونگی رسیدن به آن را بیان نمی کنند. همان طور که دیدیم ضربدر بزرگ قرمز می تواند الهام بخش فعالیت هزاران انسان طی سال های متمادی باشد.

راه رفتن روی ماه و رادیو در جیب

در میان ویرانه‌های توکیو بعد از جنگ جهانی دوم، شرکت نوپایی که بعدها سونی نامیده شد، سعی داشت کسب و کارش را حفظ کند. این شرکت تعدادی از دانشمندان و مهندسان باهوش را جذب کرده بود. اما نخستین نوآوری آنها، پلویز برقی، با شکست مواجه شد. سونی در آغاز، با تعمیرات رادیوهای موج کوتاه به بقا ادامه می‌داد.

در همان دوران بود که ماسارو ایبوکا^{۱۸۸}، تکنولوژیست پیشروی سونی، شیفتهٔ ترانزیستور شد که به تازگی تیمی در آزمایشگاه‌های بل آن را اختراع کرده بود.

ایبوکا به دنبال پروژه‌ای مهم و اساسی بود تا تیم پنجاه نفرهٔ دانشمندان و مهندسان را برانگیزاند؛ او در ترانزیستور آینده‌ای مطلوب می‌دید. هنگامی که حق امتیاز این فناوری را از آزمایشگاه‌های بل خرید، وزارت تجارت و صنعت ژاپن این حق امتیاز را رد کرد. چرا که در توانایی شرکتی نوپا برای مدیریت چنین تکنولوژی پیشرفته‌ای تردید وجود داشت.

ایبوکا در سال ۱۹۵۳ حق امتیاز ترانزیستور را برای خود حفظ کرد. او در اندیشهٔ رویای ساخت رادیویی بر پایهٔ ترانزیستور بود. مزایای رادیوی ترانزیستوری برای مهندسان بسیار واضح بود؛ ترانزیستور، رادیوها را از لوله‌های خلاء که بسیار سنگین و غیر قابل اتکا بودند، رها می‌ساخت. آزمایشگاه‌های بل به ایبوکا گفتند که فکر نمی‌کنند ساخت «رادیوی ترانزیستوری» امکان‌پذیر باشد. با

این حال مهندسان او رویایش را دنبال کردند. بیاید اینجا داستان را متوقف کنیم و خودمان را جای ایبوکا قرار دهیم. شرکت‌مان در حال دست و پا زدن است و شما تیمی از افراد بسیار با استعداد در اختیار دارید؛ افرادی که باید الهام‌بخش آنها باشید. شما این توان را دارید که آنها را با صد روش گوناگون هدایت کنید: پلویز، رادیو، تلفن یا هر چیز دیگری که واحد تحقیق و توسعه رویای آن را دارد. اما به این نتیجه رسیده‌اید که ایده رادیوی ترانزیستوری امید بخش‌ترین راه است.

پیام محوری شما رویای ساخت «رادیوی ترانزیستوری» است. چگونه این پیام را غیرمنتظره می‌کنید؟ چگونه کنجکاوی و علاقه تیمتان را برمی‌انگیزید؟ مفهوم رادیوی ترانزیستوری احتمالاً به تنهایی برای برانگیختن تیمتان کافی نیست. این مفهوم بیشتر بر نوعی از تکنولوژی متمرکز است تا بر یک ارزش. رادیوی ترانزیستوری، خب که چه؟ نظرتان درباره استفاده از چند مضمون کلاسیک مدیریت چیست؟ رقابت: «سونی در راه‌اندازی رادیوی ترانزیستوری بر آزمایشگاه‌های بل غلبه خواهد کرد.» کیفیت: «سونی قابل احترام‌ترین تولیدکننده رادیو خواهد شد.» نوآوری: «سونی پیشرفته‌ترین رادیوهای جهان را تولید خواهد کرد.»

ایبوکا این ایده را به تیمش داد: «رادیوی قابل حمل»^{۱۸۹}

درک میزان گستاخی این ایده با توجه به شرایط گذشته دشوار است، قیافه مهندسی که برای اولین بار ایده‌ای تا این حد غیرمنتظره و غیرطبیعی را می‌شنید، دیدنی بوده است. در آن زمان رادیو وسیله‌ای نبود که در جیب‌تان بگذارید؛ رادیو بخشی از

مبلمان بود. در آن زمان، تولیدکنندگان رادیو کابینت‌سازان را تمام وقت استخدام می‌کردند.

از این گذشته، این ایده که یک شرکت نوپای ژاپنی بتواند چنین نوآوری‌ای انجام دهد، آن هم درحالی‌که متفکران با استعداد در آزمایشگاه‌های بل فکر می‌کردند این کار غیر ممکن است، چندان معتبر نبود. علاوه بر همه اینها، در دهه پنجاه میلادی عبارت «ساخت ژاپن» معنای بنجل بودن جنس را می‌داد.

اما مهندسان با استعداد سونی، حریص و مشتاق بودند. ایده ایبوکا مبنی بر ساخت رادیوی جیبی، سونی را در مسیر رشدی باورنکردنی قرار داد. تا سال ۱۹۵۷، سونی سازمانی ۱۲۰۰ نفره شد. در مارس ۱۹۵۷، تنها چهار سال بعد از اینکه سونی به زور حق امتیاز استفاده از ترانزیستور را دریافت کرد، این شرکت، تی.آر.۵۵ اولین رادیوی ترانزیستوری جیبی جهان را به بازار عرضه کرد. یک و نیم میلیون رادیوی تی.آر.۵۵ فروخته شد و سونی جهانی شد.

آیا عبارت رادیوی جیبی تنها یک ایده درخشان محصول بود یا یک ایده ماندگار؟ هر دوی آنهاست و هر دو عنصر لازم و ضروری‌اند. شکی نیست که حتی اگر ایبوکا تصمیم به ساخت شیک‌ترین پلویز جهان گرفته بود، فرد دیگری در جهان رادیوی ترانزیستوری را اختراع می‌کرد. رادیو ترانزیستوری پیشرفت تکنولوژیک غیر قابل اجتنابی بود. اما اولین رادیوی ترانزیستوری به هیچ وجه حتی نزدیک به اندازه‌ای نبود که در جیب جا شود و بدون ایده غیرمنتظره ایبوکا، مهندسانش هرگز این تکنولوژی را تا

به آن حد کوچک نمی کردند. ایبوکا الهام بخش سال ها تلاش شد، چون ایده ای غیرمنتظره مطرح کرد که صدها مهندس را برای انجام بهترین کارشان به چالش می کشید.

در ماه می ۱۹۶۱ جان اف کندی در یکی از جلسات فوق العاده کنگره سخنرانی کرد. این سخنرانی زمانی انجام شد که جنگ سرد بر سیاست جهانی حکم فرما بود. در دوران جنگ سرد بسیار دشوار بود که بتوان موفقیت ها، یعنی دستاوردها و عقب ماندگی را اندازه گرفت. اما کاملاً مشهود بود که ایالات متحده در صنعت فضا عقب افتاده است.

چهار سال قبل، هنگامی که اتحاد جماهیر شوروی اسپات نیک^{۱۹۰}، اولین ماهواره تاریخ را به فضا فرستاد، ایالات متحده آمریکا که خود را پیشرفته ترین کشور در تکنولوژی می دانست، متحیر شد. ایالات متحده در نهایت با راه اندازی ماهواره خود به این مسئله پاسخ داد، اما اتحاد جماهیر شوروی به پشیمانی خود ادامه داد و مدام در عرصه های گوناگون اولین بودنش را تکرار می کرد. در آوریل ۱۹۶۱ یوری گاگارین^{۱۹۱} فضاورد اهل شوروی اولین انسانی بود که به فضا رفت. آلن شپرد^{۱۹۲} فضاورد آمریکایی یک ماه بعد به این موفقیت دست یافت.

در خطابه کندی به کنگره، او برای حفظ رهبری ایالات متحده در جنگ سرد چند درخواست مطرح کرد. او برای رسیدن به چند هدف استراتژیک تقاضای کمک مالی کرد: برنامه کمک به توسعه بین المللی، گسترش متحدان ناتو، ساخت ایستگاه های

رادیویی و تلویزیونی در آمریکای لاتین و آسیای جنوب شرقی و حمایت از دفاع شهری.

اما او سخنرانی‌اش را با بیانات عجیب و غریبی به پایان برد. پیشنهاد نهایی او به کمک بین‌المللی یا دفاع شهری ارتباطی نداشت. آن بیانات این بود: «من معتقدم که کشور باید قبل از پایان این دهه خود را به فرستادن انسان به ماه و سالم بازگرداندن وی به زمین متعهد کند... اگر ما به این پیشنهاد نظر مثبت دهیم، یک فرد را به ماه نفرستاده‌ایم، بلکه یک کشور را به ماه برده‌ایم. همه باید کار کنیم تا او را به ماه بفرستیم.»

دو ایده غیرمنتظره. هر دو غافلگیرکننده‌اند. رادیو تکه‌ای از مبلمان است نه چیزی که بشود آن را در جیب قرار داد. انسان‌ها روی ماه قدم نمی‌زنند. آنجا بسیار دور است. آنجا هوا وجود ندارد.

هر دو بینش آفرین‌اند. این ایده‌ها به جای اینکه ما را در راهی دشوار به تدریج از گامی به گام بعد ببرند، تصویری مهیج را در لحظه نشان می‌دهند؛ و نه فقط چگونگی، بلکه چرایی را نیز بیان می‌کند.

هر دو شکاف دانش ایجاد می‌کنند. لوئه اشتاین نویسنده نظریه شکاف می‌گوید بسیار مهم است به خاطر داشته باشیم که شکاف دانشی دردناک است. او می‌پرسد: «اگر مردم کنجکاوی را دوست دارند، چرا برای حل آن می‌کوشند؟ چرا آنها رمان‌های معمایی را قبل از فصل آخر کنار نمی‌گذارند یا تلویزیون را قبل از پایان بازی حساس خاموش نمی‌کنند؟»

هر دوی این ایده‌های غیرمنتظره، شکاف‌های دانشی بزرگی ایجاد می‌کنند، اما نه آن قدر بزرگ که برطرف‌نشدن به نظر بیایند. کندی «انسانی روی عطارد» و ایبوکا «رادیوی قابل پیوند زدن به انسان» را پیشنهاد نمی‌دهد. هر کدام از هدف‌ها جسورانه و تحریک‌آمیز هستند اما بی‌حس‌کننده نیستند. هر مهندسی که سخنانی «انسانی بر روی ماه» را می‌شنود، باید فوراً شروع به طوفان فکری کند: «خب ابتدا باید این مشکل را حل کنیم؛ سپس این فناوری را توسعه دهیم، سپس...»

چشم‌انداز ساخت رادیوی جیبی، شرکت را در یک دوره رشد پرخطر حفظ می‌کند و به بازیگر شناخته شده‌ای در سطح بین‌المللی تبدیل می‌کند. چشم‌انداز انسانی بر روی ماه طی یک دهه ده‌ها هزار نفر را در تعداد زیادی سازمان کنار هم نگه می‌دارد. اینها ایده‌های بزرگ، قدرتمند و ماندگار هستند.

هنگامی که درباره تواناییمان برای جلب توجه افراد یا حفظ توجه آنها شک داریم، باید از کندی و ایبوکا الهام بگیریم و در مقیاس کوچک‌تر، از معلم روزنامه‌نگاری نورا افران و مدیران نوردستورم. اگر غیرمنتظره بودن در خدمت مفهوم محوری باشد، می‌تواند بسیار ماندگار باشد.

ملموس

چگونه ایده خود را واضح و روشن کنیم؟

ملموس کتاب (nbookcity.com)



در یک روز گرم تابستانی روباهی در باغی می‌گشت. بر روی شاخه بلند تاکی، چند خوشه انگور رسیده دید. با خود گفت: «فقط مقداری برای رفع تشنگی‌ام می‌خواهم.» چند گام به عقب برداشت و با سرعت دوید و به سمت انگورها پرید، اما موفق نشد. دوباره بازگشت و تندتر دوید و دوباره پرید. باز هم نتوانست. دوباره و دوباره پرید تا وقتی که از خستگی زیاد تسلیم شد. درحالی که با تکبر از آنجا دور می‌شد گفت: «مطمئنم که این انگورها ترشند.»

تحقیر کردن آنچه نمی‌توان به دست آورد، آسان است.

حکایت «روباه و انگور» را ایساپ نوشته است. به گفته هرودوتوس^{۱۹۲}، ایساپ زمانی برده بوده است (بعدها آزاد شد). ایساپ تعدادی از ماندگارترین حکایت‌های تاریخ جهان را نوشته است. همه ما حکایت‌های عالی او را شنیده‌ایم: «داستان لاک‌پشت و خرگوش»، «چوپان دروغ‌گو»، «غاز تخم طلا»، «گرگ در لباس میش» و بسیاری حکایت‌های دیگر. احتمالاً اگر بعد از گذشت هزاره‌ها تنها یکی از حکایت‌های او کماکان میان مردم پخش شود، آن حکایت «روباه و انگور» خواهد بود.

حتی خوانندگان انگلیسی‌زبانی که هیچ‌گاه حکایت «روباه و انگور» را شنیده‌اند، عبارت «انگور ترش» را که چکیده مفهوم اخلاقی داستان است، می‌شناسند. حکایت‌های ایساپ به سراسر جهان سفر کرده است. مجاری‌ها به زبان خودشان عبارت «انگور ترش» را به کار می‌برند. چینی‌ها می‌گویند «انگورها به این دلیل ترش‌اند که دستتان به آنها نمی‌رسد.» در سوئد اندکی

رنگ محلی به آن اضافه شده است: «روباه گفت سماقِ کوهی ترش است.»^{۱۹۴}

واضح است که ایساپ یکی از نقص‌های همگانی انسان‌ها را به نمایش می‌کشد. این حکایت اگر نشان‌دهنده حقیقتی عمیق درباره طبیعت انسان نبود، ۲۵۰۰ سال دوام نمی‌آورد. اما حقایق عمیق بسیاری وجود دارند که در زبان روزمره رسوخ نکرده‌اند و در فرهنگ‌های گوناگون به آنها فکر نمی‌شود. این حقیقت، به دلیل روشی که مطابق آن بیان شده^{۱۹۵}، ماندگار شده است. تصاویر ملموسی که توسط حکایت فراخوانی می‌شود؛ انگور، روباه، بیان نکته‌ای اهانت‌آمیز درباره انگورهای ترش، به پیام امکان ماندگاری می‌دهند. احتمالاً اگر ایده‌های ایساپ در قالب نصایح ایساپ نوشته می‌شدند، مثلاً به صورت «هنگامی که شکست می‌خورید، احمق و تندخو نشوید»، طول عمرشان کوتاه‌تر می‌شد.

جهان به حکایت‌های بیشتری نیاز دارد. در جهان وب، سایتی اقدام به ارائه ابزاری به نام «تولیدکننده کلمات وزوزی کسب‌وکار»^{۱۹۶} کرده است. مراجعه‌کنندگان می‌توانند با ترکیب کلمه‌هایی از سه ستون، کلمه‌های وزوزی شخصی خود را تولید کنند این کلمات عباراتی نظیر «مهندسی مجدد دوجانبه بر اساس هزینه»، «پارادایم نظری مشتری‌محور»، «ارزش‌های لجستیکی استراتژیک» را می‌سازند (به هر حال تمام این عبارات همچون کلمه‌ای وزوزی پذیرفتنی به گوش می‌رسند). معلمان نیز کلمات وزوزی خودشان را دارند: مهارت‌های فوق شناختی، محرک‌های درون‌زا، ارزیابی پورتفولیو، مناسب برای توسعه،

یادگیری مضمونی؛ اگر با پزشکان صحبت کرده باشید، نیازی به ارائه مثال از آنها نخواهد بود. مثال محبوب ما در زمینه پزشکی این است: عبارت «cardiomyopathy idiopathic». کلمه cardiomyopathy به این معنی است که مشکلی در قلب شما وجود دارد و واژه idiopathic یعنی من اصلاً نمی دانم علت مشکل شما چیست.

زبان، اغلب انتزاعی است، اما زندگی انتزاعی نیست. معلمان به دانش آموزان نبردها، حیوانات و کتاب ها را آموزش می دهند. پزشکان مشکلات شکم، پشت و قلب را درمان می کنند. شرکت ها نرم افزارها را تهیه می کنند، نقشه ها را می کشند، روزنامه ها را توزیع می کنند و اتومبیل هایی ارزان تر، سریع تر، یا شیک تر از مدل سال قبل می سازند. حتی انتزاعی ترین استراتژی های کسب و کار در نهایت باید به صورت فعالیت های مشهود انسان ها در بیایند. فهم فعالیت های مشهود بسیار آسان تر از درک بیانیه های انتزاعی استراتژی است: همان طور که دشنام روباه به انگور از گزارشی درباره روان انسان آسان تر فهمیده می شود. **انتزاع، فهم ایده و به خاطر آوری آن را دشوار می کند.** همچنین هماهنگی فعالیت ها را با دیگرانی که ممکن است تعبیرهای متفاوتی از آن انتزاع داشته باشند، مشکل تر می کند. ملموس بودن برای اجتناب از چنین مشکلاتی به ما کمک می کند. احتمالاً این مهم ترین درس ایساپ به ما است.

سازمان حفاظت از طبیعت

سازمان حفاظت از طبیعت (تی.ان.سی)^{۱۹۷} طی پنجاه سال، با استفاده از ساده‌ترین روش ممکن به حفاظت از مناطق ارزشمند زیست‌محیطی در جهان کمک کرده است: با خریدن آنها. تی.ان.سی با خرید زمین‌ها به قیمت بازار، آنها را از استفاده‌های زیان‌آور نظیر ساخت‌وساز یا قطع درختان محافظت می‌کند. این استراتژی در تی.ان.سی با عنوان «دلارها و هکتارها» معروف است. این استراتژی حامیان و خیرین را جذب می‌کند، زیرا نتایج هدایا و کمک‌هایشان بسیار ملموس خواهد بود. کمکی بزرگ، تکه زمین بزرگی می‌خرد. کمک کوچک، تکه زمین کوچکی می‌خرد. به قول یکی از حامیان، «تی.ان.سی نتیجه‌ای تولید می‌کند که می‌توانید روی آن قدم بزنید».

مایک سویینی مدیر تی.ان.سی کالیفرنیا در سال ۲۰۰۲، با چالش بزرگی مواجه شد. کالیفرنیا به علت داشتن مناطق حساس محیط‌زیستی فراوان، برای تی.ان.سی بسیار مهم است. کالیفرنیا یکی از پنج منطقه جهان است که آب و هوای مدیترانه‌ای دارد (مناطق دیگر فینبوس^{۱۹۸} در آفریقای جنوبی، ماتورال^{۱۹۹} در شیلی، کوانگن^{۲۰۰} در استرالیا و قاعدتاً مناطق اطراف دریای مدیترانه هستند). این مناطق با آب و هوای مدیترانه‌ای، تنها دو درصد وسعت زمین را تشکیل می‌دهند، اما میزبان بیش از ۲۰ درصد گونه‌های گیاهی جهان هستند. اگر قصد خرید زمین ارزشمندی از منظر زیست‌محیطی دارید، آب و هوای مدیترانه‌ای برای سرمایه‌گذاران بسیار مناسب و پرفایده خواهد بود.

سویینی و کارکنانش نقشه کالیفرنیا را برداشتند و حساس‌ترین مناطق زیست‌محیطی را که ارزش حفاظت شدن داشتند، رنگ کردند. شگفت‌آور اینکه ۴۰ درصد نقشه رنگی شده بود. این مسئله ناامیدکننده بود زیرا پول کافی برای خرید این همه زمین وجود نداشت. بنابراین آنها ۹ درصد مناطق ایالت را در رده «خطر بحرانی» طبقه‌بندی کردند. اما همچنان خرید این نه درصد بسیار پرهزینه بود. این مناطق از نظر زیست‌محیطی بسیار ضروری بودند و تی.ان. سی به سادگی نمی‌توانست از آنها دست بکشد.

تی.ان. سی تصمیم گرفت چند رویکرد جدید اتخاذ کند. استراتژی «دلارها و هکتارها» نمی‌توانست این حجم عظیم زمین را محافظت کند. بنابراین تی.ان. سی به جای مالکیت یکباره زمین‌ها، سعی داشت مطمئن شود که مناطق حساس در برابر آسیب محافظت می‌شوند. این سازمان به مالکان زمین‌ها برای عدم توسعه زمین‌هایشان پول پرداخت می‌کرد؛ خرید چیزی که «حق حفظ محیط‌زیست» نامیده می‌شد. این استراتژی بر تغییر خط‌مشی‌های دولت محلی و ایالتی و تشویق حفاظت از محیط‌زیست زمین‌های خصوصی و عمومی مبتنی بود. این استراتژی بر مناطق مهم دریایی که در آنها زمینی برای خریداری وجود نداشت، متمرکز بود.

استراتژی جدید به نظر منطقی می‌رسید، زیرا تی.ان. سی با این استراتژی می‌توانست مناطق بیشتری را محافظت کند. اما این

استراتژی با موانعی نیز مواجه بود. اول اینکه آنها برای حامیان کمتر ملموس بودند. حامیان نمی‌توانستند بر یک قانون دولتی مطلوب قدم بزنند. دوم اینکه این استراتژی پتانسیل تضعیف روحیه کارکنان را داشت، چون پیشرفت‌هایشان کمتر مشهود بود. سویینی می‌گوید: «در زمان به کارگیری استراتژی خرید زمین‌ها، برگزاری جشن خرید زمین آسان بود، وقتی معامله‌ای انجام می‌شد، به همه می‌گفتم جان و مری این زمین را به دست آوردند، بیاید آنها را تحسین کنیم.» این «لحظات فوق‌العاده» که برای روحیه و دلگرمی همکاران عالی بودند، در مدل جدید به چشم نمی‌خوردند. تی.ان. سی چگونه می‌توانست این استراتژی جدید را ملموس‌تر کند؟

شما در این موقعیت چه می‌کردید؟ ملموس بودن در استراتژی «دلارها و هکتارها» بسیار ارزشمند است، آیا راهی برای کسب دوباره آن در این بستر مبهم وجود دارد؟ شما باید از ۴۰ درصد (یا حداقل ۹ درصد) مناطق ایالت محافظت کنید و نمی‌توانید آنها را بخرید. کار خود را چگونه برای حامیان و شرکا توضیح خواهید داد؟

چیپ این مثال را با دانشجویان خود در استنفورد به بحث گذاشت. برخی از دانشجویان در تلاش برای ملموس کردن استراتژی، سعی در شکستن مقیاس بسیار بزرگ این چالش، ۴۰ درصد کالیفرنیا! ۹ درصد نیاز ضروری! و تقسیم آن به «هدف‌های کوچک»^{۲۰۱} و ملموس‌تر داشتند. به‌عنوان مثال: «ما باید طی بیست سال، سالی دو درصد از زمین‌های کالیفرنیا را محافظت

کنیم.» بقیه سعی داشتند تا واحدی برای اندازه‌گیری به کار ببرند که مانند هکتار قابل درک باشد. بیشتر مردم می‌توانند یک هکتار را تصور کنند. اما در اینجا مقیاس بسیار بزرگ است: دو درصد زمین‌های کالیفرنیا تقریباً ۸۵۰ هزار هکتار است. هیچ‌کس نمی‌تواند ۸۵۰ هزار هکتار را در ذهنش تصور کند.

دانشجویان هوشمندانه سعی داشتند که این هدف بزرگ و انتزاعی را به اهداف کوچک‌تر و ملموس‌تر بشکنند. این فکر درستی است. اما در این مورد، اعداد خیلی خیلی بزرگ هستند؛ و «محاسبهٔ وسعت به هکتار» لزوماً بهترین راه نیست. زمین‌های ۶۰۰ هکتاری وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی ارزشمندتر از زمین‌های ۳۶۰۰۰ هکتاری هستند. فکر کردن به «هکتار در هر سال» مانند این است که سرپرست یک موزه بدون در نظر گرفتن دوره زمانی نقاشی، سبک یا نقاش اثر به تعداد «بوم نقاشی در سال» بیانده‌شد.

تی.ان. سی چنین کرد: به جای صحبت کردن با واحد مساحت زمین‌ها، دربارهٔ «منظر»^{۲۰۲} صحبت کرد. منظر، قطعهٔ پیوسته‌ای از زمین با ویژگی‌های زیست‌محیطی یگانه و ارزشمند است. تی.ان. سی هدف خود را محافظت از پنجاه منظر طی یک دوره ده ساله قرار داد که بیست و پنج عدد از آنها در اولویت فوری قرار می‌گرفتند. ۵ منظر در هر سال به نظر واقعی‌تر از ۸۵۰ هزار هکتار در سال می‌آید و بسیار ملموس‌تر از آن است.

در شرق سیلیکون ولی^{۲۰۳}، مجموعه‌ای از تپه‌های قهوه‌ای رنگ وجود دارد که شروع سرزمین‌های غیر مسکونی به اندازه یوسمیت^{۲۰۴} است. این تپه‌های قهوه‌ای، حوضهٔ آبخیز مهمی برای خلیج سانفرانسیسکو محسوب می‌شوند، اما آنها به علت گسترش بیش از حد سیلیکون ولی دچار آسیب و دست درازی شده‌اند. با اینکه این تپه‌ها از نظر بوم شناختی بسیار مهم هستند، اما برخلاف ردوودز^{۲۰۵} یا ساحل اقیانوس فاقد منظره‌های زیبایی هستند که تخیل افراد را درگیر کند. تپه‌هایی پوشیده از چمن که بیشتر مواقع سال قهوه‌ای هستند، با پوششی از درختان بلوط. سوییینی قبول داشت که این تپه‌ها خیلی زیبا نیستند. حتی گروه‌های محلی سیلیکون ولی که به محافظت فضاها باز علاقه داشتند نیز توجه خاصی به تپه‌های قهوه‌ای نشان نمی‌دادند. اما سوییینی می‌گوید: «ما به خاطر زیبایی به دنبال مناطق نمی‌رویم. بلکه به این خاطر به دنبالشان هستیم که منطقهٔ مهمی از دیدگاه بوم‌شناسی هستند.»

تی.ان. سی، دشت بلوط را سرزمین وحشی مونت همیلتون^{۲۰۶} نامید (به خاطر اینکه از دیدگاه محلی بلندترین نقطهٔ منطقه به نظر می‌رسد). معرفی این منطقه به عنوان منظر پیوسته و نام‌گذاری جدید آن، این منطقه را در نقشهٔ گروه‌های محلی و سیاست‌گذاران قرار داد. پیش از اظهار نظر سوییینی، گروه‌های محلی سیلیکون ولی می‌خواستند از مناطق مهم نزدیک خانه‌هایشان محافظت کنند، اما نمی‌دانستند از کجا باید شروع کنند. اگر بگویید منطقهٔ واقعاً مهمی در شرق سیلیکون ولی وجود دارد، اصلاً هیجان‌انگیز نیست. چون ملموس نیست. اما هنگامی که می‌گویید سرزمین وحشی مونت همیلتون توجه افراد

جلب می‌شد».

بنیاد پاکارد، سازمانی که یکی از مؤسسان شرکت هیولت-پاکارد^{۲۰۷} پایه‌گذاری کرده است، کمک مالی بزرگی برای محافظت از سرزمین وحشی مونت همیلتون اختصاص داد. سایر گروه‌های زیست‌محیطی منطقه خلیج نیز فعالیت خود را برای حفاظت از منطقه شروع کردند. سوینی می‌گوید «هنگامی که اسناد و مدارک سایر افراد را می‌بینیم که درباره سرزمین وحشی مونت همیلتون صحبت می‌کنند. خنده بر لبانمان نقش می‌بندد و می‌گوییم؛ می‌دانید، ما این اسم را ساخته‌ایم».

ساکنان شهرها تمایل دارند محله‌های خود را نام‌گذاری و تعریف کنند: «دِ کاسترو»، «سوهو»، «لینکولن پارک» و مانند اینها. این اسامی به این جهت پدیدار می‌شوند که منطقه و ویژگی‌های آن را شرح می‌دهند. محله‌ها شخصیت دارند. سازمان حفاظت از طبیعت با نام‌گذاری منظره‌های خود اثر مشابهی به جای گذشته است. سرزمین وحشی مونت همیلتون چند هکتار زمین نیست، بلکه شخصیت ویژه زیست‌محیطی^{۲۰۸} است.

این داستان درباره زمین نیست؛ درباره انتزاع است. تی.ان. سی با تبدیل نقاط انتزاعی روی نقشه به منظره‌های ملموس، از تله انتزاع، یعنی حفاظت از ۸۵۰ هزار هکتار زمین در سال، گریخت. تی.ان. سی هوشمندانه درک کرد که مفاهیم بسیار مبهم شده‌اند و راه‌حل‌ها این ابهام را بیشتر می‌کنند، از این‌رو پیام آنها نباید بر این ابهام می‌افزود. ملموس بودن عنصری کاملاً ضروری برای

ایده‌های ماندگار است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فهمیدن تفریق

چه چیزی موضوعی را «ملموس» می‌کند؟ اگر چیزی را بتوان با حواس پنج‌گانه خود بررسی کنید، ملموس است. موتور «وی ۸» ملموس است. عبارت «با عملکرد بالا» انتزاعی است. بیشتر اوقات ملموس بودن به افراد خاصی خلاصه می‌شود که کار ویژه‌ای انجام می‌دهند. در فصل «غیرمنتظره» درباره خدمات به مشتری در سطح جهانی نوردستورم صحبت کردیم. «خدمات به مشتری در سطح جهانی» انتزاعی است. یک نوردی که پیراهن مشتری را اطو می‌کند، ملموس است.

زبان ملموس به افراد و خصوصاً تازه‌کاران کمک می‌کند تا مفاهیم جدید را درک کنند. انتزاع، تجمّل خبرگان است. اگر می‌بایست ایده‌ای را به افراد زیادی بیاموزید و مطمئن نیستید که آنها درباره آن چه می‌دانند ملموس بودن تنها زبان ایمن است. برای مشاهده این مطلب می‌توانیم با بررسی کلاس‌های ریاضی در آسیا آغاز کنیم. سال‌هاست که با بررسی اخبار دریافتی می‌دانیم کودکان آسیای شرقی تقریباً در همه چیز از کودکان آمریکایی بهتر عمل می‌کنند (البته به جز مصرف غذاهای چاق‌کننده). این امر به خصوص در ریاضیات آشکار است. از همان آغاز، مهارت‌های ریاضی آمریکایی‌ها از آسیایی‌ها عقب‌تر است. شکاف در سال اول مدرسه مشهود است و در طول دبستان عمیق‌تر هم می‌شود.

مدرسه‌های آسیایی چه کار متفاوتی انجام می‌دهند؟ کلیشه ذهن ما این است که این مدارس تقریباً با کارایی روبات‌گونه عمل

می‌کنند: ساعت‌های درسی بسیار طولانی و انضباط سفت و سخت. فکر می‌کنیم که دانش‌آموزان شرق آسیا تا حدی خلاقیت کمتری دارند. دوست داریم فکر کنیم که آنها به علت یادگیری از طریق حفظ و عادت است که نسبت به دانش‌آموزان ما بهتر عمل می‌کنند. اما واقعیت خلاف این موضوع است.

در سال ۱۹۹۳ گروهی از پژوهشگران، ده مدرسه در ژاپن، ده مدرسه در تایوان و بیست مدرسه در ایالات متحده را مطالعه کردند. آنها در هر مدرسه دو معلم ریاضی مختلف را برای مطالعه انتخاب و چهار درس از هر معلم را مشاهده کردند. پژوهشگران دریافتند که تمام معلمان تا حدی از روش‌های به‌خاطرآوری از روی عادت استفاده می‌کنند؛ حداقل در نصف درس‌های مشاهده شده در هر کشور این رویه استاندارد بود. اما سایر تکنیک‌ها در سه کشور تفاوت زیادی باهم داشتند.

برای مثال، به این پرسش معلم ژاپنی توجه کنید: «شما ۱۰۰ ین پول دارید و یک دفتر به قیمت ۷۰ ین می‌خرید. حال شما چقدر پول دارید؟» یا این سؤال که معلم تایوانی مطرح کرده است: «ابتدا سه کودک توپ بازی می‌کردند سپس دو کودک دیگر نیز آمدند. بعد یک کودک دیگر نیز به آنها پیوست. حال چند کودک در حال بازی هستند؟» معلم همزمان با طرح سؤال، تصویر ساده‌ای نیز روی تخته می‌کشد و معادله $1+2+3$ را کنار آن می‌نویسد.

توجه کنید که این معلمان یک مفهوم انتزاعی ریاضی را با تأکید بر چیزهای ملموس و آشنا نظیر خرید لوازم تحریر و توپ بازی

توضیح می‌دهند. توضیحات آنها از تاکتیکی سود می‌برند که در فصل «ساده» آن را توضیح دادیم، یعنی طرحواره‌های از پیش موجود. معلمان یک طرحواره موجود؛ پویایی شش فرد که در حال توپ بازی هستند، را گرفته و لایه‌ای از انتزاع روی آن قرار می‌دهند.

پژوهشگران نام این سبک پرسش را محاسبه در مضمون^{۲۰۹} گذاشتند. این سبک دقیقاً متضاد «به‌خاطر آوری از روی عادت»^{۲۱۰} است. بر خلاف تصور ما این سبک در آسیا دو برابر بیشتر از ایالات متحده دیده می‌شود (۶۱ درصد درس‌ها در برابر ۳۱ درصد).

در نمونه‌ای دیگر معلم ژاپنی روی میزی پنج ردیف ده تایی آجر قرار داد. سپس سه ردیف ده تایی را برداشت و از دانش‌آموزی پرسید چند آجر باقی مانده است. دانش‌آموز به درستی پاسخ داد بیست عدد. سپس معلم به دانش‌آموزان توضیح داد که این یک مسئله تفریق است. این معلم برای دانش‌آموزان تصویری بصری از تفریق ایجاد کرد. دانش‌آموزان توانستند مفهومی انتزاعی یعنی «تفریق»، را بر شالوده ملموسی بسازند: ۳۰ آجر از یک مجموعه ۵۰ تایی خارج شد. محققان سؤالاتی نظیر اینها را سؤالات دانش مفهومی^{۲۱۱} نامیدند. فراوانی این نوع سؤالات در ژاپن ۳۷ درصد، در تایوان ۲۰ درصد و در ایالات متحده فقط ۲ درصد است.

استفاده از یک مفهوم ملموس به‌عنوان پایه‌ای برای انتزاع، تنها در تدریس ریاضی مطلوب نیست بلکه، اصل اساسی درک و فهم

است. تازه کاران مشتاق ملموس بودن هستند. آیا تا به حال مقاله‌ای علمی یا فنی یا حتی یادداشتی را خوانده‌اید که به خاطر زبان انتزاعی شیک آن، بسیار گیج شوید و با بدبختی به دنبال یک مثال بگردید؟

و شاید تجربه گیج شدن هنگام پختن غذا از روی دستور بسیار انتزاعی آشپزی را داشته‌اید: «تا جایی آن را بپزید که به یکنواختی دلچسبی برسد.» ها؟ فقط بگو چند دقیقه باید آن را بجوشانم! تصویری از شکلی که باید داشته باشد به من نشان بده! شاید مفهوم عبارت «یکنواختی دلچسب» بعد از چندین بار پخت کم‌کم روشن شود. ما تصویری از آن عبارت در ذهن خود می‌سازیم. اما نخستین بار این عبارت، همانند $1+2+3$ برای یک کودک سه ساله، بی‌معنی خواهد بود. این شیوه‌ای است که ملموس بودن به ما کمک می‌کند تا بفهمیم، به ما کمک می‌کند تا مفاهیم عالی‌تر و انتزاعی‌تر را بر پایه دانش و برداشت‌های موجودمان بسازیم. انتزاع نیازمند چندین پایه ملموس است. تلاش برای تدریس یک اصل انتزاعی بدون پایه‌های ملموس، مانند تلاش برای ساختن خانه‌ای با سقفی بر روی هوا است.

ملموس به یاد ماندنی است

ایده‌های ملموس راحت‌تر به یاد آورده می‌شوند. برای نمونه، کلمات را به تنهایی در نظر بگیرید. آزمایش‌های روی حافظه انسان نشان می‌دهند که افراد در به‌خاطر سپردن اسم‌های ملموس و قابل تجسم (مثل «دوچرخه» یا «گلایه») نسبت به اسم‌های انتزاعی («عدالت» یا «شخصیت») بهتر عمل می‌کنند.

ایده‌های ماندگار طبیعی پر از کلمات و تصاویر ملموس هستند، به موش سوخاری یا وان پر از یخ داستان دزدی کلیه فکر کنید. اگر آن مرد بیدار می‌شد و می‌دید که دزد به جای کلیه با عزت نفسش فرار کرده است، این افسانه این قدر مشهور نمی‌شد.

اریک هولاک^{۲۱۲} پژوهشگر دانشگاه یل^{۲۱۳} به مطالعه داستان‌هایی پرداخته است که نظیر ایلید و ادیسه سینه به سینه منتشر می‌شوند. او بیان می‌کند که ویژگی این داستان‌ها، تعدد فعالیت‌های ملموس و انتزاع‌های بسیار کم است. چرا؟ یونانیان باستان مطمئناً مشکلی با انتزاع نداشتند؛ این همان جامعه‌ای است که افلاطون و ارسطو را تربیت کرده است. هولاک معتقد است که این داستان‌ها طی زمان تکامل یافته‌اند و انتزاع آنها کم شده است. داستان‌ها هنگامی که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شدند، به یاد ماندنی‌ترین جزئیات ملموس آنها باقی ماندند و انتزاعیات آنها تبخیر شدند.

بیایید به جهان مدرن بازگردیم و خود را در قلمرویی بی انتها و زیبا قرار دهیم: حسابداری. فرض کنید استاد حسابداری هستید و

باید اصول حسابداری را به دانشجویان یاد بدهید. حسابداری برای دانشجوی جدید می‌تواند بسیار گیج‌کننده و انتزاعی باشد؛ صورت درآمد، ترازنامه، حساب‌های تی، حساب‌های دریافتنی، سهام خزانه. هیچ مفهوم یا داده محسوسی به چشم نمی‌خورد. معلم چگونه باید مفاهیم حسابداری را روشن کند؟ کارول اشپرینگر^{۲۱۴} و فی بورتیک^{۲۱۵}، دو استاد از دانشگاه ایالتی جورجیا، تصمیم گرفتند تا روش کاملاً متفاوتی را امتحان کنند. آنها در ترم پائیز سال ۲۰۰۰، حسابداری را با محوریت مطالعه موردی تدریس کردند. مطالعه موردی آنها درباره کسب‌وکار جدیدی بود که دو دانشجوی فرضی سال دوم به نام‌های کریس و سندی در دانشگاه ایالتی لگراند^{۲۱۶} راه‌اندازی کرده بودند.

کریس و سندی ایده‌ای برای محصول جدیدی به نام سیف نایت‌اوت^{۲۱۷} (اس.ان.او) داشتند. مشتریان هدف این محصول والدینی بودند که فرزند آنها به سن رانندگی رسیده بود. این وسیله روی خودروی نوجوان نصب می‌شد و مسیر طی شده و سرعت آن را ثبت می‌کرد. برای اولین بار والدین می‌توانستند مطمئن شوند آیا فرزندشان مسئولانه رانندگی می‌کند یا نه؟.

در این نقطه شما به عنوان دانشجوی اصول حسابداری، بخشی از داستان می‌شوید. کریس و سندی دوستان شما هستند و شنیده‌اند که شما درس حسابداری را می‌گذرانید. آنها به کمک شما نیاز دارند. آنها از شما می‌پرسند که آیا این ایده کسب‌وکار امکان‌پذیر است؟ چند واحد باید بفروشیم تا بتوانیم هزینه‌هایمان را بپردازیم؟ آنها اطلاعاتی برای تعیین هزینه‌ها و اقلام مربوط

(دستگاه جی پی اس، تجهیزات انبار) و مشارکت‌ها (هزینه فروش از طریق ای بی) به شما می‌دهند.

نمایش کریس و سندی در طول ترم، نقش حسابداری را در دنیای کسب‌وکار آشکار می‌کند. تمام دوره‌های حسابداری تمایز میان هزینه‌های ثابت و متغیر را مشخص می‌کنند اما در نمایش آنها این تمایز به گونه‌ای بیان نمی‌شد تا کشف شود. کریس و سندی در هر صورت باید هزینه‌ای مانند برنامه‌نویسی برای توسعه محصول را بپردازند. این هزینه‌ها هزینه‌های ثابت هستند. سایر هزینه‌ها هنگامی رخ می‌دهند که محصول ساخته شده یا فروخته شده باشد، نظیر هزینه مواد یا کمیسیون ای بی. اینها هزینه‌های متغیر هستند. اگر دوستان شما پول شهریه خود را در کسب‌وکار تازه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنند، تفاوت این هزینه برایشان مهم است.

مطالعه موردی، نمونه‌ای از یادگیری در مضمون بوده که مشابه کلاس‌های ریاضی آسیا است. البته دانش‌آموزان در کلاس‌های ریاضی ممکن است در طی یک دوره آموزشی یا یک ترم با ۳۰۰ مثال مختلف روبه‌رو شوند، حال آنکه در کلاس حسابداری دانشجویان فقط یک مثال خواهند داشت که برای پوشش مواد آموزشی یک ترم به اندازه کافی غنی است.

در طول ترم، با توجه به سمت حساستان به عنوان حسابدار کریس و سندی، شاهد تکامل کسب‌وکارشان خواهید بود. یکی از دادگاه‌های منطقه‌ای از کریس و سندی می‌خواهد که از اس. ان. او آنها برای مجرمانی که به صورت مشروط آزاد هستند استفاده

کند. اما می‌خواهند به جای خریدن اس.ان.او، آنها را اجاره کنند. کریس و سندی چگونه باید پاسخ دهند؟ سپس کسب‌وکار به سرعت شروع به رشد می‌کند اما ناگهان کریس و سندی هراسان درباره کشیدن یک چک با شما تماس می‌گیرند. آنها بیشتر همیشه فروخته‌اند، اما هیچ پول نقدی در بانک وجود ندارد. چگونه چنین چیزی ممکن است؟ (این مشکلی است که بیشتر کسب‌وکارهای جدید با آن مواجه می‌شوند و تفاوت میان سودآوری و جریان وجوه نقد را نشان می‌دهد.) جواب تنها هنگامی برایتان روشن می‌شود که فاکتورهای پرداخت و وصولی‌های یک ماه‌ای بی‌را بررسی کنید.

خب آیا با استفاده از این روش دانشجویان بهتر یاد می‌گیرند؟ در ابتدا قضاوت دشوار است. این تغییرات در دوره آموزشی، مقایسه مستقیم نتایج امتحانات پایان ترم این سال را با سال‌های قبل سخت می‌کند. برخی از دانشجویان مشتاق دوره آموزشی جدید هستند، اما بقیه از آن شکایت دارند، زیرا به وقت بیشتری نیاز دارد. اما با گذشت زمان کم‌کم مزایای مطالعه موردی ملموس روشن می‌شود. بعد از تجربه مطالعه موردی، دانشجویان با معدل بالا با احتمال بیشتری به رشته حسابداری روی می‌آورند. در واقع ملموس بودن موجب می‌شود که مستعدترین دانشجویان بخواهند حسابدار شوند.

روش مطالعه موردی روی دانشجویان معمولی نیز اثر مثبت گذاشت. در دوره آموزشی بعدی حسابداری که به طور متوسط دو سال بعد گذرانده می‌شود، فصل اول اساساً بر پایه مفاهیمی است که دانشجویان در درس حسابداری یاد گرفته‌اند. دانشجویانی

که با روش مطالعه موردی کار کرده بودند، در امتحان اول نمره‌های بالاتری گرفتند. در واقع تفاوت نمره برای دانشجویانی که معدل کل C داشتند بسیار چشمگیر بود. به‌طور کلی، نمره‌های آنها ۱۲ نمره بالاتر بود؛ و به یاد داشته باشید که این دوره دو سال بعد از به پایان رسیدن دوره مطالعه موردی بوده است. ملموس ماندگار می‌شود.

مجموعه کتاب (nbookcity.com)

نظریه چسب پارچه‌ای حافظه

چه چیزی در ملموس بودن وجود دارد که ایده‌ها را ماندگار می‌کند؟ پاسخ آن در طبیعت حافظه ما نهفته است.

بسیاری از ما حس می‌کنیم که به خاطر سپردن تا حدودی مانند انبار کردن است. برای آنکه داستانی را به خاطر بیاوریم، آن را از گنجه‌های بایگانی مغزمان بیرون می‌آوریم. این تمثیل هیچ مشکلی ندارد. اما مسئله شگفت‌انگیز این است که ممکن است برای انواع مختلف خاطره‌ها گنجه‌های متفاوتی وجود داشته باشد.

به راحتی می‌توانید این ایده را خودتان بیازمایید. مجموعه جمله‌هایی که در ادامه می‌آید، از شما می‌خواهند تا ایده‌های گوناگونی را به خاطر بیاورید. پنج یا ده ثانیه روی هر کدام مکث کنید؛ عجله نکنید. در طی عبور از جمله‌ای به جمله دیگر متوجه می‌شوید که به یادآوری موضوعات مختلف، احساس متفاوتی دارد.

مرکز ایالت کانزاس را به خاطر بیاورید.

اولین خط شعر «هی یهودا» (یا هر شعری که به خوبی آن را بلدید) را به خاطر بیاورید.

مونا لیزا را به خاطر بیاورید.

خانه‌ای را که بیشتر کودکان را در آن گذرانده‌اید، به خاطر بیاورید.

تعریف حقیقت را به یاد بیاورید.

تعریف «هندوانه» را به یاد بیاورد.

دیوید رایبن^{۲۱۸} روان‌شناس شناختی در دانشگاه دوک از این تمرین برای نشان دادن طبیعت حافظه استفاده کرد. به نظر می‌رسد هر دستوری برای یادآوری، فعالیت ذهنی خاصی را تحریک می‌کند. به یادآوری مرکز کانزاس تمرینی انتزاعی است، مگر اینکه شما از قضا در آنجا زندگی کرده باشید. در مقابل، هنگامی که درباره آهنگ «هی یهودا» فکر می‌کنید، احتمالاً صدا و نواختن پیانوی پل مک کارتنی^{۲۱۹} را خواهید شنید. (اگر «هی یهودا» چیزی را برایتان تداعی نمی‌کند لطفاً این کتاب را با یکی دیگر از آلبوم‌های بیتلز^{۲۲۰} عوض کنید. خوشحال‌تر خواهید شد).

شکی نیست که خاطره مونا لیزا، یک تصویر بصری از لبخند مرموز معروف را برایتان به نمایش می‌گذارد. یادآوری خانه کودکی احتمالاً دسته‌ای از خاطرات را فرامی‌خواند: بوها، صداها و منظره‌ها. احتمالاً ممکن است خود را در حال دویدن در منزل احساس کنید یا محل نشستن والدینتان را به یاد آورید.

فراخوانی تعریف «حقیقت» ممکن است اندکی دشوارتر باشد؛ شما مطمئناً درباره معنای حقیقت حسی دارید اما احتمالاً برای آن هیچ تعریف از پیش تعیین‌شده‌ای، همانند مونا لیزا، در خاطر ندارید. احتمالاً مجبور خواهید بود در لحظه، تعریفی را که به نظر

با احساساتان دربارهٔ معنی «حقیقت» مطابق است، بیان کنید.

تعریف «هندوانه» احتمالاً سبب چندین چرخش ذهنی می‌شود. کلمه «هندوانه» فوراً خاطره‌های حسی را فراخوانی می‌کند: میوه‌ای قرمز با پوست سبز، بو و مزه شیرین و سنگینی یک هندوانه درسته. سپس هنگامی که سعی دارید این حس‌ها را به صورت یک تعریف درآورید، احتمالاً حس می‌کنید که رویکردتان تغییر کرده است.

حافظه مانند گنجۀ بایگانی نیست. بیشتر شبیه چسب پارچه‌ای است. اگر به دو روی چسب پارچه‌ای نگاه کنید، می‌بینید که یک روی آن هزاران چنگک کوچک و روی دیگر آن هزاران حلقه کوچک دارد. هنگامی که دو روی آن را به هم فشار می‌دهید، تعداد زیادی از چنگک‌ها درون حلقه‌ها گیر می‌کنند و موجب می‌شوند که چسب پارچه‌ای محکم بچسبد. مغز شما بی‌شمار حلقه دارد. هرچه ایده‌های چنگک‌های بیشتری داشته باشد، بهتر در حافظه گیر می‌کند. خانه کودکی شما میلیون‌ها چنگک دارد که به حافظه شما می‌چسبد. شماره کارت اعتباری جدید فقط یک چنگک دارد؛ البته اگر خوش شانس باشید.

معلم‌های برجسته، از مهارت خاصی برای چند برابر کردن چنگک‌های یک ایده خاص برخوردارند. معلمی از آیووا به نام جین الیوت چنان ایده قدرتمندی طراحی کرد که دانش‌آموزانش هنوز بعد از گذشت بیست سال، آن را به وضوح به خاطر دارند. این ایده به جنبه‌های مختلفی از احساس و حافظه ضربه می‌زد.

چشم قهوه‌ای‌ها و چشم آبی‌ها

مارتین لوتر کینگ پسر^{۲۳} در ۴ آوریل سال ۱۹۶۸ به قتل رسید. روز بعد، جین الیوت معلم مدرسه ابتدائی در آیووا سعی داشت مرگ او را برای دانش‌آموزان کلاس سومی توضیح دهد. دانش‌آموزان شهر تماماً سفید پوست رایسویل در آیووا با کینگ آشنا بودند، اما نمی‌فهمیدند که چه کسی و چرا می‌خواهد او زنده نباشد.

الیوت گفت «می‌دانستم که وقت آن رسیده است که با استفاده از راهی ملموس با این موضوع برخورد شود، زیرا ما از روز اول در مدرسه درباره تبعیض صحبت کرده بودیم. اما ترور مارتین لوتر کینگ، یکی از «قهرمانان هفته» ما در دو ماه قبل، را نمی‌توان برای دانش‌آموز کلاس سومی شهر رایسویل در ایالت آیووا توضیح داد.»

روز بعد الیوت با نقشه‌ای در ذهن به کلاس آمد: او قصد داشت تا پیش‌داوری ملموسی برای دانش‌آموزانش ایجاد کند. در آغاز کلاس، او دانش‌آموزان را به دو گروه کودکان چشم قهوه‌ای و کودکان چشم آبی تقسیم کرد. سپس خبری تکان‌دهنده را بیان کرد: کودکان چشم قهوه‌ای ارشد کودکان چشم آبی هستند: «آنها در این کلاس افراد بهتری هستند.» گروه‌ها از هم جدا شدند: به کودکان چشم قهوه‌ای گفته شده بود که باهوش‌تر هستند. به آنها زمان بیشتری برای استراحت در زنگ تفریح داده شد. کودکان چشم آبی می‌بایست گردن‌بند مخصوصی به گردن خود می‌آویختند تا همه از فاصله دور نیز رنگ چشمان آنها را بدانند.

دو گروه اجازه نداشتند در زمان استراحت با هم باشند.

الیوت از اینکه کلاس با چه سرعتی تغییر کرد، شگفت‌زده شد. وی می‌گوید: «دیدم که این کودکان به کلاس‌های تبعیض‌گر بد و شرور تبدیل شدند... بسیار هولناک بود. دوستی‌ها فوراً از هم پاشیدند به این دلیل که کودکان چشم‌قهوه‌ای دوستان سابق چشم‌آبی خود را دست می‌انداختند.» یکی از دانش‌آموزان چشم‌قهوه‌ای از الیوت پرسید که چگونه او با اینکه چشم‌آبی دارد می‌تواند معلم کلاس باشد.

الیوت در آغاز کلاس روز بعد اعلام کرد که اشتباه کرده بوده است. در واقع، بچه‌های چشم‌قهوه‌ای درجه پایین‌تری دارند. این برعکس شدن اقبال، سریع کلاس را در بر گرفت. فریاد شادی از کودکان چشم‌آبی برخاست، زیرا آنها گردن‌بندهای خود را که نشان‌دهنده ضعف بود، به هم‌کلاسی‌های چشم‌قهوه‌ای خود می‌دادند.

روزی که دانش‌آموزان عضو گروه پست‌تر بودند، احساس غم، ناراحتی، حماقت و پستی می‌کردند. پسری با صدای لرزان می‌گفت «وقتی که ما پایین‌تر بودیم، انگار تمام چیزهای بد برای ما اتفاق می‌افتاد.» هنگامی که دانش‌آموزان در گروه برتر بودند، احساس خوشحالی، خوب بودن و باهوش بودن می‌کردند.

حتی عملکردشان در فعالیت‌های درسی نیز تغییر کرد. یکی از تمرین‌های آنها خواندن مجموعه کارت‌های آوایی بود که باید با

سرعت هر چه بیش‌تر آن را به اتمام می‌رساندند. در روز اول که کودکان چشم‌آبی در گروه پست‌تر بودند، این تمرین پنج و نیم دقیقه به طول انجامید. اما در روز دوم که در گروه برتر بودند این تمرین تنها دو و نیم دقیقه زمان برد. الیوت پرسید: «چرا دیروز این تمرین را سریع انجام ندادید؟» دختر کوچک چشم‌آبی پاسخ داد: «ما آن گردنبندها را به گردنمان آویخته بودیم...» دانش‌آموز دیگری ادامه داد «ما نمی‌توانستیم لحظه‌ای به این گردن‌بندها فکر نکنیم.»

شبیه‌سازی الیوت نوعی پیش‌داوری ملموس ایجاد کرد: لمس بی‌رحمانه موضوع. این مسئله اثری با دوام بر زندگی دانش‌آموزان داشت. مطالعه‌ای که ده و بیست سال بعد از دانش‌آموزان الیوت انجام شد، نشان داد که دانش‌آموزان وی به‌طور معنی‌داری نسبت به آنها که در این تمرین شرکت نداشتند، تعصب کمتری دارند.

دانش‌آموزان کماکان این شبیه‌سازی را به وضوح به یاد می‌آورند. گردهمایی پانزده سال بعد دانش‌آموزان الیوت که توسط مجموعه تلویزیونی **فرانت لاین**^{۲۲۲} از شبکه پی.بی.اس پخش می‌شد نشان داد که این شبیه‌سازی چقدر آنها را تغییر داده است. ری هانسن تغییری را که از روز اول تا روز دوم در فهمش ایجاد شده بود به یاد آورد و گفت «این یکی از عمیق‌ترین تجربه‌های یادگیری بوده است که تاکنون داشتم». سوگیندر رولند گفت «باید در جوانی روی تعصب خود کار کرد، وگرنه تا آخر عمر با شما خواهد ماند. برخی اوقات من خود را در حال تبعیض قائل شدن می‌بینم اما لحظه‌ای صبر می‌کنم و به کلاس سوم فکر

می‌کنم و به یاد می‌آورم که حس فرو دستی چگونه بود.»

جین الیوت در ایده‌ی تعصب چنگک‌هایی قرار داد. حالا مواجهه با ایده‌ی تعصب که مانند مرکز کانزاس یا تعریف حقیقت ایده‌ای انتزاعی بود، برای او آسان شده بود. شاید او می‌توانست با تعصب مثل چیزی که باید حفظ شود، مانند داستان جنگ جهانی دوم، برخورد کند. اما الیوت به جای این کار تعصب را به تجربه تبدیل کرد. به چنگک‌هایی که درگیر شده‌اند، توجه کنید: وضعیتی که دوست شما ناگهان شما را مسخره کند. حس گردنبندی که دور گردن شما است. مأیوس شدن جلوی آینه. این تجربیات چنگک‌های بسیاری در حافظه‌ی دانش‌آموزان ایجاد کرد که دهه‌ها بعد نیز آن را فراموش نکردند.

راهی به سوی انتزاع طرح‌های اولیه و ماشین‌آلات

کاری که جین الیوت در شبیه‌سازی تعصب انجام داد، شاهد محکمی برای قدرت ملموس بودن است. اما اگر ملموس بودن این قدر قدرتمند است، چرا ما به راحتی به سمت انتزاع منحرف می‌شویم؟

دلیلش بسیار ساده است: زیرا تفاوت میان فرد حرفه‌ای و تازه‌کار، توانایی اندیشیدن به صورت انتزاعی است. اعضای جدید هئیت منصفه با توجه به شخصیت و خصوصیات وکیل، جزئیات واقعی و تشریفات دادگاه تصمیم می‌گیرند، در حالی که قضات بر اساس درس‌های انتزاعی حاصل از پرونده‌های قبلی و مبانی قانونی قضاوت می‌کنند. دانش‌آموزان زیست‌شناسی سعی در به یاد آوری این دارند که آیا خزندگان تخم می‌گذارند یا خیر. اما معلمان زیست‌شناسی در قالب سیستم بزرگ طبقه‌بندی حیوانات می‌اندیشند.

تازه‌کاران جزئیات ملموس را به عنوان جزئیات ملموس درک می‌کنند. اما حرفه‌ای‌ها جزئیات ملموس را به عنوان نمادهایی از الگوها و بینش‌هایی درک می‌کنند که طی سال‌ها تجربه آموخته‌اند. و به این دلیل که آنها قادر به مشاهده سطح بالاتر بینش هستند، به طور طبیعی می‌خواهند در سطح بالاتری صحبت کنند. آنها می‌خواهند درباره استراتژی‌های شطرنج سخن بگویند نه درباره حرکت مورب فیل.

و درست اینجاست که تبه‌کار کلاسیکمان، یعنی اسارت در دام دانش، وارد عمل می‌شود. پژوهشگری به نام بث بچکی^{۲۲۲} شرکت‌های تولیدی را که ماشین‌آلات پیچیده برای تولید چیپ‌های سیلیسیومی طراحی و تولید می‌کند، مطالعه کرده است. این شرکت‌ها برای ساخت چنین ماشین‌آلاتی به دو مجموعه مهارت نیاز دارند: مهندسانی که بتوانند طراحی‌های درخشانی انجام دهند و افراد ماهر تولیدکننده که بتوانند این طرح‌ها را به ماشین‌های فیزیکی پیچیده تبدیل کنند.

اگر چنین شرکتی بخواهد موفق شود، این دو مجموعه افراد مختلف باید بتوانند راحت و بدون اشکال باهم ارتباط برقرار کنند. البته تعجب‌آور نیست که آنها به زبان‌های متفاوتی صحبت می‌کنند. مهندسان گرایش دارند که انتزاعی بیندیشند، آنها روز خود را با بررسی نقشه‌ها و طرح‌های اولیه سپری می‌کنند. از سوی دیگر تیم تولید گرایش دارد تا در سطح فیزیکی فکر کنند، زیرا غالباً به ساخت ماشین‌آلات مشغول‌اند.

زمانی اسارت در دام دانش بیشتر آشکار می‌شود که مشکلی در واحد تولید روی می‌دهد. برخی اوقات تیم تولید به مشکلی برمی‌خورد: اندازه قطعه‌ای درست نیست یا به اندازه نیاز نیرو دریافت نمی‌کند. تولیدکنندگان مشکل را نزد مهندسان می‌برند و مهندسان فوراً مشغول به کار می‌شوند. به ویژه آنها تلاش می‌کنند نقشه‌ها را درست کنند.

برای مثال، ممکن است تیم تولید قطعه‌ای را بیابد که در دستگاه جا نمی‌شود. هنگامی که تیم تولید این قطعه را به مهندسان

نشان می‌دهد، آنها می‌خواهند طرح‌های اولیه را بیرون بیاورند و تغییراتی در نقشه‌هایشان بدهند. به بیان دیگر مهندسان به‌طور ناخودآگاه تمایل دارند به سطح بالاتری از انتزاع بپردازند.

یکی دریافت که مهندسان نقشه‌های خود را «بسیار با دقت و به تفصیل» می‌کشند، به این امید که نقشه‌های گسترده فرایند را برای تیم تولید واضح و روشن کنند. نقشه‌ها به مرور زمان انتزاعی‌تر می‌شوند و همین امر ارتباطات را بیشتر مختل می‌کند.

مهندسان مانند گردشگران آمریکایی که به کشورهای خارجی سفر می‌کنند رفتار می‌کنند، یعنی سعی دارند انگلیسی را با صدای بلند و شمرده صحبت کنند تا بهتر فهمیده شوند. آنها از اسارت در دام دانش رنج می‌برند. آنها هیچ تصویری ندارند که نقشه فنی از دیدگاه غیر متخصصان چگونه به نظر می‌رسد.

تیم تولید فکر می‌کرد چرا مهندسان به واحد تولید نمی‌آیند و نشان نمی‌دهند که این قسمت کجا باید قرار گیرد؟ و مهندسان فکر می‌کردند که چه کار کنند تا نقشه‌ها بهتر شوند؟

شکی نیست که این نقص در ارتباطات، چنان است که برای بسیاری از خوانندگان که در کارخانه چپ‌سازی کار نکرده‌اند نیز، آشناست. خب، چگونه باید این نقص را رفع کنیم؟ آیا هر دو طرف باید همدلی بیشتر را یاد بگیرند و در میانه به توافق برسند؟ نه. در واقع این مهندسان هستند که باید رفتار خود را تغییر دهند. چرا؟ همان‌طور که یکی بیان می‌کند، ماشین فیزیکی مؤثرترین و

مرتبط‌ترین قلمرو برای ارتباط است. همه ماشین‌ها را به راحتی درک می‌کنند. بنابراین مشکلات باید در سطح ماشین حل شوند.

به آسانی فراموش می‌کنیم که در حال صحبت کردن مانند متخصصان هستیم. مانند نوازندگان در بازی «نوازنده و شنونده»، از اسارت در دام دانش رنج می‌بریم. صحبت کردن به صورت ملموس درباره موضوعی که سال‌ها با آگاهی فراوان آن را می‌شناسیم، می‌تواند حسی غیرطبیعی ایجاد کند. اما اگر مشتاق باشیم و تلاش کنیم، پاداش آن را خواهیم دید: **آنچه را می‌گوییم، دیگران خواهند فهمید و به یاد خواهند سپرد.** مفهوم این داستان «ساده‌سازی سطح پایین» موضوعات نیست. چرا که تیم تولید با مشکلات پیچیده‌ای مواجه می‌شود و نیاز به پاسخ‌های هوشمندانه دارد. بلکه مفهومی یافتن «زبان همگانی»^{۲۲۴} است، زبانی که همه به راحتی با آن صحبت کنند. زبان همگانی ضرورتاً ملموس خواهد بود.

ملموس بودن هماهنگی را ممکن می‌سازد

فصل قبل را با دو شعار خاتمه دادیم که برای انگیزش و هماهنگی گروه‌های مختلفی از افراد باهوش ساخته شده بودند. شعارهایی که «ساختن رادیوی جیبی» و «فرستادن انسان به کره ماه طی یک دهه» را به چالش می‌کشیدند. توجه کنید که این شعارها به صورت خوشایندی ملموس نیز هستند. تردیدی نیست که مهندسان ژاپنی رنجی از شفاف نبودن مأموریتشان نبرده‌اند، و شکی نیست که ناسا نیز زمان زیادی برای تفسیر «انسان»، «ماه» و «دهه» صرف نکرده است.

ملموس بودن هدف را شفاف می‌کند. حتی متخصصان نیز به شفافیت نیاز دارند. شرکت نرم‌افزاری نوپایی را در نظر بگیرید که مأموریتش ساخت «موتور جست‌وجوی عالی بعدی» است. در این شرکت نوپا، دو برنامه‌نویس با دانش مشابه در دو اتاق مجاور کار می‌کنند. برای یکی «موتور جست‌وجوی عالی بعدی» به معنی کامل بودن است، یعنی این که موتور جست‌وجو تمام محتوای موجود در اینترنت را که ممکن است مرتبط باشند، بدون در نظر گرفتن میزان اهمیت بیابد. همین عبارت برای دیگری به معنای سرعت و اطمینان از نتایج نسبتاً خوب در زمان بسیار کوتاه است. تا وقتی که هدف ملموس نباشد، تلاش آنها هم راستا نمی‌شود.

هنگامی که بوئینگ در سال ۱۹۶۰ آماده شروع طراحی هواپیمای مسافربری ۷۲۷ شد، مدیرانش هدفی را تعیین کردند که بسیار

ملموس بود: ۷۲۷ می‌بایست ۱۳۱ مسافر را در خود جای دهد و بدون توقف از میامی به نیویورک پرواز کند و در باند ۴-۲۲ فرودگاه لاگاردیا^{۲۲۵} فرود بیاید (باند ۴-۲۲ به این دلیل انتخاب شد که طولش که کمتر از یک مایل بود. این باند برای تمام جت‌های مسافربری آن روزها بسیار کوتاه بود). بوئینگ با این هدف ملموس به‌طور مؤثری فعالیت‌های هزاران متخصص را در زمینه‌های گوناگون مهندسی و ساخت هماهنگ کرد. تصور کنید چقدر سخت‌تر بود که بوئینگ ۷۲۷ را با هدف «بهترین هواپیمای مسافری جهان» ساخته می‌شد.

خانواده فراری^{۲۲۶} به دیزنی ورلد^{۲۲۷} می‌رود

استون یاماشیتا پارتنرز^{۲۲۸} شرکت مشاوره کوچکی است که رابرت استون^{۲۲۹} و کیت یاماشیتا^{۲۳۰}، دو تن از کارشناسان خلاق اپل، در سان‌فرانسیسکو تاسیس کرده‌اند. استون یاماشیتا در استفاده از تکنیک‌های ملموس برای کمک به سازمان‌ها برای تغییر، بسیار چیره دست است. کیت یاماشیتا می‌گوید: «تقریباً هر کاری که انجام می‌دهیم غریزی و دیداری است». «محصول» بیشتر شرکت‌های مشاوره اغلب ارائه‌های پاورپوینت است. در استون یاماشیتا، بسیاری از مواقع محصول مانند شیه‌ساز، رویداد یا ابتکاری خلاقانه است.

استون یاماشیتا حدود سال ۲۰۰۲ با هیولت پاکارد (HP) روبه‌رو شد. مدیران ارشد اچ پی امیدوار بودند که مشارکتی با شرکت دیزنی به دست آورند. آنها از استون یاماشیتا خواستند که به آنها برای تهیه این پیشنهاد کمک کند، به گونه‌ای که پژوهش‌های اچ پی نمایان شود و نشان دهد که اچ پی می‌تواند برای برپا کردن پارک‌های مفهومی به دیزنی کمک کند.

اچ پی مانند بسیاری از شرکت‌های تکنولوژیک، پژوهش‌هایی بسیار عالی در آزمایشگاه‌هایش انجام می‌دهد، اما این پژوهش‌ها همیشه به کالاهای فیزیکی مشهود تبدیل نمی‌شوند.

پژوهشگران از جابه‌جا کردن مرزهای تکنولوژی و پیچیده کردن محصولات هیجان‌زده می‌شوند، اما مشتریان عموماً به دنبال

محصولاتی هستند که آسان و قابل اتکا باشند. تمایلات پژوهشگران و مشتریان همواره جفت و جور نمی شوند.

«ارائه‌ای» که استون یاماشیتا طراحی کرد، نمایشی به وسعت ۵۶۰ متر مربع بود. یاماشیتا لب مطلب را چنین شرح می دهد: «ما یک خانواده خیالی به نام خانواده فراری و سه نسل از آنها را خلق کردیم و نمایشی درباره زندگی آنها و بازدیدشان از دیزنی ورلد ترتیب دادیم».

نمایش از اتاق نشیمن این خانواده شروع می شود که پر از عکس های خانوادگی است. هر اتاق این خانواده صحنه های مختلفی از سفر آنها را به دیزنی ورلد نشان می دهد. تکنولوژی اچ پی برای خرید بلیت، سرعت بخشی ورود به پارک و برنامه ریزی رزرو شام به آنها کمک می کند. این تکنولوژی ضمن کاهش مدت زمان انتظار به آنها کمک می کرد از رانندگی در سواری محبوبشان لذت ببرند. در انتهای روز و در بازگشت به هتل، اتفاق جالبی می افتد: یک قاب عکس دیجیتال به صورت خودکار عکسی از سواری آنها بر یکی از ترن های دیزنی ورلد را بارگذاری می کند.

استون یاماشیتا در همکاری با مهندسان اچ پی، پیامی درباره مزیت های مشارکت را که می توانست به صورت ارائه پاورپوینت باشد، به شبیه سازی زنده تبدیل کرد. استون یاماشیتا در ایده خدمات الکترونیکی چنگک هایی قرار داد. آنها ایده انتزاعی را گرفتند و آن را با تجربه ای به شدت احساسی، ملموس کردند.

توجه داشته باشید که دو دسته مخاطب مختلف برای این نمایش وجود داشت. مخاطب اول دیزنی بود. مدیران اجرایی دیزنی «تازه‌کار» بودند و می‌بایست به آنها تصویری ملموس از قابلیت‌های تکنولوژی اچ پی نشان داده می‌شد. مخاطبان دوم، کارکنان اچ پی به ویژه مهندسانش بودند. آنها از تازه‌کارها بسیار فاصله داشتند. بسیاری از این مهندسان درباره ارزش نمونه‌های نمایشی یاماشیتا تردید داشتند. با این حال هنگامی که این نمایش شروع شد، شور و شوق عظیمی در اچ پی برپا کرد و بسیار محبوب شد. ابتدا قصد بر این بود که نمایش تنها تا زمانی که دیزنی تصمیم بگیرد باقی بماند، اما به این علت که نمایش بسیار محبوب بود، سه تا چهار ماه بعد از آن نیز ادامه داشت. یکی از مشاهده‌کنندگان می‌گوید: «نمایش مانند وپروس منتشر شده بود به نحوی که همه می‌پرسیدند دیدید تیم آزمایشگاه چه کار عالی‌ای انجام داده است؟ فکر می‌کردید که ما بتوانیم چنین کاری انجام بدهیم؟ می‌دانستید که آنها این کار را تنها در بیست و هشت روز انجام داده بودند؟»

ملموس بودن کمک کرد که این تیم هماهنگ شود. گروه‌های گوناگونی از مهندسانی که به اندیشیدن درباره مشکلات سخت فناوری خو گرفته بودند، ناگهان با خانواده فراری روبه‌رو شدند. با درگیر شدن با نیازهای ملموس یک خانواده، یعنی بلیت‌ها، رزرو کردن‌ها و عکس‌ها، آنها کار چشمگیری انجام دادند: ایده‌های انتزاعی را از آزمایشگاه‌های تحقیقاتی گرفته و به عکس خانوادگی از سواری بر ترن هوایی تبدیل کردند.

ملموس بودن دانش را به کار می گیرد چیزهای سفید

مداد و کاغذی آماده کنید و راهی برای زمان سنجی خود در نظر بگیرید (ساعت مچی یا فردی که مایل است بشمرد و نظیر آنها). می خواهیم آزمونی برای خودارزیابی ملموس بودن داشته باشیم. شما دو تمرین مختصر پانزده ثانیه ای خواهید داشت. هنگامی که لوازم کارتان آماده شد، زمان سنج خود را روی پانزده ثانیه تنظیم کنید و گام اول دستورالعمل زیر را دنبال کنید.

گام اول دستورالعمل

نام هر تعداد شی سفیدی که به ذهنتان می آید، بنویسید. صبر کنید. زمان سنج خود را دوباره روی پانزده ثانیه تنظیم کنید. برای انجام گام دوم به پایین صفحه بروید.

.....

.....

.....

.....

.....

گام دوم دستورالعمل

نام هر تعداد شی سفیدی را که فکر می کنید در یخچالتان هست، بنویسید.

بیشتر افراد می توانند به همان تعداد چیزهای سفیدی که نام می برند، چیزهای سفید درون یخچال را نیز فهرست کنند. این نتیجه بسیار حیرت آور است، چرا که به هر حال یخچال ما قسمت نسبتاً بزرگی از جهان را تشکیل نمی دهد. حتی افرادی که اشیای سفید بیشتری نسبت به چیزهای سفید درون یخچال نام می برند، اغلب احساس می کنند که آزمون یخچال آسان تر است.

چرا این اتفاق می‌افتد؟ زیرا ملموس بودن راهی برای آماده‌سازی و متمرکز کردن ذهن است. به مثال دیگری دربارهٔ این پدیده توجه کنید، این دو عبارت را در نظر بگیرید:

به پنج کار احمقانه‌ای که افراد جهان طی ده سال گذشته انجام داده‌اند، فکر کنید.

به پنج کار احمقانه‌ای که فرزندان در ده سال گذشته انجام داده است، بیندیشید.

مطمئناً این یکی از شگردهای بی‌نظیر ذهن است. اما چه ارزشی دارد؟ موقعیتی را در نظر بگیرید که کارآفرینی از این شگرد ذهنی برای جذب ۴.۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری از جانب سرمایه‌گذارانی دانا و با تجربه استفاده می‌کند.

کاپلان و کامپیوتر همراه

کارآفرینی که فرصت معرفی ایده خود را به سرمایه‌گذاران محلی می‌یابد مانند بازیگر تازه کاری است که فرصت تست بازیگری با کارگردان فیلم مستقلاً را به دست می‌آورد، طبیعتاً موضوع بسیار مهمی است. اما فرصت معرفی ایده به کلینر پرکینز^{۲۳۱}، معتبرترین شرکت در سیلیکون ولی، همانند فرصت تست بازیگری تک به تک با استیون اسپیلبرگ^{۲۳۲} است. ممکن است ستاره شوید یا آنکه بزرگ‌ترین شانس زندگی‌تان را از دست بدهید.

به همین دلیل بود که در اوایل سال ۱۹۸۷، وقتی جری کاپلان^{۲۳۳} بیست و نه ساله در دفتر کلینر پرکینز ایستاده بود، اضطراب شدیدی داشت. حدود سی دقیقه دیگر ارائه او آغاز می‌شد. کاپلان پیش از آن پژوهشگری در دانشگاه استنفورد بود که مجبور شد برای کار در شرکت لوتوس^{۲۳۴} در اولین روزهای تأسیسش آنجا را ترک کند. لوتوس با توجه به فروش بسیار بالایی که صفحه گسترده ۱-۲-۳ به دست آورده بود، محبوب بازار سهام شده بود. کاپلان برای چالش بعدی خود آماده می‌شد. او چشم‌اندازی برای نسل کوچک‌تر و قابل حمل کامپیوتر شخصی داشت.

کاپلان بیرون سالن کنفرانس منتظر بود تا کارآفرین قبلی ارائه خود را تمام کند. با مشاهده کارآفرین قبلی احساس کرد خیلی آماده نیست. همان‌طور که مشاهده می‌کرد اضطرابش به ترس تبدیل می‌شد. کارآفرین دیگر کت سوزن دوزی شده راه راه با

کروات سیاه پوشیده بود. کاپلان ژاکت اسپرت و پیراهن یقه باز به تن داشت. کارآفرین دیگر نمودارهای رنگی تأثیرگذاری روی وایت برد نمایش می‌داد. کاپلان کیف خرمایی رنگی همراه داشت که حاوی دسته‌ای کاغذ سفید خالی بود. این جلوه خوبی نداشت.

کاپلان ابتدا فکر می‌کرد برای جلسه غیر رسمی آشنایی به آنجا آمده است اما متوجه شد که چقدر ساده لوح بوده است. او هیچ طرح کسب و کار، اسلاید، جدول، صورت مالی و یا نمونه محصولی همراه نداشت. بدتر از همه اینکه کارآفرین کاملاً آماده قبلی با مخاطبان باهوشی مواجه شده بود که اکنون برای کاپلان سؤالات سخت‌تری آماده کرده بودند.

هنگامی که کاپلان وارد شد، یکی از شرکا او را معرفی کرد. کاپلان نفس عمیقی کشید و این گونه آغاز کرد: «من باور دارم که انواع جدید کامپیوترها بیشتر شبیه دفتر هستند تا ماشین تایپ و با قلم کار می‌کنند تا صفحه کلید و نیاز حرفه‌ای‌هایی نظیر ما را هنگامی که از میز کارمان دور هستیم برآورده می‌کنند. ما از آنها برای یادداشت‌برداری، فرستادن و دریافت پیام‌ها از طریق رابط تلفن‌های همراه، پیدا کردن آدرس‌ها، شماره‌های تلفن، لیست‌های قیمت و موجودی‌ها، انجام محاسبات صفحات گسترده و پر کردن فرم‌های سفارش استفاده خواهیم کرد.»

او تکنولوژی لازم را بیان و ناشناخته‌های عمده را برجسته کرد: آیا ماشین می‌تواند با قابلیت اعتماد دست نوشته‌ها را تشخیص

دهد و آنها را به دستورات تبدیل کند. کاپلان اتفاقات بعدی آن جلسه را این گونه بازگو می کند:

مخاطبان من عصبی به نظر می رسیدند. نمی توانستم بفهم که آیا از آمادگی کمتر من اذیت می شدند یا اینکه روی چیزی که می گفتم تمرکز نداشتند... فکر می کردم که فرصتم را از بین برده ام و دیگر چیزی برای از دست دادن ندارم، پس تصمیم گرفتم با اندکی نمایش ریسک کنم.

«اگر اکنون من کامپیوتر قابل حملی داشتم شما مطمئناً منظورم را می فهمیدید. شما شاید متوجه نشده باشید که من هم اکنون نمونه ای از آینده این کامپیوترها را در دست دارم.»

من کیف چرمی خود را به هوا پرت کردم. کیف با صدای بلندی وسط میز فرود آمد. آقایان این مدلی از مرحله بعدی تحول کامپیوتر است.

یک لحظه فکر کردم که با این نمایش ممکن است مرا از اتاق بیرون کنند. آنها شگفت زده شده بودند و به کیف چرمی من که بی حرکت روی میز قرار داشت، خیره ماندند. همان طور که فکر می کردم کیف ناگهان زنده شده بود. بروک بایرز که قیافه ای جوان داشت اما شریک بلندمدت شرکت به حساب می آمد به آرامی خود را به کیف رساند و آن را مانند یک جادو لمس کرد. او اولین سؤال را مطرح کرد.

چه مقدار اطلاعات را می‌توان در چیزی مانند این جا داد؟

جان دوئر (شریک دیگر)، پیش از اینکه من بتوانم پاسخ دهم، چنین جواب داد. «مهم نیست. چپ‌های حافظه هر سال کوچک‌تر و ارزان‌تر می‌شوند و احتمالاً هر ساله با همان اندازه و قیمت، ظرفیتشان دو برابر خواهد شد.»

فرد دیگری وارد بحث شد. «اما جان، در نظر داشته باش که احتمالاً این وسیله جای بیشتری اشغال خواهد کرد مگر اینکه بتوانی دست‌نوشته را به صورت کارا ترجمه کنی.» کسی که این سخن را گفت، وینود خوسلا^{۲۳۵} مؤسس و مدیرعامل سان میکروسیستمز بود که کمک کرد تا شرکت این تکنولوژی را ارزیابی کند.

کاپلان می‌گوید از آن لحظه به بعد خیلی مجبور نبودم سخنی بگویم. در واقع خود شرکا سؤالات و بینش‌هایی برای گسترش پیشنهاد من رد و بدل می‌کردند. او می‌گوید هراز گاهی، یکی از افراد خود را به کیف من می‌رساند و آن را امتحان می‌کند. «کیف، به شکلی جادویی به نماد فناوری آینده بدل شده بود.»

چند روز بعد کاپلان تماسی از کلینر پرکینز داشت. شرکا تصمیم گرفتند که از ایده او حمایت کنند. آنها برای شرکت کاپلان که هنوز وجود خارجی نداشت، ۴.۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کردند.

چه چیزی این دیدار را از جلسه‌ای عذاب‌آور با یک کارآفرین مضطرب روی یک صندلی داغ، به جلسه طوفان فکری تبدیل کرد؟

کیف مدارک خرمایی رنگ. کیف مدارک، نماینده چالش برای شرکت کنندگان در اتاق جلسه بود، راهی برای تمرکز افکار و کاربردی کردن دانش موجود آنها. کیف، رفتار آنها را از واکنشی و نقادانه به فعالانه و خلاقانه تغییر داد.

وجود کیف مدارک، طوفان فکری را برای سرمایه گذاران آسان تر کرد. همان طور که «تمرکز بر چیزهای سفید درون یخچال» طوفان فکری را برای ما آسان تر کرد. هنگامی که آنها اندازه کیف را دیدند، سؤالات خاصی در ذهنشان جرقه زد: چه مقدار حافظه می توان در این کیف جا داد؟ در سال های آینده کدامیک از قطعات کامپیوتر کوچک تر خواهند شد؟ چه تکنولوژی جدیدی باید اختراع شود تا این کار امکان پذیر شود؟ با مفهوم «رادیوی جیبی»، فرایند مشابهی در ذهن تیم مهندسی سونی جرقه زد.

ملموس بودن، زمین مشترک و حاصل خیزی ایجاد می کند که افراد می توانند بر روی آن همکاری کنند. تمام افراد حاضر در اتاق وقتی که احساس می کردند به چالش یکسانی حمله کرده اند، احساس راحتی کردند. متخصصان، حتی سرمایه گذاران کلینر پرکینز که ستارگانی در دنیای فناوری اند، نیز از صحبت کردن ملموس که آنها را در زمین مشترکی قرار می دهد بهره می برند.

داروی خوراکی آب‌رسانی مجدد^{۲۳۶}، زندگی کودکان را نجات می‌دهد!

موقعیت: هر سال بیش از یک میلیون کودک در کشورهای جهان در اثر از دست دادن آب بدن ناشی از اسهال، از دنیا می‌روند. این مشکل با هزینه پایین و با دادن انواع مناسب مایعات به کودکان قابل پیشگیری است. چه کار می‌کنید تا افراد روی این ایده سرمایه‌گذاری کنند؟

پیام ۱

در اینجا توضیحی از پی.اس.ای یک شرکت غیرانتفاعی که مشکلات سلامت را در کشورهای در حال توسعه هدف قرار داده است می‌بینید:

اسهال یکی از عمده‌ترین بیماری‌های کشنده کودکان کم سن و سال در کشورهای در حال توسعه است و سالانه موجب مرگ بیش از ۱.۵ میلیون کودک می‌شود. اسهال، خود سبب مرگ نمی‌شود؛ بلکه از دست دادن مایعات بدن موجب مرگ می‌شود. تقریباً سه چهارم بدن از آب تشکیل شده است و اگر بیش از ده درصد کل آب بدن از دست برود، اعضای حیاتی از کار می‌افتند و منجر به مرگ بیمار می‌شود. اگر این امر شدت یابد، مثلاً در مورد وبا، ممکن است طی هشت ساعت مرگ رخ دهد.

برای جلوگیری از خطر مرگ در اثر از دست رفتن آب بدن، دریافت مقدار کافی مایعات برای جایگزین شدن مایعات و

الکترولیت‌های از دست رفته در اثر اسهال، ضروری است. بهترین مایع برای این هدف، مخلوطی از الکترولیت‌ها، قند و آب است که به عنوان نمک خوراکی آب‌رسانی مجدد (او. ار. اس)^{۲۳۷} شناخته می‌شود. او. ار. اس، مایعات و الکترولیت‌های بدن را سریع‌تر از دیگر مایعات بازیابی می‌کند و حتی هنگامی که دیواره روده در اثر بیماری به خطر افتاده باشد باز هم قادر است این کار را انجام دهد.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۱

سریع: این مشکل چقدر قابل حل است؟ فرض کنید که شما مقام رسمی سلامت در یکی از کشورهای در حال توسعه هستید. شما فردا برای نجات کودکان چه کاری را آغاز خواهید کرد؟

این پیام بر وب‌سایتی که توضیح می‌دهد پی.اس.ای چه کاری برای حل این مشکل انجام می‌دهد پدیدار شده است. این متن حاوی اطلاعاتی دربارهٔ نحوه اقدام برای وادار کردن تصمیم‌گیران به اقدامات اجرایی نیست. اطلاعات به زبانی بیان شده‌اند که معتبر به نظر نمی‌رسند؛ زبان متن علمی و تفسیری است. با اینکه حل این مشکل به نظر خیلی پیچیده نیست، ممکن است افراد را از اقدام برای حل آن بترساند.

پیام ۲

این پیام از جیمز گرنت^{۲۳۸} مدیر بسیار با سابقه یونیسف است. گرنت همیشه با بسته‌ای حاوی یک قاشق چایخوری نمک و هشت قاشق غذاخوری شکر سفر می‌کرد، این ترکیب با مخلوط شدن با یک لیتر آب به داروی خوراکی آب‌رسانی مجدد تبدیل می‌شود. او هنگامی که با نخست وزیران کشورهای در حال توسعه دیدار می‌کرد بسته نمک و شکر خود را بیرون می‌آورد و می‌گفت «آیا می‌دانید که این بسته کمتر از یک لیوان چای هزینه دارد ولی می‌تواند جان صدها هزار کودک را در کشورتان نجات دهد؟»

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۲

سریع: این مشکل چقدر حل شدنی است؟ فردا شما برای آغاز نجات زندگی این کودکان چه خواهید کرد؟ پیام گرنت شما را به میزبازی می‌آورد و به شما کمک می‌کند که دانش خود را کاربردی کنید. ممکن است برای یافتن راه‌هایی برای بردن بسته شکر و نمک به مدارس، طوفان فکری انجام دهید. ممکن است به تهیه کمپین‌های تبلیغاتی برای آموزش مادران دربارهٔ نسبت صحیح نمک و شکر فکر کنید.

گرنت به وضوح استاد ماندگار کردن ایده‌ها است. او پیشنهاد ملموسی می‌آفریند و سخن خود را با تضاد غیرمنتظرهٔ جالب توجهی آغاز می‌کند:

این بسته هزینه‌ای کمتر از یک لیوان چای دارد اما می‌تواند اثر واقعی به جا بگذارد. نخست وزیران، زمان خود را صرف فکر کردن

درباره مشکلات پیچیده و دارای جزئیات بسیار اجتماعی می کنند، ساختن زیر ساخت ها، ساختن بیمارستان ها و حفظ و نگهداری محیط سالم و ناگهان با بسته نمک و شکر می مواجه می شوند که می تواند جان صدها هزار کودک را نجات دهد.

پیام گرنت آمارها و تجویزهای علمی را که به پیام پی.اس. ای اعتبار می بخشند، قربانی می کند. اما او به عنوان رئیس یونیسیف آن قدر اعتبار دارد که دیگران حقایق را که بیان می کند زیر سؤال نبرند. پس گرنت بدون بحث، نبرد مربوط به واقعیت را پشت سر می گذارد و در نبرد انگیزشی می جنگد. بسته نمک و شکر گرنت به مانند کیف مدارک کاپلان است که به سرمایه گذاران ارائه کرد: این بسته به مخاطبان کمک کرد تا تجربه و تخصص خود را در مسئله به کار گیرند. اگر شما چیزی را نبینید شروع به فکر کردن درباره راه حل های مرتبط با آن هم نخواهید کرد.

برگه امتیازها		
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲
ساده	☐	☒
غیرمنتظره	☐	☒
ملموس	☐	☒
معتبر	☒	☐
احساسی	☒	☒
داستانی	☐	☐

لُب مطلب

این کلینیک یکی از محبوب‌ترین مثال‌های ما در این کتاب است، زیرا نشان می‌دهد که ایده ملموس چقدر می‌تواند قدرتمند باشد. هنر ما دعوت افراد به گفت‌وگو است تا کمک کنیم از دانششان استفاده کنند. در اینجا یک کار باپشتوانه بسیار بهتر از یک تجویز علمی است.

کتاب (nbookcity.com)

ملموس کردن ایده‌ها

چگونه پیام‌های خود را حاوی ایده‌های ملموس کنیم؟ این کار هنگامی که تصمیم ما براساس نیازهای خاصی هدایت می‌شود، آسان‌تر خواهد بود: نیازهای خوانندگانمان، دانش‌آموزانمان و مشتریانمان.

جنرال میلز^{۲۳۹} یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات مصرفی در جهان است. برندهای جنرال میلز شامل پیلسبری^{۲۴۰}، چیریوس^{۲۴۱}، گرین جایت^{۲۴۲}، بتی کروکر^{۲۴۳}، چکس^{۲۴۴} و بسیاری از برندهای دیگر است. یکی از بزرگ‌ترین برندهای این شرکت از نظر فروش، همبرگر هلپر^{۲۴۵} است. در سال ۲۰۰۴ ملیسا استادزینسکی^{۲۴۶} جوانی بیست و هشت ساله از میشیگان به‌عنوان مدیر برند همبرگر هلپر به جنرال میلز پیوست.

هنگامی که او به تیم اضافه شد، همبرگر هلپر یک دهه بود که در رکود به سر می‌برد. مدیرعامل شرکت ناامید از این رکود اعلام کرد که هدف اصلی سال ۲۰۰۵، اصلاح و رشد برند همبرگر هلپر است. استادزینسکی، جدیدترین عضو تیم، بسیار مشتاق بود که با این چالش به مبارزه برخیزد. هنگامی که استادزینسکی کار خود را شروع کرد، به او سه کلاسور بزرگ پر از اطلاعات داده شد: داده‌های فروش و ظرفیت تولید، خلاصه‌های استراتژی تبلیغات، اطلاعات محصول و تحقیقات بازار درباره مشتریان این برند. حتی حمل کلاسورها بسیار دشوار بود چه برسد به حفظ کردن آنها. او نام آنها را «کلاسورهای مرگ» گذاشت.

چند ماه بعد، تیم استادزینسکی تصمیم گرفتند که داده‌ها را کنار بگذارند و کار جدیدی را امتحان کنند. آنها تصمیم گرفتند تا اعضای تیم همبرگر هلپر؛ کارمندان بازاریابی، تبلیغات و تحقیق و توسعه، را به منزل مشتریان این برند بفرستند. این ایده به صورت غیررسمی به عنوان «سرانگشت» شناخته می‌شد، زیرا کارکنان جنرال میلز به تصویری نزدیک از مشتریان برندشان نیاز داشتند.

فراخوان برای مادرانی (مشتریان عمده همبرگر هلپر) که اجازه می‌دادند پژوهشگران به خانه‌هایشان بروند و آنها را هنگام آشپزی مشاهده کنند، ارسال شد. اعضای تیم از بیست و چهار تا سی و شش خانه بازدید کردند. استادزینسکی از سه منزل بازدید کرد و تجربه‌ها در ذهنش ماندگار شد. او می‌گوید: «من تمامی اطلاعات مربوط به مشتریان را خوانده بودم و حتی می‌توانستم آنها را از حفظ بگویم و اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها را از بر بودم. اما رفتن به خانه مشتریان و مشاهده قسمت کوچکی از زندگی واقعی آنها، تجربه بسیار متفاوتی بود. من هرگز زنی را که در حال هم زدن غذا روی اجاق، کودک خردسالی را بر پشت داشت فراموش نمی‌کنم. ما می‌دانیم که آسودگی و راحتی ویژگی مهم محصول ماست؛ اما دیدن مستقیم و بی‌واسطه نیاز به آسودگی چیز متفاوتی است.»

مهم‌تر از همه، استادزینسکی یاد گرفت که مادران و کودکانشان به قابلیت پیش‌بینی اهمیت زیادی می‌دهند. همبرگر هلپر یازده

شکل متفاوت داشت، اما برای کودکان، شکل‌های مختلف اهمیتی نداشت. برای آنها طعم و مزه مهم بود و مادران می‌خواستند طعمی را بخرند که کودک آنها دوست دارد. اما همبرگر هلپر بیش از سی طعم مختلف داشت و مادران در قفسه‌های بزرگ فروشگاه‌ها برای یافتن طعم محبوب کودکان خود با مشکل مواجه بودند. شرکت‌های غذایی مرتباً برای تولید طعم‌ها و بسته‌های جدید فشار می‌آوردند، اما استادزینسکی باید در برابر این فشارها مقاومت می‌کرد. او می‌گوید: «مادران طعم‌های جدید را پر مخاطره می‌دیدند.»

این تیم با استفاده از این اطلاعات ملموس درباره مادران و کودکان، جمع‌گوناگونی از افراد سازمان، از طیف‌های گوناگون از زنجیره تأمین و تولید گرفته تا واحد مالی، را متقاعد کرد که باید خط تولید ساده شود. به نظر استادزینسکی چنین کاری هم صرفه‌جویی در هزینه‌ها بود و هم مادران را خوشحال‌تر می‌کرد زیرا یافتن طعم مورد علاقه خانواده در قفسه‌های فروشگاه‌ها بسیار آسان‌تر می‌شد. بینش ساده‌سازی خط تولید، در کنار دیگر بینش‌های مرتبط با قیمت‌گذاری و تبلیغات، سبب فروغ دوباره این برند شد. در پایان سال مالی، فروش همبرگر هلپر ۱۱ درصد افزایش یافت.

استادزینسکی می‌گوید: «حالا وقتی که تصمیمی درباره برند می‌گیرم، به زنی که ملاقات کرده‌ام فکر می‌کنم. به این فکر می‌کنم که اگر آنها جای من بودند چه کار می‌کردند. و بسیار شگفت‌آور است که این شیوه تفکر چقدر مفید است.»

این فلسفه برای ایده‌های برتر نیز مفید است. کلیسای موفق سدلبک^{۲۴۷} در حومه ارواین در کالیفرنیا بیش از ۵۰.۰۰۰ عضو دارد. طی سال‌ها، رهبران کلیسا تصویری با جزئیات از آن دسته افراد مهربانی که سعی داشتند، آنها را جذب کلیسا کنند، ایجاد کرده‌اند. آنها چنین فردی را «سدلبک سم^{۲۴۸}» می‌نامیدند. ریک وارن^{۲۴۹} کشیش سدلبک این فرد را این‌گونه توصیف می‌کند:

سدلبک سم مردی است که به کلیسا نمی‌رود و در منطقه‌ی زندگی می‌کند. او در اواخر دهه سوم و اوایل دهه چهارم عمرش به سر می‌برد. او مدرک دانشگاهی دارد و حتی ممکن است تحصیلات عالیه نیز داشته باشد... او با سدلبک سامانتا ازدواج کرده است و دو فرزند به نام‌های استیو و سالی دارد.

پیمایش‌ها نشان می‌دهند که سم شغلش را دوست دارد، محل زندگی‌اش را نیز دوست دارد و فکر می‌کند که اکنون نسبت به پنج سال پیش از زندگی‌اش بیشتر لذت می‌برد. او از خودش رضایت دارد، حتی تا حدی درباره‌ی وضعیت زندگی‌اش از خود راضی است. او یک حرفه‌ای، مدیر یا کارآفرین موفق است.

... ویژگی مهم دیگر سم این است که او درباره‌ی آنچه آن را دین «سازمان یافته» می‌نامد، مشکوک و مردد است. او احتمالاً می‌گوید «من به عیسی (ع) اعتقاد دارم؛ من فقط دین سازمان یافته را دوست ندارم.»

این مشخصات دقیق‌تر هم می‌شود: نظر سم و سامانتا درباره‌ی فرهنگ عمومی، ترجیحات آنها درباره‌ی رویدادهای اجتماعی و مانند

آنها.

سدلبک سم برای رهبران کلیسا چه دستاوردی دارد؟ سم به آنها فشار می‌آورد تا تصمیماتشان را از دریچه متفاوتی ببینند. مثلاً فرض کنید که فردی پیشنهاد کمپین بازاریابی تلفنی را برای جذب شهروندان محلی می‌دهد. به نظر می‌رسد این روش پتانسیل خیلی خوبی برای جذب اعضای جدید دارد. اما رهبران کلیسا از نتایج پژوهش‌های قبلی خود می‌دانند که سم از بازاریابان تلفنی بدش می‌آید بنابراین این ایده کنار گذاشته می‌شود.

فکر کردن دربارهٔ سدلبک سم و سامانتا محدود به رهبران کلیسا نیست. صدها بخش کوچک در سدلبک وجود دارد: مدارس ابتدایی، برنامه‌های عمومی روز مادر و لیگ بسکتبال مردان. تمام این برنامه‌ها را افراد داوطلبی اداره می‌کنند که از کارکنان حقوق بگیر کلیسا برنامه‌های روزانه خود را دریافت نمی‌کنند. اما این برنامه‌های متنوع باهم کار می‌کنند زیرا اعضای کلیسا می‌دانند که قصد دارند چه کسانی را جذب کنند. وارن می‌گوید: «بیشتر اعضای ما هیچ مشکلی در توصیف سم ندارند.»

کلیسا با تبدیل سم و سامانتا به شخصیتی زنده و ملموس در ذهن اعضای خود، موفق به جذب ۵۰,۰۰۰ سم و سامانتای واقعی شد.

شاید از میان شش ویژگی ماندگاری که در این کتاب آنها را بررسی می‌کنیم، ملموس بودن، آسان‌ترین و احتمالاً مؤثرترین

آنهاست.

ساده بودن یعنی پیدا کردن پیام محوری، قدری دشوار است (مطمئناً ارزش تلاش را دارد، اما بیایید با خودمان شوخی نکنیم که کار آسانی است!). غیرمنتظره کردن ایده تاحدی تلاش و خلاقیت می‌خواهد. اما ملموس بودن سخت نیست و نیاز به تلاش زیادی ندارد. مانع ملموس بودن ساده است: فراموش کردن. ما فراموش می‌کنیم که در حال افتادن در دام صحبت کردن انتزاعی هستیم. فراموش می‌کنیم که دیگران آنچه را ما می‌دانیم، نمی‌دانند. مهندسانی هستیم که مدام به نقشه‌های خود باز می‌گردیم و توجه نمی‌کنیم که مونتاژکاران فقط می‌خواهند که ما به دنبال آنها به واحد تولید برویم.

معتبر

چه کار کنیم که افراد ایده ما را باور کنند؟



از هر ده نفر یک نفر در طول زندگی‌اش دچار زخم معده می‌شود. زخم اثنی‌عشر رایج‌ترین نوع زخم است که تقریباً هیچ‌گاه کشنده نیست، اما به شدت دردناک است. برای مدت‌های طولانی علت این زخم‌ها مشخص نبود. دانش سنتی علت این زخم‌ها را تولید اسید اضافی معده و خوردگی دیواره آن می‌دانست. چنین تصور می‌شد که اسید اضافه می‌تواند در اثر استرس، مصرف غذاهای تند یا نوشیدن الکل زیاد ایجاد شود. از آنجا که نحوه مداوای این زخم‌ها مشخص نبود، درمان‌ها به‌طور سنتی بر تسکین علائم دردناک متمرکز بودند.

در اوایل دهه ۱۹۸۰ دو پژوهشگر پزشکی از پرت^{۲۵۰} استرالیا، کشف حیرت‌آوری کردند: عامل زخم‌های معده باکتری‌ها هستند. این پژوهشگران به نام‌های بری مارشال^{۲۵۱} و رابین وارن^{۲۵۲} باکتری کوچک فنری شکلی را به‌عنوان مسبب این زخم‌ها شناسایی کردند (بعدها این باکتری **هلیکوباکتر پیلوری** یا **اچ. پیلوری** نامیده شد). اهمیت این کشف بسیار زیاد بود: اگر زخم‌ها در اثر باکتری‌ها هستند، پس درمان‌پذیرند. در واقع می‌توان آنها را با درمان ساده آنتی‌بیوتیک و در طی چند روز مداوا کرد.

با این حال، جهان پزشکی چندان به وجد نیامد. هیچ جشنی برای مارشال و وارن که تقریباً به تنهایی سلامتی آینده چند صد میلیون انسان را بهبود داده بودند برگزار نشد. دلیل عدم تحسین و شادی بسیار ساده بود: هیچ‌کس آنها را باور نمی‌کرد. چند مشکل درباره داستان باکتری وجود داشت. مشکل اول باور عمومی بود. اسید شکم ماده نیرومندی است: به وضوح می‌تواند

تکه کلفت گوشت را از بین ببرد و (کمتر واضح) آن قدر قوی است که می‌تواند یک سوزن را در خود حل کند. بسیار مضحک به نظر می‌رسید که باکتری بتواند در چنین محیطی زنده بماند. این موضوع به مانند دیدن خانه اسکیموها در کویر بود.

مشکل دیگر، منبع این اکتشاف بود. زمانی که این اکتشاف انجام شد، رابین وارن یکی از کارکنان بخش پاتولوژی در بیمارستانی در پرت و بری مارشال نیز پزشک داخلی سی ساله در حال تحصیل بود که هنوز حتی متخصص هم نشده بود. جامعه پزشکی انتظار داشت کشف به این بزرگی را افرادی دارای مدرک دکتر از دانشگاه‌ها یا پرفسورهای مراکز پزشکی کلاس جهانی انجام دهند. پزشکان داخلی نمی‌توانند بیماری‌هایی را درمان کنند که ده درصد مردم جهان را مبتلا می‌کنند.

مشکل آخر مکان این کشف بود. پژوهشگر پزشکی در پرت مانند فیزیکدانی از می‌سی‌سی‌پی است. دانش دانش است، اما با تشکر از خودستایی ذاتی انسان، ما تمایل داریم فکر کنیم که چنین کشفی باید در مکان‌های خاصی انجام شود و نه هیچ مکان دیگری.

مارشال و وارن حتی نمی‌توانستند پژوهش خود را در یک مجله پزشکی چاپ کنند. هنگامی که مارشال یافته‌هایشان را در یک کنفرانس حرفه‌ای ارائه کرد دانشمندان از روی تمسخر می‌خندیدند. یکی از پژوهشگرانی که یکی از ارائه‌های وی را شنیده بود، چنین نظر داد که: «اصلاً شبیه دانشمندان نیست.»

اگر بخواهیم منصفانه به شک و تردیدهای افراد نگاه کنیم درمی‌یابیم که آنها دلیل قانع‌کننده‌ای داشتند: مدارک و شواهد مارشال و وارن مبتنی بر همبستگی بود، نه علیت. به نظر می‌رسید تقریباً تمام بیماران زخم معده **اچ پیلوری** داشتند. متأسفانه افرادی هم بودند که **اچ پیلوری** داشتند اما دچار زخم معده نبودند و برای اثبات رابطه علیت، پژوهشگران نمی‌توانستند تعدادی انسان بی‌گناه را با باکتری آلوده کنند تا ببینند که آیا معده آنها زخم می‌شود یا خیر.

در سال ۱۹۸۴ دیگر صبر مارشال به پایان رسید. یک روز صبح او صبحانه را رها کرد و از همکاری‌اش خواست که او را در آزمایشگاه ملاقات کند. از آنجایی که آنها به درمان‌دگی رسیده بودند، مارشال لیوانی حاوی یک میلیارد باکتری اچ پیلوری را سر کشید و گفت: «طعم آب مرداب می‌دهد.»

مارشال طی چند روز دچار درد، حالت تهوع و استفراغ که همگی علائم کلاسیک التهاب معده یعنی مرحله ابتدائی زخم معده هستند، شد. همکاری‌اش با استفاده از اندوسکوپی مشاهده کردند که قسمت درونی معده‌اش که پیش از آن صورتی و سالم بود اکنون قرمز رنگ و ملتهب شده است. سپس مارشال مانند شعبده باز خود را با مصرف یک دوره آنتی‌بیوتیک و بیسموت (جزء فعال سازنده پپتو بیسمول^{۲۵۲}) درمان کرد.

حتی بعد از این نمایش تجربی چشمگیر نیز جنگ پایان نیافته بود. دانشمندان دیگر با این نمایش به مجادله برخاسته بودند. آنها

بحث می‌کردند که مارشال خود را پیش از اینکه زخم به‌طور کامل ایجاد شود درمان کرده است، پس شاید او فقط به جای زخم معده واقعی تنها علائم زخم معده را داشته است. اما این نمایش به حمایت‌کنندگان نظریهٔ باکتری جان تازه‌ای بخشید. پژوهش‌های بعدی هرچه بیشتر و بیشتر شواهد و مدارکی در حمایت از این نظریه ارائه کردند.

ده سال بعد و در سال ۱۹۹۴، سازمان ملی بهداشت بر این ایده که آنتی‌بیوتیک‌ها درمان ترجیحی و برگزیده برای زخم‌های معده هستند، صحنه گذاشت. پژوهش وارن و مارشال به زمینهٔ بسیار مهمی در پزشکی مدرن منجر شد: اینکه باکتری‌ها و ویروس‌ها بیشتر از آنچه ما فکر می‌کنیم، موجب بیماری‌ها می‌شوند. اکنون اثبات شده است که سرطان دهانهٔ رحم نیز به علت ویروس مسری پاپیلوما انسانی^{۲۵۴} است. انواع مشخصی از بیماری‌های قلبی نیز با ویروسی به نام سیتومگالو^{۲۵۵} مرتبط هستند، ویروس رایجی که بیش از دو سوم مردم دنیا به آن آلوده هستند.

در پاییز ۲۰۰۵ مارشال و وارن به‌خاطر کارشان جایزه نوبل دریافت کردند. این دو مرد با بینش درخشان تغییر جهان، شایسته دریافت جایزه نوبل بودند. با این حال چرا مارشال مجبور شد برای اینکه دیگران حرفش را باور کنند خود را مسموم کند؟

یافتن اعتبار

بگذارید سؤال را به صورتی جامع تر بگوییم: چه چیزی سبب می شود که افراد ایده ها را باور کنند؟ پاسخ این سؤال برای یک ایده جاه طلبانه چگونه خواهد بود؟ بیایید با پاسخ های واضح آغاز کنیم. ما باور می کنیم، چون والدینمان یا دوستانمان باور دارند. ما باور داریم، زیرا تجربه ای داشته ایم که باورهایمان را هدایت کرده است. ما باور داریم، به علت اعتقاد دینیمان. ما باور داریم، چون به منابع صلاحیت دار^{۲۵۶} اعتماد داریم.

خانواده، تجربیات شخصی و اعتقادات نیروهایی قدرتمند هستند که خوشبختانه ما بر شیوه هایی که این نیروها بر افراد تأثیر می گذارند، هیچ کنترلی نداریم. ما نمی توانیم نظراتمان را از طریق مادر افراد اعلام کنیم تا به آن اعتبار بخشیم. ما نمی توانیم پاورپوینتی بسازیم که اعتقادات محوری افراد را خنثی کند. اگر تلاش کنیم که مخاطب مرددی را قانع کنیم تا پیام جدید را باور کند، در واقع در حال مبارزه در نبردی دشوار با یک عمر یادگیری شخصی و روابط اجتماعی او هستیم. به نظر می رسد که نمی توانیم کار زیادی در برابر آنچه افراد به آن باور دارند، انجام دهیم. اما اگر درباره توانایی مان برای اثر گذاری بر باورها شک داریم، باید نگاه مختصری به ایده های به طور طبیعی ماندگار بیندازیم، زیرا برخی از آنها ما را قانع کرده اند که چیزهای کاملاً باور نکردنی را باور کنیم.

طی سال ۱۹۹۹ پیامی به صورت ایمیل در اینترنت گسترش یافت و افراد مدام آن را به یکدیگر ارسال می کردند. این پیام ادعا می کرد که یک کشتی حامل موز از مبدأ کاستاریکا با عفونت پوستی که به نام باکتری گوشت خوار نیز شناخته می شد، آلوده شده است. به افراد اخطار شده بود که طی سه هفته آینده موز خریداری نکنند و اصرار داشت که اگر بعد از خوردن موز دچار کهیر و جوش های پوستی شدند به دنبال مراقبت های درمانی باشند!!! همچنین این ایمیل اخطار می داد که «عفونت پوستی ناشی از این باکتری بسیار دردناک است و در هر ساعت دو تا سه سانتیمتر از گوشت را از بین می برد. قطع عضو محتمل است و ممکن است مرگ نیز در پی داشته باشد.» ایمیل ادعا کرده بود که سازمان غذا و دارو (اف. دی. ای) به این دلیل از اعلام اخطار عمومی خودداری می کند که این کار ممکن است سبب ترس عموم مردم در کشور شود. (به نظر می رسد که ناپدید شدن چند سانتیمتر گوشت احتمالاً برای ایجاد وحشت کافی باشد حتی اگر اف. دی. ای در این زمینه پیامی نداده باشد). این پیام منسوب به سازمان تحقیقاتی منheim^{۲۵۷} بود.

این شایعه شگفت آور در بین همه منتشر شد، زیرا جریانی از منابع موثق در آن وجود داشت. پیام را سازمان تحقیقاتی منheim منتشر کرده است! و سازمان غذا و دارو نیز از مشکل خبر دارد! به سازمان تحقیقاتی منheim و اف. دی. ای به عنوان تقویت کننده های اعتبار، استناد شده بود. صلاحیت آنها موجب شد تا ما درباره چیزی فکر کنیم که در غیر این صورت آن را یک جمله باور نکردنی به حساب می آوردیم: عفونت پوستی سه سانتیمتر از گوشت را در یک ساعت از بین می برد؟ اگر این مسئله

صحت دارد، چرا داستان را در اخبار عصر اعلام نکردند؟

ظاهراً شخصی متوجه شد که اعتبار شایعه می‌تواند افزایش یابد. بعدها نسخه‌های دیگری اضافه شدند: «صحت این پیام توسط مرکز کنترل بیماری‌ها تأیید شده است.» اگر شایعه بیشتر منتشر می‌شد شکی نبود که در نهایت این گونه می‌شد: «دالایی لا ما آن را تأیید کرده است» و «وزارت امنیت رسماً بر آن صحه گذاشته است.»

همان‌طور که موزهای آلوده نشان دادند، صلاحیت، منبعی قابل اتکا برای اعتبار ایده‌هایمان است. هنگامی که درباره منابع صلاحیت‌داری صحبت می‌کنیم که می‌توانند به ایده ما اعتبار بخشند، اغلب به دو دسته افراد فکر می‌کنیم. اولین دسته متخصص‌ها هستند، افرادی که روی دیوار اتاقشان تعداد زیادی گواهی‌نامه و اعتبارنامه آویزان است. اولیور ساکس^{۲۵۸} در علوم مغز و اعصاب، آلن گرینسپن^{۲۵۹} در اقتصاد و استفن هاوکنگ^{۲۶۰} در فیزیک.

اشخاص نامدار و چهره‌های موفق، دسته دوم «منابع صلاحیت‌دار» را تشکیل می‌دهند. چرا برایمان مهم است که مایکل جوردن به مک دونالدز علاقه دارد؟ او متخصص تغذیه یا غذا شناس درجه یک نیست. علتش این است که ما دوست داریم شبیه مایکل باشیم و اگر او مک دونالدز را دوست دارد، پس ما هم آن را دوست داریم. اگر اوپرا^{۲۶۱} کتابی را دوست دارد ما نیز علاقه بیشتری به آن کتاب نشان می‌دهیم. ما به توصیه‌های افرادی که دوست داریم شبیه آنها باشیم، اعتماد می‌کنیم.

اگر شما به تأیید استفن هاوکینگ یا مایکل جوردن، متخصصان نامی یا افراد مشهور، دسترسی دارید این بخش کتاب را رها کنید. بقیه ما به چه کسانی می‌توانیم استناد کنیم؟ آیا می‌توانیم برای اعتباربخشی پیام خود از منابع بیرونی که از جمله افراد مشهور و متخصصان نباشند، استفاده کنیم؟

شگفت‌آور اینکه پاسخ مثبت است. می‌توانیم از اعتبار افراد بدون صلاحیت^{۲۶۲} استفاده کنیم. یکی از این افراد بدون صلاحیت، خانمی به نام پام لافین^{۲۶۳} بود.

پام لافین بدون صلاحیت

پام لافین ستاره مجموعه آگهی‌های تلویزیونی ضد سیگار بود که در اواسط دهه ۱۹۹۰ پخش می‌شد. لافین نه فرد مشهوری بود و نه متخصص بهداشت. لافین در آن زمان مادر بیست و نه ساله دو کودک بود. او از ده سالگی شروع به کشیدن سیگار کرده بود و در سن بیست و چهار سالگی دچار بیماری ریوی شد. او از جراحی ناموفق پیوند ریه رنج می‌برد.

گرگ کونولی، مدیر بخش کنترل دخانیات در سازمان سلامت عمومی، واحد ماساچوست (ام.دی. پی. اچ.^{۲۶۴})، مسئول طراحی کمپین ضد سیگار کشیدن بود. او از وجود پام لافین مطلع شده بود و از وی خواست تا داستانش را با مردم در میان بگذارد. پام هم موافقت کرد.

کونولی می‌گفت «از کمپین‌های قبلی یاد گرفته بودیم که استفاده از داستان‌ها قانع‌کننده‌ترین روش است.» ام.دی. پی. اچ یک مجموعه آگهی سی ثانیه‌ای تولید کرد و آن را بین برنامه‌هایی نظیر **الی مک بیل**^{۲۶۵} و **داوسونز کریک**^{۲۶۶} پخش می‌کرد. آگهی‌ها بی‌رحمانه بودند. آنها نشان می‌دادند که لافین چگونه با مرگ دست و پنجه نرم می‌کند و به خاطر درست کار نکردن ریه‌اش آرام آرام خاموش می‌شود. مخاطبان تلویزیون او را در حال تحمل برونکوسکوپی^{۲۶۷} می‌دیدند، که بسیار خطرناک بود. آگهی‌ها آثار زخم‌های ناشی از جراحی‌های سخت را پشت بدن پام نشان می‌دادند.

در یکی از آگهی‌ها، عکس‌هایی از کودکی و بزرگی لافین نشان داده می‌شد و لافین توضیح می‌داد چگونه این بیماری ریوی صورتش را بسیار چاق کرده و قوزی بر روی گردنش باقی گذاشته است. او می‌گفت «من به این خاطر شروع به کشیدن سیگار کردم تا بزرگ‌تر به نظر برسم و حالا بسیار متأسفم که همین‌گونه شده و مسن‌تر به نظر می‌رسم.»

تماشای آگهی‌ها بسیار سخت بود و شدیداً با فضای ملایم برنامه‌هایی نظیر داسونز کریک مغایرت داشت. کونولی می‌گفت: «ما می‌خواستیم بی‌رحمانه به سیگاری‌ها شوک وارد کنیم و آنها را بیدار کنیم.»

لافین قهرمان جنبش مبارزه با سیگار شده بود. او موضوع برنامه مستندی در شبکه ام.تی.وی شد. مرکز کنترل بیماری‌ها داستان او را در کمپین تحت وب ضد سیگار خود، در قالب یک فیلم آموزشی بیست دقیقه‌ای با عنوان **نمی‌توانم نفس بکشم**، منتشر کرد. او در ماه نوامبر ۲۰۰۰ در سن سی و یک سالگی و سه هفته پیش از دومین پیوند ریه درگذشت.

احتمالاً اگر بعد از شنیدن داستان لافین بگوییم که او سخنگوی بسیار مؤثری بوده است، شگفت‌زده نخواهید شد. هیچ تردیدی نبود که سخنان او ماحصل تجربه شخصی‌اش بودند. او داستان قدرتمندی برای تعریف کردن داشت.

مثال دیگری از کسب اعتبار از منابع بدون صلاحیت، مربوط به دو فاند^{۲۶۸} است. دو فاند سازمانی است در نیویورک که افراد بی‌خانمان؛ افراد ناشناس جامعه، را از طریق مشاوره، رهاسازی از مواد مخدر و از همه مهم‌تر آموزش شغلی، به شهروندانی بهره‌ور

تبدیل می‌کند. چند سال قبل، نمایندگان یکی از سازمان‌های حمایت‌کننده مالی^{۲۶۹} که حامیان بالقوه محسوب می‌شدند، قصد داشتند از دفتر دو فاند بازدید کنند. دو فاند راننده‌ای را به نام دنیس فرستاد تا آنها را به دفتر مرکزی سازمان بیاورد.

دنیس پیش از مراجعه به دو فاند برای دریافت کمک، یکی از همان افراد بی‌خانمان بود. دنیس طی سواری چهل و پنج دقیقه‌ای داستان‌ش را با نمایندگان سازمان حامی مالی در میان گذاشت. شخصی بیان داشت «ما قصد داشتیم پای حرف‌های تعدادی از مدیران بنشینیم تا از مؤثر بودن خدماتشان بگویند؛ دنیس بهترین سفیری بود که دو فاند می‌توانست داشته باشد، او سندی زنده بود.» دو فاند در فرایندهای داخلی‌اش نیز از این اصل استفاده می‌کرد. هر فرد بی‌خانمانی که وارد برنامه می‌شد با مربی‌ای که خود دو سال پیش در شرایط مشابهی قرار داشت، کار می‌کرد. بد نیست به‌خاطر داشته باشیم که روشن نبود آیا لافین و دنیس می‌توانند مقامات صلاحیت‌دار باشند یا خیر. احتمالاً سی سال پیش این کمپین‌ها با استفاده از منابع بدون صلاحیتی مانند لافین تهیه نمی‌شدند. به جای آن یک جراح عمومی با چهره‌ای عبوس در مورد خطرناک بودن سیگار برایمان سخنرانی می‌کرد. یا برت رینولدز^{۲۷۰} از مزیت‌های زندگی بدون دود تعریف می‌کرد.

شهروند دنیای مدرن مدام با پیام‌های گوناگونی مواجه می‌شود و یاد می‌گیرد که چگونه درباره منابع این پیام‌ها تردید کند. چه کسی پشت این پیام‌ها است؟ آیا باید به آنها اعتماد کنم؟ اگر من آنها را باور کنم، چه چیزی به دست خواهند آورد؟

ادعای آگهی بازرگانی مبنی بر اینکه شامپوی جدید آنها موها را شاداب‌تر می‌کند، اعتبار کمتری از تجربه دوستتان دارد که می‌گوید چگونه شامپوی جدید موهایش را شاداب‌تر کرده است. خب شرکت می‌خواهد به شما شامپو بفروشد. اما دوستتان که نمی‌خواهد این کار را بکند بنابراین به او بیشتر می‌توان اعتماد کرد. نکته اینجاست که ممکن است این صداقت و قابلیت اعتماد منابع باشد که به آنها اجازه می‌دهد نقش مقام صلاحیت‌دار را ایفا کنند نه مقام و جایگاه آنها.

قدرت جزئیات

ما همیشه مقام صلاحیت‌داری که بتواند پیامان را تأیید کند در اختیار نداریم؛ اغلب اوقات پیام‌ها خودشان می‌بایست خود را تأیید کنند. آنها باید «اعتبار درونی» داشته باشند. مسلم است که اعتبار درونی اغلب به این بستگی دارد که درباره چه موضوعی بحث می‌کنیم: اثبات ریاضی معتبر نسبت به نقد فیلم معتبر متفاوت به نظر می‌رسد. اما شگفت این‌که چند اصل عمومی برای اعتباربخشی درونی وجود دارد. برای مشاهده کارکرد این اصول در عمل می‌توانیم دوباره به افسانه‌های شهری برگردیم.

مرگ نامزد جوان، افسانه‌ای شهری است که چنین آغاز می‌شود: زوج جوان سوار بر خودروی داماد برای گردش و تفریح حرکت کردند. در جاده‌ای متروکه و زیر درختی بنزین خودروی آنها تمام شد. دختر جوان به این مسئله مشکوک شده بود که شاید پسر از روی قصد خودرو را متوقف کرده تا با او صحبت کند، اما زود متوجه شد که آنها واقعاً گیر افتاده‌اند. پسر جوان تصمیم گرفت که به سمت نزدیک‌ترین خانه برود و کمک بیاورد و دختر در خودرو منتظر ماند. مدت زمان طولانی از رفتن پسر گذشته بود، به نظر دختر چندین ساعت، که دختر از صدای غیرعادی خش‌خشی که از سقف ماشین می‌آمد ترسیده بود. این صدا احتمالاً از شاخه پایینی درختی بود که بر سقف خودرو کشیده می‌شد. بعد از چند ساعت انتظار مضطربانه، دختر از خودرو بیرون آمد-همراه با یک موسیقی ترسناک- و نامزدش را دید که به قتل رسیده و از شاخه درخت بالای خودرو آویزان شده است. شست پای پسر که در اثر باد تکان می‌خورد، بر روی سقف خودرو کشیده می‌شد.

هنگامی که افراد این داستان را بیان می‌کنند، اغلب جزئیات خاصی را به آن می‌افزایند. معمولاً مکان مشخصی برای محل وقوع این حادثه بیان می‌شود که با توجه به جایی از کشور که این داستان در آن بیان می‌شود، متفاوت است: «این اتفاق درست پایین جاده روستایی ۱۲۱ روی داد». «این اتفاق درست بالای سراسیپی دریاچه تراویس رخ داد.» ژان برونواند^{۲۷۱} متخصص افسانه‌های شهری می‌گوید این افسانه «بخش مهمی از اعتبار و اثر خود را از جزئیات مربوط به محل حادثه دریافت می‌کند.»

دانش فرد درباره جزئیات اغلب جایگزین خوبی برای تخصص او است. به این فکر کنید که فرد علاقه‌مند به تاریخ چگونه با تعریف داستان جذابی از جنگ‌های داخلی، سریعاً اعتبار خود را می‌سازد. اما جزئیات ملموس، فقط به مقامات صلاحیت‌داری که آن را ایجاد کرده‌اند اعتبار نمی‌بخشند، بلکه به خود ایده نیز اعتبار می‌دهند. داستان جنگ داخلی با جزئیات جذاب زیاد را هرکسی که بیان کند معتبر است. جزئیات از طریق مشهود و ملموس کردن ایده باعث می‌شوند که آن ایده واقعی و باورپذیرتر به نظر برسد.

هیئت منصفه و مسواک دارت وایدِر^{۲۷۲}

در سال ۱۹۸۶ جاناتان شدلر^{۲۷۳} و ملوین مانیس^{۲۷۴} محققان دانشگاه میشیگان آزمایشی برای شبیه سازی محکمه انجام دادند. از افراد خواسته می شد که نقش هیئت منصفه را بازی کنند و به آنها رونوشتی از یک دادخواست ساختگی داده می شد تا آن را بخوانند. از هیئت منصفه خواسته می شد که صلاحیت سرپرستی مادری به نام خانم جانسون را ارزیابی کنند و تصمیم بگیرند که آیا پسر هفت ساله وی می بایست تحت سرپرستی او باقی بماند یا خیر.

دادخواست تقریباً متعادل نوشته شده بود: هشت دلیل ضد خانم جانسون و هشت دلیل به نفع وی نوشته شده بود. تمام افراد دلایل مشابهی را خوانده بودند. تنها تفاوت، میزان جزئیات دلایل بود. در یک گروه آزمایش، تمامی دلایل حامی خانم جانسون، با جزئیات واضح و روشن نوشته شده بودند در حالی که دلایل ضد وی جزئیات اضافه ای نداشتند؛ آنها فقط مقایسه هایی رنگ و رو رفته بودند. گروه دیگر، ترکیبی دقیقاً مخالف این شنیده بودند. به عنوان مثال، یک دلیل به نفع خانم جانسون بیان می داشت: «خانم جانسون مراقب است که کودکش دهانش را قبل از خواب بشوید و به دندان هایش مسواک بزند.» شکل واضح دلیل، جزئیاتی را نیز اضافه می کند: «او از مسواک های جنگ ستارگان که شبیه دارت وایدِر است، استفاده می کند.»

دلیل ضد خانم جانسون این بود: «کودک با بازویی زخمی به مدرسه رفته بود که خانم جانسون آن را تمیز نکرده و به آن

رسیدگی نکرده بود. پرستار مدرسه مجبور شد زخم را تمیز کند.» شکل واضح و روشن، جزئیاتی را به آن اضافه می‌کرد مانند اینکه «وقتی پرستار زخم را تمیز می‌کرد بتادین را روی لباسش ریخت و بر لباسش لکه‌های قرمز ایجاد شد.»

محققان با دقت دلایل را با جزئیات روشن و بدون آنها آزمون می‌کردند تا مطمئن شوند که آنها اهمیت درک‌شده یکسانی داشته باشند؛ جزئیات به گونه‌ای طراحی شده بودند که بی‌ارتباط با قضاوت درباره‌ی لیاقت خانم جانسون باشند. این مهم بود که خانم جانسون به زخم رسیدگی نکرده است، اما مهم نبود که لباس پرستار در فرایند تمیز کردن زخم، لک شده است.

این جزئیات ظاهراً نباید اهمیتی داشته باشند، اما در عمل این گونه نبود. گروهی از اعضای هیئت منصفه متنی را خواندند که در بخش مثبت آن دلایل با جزئیات مبسوط در حمایت از خانم جانسون بیان شده بود، در حالی که گروه دوم متنی را خواندند که بخش منفی آن حاوی دلایل با جزئیات مبسوط بود. در رأی‌گیری، گروه اول نظر مثبت بیشتری در لیاقت خانم جانسون برای سرپرستی فرزندش داده بودند، (نمره ۵.۸ از ۱۰) در مقابل (نمره ۴.۳ از ۱۰) که نشان می‌داد جزئیات اثر بزرگی دارند.

با توجه به این واقعیت که چرخش رأی خیلی چشمگیر نبوده است شاید اندکی آسوده باشیم (اگر صلاحیت مادر از هشت به دو می‌رسید شاید می‌بایست اندکی نگران سیستم قضاوت‌مان می‌بودیم). قضاوت‌کنندگان قضاوت‌های مختلف را براساس جزئیات روشن ولی غیر مرتبط انجام داده بودند. خب جزئیات چرا عامل تفاوت شدند؟ آنها اعتبار دلایل را بالاتر بردند. اگر من بتوانم در

ذهن خود مسواک دارت وایدرا را بینم، آسان ترپسری را تجسم می کنم که در دست شویی مشغول مسواک زدن است و این خود باعث تقویت این فکر می شود که خانم جانسون مادر خوبی است.

از افسانه های شهری و دادگاه خانم جانسون یاد می گیریم که جزئیات باعث افزایش اعتبار می شوند. باید اضافه کنیم که باید از جزئیاتی محوری و صادقانه استفاده کنیم. می بایست جزئیاتی را شناسایی کنیم که به اندازه «مسواک دارت وایدرا» قانع کننده و انسانی اما معنادار باشند، جزئیاتی که نمادین هستند و از ایده محوری ما حمایت می کنند.

در سال ۲۰۰۴ دو استاد دانشکده بازرگانی استنفورد در واشینگتن دی سی کارگاهی آموزشی با حضور نمایندگان سازمان های هنری برگزار کردند. یکی از تمرین ها به این منظور طراحی شده بود تا رهبران هنری را متقاعد کند که بر اصول بادوام و دیرپای سازمانشان تمرکز کنند، اصولی که تحت هیچ شرایطی عدول از آنها مجاز نیست. یکی از سازمان هایی که در این کارگاه حضور داشت، شرکت لیز لِرمان دَنس اِکسچنج (اِل. اِل. دی. ای) ^{۲۷۵} بود. این شرکت متشکل از هنرمندانی بود که حرکات موزون را طراحی و اجرا می کردند و آن را به دیگران آموزش می دادند و برنامه ای با حضور آنان می ساختند. رهبران اِل. اِل. دی. ای در این کارگاه می گفتند که یکی از ارزش های محوریشان «تنوع» ^{۲۷۶} است.

یکی از استادان که فکر می کرد آنها در این زمینه اغراق می کنند، با طعنه گفت «بی خیال! همه ادعا می کنند که برای تنوع ارزش

قائل هستند، اما شرکت شما احتمالاً تعداد زیادی جوان بیست و پنج ساله لاغر و قد بلند دارد که چند نفری هم رنگین پوست هستند، آیا این تنوع است؟» سایر شرکت‌کنندگان در کارگاه که با اِل. اِل. دی. ای آشنا نبودند، در تأیید این پاسخ سر تکان می‌دادند.

پیتر دیمورو^{۲۷۷} کارگردان هنری (اِل. اِل. دی. ای) با یک مثال پاسخ داد: «در واقع قدیمی‌ترین عضو شرکت ما مرد هفتاد و سه ساله‌ای به نام توماس وایر^{۲۷۸} است. او بعد از گذراندن دوره کامل خدمت در دولت و بعد از بازنشستگی در سال ۱۹۸۸، بدون هیچ‌گونه سابقه و تجربه ورزش به اِل. اِل. دی. ای پیوست. او در حال حاضر هفده سال است که با شرکت ما کار می‌کند.»

بیان این جزئیات، یعنی توماس وایر هفتاد و سه ساله، سالن پر از افراد مشکوک را ساکت کرد. استادان لحظه ناآشنای سکوت محض را که به‌ندرت با آن مواجه شده بودند، تجربه کردند.

دلیل خوبی وجود داشت که به‌خاطر، آن، دیمورو توانست فوراً با مثالی روشن پاسخ دهد. در واقع تنوع حقیقتاً یکی از ارزش‌های محوری اِل. اِل. دی. ای بود. تنوع جزئی از دی. ان. ای سازمان آنها بود.

در سال ۲۰۰۲ لیز لرمِن^{۲۷۹} به دلیل نوآوری در حرکات موزون مدرن که جوامع گوناگون آمریکایی را دربرمی‌گرفت، برنده «جایزه نبوغ» مک آرتور شد. لرمِن در پروژه به نام هِلِلوِیا/یو.اس. ای^{۲۸۰} از جوامع گوناگون در سرتاسر آمریکا بازدید کرد و از آنها پرسید که

چه چیزهایی سبب سپاس‌گزاری آنها می‌شود. سپس با توجه به مضمون ستایش، حرکت‌هایی را طراحی کرد.

حال نگاه کوتاهی بیندازیم به افراد شکاکی که چشمانشان از تعجب گرد شده است. کسانی که نمایش حرکت‌های موزون برای آنها به اندازه زنده به گور شدن جذاب است: چه دوست داشته باشید آخر هفته خود را به تماشای نمایش صاحبان بوردر کولی بگذرانید یا خیر می‌بایست تصدیق کنید که ال. ال. دی. ای متنوع است. این تنوع واقعی است نه تنوع ساختگی محیط کار.

مثال توماس وایر، کارمند سابق هفتاد و سه ساله دولت، نمادی واضح و ملموس از ارزش محوری شرکت است. او هم برای حمایت‌کنندگان و هم همکارانش یک نماد است. هیچ‌کس نمی‌خواهد تنها آدم میانسال و کچل در «برنامه پیکوبی‌ای» باشد که صحنه آن پر از جوانان ترکه‌ای است. ادعای ال. ال. دی. ای مبنی بر اینکه تنوع، ارزشی محوری این شرکت است، اعتبار خود را از جزئیات مثال وایر می‌گیرد، نه از یک منبع بیرونی.

فراسوی جنگ^{۲۸۱}

استفاده از جزئیات روشن و واضح، راهی برای اعتبار بخشی درونی یعنی تزریق منابع اعتباردهنده به خود ایده است. راه دیگر، استفاده از آمار است. از دوران ابتدایی به ما آموخته‌اند که از استدلال‌های خود با مدارک و شواهد آماری حمایت کنیم. اما آمار زود کسل‌کننده و خواب‌آور می‌شود. چگونه می‌توانیم هم‌زمان ضمن حفظ توجه مخاطب، از آمار نیز استفاده کنیم؟

در دهه ۱۹۸۰، جف اینسکو^{۲۸۲} و دیگر رهبران جنبش فراسوی جنگ در تلاش برای یافتن راهی برای مواجهه با این پارادوکس بودند: هنگامی که کودکی را می‌بینیم که قیچی در دست در حال دویدن است، بر خود می‌لرزیم و فریاد می‌زنیم که این کار را نکند. اما هنگامی که مقاله‌های روزنامه‌ها را درباره سلاح‌های هسته‌ای می‌خوانیم که قدرت از بین بردن میلیون‌ها کودک را دارد، در بهترین حالت تنها چند لحظه احساس وحشت می‌کنیم.

جنبش فراسوی جنگ را گروهی از شهروندان آغاز کردند که از رقابت دستیابی به سلاح میان آمریکا و شوروی هراسان بودند. در آن زمان، مجموع زرادخانه‌های اتمی آمریکا و شوروی برای نابود کردن چندین باره جهان کافی بود. شرکت‌کنندگان در این جنبش به امید برانگیختن فریاد عمومی در برابر این رقابت، به خانه تک‌تک همسایگان‌شان می‌رفتند. آنها با این مشکل دست و پنجه نرم می‌کردند که چگونه به باورشان مبنی بر از کنترل خارج شدن رقابت تسلیحاتی اعتبار ببخشند. چگونه باید توان

حیرت‌آور ویرانگری انبار اتمی جهان را برای دیگران روشن کنیم؟ این مسئله بسیار نامشهود و نامرئی است و به نظر می‌رسد داستان‌سرایی یا فراهم کردن جزئیات برایش کافی نیست: درگیر شدن با رقابت تسلیحات اتمی نیازمند درگیر شدن با مقیاس آن است. مقیاس هم متکی بر اعداد است.

فراسوی جنگ، «مهمانی‌های خانگی» ترتیب می‌داد که میزبان، گروهی از دوستان و همسایگان خود را به همراه نماینده‌ای از فراسوی جنگ به خانه خود دعوت می‌کرد تا با میهمانان صحبت کند. اینسکو نمایش ساده‌ای را برای استفاده گروه‌ها در جلساتشان ترتیب داده بود. او همیشه یک سطل فلزی با خود به این جلسات می‌برد. در زمان مناسبی از جلسه، گلوله تفنگی را از جیبش بیرون آورده و درون سطل خالی می‌انداخت. این گلوله در حین کمانه کردن و آرام گرفتن درون سطل صدای تلق‌تلق ایجاد می‌کرد. سپس اینسکو می‌گفت: «این بمب هیروشیما است.» سپس چند دقیقه درباره خرابی‌های بمب هیروشیما توضیح می‌داد: کیلومترها ساختمان با خاک یکسان شدند، ده‌ها هزار نفر در دم کشته شدند و تعداد زیادی نیز دچار سوختگی و سایر مشکلات جسمانی در بلندمدت شدند. سپس ده گلوله درون سطل می‌انداخت. این بار صدای تلق‌تلق‌ها بلندتر و آشفته‌تر می‌شد و می‌گفت: «این قدرت آتش موشک‌های یک زیردریایی اتمی آمریکا یا شوروی است.»

در نهایت نیز از حاضران می‌خواست که چشمان خود را ببندند و می‌گفت «این قدرت کنونی زرادخانه‌های اتمی جهان است.»

سپس ۵۰۰۰ عدد از این گلوله‌ها را درون سطل می‌انداخت (هر یک به نشانه یک کلاهک هسته‌ای در جهان)، صدا واقعاً مهیب و حتی ترسناک بود. اینسکو می‌گفت: «غرش گلوله‌ها ادامه پیدا می‌کرد و همیشه بعد از آن سکوت سنگینی فضا را در برمی‌گرفت.»

این رویکرد روش زیرکانه‌ای برای انتقال آمار است. بیایید قدری موشکافانه‌تر بررسی کنیم. اول اینکه فراسوی جنگ باوری محوری داشت: «مردم می‌بایست بیدار شوند و در رابطه با رقابت تسلیحات اتمی کاری انجام دهند.» دوم اینکه اعضای گروه آنچه را در پیامشان غیرمنتظره بود مشخص کرده بودند: همهٔ جهانیان می‌دانند که زرادخانه‌های اتمی بعد از جنگ جهانی دوم رشد بسیاری داشته‌اند، اما هیچ‌کس مقیاس این رشد را درک نمی‌کند. سوم اینکه آنها آماری در اختیار داشتند تا به باور خود اعتبار ببخشند: اینکه در جهان ۵۰۰۰ کلاهک هسته‌ای وجود دارد که هر کدام از آنها قادرند تلفات سنگینی به یک شهر وارد کنند. اما مشکل اینجا بود که عدد ۵۰۰۰ برای مردم، به معنای عددی بسیار کوچک بود. روش کار، معنی‌دار کردن این عدد بزرگ برای افراد بود.

بدعت نهایی، نمایش آن باور بود: سطل و گلوله‌ها بعد ملموسی را به این مفهوم انتزاعی می‌بخشید. دیگر اینکه نمایش بسیار به‌دقت انتخاب شده بود: گلوله‌ها سلاح‌ها بودند و صدای برخورد آنها با سطل به خوبی حس وحشت را می‌رساند.

به چیزی که ممکن است بر خلاف منطق باشد، توجه کنید: آمار ماندگار نیست، اصلاً نمی‌تواند ماندگار باشد. هیچ یک از افرادی که نمایش را می‌دیدند یک هفته بعد به یاد نداشتند که ۵۰۰۰ کلاهک هسته‌ای در جهان وجود دارد.

آنچه ماندگار شده بود، آگاهی درونی و ناگهانی از بزرگی خطر؛ بزرگی شدید مقیاس تسلیحات اتمی زرادخانه‌های زمان حاضر نسبت به جنگ جهانی دوم، بود. مهم نبود که ۴۱۳۵ کلاهک یا ۹۴۳۷ کلاهک در جهان موجود است. نکته اینجا بود که می‌بایست این درک به افراد منتقل می‌شد که این مسئله بزرگ و غیر قابل کنترل است.

این مهم‌ترین مسئله‌ای است که درباره استفاده از آمار باید به خاطر داشت. آمارها به ندرت به خودی خود معنی‌دار هستند: تقریباً همیشه باید از آمار برای نشان دادن یک رابطه استفاده کرد. به‌یادسپاری روابط بسیار مهم‌تر از خود اعداد می‌باشد.

اصل مقیاس انسانی

راه دیگر برای جان بخشی به آمار، مضمون دهی به آنها به شکل انسانی تر و روزمره تر است. این دو جمله را در یک مثال علمی باهم مقایسه کنید:

اخیراً دانشمندان محدودیت فیزیکی مهمی را با دقت بسیار بالایی محاسبه کرده اند. برای نشان دادن میزان دقت آن فرض کنید سنگی از خورشید به زمین پرتاب می شود و در فاصله ۰۰۵ متری از هدف به آن برخورد می کند.

اخیراً دانشمندان محدودیت فیزیکی مهمی را با دقت بسیار بالایی محاسبه کرده اند. برای نشان دادن میزان دقت آن فرض کنید سنگی از نیویورک به لس آنجلس پرتاب می شود و در فاصله یک سانتی از هدف به آن برخورد می کند.

کدام جمله دقیق تر به نظر می رسد؟

همان طور که احتمالاً حدس زده اید دقت این دو گفته با هم یکسان است. اما هنگامی که گروه های مختلف دو گفته را ارزیابی می کنند، ۵۸ درصد پاسخ دهندگان می گویند که آمار زمین تا خورشید بسیار «تأثیر گذار» است. این درصد درباره آمار نیویورک به لس آنجلس به ۸۳ درصد می رسد. ما هیچ تجربه انسانی و هیچ شهودی نسبت به فاصله میان خورشید و زمین نداریم. اما فاصله میان نیویورک و لس آنجلس برایمان مشهودتر است (البته صادقانه باید بگوییم که این فاصله نیز هنوز بسیار دور از درک است.

مسئله اینجاست که اگر بخواهیم فاصله را مشهودتر کنیم، مثلاً زمین فوتبال، میزان دقت نامشهود می‌شود. جمله «پرتاب سنگ به اندازه طول زمین فوتبال با دقت ۳.۴ میکرون» کمکی به ما نمی‌کند).

استفان کاوی در کتاب **هشتمین عادت**^{۲۸۳} یک نظرسنجی را توضیح می‌دهد که از ۲۳۰۰۰ کارمند از شرکت‌ها و منابع گوناگون انجام شده است. او یافته‌های این نظرسنجی را اینگونه بیان می‌کند:

تنها ۳۷ درصد پاسخ‌دهندگان گفتند درک واضحی از اهداف سازمان خود و دلایل آن دارند.

تنها یک‌پنجم آنها نسبت به اهداف تیم و سازمانشان مشتاق و علاقه‌مند بودند.

تنها یک‌پنجم آنها بیان کردند که تصویر روشنی بین وظایف خود و اهداف تیم و سازمان قائل‌اند.

تنها ۱۵ درصد آنها احساس می‌کردند که سازمان کاملاً آنها را برای انجام اهداف کلیدی توانمند کرده است.

تنها ۰۲ درصد آنها به سازمانی که برایش کار می‌کردند اعتماد داشتند.

مسائل بسیار هشداردهنده و همین‌طور انتزاعی هستند. ممکن است از این جملات با این برداشت عبور کنید که «در بیشتر شرکت‌ها نارضایتی و پریشانی زیادی وجود دارد.»

سپس استفان کاوی استعاره‌ای بسیار انسانی به این آمارها اضافه می‌کند و می‌گوید «اگر تیم فوتبالی را در نظر بگیرید که همین

نتایج را داشته باشد، تنها ۴ نفر از ۱۱ بازیکن می‌دانند که کدام دروازه، دروازه آنها است. تنها دو نفر از ۱۱ بازیکن به این مسئله اهمیت می‌دهند. تنها دو نفر از ۱۱ بازیکن می‌دانند که در پست خود دقیقاً چه کاری باید انجام دهند و به جز دو بازیکن بقیه بازیکنان به جای اینکه مقابل رقیب به رقابت بپردازند، در برابر هم‌تیمی‌های خود مبارزه می‌کنند.»

تمثیل فوتبال، مضمونی انسانی برای آمار ایجاد کرده است. این تمثیل حس هیجان و حرکت خلق می‌کند. جز این چیزی نمی‌توانیم تصور کنیم، اینکه دو بازیکن سعی دارند گلزنی کنند اما در هر مرحله بقیه اعضای تیمشان مقابلشان قرار دارند.

چرا این تمثیل اثرگذار است؟ این تمثیل مبتنی بر طرحواره ما از تیم‌های فوتبال است و باید توجه داشت که این طرحواره تا حدی از طرحواره ما درباره سازمان‌ها روشن‌تر بوده و بهتر تعریف شده است. فکر کردن به نبود همکاری در تیم فوتبال یعنی جایی که کار تیمی برجسته‌تر است، نسبت به کار تیمی در سازمان واضح‌تر است. مقصود کاوی هم دقیقاً همین است: سازمان‌ها می‌بایست بیشتر شبیه به تیم عمل کنند، اما نمی‌کنند. انسانی کردن آمارها حس قوی‌تری به استدلال می‌بخشد.

به عنوان مثال دیگری از اصل مقیاس انسانی، این موقعیت مربوط به جهان واقعی را در نظر بگیرید: فهمیدن اینکه آیا می‌ارزد برای بهبود فناوری خاصی پول داد یا خیر. به مثال شرکت سیسکو^{۲۸۴} در این زمینه توجه کنید. این شرکت می‌خواست تصمیم بگیرد آیا شبکه بی‌سیم کارمندان را اضافه کند یا خیر. برآورد شده بود که هزینه سالانه نگهداری شبکه بی‌سیم به ازای هر

کارمند ۵۰۰ دلار است. این هزینه بسیار سنگین به نظر می‌رسید، به اندازه اضافه کردن بیمه دندان‌پزشکی و چشم‌پزشکی برای تمام کارمندان. اما این کار جزء مزایا محسوب نمی‌شد، بلکه سرمایه‌گذاری بود. خب چگونه ارزش این سرمایه‌گذاری را محاسبه می‌کنید؟

باید تصمیم بگیرید که آیا با اضافه شدن این شبکه می‌توانید از هر کارمند سالانه ۵۰۰ دلار ارزش دریافت کنید یا خیر. یکی از کارمندان سیسکو راه بهتری برای فکر کردن درباره این سرمایه‌گذاری پیدا کرد: «اگر باور داشته باشید که می‌توانید بهره‌وری هر کارمند را روزانه یک تا دو دقیقه افزایش دهید، هزینه سرمایه‌گذاری بر روی شبکه بی‌سیم قابل برگشت خواهد بود.» در این مقیاس، ارزیابی سرمایه‌گذاری بسیار آسان‌تر است. در این مقیاس می‌توانیم به شهردمان اتکا کنیم. به راحتی می‌توانیم این سناریو را در ذهنمان شبیه‌سازی کنیم که کارکنان می‌توانند به خاطر وجود شبکه بی‌سیم چند دقیقه از وقتشان را صرفه جویی کنند. مانند ارسال درخواست برای دریافت سندی که برای جلسه بسیار مهمی آن را فراموش کرده‌اند.

آمارها به خودی خود مفید نیستند؛ بلکه مضمون و مقیاس مناسب آنها را سودمند می‌کند. بسیاری از افراد شهودی ندارند که آیا شبکه بی‌سیم می‌تواند به ازای هر کارمند سالانه ۵۰۰ دلار ارزش اضافه کند یا خیر. اما مقیاس مناسب همه چیز را تغییر می‌دهد. دیدیم که ملموس بودن به افراد اجازه می‌دهد که دانش خود را به کار بگیرند، شبیه‌سازی خانواده در دیزنی ورلد توسط اچ پی را

به‌خاطر دارید؟ به‌طور مشابه، اصل مقیاس انسانی به ما اجازه می‌دهد، از شهود خود در ارزیابی اعتبار مضمون پیام استفاده کنیم.

هنگامی که از آمارها برای نشان دادن روابط استفاده می‌شود، منابع مناسبی برای اعتباربخشی درونی خواهند بود. در مقدمه کتاب درباره مثال کمپین مرکز علمی منافع عمومی علیه ذرت‌پفکی پرچرب سینماها صحبت کردیم. آمار مرتبط با این مثال، پاکت متوسط ذرت‌پفکی بود که ۳۷ گرم چربی اشباع داشت. خب که چه؟ آیا این خوب است یا بد؟

آرت سیلورمن از مرکز علمی منافع عمومی میزان چربی اشباع ذرت‌پفکی را هوشمندانه در مضمون مقایسه‌ای مرتبط قرار داد. او گفت که میزان چربی یک پاکت ذرت‌پفکی معادل یک روز خوردن غذای ناسالم است. سیلورمن می‌دانست که بسیاری از مردم از این یافته‌ها وحشت‌زده خواهند شد.

اگر سیلورمن آدم پستی بود چه می‌شد؟ ممکن بود او غذایی را انتخاب کند که از نظر تغذیه‌ای ناسالم است، ولی میزان چربی اشباع آن نسبتاً پایین باشد، چیزی مانند آب‌نبات چوبی. «یک پاکت ذرت‌پفکی معادل ۷۱۲۰۰۰ آب‌نبات چوبی دارد!» (یا اگر آب‌نبات‌ها بدون چربی بودند بی‌نهایت آب‌نبات چوبی). این آمار کثیفی است زیرا قدرت خود را از مقایسه فریب‌کارانه حس‌های گوناگون به غذاهای ناسالم می‌گیرد. در مقابل این شعار، مدیر پست سینما نیز ممکن است مضمون مقایسه را از

چربی اشباع ذرت به جنبه مثبت آن تغییر دهد: «یک پاکت ذرت پفکی به اندازه ۳۲ کیلو کلم بروکلی ویتامین جی دارد.» (این را ما از خودمان ساختیم)

مثال‌ها نشان می‌دهند که چرا نوشتن درباره آمار ما را دچار تشویش می‌کند. به‌خصوص در حوزه سیاست، بازی با آمار کاربردهای سودمندی دارد. افرادی که کمتر به اصول اخلاقی پایبند هستند و هوش تحلیلی بالایی دارند، می‌توانند با کمی تغییر شکل، تقریباً از هر مجموعه آمار و ارقام نتیجه مورد نظر خود را بسازند.

البته به یاد داشته باشیم که بدون آمار، دروغ گفتن راحت‌تر است. داده‌ها بر حد و مرزها تأکید می‌کنند. مگر آنکه فردی به اندازه‌ای بی‌اخلاق باشد که از خود داده بسازد، اگر چه واقعیت داده‌ها امکان این کار را محدود می‌کند. این چیز خوبی است اما کماکان فضای بسیاری برای حرکت باقی می‌گذارد.

خوب بقیه ما که استاد پیچاندن نیستیم چه؟ ما باید چه کار کنیم؟ باز هم وسوسه می‌شویم که بهترین چرخش ممکن را در آمارهایمان قرار دهیم. همه ما این کار را می‌کنیم. «من امشب شانزده امتیاز برای تیم بسکتبال کلیسا کسب کردم!» (نمی‌گوییم بیست و دو شوت را از دست دادم و بازی را نیز واگذار کردیم)، «قد من ۱۷۰ سانتی‌متر است» (بیان نمی‌شود که کفش من ۷ سانت پاشنه داشته است) «امسال ده درصد افزایش درآمد داشته‌ایم بنابراین فکر می‌کنم لیاقت دریافت پاداش را داشته باشم.»

(بیان نمی‌شود که سود کاهش پیدا کرده است)

هنگامی که بحث آمار می‌شود بهترین توصیه ما این است که از آن به عنوان ورودی استفاده کنید نه خروجی. از آن برای شکل دادن به ذهنتان پیرامون مسئله استفاده کنید. ابتدا ذهن خود را شکل ندهید و بعد به دنبال اعداد برای حمایت از خودتان باشید، این کار به دنبال امتحان و دردسر رفتن است. اما اگر از آمار برای شکل دادن به فکرمان استفاده کنیم، برای به اشتراک گذاری اعداد محوری با دیگران، در موقعیتی عالی قرار می‌گیریم. همان‌طور که جف اینسکو و حامیان جنبش فراسوی جنگ این کار را انجام دادند.

مواجهه با ترس ناشی از حمله کوسه‌ها

موقعیت: هر چند سال یک‌بار رسانه‌ها درباره حمله کوسه‌ها سروصدا به پا می‌کنند. با این حال حمله کوسه‌ها بسیار نادر است و در سال‌های مختلف میزان این حملات تفاوت چندانی ندارد. پس چرا این مسئله این قدر توجه رسانه‌ها و عموم مردم را به خود جلب می‌کند؟ پاسخ این است که حمله کوسه‌ها سبب تولید داستان‌های ترسناک و فراموش‌نشده‌ی نظیر داستانی که در برنامه تلویزیونی اپرا وینفری بیان شد می‌شود:

اپرا: بتانی همیلتون به موج‌سواری علاقه بسیاری داشت. او از هشت سالگی هر روز موج‌سواری می‌کرد و در این زمینه استعدادی خدادادی داشت به طوری که مردم می‌گفتند در رگ‌های او آب شور دریا جریان دارد. او در نوجوانی و در سن ۱۳ سالگی ستاره پر فروغ موج‌سواری بود و در منطقه بسیار مشهور شده بود؛ اما اتفاقی روی داد که بتانی را در کل جهان به تیتراول تبدیل کرد.

صبح خیلی زود بود. بتانی در اقیانوس بر روی تخته موج‌سواری‌اش دراز کشیده و دستش را درون آب آویزان کرده بود. ناگهان کوسه قاتل ۴ متری به دستش حمله‌ور شد و وحشیانه آن را از بدن کوچکش جدا کرد. چند ثانیه بعد کوسه کل دست بتانی را با خود برد و او بر روی تخته موج‌سواری‌اش درون آب پر از خون تنها ماند.

تصور کنید که شما باید با این داستان واضح مبارزه کنید. شاید شما مدیر روابط عمومی بنیاد حمایت از کوسه‌ها هستید یا شاید

سعی دارید دختر دبیرستانی خود را قانع کنید که رفتن به ساحل دریا خطری ندارد. چگونه این کار را انجام می‌دهید. شما واقعیت را در یک سمت خود دارید؛ اینکه حمله کوسه‌ها بسیار نادر است، اما هیچ تضمینی وجود ندارد که دیگران شما را باور کنند. پس از چه منبع اعتباربخشی استفاده می‌کنید تا دیگران شما را باور کنند؟

پیام ۱

ما این پیام را بر اساس آمارهای منتشر شده توسط موزه تاریخ طبیعی فلوریدا بیان می‌کنیم:

احتمال اینکه در منطقه حفاظت شده‌ای که ناجیان غریق نیز حضور دارند، غرق شوید بیشتر از آن است که از سوی کوسه‌ای مورد حمله قرار بگیرید. این اتفاق بسیار کمتر از اولی موجب مرگ شده است. در ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۰۰، دوازده نفر در منطقه حفاظت شده کشته شدند. در حالی که مرگ و میری توسط کوسه‌ها اتفاق نیفتاده است (در هر سال به‌طور میانگین تنها ۰.۴ نفر به این دلیل کشته می‌شوند).

توضیحاتی درباره پیام ۱

این پیام خوب است اما عالی نیست. این پیام به اعتبار درونی دست برده است، ناشی از آمارهای سفت و سخت. ما دو توضیح داریم: اول اینکه غرق شدن به نظر معیار مقایسه درستی نیست، زیرا بسیاری از مردم فکر می‌کنند که غرق شدن دلیل بسیار

رایجی برای مرگ است. «غرق شدن بسیار بیشتر از حمله کوسه‌ها موجب مرگ و میر می‌شود» خیلی غیرمنتظره به نظر نمی‌رسد (شاید ما بسیار شکاک باشیم اما حضور ناجی غریق دانشجوی کالج هرگز مانند ضمانت سفت و سخت ایمنی نیست). دوم اینکه مقایسه آماری، ۱۲ کشته در برابر ۰.۴، خوب است اما مشخصاً در مقیاس انسانی، روشن و معنی‌دار نیست. بسیار بعید است که کسی این اعداد را یک هفته بعد به خاطر بیاورد.

پیام ۲

این پیام نیز بر اساس آمار منتشر شده توسط موزه تاریخ طبیعی فلوریدا بیان شده است:

احتمال اینکه توسط کدام یک از دو حیوان زیر کشته شوید، بیشتر است؟

کوسه یا آهو؟

پاسخ: احتمال اینکه آهو شما را بکشد بیشتر است. در واقع بیش از ۳۰۰ برابر بیشتر احتمال دارد که آهو شما را بکشد. (در اثر برخورد با اتومبیل‌تان).

توضیحاتی درباره پیام ۲

ما این ایده غیرمنتظره را دوست داریم که بامبی ^{۲۸۵} خطرناک‌تر از کوسه وحشی است و به دنبال آن این آمار غیرمنتظره‌تر که بامبی

بسیار خطرناک تر است (۳۰۰ برابر کشنده تر است!). بسیار بی معنی و خنده دار است که فکر کنیم شوخ طبعی و طنز، پادزهری برای غلبه بر ترس ناشی از داستان های حمله کوسه است. اینجا تا حدی درگیر جنگ ارتباطات احساسی هستیم (فصل بعد را ببینید).

این پیام با آمار به اعتبار درونی دست پیدا می کند، در عین حال به مخاطبان خود نیز به عنوان منبع اعتبار بخش چنگ می زند. آنها می دانند که هنگام رانندگی تا چه حد از آهوها می ترسند، مثلاً نه خیلی. تعداد بسیار کمی از ما به دلیل کمین آهوها از بیرون رفتن می ترسیم. ما می دانیم که از آهوها نمی ترسیم پس چرا باید از کوسه ها بترسیم؟ (این مقایسه از مقایسه حمله کوسه ها با غرق شدن بسیار مؤثرتر است، بالاخره بیشتر ما حداقل اندکی ترس از غرق شدن داریم).

برگه امتیازها		
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲
ساده	☒	☒
غیرمنتظره	☐	☒
ملموس	☒	☒
معتبر	☒	☒
احساسی	☐	☒
داستانی	☐	☐

لُب مطلب

هنگامی که از آمار استفاده می کنیم هرچه کمتر بر اعداد واقعی تکیه کنیم، بهتر است. ما با اعداد از روابط نهفته مطلع می شویم اما راه نسبتاً بهتری نیز برای نشان دادن روابط نهفته وجود دارد. کنار هم قرار دادن آهو و کوسه شبیه استفاده اینسکو از گلوله های درون سطل است.

کتاب (nbookcity.com)

آزمون سیناترا و سیفکسپرس^{۲۸۶}

دیدیم که برای اعتباربخشی به ایده‌ها می‌توانیم از ویژگی‌های خود آنها مثل بیان جزئیات دقیق یا استفاده از آمار بهره بگیریم. حالا راه سومی را برای اعتباربخشی بیان می‌کنیم. برای این کار می‌توان از مثال‌های خاصی استفاده کرد، استفاده از مثال‌هایی که در آزمون سیناترا موفق شوند (این نام را ما انتخاب کرده‌ایم).

در آهنگ کلاسیک فرانک سیناترا^{۲۸۷} به نام «نیویورک نیویورک»، او درباره آغاز زندگی جدید در نیویورک آواز می‌خواند و گروه هم‌سرایانش عبارت «اگر بتوانم اینجا دوام بیاورم، هر جای دیگری هم می‌توانم» را تکرار می‌کنند. مثال‌هایی آزمون سیناترا را موفق پشت سر می‌گذارند که به تنهایی، توان اعتباربخشی در مضمون را داشته باشد. برای نمونه اگر شما با فورت ناکس^{۲۸۸} قرار داد امنیتی داشته باشید، هر قرارداد امنیتی دیگری را نیز می‌توانید بگیرید (حتی اگر هیچ مشتری دیگری جز آن نداشته باشید). اگر شما در یکی از قسمت‌های کاخ سفید خدمات تهیه غذا را ارائه داده باشید، می‌توانید برای هر قرارداد تهیه غذای دیگری نیز رقابت کنید. این آزمون سیناتراست: اگر بتوانید در کاخ سفید این کار را انجام دهید هر جای دیگری هم خواهید توانست.

سیفکسپرس، کسب‌وکاری با مالکیت خانوادگی در هند است و از آزمون سیناترا برای مزیتش استفاده می‌کند. سیفکسپرس در کسب‌وکار حمل‌ونقل فعالیت می‌کند، جایی که رقابت بسیار خشن و تنگاتنگ است؛ و هنگامی که رقابت به قیمت‌های پایین

منجر می‌شود، سیفکسپرس از موقعیت استفاده می‌کند: بیشتر شرکت‌های حمل‌ونقل، تحویل ایمن و به‌موقع را ضمانت نمی‌کنند. برخی از شرکت‌ها حتی تحویل کالا را هم تضمین نمی‌کنند.

سیفکسپرس برای متمایز ساختن خود در رقابت، به مشتریان اطمینان می‌دهد که اقلام آنها به‌موقع و ایمن تحویل می‌شوند. شرکت‌های بین‌المللی که در هند کار می‌کنند، شرکت‌هایی که به قابلیت اعتماد فدکس^{۲۸۹} عادت کرده‌اند، فوراً سیفکسپرس را می‌پذیرند. حالا سیفکسپرس در تلاش بود به شرکت‌های هندی نیز خدمات بدهد. این شرکت‌ها به پرداخت قیمت‌های بالا عادت نداشتند. روبل جین^{۲۹۰} یکی از اعضای خانواده مؤسس سیفکسپرس مسئول پیشرفت روابط با شرکت‌های هندی شده بود. جین برای انجام این کار تلاش کرد ابتدا قراردادی با یکی از استودیوهای مهم فیلم‌سازی بالیوود منعقد کند. هنگامی که جین پیشنهاد توزیع فیلم‌های این استودیو را مطرح کرد، واکنش‌ها این‌گونه بود: «شوخی می‌کنید؟»

تردیدها قابل پیش‌بینی و پذیرفتنی بودند: مانند همه جای جهان، در هند نیز سرقت هنری و تکثیر غیرقانونی دغدغه بزرگی بود و این امر، توزیع را تبدیل به مأموریت بسیار حساسی کرده بود. اگر فیلمی در مسیری گم می‌شد، نسخه‌های غیرقانونی آن چند هفته بعد در گوشه و کنار خیابان‌ها دیده می‌شد. این ریسکی نبود که استودیو بتواند آن را بپذیرد.

خوشبختانه جین یک اعتباربخش قدرتمند آماده داشت. سیفکسپرس از پس توزیع پنجمین کتاب **هری پاتر** برآمده بود؛ تمام

کتاب‌های **هری پاتر** در کتاب‌فروشی‌های هند توسط سیفکسپرس توزیع شده بود، یعنی کاری بسیار بسیار پیچیده: تمام کتاب‌ها صبح روز توزیع عمومی، قبل از ساعت هشت صبح به دست کتاب‌فروشی‌ها رسیده بودند. نه آن‌قدر زود که فروشندگان فروش آن را زود هنگام شروع کنند و راز داستان فاش شود و نه آن‌قدر دیر که صاحبان کتاب‌فروشی‌ها ناراحت از دست رفتن فروش خود باشند. کتاب‌های پاتر نیز مانند فیلم‌های استودیو به محافظت‌های مشابه در برابر سارقان هنری نیاز داشتند، اینجا نیز نمی‌بایست هیچ رخنه‌ای در فرایند ایجاد می‌شد.

در ضمن جین داستان دومی نیز داشت. او از مکالمات قبلی می‌دانست که مدیر ارشد استودیوی بالیوودی برادری دارد که اخیراً امتحانات نهایی دبیرستان را گذرانده است. بعد از اینکه جین داستان کتاب‌های **هری پاتر** را تعریف کرد، گفت: «ضمناً ما دفترچه‌های سؤالات آزمون نهایی برادرتان و برگه‌های پاسخ آن را نیز صحیح و سالم رساندیم و برگرداندیم.» سیفکسپرس توزیع تمام آزمون‌های مرکزی دبیرستان‌ها و ورودی دانشگاه‌ها را نیز بر عهده داشت.

دو ماه بعد قرار داد امضا شده بود.

هر دو داستان جین از آزمون سیناترا گذر کرده‌اند. جین می‌توانست به جای بیان داستان از آمار استفاده کند. «۹۸.۸۴ درصد تحویل‌های ما به موقع انجام می‌شود.» یا می‌توانست بر منبع بیرونی اعتباربخشی، مثلاً تصدیق مدیرعامل یک شرکت چندملیتی

تکیه کند: «ما از سیفکسپرس برای تمام ارسال‌هایمان در هند استفاده می‌کنیم و آنها را یک خدمت‌رسان بسیار عالی می‌دانیم.» هر دوی اینها تقویت‌کننده‌های خوب اعتبار هستند. اما شرکت حمل و تحویلِ آزمون‌های نهایی و پاسخ‌های آن و آخرین نسخهٔ کتاب هری پاتر بودن چیزی بسیار فوق‌العاده و استثنایی است. این قدرت بیشتر ناشی از ملموس بودن آن است تا تعداد مراجع صلاحیت‌دار. این داستان‌ها موجب می‌شوند که بیندیشید «اگر سیفکسپرس این کارها را در اینجاها می‌تواند انجام دهد، پس هر جای دیگری نیز خواهد توانست.»

پارچه قابل خوردن

می‌خواهیم مثالی را طرح کنیم که هر سه منبع «اعتباربخش درونی» یعنی جزئیات، آمار و آزمون سیناترا را یک جا جمع کرده است. در این مثال داستان بیل مک‌دونف^{۲۹۱} را بیان می‌کنیم که مدافع مشهور محیط‌زیست است و کارش کمک به شرکت‌ها برای بهبود توأمان مسائل محیط‌زیست و سود نهایی است.

بیشتر مدیران اجرایی هنگام مواجهه با مدافعان محیط‌زیست دچار شک و تردید می‌شوند؛ حتی در مواجهه با مدافع محیط‌زیستی که نظیر مک‌دونف «دوست کسب‌وکار» است. مک‌دونف برای غلبه بر چنین شکی، برای اثبات اینکه میان اهداف کسب‌وکار و اهداف مربوط به حفظ محیط‌زیست می‌تواند سازگاری کاملی وجود داشته باشد، داستانی بیان می‌کند که از آزمون سیناترا عبور کرده است.

در سال ۱۹۹۳ مک‌دونف و شیمیدانی به نام میکائیل برانگارت^{۲۹۲} توسط شرکت سوئیسی منسوجات روهرنر^{۲۹۳} که تولیدکننده پارچه صندلی‌های استیل کیس^{۲۹۴} است، استخدام شدند. مأموریت آنها انجام کاری بود که به نظر تمام فعالان صنعت منسوجات غیرممکن تلقی می‌شد: طراحی فرایند تولیدی که در آن از مواد شیمیایی سمی استفاده نمی‌شود.

صنعت پارچه به‌صورت روتین با مواد شیمیایی خطرناک سروکار دارد. بیشتر رنگ‌دانه‌ها حاوی عناصر سمی هستند. در واقع،

ضایعات تولیدی کارخانه منسوجات روهر؛ پارچه‌های اضافه‌ای که در صندلی‌ها استفاده نمی‌شد، حاوی مواد شیمیایی مشکوکی بودند که دولت سوئیس آنها را در دسته زباله‌های خطرناک قرار داده بود. دیگر اینکه این اضافه‌ها را در سوئیس نمی‌توان دفن کرد یا آتش زد. برای رعایت مقررات دولتی باید این مواد را به کشور دیگری نظیر اسپانیا فرستاد که در این زمینه مقررات آسان‌تری دارد. (به جزئیات روشن و ملموس توجه کنید). مک‌دونف می‌گوید «زباله‌های شما زباله‌های خطرناک شناخته شده‌اند، حال اگر آن را می‌فروشید، لازم نیست که دانشمند موشکی باشید تا بدانید در حال فروختن زباله‌های خطرناک هستید.»

مک‌دونف برای از بین بردن این مشکل، یعنی حذف مواد شیمیایی سمی از فرایند ساخت مبلمان، به شریکی همراه در صنایع شیمیایی نیاز داشت. او می‌بایست مواد شیمیایی پاکیزه‌ای پیدا کند که با نیازهای تولیدی شرکت هم‌خوانی داشته باشند. پس او و برانگارت با مدیران صنایع شیمیایی ارتباط برقرار کردند. آنها می‌گفتند «ما دوست داریم تمام محصولات آینده به مانند داروهای کودکان سلامت و ایمن باشند. ما دوست داریم که کودکانمان بتوانند آنها را به دهان خود ببرند، بدون اینکه بیمار شوند و سلامتی‌شان به خطر بیفتد.»

آنها از شرکت‌های شیمیایی می‌خواستند که صاف و ساده از چگونگی تولید مواد شیمیایی بگویند. مک‌دونف به شرکت‌ها

می گفت: «نگوید اینها مرسوم و قانونی هستند. اگر ندانیم چه هستند از آنها استفاده نخواهیم کرد.» شصت شرکت شیمیایی آنها را ناامید کردند. در نهایت مدیر شرکتی به نام سیبا- گیگی^{۲۹۵} با آنها موافقت کرد.

مکدونف و برانگارت ۸۰۰۰ ماده شیمیایی را که استفاده از آنها در صنعت منسوجات رایج بود مطالعه کردند. آنها هر ماده شیمیایی را بر اساس مجموعه‌ای از بازه‌های ایمنی اندازه‌گیری کردند. از مواد شیمیایی مورد بررسی، ۷۹۶۲ ماده در آزمایش‌ها رد شدند. تنها ۳۸ ماده شیمیایی برای آنها باقی مانده بود، اما به گفته مکدونف آن ۳۸ ماده «حتی برای خوردن هم ایمن بودند» (به جزئیات ملموس، «ایمن برای خوردن»، به علاوه آماری که بیانگر رابطه است - تعداد بسیار ناچیزی مواد شیمیایی مناسب و خوب در برابر تعداد بسیار زیادی ماده سمی - دقت کنید).

شگفت‌آور اینکه آنها تنها با استفاده از ۳۸ ماده شیمیایی توانستند خط کامل تولید پارچه شامل تمام رنگ‌ها به جز رنگ سیاه را طراحی کنید. پارچه‌های منتخب آنها از مواد کاملاً طبیعی ساخته شده بودند، پشم و الیاف گیاهی که رامی نامیده می‌شد.

هنگامی که فرایند تولید به راه افتاد، بازرسی از سوی دولت سوئیس آب خروجی کارخانه را آزمایش کرد تا اطمینان حاصل شود که نشر مواد شیمیایی از کارخانه در حد قانونی است. مکدونف می‌گوید «ابتدا بازرسی فکر کرد که تجهیزاتش خراب شده‌اند.» آزمایش نشان داد خروجی فقط آب است. به همین خاطر، بازرسی آب ورودی به کارخانه را آزمایش کرد، یعنی همان آب

آشامیدنی سوئیس و دریافت که تجهیزات سالم هستند. مک‌دونف می‌گوید «پارچه‌ها در طی فرایند تولید آب را هر چه بیشتر فیلتر می‌کردند.»

فرایند جدید مک‌دونف علاوه بر ایمن‌تر بودن، ارزان‌تر هم بود. هزینه‌های تولید ۲۰ درصد کاهش یافته بود. بخشی از این صرفه‌جویی‌ها ناشی از کاهش درگیری‌ها و هزینه‌های مرتبط با مواد شیمیایی سمی بود. دیگر لازم نبود که کارگران لباس‌های محافظ بپوشند و ضایعات پارچه به جای اینکه برای دفن کردن به اسپانیا فرستاده شوند، به نمد تبدیل و برای عایق‌کاری به کشاورزان و باغداران سوئیسی فروخته می‌شدند.

این داستان بسیار قابل توجه و عالی است. به تمام عناصر به‌یادماندنی فکر کنید: مأموریت غیر ممکن. کنار گذاشتن همه ۸۰۰۰ ماده شیمیایی به‌جز ۳۸ ماده. آب بازگشتی از کارخانه آن‌قدر پاکیزه و سالم شده بود که بازرس دولت سوئیس فکر می‌کرد تجهیزاتشان خراب شده است. تکه پارچه‌های اضافه، از زباله‌های خطرناک به عایق تبدیل شده بودند. این ایده که پارچه‌ها «حتی برای خوردن هم ایمن هستند» و نتایج تجاری خوشحال‌کننده: کارگرانی که ایمنی بیشتری داشتند و هزینه‌هایی که ۲۰ درصد کاهش یافته بود.

اگر مک‌دونف به هر کسب‌وکاری و در هر صنعتی پیشنهاد طراحی فرایند دوستدار محیط‌زیست بدهد، این داستان به او اعتبار

بسیار زیادی خواهد بخشید. این داستان با آزمون سیناترا به راحتی موانع این کار را از میان بر خواهد داشت.

تا به حال درباره اعتباردهی با تکیه بر منابع بیرونی، منابع صلاحیت دار و بدون صلاحیت، صحبت کردیم. ما همچنین درباره اعتباردهی با تکیه بر منابع درون خود پیام با استفاده از جزئیات و آمارها و مثال هایی که از آزمون سیناترا گذر کرده اند، سخن گفتیم. اما یک منبع اعتباردهنده دیگر باقی مانده است که هنوز درباره آن صحبتی نکرده ایم. البته ممکن است قدرتمندترین منبع نیز باشد.

گوشت کجاست؟

یکی از درخشان‌ترین کمپین‌های تبلیغات تلویزیونی در تمامی ادوار را ویندیز^{۲۹۶} در سال ۱۹۸۴ به راه انداخت. اولین آگهی تبلیغاتی با نمایش سه زن مسن آغاز می‌شود که کنار پیشخوان ایستاده‌اند. بر روی پیشخوان یک ساندویچ همبرگر درون بشقاب قرار دارد. خانم‌ها به ساندویچ خیره شده‌اند، زیرا بسیار بزرگ است، ضخامتی به اندازه تقریباً سی سانتی‌متر.

خانم سمت چپی می‌گوید: «مطمئناً یک نان بزرگ است».

خانم وسطی تکرار می‌کند: «نان بسیار بزرگ».

خانم اولی می‌گوید: «نان بزرگ و پف کرده».

«نان بزرگ پف کرده...»

هنگامی که خانم وسطی قسمت بالایی نان را کنار می‌زند و یک تکه گوشت گرد کوچک و باریکی که خوب پخته شده است با یک عدد خیارشور نمایان می‌شود، مکثی می‌شود. گوشت گرد در برابر نان، بسیار کوچک و باریک به نظر می‌آید.

حالا برای اولین بار صدای خانم سمت راستی که کلارا پلر هشتاد ساله آن را بازی می‌کرد، شنیده می‌شود. او با چشمانی نیمه‌باز از روی عینکش نگاه می‌کند و با بد اخلاقی می‌گوید: «گوشت کجاست؟»

گوینده: «همبرگر تکی ویندیز بیشتر از واپر^{۲۹۷} و بیگ مک گوشت دارد. در ویندیز شما بیشتر گوشت می خورید و کمتر نان.»
پلر: «هی! گوشت کجاست؟» او به پشت پیشخوان می رود و می گوید: «فکر نمی کنم کسی این پشت باشد.»

دلایل زیادی برای دوست داشتن این آگهی های بازرگانی وجود داشت. آنها خنده دار بودند و خوب تولید شده بودند. کلارا پلر تا حدی مشهور شده بود. از همه مهم تر و چشمگیرتر اینکه آگهی ها مزیت واقعی همبرگرهای ویندیز را برجسته می کردند: آنها واقعاً گوشت بیشتری داشتند. این آگهی ها چرخشی با طراوت و جالب توجه در جعبه ابزار استاندارد تهیه کنندگان آگهی های تبلیغاتی بودند که سعی داشتند احساسی قوی ولی غیرمرتبط را درباره یک کالای مصرفی پر رنگ کنند. (مانند ارتباط دادن عشق مادر به کودک با یک برند خاص مایع نرم کننده لباس) ویندیز کاری ستودنی تر انجام داده بود: مزیت واقعی و معتبری از محصولش را برجسته کرد و آن را به شیوه ای لذت بخشی به نمایش گذاشت.

آگهی ها بسیار تاثیرگذار بودند. با توجه به نظرسنجی هایی که ویندیز انجام داد، دو ماه بعد از پخش این آگهی مشتریانی که باور داشتند همبرگر تکی ویندیز از واپر و بیگ مک بزرگ تر است، ۴۷ درصد افزایش یافته بودند. بعد از یک سال کامل پخش این آگهی ها، درآمد ویندیز ۳۱ درصد افزایش یافت.

ادعایی که ویندیز کرد این بود که همبرگرهایش گوشت بیشتری دارند. این اطلاعات چیزی نبودند که دیگران قبل از پخش این

آگهی به آن فکر کرده باشند. مطمئناً در آن زمان مردم آن را باور نداشتند. پس ویندیز چگونه به این ادعا اعتبار بخشید؟

توجه کنید که اینجا اتفاق دیگری در حال رخ دادن است. این پیام بر پایه اعتبار بیرونی نبود. ویندیز لاری برد^{۲۹۸} را دعوت نکرده بود تا همبرگرهایش را وزن کند (از بدون صلاحیت‌ها نظیر یک همبرگرخور حرفه‌ای و چاق نیز استفاده نکرده بود). این پیام همچنین بر پایه اعتبار درونی نیز نبود، مثلاً بیان آماری مانند «۱۱ درصد گوشت بیشتر!». به جای اینها آگهی منبع اعتبار کاملاً جدیدی ایجاد کرد: مخاطبان. ویندیز اعتبار خود را به مشتریانش برون‌سپاری کرد.

این آگهی به صورت تلویحی مشتریان را برای تأیید ادعای ویندیز به چالش می‌کشید: خودتان ببینید و همبرگرهای ما را با همبرگرهای مک دونالدز مقایسه کنید. خودتان متوجه تفاوت اندازه خواهید شد! اگر بخواهیم به زبان علمی سخن بگوییم، ویندیز ادعای قابل نقضی مطرح کرده است. هر مشتری می‌تواند با یک خط‌کش و یک مقیاس درستی این ادعا را تأیید کند (اما مزیت ویندیز آن قدر آشکار بود که فقط با یک نگاه نیز تفاوت مشخص می‌شد).

این چالش، یعنی خواستن از مشتری که خود ادعا را بیازماید نوعی از «اعتباردهنده قابل آزمون» است. اعتباردهی قابل آزمون از آن جهت که به مخاطب اجازه می‌دهد «پیش از خرید امتحان کند»، تقویت‌کننده اعتبار است.

اعتباردهنده‌های قابل آزمون

اعتباردهنده‌های قابل آزمون سابقه زیادی در افسانه‌های شهری دارند. در دهه ۱۹۹۰، شرکت اسنپل^{۲۹۹} در تلاش بود تا شایعاتی را که می‌گفتند آنها از تشکیلات سری ضد سیاه‌پوستان آمریکا (کو کلاکس کلن)^{۳۰۰} حمایت می‌کنند، کمرنگ کند. شایعه‌سازان تصور می‌کردند «مدرکی» نیز در اختیار دارند: «به بطری‌های اسنپل نگاه کنید، تصویری از کشتی حمل برده در جلوی آن است!» همچنین به کسانی که مردد بودند توصیه می‌شد به نماد K که دور آن یک دایره است توجه کنند، به نظر آنها این K نشان‌دهنده مالکیت کلن بود.

بدون شک برچسب‌های اسنپل تصویری از یک کشتی و یک K درون دایره داشتند. اما آنها اصلاً کاری با کلن نداشتند. نماد کشتی برگرفته از تصویری درباره واقعه چای بوستون^{۳۰۱} بود و K درون دایره نیز نمادی برای «کوشر»^{۳۰۲} بودن محصولات بود. اما برخی افراد بی‌اطلاع، این نمادها را می‌دیدند و شایعات را باور می‌کردند.

توجه داشته باشید که شایعات درباره اسنپل نیز به‌نوعی، مشابه «گوشت کجاست؟» است. ویندیز می‌گوید «خودتان ببینید، همبرگرهای ما گوشت بیشتری دارند.» شایعه‌سازان می‌گویند «خودتان ببینید، حرف K درون دایره است. پس اسنپل از کلن حمایت می‌کند.» صحت ادعای «خودتان ببینید» موجب می‌شود که برخی از مردم به‌صورت غیرمنطقی نتیجه‌گیری

شایعه‌سازان را بپذیرند. این گونه است که اعتباردهنده‌های قابل آزمون می‌توانند نتیجه عکس به بار آورند. گام «خودتان ببینید» ممکن است صحیح باشد، اما نتیجه‌گیری از آن می‌تواند کاملاً غلط باشد.

اعتباردهنده‌های قابل آزمون در مضامین بسیاری سودمند هستند. برای مثال به سؤال زیر توجه کنید: «آیا شما نسبت به چهار سال پیش دارا تر و غنی‌تر هستید؟» رونالد ریگان در سال ۱۹۸۰ در مناظره انتخاباتی ریاست جمهوری آمریکا با جیمی کارتر، این سؤال معروف را مطرح کرد. ریگان می‌توانست از آمار استفاده کند: نرخ بالای تورم، بیکاری، افزایش نرخ بهره. اما به جای فروختن نتیجه مورد نظرش، این کار را به خود مخاطبان محول کرد.

مثال دیگری در زمینه اعتباردهنده‌های قابل آزمون، جیم تامسون^{۲۰۲} مؤسس پارتیو کُچینگِ اِلینس^{۲۰۴} (پی.سی.ای) است. مأموریت پی.سی.ای تأکید بر این مسئله است که ورزش جوانان نباید با محوریت برد به هر قیمت باشد؛ بلکه باید بر محور یادگیری درس‌های زندگی باشد.

مؤسسه پی.سی.ای همایش‌های مربیگری مثبت برای مربیان ورزش جوانان برگزار می‌کند. در این سمینارها، آموزش‌دهندگان از تمثیل «باک احساس»^{۲۰۵} استفاده می‌کنند. آنها کاری می‌کنند که مربیان درباره میزان مناسب تعریف و تمجید، حمایت و بازخوردهای نقادانه بیندیشند. «باک احساس مانند باک بنزین اتومبیل است. اگر باک خودرویتان خالی باشد، نمی‌توانید با آن

به مسیرهای دور بروید. اگر باک احساسات خالی باشد، قادر به ارائه بهترین عملکرد خود نخواهید بود.»

بعد از معرفی تمثیل باک احساس، مدرسان تمرینی را آغاز می‌کنند. آنها ابتدا از مربیان می‌خواهند که تصور کنند فرد کنار دستیشان در یک بازی کلیدی و حساس، اشتباه احمقانه‌ای مرتکب شده است. از مربیان خواسته می‌شود که چیزی به این فرد بگویند تا باک احساسش خالی شود. از آنجا که فرونشاندن‌های هوشمندانه در اتفاقات ورزشی کار بسیار مهمی است، این تمرین با اشتیاق و جدیت زیادی همراه می‌شود. تامسون می‌گوید: «هنگامی که مربیان به این تمرین می‌رسند، اتاق پر از صدای قهقهه می‌شود. برخی اوقات شاهد خلاقیت‌های بسیار عالی هستیم.»

حال از مربیان خواسته می‌شود که فرد دیگری را که همین اشتباه را انجام داده است، تصور کنند. اما این بار آنها مسئول پر کردن باک احساس او هستند. دیگر خبری از هیجان‌های قبلی در پاسخ دادن نیست. تامسون می‌گوید «بیشتر مواقع اتاق ساکت می‌شود و در نهایت می‌توانید صدای ضعیفی بشنوید: تلاش خوبی بود!»

مربیان با مشاهده رفتارهای خود درس را می‌آموزند. اینکه نقد کردن چقدر آسان‌تر از حمایت کردن است و اینکه فکر کردن به دشنامی هوشمندانه چقدر سهل‌تر از دلداری ساده است. تامسون برای دگرگون کردن نکته خود یک اعتباردهنده قابل آزمون پیدا کرد؛ راهی که مربیان بتوانند خودشان این مسئله را تجربه کنند.

شهود ما ایراد دارد اما چه کسی می خواهد آن را باور کند؟

موقعیت: افراد اغلب به شهودشان اعتماد دارند اما شهود به دلیل تعصب‌ها و سوگیری‌های مرسوم دچار عیب و ایراد است. کماکان بیشتر مردم احساس نسبتاً خوبی درباره شهودشان دارند و متقاعد کردن آنها به پذیرش خلاف این مسئله بسیار سخت است. این نبرد بسیار شدیدی برای متخصصان تصمیم‌گیری است. فرض کنید که ویراستار کتاب درسی اصول روان‌شناسی هستید و به دو راه متفاوت برای توضیح مفهوم «سوگیری سابقه ذهنی» می‌نگرید.

پیام ۱

برای چند پیش‌بینی آماده شوید. کدامیک از عوامل زیر عامل مهمتری در مرگ و میر است:

قتل یا خودکشی؟

سیل یا بیماری سل؟

طوفان یا آسم؟

لحظه‌ای صبر کنید و به پاسخ‌هایتان بیندیشید. احتمالاً فکر می‌کنید قتل، سیل و طوفان، بیشتر معمول هستند. بیشتر مردم این‌گونه فکر می‌کنند. اما در ایالات متحده آمریکا مرگ ناشی از خودکشی ۵۰ درصد بیشتر از مرگ ناشی از قتل، مرگ ناشی از بیماری سل نه برابر بیشتر از سیل و مرگ ناشی از آسم هشتاد برابر طوفان است.

پس چرا افراد اشتباه پیش‌بینی می‌کنند؟ به دلیل سوگیری ناشی از سابقه ذهنی. سوگیری سابقه ذهنی گرایشی طبیعی است که باعث می‌شود هنگام تخمین احتمال وقوع رویدادی خاص، براساس سابقه آن در حافظه‌مان قضاوت کنیم. به صورت شهودی گمان می‌کنیم رویدادهایی که محتمل‌تر هستند آسان‌تر به‌خاطر آورده می‌شوند. اما اغلب، آن چیزهایی که به یاد می‌آوریم خلاصه دقیقی از رویدادهای جهان نیستند.

ممکن است چیزی را به دلیل اینکه احساس بیشتری فراخوانی می‌کند بهتر به یاد بیاوریم نه به دلیل اینکه متداول‌تر است. ممکن است چیزی را بهتر به‌خاطر بیاوریم زیرا رسانه‌ها زمان بیشتری را صرف پوشش آن می‌کنند (شاید به این خاطر که تصاویر روشن‌تری فراهم می‌آورند)، نه به این خاطر که بیشتر رایج است. سوگیری سابقه ذهنی ممکن است شهود ما را به بیراهه بکشانند و به ما تلقین کند که چیزهای غیر معمول و نامحتمل، رایج‌تر و متداول هستند.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۱

این متن از اعتباردهنده قابل آزمون ساده اما مؤثر استفاده کرده است: فکر می‌کنید کدام عامل مهمتری در مرگ و میر باشد؟ با هر شانس خواننده حداقل در یکی از پیش‌بینی‌ها اشتباه می‌کند، بنابراین با واقعی بودن سوگیری سابقه ذهنی آشنا می‌شود.

پیام ۲

در اینجا پیام دومی می‌آید که سوگیری سابقه ذهنی را به صورت معمول در یک کتاب درسی مقدماتی نشان می‌دهد:

سوگیری سابقه ذهنی میلی طبیعی است که باعث می‌شود هنگام تخمین احتمال وقوع رویدادی خاص، براساس سابقه آن در حافظه مان قضاوت کنیم. ما به صورت شهودی گمان می‌کنیم که رویدادها هنگامی محتمل‌تر هستند که آسان‌تر آنها را به خاطر بیاوریم. اما اغلب، آن چیزهایی که به یاد می‌آوریم خلاصه دقیقی از رویدادهای جهان نیستند. به عنوان مثال در مطالعه‌ای که توسط پژوهشگران تصمیم‌گیری در دانشگاه اورگون انجام شده است، شرکت‌کنندگان فکر می‌کردند که تعداد افرادی که در اثر قتل می‌میرند ۲۰ درصد بیشتر از تعداد افرادی است که در اثر خودکشی می‌میرند، اما در واقع مرگ در اثر خودکشی ۵۰ درصد بیشتر از مرگ در اثر قتل است. آنها فکر می‌کردند که در مقایسه با بیماری سل، افراد بیشتری در اثر سیل می‌میرند، در صورتی که سل ۹ برابر سیل عامل مرگ و میر است. شرکت‌کنندگان باور داشتند که تقریباً تعداد افرادی که در اثر طوفان کشته می‌شوند با تعداد افرادی که در اثر آسم می‌میرند برابر است، اما مرگ به علت آسم هشتاد برابر بیشتر است.

انسان موضوعات را به این دلیل که احساس بیشتری فراخوانی می‌کند بهتر به یاد می‌آورد نه به این دلیل که متداول‌تر است. ممکن است چیزی را بهتر به خاطر بیاوریم زیرا رسانه‌ها زمان بیشتری را صرف پوشش آن می‌کنند (شاید به این خاطر که تصاویر روشن‌تری فراهم می‌آورند) نه به این خاطر که بیشتر رایج است. سوگیری سابقه ذهنی ممکن است شهود ما را به بیراهه بکشاند و به ما تلقین کند که چیزهای غیر معمول و نامحتمل، رایج‌تر و متداول‌تر هستند.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۲

این متن کمتر درگیرکننده است. دانشجویی را تصور کنید که در حال خواندن پاراگراف دوم است. او در حین خواندن، جمله مهمی که می‌گوید آسم هشتاد برابر بیشتر از طوفان عامل مرگ و میر است را جا می‌اندازد، در این صورت با خود فکر می‌کند وای شرکت‌کنندگان در این پژوهش چقدر خنگ هستند. اگر این تمرین را خودتان انجام بدهید، اثر آن را بهتر درک خواهید کرد.

برگه امتیازها		
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲
ساده	☒	☒
غیرمنتظره	☒	☐
ملموس	☒	☒
معتبر	☒	☒
احساسی	☒	☐
داستانی	☐	☐

نُب مطلب

استفاده از اعتباردهنده قابل آزمون به افراد اجازه می‌دهد که خودشان ایده را امتحان کنند.

چه کار کنیم تا دیگران ایده‌های ما را باور کنند. باید منبع اعتباردهنده‌ای برای تکیه به آن پیدا کنیم. برخی اوقات همان‌طور که مارشال در جست‌وجوی راه درمان زخم معده دریافت، سرچشمه خشک شده است. تکیه بر اعتباردهنده بیرونی تأثیری نداشت، صحه‌گذاری سرپرست و مؤسسه‌اش در پرت کافی نبود. تکیه بر اعتباردهنده‌های درونی نیز تأثیری نداشت، مرتب‌سازی با داده‌های دقیق و جزئیات نیز به او در راستای برداشتن موانع کمکی نمی‌کرد. در نهایت آنچه او انجام داد تکیه بر اعتباردهی مخاطبان بود، او مجبور شد با سر کشیدن یک لیوان باکتری، اعتباردهنده قابل آزمون ایجاد کند. چالش تلویحی این بود: خودتان ببینید، اگر این ماده لزج را بنوشید زخم معده می‌گیرید همان‌طور که من گرفتم.

همیشه واضح و مشخص نیست که باید از کدام منبع اعتباردهنده استفاده کنیم. آنچه مارشال بسیار زیرکانه آن را نشان داد، ثبات قدم در دانستن این مسئله بود که الآن زمان آن است که از منبع دیگری استفاده کند. در این فصل دیدیم که واضح‌ترین منابع اعتباردهنده، تائید بیرونی و آمار، همیشه بهترین نیستند. تعداد اندکی جزئیات روشن می‌تواند از مقدار زیادی آمار، متقاعدکننده‌تر باشد. برخی مواقع منبع بدون صلاحیت ممکن است بهتر از مقام صلاحیت‌دار عمل کند. داستانی که از آزمون سیناترا عبور کرده باشد می‌تواند بر کوهی از شک و تردید غلبه کند. دانستن این موضوع که حتی متخصص دارویی مانند مارشال نیز مانند ما باید بر موانع ایجاد شده بر سر راه ایده‌اش غلبه کند، برای ما الهام‌بخش است و اینکه می‌بینیم او در نهایت موفق می‌شود به نفع همه ماست.

احساسی

چه کار کنیم تا به ایده‌های ما اهمیت بدهند؟



مادر ترزا^{۳۰۶} زمانی گفت: «اگر من به عموم مردم نگاه کنم اقدامی نمی‌کنم، اما اگر به یک نفر نگاه کنم اقدام می‌کنم.» در سال ۲۰۰۴ تنی چند از پژوهشگران دانشگاه کارنگی ملون تصمیم گرفتند ببینند که آیا بیشتر مردم همانند مادر ترزا عمل می‌کنند یا خیر.

پژوهشگران می‌خواستند ببینند که آیا رفتار مردم در انجام امور خیریه در مواجهه با نیازهای یک فرد خاص، تفاوتی با مواجهه با شرایط انتزاعی دارد یا خیر. آنها به کسانی که در این تحقیق شرکت کردند، وعده پرداخت ۵ دلار به‌عنوان دستمزد دادند. این تحقیق درباره استفاده از محصولات مختلف تکنولوژیک بود. این بخش از تحقیق موضوع غیرمرتبطی بود؛ این کار را فقط به این خاطر انجام می‌دادند که مطمئن شوند شرکت‌کنندگان برای مرحله بعدی تحقیق پول نقد همراه خود دارند.

پس از تکمیل پرسشنامه، ۵ اسکناس یک دلاری به شرکت‌کنندگان پرداخت شد. آنها به‌طور غیرمنتظره، پاکتی حاوی درخواست کمک مالی خیریه دریافت کردند که به آنها فرصت می‌داد بخشی از پول خود را به مؤسسه خیریه نجات کودکان^{۳۰۷} که بر زندگی بهتر کودکان در سرتاسر جهان تمرکز داشت، اهدا کنند.

پژوهشگران دو درخواست‌نامه مختلف را آزمودند. نامه اول حاوی آمارهایی درباره بزرگی مشکلاتی بود که کودکان آفریقا با آن مواجه هستند؛ آمارهایی نظیر موارد زیر:

کمبود غذا در مالاوی بر زندگی بیش از ۳ میلیون کودک تأثیر گذاشته است.

کاهش شدید باران در زامبیا از سال ۲۰۰۰ منجر به کاهش ۴۲ درصدی تولید ذرت شده است. در نتیجه، تقریباً ۳ میلیون زامبیایی با گرسنگی مواجه شده‌اند.

چهار میلیون آنگولایی یعنی یک سوم کل جمعیت آنگولا، مجبور به ترک منازلشان شده‌اند.

بیش از ۱۱ میلیون نفر در اتیوپی به کمک فوری غذایی نیاز دارند.

اما نامه دوم، حاوی اطلاعاتی درباره زندگی یک دختر بچه بود:

هر میزان کمک کنید، کمک‌های شما به دختر هفت‌ساله‌ای به نام روکیا از کشور مالی در آفریقا خواهد رسید. روکیا بسیار فقیر است و با خطر گرسنگی شدید و حتی قحطی مواجه است. با هدایای مالی شما، زندگی او بسیار بهتر خواهد شد. مؤسسه خیریه نجات کودکان، با حمایت شما و دیگر حامیان مهربان، با خانواده روکیا و دیگر اعضای جامعه، برای تأمین هزینه غذا و تحصیل او و فراهم آوردن مراقبت‌های اولیه پزشکی و آموزش بهداشت به او کار خواهد کرد.

پژوهشگران یکی از دو نامه را به شرکت‌کنندگان دادند و آنها را تنها گذاشتند. آنها می‌بایست در صورت تمایل مقداری از پول خود را در پاکت می‌گذاشتند، سپس در پاکت را مهر و موم می‌کردند و به پژوهشگران پس می‌دادند.

افرادی که نامه حاوی آمارها را خوانده بودند، به طور متوسط ۱.۱۴ دلار کمک کردند. افرادی که دربارهٔ روکیا خوانده بودند، ۲.۳۸ دلار کمک کردند یعنی بیش از دو برابر. به نظر می‌رسد بیشتر مردم با مادر ترزا اشتراک نظر دارند: هنگامی که به قلبمان رجوع کنیم، فرد برتر از عموم است.

پژوهشگران بر این باور بودند که کمک کمتر برای نامهٔ حاوی آمار می‌تواند نتیجهٔ چیزی باشد که آن را «اثر انداختن درون سطل»^{۲۰۸} می‌نامیدند. اگر افراد احساس کنند که در مقیاس مشکل غرق شده‌اند، کمک کوچک آنها احتمالاً برایشان بی‌معنی به نظر می‌رسد. اما اینجاست که مسئله جالب‌تر هم می‌شود. پژوهشگران تصمیم گرفتند تا به گروه سوم، هر دو مجموعه اطلاعات را بدهند: آمارها و داستان روکیا. آنها می‌خواستند ببینند که آیا افرادی که همهٔ اطلاعات را دریافت کرده‌اند، به طور میانگین بیشتر از ۲.۳۸ دلاری که اعضای گروه روکیا کمک کرده بودند، کمک می‌کنند یا خیر. شاید ترکیبی از آمار و داستان یعنی اثر نیازهای فردی همراه با مقیاس آماری مشکل، سبب پرداخت کاملاً متفاوتی شود.

خیر. کسانی که هر دو نامه را دریافت کرده بودند، متوسط ۱.۴۳ دلار کمک کردند، یعنی تقریباً ۱ دلار کمتر از افرادی که تنها داستان روکیا را شنیده بودند. در واقع آمارها یعنی شواهد مبنی بر رنج عموم مردم آفریقا، تا حدی باعث شده بودند که افراد کمتر کمک کنند. چه اتفاقی افتاده بود؟

پژوهشگران استدلال کردند که اندیشیدن دربارهٔ آمارها، افراد را به سمت چارچوب ذهنی تحلیلی تر کشانده است. هنگامی که افراد تحلیلی می‌اندیشند، کمتر احتمال دارد که احساسی فکر کنند و پژوهشگران باور داشتند که این پاسخ احساسی افراد به گرفتاری روکیا بوده که آنها را به عمل واداشته است.

آنها برای اثبات این استدلال، مطالعهٔ دومی انجام دادند. در این مطالعه با پرسیدن سؤالاتی نظیر «اگر جسمی با سرعت ۱.۵ متر بر دقیقه حرکت کند، با محاسبات شما در ۳۶۰ ثانیه چند متر طی خواهد کرد؟» سعی کردند کاری کنند که گروه اول تحلیلی فکر کنند. اما با گروه دوم به گونه‌ای برخورد شد که احساسی فکر کنند: «لطفاً کلمه‌ای برای توضیح حستان هنگامی که کلمهٔ کودک را می‌شنوید، بنویسید.»

سپس به هر دو گروه نامهٔ روکیا داده شد. فرضیهٔ پژوهشگران اثبات شد: افرادی که تفکر تحلیلی آنها برانگیخته شده بود، کمتر کمک کردند. کسانی که پیش از خواندن نامهٔ روکیا تلاش کرده بودند احساس خود را دربارهٔ کودک بیان کنند، ۲.۳۴ دلار کمک کردند که تقریباً برابر با قبل بود. اما آن دسته از افرادی که تلاش کرده بودند مسئلهٔ محاسباتی حل کنند، تنها ۱.۲۶ دلار کمک کردند.

این نتایج حیرت‌آور بود. محاسبه به تنهایی توانسته بود خیرخواهی افراد را کمتر کند. اگر کلاه تحلیل را بر سر بگذاریم، نسبت به

جذابیت احساسی متفاوت واکنش نشان می‌دهیم. در واقع جلوی توانایی احساس کردنمان را می‌گیریم.

در بخش قبلی دربارهٔ چگونگی متقاعد کردن دیگران به پذیرش اعتبار ایده و باور کردن آن صحبت کردیم. باور کردن مسئله بسیار مهمی است، اما کافی نیست. برای اینکه افراد اقدام کنند باید موضوع برایشان اهمیت داشته باشد.

همه باور دارند که انسان‌ها در آفریقا رنج بسیار عظیمی می‌برند؛ شکی دربارهٔ این واقعیت وجود ندارد. اما باور کردن لزوماً باعث نمی‌شود که افراد آن قدر اهمیت بدهند که دست به اقدام بزنند. همهٔ افراد می‌دانند که خوردن زیاد غذاهای چرب زیان‌آور است؛ شکی دربارهٔ این واقعیت وجود ندارد. اما باور کردن، باعث نمی‌شود که افراد آن قدر اهمیت بدهند که اقدام کنند.

مدت‌ها طول کشید تا مؤسسات خیریه اثر مادر ترزا را دریابند؛ آنها اکنون می‌دانند که افراد خیر به فرد بیشتر کمک می‌کنند تا به یک علت انتزاعی و کلی. شما به «فقر آفریقا» کمک نمی‌کنید، بلکه حامی مالی یک کودک می‌شوید. (در واقع، ایدهٔ حمایت مالی از یک کودک به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد، هنگامی که کشیش کاتولیک جوانی، آمریکایی‌ها را تشویق کرد که به کودکان یتیم کره‌ای نیازمند کمک کنند). این مفهوم برای حیوانات هم صدق می‌کند. در سازمانی غیرانتفاعی به نام فارم سنکچوری^{۲۰۹} که در زمینه کاهش رفتار بی‌رحمانه با حیوانات مزرعه کار می‌کند، اهداکنندگان می‌توانند سرپرستی یک جوجه (ماهانه ۱۰ دلار)، بز (۲۵ دلار) یا گاو (۵۰ دلار) را قبول کنند.

هیچ کس نمی‌خواهد به بخش اداری موسسه خیریه کمک کند. درک این مسئله آسان است؛ بخش اداری چرا ممکن است به پول احتیاج داشته باشد؟ برای اینکه گیره کاغذ بخرد؛ ایجاد اشتیاق برای تأمین ملزومات اداری بسیار دشوار است.

مؤسسات خیریه یاد گرفته‌اند که چگونه دلسوزی و شفقت را در اهداکنندگان برانگیزند و شکر خدا بسیار هم خوب عمل می‌کند، زیرا مهارت‌های آنها، رنج‌های زیادی را تسلی می‌دهد. اما «مسبب مهم شدن» چیزی نیست که فقط مؤسسات خیریه به آن احتیاج داشته باشند. مدیران هم می‌بایست کاری کنند که افراد آن‌قدر اهمیت بدهند که مدت‌ها بر روی وظایف پیچیده و سخت، کار کنند. معلمان باید کاری کنند که دانش‌آموزان به ادبیات اهمیت بدهند. فعالان می‌بایست کاری کنند که افراد به ابتکارات شورای شهر اهمیت بدهند.

این فصل به عنصر احساسی بودن ماندگاری می‌پردازد، اما به معنی فشردن دکمه احساسات دیگران مانند فیلمی با داستانی احساساتی و گریه آور، نیست. بلکه هدف از احساسی کردن پیام‌ها این است که کاری کنیم دیگران به آن اهمیت بدهند. احساسات باعث برانگیخته شدن افراد برای اقدام می‌شود.

به‌عنوان مثال، بیشتر نوجوانان باور دارند که سیگار کشیدن خطرناک است. این پیام هیچ مشکلی از نظر اعتبار ندارد، اما کماکان نوجوانان سیگار می‌کشند. پس چگونه باید باور آنها را به اقدام تبدیل کرد؟ باید کاری کنید که آنها اهمیت بدهند. در نهایت در

سال ۱۹۹۸ فردی راه آن را کشف کرد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

حقیقت

آگهی با تصویری از خیابانی در نیویورک آغاز می‌شود. تصویر آماتور و کمی تاریک است، نه فیلم حرفه‌ای. بیشتر شبیه فیلم مستند است تا آگهی. عنوانی در پایین صفحه به نمایش در می‌آید: «دفتر اصلی شرکت دخانیات.»

یک تربلی هجده چرخ جلوی ساختمان متوقف می‌شود و گروهی از نوجوانان از آن بیرون می‌پرند. این نوجوانان کیسه‌های بلند سفیدی را که علامت «کیسه جسد» بر روی آنها بود، بیرون آوردند. آنها کیسه‌ها را کنار لبه ساختمان بر روی هم دیگر قرار می‌دادند. با جلو رفتن آگهی کپه کیسه‌ها بزرگ و بزرگ‌تر می‌شد. در انتهای آگهی صدها کیسه بر روی هم کپه شده بودند. یکی از نوجوانان از طریق بلندگوی دستی رو به سوی ساختمان فریاد می‌کشید: «آیا می‌دانید دخانیات روزانه چند نفر را از بین می‌برد؟» معلوم می‌شود که روزانه ۱۸۰۰ نفر می‌میرند، به تعداد کیسه‌هایی که نوجوانان جلوی دفتر مرکزی شرکت دخانیات کپه کرده بودند.

این آگهی بخشی از یک مجموعه آگهی بود که کمپین «حقیقت» نامیده می‌شد. این کمپین را امریکن لگسی فاندیشن^{۳۱۰} راه‌اندازی کرد. امریکن لگسی فاندیشن در نوامبر ۱۹۹۸ بعد از اینکه چهل و شش دادستان عمومی، لایحه‌ای علیه شرکت‌های بزرگ دخانیات ایالات متحده طرح کردند، بنیان نهاده شد.

آگهی‌های حقیقت را نمی‌شد دید و از دست شرکت‌های دخانیات عصبانی نشد. بعد از آغاز پخش آگهی‌ها، فلیپ موریس^{۳۱۱} یک ماده قانونی علیه بدگویی بر ضد صنعت بزرگ دخانیات درخواست کرد تا از پخش این آگهی‌ها جلوگیری کند. شرکت‌های دخانیات این ماده قانونی را برای مبارزه با تعدادی از لایحه‌های ضد سیگار به آنها الحاق کردند؛ این ماده به آنها اجازه می‌داد منابعی را صرف تبلیغات ضد سیگار کنند.

کارولین لوی، نائب رئیس ارشد فلیپ موریس در ممانعت از سیگار کشیدن جوانان، در راستای تلاش‌هایی برای سانسور، چنین گفت: «ما احساس می‌کنیم که آگهی‌های حقیقت با تمرکز و مأموریت امریکن لگسی فاندیشن سازگار نیستند.»

تفسیر این گله و شکایت‌ها: **آگهی‌ها اثرگذار بوده‌اند.**

در همین حین، مجموعه آگهی‌های ضدسیگار دیگری آماده نمایش بود. فلیپ موریس به عنوان بخشی از مصالحه دخانیات پذیرفته بود که مجموعه آگهی‌های ضد سیگار خود را پخش کند. شعار فلیپ موریس این بود «فکر کنید. سیگار نکشید.»

دو کمپین تبلیغاتی تقریباً همزمان و با دو رویکرد مختلف آغاز به کار کردند. این هم‌زمانی، رقابتی تنگاتنگ (مانند مسابقه اسب‌دوانی بسیار نزدیک) در بازار ایده‌ها ایجاد کرد. در ژوئن سال ۲۰۰۲، مقاله‌ای در مجله آمریکایی **سلامت عمومی**، برای مقایسه کمپین تبلیغاتی «حقیقت» با کمپین «فکر کنید. سیگار نکشید»، پیمایشی در میان ۱۰۶۹۲ نوجوان انجام داد.

مشخص شد که برخی از این اسب‌های مسابقه بهتر از بقیه دویده‌اند. هنگامی که از نوجوانان خواسته شد تبلیغات ضدسیگاری که دیده‌اند را بازگو کنند، ۲۲ درصد آنها کمپین «حقیقت» را فوراً به خاطر آورده بودند. ۳ درصد آنها تبلیغ «فکر کنید» را به خاطر آورده بودند. آنچه مشخصاً درباره این آمار قابل توجه می‌باشد این است که هنگامی که نوجوانان در معرض اطلاعات مربوط به این آگهی‌ها قرار گرفتند، بیش از ۷۰ درصد آنها به یاد آوردند که هر دو کمپین را دیده‌اند. به زبان دیگر، جوانان هر دو آگهی را در تلویزیون دیده بودند. اما یکی از این آگهی‌ها بیشتر از دیگری در ذهن آنها ماندگار شده بود. چیزی در کمپین حقیقت به صورت طبیعی به یاد ماندنی بود.

حافظه مهم است اما فقط گام نخست می‌باشد. اقدام چطور؟ هنگامی که در پیمایشی از نوجوانان پرسیده می‌شد که آیا احتمال دارد که طی سال بعد سیگار بکشند یا خیر، آنهایی که کمپین «حقیقت» را فوراً به یاد آورده بودند ۶۶ درصد کمتر احتمال داشت که سیگار بکشند. آنها که کمپین «فکر کنید. سیگار نکشید» را فوراً به خاطر آورده بودند ۳۶ درصد بیشتر احتمال داشت که سیگار بکشند! پذیرش این خبر برای مدیران صنعت دخانیات واقعاً سخت بود.

تنها پیمایش‌ها نبودند که این تفاوت را ثبت کرده بودند. مطالعه‌ای میزان استعمال دخانیات توسط نوجوانان را در فلوریدا یعنی جایی که کمپین «حقیقت» برای اولین بار پخش شده بود، نسبت به سایر نقاط کشور اندازه گرفته بود. بعد از دو سال پخش

کمپین، سیگار کشیدن در میان دانش‌آموزان دبیرستان ۱۸ درصد و در میان دانش‌آموزان راهنمایی ۴۰ درصد کاهش یافته بود (تقریباً نصف این کاهش به سبب افزایش مالیات بر سیگار در طی زمان انجام این مطالعه بود).

چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ دوباره با مثال نجات کودکان روبه‌رو شده‌ایم. کمپین «فکر کنید. سیگار نکشید» درباره چیست؟ تفکر تحلیلی. این همان کلاه تفکر تحلیلی است. به‌خاطر بیاورید که در مثال کمک به روکیا هنگامی که تفکر تحلیلی اهداکنندگان تحریک شده بود، چه اتفاقی افتاد.

کمپین حقیقت درباره چه بود؟ درباره استفاده از خشم افراد بدون صلاحیت، احساس کلاسیک نوجوانان. یک‌بار نوجوانان برای شورش و یاغیگری دست به سیگار کشیدن زدند و حالا به لطف چارچوب زیرکانه کمپین حقیقت که تصویری از دورویی‌های صنعت بزرگ دخانیات را نشان می‌داد، نوجوانان با سیگار نکشیدن در برابر آن طغیان کرده‌اند.

کمپین حقیقت درباره تصمیم‌گیری عقلانی نیست، درباره طغیانگری است و موجب می‌شود که تعداد زیادی از نوجوانان به اندازه لازم به این مسئله اهمیت بدهند که دست به اقدام بزنند.

انبساط معنایی و قدرت تداعی

تاکنون درباره موضوعاتی صحبت کردیم که انتظار آن را در این فصل داشتید: احساسات پیچیده و اساسی انسانی نظیر دلسوزی (روکیا) و خشم (حقیقت). اما سؤال اصلی این فصل بسیار اساسی‌تر است: چه کار کنیم که افراد به پیامان اهمیت بدهند؟ خبر خوب این که برای آنکه دیگران به پیام‌مان اهمیت بدهند، مجبور نیستیم در نبود احساس، احساس تولید کنیم. در واقع بسیاری از ایده‌ها با استفاده از استراتژی کولی گرفتن، خود را به احساساتی که هم اکنون وجود دارند، وابسته می‌کنند.

این جمله را که مربوط به بررسی فیلمی است، در نظر بگیرید: «**راشومون** را می‌توان دنباله سینمایی تئوری نسبیت انیشتین دانست.» **راشومون** فیلمی کلاسیک در سال ۱۹۵۰ است که توسط کارگردان ژاپنی آکیرا کوروساوا^{۲۱۲} ساخته شد. در فیلم، چهار شخصیت مختلف، رویدادی یکسان، قتل و تجاوز، را از دیدگاه خود شرح می‌دهند. فیلم به صورت چندین داستان بازگشت به عقب بیان می‌شود که در هر کدام از آنها شخصیت‌ها روایت خود را از رویداد بیان می‌کنند. اما داستان شخصیت‌های فیلم، خود محور و ضد و نقیض بیان می‌شوند و در انتهای فیلم بینندگان هنوز مطمئن نیستند که در حقیقت چه اتفاقی روی داده است. داستان، وجود یک حقیقت مطلق یا حداقل توانایی ما را برای کشف زیر سؤال می‌برد.

بنابراین در نقد بالا، منتقد فیلم، حقیقت نسبی فیلم **راشومون** را با تئوری نسبیت انیشتین مقایسه می‌کند. اما تئوری نسبیت

انیشتین برای این طراحی نشده بود که بگوید «همه چیز نسبی است.» در واقع معنی اصلی آن دقیقاً متضاد این بوده است. این تئوری برای این طراحی شده بود تا توضیح دهد که چگونه قوانین فیزیک در چارچوب‌های مرجع مختلف، مشابه و یکسان هستند. از دیدگاه انیشتین چیزها به نظر غیرقابل پیش‌بینی نیستند؛ بلکه به طرز شگفت‌آوری منظم هستند.

چرا منتقد، **راشومون** را به نسبیت ارتباط داد؟ به نظر نمی‌رسد این ارجاع به صلاحیت انیشتین چنگ زده باشد؛ بلکه ادعا می‌کند که راشومون «معادل» سینمایی نسبیت انیشتین است. به جای آن، به نظر می‌رسد این تمثیل قصد دارد حس حیرت ایجاد کند، این حس که هنگام تماشای **راشومون**، در برابر چیز بسیار ژرف و عمیقی قرار گرفته‌ایم.

نظریه نسبیت به عنوان تداعی‌کننده^{۲۱۲} به امانت گرفته شده است، زیرا جلوه‌ای از شدت احساس یعنی ژرف بودن و حیرت به ایده می‌بخشد. بررسی فیلم فوق‌تنها مثالی از میان هزاران مثال است. در این مثال «نسبیت» تا حدی مانند یکی از رنگ‌های پالت رنگ ایده است. هنگامی که می‌خواهید حیرت را فراخوانی کنید، قلم موی خود را آرام بر روی «نسبیت» می‌کشید. دیگر مفاهیم علمی مانند «اصل نسبیت»، «نظریه آشوب» و «جهش کوانتومی» در مکانیک کوانتومی نیز بر روی این پالت رنگ قرار دارند.

در سال ۱۹۲۹، انیشتین به این شکل اعتراض خود را بیان کرد:

فلاسفه مانند کودکی که با عروسک بازی می کند با کلمات بازی می کنند. ... این بدان معنی نیست که همه چیز در زندگی نسبی است.

آزردگی انیشتین به این خاطر بود که کسانی که قصد داشتند از تشدید «نسبیت» استفاده کنند، از تعداد افرادی که سعی داشتند نسبیت را بفهمند، بیشتر شده بودند. هنگامی که به طور مکرر از مفهوم تداعی استفاده می شود، برخی اوقات با دقت و برخی اوقات با زمختی، قدرت آن مفهوم و مفاهیم زیربنایی آن کمرنگ می شوند. هنگامی که همه افراد با سبز لیمویی نقاشی کنند، این رنگ دیگر برجسته نخواهد بود.

پژوهشی که در دانشگاه های استنفورد و ییل انجام شد، نشان داد که این فرایند، بهره برداری از اصطلاحات و مفاهیم به عنوان تداعی احساسی، ویژگی رایجی در ارتباطات است. افراد گرایش دارند که بیش از حد از ایده یا مفهومی که ضربه احساسی به وجود می آورد، استفاده کنند. این پژوهش، نام این پدیده را «انبساط معنایی» گذاشته است.

بیایید نگاهی به مثالی غیرعلمی بیندازیم: به واژه unique به معنای «یگانه»^{۳۴} توجه کنید.

پژوهشگران با استفاده از یک پایگاه داده، تمامی مقالات پنجاه روزنامه برتر آمریکا را در طی یک دوره بیست ساله بررسی کردند. در طی این زمان، درصد مقاله هایی که در آنها موضوعی با واژه «unique» توصیف شده بود، ۷۳ درصد افزایش یافته بود.

بنابراین یا امروزه در جهان چیزهای یگانه خیلی بیشتری وجود دارد یا اینکه توقع ما از «میزان یگانه بودن» کاهش یافته است. شاید افراد شکاک به جاروبرقی‌های روباتی یا پاریس هیلتون^{۳۱۵} بیندیشند و اعتراض کنند که «هی این روزها همه ادعای یگانه بودن دارند.» در همان زمانی که استفاده از واژه «یگانه» افزایش یافت، استفاده از واژه «غیر معمول»^{۳۱۶} کاهش داشته است. در سال ۱۹۸۵، استفاده از واژه «غیر معمول» در مقالات تقریباً دو برابر واژه «یگانه» بود. اما در سال ۲۰۰۵ استفاده از این دو واژه باهم برابر شدند.

چیزهای یگانه می‌بایست زیرمجموعه‌ای از چیزهای غیرمعمول باشند، چرا که یگانه (منحصر به فرد) غیر معمول‌ترین چیزی است که می‌توان به آن دست یافت. بنابراین اگر واقعاً امروزه چیزهای یگانه‌تری وجود داشته باشند، می‌بایست چیزهای «غیر معمول» بیشتری نیز دیده شوند. این واقعیت که کاهش استفاده از واژه غیرمعمول، چیزهای یگانه را افزایش داده است، در واقع انبساط معنایی به نظر می‌رسد. چیزی را که قبلاً «غیر معمول» می‌نامیدیم، بسط داده و اکنون «یگانه» می‌نامیم.

خب احساس در کجای «نسبیت» و «یگانه» وجود دارد؟ نکته اصلی اینجا است: اساسی‌ترین راه برای آنکه دیگران به موضوعی اهمیت بدهند، آن است که میان این موضوع با چیزی که به آن اهمیت می‌دهند، ارتباط برقرار کنید. همه ما به‌طور طبیعی از تاکتیک تداعی استفاده می‌کنیم. آنچه «نسبیت» و «یگانه» به ما می‌آموزند این است که در هنگام استفاده از تداعی، ممکن است

به طور مفرط آن را به کار برده باشیم. در این صورت با گذشت زمان، و استفاده بیش از حد از آن، قدرتش رو به افول می گذارد؛ در نهایت نیز مردم می گویند: «این واقعاً و حقیقتاً یگانه است.»

صفت های تفضیلی یک نسل مانند عالی^{۳۱۷}، محشر^{۳۱۸}، باحال^{۳۱۹} و خارق العاده^{۳۲۰} به دلیل تداعی کردن چیزهای بسیار، به مرور زمان کمرنگ می شوند. هنگامی که می شنوید پدرتان چیزی را «باحال» می نامد، باحال بودن قدرت خود را از دست می دهد. هنگامی که استاد درس مدیریت مالی شما از کلمه «رفیق^{۳۲۱}» برای صدا زدن استفاده می کند، شما می بایست این کلمه را از فرهنگ لغات خود حذف کنید. پس استفاده از تداعی ها مانند رقابت در افزایش کیفیت است. شخصی موشکی ساخته است پس شما باید دو تا بسازید. اگر او «یگانه» است شما باید «آبر یگانه^{۳۲۲}» باشید.

این رقابت احساسی در استفاده از تداعی، برای افرادی که سعی دارند کاری کنند که دیگران به مسئله ای اهمیت بدهند، مشکل ایجاد می کند. در واقع، همان طور که خواهیم دید، این رقابت موجب از بین رفتن «اخلاق ورزشی^{۳۲۳}» می شود.

مبارزه با انبساط معنایی؛ مثال «اخلاق ورزشی»

در فصل قبل دربارهٔ سمینارهای مربیگری جیم تامسون، مؤسس پی.سی.ای صحبت کردیم. تامسون از زمان تاسیس پی.سی.ای در سال ۱۹۸۸، با مشکل بزرگی مبارزه می‌کند. چگونه باید رفتارهای بدی را که اغلب در ورزش جوانان رخ می‌دهد از بین برد؟ تامسون در نبرد با این مشکل، می‌بایست با مسئله انبساط معنایی روبه‌رو می‌شد.

زمانی جان مک انرو^{۲۲۴} تنیس باز آمریکایی با پرت کردن راکت و دعوای زنده با مربیان، نماد اخلاق بد ورزشی بود. اما امروزه مشاهدهٔ رفتارهایی مانند رفتارهای وی در مسابقات ورزشی جوانان تعجب‌آور نیست. رفتار نامناسب نه تنها در میان ورزشکاران، بلکه میان والدین آنها و دیگر تماشاگران نیز رایج شده است. با توجه به اعلام اتحادیهٔ ملی ورزش جوانان تقریباً ۱۵ درصد مسابقات ورزشی جوانان، به جدال میان والدین یا مربیان با داوران منجر می‌شود. درحالی‌که تا چند سال پیش این آمار تنها ۵ درصد بود.

زمانی اخلاق ورزشی ایدهٔ قدرتمندی در میان ورزشکاران بود، اما تامسون حس کرد که این مسئله اکنون تضعیف شده است. وی می‌گوید: «به جام‌های اخلاق ورزشی به چشم تسلی‌خاطر برای تیم‌های بازنده نگریسته می‌شود.» خانمی به تامسون گفته بود که مربی بسکتبال دبیرستانش به آنها می‌گفت اگر کسی برندهٔ جام اخلاق ورزشی شود باید چند مرتبه دور زمین بدود.

تامسون اضافه می‌کند: «تصور می‌شود که اخلاق ورزشی بیشتر مربوط به انجام ندادن کار بد است: بر سر داوران داد نکشید. قوانین را نشکنید. اما انجام ندادن کارهای بد کافی نیست. باید از شرکت‌کنندگان در مسابقات ورزشی جوانان انتظار بیشتری داشت. اخلاق ورزشی تنها به معنی شعار ضرورت دگرگونی ورزش جوانان نیست.

همه از شنیدن مثال‌های واقعی از اخلاق ورزشی لذت می‌برند. تامسون همیشه مثال لانس آرمسترانگ^{۳۲۵} را بیان می‌کند. او در مسابقات تور دوفرانس وقتی رقیب اصلی‌اش، جان اولریش^{۳۲۶}، دچار حادثه شد، به جای اینکه از این فرصت برای افزایش فاصله از رقیبش استفاده کند، سرعت خود را کم کرد و منتظر ماند تا او دوباره بر دوچرخه خود سوار شود. آرمسترانگ بعدها گفت هنگامی که با ورزشکار خوبی مثل اولریش رقابت می‌کند بهتر رکاب می‌زند. این **اخلاق ورزشی** است.

تامسون می‌داند که مردم هنوز هم ایده‌آل‌های زیربنایی اخلاق ورزشی را تحسین می‌کنند. والدین می‌خواهند که کودکانشان احترام و اخلاق را از ورزشکاران بیاموزند. مربیان می‌خواهند راهنمای شاگردانشان باشند، نه فقط کارفرمایان پیروز. کودکان می‌خواهند به تیمشان احترام گذاشته شود. اما هر سه گروه گاهی دچار اشتباه می‌شوند و مانند آدم‌های نفهم عمل می‌کنند. اگرچه عبارت «اخلاق ورزشی» توانایی خود را برای انگیزش رفتار خوب از دست داده بود، اما تامسون می‌دید که نیاز و تمایل به اخلاق ورزشی هنوز باقی مانده است.

«اخلاق ورزشی» خیلی انبساط پیدا کرده بود. این عبارت همانند «نسبیت» از معنی اصلی و اولیه خود بسیار دور شده بود. زمانی این عبارت به رفتارهایی مانند رفتار لانس آرمسترانگ در برابر جان اولریش اشاره داشت. اما طی زمان، این عنوان منبسط شده و رفتارهای غیرمؤثر و ناجوانمردانه‌ای نظیر باختن بدون نالیدن زیاد یا حمله نکردن به داور در مسابقات را نیز شامل شده بود. تامسون و پی.سی.ای به راه متفاوتی برای ترغیب افراد نیاز داشتند تا نه تنها از رفتارهای بد اجتناب کنند، بلکه به رفتارهای خوب روی بیاورند.

آنها این راه را شریف بودن در مسابقه^{۲۲۷} نام گذاشتند. افراد به ورزش اهمیت می‌دهند؛ آنها به مسابقه اهمیت می‌دهند. این راهی برای نشان دادن این نکته است که مسابقه و درستی آن برتر از خود شرکت‌کننده‌هاست. «شریف بودن در مسابقه» نوعی میهن‌پرستی در ورزش است و بیانگر این است که شما به ورزش خود مدیونید. آرمسترانگ اخلاق ورزشی را رعایت نکرده بود، بلکه برای مسابقه شرافت قائل شده بود. شریف بودن در مسابقه به جز ورزشکاران برای دیگران نیز کاربرد دارد و به همه یادآوری می‌کند که ورزش نوعی نهاد مدنی است. به هم ریختن نهاد کاری بسیار ناشایسته و بی‌شرمانه است.

آیا ضمانتی برای اثربخشی شریف بودن در مسابقه وجود دارد؟ به داده‌هایی که از لیگ بسکتبال شهر دالاس ایالات تگزاس جمع‌آوری شده است، توجه کنید: «در فصل ۲۰۰۲ لیگ بسکتبال، به‌طور میانگین در هر ۱۵ بازی یک خطای فنی^{۲۲۸} گرفته شده

است. از آن زمان، شش کارگاه مربیگری دو هدفه برگزار کردیم. در فصل ۲۰۰۴ لیگ بسکتبال، در هر پنجاه و دو مسابقه یک خطای فنی اتفاق افتاد.» لیگ بیس‌بالی در کالیفرنیا شمالی دریافت که بعد از آموزش مربیگری مثبت، کاهش بسیار چشمگیری (۹۰ درصد!) در تعداد افرادی که به‌خاطر رفتار بد اخراج شدند، رخ داد. طرز تفکر افراد به حدی بهبود یافته بود که تعداد افرادی که در لیگ نام‌نویسی کردند، ۲۰ درصد افزایش یافت. تنها گلایه این بود که زمین بازی کم است.

تامسون نمی‌خواست فقط فرهنگ ورزش جوانان را تغییر دهد، می‌خواست که فرهنگ تمام ورزش‌ها را تغییر دهد: «رؤیای من این است که وقتی مشغول تماشای مسابقات جهانی هستم و یک مربی به زمین مسابقه می‌پرد تا داوری را که تصمیمی مخالف نظر او گرفته است سرزنش کند، ببینم که باب کوستاس^{۳۲۹} در تلویزیون ملی می‌گوید واقعاً بسیار زشت است که این مربی شرافت ورزش بیس‌بال را رعایت نمی‌کند.» به‌عنوان نکته‌ای حاشیه‌ای توجه کنید که این چشم‌انداز چقدر ملموس است.

هنوز ورزش جوانان از خشونت و بی‌نزاکتی پاک نشده است، اما تامسون در مکان‌هایی که فرصت حضور یافته است، تمایز مشهودی ایجاد کرده است. او با شریف بودن در مسابقه از انبساط معنایی گذر کرده و مبنایی برای اهمیت دادن افراد ایجاد کرده است.

درسی که بقیه ما می‌گیریم این است که اگر می‌خواهیم کاری کنیم که افراد اهمیت بدهند باید، از چیزهایی که برای آنها مهم

است، استفاده کنیم. هنگامی که همه از چیز یکسانی استفاده می کنند، رقابت آغاز می شود. برای اجتناب از آن یا باید مانند تامسون به زمین جدیدی برویم یا تداعی هایی بیابیم که برای ایده مان متمایز و خاص باشند.

سفر کتاب (nbookcity.com)

استفاده از منفعت شخصی

ما در جست‌وجوی راه‌هایی هستیم که به‌وسیله آنها کاری کنیم تا دیگران به ایده‌هایمان اهمیت بدهند. کاری کنیم که آنها به کودک آفریقایی به نام روکیا، به سیگار نکشیدن، به خیریه و به اخلاق ورزشی اهمیت بدهند. با استفاده از چیزهایی که برای افراد مهم است، می‌توانیم کاری کنیم به این موضوعات اهمیت بدهند.

اما چه چیزی برای افراد مهم است؟ تا به حال با تداعی‌ها سروکار داشتیم؛ اما جواب مستقیم‌تری هم وجود دارد. در واقع احتمالاً این واضح‌ترین جواب است. چه چیزی برای مردم مهم است؟ مردم به خودشان اهمیت می‌دهند. عجیب نیست که مطمئن‌ترین راه برای آنکه دیگران به موضوعی اهمیت بدهند آن است که منفعت شخصی^{۳۳۰} آنها را فراخوانیم.

جان کیپلز^{۳۳۱} در سال ۱۹۲۵ مأمور شد تیتراگهی تبلیغاتی دوره‌های آموزشی مکاتبه‌ای مدرسه موسیقی ایالات متحده را بنویسد. کیپلز هیچ تجربه‌ای در تبلیغات نداشت، اما فردی با استعداد ذاتی بود. پشت ماشین تحریرش نشست و شروع به کار بر روی معروف‌ترین تیتراژ تاریخ تبلیغات چاپی کرد:

هنگامی که پشت پیانو نشستم به من خندیدند... اما هنگامی که شروع به نواختن کردم!
این داستان کوتاه کلاسیکی از موفقیت آدم‌های ضعیف است. دیگران به او می‌خندیدند! و او با نواختن خود آنها را ساکت کرد!

این سرتیتر به اندازه کافی سحرانگیز است تا بتوانیم عکس العمل اذهان عمومی نظیر: چرا باید کسی به دیگری که پشت پیانو نشسته است بخندد؟ آخرین مرتبه‌ای که به کسی که پشت پیانو نشسته بود خندیده‌ای، چه زمانی بود؟ را تصور کنیم.

این سرتیتر به اندازه‌ای در فروش دوره‌های مکاتبه‌ای موفق بود که کماکان بعد از گذشت دهه‌ها، همچنان آگهی‌نویس‌ها از آن استفاده می‌کنند. شصت سال بعد، این سرتیتر که برداشتی از همان سرتیتر است، باعث ۲۶ درصد افزایش فروش نسبت به سال قبل شد:

هنگامی که از طریق پست سفارش فرش دادم، شوهرم به من خندید. اما وقتی که ۵۰ درصد صرفه‌جویی کردم... ناشر این کتاب، عنوان فرعی را که برای کتابمان انتخاب کرده بودیم نپذیرفت: «هنگامی که این کتاب را نوشتیم، به ما خندیدند. اما وقتی که در وان پر از یخ حمام بیدار شدند...»

کیپلز به تبلیغات سفارش پستی^{۲۳۲} که اولین نوع تبلیغات اطلاع‌رسان^{۲۳۳} مدرن بود، کمک بسیاری کرد. در تبلیغات سفارش پستی برخلاف سایر انواع تبلیغات، تبلیغ‌کننده دقیقاً می‌داند که آگهی چه سازوکاری دارد. فرض کنید در روزنامه یا مجله، تبلیغی برای کتاب «راهنمای خرید سهام» چاپ شده است. اگر بخواهید راهنمای خرید سهام سفارش بدهید، چکی را به آدرس بیان شده در آگهی می‌فرستید. اما در چاپ‌های مختلف این آگهی، آدرس با اندکی تفاوت نسبت به دیگری نوشته شده است. این کار

باعث می‌شود هنگامی که سفارش شما با آدرس خاصی به دست شرکت رسید، بازاریاب این مسئله ارزشمند را بفهمد که کدام آگهی عامل این فروش بوده است.

آگهی‌های سفارش پستی را با یک محصول مصرفی کلاسیک مثل کِرِست^{۳۳۴} مقایسه کنید. چرا خریدار خمیر دندان کِرِست را خریده است؟ آیا به خاطر آگهی جدید تلویزیونی؟ یا به دلیل قیمت تخفیف‌دار در خرده فروشی؟ یا طرح جدید و شیک بسته‌بندی آن؟ یا این واقعیت که مادر خانواده همواره از خمیردندان کِرِست استفاده می‌کند؟ یا اینکه این تنها برند موجود آن روز در بازار بوده است؟ بازاریابان توانایی کمی برای پاسخ دادن به آن دارند.

از آنجا که تبلیغات سفارش پستی بسیار شفاف است، می‌تواند آزمایشگاهی برای ارزیابی جذابیت محرک‌ها باشد. چه چیزی باعث می‌شود که افراد اهمیت بدهند؟ از یک نویسنده تبلیغات پست مستقیم^{۳۳۵} پرسید. جان کیپلز را برترین نویسنده این نوع تبلیغات می‌دانند. او می‌گوید: «در درجه نخست، سعی کنید که در همه تیترو نوشته‌هایتان منفعت شخصی را وارد کنید. کاری کنید که تیترتان به خواننده پیشنهاد بدهد که این همان چیزی است که می‌خواهد. این اصل به قدری اساسی است که بدیهی به نظر می‌رسد. اما این قانون هر روز با بی‌توجهی نویسندگان نقض می‌شود.»

آگهی‌های کیپلز با وعده منفعت‌های بزرگ در ازای هزینه‌های ناچیز، منفعت شخصی را به تیتروهای خود وارد می‌کردند:

با انجام این برنامه ساده می‌توانید به دغدغه‌های مالی ب‌خندید.

۵ روز به من فرصت بدهید تا به شما شخصیتی جذاب بدهم... بگذارید به شما اثبات کنم، مجانی

راز چگونگی افزایش قد

حافظه خود را تنها در ع‌ص‌ریک روز بهبود دهید

در ۵۵ سالگی بازنشسته شوید.

کیپلز می‌گوید شرکت‌ها اغلب بر ویژگی‌های محصول تأکید می‌کنند، در صورتی که باید بر منفعت‌ها تأکید کنند. «رایج‌ترین دلیل ناکامی تبلیغات این است که تبلیغ‌کنندگان آن قدر غرق در دستاوردهای خود هستند (بهترین بذر جهان!) که فراموش می‌کنند به ما بگویند چرا باید از آنها خرید کنیم (بهترین چمن جهان!)». یک اصل قدیمی تبلیغات می‌گوید شما باید شمرده و با توضیحات فراوان، منافع منفعت‌ها^{۲۲۶} را بیان کنید. به بیان دیگر خریداران سرمنه‌های یک‌چهارم اینچی نمی‌خرند، بلکه سوراخ‌های یک‌چهارم اینچی می‌خرند تا بتوانند عکس فرزندانشان را آویزان کنند.

با مشاهده کارهای کیپلز احساس خوبی به ما دست نمی‌دهد: بیشتر آگهی‌های او مرموز و مشکوک هستند، فریبده و گول‌زننده‌اند. تولیدکنندگان بسته شخصیت جذاب ممکن است از شخصیت بی‌وجدان لذت ببرند، اما بیشتر ما در آرزوی رابطه‌ای خوب همراه با اعتماد هستیم.

پس برداشت غیرتبلیغاتی و غیرسطحی از تکنیک‌های کیپلز چیست؟ درس اول چشم‌پوشی نکردن از منفعت شخصی است. جری ویسمن^{۲۳۷} تهیه‌کننده و نویسنده تلویزیونی که اکنون به مدیران عامل آموزش سخنرانی می‌دهد، می‌گوید شما نباید تنها پیرامون منفعت شخصی حرکت کنید. او می‌گوید عبارت «آنچه برای شما دارد»^{۲۳۸} باید محور تمام سخنرانی‌ها باشد.

ویسمن می‌گوید که برخی در برابر بیان شمرده پیام مقاومت می‌کنند. او خطاب به مخالفان می‌گوید: «اما مخاطبان من احمق نیستند. اگر برای آنها شرح بدهم، حتی ممکن است احساس کنند که به آنها توهین شده است!» اما بیان شمرده برای مخاطبی که ممکن است گیج شده باشد، ارزشمند است: «اگر قبل از برقراری ارتباط میان ویژگی‌ها و منفعت‌هایی که برایشان توضیح داده‌اید و درک آنها، شما به نکته بعدی بروید، احتمالاً آنها زمانی برای درک آن منفعت یا نکته بعدی نخواهند داشت.»

همه معلمان با این حرف دانش‌آموزان که بسیار تکرار می‌شود آشنا هستند «چگونه و کجا قرار است از این مطالب استفاده کنیم؟» به بیان دیگر، این موضوع چه چیزی برای ما دارد؟ اگر آنچه جبر برای دانش‌آموزان داشت این بود که در بازی‌های کامپیوتری بهتر عمل کنند، آیا هیچ معلمی از بیان آن تردیدی به خود راه می‌داد؟ آیا هیچ معلمی شک دارد که گفتن این موضوع به دانش‌آموزان باعث توجه بهتر آنها به جبر خواهد شد؟

اگر منفعت شخصی را پیدا کردید، آن را مدفون نکنید. پیرامون آن صحبت نکنید. حتی پیچشی ظریف نیز تاثیری متفاوت خواهد

داشت. کیپلز می گوید خود شخص را در منفعت شخصی در نظر بگیرید: «نگوید افراد هنگام استفاده از لاستیک های گودیر لذت امنیت را احساس می کنند بگویند شما هنگام استفاده از لاستیک های گودیر لذت امنیت را احساس خواهید کرد.»

مسلم است که برای استفاده از جذابیت منفعت شخصی، راه هایی کمتر آشکار و کمتر نفرت انگیز نسبت به آنهایی که در آگهی های سفارش پستی استفاده شده بود، وجود دارد. برای کاوش این مسئله، با مطالعه نسبتاً عجیبی در شهر تمپی آریزونا^{۳۳۹} آغاز می کنیم.

تلویزیون کابلی در تمپی

در سال ۱۹۸۲ روان‌شناسان در شهر تمپی آریزونا مطالعه‌ای دربارهٔ متقاعدسازی بر روی گروهی از مالکان خانه انجام دادند. دانشجویان داوطلبی که از آنها خواسته شده بود پرسشنامه‌ها را به‌عنوان پروژهٔ درسی تکمیل کنند، به ملاقات مالکان خانه می‌رفتند.

در آن زمان تلویزیون‌های کابلی تازه پدیدار شده بودند و کماکان اغلب مردم با آن ناآشنا بودند. این پژوهش برای مقایسهٔ موفقیت دو رویکرد مختلف آموزش مالکان خانه دربارهٔ منافع‌های بالقوهٔ تلویزیون‌های کابلی طراحی شده بود. به گروهی از صاحبان خانه اطلاعاتی دربارهٔ اینکه چرا تلویزیون کابلی ارزشمند است، ارائه شد:

تلویزیون کابلی خدمات سرگرمی و اطلاع‌رسانی گسترده‌تری به استفاده‌کنندگان ارائه می‌دهد. اگر از آنها به درستی استفاده شود، فرد می‌تواند برای لذت بردن از رویدادهای پیشنهادی، از قبل برنامه‌ریزی کند. به جای پرداخت هزینه‌های پرستار بچه و بنزین و تحمل مشکلاتی که بیرون رفتن دارد، می‌توان زمان بیشتری را در خانه با خانواده، تنها یا با دوستان سپری کرد.

از گروه دیگر صاحبان خانه خواسته شد تا خود را در این سناریو با جزئیات فراوان تصور کنند:

لحظه‌ای بیندیشید و تصور کنید که چگونه تلویزیون کابلی می‌تواند برایتان خدمات سرگرمی و اطلاع‌رسانی گسترده‌تری فراهم

آورد. اگر به درستی از آن استفاده کنید، می‌توانید که پیشاپیش برای رویدادهایی که می‌خواهید از آنها لذت ببرید، برنامه‌ریزی کنید. لحظه‌ای بیندیشید که چگونه به جای صرف پول برای پرستار بچه و بنزین و تحمل مشکلات بیرون رفتن، قادر خواهید بود که زمان خود را در منزل و با خانواده، تنها یا با دوستانتان بگذرانید.

بعضی از خوانندگان می‌گویند که ابتدا تفاوتی میان این دو رویکرد ندیده‌اند. تفاوت بسیار ظریف و زیرکانه است. برگردید و تعداد دفعاتی را که کلمه «شما»^{۳۴۰} در هر کدام از متن‌ها آمده است، بشمارید.

این مطالعه نسخه‌ای استادانه‌تر از توصیه کیپلز درباره اجتناب از صحبت کردن درباره منافع‌های انتزاعی («افراد هنگام استفاده از لاستیک گودیر لذت امنیت را احساس می‌کنند») و تمرکز بر منافع‌های شخصی («شما هنگام استفاده از لاستیک‌های گودیر لذت امنیت را احساس خواهید کرد») محسوب می‌شود. مطالعه آریزونا یک گام جلوتر می‌رود و از افراد می‌خواهد که احساس امنیتی را که از استفاده از لاستیک‌های گودیر به دست می‌آورند تجسم^{۳۴۱} کنند.

دانشجویان با تکمیل پرسشنامه فکر می‌کردند که پروژه پژوهشی آنها به اتمام رسیده است، اما محققان هنوز مرحله دیگری پیش رو داشتند که باید آن را به پایان می‌رساندند. یک ماه بعد از انجام تحقیق، تلویزیون کابلی به تمپی رسید. شرکت محلی تلویزیون کابلی با مالکانی روبه‌رو بود که می‌خواستند مشترک تلویزیون شوند. دانشگاه اطلاعات مشترکان را از شرکت تلویزیون کابلی

دریافت کرد. آنها توانستند تحلیل کنند که کدام یک از مالکان مشترک شده‌اند و کدامشان نشده‌اند.

بیست درصد مالکان دریافت‌کننده اطلاعات درباره تلویزیون کابلی مشترک شده بودند که با نرخ اشتراک در سایر مناطق یکسان بود. اما ۴۷ درصد مالکانی که خود را مشترک تصور کرده بودند، مشترک تلویزیون کابلی شدند. عنوان مقاله‌ای که این پژوهش منتشر کرد عبارت بود از: «آیا تصور کردن باعث این اتفاق شد؟» پاسخ مثبت بود.

در مقایسه با آگهی‌های سفارش پستی، جذابیت «تصور کردن تلویزیون کابلی» زیرکانه‌تر و ظریف‌تر از جذابیت منفعت شخصی بود. دقت کنید که منافع پیشنهادی مانند روش کیپلز خیالی و خارق‌العاده نیستند. جان کلام این بود که شما می‌توانید با مشترک شدن تلویزیون کابلی، از دردسرهای ترک خانه (!) اجتناب کنید. دیگر اینکه تنها شنیدن درباره مزایا به صورت انتزاعی، برای ترغیب مشترکان بیشتر کافی نبود. تنها هنگامی که افراد خود را ستاره بازیگر این نقش می‌بینند، علاقه‌شان افزایش می‌یابد. می‌توانم خود را همراه همسرم در حال تماشای فیلم ببینم و هر موقع که خواستم بلند شوم و به فرزندانم که در اتاق کناری هستند سر بزنم... و به تمام هزینه‌های مراقبت از کودک که صرفه‌جویی کرده‌ام فکر کنم!

این یافته‌ها نشان می‌دهند که احتمالاً مشهود بودن منفعت‌هاست که باعث می‌شود افراد اهمیت بدهند، نه عظمت و بزرگی آنها. نیاز نیست که وعده ثروت، جاذبه جنسی و شخصیت جذاب بدهید. احتمالاً تنها کافی است که وعده منافع منطقی را

بدهید که افراد به آسانی بتوانند خود را در حال لذت بردن از آنها تصور کنند.

فرض کنید که مؤسسه نجات کودکان این ایده را در پیشنهاد حمایت مالی خود جا می‌داد. در حال حاضر پیشنهاد به این صورت است: «با کمک ماهیانه ۳۰ دلار می‌توانید حامی مالی روکیا، دختر کوچکی در کشور مالی شوید؛» پیشنهادی که الآن هم بسیار موفق است. اما چه می‌شود اگر این پیشنهاد ارتقاء یابد؟ «تصور کنید که شما حامی مالی روکیا، دختر کوچکی در مالی هستید. شما در کنار عکس فرزندانان عکسی از او را نیز بر روی میز کارتان دارید. طی سال گذشته سه بار نامه‌نگاری کرده‌اید و از طریق نامه‌ها می‌دانید که او کتاب خواندن را بسیار دوست دارد و برادر کوچکش مدام او را اذیت می‌کند. او از این مسئله هیجان‌زده است که قرار است سال آینده در تیم فوتبال بازی کند.» این متن بسیار قدرتمند است (و اصلاً خنثی و بی‌روح نیست).

مازلو

البته منفعت شخصی کل داستان نیست، به‌ویژه اگر مانند رویه معمول، «منفعت شخصی» را به ثروت و امنیت محدود کنیم. اگر این تمام داستان بود هیچ‌کس در نیروهای نظامی خدمت نمی‌کرد. چیزهایی وجود دارند که مردم به آنها اهمیت می‌دهند، اما هیچ‌وقت در آگهی‌های کیپلز آنها را نمی‌بینیم.

در سال ۱۹۵۴ روان‌شناسی به نام آبراهام مازلو^{۲۴۲} پژوهش پیمایشی در روان‌شناسی درباره آنچه انسان را بر می‌انگیزاند انجام داد. او نسخه‌های مختلف پژوهش‌های موجود را به فهرستی از نیازها و امیال که افراد سعی در ارضای آنها دارند خلاصه کرد:

تعالی: کمک به دیگران برای درک توانایی‌های بالقوه‌شان

خودشکوفایی: درک توانایی‌های بالقوه خود، رضایت از خویشتن، تجربیات متعالی

زیبایی‌شناختی: تقارن، نظم، زیبایی، تعادل

یادگیری: دانستن، فهمیدن، ارتباط ذهنی

شان و منزلت: دستیابی، صلاحیت داشتن، پذیرفته شدن، استقلال، موقعیت

تعلق: عشق، خانواده، دوستان، مهربانی

امنیت: حفاظت، ایمنی، پایداری

فیزیکی: گرسنگی، تشنگی، راحتی جسمانی

ممکن است این فهرست را به صورت هرم مازلو یا سلسله مراتب نیازهای مازلو به خاطر بیاورید. فهرست نیازهای مازلو به طرز باورنکردنی دقیق و موشکافانه است، اما او در توضیح آن به صورت «سلسله مراتب» اشتباه کرده است. مازلو سلسله مراتب را به صورت نردبانی می‌دید که باید مرحله به مرحله از آن بالا رفت. شما نمی‌توانید میل خود به شأن و منزلت را پیش از ارضای میل امنیت ارضا کنید. شما نمی‌توانید نیازهای زیبایی‌شناختی خود را پیش از برآورده ساختن نیازهای فیزیکی ارضا کنید (در جهان مازلو، هیچ هنرمند گرسنه‌ای وجود نداشت).

پژوهش‌های متعددی اعتبار سلسله مراتبی نظریه مازلو را رد می‌کنند، مردم تمام این نیازها را تقریباً به صورت همزمان پی می‌گیرند. هیچ شکی نیست که بیشتر افراد گرسنه غذا را به تعالی ترجیح می‌دهند، اما در میانه این فهرست همپوشانی زیادی وجود دارد.

هنگامی که مردم درباره «منفعت شخصی» صحبت می‌کنند، عموماً منظورشان سطوح فیزیکی، امنیت و شأن و منزلت است. برخی اوقات اگر گوینده شدیداً عاطفی^{۲۴۲} باشد، لایه تعلق نیز بیان می‌شود. بازاریابان و مدیران زیادی وجود ندارند که فرای این

طبقات عمل کنند. حتی جذابیت که به نظر در زیر دسته زیبایی شناختی قرار می گیرد بیشتر مواقع مربوط به شأن و منزلت است. دلیل بسیار خوبی برای اینکه چرا افراد بر این دسته های خاص تمرکز دارند، وجود دارد. شاید آنها حقیقتاً اهمیت دارند. بقیه نیازها مانند خود شکوفایی، تعالی و ... اندکی دانشگاهی به نظر می رسند. اخیراً پژوهشی این سؤال را بررسی کرد تا مشخص کند کدام دسته از نیازهای مازلو باعث می شوند افراد اهمیت بدهند.

تصور کنید شرکتی وعده پرداخت ۱۰۰۰ دلار پاداش را به کارکنان خود در صورت رسیدن به اهداف عملکردی می دهد. سه راه مختلف برای بیان این پاداش به کارکنان وجود دارد:

۱. فکر کنید ۱۰۰۰ دلار پاداش چه معنی دارد: پیش پرداختی برای خرید اتومبیل جدید یا بازسازی منزلتان که منتظر انجام آن بودید.

۲. به افزایش امنیت خاطر حاصل از وجود ۱۰۰۰ دلار در حساب بانکی برای روز مبادا فکر کنید.

۳. فکر کنید که ۱۰۰۰ دلار چه معنی ای می تواند داشته باشد: شرکت تشخیص داده که شما چقدر در عملکرد کلی شرکت مهم هستید. شرکت برای هیچ، پولی هزینه نمی کند.

هنگامی که از افراد پرسیده می شود، کدام موقعیت برای خود آنها جذاب است، اغلب شماره ۳ را انتخاب می کنند. چرا که برای

اعتبار و منزلت آنها خوب است. درحالی که در شماره ۱ و ۲ تقریباً واضح است که ۱۰۰۰ دلار پس انداز یا خرج می شود. بیشتر ما مشکلی برای تصور خرج کردن ۱۰۰۰ دلار نداریم (افراد کمی را می توانیم ببینیم که دوست دارند خود را در حال پس انداز کردن تصور کنند).

اما نکته مهم اینجا است: هنگامی که از افراد پرسیده می شود کدام موقعیت برای دیگران (نه خود آنها) بهترین است، شماره یک را رضایت بخش ترین می دانند و بعد از آن شماره دو را انتخاب می کنند. نکته این است: اعتبار و منزلت محرک ما هستند، اما محرک دیگران پرداخت های مالی است. این موضوع به تنهایی تقریباً همه چیز را درباره شیوه های که مشوق ها در بیشتر شرکت های بزرگ طراحی می شوند، توضیح می دهد.

مثال مشابه دیگری را در نظر بگیرید. بیا فرض کنیم شما قصد دارید شخصی را برای پذیرش شغلی جدید در واحدی که برای موفقیت سازمان بسیار تعیین کننده است، ترغیب کنید. سه شیوه بیان مختلف را در نظر بگیرید:

۱. به این موضوع فکر کنید که چقدر این شغل برای شما امنیت خاطر فراهم می کند، چرا که شرکت همواره کسی را برای این شغل نیاز دارد.

۲. به دیده شدن در این شغل بیندیشید. از آنجا که این شغل بسیار مهم است بسیاری از افراد عملکرد شما را زیر نظر خواهند

داشت.

۳. به این بیندیشید که چقدر کار کردن در این شغلِ کلیدی ارزشمند خواهد بود. این شغل فرصت یگانه‌ای برای یادگیری کار شرکت فراهم می‌کند.

شکاف میان خود ما و دیگران دوباره روی می‌دهد. بیشتر افراد می‌گویند شماره ۳ یعنی جذابیت یادگیری برایشان محرک قوی‌تری است. همان افراد پیش‌بینی می‌کنند که دیگران با شماره یک (امنیت) و شماره دو (شان و منزلت) بیشتر برانگیخته می‌شوند.

به بیان دیگر، بسیاری از ما فکر می‌کنیم که دیگران در زیرزمین هرم مازلو زندگی می‌کنند، احتمالاً شما آپارتمان پنت هاوس دارید اما دیگران آن پایین‌ها زندگی می‌کنند. با صرف زمان زیاد در طبقه پایین هرم مازلو ممکن است فرصت‌های بسیاری را برای انگیزش افراد از دست بدهیم. این موضوع بدان معنی نیست که «طبقه‌های پایین» یا به عبارت دیگر نیازهای مشهودتر و فیزیکی، انگیزاننده نیستند، البته که هستند. همه ما دوست داریم پاداش بگیریم و امنیت شغلی داشته باشیم و احساس کنیم که برای آن کار متناسب هستیم. اما تمرکز زیاد بر چنین نیازهایی، موجب کم شدن احتمال دستیابی به انگیزاننده‌های عمیق‌تر خواهد شد.

مثالی عالی درباره استفاده از محرک‌های عمیق‌تر، داستان نظامی بازنشسته ارتش ایالات متحده است؛ کسی که فرمانده میدان جنگ نیست، بلکه مدیر سالن غذاخوری پادگان است.

شماره کتاب (nbookcity.com)

غذاخوری در عراق

غذای ارتش تقریباً همان گونه است که انتظار دارید: بی مزه، سوخته و تهیه شده در حجم بالا. ظرف‌ها برق انداخته نمی‌شوند. سالن‌های غذاخوری کارخانه‌های کالری هستند، که سوخت موردنیاز افراد را برای انجام کارهایشان می‌رسانند. یک ضرب‌المثل قدیمی ارتش می‌گوید:

«ارتش روی شکمش سفر می‌کند.»

سالن غذاخوری پگاسوس^{۲۴۴} بیرون فرودگاه بغداد، آوازه متفاوتی دارد. در پگاسوس، گوشت به خوبی پخته می‌شود، سینی میوه ترکیب زیبایی از هندوانه، کیوی و انگور است. سربازان فقط برای خوردن یک وعده غذا، در خطرناک‌ترین جاده عراق از گرین زون^{۲۴۵} (منطقه امن آمریکایی در بغداد) به سمت پگاسوس رانندگی می‌کنند.

فلوید لی^{۲۴۶} مسئول پگاسوس، پیش از آغاز جنگ عراق، بعد از بیست و پنج سال خدمت به عنوان تفنگدار نیروی دریایی و آشپز ارتش بازنشسته شده بود. او از بازنشستگی بیرون آمد تا این شغل را بپذیرد. او می‌گوید «من تمام عمرم منتظر چنین شغلی بودم و حالا اینجا در بغداد هستم.»

لی به خوبی به این مسئله آگاه است که سرباز بودن بی‌رحمانه دشوار است. سربازان اغلب هفت روز هفته، هجده ساعت کار

می‌کنند. در عراق همیشه احتمال خطر وجود دارد. لی، پگاسوس را به این دلیل می‌خواست که آسایش موقتی در این آشفتگی فراهم کند. او به خوبی از مأموریت خود آگاه است: «آن‌طور که می‌بینم، من فقط مسئول خدمات غذایی نیستم، من مسئول دلگرمی و روحیه سربازان هستم.»

به این جمله بیندیشید: «من مسئول روحیه سربازان هستم.» لی با توجه به سلسله مراتب مازلو، به دنبال تعالی است. این چشم‌انداز به صدها کار کوچکی که روزانه همکاران لی انجام می‌دهند، تسری می‌یابد. در پگاسوس دیوارهای سفید سالن‌ها که در غذاخوری‌های سربازان معمول است، پر از پوست‌های ورزشی است. پنجره‌ها طلاکاری شده‌اند و رومیزی‌ها شیک و تشریفاتی هستند. نور آزاردهنده لامپ‌های مهتابی جای خود را به فن‌های سقفی با نورهای آرامش‌بخش داده‌اند. گارسون‌ها کلاه‌های سفید بلند آشپزی به سر دارند.

مسئله چشمگیر درباره شهرت و آوازه پگاسوس در تهیه غذای خوب این است که پگاسوس دقیقاً همان مواد اولیه‌ای را مصرف می‌کند که دیگران مصرف می‌کنند. پگاسوس مانند دیگر غذاخوری‌ها، همان منوی غذای بیست و یک روزه ارتش را ارائه می‌دهد. مواد آن از تأمین‌کننده یکسانی تأمین می‌شود. تفاوت‌ها در نگرش‌های متفاوت نهفته است. آشپز برای تهیه سینی عالی میوه، میوه‌های روز را دسته‌بندی کرده، انگورهای نامناسب را جدا کرده و بهترین قسمت‌های هندوانه و کیوی را انتخاب

می‌کند. شب هنگام، بر روی میزِ دسر پنج نوع پای و سه نوع کیک ارائه می‌شود. گوشت مخصوص غذای اصلی یکشنبه، دو روز کامل در سس مخصوص خوابانده می‌شود. آشپزی از نیواورلئان، ادویه‌های مختلف را سفارش می‌دهد تا برای بهتر کردن غذای اصلی به عراق فرستاده شود. یکی از آشپزها دسر کیک توت فرنگی خود را «هوس‌انگیز» توصیف می‌کند، صفتی که هیچ‌گاه پیش از این برای غذاهای ارتش به کار برده نشده است.

لی دریافته است که ارائه غذا یک شغل است، اما بهبود روحیه مأموریت است. بهبود روحیه ترکیبی از خلاقیت، آزمایشگری و خبرگی است. حال آنکه ارائه غذا تنها کشیدن غذا با کفگیر است.

یکی از سربازانی که برای صرف غذای یکشنبه به پگاسوس سفر می‌کند می‌گوید «زمانی که در اینجا فراموش می‌کنید که در عراق هستید.» لی به طبقه‌های فراموش شده هرم مازلو دست می‌برد: نیازهای زیبایی‌شناختی، یادگیری و تعالی. او در بازتعریف مأموریت سالن غذاخوری‌اش، الهام‌بخش همکارانش است تا یک آبادی در کویر بسازد.

دستگاه بودادن ذرت و علوم سیاسی

حتی جان کیپلز، نویسنده تبلیغات سفارش پستی، نیز می‌پذیرد که محرک‌های قدرتمندتری خارج از حیطه محدود منفعت شخصی وجود دارد. او داستان بازاریابی را بیان می‌کند که فیلمی آموزشی درباره ایمنی در برابر آتش را که به قصد کمک به آتش‌نشانان تولید شده بود، ترویج می‌کرد. این بازاریاب آموخته بود که سه جذابیت پایه‌ای برای مصرف‌کننده وجود دارد: جذابیت جنسی، طمع و ترس.

غریزه بازاریاب به او می‌گفت که در این موقعیت طمع بهتر از بقیه کار می‌کند. به هدایای رایگانی که آتش‌نشانان را ترغیب می‌کرد فیلم را بررسی کنند، فکر کرده بود. او به ایستگاه‌های محلی زنگ زد تا بفهمد کدام هدیه جذابیت بیشتری دارد. هنگامی که تماس می‌گرفت درباره فیلم جدید توضیح می‌داد و می‌پرسید «آیا تمایل دارید که فیلم را برای خرید احتمالی آن و استفاده در برنامه‌های آموزشیتان ببینید؟» جواب عمومی «بله!» مشتاقانه بود.

سؤال دوم دو نسخه مختلف از جذابیت طمع را می‌آزمود: «آتش‌نشانان شما ترجیح می‌دهند کدام هدیه را به عنوان تشکر برای تماشای فیلم دریافت کنند؛ دستگاه برقی بو دادن ذرت یا مجموعه چاقوهای آشپزخانه؟»

دو تماس اول منجر به دریافت این پاسخ صریح شد: «آیا فکر می‌کنید که ما برنامه‌های ایمنی در برابر آتش را به خاطر دستگاه بو

دادن ذرت انجام می‌دهیم؟»

بازاریاب پرسش دربارهٔ هدیه‌های رایگان را متوقف کرد. پس بعضی اوقات منفعت شخصی کمک می‌کند تا افراد اهمیت بدهند و برخی اوقات اثر معکوس دارد. از این موضوع چه چیزی می‌خواهیم بسازیم؟

اگر سیاست را در نظر بگیریم این رمز و راز عمیق‌تر خواهد شد. بینش سنتی این است که رأی‌دهندگان نمونهٔ کامل منفعت شخصی هستند. هنگامی که پیشنهادی مبنی بر افزایش نرخ مالیات برای درآمدهای بالا روی میز قرار بگیرد، انتظار می‌رود که افراد ثروتمند علیه آن رأی بدهند و دیگران به آن رأی مثبت بدهند.

در واقع این بینش سنتی غلط است. مدارک چندانی تأیید نمی‌کنند که نظرات عمومی می‌تواند به وسیلهٔ منافع شخصی کوتاه‌فکرانه پیش‌بینی شود. در سال ۱۹۹۸، دونالد کیندر^{۲۲۷} استاد علوم سیاسی دانشگاه میشیگان براساس مطالعات وسیعی، طی سی سال پژوهش، اثرات منفعت شخصی بر دیدگاه‌های سیاسی را با عنوان «ناچیز» توصیف کرد. ناچیز! کیندر می‌نویسد:

هنگامی که با کارهای مثبت مواجهیم سفیدپوست‌ها و سیاه‌پوستان آمریکایی، بدون محاسبهٔ سود و زیان شخصی، به دیدگاه‌های خود می‌رسند. بیکاران پشت سیاست‌هایی که برای آرام کردن پریشانی‌های اقتصادی طراحی شده است صف نمی‌کشند. احتمال آنکه افراد نیازمند به مراقبت‌های درمانی طرفدار سیاست‌های بیمهٔ درمان دولتی باشند بیشتر از آنهایی که کاملاً تحت

پوشش بیمه قرار دارند، نیست. والدینی که فرزندان‌شان در مدرسه‌های دولتی تحصیل می‌کنند نسبت به سایر شهروندان حمایت بیشتری از کمک دولت به تحصیل، نمی‌کنند. آمریکایی‌هایی که با احتمال بالاتری به جنگ فراخوانده می‌شوند نسبت به سایر آمریکایی‌ها مخالفت بیشتری با مداخله نظامی یا افزایش تعارضات ندارند. پشتیبانی از سیاست‌های حمایتی زنان کارمند، در میان زنان شاغل و خانه‌دار، یکسان است. مشخص شده است که در مسائلی نظیر لغو مقررات تبعیض نژادی مدارس، مقررات منع مصرف الکل، آزمون‌های اجباری دانشکده‌ها، سیاست‌های مسکن، آموزش دوزبانه، تسلیم در برابر قانون، تمکین به حل اختلافات قانونی، کنترل حمل اسلحه و دیگر مسائل، منفعت شخصی کاملاً بی‌اهمیت است.

این یافته‌ها خلاف منطق هستند. اگر مردم از منفعت شخصی خود حمایت نمی‌کنند، از منفعت چه کسی حمایت می‌کنند؟ پاسخ به این سؤال نکات ظریف و دقیقی دارد. اول اینکه، هنگامی که اثر یک سیاست عمومی، مهم، قابل توجه، مشهود و فوری است، منفعت شخصی به میزان چشمگیری مهم می‌شود. به عنوان مثال در سال ۱۹۷۸ در کالیفرنیا، رأی‌گیری برای طرح مرسوم به پیشنهاد ۱۳ انجام شد که کاهش شدیدی در مالیات بر دارایی، در مقابل کاهش شدید خدمات عمومی مانند مدارس، کتابخانه‌ها و واحدهای پلیس و آتش‌نشانی را پیشنهاد می‌کرد. در این طرح صاحبان خانه که از افزایش شدید مالیات ناشی از افزایش ارزش دارایی‌ها خسته شده بودند، به نفع پیشنهاد ۱۳ رأی دادند. کتابداران و آتش‌نشانان برخلاف دیگران علیه آن رأی دادند. دوم اینکه، منفعت شخصی حتی اگر دیکته نکند به چه چیزی باید توجه کنیم، حداقل به آن شکل می‌دهد. به عنوان مثال

در پیشنهاد ۱۳ احتمال آنکه مالکان خانه و کارکنان بخش عمومی نظر مثبتی درباره این طرح داشته باشند، زیاد بود، حتی اگر این نظر با منافع شخصی آنها همسو نبوده باشد.

اما منفعت شخصی تمام داستان نیست. اصولی مانند برابری، اصالت فرد، ایده‌آل‌های مرتبط با دولت و حقوق انسانی برای ما بسیار مهم هستند، حتی اگر به منفعت شخصی ما آسیب برسانند. ممکن است شنیدن دیدگاه‌های برخی از گروه‌های اقلیت سیاسی را دوست نداشته باشیم، اما از حق اظهار نظر آنها حمایت می‌کنیم، زیرا به حق آزادی اظهار نظر معتقدیم.

شاید مهم‌ترین بخش داستان این باشد: اغلب «منفعت گروهی» نسبت به منفعت فردی، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای نظرات سیاسی است. کیندر می‌گوید به نظر می‌رسد در شکل‌گیری دیدگاه افراد، آنها به جای پرسیدن «چه فایده‌ای برای من دارد؟» می‌پرسند «چه فایده‌ای برای ما دارد؟» تعلق ما به گروه ممکن است بر اساس نژاد، طبقه، دین، جنسیت، منطقه، حزب سیاسی، صنعت و یا دیگر ابعاد متفاوت باشد.

جیمز مارچ^{۲۴۸} استاد دانشگاه استنفورد ایده‌ای در این ارتباط دارد. او پیشنهاد می‌دهد ما از دو مدل اساسی برای تصمیم‌گیری‌هایمان استفاده می‌کنیم. مدل اول محاسبه پیامدهاست. ما به گزینه‌های مختلف وزن می‌دهیم، ارزش هر کدام را ارزیابی می‌کنیم و گزینه‌ای را انتخاب می‌کنیم که بیشترین ارزش را برای ما داشته باشد. این مدل، دیدگاه استاندارد

تصمیم‌گیری در طبقه اقتصادی است: افراد منطقی عمل می‌کنند و به فکر منافع شخصی هستند. عامل منطق می‌پرسد کدام کاناپه در این قیمت بیشترین راحتی و بالاترین زیبایی را فراهم می‌کند. اما مدل دوم کاملاً متفاوت است. این مدل فرض می‌کند که افراد تصمیمات خود را بر اساس هویت خود می‌گیرند. آنها از خود سه سؤال می‌پرسند: من که هستم؟ این چه موقعیتی است؟ و شخصی مانند من در چنین موقعیت‌هایی چه کار می‌کند؟

توجه داشته باشید که در مدل دوم، افراد پیامدها و نتایج را شخصاً تحلیل نمی‌کنند. هیچ محاسبه‌ای در کار نیست تنها هنجارها و اصول وجود دارند. شخصی مانند من، حسابداری از منطقه جنوب شرقی، احتمالاً کدام یک از کاناپه‌ها را می‌خرد؟ بودایی اهل هالیوود از کدام کاندیدای سیاسی حمایت می‌کند؟ این موضوع تقریباً به مانند این است که فرد با تصویری از شخصی ایده‌آل همفکری می‌کنند: شخصی مانند من چگونه عمل خواهد کرد؟

این مدل دوم تصمیم‌گیری است که روشن می‌کند چرا آتش‌نشانان از دستگاه بو دادن ذرت عصبانی شدند. در ذهن داشته باشید که دستگاه بو دادن ذرت رشوه نبود. اگر بازاریاب می‌گفت: «این فیلم را برای واحد آتش‌نشانی خود سفارش دهید تا یک دستگاه برای منزلتان به شما هدیه بدهم» واضح است که بیشتر مردم این پیشنهاد را به دلیل منافات با اصول اخلاقی رد می‌کردند. درست برعکس، این پیشنهاد می‌توانست اصلاً اهانت‌آمیز نباشد: برای تشکر از زحمتی که برای دیدن فیلم می‌کشید،

یک دستگاه بو دادن ذرت به شما هدیه می‌دهیم. شما دستگاه را بدون توجه به تصمیمتان درباره خرید فیلم دریافت می‌کنید. هیچ چیز غیر اخلاقی درباره پذیرفتن این پیشنهاد وجود ندارد.

می‌توانیم از آن هم جلوتر برویم: از دیدگاه منفعت شخصی و بیشینه کردن سود، واقعاً رد کردن این پیشنهاد احمقانه است. اگر تصمیم الف را بگیرید صاحب دستگاه می‌شوید. اگر تصمیم ب را بگیرید صاحب دستگاه نخواهید شد. تمام شرایط دیگر مشابه هم هستند. پس اگر پذیرفتن دستگاه، ارزشی را در دنیایتان از بین نمی‌برد بهتر است تصمیم الف را بگیرید.

اما از دیدگاه مدل تصمیم‌گیری بر اساس هویت، رد کردن دستگاه کاملاً صحیح به نظر می‌رسد. فرایند تفکر بیشتر این‌گونه است: «من آتش‌نشان هستم. شما به من پیشنهاد دریافت دستگاهی به ازای دیدن فیلمی درباره ایمنی می‌دهید. اما ما آتش‌نشانان از آن دسته افرادی نیستیم که برای شوق یادگیری ایمنی، به هدیه کوچکی نیاز داشته باشیم. ما برای حفظ جان مردم، وارد ساختمان‌های در حال سوختن می‌شویم و جان خود را به خطر می‌اندازیم. شرم‌آور است که به من بگویی به دستگاه بو دادن ذرت نیاز دارم!»

راه‌هایی برای متحد کردن این دو مدل تصمیم‌گیری وجود دارد. اگر بازاریاب پیشنهاد حمایت ۵۰ دلاری از برنامه ایمن‌سازی مدارس در برابر آتش را در ازای دیدن فیلم می‌داد، نتیجه چه بود؟ واضح است که این پیشنهاد توهین به هویت آتش‌نشانان

نبود.

منفعت شخصی مهم است. شکی در این نیست که می‌توانیم با استفاده از جذابیت منفعت شخصی کاری کنیم که افراد به موضوع موردنظر ما اهمیت بدهند. اما این کار پالت رنگ محدودی در اختیار ما می‌گذارد. اینکه همواره ذهن خود را پیرامون منفعت شخصی حرکت دهیم، مانند این است که همیشه با یک رنگ نقاشی کنیم. این کار برای ما طاقت‌فرسا است و برای دیگران نیز شوق‌انگیز نخواهد بود.

فلوید لی، مدیر غذاخوری پگاسوس، از این مسئله به‌درستی استفاده کرده است. او می‌توانست از راه جذابیت محض منفعت شخصی انگیزش ایجاد کند؛ شاید با این پیشنهاد که اگر همکارانش سخت کار کنند هر شب می‌توانند ده دقیقه زودتر کار را تعطیل کنند، یا با دادن حق انتخاب اولین استیک. اما او به جای آن کاری کرد تا یک نوع هویت پگاسوسی خلق کند: آشپز پگاسوس مسئول بالا بردن روحیه است، نه غذا. حال می‌توانید به صدها تصمیم کارکنان پگاسوس فکر کنید که آنها با طرح این پرسش، این تصمیم‌ها را گرفته‌اند: یک پگاسوسی در این موقعیت چه کار می‌کند؟

نیاز به یادگیری جبر و سطوح پایینی هرم مازلو

موقعیت: بنابر اخبار مکتوب، تمام معلمان جبر با دو سؤال دانش‌آموزان خود مواجه شده‌اند: «چرا باید اینها را بدانم؟ اصلاً چه زمانی قرار است از آنها استفاده کنم؟» این کلینیک سه تلاش مختلف برای پاسخ به این سؤالات را مورد بررسی قرار می‌دهد.

پیام ۱

در کنفرانس سال ۱۹۹۳ «جبر برای همه»، در پاسخ به پرسش «چرا باید جبر بیاموزیم؟» نکات زیر بیان شد:

جبر روش‌هایی برای حرکت از موارد خاص به سمت موارد عام فراهم می‌آورد. این امر شامل کشف الگوها در میان اعضای یک مجموعه و توسعه زبان مورد نیاز برای تفکر درباره آن و انتقال آن به دیگران است.

جبر دستورالعمل‌هایی برای به کارگیری نمادهایی که به ما اجازه می‌دهند جهان پیرامونمان را درک کنیم، فراهم می‌آورد.

جبر از طریق مدل‌های ریاضی وسیله‌ای برای درک جهان فراهم می‌آورد.

جبر علم متغیرهاست. جبر ما را قادر می‌سازد تا با شناسایی متغیرها (اندازه‌هایی که مقدارشان تغییر می‌کند) و با وضع کردن یا یافتن ساختارهای میان داده‌ها، با بدنه عظیمی از داده‌ها کار کنیم.

جبر مجموعه‌ای از ایده‌ها و تکنیک‌های اساسی و پایه‌ای برای توضیح و استدلال درباره روابط میان مقادیر متغیر است.

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۱

این پیام مشکل اسارت در دام دانش را نشان می‌دهد. احتمالاً این کنفرانس با حضور گروهی از متخصصان جبر برگزار شده و به جوابی رسیده‌اند که به نظر بقیهٔ متخصصان پذیرفتنی می‌آید. اما بیایید واقع‌بین باشیم: آیا هیچ دانش‌آموز بی‌قراری با شنیدن اینکه «جبر دستورالعمل‌هایی برای به کارگیری نمادهایی که به ما اجازه می‌دهند جهان پیرامونمان را درک کنیم، فراهم می‌آورد» بر قطار جبر سوار خواهد شد؟ نکات بالا برای تعریف جبر به نظر کاملاً منطقی می‌رسند. اما برای مجاب کردن دیگران به مطالعهٔ آن اثرگذار نیستند. ما به پیامی احتیاج داریم که کاری کند تا دانش‌آموزان به جبر اهمیت بدهند.

پیام ۲

ما به پاسخ‌هایی که در ادامه می‌آید دست یافتیم. این پاسخ‌ها از مثال‌هایی الهام گرفته شده‌اند که با جست‌وجو در اینترنت به آنها دست پیدا کرده‌ایم:

این چیزی است که من به دانش‌آموزانم دربارهٔ ضرورت یادگیری جبر می‌گویم:

شما برای گرفتن دیپلم به آن نیاز دارید.

برای یادگیری سایر درس‌های ریاضیات و علوم خود باید جبر را بدانید.

برای قبولی در دانشگاه‌های خوب باید نمره ریاضی شما خوب باشد.

و حتی اگر هیچ وقت نخواهید به دانشکده بروید، مهارت استدلالی که در جبر می‌آموزید برای خریدن خانه، نوشتن بودجه و دیگر مسائل کمکتان می‌کند.

برادر من نماینده فروش شرکتی با تکنولوژی پیشرفته است ... او همواره با ریاضی مدرسه مشکل داشت اما اکنون دریافته است که زحمت فراوانی که او در این درس کشیده است، به او کمک کرده تا مهارت‌های تحلیلی بالاتری داشته باشد و توانایی بالاتری در معرفی محصولات به مشتریان داشته باشد.

توضیحاتی درباره پیام ۲

این معلم با صحبت‌های کاربردی، از اسارت در دام دانش اجتناب کرده است. اما در سطح پایین هرم مازلو باقی مانده است. چرا باید جبر بیاموزیم؟ دلیل اول: شما باید این کار را انجام دهید چون مجبورید که این کار را انجام دهید. دلیل دوم: شما باید این کار را انجام دهید تا بتوانید میزان بیشتری از آن کار را انجام دهید. جذابیت اصلی شأن و منزلت است، تمایل به با کفایت بودن برای به دست آوردن تأیید و اعتبار. مؤثرترین بخش، قسمت مربوط به برادر نویسنده است که در آینده دریافته که مزد تلاش‌هایی که برای جبر کشیده را دریافت کرده است. داستان برادر، جذابیتی مربوط به شأن و منزلت دارد که داستان موفق‌تری تقریباً مانند

داستان‌های کیپلز ساخته است. («آنها هنگامی که معادله را اشتباه حل کردم به من خندیدند، اما وقتی قبول شدم....»).

پیام ۳

متن زیر پاسخ معلم جبری به نام دین شرمین است. او این مطالب را در گفت‌وگوهای اینترنتی با سایر معلمان بیان کرده است: دانش‌آموزان کلاس نهم من با فایده شکل استاندارد معادله خط مشکل داشتند، به این خاطر آنها پرسیدند: «چه وقتی ممکن است به این معادله نیاز داشته باشیم؟»

پیش از این طرح این نوع پرسش‌ها خیلی مرا اذیت می‌کرد و در نتیجه به دنبال توجیهی برای تمام آموخته‌هایم بودم. اما الآن به دانش‌آموزان خود می‌گویم «هیچ وقت. شما هرگز از آن استفاده نخواهید کرد.»

سپس به آنها یادآوری می‌کنم که افراد وزنه‌های سنگین را به این دلیل بلند نمی‌کنند تا اگر روزی شخصی در خیابان به آنها حمله کرد و میله هالتر بر روی سینه‌شان گذاشت، آماده دفاع باشند. آنها وزنه‌های سنگین را بلند می‌کنند تا بتوانند بازیکن دفاع قوی هیکل فوتبال آمریکایی را به زمین بیندازند یا بسته‌ای که خریده‌اند را حمل کنند یا نوه‌شان را بدون اینکه روز بعد عضله‌شان درد بگیرد بغل کنند. شما هم تمرینات ریاضی را انجام می‌دهید تا بتوانید توانایی تفکر منطقی خود را بهبود بدهید، تا بتوانید وکیل، پزشک، معمار، رئیس زندان یا پدر بهتری باشید.

ریاضی تمرین وزنه برداری ذهنی است. ریاضی خودش به تنهایی پایان نیست، بلکه راهی به سوی پایان است (البته برای بیشتر مردم).

توضیحاتی دربارهٔ پیام ۳

این پاسخ عالی است. به عناصری که پیش از این در کتاب دیدیم توجه کنید: شروع غیرمنتظره برای جلب توجه («هیچ وقت. شما هرگز از آن استفاده نخواهید کرد»). همچنین استفاده هوشمندانه و درخشان از تمثیل؛ او به طرحواره موجود ما از وزنه برداری دست برد تا مدل ما را در «یادگیری» جبر تغییر دهد (شما در آینده هر روز لازم نیست شیب خط را محاسبه کنید، جبر می خوانید تا مغزتان عضلانی تر شود).

او همچنین در سلسله مراتب مازلو بالا رفت. جذابیت در اینجا دستیابی به سطح بالاتری از یادگیری و خود شکوفایی است. ایده این است، با یادگیری جبر میزان بیشتری از توانایی های بالقوه خود را خواهید فهمید.

برگه امتیازها			
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲	پیام ۳
ساده	☐	☐	☒
غیرمنتظره	☐	☐	☒
ملموس	☐	☒	☒
معتبر	☐	☐	☐
احساسی	☐	☒	☒
داستانی	☐	☐	☐

لُب مطلب

«ریاضی تمرین وزنه برداری ذهن است» به ما یادآوری می کند که حتی در معمولی ترین شرایط، فرصت بالا رفتن از سطوح پایینی هرم ماژلو و رسیدن به سطح بالاتری از انگیزش وجود دارد.

سربه سر تگزاس نگذارید

دن سیرک^{۲۴۹} پژوهشگر پیشرو آمریکایی در حوزه زباله است. او در شانزده ایالت، از نیویورک گرفته تا آلاسکا، در زمینه ابتکارات ضد زباله کار کرده است. او اغلب پروژه‌هایش را با انتخاب مجموعه‌ای تصادفی از راه‌ها و جاده‌های بین ایالتی گرفته تا راه‌های روستایی و قدم زدن در آنها آغاز می‌کند. دن شمارنده‌ای در دست می‌گیرد و به صورت دستی زباله‌ها را می‌شمرد.

در دهه ۱۹۸۰ سیرک و سازمانش در ساکرامنتو با نام سازمان پژوهش‌های کاربردی، شروع به همکاری با ایالت تگزاس کردند. تگزاس مشکل جدی در زمینه زباله داشت. این ایالت سالانه ۲۵ میلیون دلار برای نظافت هزینه می‌کرد که هر ساله ۱۵ درصد نیز افزایش می‌یافت. تلاش‌های این ایالت در راستای تشویق رفتار بهتر از جمله استفاده از علائم «لطفاً زباله نریزید» و درج جمله «لطفاً همکاری کنید» روی بسیاری از سطل آشغال‌های بین راهی اثرگذار نبود. آنها سیرک را استخدام کردند تا استراتژی جدیدی طراحی کنند.

پیام‌های استاندارد ضد زباله احساسی هستند، اما بر مجموعه محدودی از احساسات تمرکز دارند. جاذبه‌هایی مانند احساس گناه و خجالت؛ مانند تبلیغی که در آن یک بومی آمریکایی بر روی زباله‌ها اشک می‌ریزد. یا جاذبه‌هایی مانند علاقه ما به حیات وحش، نظیر کمپینی که در آن جغد کارتونی که شخصیت اصلی کمپین است می‌گوید «جیغ بزنیـد-آلوده نکنید»^{۲۵۰}

سیرک می‌دانست که این نوع پیام‌ها مشکل تگزاس را حل نمی‌کنند. از نظر او این نوع آگهی‌ها فقط «موعظه برای گروه کُر است.» آنچه تگزاس به آن نیاز داشت مردمی بود که مایل نبودند برای زباله‌های کنار جاده اشک بریزند. سیمای فردی که در تگزاس زباله می‌ریخت، مردی هجده تا سی و پنج ساله بود که راننده خودروی پیکاپ است و ورزش و موسیقی کانتری دوست دارد. او از رفتار دستوری خوشش نمی‌آید و با جغد دوست‌داشتنی همدلی نمی‌کند. یکی از کارکنان وزارت حمل‌ونقل بخش تگزاس می‌گفت «کلمه لطفاً آنها را ناشنوا می‌کند.»

سیرک می‌گوید «ما فهمیدیم که افرادی که این چیزها را بیرون می‌اندازند واقعاً ژولیده و کثیف هستند. باید به آنها توضیح داد که این کار آنها زباله تولید می‌کند.» سیرک عکسی از فردی تنومند درون خودروی پیکاپ همراه خود داشت. او می‌گفت «این بازار هدف ماست، او را بوبا می‌نامیم.»

احتمالاً طراحی کمپین ضد زباله بر اساس منفعت شخصی برای این افراد اثرگذار نبود. جدا از این، واقعاً بوباها از نریختن زباله چه چیزی می‌توانستند به دست آورند؟ درحالی که ریختن زباله در محل‌های مناسب نیازمند تلاش است، هیچ پاداش واضحی برای آن وجود ندارد. در این موقعیت نمی‌توان مانند کیپلز از طمع و جاذبه جنسی بهره برد. شاید این امکان وجود داشت که رویکردی مبتنی بر ترس طراحی کرد، برجسته کردن جریمه‌های سنگین و دیگر تنبیهات. احتمالاً تمایلات ضد اقتدارگرایانه بوباها آن را

بی اثر می کرد (حتی ممکن بود نتیجه عکس بدهد).

سیرک می دانست که بهترین راه برای تغییر رفتار بوبا این است که او را متقاعد کنیم که مردم دوست دارند او زباله نریزد. وزارت حمل و نقل واحد تگزاس، بر اساس پژوهش او پذیرفت که کمپینی پیرامون شعار «سربه سر تگزاس نگذارید»^{۲۵۱} بسازد.

در یکی از اولین تبلیغات تلویزیونی، دو تن از بازیکنان تیم دالاس کابوی^{۲۵۲} را که در تگزاس بسیار معروف بودند، نشان می داد: بازیکن پست دفاع آخراد جونز و بازیکن پست دفاع تکل زننده، رندی وایت. آنها در این آگهی، آشغالی را از کنار اتوبان بر می دارند: جونز یک قدم به دوربین نزدیک شده می گوید «شما کسی که این آشغال را از پنجره بیرون انداخت دیدید ... به او بگویید که پیامی برایش دارم.»

رندی وایت بایک قوطی آبجو جلو می آید و می گوید «من هم پیامی برای او دارم...»

صدایی از بیرون تصویر می پرسد «پیامتان چیست؟»

وایت قوطی آبجو را در دستانش مچاله می کند و تهدیدآمیز می گوید «خب من باید او را ببینم تا پیام را به خودش برسانم.»

جونز اضافه می کند «سربه سر تگزاس نگذار.»

این آگهی تفاوت فاحشی نسبت به جغد دوست داشتنی و بومی آمریکایی گریان دارد.

آگهی دیگری مایک اسکات پرتاب‌کننده تیم هیوستون آستروس^{۲۵۳} را که به پرتاب‌های بسیار سریع با انگشتان باز معروف بود، نشان می‌داد. اسکات می‌گفت: ریختن زباله در سطل «یک کار تگزاسی است». سپس او تکنیک پرتاب خود را با یک توپ آشغال نمایش می‌داد و مقداری زباله را درون سطل زباله کنار جاده پرت می‌کرد که همراه با ستونی از آتش منفجر می‌شد. کارهای زیرکانه.

کمپین، ورزشکاران و موسیقی‌دانانی را نشان می‌داد که بیرون از تگزاس احتمالاً نام‌های برجسته‌ای نبودند، اما در تگزاس مشهور بودند: وارن مون بازیکن تیم هیوستون اویلر^{۲۵۴}، جورج فورمن بوکسور، گیتاریست سبک بلوز استیوی ری وان و خواننده سبک کانتری جری جف واکر. ویلی نلسون^{۲۵۵} با این جمله در یکی از آگهی‌ها حضور یافت: «مامان‌ها، به بچه‌هایتان بگویید سربه‌سر تگزاس نگذارند.»

اما آیا این موضوع فقط استناد به افراد مشهور مختلف نیست؟ نه این زیرکانه‌تر از آن است. مطمئناً آگهی‌ها با محوریت افراد کاملاً مشهور ساخته نشده بودند، باربارا استریسند^{۲۵۶} آدم بسیار خاصی برای بوبا نیست. افراد تنومندی هم که در آگهی‌ها ظاهر شدند خیلی فوق‌العاده نبودند. اگر از آرنولد شوارتزنگر استفاده می‌شد او تنومند بود، اما هیچ چیز تگزاسی از او به ذهن ما نمی‌آمد. اگر در ساخت این کمپین از افراد مشهور استفاده می‌شد و رویکردی در پیش گرفته شد که در خدمات عمومی^{۲۵۷} رایج است،

نتیجه چه بود؟ «من جرج فورمن بوکسور حرفه‌ای هستم. زباله ریختن کار بسیار بدی است.» این رویکرد هم احتمالاً اثرگذار نبود: در این صورت فورمن در جایگاهی ایفای نقش می‌کرد که بوبا از آن تنفر دارد.

پیام کمپین این بود: **تگزاسی زباله نمی‌ریزد**. توجه کنید که این افراد مشهور تنها به این دلیل ارزشمند هستند که فوراً طرحواره‌ای از «تگزاس» یا دقیق‌تر «یک فرد تنومند ایده‌آل تگزاسی» ایجاد می‌کنند. حتی افرادی که موسیقی ویلی نلسون را دوست ندارند، می‌توانند ویژگی تگزاسی بودن او را بستانند.

کمپین بلافاصله به موفقیت دست یافت. طی چند ماه پخش، ۷۳ درصد تگزاسی‌ها (درصدی حیرت‌انگیز) می‌توانستند پیام را به‌خاطر بیاورند و تشخیص بدهند که این پیام مرتبط با زباله است. طی یک سال، میزان زباله ۲۹ درصد کاهش یافت.

وزارت حمل‌ونقل ابتدا می‌خواست همراه با کمپین «سربه‌سر تگزاس نگذارید» برنامه یک میلیون دلاری دیگری برای تشدید قانون زباله اجرا کند. این برنامه «تاکتیک ترساننده» بود: اگر زباله بریزید با احتمال بیشتری دستگیر شده و مورد پیگرد قانونی قرار خواهید گرفت. اما اثر کمپین «سربه‌سر تگزاس نگذارید» به حدی بالا و فوری بود که از این برنامه صرف‌نظر شد. ارائه پیام مجبورکننده مرتبط با هویت سبب شد که جاذبه ترس غیر ضروری شود.

طی پنج سال اول پخش کمپین، زباله‌های قابل رؤیت در کنار جاده‌های تگزاس ۷۲ درصد کاهش یافت و همین‌طور ۸۱ درصد از

تعداد قوطی‌های کنار جاده کاسته شد. در سال ۱۹۸۸ سیرک دریافت که میزان زباله‌های رهاشده در تگزاس، نصف میزان زباله در دیگر ایالت‌هایی است که در همین مدت، برنامه‌های ضد زباله اجرا کرده بودند.

«سربه‌سر تگزاس نگذارید» به عنوان یک عبارت، شعاری بسیار عالی است. اما نباید شعار را با ایده اشتباه بگیریم. ایده این بود که سیرک می‌توانست با نشان دادن اینکه تگزاسی واقعی زباله نمی‌ریزد، کاری کند که بوبا به مسئله زباله اهمیت بدهد. ایده این بود که بوبا به جذابیت هویت، بهتر از جاذبه‌های منطقی منفعت شخصی پاسخ می‌دهد. حتی اگر تبلیغ نویس درجه دومی استخدام شده بود و شعار می‌شد «به تگزاس بی‌احترامی نکنید»، باز هم کمپین، قوطی‌های اطراف بزرگراه‌های تگزاس را کاهش می‌دهد.

موسیقی دونوازی پیانو

تاکنون سه استراتژی مختلف برای مهم کردن مسائل برای دیگران را دیدیم: استفاده از تداعی (یا اجتناب از تداعی با توجه به شرایط خاص)، جذابیت منفعت شخصی و جاذبه هویت. هر سه این استراتژی‌ها می‌توانند مؤثر باشند؛ اما باید مراقب دشمن قدیمیمان، یعنی اسارت در دام دانش باشیم که می‌تواند مزاحمی بر سر راه اجرای موفق این استراتژی‌ها باشد.

در سال ۲۰۰۲ چیپ به گروهی از استادان کمک کرد که در میامی و فورت لادردیل^{۳۵۸} ایالات فلوریدا، سمیناری برای رهبران سازمان‌های غیرانتفاعی هنری برگزار کنند. هدف یکی از تمرینات کمک به رهبران برای توضیح مأموریت محوری سازمانشان بود. سؤالاتی که برای شرکت‌کنندگان در نظر گرفته شده بود بسیار سخت بودند: سازمان شما برای چه به وجود آمده است؟ آیا سازمان‌های دیگری می‌توانند آنچه را شما انجام می‌دهید انجام بدهند و اگر بله شما چه کاری را بسیار متمایز و ویژه انجام می‌دهید؟

یکی از سؤالات از شرکت‌کنندگان می‌خواست تا هدف سازمانشان را به گونه‌ای بیان کنند که دیگران به آن اهمیت بدهند. داوطلبان همکاری، باید آن قدر اهمیت بدهند تا وقت خود را در اختیار این سازمان بگذارند، خیران باید آن قدر اهمیت بدهند تا پولشان را در اختیار سازمان بگذارند و کارکنان می‌بایست آن قدر اهمیت بدهند که در سازمان بمانند (حتی هنگامی که پیشنهاد

کار پر درآمدی از یک شرکت انتفاعی داشته باشند). یکی از سازمان‌های شرکت‌کننده در سمینار، بنیاد مورای درانوف دوو پیانو^{۳۵۹} بود. هنگامی که نوبت به آنها رسید، چیپ از نمایندگان این سازمان خواست که بیانیه احساس برانگیزشان را بخوانند:

گروه دونوازی پیانو: ما هستیم تا موسیقی دونوازی پیانو را حفظ کنیم و آن را ترویج کنیم.

چیپ: حفظ موسیقی دونوازی پیانو چه اهمیتی دارد؟

گروه دونوازی پیانو: موسیقی دونوازی پیانو خیلی اجرا نمی‌شود. ما می‌خواهیم آن را از مرگ نجات بدهیم.

یکی از شرکت‌کنندگان بعداً اعتراف کرد، هنگامی که برای اولین بار عبارت «دونوازی پیانو» را شنید فوراً به یاد «دوئل با پیانو» افتاد که در بارهای گردشگری وجود دارد و همه با هم آهنگ «پیانو من»^{۳۶۰} را می‌خوانند. برخی از حاضران درون اتاق فکر می‌کردند که شاید نباید مانع مرگ موسیقی دونوازی پیانو شد بلکه باید آن را تسریع کرد. گفت‌وگوها مدتی طول کشید اما هیچ نشانی از این که دیگران به موسیقی دونوازی پیانو به‌عنوان یک سبک هنری اهمیت بدهند ظاهر نشد. در نهایت شرکت‌کننده دیگری وارد این مکالمه شد: نمی‌خواهم بی‌ادبی کنم اما چرا با مرگ موسیقی دونوازی پیانو این دنیا شکوه کمتری دارد؟

گروه دونوازی پیانو: (کاملاً غافلگیر). وای....

پیانو ساز بسیار باشکوهی است. این ساز به این دلیل ساخته شده است که تمام طیف‌ها و کیفیت‌های صدای یک ارکستر کامل را

به کنترل یک نوازنده در بیاورد. هیچ ساز دیگری وجود ندارد که چنین وسعت و محدوده‌ای داشته باشد.

و هنگامی که دو عدد از این ساز باشکوه را در یک اتاق داشته باشیم و نوازندگان بتوانند پاسخ یکدیگر را بدهند و بر اساس کار یکدیگر بنوازند، مانند این است که صدای ارکستر را داشته باشیم اما با صمیمیت موسیقی مجلسی.

در این لحظه، سیمای غافلگیری و زمزمه‌های تأییدکننده اتاق را فرا گرفت. این عبارت یعنی «صدای ارکستر اما صمیمیت موسیقی مجلسی»، عمیق و مهیج بود. ناگهان حاضران در سمینار برای اولین بار درک کردند که چرا تیم مورای درانوف باید به دونوازی پیانو متعهد باشند.

چرا ده دقیقه طول کشید تا گروه مورای درانوف به پیامی برسد که باعث بشود دیگران به مأموریت آنها اهمیت بدهند؟ قبول دارید که گروهی از فداییان دونوازی پیانو، بهتر از هر کس دیگری بر روی زمین می‌توانند ارزش این نوع موسیقی را شرح دهند.

واقعیت هم همین است که در حقیقت آنها نسبت به هر کس دیگری بر روی زمین بهتر می‌دانند که چرا دونوازی پیانو ارزش حفظ و نگهداری دارد. اما اسارت در دام دانش مانع بیان درست آن بود. مأموریت «حفظ موسیقی دونوازی پیانو» درون بنیاد مورای درانوف معنی‌دار و مؤثر است؛ اما بیرون از این سازمان مبهم و غیر شفاف است. تعدادی از شرکت‌کنندگان نکاتی را بیان کردند که نشان می‌داد آنها با پرسش‌های «چرا با مرگ موسیقی دونوازی پیانو جهان شکوه کمتری دارد؟ چه چیز خاصی در

دونوازی پیانو وجود دارد؟ چه کسی اهمیت می‌دهد؟» موافق بودند.

طبیعی است که اگر شما سال‌ها هر روز سر کار بروید و بر روی مسائل دونوازی پیانو تمرکز داشته باشید، فراموش می‌کنید که بسیاری از مردم حتی اسم دونوازی پیانو را نیز نشنیده‌اند. به آسانی فراموش می‌کنید که شما نوازنده هستید و جهان شنونده. گروه دونوازی پیانو از مواجهه با افرادی که بی‌رحمانه از آنها می‌پرسیدند چرا؟ از اسارت در دام دانش نجات پیدا کردند. وقتی سه بار از گروه دونوازی پیانو پرسیده شد «چرا؟»، آنها از صحبت کردن درباره اینکه چه کار می‌کنند به صحبت درباره چرا این کار را انجام می‌دهند حرکت کردند. آنها از یک مجموعه تداعی که هیچ قدرتی نداشت (به جز برای کسی که پیش از آن موسیقی دونوازی پیانو را می‌شناخت) به مجموعه‌ای از تداعی‌های عمیق‌تر و ملموس‌تر که به صورت احساسی با افراد خارج از گود ارتباط برقرار می‌کردند، دست یافتند.

تاکتیک «سه چرا» برای دور زدن اسارت در دام دانش بسیار سودمند است. (تویوتا فرایند «پنج چرا» برای دستیابی به عمق مشکلات در خط تولیدش دارد. راحت باشید و از هر تعداد «چرا» که دلتان می‌خواهد استفاده کنید). پرسیدن «چرا؟» به یادآوری ارزش‌های محوری و اصول اساسی که زیربنای ایده‌مان است، کمک می‌کند.

چند سال پیش، گروهی از مدیران اجرایی، از شرکت طراحی ای.دی. او خواستند که به آنها برای بهبود رویه کار بیمارستان‌ها

کمک کنند. تیم ای.دی. او می‌دانست که احتمالاً در برابر توصیه‌هایشان با مقاومت‌های داخلی مواجه خواهد شد. گام اول در تشویق کارکنان بیمارستان‌ها به تغییر، فهماندن این مسئله به آنهاست که مشکلی وجود دارد و باید به آن اهمیت بدهند.

ای.دی. او ویدئویی درست کرد که در آن بیماری را نشان می‌داد که برای شکستگی پای خود به اورژانس می‌رفت. در این ویدئو ما آنچه را که بیمار می‌بیند، می‌بینیم. ما آن بیمار هستیم. از در وارد می‌شویم و به اورژانس می‌رویم، مراحل ثبت‌نام و گفت‌وگو با کارکنان پذیرش را که به زبان غریبه پزشکی صحبت می‌کنند طی می‌کنیم. در نهایت بر روی برانکارد چرخ‌دار دراز می‌کشیم و در راهروهای بیمارستان حرکت می‌کنیم. تصویر کشیده‌ای از سقف بیمارستان مشاهده می‌کنیم. صداها بدون تصویر می‌شنویم زیرا نمی‌توانیم کسی را که ما را خطاب قرار داده است ببینیم. هر چند وقت یک‌بار شخصی سرش را در منطقه دید ما قرار می‌دهد. به‌طور مکرر توقف‌های طولانی وجود دارد که ما فقط دراز کشیده‌ایم و به سقف خیره شده‌ایم و نمی‌دانیم که چه اتفاقی قرار است بیفتد.

جین فولتن سوری^{۳۶۱}، روان‌شناسی در ای.دی. او می‌گوید هنگامی که فیلم برای کارکنان بیمارستان نمایش داده می‌شد، اثری فوری بر جای می‌گذاشت. «اولین واکنش همیشه چیزی شبیه این بود: اوه من هیچ‌وقت متوجه نمی‌شدم^{۳۶۲}...» سوری می‌گفت کلمه متوجه شدن را دوست دارد. پیش از اینکه کارکنان بیمارستان فیلم ویدئو را ببینند مشکل کاملاً واقعی نبود. او می‌گوید بعد

از آن «انگیزه فوری برای حل این مسئله ایجاد می شد. حالا این موضوع مانند سایر موضوعات فقط در فهرست مشکلات نبود.»

علاوه بر این ای.دی. او تمرین ایفای نقش طراحی کرده بود که در آن کارکنان بیمارستان را در جای بیمار قرار می داد. تمرین شامل فعالیت هایی نظیر «فرض کنید شما فرانسوی هستید و سعی دارید جای پدرتان را در بیمارستان پیدا کنید اما زیاد انگلیسی نمی دانید»، بود. ای.دی. او به خاطر این گونه شبیه سازی ها مشهور شد، شبیه سازی هایی که باعث همدلی کارکنان با مشتریان می شد. به نظر می رسد با گذشت زمان، برخی از مضامین ظرفیت خود را برای ایجاد حس همدلی از دست می دهند. در این شرایط شبیه سازی های ای.دی. او، همدلی طبیعی را که برای دیگران داریم بازیابی می کند. سوری می گوید «جهان کسب و کار گرایش به تأکید بر الگوها دارد نه موضوعات خاص. این در حالی است که جنبه عقلانی الگوها مانع از آن می شود که دیگران به موضوع اهمیت بدهند.»

این درک که موارد خاص عامل همدلی هستند نه الگوها، ما را بعد از یک چرخش کامل به بیان مادر ترزا در ابتدای فصل می رساند: «اگر من به عموم مردم نگاه کنم اقدامی نمی کنم، اما اگر به یک نفر نگاه کنم اقدام می کنم.»

چه کار می توانیم بکنیم که دیگران به ایده ما اهمیت بدهند؟ کاری می کنیم که کلاه تحلیل خود را از سر بردارند. ما همدلی را با افراد خاص ایجاد می کنیم. ما نشان می دهیم که چگونه ایده مان با چیزهایی که اکنون دیگران به آن اهمیت می دهند تداعی

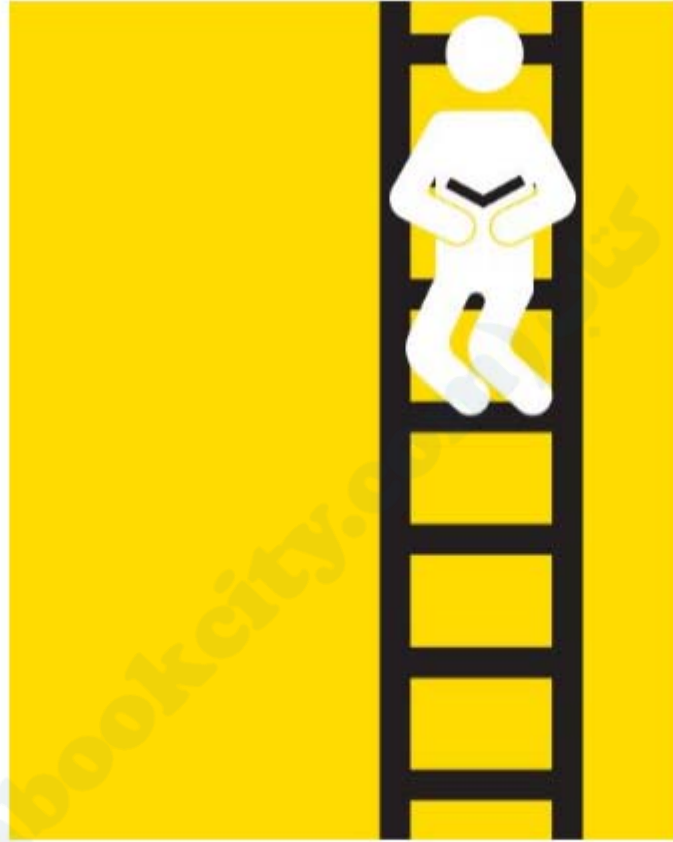
می شود یا ارتباط دارد. ما از جاذبه منفعت شخصی آنها استفاده می کنیم و همین طور به جاذبه هویتشان - نه تنها به آن افرادی که در حال حاضر هستند بلکه افرادی که دوست دارند باشند - نیز می پردازیم.

و همان طور که باید فکر کنیم که «چه چیزی برای مخاطبمان دارد»، باید به خاطر داشته باشیم که از طبقات زیرین هرم مازلو فاصله بگیریم. «چه چیزی برای مخاطبمان دارد»، به جای پاداش ۲۵۰ دلاری، باید مشوق های زیبایی شناختی یا میل به تعالی داشته باشد. فلوید لی می گوید: «آن طور که من نگاه می کنم من فقط مسئول خدمات غذایی نیستم؛ من مسئول روحیه سربازان هستم.» چه کسی رهبری مانند فلوید لی را نمی خواهد؟

داستانی

چه کار کنیم تا دیگران بر اساس ایده ما عمل کنند؟

مجموعه کتاب (nbookcity.com)



پرستاری در واحد مراقبت‌های ویژه نوزادان کار می‌کرد؛ جایی که نوزادانی با مشکلات جدی را درمان می‌کنند. او ساعت‌ها مراقب کودکی بود و آنچه را می‌دید، اصلاً دوست نداشت. رنگ کودک، که بیانگر وضعیت او بود، مرتب تغییر می‌کرد، از رنگ صورتی که نشان سلامتی بود تا کبود که نشان‌دهنده مشکل بود.

ناگهان ظرف چند ثانیه رنگ کودک کبود شد. قلب پرستار ریخت. کسانی که در ای.سی.یو بودند فریاد زدند تا تکنیسین اشعه ایکس و دکتر را خبر کنند.

تیم پزشکی بر روی فرضیه از کار افتادگی شش کودک کار می‌کرد. مشکلی که بین کودکانی که درون دستگاه هستند شایع است. آنها آماده اقدامات معمول در وضعیت مشابه شده بودند، یعنی سوراخ کردن قفسه سینه و وارد کردن لوله‌ای برای مکش هوای درون شش از کار افتاده. این کار به شش اجازه می‌داد دوباره منبسط شود.

اما برخلاف بقیه، پرستار فکر می‌کرد مشکل کودک، قلبی است. او به محض دیدن رنگ کودک که به شدت کبود شده بود، به پنوموپریکاردیوم^{۲۶۳} مشکوک شده بود؛ وضعیتی که در آن هوا کیسه دور قلب را پر می‌کند و به آن فشار می‌آورد و مانع تپش آن می‌شود. پرستار ترسیده بود زیرا آخرین باری که شاهد پنوموپریکاردیوم بود، کودک پیش از تشخیص مشکل جان سپرده بود.

پرستار سعی کرد مانع اقدامات عجولانه درمان شش شود. او گفت «مشکل از قلب است!» اما همکارانش در پاسخ، به نمایشگر

قلب اشاره کردند که نشان می‌داد قلب نوزاد درست کار می‌کند؛ تپش قلب پایدار بود و با نرخ ۱۳۰ تپش در دقیقه که برای نوزاد طبیعی است می‌زد. اما پرستار با پافشاری دست آنها را کنار زد و فریاد کشید تا همه ساکت شوند تا بتواند گوشی را بر قلب نوزاد بگذارد و صدای قلب او را بشنود.

صدایی نمی‌آمد، قلب نمی‌تپید.

او شروع به فشار دادن سینه کودک کرد. رییس بخش تخصصی نوزادان وارد اتاق شد و پرستار سرنگی را به دست او داد و گفت «پنوموپریکاردیوم است. به قلب برسید.»

تکنیسین اشعه ایکس که بالاخره نتیجه عکس برداری را دریافت کرده بود تشخیص پرستار را تأیید کرد. متخصص نوزادان سرنگ را به درون قلب هدایت کرد و هوایی که قلب کودک را خفه کرده بود به آرامی خارج ساخت. کودک نجات پیدا کرد. رنگ او دوباره به حالت طبیعی بازگشت.

بعداً گروه متوجه شد که چرا نمایشگر قلب آنها را گمراه کرد. این دستگاه برای اندازه‌گیری فعالیت‌های الکتریکی طراحی شده بود نه تپش واقعی قلب. اعصاب قلب پیام‌رسانی می‌کردند و به قلب می‌گفتند با نرخ طبیعی بتپد، اما هوای درون کیسه دور قلب نمی‌گذاشت که قلب واقعاً بتپد. تنها هنگامی که پرستار از گوشی طبی استفاده کرد که با آن می‌توانست بشنود که آیا قلب به

درستی پمپاژ می‌کند یا خیر، مشخص شد که قلب نوزاد کار نمی‌کند.

این داستان توسط گری کلین^{۲۶۴}، روان‌شناسی که دربارهٔ چگونگی تصمیم‌گیری افراد در محیط پر فشار و پر ریسک مطالعه می‌کند، گردآوری شده بود. او با آتش‌نشانان، کارکنان برج مراقبت، اپراتورهای نیروگاه‌های برق و کارکنان بخش مراقبت‌های ویژه وقت می‌گذارند. داستان نوزاد در فصلی از کتاب «منبع قدرت»^{۲۶۵} نوشته کلین با نام «قدرت داستان‌ها» نقل شده است.

کلین می‌گوید در محیط‌هایی که او مطالعه کرده است، مرتب داستان‌هایی بازگو می‌شود که حاوی فرزاندگی و خرد هستند. داستان‌ها، ابزارهای آموزشی مؤثری هستند و نشان می‌دهند که بافت و زمینه می‌تواند به گمراه کردن افراد و اخذ تصمیمات نادرست شود. داستان‌ها روابط علی را که افراد پیش از این نمی‌شناختند، نشان می‌دهند و راه‌های غیرمنتظره و چاره‌سازی که مشکلات از طریق آنها حل شده‌اند، برجسته می‌کنند.

داستانی که در بالا بیان شد از نظر پزشکی درس مهمی به افراد می‌دهد. به آنها یاد می‌دهد که چگونه شرایط خاص پنوموپریکاردیوم را تشخیص دهند و آن را درمان کنند. از آن فراتر به کادر پزشکی هشدار می‌دهد که خیلی روی دستگاه‌ها حساب نکنند. نمایشگر قلب کار خود را به خوبی انجام می‌داد اما نتوانست جانشین کامل فهم انسان با یک گوشی طبی ساده شود.

درس‌های پزشکی این داستان برای افرادی که در زمینه مراقبت‌های پزشکی کار نمی‌کنند، مفید نیستند. اما این داستان برای همه الهام‌بخش است. این داستان درباره زنی است که با وجود فشار شدید برای پیروی از نظر جمع، به اسلحه‌اش چسبید. این داستان موفقیت شخصیتی ضعیف در محیط سلسله مراتبی بیمارستان است، این پرستار بود که به رئیس بخش تخصصی نوزادان تشخیص درست را می‌گفت.

این داستان از دو منظر حاوی قدرت است: این داستان شامل شبیه‌سازی (دانش درباره نحوه عمل) و الهام‌بخشی (انگیزش برای عمل) است. توجه داشته باشید که هر دو محرک عمل هستند. در فصل‌های قبل دیدیم که ایده‌های معتبر آنها را باورپذیر می‌کنند. ایده احساسی باعث می‌شود دیگران به آن اهمیت بدهند. در این فصل خواهیم دید که داستان‌های درست و مناسب موجب عمل کردن افراد می‌شوند.

گفت‌وگوهای کاری در ناهار خوری زیراکس

احتمالاً دستگاه‌های کپی پیچیده‌ترین دستگاه‌هایی هستند که بیشتر ما تاکنون از آنها استفاده کرده‌ایم. کدامیک از دستگاه‌های دیگری که روزانه از آنها استفاده می‌کنیم فناوری‌های مختلف نوری، مکانیکی، شیمیایی و الکتریکی را با هم ترکیب می‌کنند؟ همواره این نگرانی وجود دارد که دستگاه درست کار نکند. اغلب هم همین‌طور می‌شود. هنگامی که مشکلی برای دستگاه ایجاد می‌شود و این مشکل چیزی نیست که یکی از همکاران یا دوستان آن را با چند بار باز و بسته کردن سینی کاغذ رفع کند، باید دستگاه را به تعمیرکار خبره‌ای سپرد.

پژوهشگری به نام جولیان اور^{۲۶۶} مدت زیادی را میان تعمیرکاران دستگاه‌های کپی زیراکس گذرانده است. او دریافت که آنها زمان زیادی را صرف گفتن و شنیدن داستان‌ها می‌کنند. داستان زیر را در نظر بگیرید که یکی از فروشندگان دستگاه‌های کپی در حین بازی موقع ناهار تعریف کرده است (نکات توضیحی را درون قلاب‌ها نوشته‌ایم). او ابتدا توضیحاتی درباره تغییرات مکانیکی بیان کرد که طراحان دستگاه‌ها، برای جلوگیری از تغییر ناگهانی ولتاژ ناشی از داغ شدن چند قطعه داده بودند. داستان خود را این‌گونه آغاز کرد:

در صورت وجود جرقه در دیکوروترون، پیکره‌بندی جدید بُرد زیراکس، برد را نمی‌سوزاند. به جای آن، فشار ۲۴ ولتی به منبع

قدرت کم ولتاژی منتقل می شود و دستگاه از کار می افتد. اما هنگامی که دوباره دستگاه را روشن می کنید خطای EO۵۳ را نشان می دهد [این کد خطای گمراه کننده ای است که به منطقه ای از دستگاه اشاره دارد که به مشکل اصلی بی ربط است].

این دقیقاً همان مسئله ای بود که آن پایین در انتهای راهرو با آن مواجه شده بودم؛ من و وبر چهار ساعت وقت خود را به خاطر این مسئله تلف کردیم. مشکل ما خرابی یک دیکوروترون بود. اما مجبور شدیم برای فهمیدن مشکل، کاری کنیم تا دستگاه آن قدر کار کند تا خطای EO۵۳ را همراه با خطای F۰۶۶ دریافت کنیم. آن وقت دیکوروترون ها را امتحان کردیم و فهمیدیم که یکی از آنها کلاً خراب شده است... [وقفه ای طولانی در بازی ایجاد شد]. بله مورد جالبی بود.

افرادی که سرگرم بازی در ناهارخوری بودند، به سادگی مشغول صحبت در مورد مسائل کاری^{۳۶۷} بودند؛ همان طور که بیشتر ما این کار را انجام می دهیم. ممکن است خطای گمراه کننده EO۵۳ در دنیای شما مسئله خاص ناراحت کننده ای نباشد، اما شکی نیست که همه ما موارد خاص خودمان را داریم.

چرا افراد درباره مسائل کاری خود صحبت می کنند؟ بخشی از دلیل آن ساده است: انسان بودن^{۳۶۸}؛ ما می خواهیم با دیگران درباره مسائل مشترکمان صحبت کنیم. تعمیرکاران زیراکس با دستگاه های کپی سروکار دارند، پس می خواهند درباره آن صحبت کنند. اما این موضوع تنها عامل نقش آفرین نیست. به عنوان مثال گوینده داستان بالا تنها می توانست به صورت کلی

درباره مسئله صحبت کند و جزئیات را نگوید: «امروز من مشکل دشواری را تحمل کردم، چهار ساعت زمان برد تا آن را حل کنم. خوشحالم که بالاخره موفق شدم.» یا می‌توانست مستقیم به نکته اصلی و اساسی بپردازد: «بعد از چند ساعت درگیری فهمیدم که مشکل دستگاه به یک دیکوروترون سوخته مربوط بود. صبح شما چگونه بود؟»

او به جای اینها، داستانی به مراتب جذاب‌تر برای دوستانش تعریف کرد. او داستان‌ش را به صورت نمایشی دراماتیک ساخت: کد همراه‌کننده باعث شد که آن دو مرد تا زمان پیدا کردن مشکل، کار و فکر فراوان و تلاش‌های بیهوده‌ای انجام دهند، درحالی که مشکل ساده‌تر از آن چیزی بود که آنها ابتدا فکر می‌کردند. چرا این نحوه بیان داستان جالب‌تر است؟ زیرا اجازه داد دوستانش با او همراهی کنند. او به آنها به مقدار کافی اطلاعات داد پس آنها می‌توانستند از نظر ذهنی خود را آزمایش کنند که اگر این مشکل برای خودشان اتفاق افتاده بود، چگونه آن را کنترل می‌کردند. افراد درون اتاق که از همراه‌کننده بودن خطای EO۵۳ آگاه نبودند اکنون «طرحواره خود از EO۵۳» را اصلاح کردند. پیش از آن تنها یک راه برای پاسخ به خطای EO۵۳ وجود داشت. اکنون تعمیرکاران از سناریوی «همراه‌کننده بودن خطای EO۵۳» نیز آگاه شده‌اند.

به بیان دیگر، این داستان تا حدودی سرگرمی و تا حدودی دستورالعمل است. صحبت‌های کاری سرنخ‌های مهمی درباره چگونگی پاسخ به جهان ارائه می‌کنند. آنها به پرستاران می‌آموزند که تعصب کورکورانه به نمایشگر قلب نداشته باشند. به

تعمیرکاران دستگاه‌های کپی می‌آموزند که از کد خطای گمراه‌کننده EO۵۳ آگاه باشند. اما داستان‌های بالا فقط این تکه‌های اطلاعات را منتقل نمی‌کنند. داستان زیراکس نقشی فراتر از ارسال نامه الکترونیکی به پرسنل شرکت دارد، که حاوی این جمله است: «توجه کنید که کد غلط EO۵۳ می‌تواند مربوط به دیکوروترون‌های سوخته باشد.» اینجا اتفاق عمیق‌تری در حال رخ دادن است. اندکی طول می‌کشد تا به ارزش بیشتری که این داستان‌ها با خود همراه دارند پی ببریم.

مخاطب غیر منفعل

داستان‌ها شدیداً به سرگرمی وابسته هستند، به فیلم‌ها و کتاب‌ها و برنامه‌های تلویزیونی و مجلات. هنگامی که کودکی می‌گوید «برایم داستان تعریف کن»، سرگرمی می‌خواهد نه دستورالعمل.

«مخاطب» داستان بودن به نظر نقشی منفعل می‌آید؛ مخاطبانی که داستان‌های خود را از تلویزیون می‌بینند، «سیب‌زمینی‌های نیمکت‌نشین^{۲۶۹}» نامیده می‌شوند. اما در این مورد، «منفعل» ممکن است اغراق‌آمیز باشد. هنگامی که کتاب می‌خوانیم حس می‌کنیم که در دنیای نویسنده غرق شده‌ایم. هنگامی که دوستی برای ما داستانی تعریف می‌کند، به‌طور غیر ارادی با او همدل می‌شویم. هنگامی که فیلم می‌بینیم، با شخصیت اول هم‌ذات‌پنداری می‌کنیم. اما چه می‌شود اگر داستان ما را درگیر راه‌هایی دراماتیک‌تر و کمتر شهودی کند. تیمی از پژوهشگران شواهد جالب توجهی به‌دست آورده‌اند که نشان می‌دهد خط میان «مخاطبان» داستان و «شخصیت اول» داستان ممکن است اندکی تار و مبهم باشد.

سه روان‌شناس که به چگونگی درک دیگران از داستان‌ها، علاقه‌مند بودند، چند داستان برای مشارکت‌کنندگان در پژوهششان نوشتند تا از روی کامپیوتر آنها را بخوانند. آنها مشارکت‌کنندگان را به دو گروه تقسیم کردند. گروه اول داستانی را خواندند که در آن یک وسیله مهم به شخصیت اصلی داستان وابسته شده بود، به‌عنوان مثال «جان پیش از اینکه برای دویدن بیرون برود،

سوئیشرت خود را پوشید.» گروه دوم داستانی را خواندند که در آن همان وسیله مهم از شخصیت اصلی جدا شده بود: «جان پیش از رفتن برای دویدن سوئیشرت خود را از تن درآورد.»

دو جمله بعد دوباره به سوئیشرت اشاره می‌شد. برنامه کامپیوتری مدت زمانی که افراد جمله را می‌خوانند ضبط می‌کرد. مسئله عجیبی رخ داد: کسانی که خوانده بودند جان پیش از دویدن، سوئیشرت خود را از تن درآورد نسبت به آنهایی که فکر می‌کردند جان آن را به تن کرده است، زمان بیشتری طول کشید تا جمله را بخوانند.

این نتیجه بسیار ظریف اما با شکوه است. این نتیجه نشان می‌دهد که با شنیدن داستان نوعی شبیه‌سازی جغرافیایی در ذهن خود انجام می‌دهیم. یعنی می‌توان گفت «با خواندن داستان تصاویر را در ذهنمان می‌بینیم.» همه ما این موضوع را حس کرده‌ایم. وقتی که بگوییم جان سوئیشرت خود را درآورد، او آن را در منزل در جایی که خیلی دور از ذهن ماست رها کرده است و این، موضوع کاملاً متفاوتی است. برای فهم درست مسئله، نمی‌توانیم فقط داستان را بر روی پرده نمایش ذهنمان تجسم کنیم؛ باید آن را تا حدی شبیه‌سازی کرده و با موضوعات مشابه (هر چند کم‌ربط) با روابطی که در داستان بیان شده است، تکمیل کنیم. این مطالعات اظهار می‌کنند که چنین چیزی در مخاطبان منفعل صادق نیست. هنگامی که ما داستانی را می‌شنویم، ذهنمان از اتاقی به اتاق دیگر حرکت می‌کند. هنگامی که داستان را می‌شنویم، آن را شبیه‌سازی می‌کنیم. اما چرا شبیه‌سازی؟

از گروهی از دانشجویان دانشگاه یوسی‌ا‌ای خواسته شد که به یک مشکل جاری در زندگی‌شان فکر کنند. چیزی که به آنها «استرس وارد می‌کند» اما در آینده قابل حل شدن است، نظیر مشکلی با تکلیف کلاسی یا مشکلی در رابطه با یکی از دوستان.

به دانشجویان گفته شده بود که هدف از این آزمایش کمک به آنها برای حل مؤثر مشکلشان است و ساختارهای مختصری مربوط به حل مسئله به آنها داده شد: «این که درباره موضوع فکر کنید، بسیار مهم است درباره آن بیشتر یاد بگیرید، به کارهایی که می‌توانید انجام دهید فکر کنید، گام‌هایی برای حل آن بردارید. حل کردن مشکل می‌تواند استرس شما را کاهش دهد، باعث می‌شود که درباره چگونگی حل آن احساس رضایت داشته باشید و به شما کمک می‌کند که با کسب تجربه رشد کنید.» بعد از دریافت دستورالعمل، افراد گروه کنترل به خانه رفتند و از آنها خواسته شد که یک هفته بعد به آزمایشگاه گزارش دهند.

گروه دیگری از دانشجویان، گروه «شبه‌سازی رویداد»، را در آزمایشگاه نگه داشتند. از آنها خواسته شد که نحوه بروز مشکل را به صورت ذهنی شبه‌سازی کنند:

می‌خواهیم چگونگی رخ دادن این مشکل را تجسم کنید. شروع مشکل را تصور کنید، با دقت و با جزئیات اولین حادثه را مرور کنید. ... حوادث را به همان ترتیبی که روی داده‌اند، مرور کنید. اقداماتی را که انجام دادید تجسم کنید. حرف‌هایی که زدید و کارهایی را که انجام دادید به خاطر بیاورید. محیط را تصور کنید، کسی که آن دور و بر بود، آنجایی که خودتان بودید.

گروه شبیه‌سازی رویداد می‌بایست دوباره مرحله‌به‌مرحله وقایعی را که منجر به مشکلشان شده بود ردیابی می‌کردند. احتمالاً مرور زنجیره علیت، همانند رفتار برنامه‌نویسان در رفع عیب سیستماتیک برنامه‌ها به دانشجویان برای اندیشیدن به چگونگی حل مشکل کمک می‌کند.

از گروه سوم، یعنی گروه «شبیه‌سازی نتیجه»، خواسته شد که به صورت ذهنی نتیجه مثبت مشکل را شبیه‌سازی کنند: تصور کنید که این مشکل دارد بر طرف می‌شود و شما در حال خروج از این شرایط استرس زا هستید ... آن حس آسودگی و رهایی را تصور کنید. حس رضایتی را که از حل مشکل به دست می‌آورید تصور کنید. اعتماد به نفسی را تصور کنید که پس از حل موفق مشکل به دست می‌آورد.

گروه «شبیه‌سازی نتیجه» تمرکز خود را بر نتیجه مطلوب آینده نگاه داشتند: پس از حل این مشکل زندگی‌ام چگونه خواهد بود؟ بعد از انجام این تمرین اولیه، هر دو گروه شبیه‌سازی به خانه رفتند. از اعضای هر دو گروه خواسته شده بود که روزانه پنج دقیقه روی تکرار شبیه‌سازی وقت بگذارند و نتیجه را یک هفته بعد به آزمایشگاه گزارش کنند. حال زمان بازی در خانه رسیده است: سریع پیش‌بینی کنید که کدام یک از گروه‌ها در مواجهه با مشکلشان عملکرد بهتری داشته‌اند (راهنمایی: پاسخ گروه کنترل نیست).

پاسخ این است:

گروه شبیه‌سازی رویداد یعنی افرادی که چگونگی بروز مشکل را شبیه‌سازی کردند، تقریباً در تمام ابعاد بهتر عمل کردند. شبیه‌سازی رویدادهای گذشته بسیار مفیدتر از شبیه‌سازی نتایج آینده است. در واقع، شکاف میان گروه‌ها بلافاصله بعد از اولین جلسه در آزمایشگاه آغاز شد. در همان شب اول، افراد گروه شبیه‌سازی رویداد در مقایسه با دو گروه دیگر، قدرت مثبتی در وضع روانی خود تجربه می‌کردند.

هفته بعد هنگامی که گروه‌ها به آزمایشگاه بازگشتند، مزیت گروه شبیه‌سازی رویداد گسترش بیشتری یافته بود. احتمال بیشتری وجود داشت که آنها اقدام خاصی برای حل مشکلشان انجام داده باشند. احتمال اینکه از دیگران درخواست راهنمایی و کمک کرده باشند بیشتر بود. احتمال اینکه گزارش کرده باشند چیزی یاد گرفته‌اند و رشد کرده‌اند بیشتر بود.

شاید فکر کنید که این نتایج اندکی با منطق متضاد هستند، زیرا ادبیات روان‌شناسی مردمی^{۲۷۰} پر از استادانی است که به شما اصرار می‌کنند موفقیت را تجسم کنید. به نظر می‌رسد که فقط گرایش ذهنی مثبت نسبت به موضوعی، برای انجام اقدام کافی نیست. شاید استادان مالی نباید به ما بگویند که تصور کنید که بسیار ثروتمند هستید؛ به جای آن باید به ما بگویند گام‌هایی که منجر به فقیر شدنمان می‌شود در ذهنمان مرور کنیم.

چرا شبیه‌سازی ذهنی مؤثر است؟ به این دلیل که ما نمی‌توانیم رویدادها و توالی‌ها را بدون فراخوانی ماژول‌های مغزی یکسانی که فعالیت‌های فیزیکی واقعی را فراخوانی می‌کند، تصور کنیم. اسکن‌های مغزی حاکی از آن هستند که هنگامی که افراد نور ناگهانی را تصور می‌کنند، قسمت تصویری مغزشان را فعال می‌کنند؛ هنگامی که تصور می‌کنند شخصی بر روی پوستشان ضربه می‌زند، منطقه‌ی بساوایی مغزشان را فعال می‌کنند. فعالیت شبیه‌سازی ذهنی به درون سرمان محدود نمی‌شود. افرادی که کلماتی را که با ب یا پ آغاز می‌شوند تصور می‌کنند نمی‌توانند در برابر حرکت ظریف لب‌ها مقاومت کنند و افرادی که تصور می‌کنند در حال نگاه کردن به برج ایفل هستند، نمی‌توانند در برابر حرکت دادن چشم‌ها به سمت بالا مقاومت کنند. شبیه‌سازی ذهنی حتی می‌تواند پاسخ‌های فیزیکی احساسی را تغییر دهد: هنگامی که افراد آب می‌نوشند اما تصور می‌کنند در حال نوشیدن آب‌لیمو هستند، بزاق بیشتری ترشح می‌کنند. و شگفت‌آورتر اینکه هنگامی که افراد آب‌لیمو می‌نوشند و تصور می‌کنند که آب می‌نوشند، بزاق کمتری ترشح می‌کنند.

شبیه‌سازی ذهنی به ما کمک می‌کند که احساساتمان را مدیریت کنیم. درمان استاندارد برای ترس‌های گوناگون مثل ترس از عنکبوت‌ها، صحبت کردن در جمع، سفرهای هوایی و ... وجود دارد. به بیماران دستورالعملی برای تمدد اعصاب داده می‌شود که از اضطراب جلوگیری می‌کند و از آنها خواسته می‌شود که تصور کنند در معرض آنچه از آن می‌ترسند قرار گرفته‌اند. اولین تصویرسازی پیرامون ترس آغاز می‌شود. به عنوان مثال، شخصی که از سفر هوایی می‌ترسد کارش را از فکر کردن به رانندگی به

سمت فرودگاه آغاز می‌کند. پزشک بیمار را درون مجموعه‌ای از تصویرسازی‌هایی که او را به مرکز ترس نزدیک و نزدیک‌تر می‌کنند هدایت می‌کند («حالا دور موتور هواپیما روی باند پرواز تند شده و صدای آن بلندتر و بلندتر می‌شود...»). هر موقع که تصویرسازی اضطراب ایجاد می‌کند، فرد برای لحظه‌ای مکث کرده و از تکنیک تمدد اعصاب برای بازیابی تعادل استفاده می‌کند.

توجه داشته باشید که این تصویرسازی‌ها بر خود رویداد تمرکز دارند، یعنی فرایند، نه نتایج. ترس هیچ کس با تصور اینکه بعد از رها شدن از آن چیز ترسناک چقدر خوشحال خواهد بود، درمان نشده است.

شبیه‌سازی‌های ذهنی به حل مسئله کمک می‌کنند. شبیه‌سازی ذهنی رویداد، حتی در موقعیت‌های برنامه‌ریزی موضوعات عادی، به ما کمک می‌کند به چیزهایی فکر کنیم که در غیر آن صورت آنها را نادیده می‌گرفتیم. تصور رفتن به مغازه خواربار فروشی به ما یادآوری می‌کند که می‌توانیم لباس‌ها را نیز به خشک‌شویی که در همان مرکز خرید هست، ببریم. شبیه‌سازی ذهنی به ما کمک می‌کند که پاسخ مناسبی برای موقعیت‌های آینده پیش‌بینی کنیم. تصویر مجادله احتمالی با رئیس‌مان و تصور اینکه او چه خواهد گفت، می‌تواند به این منجر شود که به موقع، کلمات و جملات مناسبی را آماده داشته باشیم (و از به کار بردن کلمات نامناسب بپرهیزیم). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تمرین ذهنی می‌تواند مانع بازگشت افراد به عادت‌های بد نظیر سیگار

کشیدن، نوشیدن بیش از حد یا پرخوری شود. فردی که تلاش دارد مشکل نوشیدن الکل خود را حل کند، اگر در ذهن خود تمرین کند که آخر هفته را چگونه بگذراند حال و روز بهتری دارد. در این صورت اگر ببیند که کسی سراغ نوشیدنی می‌رود واکنش او چه خواهد بود؟

شاید تأثیر شبیه‌سازی ذهنی بر ایجاد مهارت از همه شگفت‌آورتر باشد. مروری بر سی و پنج مطالعه که شامل ۳۲۱۴ شرکت‌کننده بود، نشان داد که تمرین ذهنی در تنهایی یعنی ساکت و بی‌حرکت نشستن و تصور انجام کامل و موفقیت‌آمیز کاری از ابتدا تا انتها، به میزان قابل توجهی عملکرد را بهبود می‌بخشد. درستی نتایج در موارد زیادی به اثبات رسیده است: شبیه‌سازی ذهنی به افراد کمک می‌کند تا بهتر جوشکاری کنند و بهتر دارت پرتاب کنند. شیپور نوازان نواختن خود را بهبود دادند و اسکیت سواران نمایش اسکیت‌سواری خود را بهتر کردند. شگفت‌آور نیست که تمرین ذهنی برای کارهایی که فعالیت‌های ذهنی بیشتری دارند (به‌عنوان مثال نواختن شیپور) نسبت به فعالیت‌های فیزیکی (به‌عنوان مثال حفظ تعادل) مؤثرتر است، اما در مجموع منافع تمرین ذهنی زیاد است. به‌طور کلی، منافع حاصل از تمرین ذهنی در تنهایی، دو سوم تمرین فیزیکی واقعی است.

نتیجه‌گیری آسان است: شبیه‌سازی ذهنی به‌خوبی انجام واقعی کارها نیست، اما رتبه دوم اثربخشی را دارد و در بازگشت به جهان ایده‌های ماندگار، پیشنهادمان این است که داستان مناسب، شبیه‌سازی مؤثری است. داستان‌ها مانند شبیه‌سازهای پرواز

برای مغز عمل می‌کنند. شنیدن داستان پرستار و نمایشگر قلب، مانند بودن در آن شرایط نیست اما بعد از آن، بهترین کار ممکن است.

به داستان کد EO۵۳ زیراکس فکر کنید. چرا شنیدن داستان بهتر از دادن اخطار درباره «نشانگر گمراه‌کننده EO۵۳» در دستورالعمل دستگاه است؟ این داستان دقیقاً به همان دلیل بهتر است که شبیه‌ساز پرواز برای خلبانان بهتر از خواندن فلش کارت‌های دستورالعمل پرواز است. تمرین هرچه بیشتر کارهای جهان واقعی را شبیه‌سازی کند، مؤثرتر خواهد بود.

داستان شامل مضامینی است که در عبارات انتزاعی وجود ندارد و به همین دلیل قدرتمند است. این امر به نظریه چسب پارچه‌ای حافظه برمی‌گردد که می‌گوید هرچه چنگک‌های بیشتری درون ایده‌هایمان قرار دهیم، ماندگارتر می‌شوند. داستان EO۵۳ درون احساسات ساخته شده است: ناامیدی ناشی از شکست در پیدا کردن مشکل و گمراه شدن توسط کد دستگاه. این داستان در پیشینه تاریخی ساخته شده است یعنی این ایده که تغییر جدید در «پیکره‌بندی برد زیراکس» منجر به بروز این خطای جدید شده است. در آخر نیز، پندی سطح بالا می‌دهد: نباید به کد خطا ایمان کامل داشته باشید. این «شک داشتن به کدها» نکته‌ای است که تعمیرکاران می‌توانند در تمام شغل‌هایی که در آینده بر عهده می‌گیرند به کار ببرند.

برای پزشکان درمان بیماری آپاندیس آسان است، به شرطی که تشخیص داده شده باشد؛ اما مشکل، یادگیری تشخیص

آپاندیس ملتهب از مشکل سیستم هضم غذا یا مسمومیت غذایی یا زخم معده است. یا به دانش‌آموزان تازه‌کار جبر فکر کنید که می‌توانند معادلات پیچیده را حل کنند، اما هنگامی که با مسئله کلامی ساده‌ای که دقیقاً شامل همان محاسبات است مواجه می‌شوند، کاری از پیش نمی‌برند. مشکل X همیشه خود را با عنوان مشکل X معرفی نمی‌کند.

این نقشی است که داستان‌ها ایفا می‌کنند یعنی دانش را در چارچوبی قرار می‌دهند که بیشتر شبیه زندگی واقعی است و برای زندگی روزمره ما مناسب‌تر است، مثل شبیه‌ساز پرواز. در نهایت اینکه مخاطب داستان بودن چندان عمل منفعلانه‌ای نیست، چرا که از نظر درونی آماده اقدام خواهیم شد.

مواجهه با دانش‌آموزان مشکل‌آفرین

موقعیت: اساتید باید در کلاس درس خود با مزاحمت‌های گاه‌وبی‌گاه برخورد کنند؛ دانشجوی عصبانی، پرخاشگر یا چالش برانگیز. بسیاری از اساتید غافلگیر می‌شوند و مطمئن نیستند که چگونه با این موقعیت‌ها برخورد کنند. در این کلینیک دو پیام متفاوت را که به قصد به اشتراک‌گذاری استراتژی‌هایی برای مواجهه با چنین دانشجویانی بیان شده‌اند، باهم مقایسه می‌کنیم.

پیام ۱

پیام اول توسط دانشگاه ایندیانا به عنوان منبع دستورالعمل تدریس تهیه شده است. آرام بمانید. تنفس خود را آرام و منظم کنید. حالت تدافعی به خود نگیرید. آنها را نادیده نگیرید. تلاش کنید که آنها را آرام کنید. با آنها قرار بگذارید که در زمان استراحت یا بعد از کلاس آنها را ملاقات کنید. طی ملاقات، احساس دانشجو را پذیرفته و به او گوش بدهید. حرفه‌ای و مؤدبانه صحبت کنید.

توضیحاتی درباره پیام ۱

توجه کنید که اینجا هیچ چیز غیرمنتظره‌ای وجود ندارد، چیزی که بر خلاف باور عمومی باشد (و اگر مواجهه با دانشجویان سخت، مطابق با باور عمومی و عقل سلیم باشد پس چرا نیاز است که نکاتی برای مواجهه با آنها منتشر کنیم؟). بیشتر توصیه‌ها؛

«آرام بمانید»، «حالت تدافعی به خود نگیرید»، «تلاش کنید که آنها را آرام کنید» برای ماندگار شدن، هم بسیار انتزاعی هستند و هم بسیار واضح (اساتید بسیار کمی هستند که باور داشته باشند در پاسخ به دانشجوی مشکل‌آفرین باید هیجان‌زده شد و آرامش خود را از دست داد).

پیام ۲

پیام دوم به صورت غیر رسمی در یک گروه خبری و توسط استادی به نام الیسون باکمن^{۳۷۱} که می‌خواست تجربه خود را با دیگر اساتید گروه به اشتراک بگذارد نوشته شده است:

من دانشجویی داشتم که اغلب هنگامی که مشغول صحبت کردن بودم در انتهای کلاس بلند بلند حرف می‌زد. من حرف‌های او را در جلوی کلاس می‌شنیدم پس همه می‌توانستند آن را بشنوند. او با هر نکته‌ای که بیان می‌کردم مخالفت می‌کرد؛ مهم نبود آن نکته چه باشد. دانش‌آموزان خیلی سریع شروع به گلایه از رفتار وی کردند و روش‌هایی برای برخورد با او پیشنهاد دادند که عموماً جهت تحقیر و اهانت به او طراحی شده بود.

روش‌های مختلفی را امتحان کردم اما در نهایت یک روز در آخر کلاس او و دوست صمیمی‌اش را به جلو فراخواندم و در دفترم قرار دادیم. اطمینان حاصل کردم که در زمان این قرار ملاقات شاهدهی داشته باشم. یکی از همکاران در فضای

مشترک دفتر حضور داشته باشد. من باور داشتم که دوست این فرد در نقشش گیر افتاده است، دانش‌آموز فقط از او به‌عنوان وسیله‌ای برای به هم ریختن کلاس استفاده می‌کند.

هنگامی که با این فرد گردن کلفت ملاقات داشتم، با عینک دودی و رفتاری جسورانه وارد دفتر شد. من با این جمله آغاز کردم «چرا به من نمی‌گویی در انتهای کلاس چه اتفاقاتی می‌افتد...» او پاسخ داد «من با شما مخالفم.» من تلاش می‌کردم درباره این موضوع صحبت کنیم اما با سکوت او مواجه شده بودم.

تا وقتی به او نگفته بودم که سایر دانش‌جویان شکایت می‌کنند و پیشنهاداتی برای برخورد با این وضعیت داده‌اند او به حرف گوش نمی‌داد. زبان بدن و رفتارش کاملاً تغییر کرد. بعد از آن دیگر مشکلی با او نداشتم. درک اساسی من از این تجربه این است که دانش‌جویانی که در کار معلم اخلاف ایجاد می‌کنند ممکن است توسط سایر دانش‌جویان به راه راست هدایت شوند. او ابتدا فکر می‌کرد که در حال خودنمایی و اجرای نمایش برای آنها است، اما فهمید آنها نمی‌خواهند کارهای او را ببینند یا سروصدای او را بشنوند.

توضیحاتی درباره پیام ۲

این داستان به ما اجازه می‌دهد فرایند مواجهه با دانش‌جوی مشکل‌آفرین را شبیه‌سازی کنیم. ما همان‌طور که با کم‌ن به شیوه

خود روی مشکل کار می کرد با او همراه شدیم. توجه کنید که نکات پیام قبل به جای اینکه به صورت نکته گفته شود به صورت داستان بیان شده است. استاد سعی کرد عصبانیت دانشجو را «خاموش» کند. او ترتیبی داد که «با دانشجو در فضای خصوصی تر صحبت کند.» در زمان ملاقات آرامش خود را حفظ کرد.

راه حل، استفاده از فشار همکلاسی ها برای کنترل دانشجو، هم ملموس بود و هم غیرمنتظره. مطابق باور عمومی نبود. ممکن بود فکر کنیم که دانشجویان مشکل آفرین به نظرات همکلاسیان خود اهمیتی نمی دهند. ما با باکمن همدلی کردیم از این رو به نتیجه اهمیت می دهیم. اهمیت دادن به انسان بسیار آسان تر از اهمیت دادن به فهرستی از نکات مندرج در دستورالعمل ها است.

برگه امتیازها		
چک لیست	پیام ۱	پیام ۲
ساده	☐	☐
غیرمنتظره	☐	☒
ملموس	☒	☒
معتبر	☐	☐
احساسی	☐	☒
داستانی	☐	☒

لُب مطلب

برای آموزش استادان، چند داستان نظیر داستان پروفیسور باکمن؛ شبیه‌سازهای پرواز برای کنترل دانشجویان مشکل‌آفرین، بسیار جالب‌تر و مؤثرتر از فهرستی از نکات پیام ۱ است. این راه‌حل شهودی نیست؛ از هر ده تمرین نه‌تایی آنها پیام ۱ را تهیه می‌کنند. باید با وسوسه‌پرش مستقیم به «نکات» و عدم استفاده از داستان مبارزه کنیم.

کتاب (nbookcity.com)

داستان الهام بخش: داستان جرد

در اواخر دهه ۱۹۹۰، غول فست فود، سابوی، کمپینی برای اطلاع رسانی سلامت دسته جدیدی از ساندویچ هایش به راه انداخت. کمپین بر پایه آمار بود: **هفت ساندویچ ساب کمتر از شش گرم چربی** در حد آمار بسیار خوب است. اما کمپین «۷ زیر ۶»^{۲۷۲} مانند کمپین بعدی سابوی که بر داستانی چشمگیر از دانشجویی به نام جرد فوگل^{۲۷۳} تمرکز داشت، ماندگار نشد.

جرد مشکل افزایش شدید وزن داشت. او در سال اول دانشکده، ۱۹۴ کیلوگرم وزن داشت و پیراهن های سایز XXXXXXL (بزرگ ترین اندازه ای که در فروشگاه های بزرگ سائیزها و چاق ها وجود دارد) می پوشید. دور کمر شلوارش ۱۵۲ سانتیمتر بود.

پدر جرد که پزشک عمومی در ایندیاناپولیس بود، سال ها بدون کسب نتیجه به پسرش درباره وزنش اخطار می داد. روزی در ماه دسامبر، هم اتاقی جرد که دانشجوی پزشکی بود، متوجه شد قوزک پای جرد ورم کرده است. او به درستی بیماری ادما^{۲۷۴} را تشخیص داد؛ شرایطی که بدن به دلیل عدم توانایی خون در حمل میزان کافی مایعات، آنها را در خود نگه می دارد؛ این بیماری اغلب منجر به دیابت، بیماری قلبی و حتی حمله قلبی می شود. پدر جرد به او گفت که با این وزن و شرایط عمومی سلامت تا سی و پنج سالگی بیشتر زنده نخواهد ماند.

جرد بعد از تعطیلات بهار و پس از مراجعه به بیمارستان، تصمیم گرفت لاغر شود. او با کمپین «۷ زیر ۶» برانگیخته شد و اولین

ساندویچ بوقلمون را خورد. او از ساندویچ خوشش آمد و در نهایت رژیم مخصوص خود را که فقط حاوی ساندویچ‌های ساب‌وی بود تنظیم کرد: ساب‌گیاه‌خواران^{۲۷۵} سی سانتی برای ناهار و ساب بوقلمون پانزده سانتی برای شام.

بعد از سه ماه «رژیم ساب» (نامی که جرد گذاشته بود) به روی ترازو رفت. ۱۵۰ کیلوگرم شده بود. او با سه ماه غذا خوردن در ساب‌وی، تقریباً ۴۴ کیلوگرم از وزنش کم کرده بود. او این رژیم را چند ماه دیگر ادامه داد؛ برخی از روزها بیشتر از ۴۵۰ گرم وزن کم می‌کرد. به محض اینکه سلامتش اجازه داد، تا جایی که می‌توانست شروع به راه رفتن کرد. برای سر کلاس رفتن اتوبوس سوار نمی‌شد و حتی برای رفتن به طبقات بالا از پله برقی استفاده نمی‌کرد.

او در آوریل ۱۹۹۹ با منتشر شدن داستان الهام‌بخش کاهش وزنش در روزنامه ایندیانا دیلی استیودنت به پدیده‌ای ملی تبدیل شد. این داستان را ریان کولمن هم‌ خوابگاهی سابق جرد نوشت. او جرد را بعد از کاهش وزن دید و تقریباً او را نشناخت. او خیلی جالب چاق بودن جرد را توصیف کرده است:

هنگامی که فوگل انتخاب واحد می‌کرد، تصمیم‌گیری او مثل سایر دانشجویان بر اساس استاد یا زمان کلاس‌ها نبود. او بر این اساس تصمیم می‌گرفت که آیا در صندلی‌های آن کلاس جا می‌شود یا خیر.

هنگامی که بیشتر افراد نگران پیدا کردن جای پارکی نزدیک محوطه دانشکده بودند، فوگل نگران این بود که آیا می‌تواند جایی

پیدا کند که هیچ اتومبیلی نزدیکش پارک نکرده باشد، او برای اینکه بتواند از خودرو پیاده شود باید درب سمت راننده را کامل باز می‌کرد و برای این کار به فضای اضافه نیاز داشت.

مقاله با عبارتی از جرد پایان می‌یابد: «ساب‌وی به حفظ جان من و شروعی دوباره کمک کرد. من هرگز نمی‌توانم این لطف را جبران کنم.» این اولین بار بود که یک فست فود دگرگونی بسیار مثبتی در زندگی کسی ایجاد می‌کرد.

بعدها گزارشگری که در مجله **سلامت مردان** در حال نوشتن مقاله‌ای با عنوان «رژیم‌های احمقانه‌ای که جواب می‌دهند» بود، مقاله **این‌دیانا دیلی** درباره جرد را دید و در آن توضیح مختصری درباره «رژیم ساندویچ‌های ساب‌وی» نوشت. مقاله اسمی از جرد و حتی جایی که او این ساندویچ‌ها را می‌خرید نیاورده بود؛ خیلی ساده به صورت کلی به «ساندویچ‌های ساب‌وی» ارجاع داده بود.

اتصال کلیدی توسط صاحب یکی از نمایندگی‌های ساب‌وی به نام باب اوکوچیا برقرار شد. او مقاله را خواند و دریافت که ظرفیت لازم را دارد. او زمانی خارج از برنامه کاری خود را صرف کرد تا ریچارد کود^{۳۷۶} کارگردان خلاق آژانس تبلیغاتی ساب‌وی شیکاگو، را پیدا کند و از او بخواهد که این مقاله را ببیند. کود می‌گوید: «اول کمی خندیدم، اما آن را دنبال کردم.»

جرد قهرمان داستان کاهش وزن است، اما اوکوچیا و کود قهرمانان داستان ایده ما هستند. اوکوچیا به دلیل کشف ظرفیت

داستان و کود به خاطر صرف منابع برای پیگیری آن، قهرمان هستند.

کود و بری کراوس^{۳۷۷} مدیر آژانس تبلیغاتی هال رینی^{۳۷۸}، یکی از کارآموزان خود را با دستورالعملی مبهم به شهر بلومینگتون در ایندیانا فرستادند تا این فرد عجیب با رژیم ساندویچ را پیدا کند و هم چنین بفهمد که او در کدام نمایندگی، ساندویچ می خورده است. به آسانی مشخص شد که جرد در مغازه ساب فلو غذا می خورد.

کارآموز نمی دانست که دقیقاً باید چه کار کند. برنامه اولیه اش این بود که به بلومینگتون برود و از کتاب راهنمای شهر مغازه های ساب را پیدا کرده و به آنها سر بزند. خوشبختانه این کار برای او پیچیده نشد. اولین مغازه سابی که به آن سر زد، مغازه ای در نزدیکی محوطه دانشکده بود. او توضیحاتش را درباره این مشتری عجیب آغاز کرد و تقریباً با بیان اولین جمله کارمند پشت پیشخوان گفت «بله، جرد. او هر روز به اینجا می آید.»

کارآموز موفق شده بود. جرد واقعی بود و او با خوردن سابوی وزن زیادی کم کرده بود. آژانس دریافت که یک داستان عالی در اختیار دارد.

اینجا بود که داستان جرد به مانع دیگری برخورد. کراوس، مدیر آژانس تبلیغاتی، با مدیر بازاریابی سابوی تماس گرفت و داستان جرد را برای او تعریف کرد، اما مدیر بازاریابی چندان تحت تأثیر قرار نگرفت. او تازه کار خود را در سابوی آغاز کرده بود و

پیش از آن هم در فست‌فود دیگری کار می‌کرد. او گفت «من این را قبلاً دیده‌ام، فست‌فودها نمی‌توانند سالم باشند.» او ترجیح می‌داد که کمپینی متمرکز بر مزه ساندویچ‌های ساب‌وی اجرا کند.

با این حال، مدیر بازاریابی برای راضی کردن کراوس، ایده کمپین جرد را با وکلای ساب‌وی مطرح کرد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، وکلا گفتند که کمپین جرد را نمی‌توان اجرا کرد. چنین کمپینی ادعای پزشکی می‌کند که مسئولیت، تعهد و مشکلات متعددی در پی دارد. تنها راه برای اجتناب از هرگونه تعهد و مسئولیت، به کار بردن عبارت رفع مسئولیتی نظیر این بود: «ما این رژیم را پیشنهاد نمی‌کنیم، ابتدا با پزشک خود مشورت کنید.»

ظاهراً ایده مرده بود، اما کراوس و کود نمی‌خواستند تسلیم شوند. ساب‌وی مانند بیشتر شرکت‌های مبتنی بر نمایندگی‌های فروش، کمپین‌های تبلیغاتی را در دو سطح اجرا می‌کند: کشوری و منطقه‌ای. با اینکه دفتر کشوری ساب‌وی پیشنهاد کمپین جرد را نپذیرفت، تعدادی از نمایندگی‌های منطقه‌ای ساب‌وی به این داستان علاقه نشان دادند و مایل بودند که با استفاده از منابع مالی تبلیغات منطقه‌ای، آگهی را تولید و پخش کنند.

سپس مانع دیگری ایجاد شد: نمایندگی‌ها معمولاً برای ساخت تبلیغات پول نمی‌دهند؛ آنها فقط هزینه پخش تبلیغات در منطقه را می‌دهند. هزینه ساخت آگهی‌ها معمولاً توسط دفتر مرکزی تأمین می‌شد. خب چه کسی هزینه ساخت آگهی‌های جرد را

خواهد داد؟

کراوس تصمیم گرفت که آگهی را مجانی بسازد. او گفت «برای اولین و تنها مرتبه در مسیر شغلی‌ام اجازه فیلم‌برداری از تبلیغاتی را که قرار نبود برایش پولی پرداخت شود، صادر کردم.»

کتاب (nbookcity.com)

این آگهی برای نخستین بار در اول ژانویه سال ۲۰۰۰ پخش شد، درست زمانی که بیشتر مردم درباره رژیم غذایی سال جدید خود تصمیم می‌گیرند. آگهی جرد را جلوی خانه‌اش نشان می‌داد. گوینده می‌گفت «این جرد است او پیش از این ۱۹۴ کیلوگرم وزن داشته است»، عکسی از جرد با شلوار قدیمی‌اش با دور کمر ۱۵۲ سانتی‌متری را می‌بینیم، «اما حالا او به لطف آنچه او آن را رژیم سابوی می‌نامد تنها ۸۲ کیلوگرم وزن دارد.» گوینده برنامه غذایی جرد را توضیح می‌دهد و سپس نتیجه می‌گیرد: «این رژیم به همراه مقدار زیادی پیاده‌روی، برای جرد اثربخش بوده است. ما نمی‌گوییم این رژیم برای همه اثرگذار است. شما باید پیش از شروع هر نوع رژیم غذایی با پزشک خود مشورت کنید. اما این رژیم برای جرد مؤثر بوده است.»

کراوس می‌گوید صبح روز بعد تلفن‌ها بدون قطعی، مدام زنگ می‌خورند. یو.اس.ای. تودی تماس گرفت، ای. بی. سی و فاکس نیوز تماس گرفتند. روز سوم از برنامه اوپرا تماس گرفتند. کراوس می‌گوید «من طی سال‌ها با بازاریابان زیادی که می‌خواستند توجه رسانه‌ها را جلب کنند صحبت کرده‌ام. هیچ‌کس تا به حال حتی با تماس‌های بسیار با اوپرا نتوانسته بود به جایی برسد. تنها باری که در طی دوران کاری موفق شدم توجه اوپرا را جلب کنم آگهی جرد بود و این بار خود اوپرا با ما تماس گرفت.»

چند روز بعد، دفتر کشوری سابوی با کراوس تماس گرفت و از او خواست تا آگهی به‌صورت کشوری پخش شود. فروش سابوی در سال ۱۹۹۹ ثابت مانده بود. در سال ۲۰۰۰ فروش ۱۸ درصد افزایش یافت و در سال ۲۰۰۱ نیز جهشی ۱۶ درصدی

داشت. این در حالی بود که در همان زمان، سایر فست‌فودهای زنجیره‌ای بسیار کوچک‌تر نظیر شلوتزسکیز^{۲۷۹} و کویزنوس^{۲۸۰} سالانه رشدی در حدود ۷ درصد داشتند.

داستان جرد تا حدودی حاوی شبیه‌سازی است. این داستان تا حدی تصور آثار رژیم غذایی سابوی را آسان می‌کند: سفارش ناهار، سفارش شام و راه رفتن در میان آن دو. اما این داستان بیش از اینکه شبیه‌ساز پرواز باشد، یک سخنرانی هیجان‌آور است. این فرد چاق با استفاده از رژیمی که خودش اختراع کرده بود، ۱۱۲ کیلوگرم وزن کم کرده است! وای! این داستان محرک بسیار خوبی برای کسانی است که درگیر کم کردن آخرین کیلوگرم‌های اضافه وزن خود هستند.

همانند داستان پرستاری که در ابتدای این فصل بیان شد، داستان جرد نیز تشدید احساسی دارد. حتی افراد لاغر اندامی که به رژیم گرفتن علاقه‌ای ندارند نیز از آن الهام می‌گیرند. او با مشکل بزرگی مبارزه کرده و با استقامت و پشتکار بر آن فائق آمده است. و این دومین نتیجه عمده‌ای است که داستان‌ها فراهم می‌آورند: الهام‌بخشی. الهام‌بخشی نیز مانند شبیه‌سازی به عمل منجر می‌شود.

به هر حال توجه کنید که این کمپین چقدر بهتر از کمپین «۷ زیر ۶» عمل می‌کند. هر دو این کمپین‌ها یک موضوع را می‌کاوند و هر دو وجود ساندویچ‌های کم‌چرب و مغذی را برجسته می‌کنند. هر دوی آنها کاهش وزن را وعده می‌دهند. اما یکی از کمپین‌ها

موفقیت نسبتاً کمی داشته است، اما دیگری بسیار تأثیر گذار بوده است.

آنچه در این کتاب درباره آن بحث کردیم و امیدواریم که تاکنون به آن اعتقاد پیدا کرده باشید، این است که شما می‌توانید از ابتدا پیش‌بینی کنید که داستان جرد برنده این دو کمپین خواهد بود.

توجه کنید که داستان جرد چقدر خوب مطابق با چک‌لیست SUCCEs عمل می‌کند:

ساده است: ساندویچ ساب بخورید تا وزن کم کنید (صادقانه باید بگوییم ممکن است بسیار ساده شده باشد؛ چرا که برای مثال ساندویچ میت‌بال ساب با مایونز اضافه کمکی به کاهش وزن نمی‌کند).

غیرمنتظره است: شخصی با خوردن فست‌فود وزنش بسیار کم شده است! این داستان طرحواره ما را از فست‌فود نقض می‌کند؛ طرحواره‌ای که با تصور جرد چاق بسیار سازگارتر است تا جرد لاغر.

ملموس است: توجه کنید؛ شلوار با سایز بسیار بزرگ، کاهش بی‌سابقه دور کمر، رژیم متشکل از چند نوع ساندویچ خاص. این داستان بیشتر شبیه یکی از داستان‌های ایساپ است تا داستان‌های انتزاعی.

معتبر است: این داستان دارای نوعی اعتماد به افراد بدون صلاحیت است، مشابه آنچه در کمپین ضد سیگار پام لافین دیدیم. پسری که شلواری با دور کمر ۲۵۱ سانتی‌متری می‌پوشید، توصیه‌هایی درباره رژیم غذایی می‌دهد!

احساسی است: ما به اشخاصی مانند جرد، بیشتر اهمیت می دهیم تا به عموم مردم و این داستان به مناطق عمیق و ژرف سلسله مراتب مازلو دست می برد؛ درباره فردی است که به کمک ساندویچ های ساب به توانایی های بالقوه اش دست یافته است.

داستان است: بازیگر نقش اول ما بر مشکلی بزرگ غلبه می کند. این به همه ما انگیزه می بخشد تا مانند او عمل کنیم. برای مقایسه بیاید «۷ زیر ۶» را با استفاده از چک لیست ارزیابی کنیم. ساده است اما توجه کنید که پیام محوری آن خیلی کمتر متقاعدکننده است. پیام محوری آن «ما ساندویچ های کم چرب متنوع و زیادی داریم» در برابر پیام محوری جرد «سابوی بخورید، وزن کم کنید، زندگی تان را تغییر دهید» است. پیام اول به ما سر مته می فروشد؛ پیام دوم به ما می گوید که چگونه عکس فرزندمان را به دیوار بکوبیم.

«۷ زیر ۶» خیلی کمتر غیرمنتظره است. داستان جرد ضربه مهلکی به ما وارد می کند، زیرا طرحواره قدرتمند چاق کننده بودن فست فودها را نقض می کند. اگر «۷ زیر ۶» به همین طرحواره حمله کند، چندان مفهوم نخواهد شد. «۷ زیر ۶» ملموس نیست. اعداد ملموس نیستند. تنها به این علت معتبر است که چیز عجیب و غریبی را خیلی برجسته نکرده است. خیلی از ما با شنیدن اینکه ساندویچ کمتر از ۶ گرم چربی دارد، شگفت زده نمی شویم پس به دلایل متقاعدکننده بیشتری نیاز نداریم. این عبارت فاقد احساس است و داستان هم نیست.

همه خوانندگان این کتاب می‌توانند این دو کمپین تبلیغاتی کشوری چند میلیون دلاری را تحلیل کنند و با مطابقت دادن آنها با چک‌لیست SUCCEs، کمپین درست را انتخاب کنند (توجه کنید کسانی که کتاب را نخوانده‌اند احتمالاً آن را درک نخواهند کرد. مدیر تبلیغات کشوری، که یک عمر تجربه در زمینه تلاش برای ماندگار کردن ایده‌ها داشت، می‌خواست داستان جرد را نادیده بگیرد).

جنبه دیگر متقاعدکننده بودن داستان جرد این است که چند نفر مجبور شدند برای محقق کردن آن سخت کار کنند. ببینید چه تعداد اتفاق غیرمحتمل روی داد تا بالاخره داستان جرد در تلویزیون پخش شود: نمایندگی ساب‌وی باید آن قدر فعال می‌بود که مقاله مجله را به اطلاع کارگردان خلاق برساند (آیا کارکنان خط مقدم شرکت شما چنین کاری می‌کنند؟). کارگردان خلاق باید آن قدر زیرک و دانا می‌بود تا منابع خود را روی چیزی که می‌توانست بی‌ثمر باشد سرمایه‌گذاری کند (آیا این مأموریت واقعاً بازگشت سرمایه خوبی به همراه داشت؟). مدیر آژانس تبلیغاتی مجبور بود آگهی را رایگان تولید کند، زیرا می‌دانست که دارد دست به کار بزرگی می‌زند (رایگان!). تیم بازاریابی کشوری ساب‌وی باید غرورش را زیرپا گذاشته و اذعان می‌کرد که پیش‌تر با نپذیرفتن داستان جرد مرتکب اشتباه شده است.

اینها کارهای کوچک و ناچیزی نیستند. این رفتار عادی و معمولی نیست. چه بسا ایده‌های عالی بسیاری که از بین رفته‌اند تنها

به دلیل اینکه فردِ رابط بین منبع ایده و خروجی نهایی، آن را کنار گذاشته است؟ در جهان عادی، مالک نمایندگی از داستان جرد خوشش می‌آید و فقط آن را به تابلوی اعلانات دیوار روبه‌روی دست‌شویی راهرو می‌چسباند تا کارمندانش با آن سرگرم شوند و این اوج داستان جرد خواهد بود.

داستان جرد به ما یادآوری می‌کند که همیشه هم لازم نیست تا ایده‌های ماندگار را **خودمان** خلق کنیم. اغلب تشخیص ^{۲۸۱} آنها آسان‌تر و مفیدتر است. چه می‌شد اگر معلمان تاریخ روش‌های موفق تدریس را به اشتراک می‌گذاشتند؟ چه می‌شد اگر می‌توانستیم روی داوطلبان سازمان‌های غیرانتفاعی برای دیدبانی رویدادها یا روابط نمادینی که الهام‌بخش سایر افراد سازمان است، حساب کنیم؟ چه می‌شد اگر می‌توانستیم روی رؤسایمان برای پذیرش ریسک ایده‌های مهم حساب کنیم. نیاز نیست شما ساندویچ‌های ساب‌وی را تحسین کنید تا بتوانید فرایندی را که این ایده عالی به عمل تبدیل کرد، بستایید.

هنر تشخیص

چگونه باید اطمینان یابیم که ایده‌ای عالی مانند موردِ جردِ بالقوه، از دستانِ نرود؟ تشخیص، کار دشواری نیست، اما آسان هم نیست. ایده‌ها برای جلب توجه ما، مانند پرچم برافراشته خودنمایی نمی‌کنند، باید هوشیارانه در جست‌وجوی ایده درست و مناسب باشیم. خوب، دقیقاً باید دنبال چه چیزی بگردیم؟

در مقدمه این کتاب درباره پژوهشی بحث کردیم که نشان می‌داد افراد غیرحرفه‌ای که برای استفاده از الگوهای کلاسیک آگهی‌های بازرگانی آموزش دیده بودند، نسبت به گروهی که آموزش ندیده بودند، آگهی‌های بسیار عالی‌تری ساختند. همان‌گونه که برای آگهی‌ها الگوهایی وجود دارند که مؤثر بودن آنها ثابت شده است، الگوهایی نیز برای داستان‌ها وجود دارند که مؤثر بودنشان به اثبات رسیده است. یادگیری این الگوها توانایی تشخیص ما را به میزان زیادی تقویت می‌کند.

وارن بافت^{۳۸۲} همواره دوست دارد تا داستان رُز بلامکین^{۳۸۳}، مدیر یکی از کسب‌وکارهایی که او بر روی آن سرمایه‌گذاری کرده است را تعریف کند. بلامکین زنی روسی است که در بیست و سه سالگی، با نقشه، مأموران مرزبانی را فریب داد تا به آمریکا برود. او نمی‌توانست انگلیسی صحبت کند و هیچ‌گونه تحصیلات رسمی نیز نداشت.

بلامکین در سال ۱۹۳۷ با ۵۰۰ دلاری که پس‌انداز کرده بود، کسب‌وکار خود را در زمینه مبلمان آغاز کرد. تقریباً پنجاه سال بعد

فروشگاه مبلمان او سالیانه ۱۰۰ میلیون دلار درآمد داشت. او در صد سالگی کماکان هفت روز هفته را در فروشگاه کار می کرد. جشن تولد صد سالگی اش را تا غروب به تعویق انداخت تا مغازه بسته شود. زمانی رقیبانش از او به خاطر نقض توافق نامه تجارت جوانمردانه شکایت کردند، زیرا قیمت های او بسیار پایین تر بود. آنها فکر می کردند که او با ضرر کالاهای خود را می فروشد، تا آنها را ورشکست و از صحنه رقابت دور کند. بافت می گوید «او به دادگاه نشان داد که می تواند فرش را با تخفیف بسیار زیادی بفروشد، با این حال سودآور هم باشد. او به قاضی دادگاه ۱۴۰۰ دلار فرش فروخت.»

داستان رز بلامکین از کتاب **سوپ جوجه برای روح** گرفته نشده است، اما می توانست یکی از داستان های این کتاب باشد. مجموعه **سوپ جوجه** با فروش بیش از ۴.۳ میلیون کتاب و سی و هفت عنوان **سوپ جوجه** شامل **سوپ جوجه برای روح پدران**، **سوپ جوجه برای روح پرستاران** و **سوپ جوجه برای روح ناسکار**^{۲۸۴}، به پدیده ای در صنعت نشر تبدیل شده است.

کتاب های **سوپ جوجه** به داستان های الهام بخش می پردازند، داستان هایی که تعالی، انگیزه و انرژی بخشند. از جهتی این داستان ها شبیه افسانه های شهری نیستند که سعی دارند تصویری تیره، بدبینانه یا ترسناک از دنیا نشان بدهند (غریبه ها کلیه های شما را خواهند دزدید! اسنپل از تشکیلات سری ضد سیاهپوستان آمریکا حمایت می کند! مک دونالدز در ساندویچ هایش کرم می گذارد!).

شگفت‌آور است این که داستان‌ها را خود نویسندگان این کتاب‌ها ننوشته‌اند. آنها فقط این داستان‌ها را شناسایی و گردآوری کرده‌اند. ما می‌خواستیم بفهمیم که چه چیز موجب ماندگاری این داستان‌ها شده است. با دقت صدها داستان الهام‌بخش را از مجموعه‌های مختلف بررسی کردیم و به دنبال شباهت‌های بنیادین میان آنها گشتیم.

ارسطو عقیده داشت که چهار طرح اساسی نمایشی وجود دارد: غم‌انگیز ساده^{۲۸۵}، مساعد ساده^{۲۸۶}، غم‌انگیز پیچیده^{۲۸۷} و مساعد پیچیده^{۲۸۸}. رابرت مک‌کی، استاد نمایشنامه‌نویسی، در کتابش بیست و پنج نوع داستان فهرست کرده است: حماسی مدرن^{۲۸۹}، طرح سرخوردگی^{۲۹۰} و مانند اینها. هنگامی که مرتب‌سازی دسته‌بزرگی از داستان‌های الهام‌بخش را که حوزه‌ای بسیار محدودتر است به پایان رساندیم، به این نتیجه رسیدیم که سه طرح پایه‌ای وجود دارد: طرح چالش^{۲۹۱}، طرح رابطه^{۲۹۲} و طرح خلاقیت^{۲۹۳}.

از این سه طرح پایه‌ای می‌توان برای دسته‌بندی بیش از ۸۰ درصد داستان‌های مجموعه اصلی سوپ جوجه استفاده کرد. شگفت‌انگیزتر اینکه از آنها می‌توان برای دسته‌بندی بیش از ۶۰ درصد داستان‌هایی که از افراد غیر مشهور در مجله مردم^{۲۹۴} منتشر شده است، استفاده کرد. اگر یک فرد معمولی به این مجله راه یابد، اغلب به این دلیل است که داستانی الهام‌بخش برای دیگران دارد. اگر هدف ما الهام‌بخشی و تهییج دیگران باشد، این سه طرح نقطه مناسبی برای شروع هستند (به هر حال اگر شما از جمله افراد بی‌احساس هستید که مجموعه سوپ جوجه را بیشتر احساسی می‌دانید تا الهام‌بخش، باز هم این سه الگو برای

شما فایده خواهد داشت. شما همیشه می‌توانید توجه کمتری به بخش طرح‌ها داشته باشید).

شماره کتاب (nbookcity.com)

طرح چالش

داستان داوود و جالوت نمونه‌ای کلاسیک از طرح چالش است. قهرمانی بر چالشی سهمگین غلبه می‌کند و پیروز می‌شود. داوود غولی را با قلاب‌سنگ دست‌سازش به هلاکت می‌رساند. گونه‌های مختلفی از طرح چالش وجود دارد که همه ما آنها را تشخیص می‌دهیم: داستان موفقیت آدم‌های ضعیف، داستان خشم بر ثروتمندان، پیروزی اراده راسخ بر بدبختی شدید.

عنصر کلیدی در طرح چالش این است که مانع پیش‌رو از نظر قهرمان داستان بسیار هولناک است. کاهش وزن ۱۱۲ کیلوگرمی برای جرد طرح چالشی است. داستان همسایه ۹۵ کیلوگرمی جرد که ۲.۵ سانتی‌متر از دور کمرش را کم کرد، این‌گونه نیست. همه ما انبار ذهنی بزرگی حاوی داستان‌هایی با طرح چالش داریم. غلبه تیم‌های آمریکا در المپیک ۱۹۸۰ بر تیم روسیه که از حمایت شدیدی برخوردار بود، آلامو^{۳۹۵}، داستان‌های هوراتیو آلگر^{۳۹۶}، انقلاب آمریکا، سیبیسکویت^{۳۹۷}، فیلم‌های جنگ ستارگان، لانس آرمسترانگ^{۳۹۸} و رزا پارکس^{۳۹۹}.

طرح‌های چالش حتی هنگامی که نسبت به این مثال‌ها، بسیار کمتر تاریخی و مهیج باشند، باز هم الهام‌بخش‌اند. داستان رز بلامکین مربوط به شخصیت مشهوری نیست. طرح‌های چالش به شیوه‌های مشخصی الهام‌بخش‌اند. آنها با جاذبه‌هایی مانند پشتکار و جسارت الهام‌بخش هستند. آنها باعث می‌شوند سخت‌تر کار کنیم، چالش‌های جدید را بپذیریم و بر موانع غلبه کنیم.

بعد از شنیدن این داستان که رزا بلامکین تولد یک صد سالگی خود را تا غروب آفتاب به تعویق انداخت تا فروشگاه بسته شود، راحتتر گاراژ خود را تمیز می کنید. در واقع، طرح های چالش محرک اقدام هستند.

سفر کتاب (nbookcity.com)

طرح رابطه

امروزه عبارت «سامری نیکوکار»^{۴۰۰} به شخصی اشاره دارد که در بحران‌ها داوطلبانه به دیگران کمک می‌کند. مطمئناً داستان اصلی سامری نیکوکار در انجیل با این تعریف سازگار است، اما حتی عمیق‌تر از آن است.

داستان از اینجا آغاز می‌شود که عالم شرع از حضرت عیسی می‌پرسد چگونه می‌تواند به بهشت برود. نیت عالم شرع بیشتر آزمودن حضرت عیسی بود تا یادگیری از او. هنگامی که حضرت عیسی از عالم شرع پرسید نظر خودت چیست؟ جوابی او حاوی این عبارت بود: «باید همسایه خود را مانند خود دوست داشته باشید». حضرت عیسی پاسخ عالم شرع را پذیرفت. سپس عالم شرع (شاید به قصد محدود کردن تعداد افرادی که باید دوست داشته باشد) گفت: «و چه کسی همسایه من است؟»

حضرت عیسی در پاسخ داستانی را بیان کرد:

مردی که از بیت المقدس به اریحا می‌رفت به دست دزدان افتاد. آنها لباس‌های او را برداشتند، او را زدند و نیمه جان رها کردند. کشیشی از همان راه می‌گذشت و هنگامی که مرد را دید او را نادیده گرفت و از آن سوی جاده عبور کرد. یک لای هم به همان جا رسید و مرد را دید؛ او نیز از سوی دیگر گذر کرد.

«اما مردی سامری هنگامی که به آن مکان رسید و مرد را دید، دلش برای او سوخت. نزد او رفت و زخمش را تمیز کرد و آن را

بست. سپس مرد را سوار خرس کرد و به مسافرخانه‌ای رساند و از او مراقبت کرد. روز بعد دو سکه نقره به صاحب مسافر خانه داد و به او گفت: «از او مراقبت کن. اگر برای او بیشتر خرج کردی هنگامی که بازگشتم آن را به تو پرداخت خواهم کرد.»

«فکر می‌کنی کدام یک از این سه نفر برای مردی که به دست دزدان افتاده بود، همسایه محسوب می‌شود؟»

عالم شرع جواب داد «مردی که به او لطف و بخشش داشت.»

حضرت عیسی گفت «برو و مانند او عمل کن.»

بخشی از مضمون برای خواننده امروزی از دست رفته است. سامری در این داستان فقط یک انسان خوب نبود، او انسان خوبی بود که با کمک به مرد زخمی از یک فاصله عظیم اجتماعی گذر کرد. در آن زمان، دشمنی بسیار شدیدی میان سامری‌ها و یهودیان (تمام شخصیت‌های دیگر داستان) وجود داشت. تمثیلی امروزی از وضعیت منفور بودن سامری‌ها می‌تواند «اعضای گروه تبه‌کار بی‌خدایان موتور سوار» باشد. درسی که داستان می‌دهد روشن است: همسایه خوب، به همه لطف و مهربانی می‌کند، نه فقط به هم‌کیشان خود.

این داستان همه چیز را درباره طرح رابطه بیان می‌کند. داستان درباره کسانی است که رابطه‌ای برقرار می‌کنند تا شکافی نژادی، طبقاتی، قومی، دینی، جمعیت‌شناختی یا شکاف‌هایی مانند اینها را از بین ببرند. نیاز نیست که طرح رابطه مانند داستان سامری

نیکوکار، مربوط به شرایط مرگ و زندگی باشد. رابطه می‌تواند بسیار ناچیز باشد مانند بطری نوشابه در آگهی معروف مین جو گرین^{۴۱}. جوان لاغر اندام سفید پوستی با ورزشکار سیاه پوست و بلند قامت معروفی روبه‌رو می‌شود. یک بطری نوشابه آنها را به هم ارتباط می‌دهد. این مانند داستان سامری نیکوکار نیست، اما به وضوح نوعی طرح رابطه است.

همچنین طرح‌های رابطه برای داستان‌های عاشقانه بسیار عالی هستند، به داستان **رومئو و ژولیت** فکر کنید (یا پرفروش‌ترین فیلم تمامی ادوار، تایتانیک^{۴۲}). تمام طرح‌های اجتماعی رابطه، الهام‌بخش ما هستند. آنها کاری می‌کنند که بخواهیم به دیگران کمک کنیم، در برابر دیگران شکیبا و بردبار باشیم، با دیگران کار کنیم، دیگران را دوست داشته باشیم. طرح رابطه رایج‌ترین نوع طرح در مجموعه سوپ جوجه است.

طرح‌های چالش مربوط به غلبه بر چالش‌ها است اما طرح‌های رابطه درباره روابط میان انسان‌هاست. اگر می‌خواهید داستانی را در میهمانی شب کریسمس شرکتان تعریف کنید، احتمالاً بهتر است از طرح رابطه استفاده کنید. اما اگر داستانی را در میهمانی آغازپروژه جدیدی تعریف می‌کنید بهتر است از طرح چالش استفاده کنید.

طرح خلاقیت

سومین نوع عمده داستان‌های الهام‌بخش، طرح خلاقیت است. نمونه‌ای از این طرح می‌تواند داستان افتادن سیب بر سر نیوتون و الهام‌بخشی نظریه جاذبه او باشد.

طرح خلاقیت داستان فردی است که به پیشرفت غیرمنتظره فکری دست می‌یابد، معمایی قدیمی را حل می‌کند یا اینکه با راه‌حلی خلاقانه با مشکلی مقابله می‌کند. این طرح **مک گیور^{۴۰۳}** می‌باشد.

اینگرسول رند^{۴۰۴} شرکت بزرگی است که محصولات زمختی نظیر چرخ سنبله‌های صنعتی را که در تعمیرگاه‌های خودرو برای سنبله زدن بدنه خودروها استفاده می‌شود، تولید می‌کند. اینگرسول رند در عرضه محصول جدید به بازار بسیار کند عمل می‌کرد. یکی از کارمندان شرکت که از میانگین چهار ساله چرخه عمر محصول ناامید بود گفت: «زمان مورد نیاز برای عرضه محصول جدید در این شرکت، بیشتر از مدت زمانی است که کشور ما درگیر جنگ جهانی دوم بود.»

اینگرسول رند تصمیم گرفت که برای چرخه کند توسعه محصول خود کاری کند. تیم پروژه شکل گرفت و هدفش را تولید چرخ سنبله جدید در هر سال قرار داد، یعنی معادل یک‌چهارم زمان همیشگی. نظریه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی، موفقیت اندکی را برای این تغییر پیش‌بینی می‌کنند. با این حال تیم پروژه چرخ سنبله کارهای درست بسیاری انجام داد، برای مثال

استفاده از داستان برای تأکید بر جهت‌گیری‌ها و فرهنگ جدید گروه. برای نمونه، یکی از داستان‌ها دربارهٔ این موضوع بود که بدنهٔ جدید چرخ سنباده باید از پلاستیک ساخته شود یا از فلز. پلاستیک برای مشتری بسیار آسان‌تر بود، اما آیا می‌توانست به خوبی فلز چرخ را نگاه دارد یا خیر؟

روش سنتی اینگرسول رند برای حل این مسئله، مطالعهٔ دقیق و طولانی ویژگی‌های تراکم و کشش هر دو ماده بود. اما تیم چرخ مته باید سریع عمل می‌کرد. چند نفر از اعضای تیم دستورالعملی با رسمیت کمتر برای آزمون تهیه کردند. افراد تیم هنگام بازدید در محل مشتری یا خارج از آن، نمونه‌هایی از ماده‌ها را به سپر عقب ماشین اجاره‌ای‌شان بستند و سپس درحالی‌که این مواد پشت سرشان کشیده می‌شد، در حوالی پارکینگ می‌رانند. آنها آن قدر به این کار ادامه دادند تا پلیس به آنها تذکر داد که این کار را متوقف کنند. نظر کارشناسی این بود که کامپوزیت جدید پلاستیکی به همان خوبی فلزات سنتی فشار را تحمل کرده است. تصمیم گرفته شد.

این داستان در تاریخ تیم چرخ مته، به عنوان آزمون کشیدن^{۴۰۵} شناخته می‌شود. آزمون کشیدن یک طرح خلاقیت است که فرهنگ جدید تیم را تقویت کرد. آزمون کشیدن می‌گفت «ما کماکان به اطلاعات درست برای تصمیم‌گیری نیاز داریم. اما باید این کار را بسیار سریع‌تر انجام دهیم.»

ارنست شکلتون^{۴۰۶} مکتشف مشهور با وقایع بسیار بزرگ و عجیبی مواجه می‌شد (مثل طرح چالش کلاسیک) که در آن شرایط وحدت میان اعضای گروه برای انجام مأموریت بسیار کلیدی و حیاتی بود. یک تمرد و شورش می‌توانست به مرگ تمام افراد بینجامد. شکلتون راه‌حل خلاقانه‌ای برای مواجهه با افراد ناراضی و شاکی ایجاد کرد. آنها را مکلف می‌کرد که در چادر وی بخوابند. هنگامی که افراد برای انجام کارهای سخت و طاقت‌فرسا به گروه‌هایی تقسیم می‌شدند، او شاکیان را در گروه خود قرار می‌داد. او با حضور همیشگی، تأثیرات منفی آنها را به کمترین حد ممکن می‌رساند. طرح‌های خلاقیت موجب می‌شوند تا کارها را متمایز انجام دهیم، تا خلاق باشیم، تا رویکردهای جدید را آزمایش کنیم.

هدف ما از مرور این طرح‌ها این نیست که به ما کمک کنند تا داستان‌هایی اختراع کنیم. اگر داستان‌نویس یا تبلیغ‌نویس نباشید اینها به شما کمک زیادی نمی‌کنند. هدف **یادگیری چگونگی شناسایی داستان‌های دارای ظرفیت است**. می‌خواهیم هنگامی که مقاله جرد بر روی میزمان قرار گرفت، فوراً عناصر تعیین‌کننده آن را شناسایی کنیم. کسی با موانع بزرگی مواجه شد و بر آنها غلبه کرد؛ این طرح چالش است. طرح‌های چالش افراد را بر می‌انگیزانند که چالش‌ها را قبول کرده و سخت‌تر کار کنند. اگر این حس با هدفی که می‌خواهید به آن دست یابید سازگاری دارد، از آن به خوبی استفاده کنید؛ آن را فقط به تابلوی اعلانات نچسبانید. اگر شما تیم چرخ مته را هدایت می‌کنید و سعی دارید فرهنگ شرکت را دوباره بسازید، در جستجوی طرح‌های خلاقیت باشید.

هنگامی که می شنوید برخی از افرادتان فلز را در حوالی پارکینگ به روی زمین می کشند، آنچه می خواهید، یافته‌اید.

بدانید که به دنبال چه می گردید. نیاز نیست همه چیز را خودتان بسازید؛ نیاز نیست اغراق کنید و مانند داستان‌های سوپ جوجه ملودرام باشید (آزمون کشیدن ملودرام نیست). فقط باید هنگامی که زندگی به شما هدیه‌ای می‌دهد آن را تشخیص بدهید.

کتاب (nbookcity.com)

داستان‌ها در بانک جهانی

استفن دنینگ در سال ۱۹۹۶ در بانک جهانی کار می‌کرد، مؤسسه‌ای بین‌المللی که به کشورهای در حال توسعه برای پروژه‌های زیرساختی نظیر ساخت مدارس، راه‌ها و تصفیه‌خانه‌های آب وام می‌دهد. وی در آن زمان کارهای بانک را در آفریقا، سومین منطقه بزرگ این بانک، مدیریت می‌کرد و به نظر می‌رسید که خیلی سریع به سمت رتبه‌های ارشد سازمان پیش می‌رود.

مدتی بعد یکی از دو مافوق او بازنشسته شد و دیگری هم سازمان را ترک کرد. مدت کوتاهی بعد، از او خواسته شد تا از کارش در بخش آفریقا کنار برود و «به مسئله اطلاعات رسیدگی کند». رؤسایش از او خواستند تا در حیطه مدیریت دانش فعالیت کند. دنینگ گفت «این بانک به جریان‌های پول اهمیت می‌داد نه اطلاعات. وظیفه جدیدش، معادل با تبعید او به شرکت سیبری بود.»

این شغل علاوه بر جذاب نبودن از نظر سازمانی، ترسناک هم بود. بانک جهانی درباره چگونگی دستیابی به نتیجه در کشورهای در حال توسعه اطلاعات بسیاری داشت، اما این اطلاعات در کل سازمان پراکنده بود. بانک جهانی پروژه‌های زیادی در سرتاسر جهان اجرا کرده بود و از آنجایی که بروکراسی مرکزی نیز وجود داشت، بیشتر مهارت‌های عملیاتی به‌طور طبیعی در سطح محلی باقی مانده بود. هر پروژه به نوعی جهان خاص خودش را داشت. خبره تصفیه آب در زامبیا ممکن است شیوه‌ای عالی برای

مذاکرات سیاسی محلی داشته باشد اما با احتمال بسیار کمی فرصت اشتراک‌گذاری آن را با خبره سازنده بزرگراه در بنگلادش، پیدا می‌کند. هیچ‌کدام از مدیران از وجود بقیه خبر ندارند، مگر اینکه اتفاقی با هم دوست باشند یا پیش از آن همکار بوده باشند.

دنینگ یک ماه پس از پذیرفتن وظایف جدید، با همکاری که تازه از زامبیا بازگشته بود ناهار می‌خورد. این همکار در پروژه‌ای برای بهبود سلامت عمومی به خصوص مادران و کودکان کار می‌کرد. هنگامی که او در زامبیا بود با کارمندی در زمینه حفظ سلامت در کامانا، شهر کوچکی در ۳۶۰ مایلی پایتخت زامبیا، ملاقات کرد. این کارمند در راه مبارزه با مالاریا در جامعه کار می‌کرد و سعی داشت اطلاعاتی درباره چگونگی مبارزه با این بیماری به دست آورد. او راهی برای وصل شدن به اینترنت پیدا کرده بود و پاسخ‌هایی را که نیاز داشت در وب سایت مراکز کنترل بیماری‌ها^{۴۰۷} (سی.دی.سی) در آتلانتا پیدا کرد (به یاد داشته باشید که این اتفاق در ۱۹۹۶ افتاده است، یعنی زمانی که هنوز اینترنت اولین گزینه برای جست‌وجوی اطلاعات نبود؛ به ویژه در آفریقا).

دنینگ می‌گوید که در لحظه اول خیلی به داستان توجه نکرده بود؛ داستان برای او فقط حکایت جالبی درباره یکی از همکاران با تدبیر بوده است. بعداً برای او روشن شد که داستان زامبیا مثال کاملی از قدرت مدیریت دانش است. مسئول عملیاتی حیاتی به اطلاعات نیاز داشته است. او به جست‌وجو پرداخت و آن را پیدا کرد و در نتیجه توانست بسیار مؤثرتر عمل کند. این چشم‌انداز مدیریت دانش است یعنی کارمند حفظ سلامتی نباید برای کسب اطلاعات مجبور باشد تا با آزمون و خطا دنیای وب را بگردد تا

نهایتاً به وبسایت سی.دی.سی برسد. او باید به دانش بانک جهانی در آن زمینه دسترسی داشته باشد.

دنینگ از این داستان در گفت‌وگو با همکاران خود بهره گرفت و تلاش کرد بگوید که چرا بانک جهانی مدیریت دانش را جز اولویتهایش قرار داده است. چند هفته بعد او فرصتی برای صحبت با مدیران ارشد پیدا کرد. او زمان‌بندی جلسه تنها ده تا دوازده دقیقه وقت داشت. او در همین زمان باید استراتژی جدید سازمان را معرفی می‌کرد و تأیید گروه را می‌گرفت. کاری بسیار دشوار و حیرت‌آور.

دنینگ ابتدا مشکل را مشخص کرد: مشکلاتی که بانک جهانی تجربه می‌کند، یکپارچه‌سازی دانش و وضعیت نامساعد سیستم اطلاعاتی‌اش است. دنینگ به جای انجام کاری که احتمالاً بیشتر افراد انجام می‌دادند، برای مثال طرح بحث‌های تکراری رشته مدیریت دانش و بیان چند منبع موثق درباره اهمیت مدیریت دانش در قرن بیست و یکم، کار متفاوتی انجام داد. او داستان زامبیا را تعریف کرد.

بلافاصله بعد از ارائه، دو تن از مدیران اجرایی خود را به دنینگ رساندند و ایده‌هایی را برای شروع پروژه مدیریت دانش مطرح کردند. دنینگ فکر می‌کرد «این گفت‌وگوها خیلی عجیب‌اند. تا ده دقیقه پیش، آنها حتی مایل نبودند به من توجه کنند و حالا من متهم هستم که تمام تلاشم را برای پیاده‌سازی ایده‌شان انجام نمی‌دهم. این بسیار دردناک است! آنها ایده مرا دزدیدند.»

سپس فکر مثبتی به ذهنش خطور کرد. «چه عالی! آنها ایده مرا دزدیدند. حال تبدیل به ایده خودشان شده است!»

چند سال بعد، پس از اینکه دنیگ بانک جهانی را ترک کرد، وقت خود را صرف تدوین درس‌هایی کرد که درباره داستان‌گویی آموخته بود. او در سال ۲۰۰۱ کتاب عمیقی به نام **تخته پرش**^{۴۰۸} نوشت. دنیگ داستان تخته پرش را داستانی می‌داند که به افراد امکان می‌دهد ببینند که چگونه مشکل موجود می‌تواند تغییر کند. داستان‌های تخته پرش درباره حالت‌های ممکن صحبت می‌کند.

مزیت عمده داستان‌های تخته پرش این است که آنها با تردید مبارزه می‌کنند و پذیرش ایجاد می‌کنند. دنیگ می‌گوید که ایده بیان داستان در ابتدا شهود او را نقض می‌کرد. او همواره به ارزش بیان مستقیم باور داشت و نگران این بود که داستان‌ها بسیار مبهم، بسیار جانی و بسیار حکایت‌وار باشند. «چرا پیام را مستقیم بیان نکنیم؟ وقتی بسیار ساده‌تر است که با رهنمودی خلاصه به نتیجه برسیم، چرا این زحمت و دردسر را به خودمان بدهیم که تفکر شنونده را به صورت غیر مستقیم درگیر کنیم؟ چرا ضربه را مستقیم به مرکز توجه شنونده وارد نکنیم؟»

مشکل اینجاست که هنگامی که ضربه را مستقیم به مرکز توجه شنونده وارد می‌کنید، آنها نیز به طور متقابل خواهند جنگید. راهی که پیام را به آنها می‌رسانید راهنمای آنها برای نحوه نشان دادن واکنش است. هنگامی که استدلال می‌کنید، تلویحاً از آنها

می‌خواهید که آن را ارزیابی کنند، قضاوت کنند، مباحثه و نقد کنند و سپس متقابلاً بحث و استدلال کنند، حداقل در ذهنشان. اما دیننگ استدلال می‌کند که شما با داستان مخاطبتان را درگیر می‌کنید، افراد را با ایده درگیر می‌کنید و از آنها می‌خواهید که با شما مشارکت کنند.

دیننگ درباره درگیر کردن «صدای آهسته درون سر» صحبت می‌کند، صدایی که به‌طور طبیعی وارد جدل با گوینده می‌شود. دیننگ می‌گوید «دیدگاه سنتی ارتباطات این زمزمه را نادیده می‌گیرد و امیدوار است که تا اتمام پیام ساکت بماند.» اما او توصیه متفاوتی دارد: «زمزمه را نادیده نگیرید. به جای آن بر روی هماهنگی با آن کار کنید. به آن وظیفه‌ای بدهید تا سرگرم شود. داستان را به‌صورتی بگویید که داستان دومی را برای صدای آهسته فراخوانی کند.»

داستان‌های تخته‌پرش علاوه بر ایجاد مقبولیت، افراد را برای اقدام کردن تجهیز می‌کنند. داستان‌ها افراد را بر راه‌حل‌های بالقوه متمرکز می‌کنند. بیان داستان‌هایی با اهداف و موانع قابل رویت، مخاطب را به حالت حل مسئله می‌برد. واضح است که میزان «حل مسئله» در میان داستان‌ها متفاوت است. هنگام دیدن فیلم **تایتانیک** شروع به طوفان فکری درباره بهبود سیستم‌های تشخیص کوه‌های یخی نمی‌کنیم. با شخصیت‌های اصلی همدلی می‌کنیم و هنگامی که آنها با مشکلات مواجه می‌شوند، شروع به تشویق آنها می‌کنیم: «پشتان را ببینید!» «به او بگو همین الآن ساکت شود!» «آن در را باز نکن!»

اما داستان‌های تخته پرش پا را از حل مسئله برای شخصیت‌های اصلی فراتر می‌گذارند. داستان تخته پرش به ما کمک می‌کند که برای خودمان حل مسئله کنیم. داستان تخته پرش، نوعی تجربهٔ سفارشی‌سازی انبوه است، هر یک از مخاطبان از داستان به‌عنوان تخته پرشی برای پریدن به مقصدی که اندکی متفاوت است، استفاده می‌کنند.

بعد از اینکه دنینگ داستان زامبیا را تعریف کرد، یکی از مدیران اجرایی حاضر در جلسه ایدهٔ مدیریت دانش را به اطلاع مدیرعامل رساند و استدلال کرد که این موضوع آیندهٔ سازمان است. دنینگ دعوت شد تا ایده‌اش را برای رهبران ارشد بانک از جمله مدیرعامل ارائه کند. در انتهای سال، مدیرعامل اعلام کرد که مدیریت دانش یکی از اولویت‌های اصلی بانک است.

کتاب داستان کنفرانس

فصل را با داستان پرستاری شروع کردیم که پژوهشگری به نام گری کلین بیان کرده بود. کلین داستان دیگری نیز بیان می‌کند که چکیده خوبی برای موضوع فوق است.

برگزارکننده کنفرانسی از شرکت کلین خواست که نتایج کنفرانس آنها را جمع‌بندی کند. برگزارکننده خلاصه مفیدی از کنفرانس می‌خواست، بیشتر از رونوشت و منسجم‌تر از گردآوری ویژه‌ای از اسلایدهای پاور پوینت ارائه‌دهندگان. شرکت کلین افرادی را برای نظارت بر هر کدام از پنج قسمت کنفرانس مشخص کرد. ناظران در تمام میزگردها شرکت می‌کردند و هر زمان که فرد داستانی بیان می‌کرد، آن را به سرعت می‌نوشتند. در انتهای کنفرانس، ناظران یادداشت‌ها را مقایسه کرده و آن‌طور که کلین می‌گوید، دریافتند که مجموعه‌ای از داستان‌های «خنده‌دار، غم‌انگیز و هیجان‌انگیز» جمع‌آوری شده است. آنها داستان‌ها را دسته‌بندی و سامان‌دهی کردند و گزارش را برای برگزارکننده کنفرانس فرستادند.

او به وجد آمد. او این گزارش را بسیار روشن‌تر و مفیدتر از برداشت‌های معمول از کنفرانس‌ها که مجموعه‌ای خشک و پر از واژگان تخصصی است، می‌دانست. او حتی برای چاپ کتابی از این یادداشت‌ها از سازمانش درخواست بودجه کرد. او همچنین از روی احترام، خلاصه‌ای از یادداشت‌ها را برای ارائه‌کنندگان کنفرانس فرستاد.

آنها بسیار خشمگین شدند و از اینکه از ساختار کلی ارائه‌شان، تنها داستان‌هایشان بیرون کشیده شده بود ناراحت بودند، آنها نمی‌خواستند به‌عنوان افرادی که چند داستان و حکایت تعریف کرده‌اند در یادها بمانند. آنها ساعت‌های بی‌شماری صرف خلاصه‌سازی تجربیات خود کرده بودند. و در حقیقت هم سخنرانی آنها پر از نکات عالی و معرفت‌هایی نظیر این بود: «ارتباطات خود را حفظ کنید» و «حل مسائل را آن‌قدر به تأخیر نیندازید که پیچیده‌تر از امروز شوند».

کلین گفت «می‌خواهیم به آنها توضیح بدهیم که این شعارها در مقابل داستان‌ها چقدر بی‌معنی هستند. نظیر شعاری که نشان می‌داد آنها چگونه باید ارتباطات خود را حتی در شرایطی که به علت بروز مشکلی کارخانه متوقف شده است، حفظ کنند.» اما ارائه‌کنندگان بسیار سرسخت و یک‌دنده بودند و این پروژه متوقف شد.

این یکی از محبوب‌ترین داستان‌های ما در کتاب است، زیرا پویایی آن بسیار واضح است. ما نمی‌خواهیم تا ارائه‌دهندگان را افرادی بسیار بد و مخالف ایده‌های خود جلوه دهیم. خود را جای آنها قرار بدهید. شما سخنرانی بسیار عالی آماده کرده‌اید؛ سال‌ها تجربه‌تان را خلاصه کرده‌اید و می‌خواهید به دیگران کمک کنید که بر ساختاری پیچیده که سال‌ها وقت صرف ساختن آن کرده‌اید، مسلط شوند. شما عمارت شگفت‌آور فکری برپا کرده‌اید! افراد کلین با عمارت شما روبه‌رو شده‌اند و تعداد کمی از آجرها را از دیوار جدا کرده‌اند و سعی دارند آن را به‌عنوان کل کارتان قلمداد کنند. گستاخی بی‌ادبانه‌ای است! مشکل اینجا است

که نمی‌توانید کل این عمارت را در یک سخنرانی نوزده دقیقه‌ای انتقال دهید. بهترین کاری که می‌توانید انجام بدهید، انتقال برخی از آجرهای سازنده آن است. اما نمی‌توانید آجرهای سازنده را از سقف بردارید که دقیقاً کاری است که با توصیه‌هایی نظیر «ارتباطات را حفظ کنید» انجام می‌دهید.

فرض کنید مدیری در نوردستورم هستید و کنفرانسی برای هم‌تایان‌تان برگزار می‌کنید. آخرین اسلاید ارائه‌تان ممکن است چنین باشد «درسی از نوردستورم: در خرده‌فروشی، ارائه خدمات برجسته به مشتری منبع کلیدی مزیت رقابتی است.» هنگام بیان چهارمین اسلاید ممکن است به‌عنوان قسمت شوخی ارائه، داستان نوردی را که محصول خریداری شده از میسیز را کادوپیچ کرده بود بیان کنید. این افراد شوخ از شرکت کلین می‌خواهند قسمت داستان کادوپیچی را نگاه داشته اما نکته اصلیتان را کنار بگذارند البته حق کاملاً با آنهاست.

در فصل‌های «ساده» و «غیرمنتظره» گفتیم که پیام خوب باید از باور متداول به باور غیرمتداول حرکت کند. در مقابل، در توصیه‌هایی نظیر «ارتباطات را حفظ کنید» و «حل مسائل را آن‌قدر به تأخیر نیندازید» هیچ چیز به جز باور متداول وجود ندارد (کلین توضیح می‌دهد که این درس‌ها احتمالاً برای افرادی طراحی شده‌اند که ترجیح می‌دهند حرف بزنند، اما هنگام مواجهه با مشکلات بزرگ کنار بنشینند).

یک بار دیگر اسارت در دام دانش، ارائه‌کنندگان را فریب داده است. آنها هنگامی که درس‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، «ارتباطات را حفظ کنید»، صدای آهنگ را می‌شنوند و ذهنشان پراز اشتیاق و احساس می‌شود. تجربیاتی را که این درس‌ها به آنها آموخته است به یاد می‌آورند: منازعات، مبارزات سیاسی، اشتباه در قضاوت‌ها و رنج‌ها. آنها روی میز می‌نوازند. اما فراموش می‌کنند که مخاطبان نمی‌توانند آن نُت‌هایی را که خودشان می‌شنوند، بشنوند.

داستان‌ها تقریباً به تنهایی می‌توانند بر اسارت در دام دانش غلبه کنند. آنها در واقع به صورت طبیعی بیشتر چارچوب SUCCEs را دربردارند. داستان‌ها تقریباً همیشه ملموس‌اند. بیشتر آنها حاوی عناصر احساسی و غیرمنتظره هستند. سخت‌ترین قسمتِ استفادهٔ مؤثر از داستان‌ها، کسب اطمینان از ساده بودن آنهاست و اینکه آنها پیام محوری‌تان را منعکس کنند. کافی نیست که داستانی عالی تعریف کنید؛ داستان باید دستور جلسه‌تان را منعکس کند. شما نمی‌خواهید سرهنگی پیش از شروع جنگ، گروهانش را برای گفتن داستانی با طرح رابطه به صف کند.

داستان‌ها قدرت دوگانهٔ بی‌نظیری برای شبیه‌سازی و الهام‌بخشی دارند و بیشتر وقت‌ها حتی نیاز نیست برای استفاده از این قدرت‌ها خلاقیت زیادی به خرج دهیم، فقط باید آمادهٔ شناسایی داستان‌های خوبی باشیم که زندگی هر روز برایمان ایجاد می‌کند.

سخن آخر

چک‌لیستی برای خلق ایده‌ای عالی



آنچه ماندگار می شود

بعضی وقت‌ها با وجود تمام تلاش ما برای ماندگار نشدن ایده‌ای، آن ایده ماندگار می‌شود. در سال ۱۹۴۶ لئو دروچر مربی تیم داجرز^{۴۰۹} بود. باشگاه او در لیگ ملی مقام نخست را داشت، درحالی‌که رقیب سنتی آنها یعنی تیم نیویورک جاینتز در رده‌های پایین جدول رده‌بندی قرار داشت.

دروچر در حین مسابقه‌ای میان داجرز و جاینتز در مقابل گروهی از نویسندگان ورزشی، جاینتز را مسخره کرد. یکی از نویسندگان ورزشی به دروچر اعتراض کرد: «چرا برای متفاوت بودن فرد خوبی نمی‌شوی؟» دروچر به نیمکت جاینتز اشاره کرد و گفت «افراد خوب! آنجا را نگاه کنید. آیا فرد بهتری از مل اوت (مربی جاینتز) می‌بینید؟ یا هر کدام از بازیکنان جاینتز؟ آنها بهترین افراد جهان هستند! اما کجا هستند؟ در رده هفتم!»

آن‌طور که رالف کیس^{۴۱۰} در کتابش **بچه‌های خوب هفتم می‌شوند**^{۴۱۱} در مورد نقل قول‌های غلط، تعریف می‌کند، یکسال بعد اظهارنظر دروچر تغییر یافت. **بیسبال دایجست**^{۴۱۲} نوشت دروچر می‌گوید: «بچه‌های خوب، در لیگ دسته دوم هم آخر می‌شوند.» همان‌طور که گفته‌ام او دهان‌به‌دهان می‌چرخید، خیلی زود تکامل یافت و ساده‌تر و جهانی‌تر شد تا اینکه به عبارتی منفی درباره زندگی تبدیل شد: «خوب‌ها آخر می‌شوند.»^{۴۱۳} بدون هیچ اشاره‌ای به جاینتز و مقام هفتم، در واقع بدون هیچ اشاره‌ای به

بیس بال. خوب‌ها آخر می‌شوند. این عبارت، در بازار ایده‌ها صیقل داده شد و سبب رنجش دروچر شد. او برای سال‌ها گفتن این عبارت را تکذیب می‌کرد (و در واقع حق با او بود) اما در نهایت تسلیم شد. **بچه‌های خوب آخر می‌شوند** عنوان زندگی‌نامه‌اش بود.

یکی از معروف‌ترین نقل‌قول‌های غلط تمامی ادوار، منسوب به کارآگاه افسانه‌ای شرلوک هولمز است. هولمز هیچ‌گاه نگفت «ساده است واتسون عزیزم»^{۲۱۴} باور این مسئله به نظر سخت می‌آید؛ این گفته با طرحواره ما از شرلوک هولمز کاملاً موافق است. در واقع اگر از فردی بخواهید یکی از گفته‌های شرلوک هولمز را بیان کند، به همین جمله اشاره خواهد کرد. یعنی معروف‌ترین گفته او جمله‌ای است که هرگز بیان نکرده است. چرا با آنکه این گفته وجود خارجی ندارد، ماندگار شده است؟ تصور اینکه چه چیزی باید اتفاق افتاده باشد، دشوار نیست. هولمز مکرر می‌گفت «واتسون عزیزم» و اغلب می‌گفت «ساده است». به‌طور طبیعی این اشتباه رخ می‌دهد که وقتی کسی به گفته‌ای در افسانه‌های هولمز اشاره می‌کند این دو را باهم ترکیب کند. این ترکیب جدید با آنکه بی‌فایده بود مانند جهش زیستی انطباقی گسترش پیدا کرد. گذشته از همه اینها، این عبارت چهار کلمه‌ای شخصیت هولمز را این‌گونه تصویر می‌کند که او همیشه فرصت کافی برای فروتنی در برابر دستیار وفادارش داشت.

در فصل «ساده» داستان کمپین سال ۱۹۹۲ کلینتون و ضرب‌المثل معروف کارویل را بیان کردیم: «این اقتصاد است، کودن».

گفتیم که این ضرب‌المثل یکی از سه عبارتی بود که کارویل بر روی تخته نوشت. یک سؤال کوچک: دو تای دیگر چه بودند؟

دو عبارت دیگر اینها بودند: «تغییر در مقابل مقدار بیشتری از همان چیز»^{۴۱۵} و «مراقبت بهداشتی را از یاد نبرید.» آن دو عبارت ماندگار نشدند. پس آیا کارویل باید از موفقیت عبارت «این اقتصاد است کودن» به عنوان یک ایده خرسند شده باشد؟ از سویی عبارت او چنان قدرتمند گسترش یافت که به ابزاری قوی برای چارچوب دادن به انتخابات تبدیل شد، اما از سوی دیگر تنها یک سوم ایده‌هایش فهمیده و منتشر شدند.

این مثال‌ها را آوردیم تا نشان دهیم که در ماندگار کردن ایده‌ها، مخاطبان حق رأی دارند. مخاطب می‌تواند معنی ایده شما را تغییر دهد مانند آنچه برای دروچر اتفاق افتاد. مخاطب ممکن است ایده شما را واقعاً ترقی بدهد مانند مثال شرلوک هولمز. یا مخاطب می‌تواند بعضی از ایده‌های شما را نگاه داشته و بقیه را رد کند مانند کارویل.

همه ما تمایل زیادی به «غرور ایده» داریم. می‌خواهیم پیاممان به همان صورتی که آن را طراحی کرده‌ایم باقی بماند. پاسخ دروچر هنگامی که مخاطب به ایده‌اش شکل جدیدی داد تکذیب، تکذیب و تکذیب بود... اما در نهایت آن را پذیرفت.

سؤالی که باید در هر موقعیت از خودمان بپرسیم این است: آیا نسخه مخاطب از پیام من هنوز همان مغز پیام است؟ در فصل ۱ («ساده») درباره اهمیت تمرکز روی پیام‌های محوری صحبت کردیم، یعنی تمرکز بر روی مهم‌ترین واقعیتی که می‌خواهیم

منتشر کنیم. اگر دنیا ایده ما را تغییر داد یا مقداری از آن را پذیرفت و بقیه را رد کرد، تنها تصمیمی که باید بگیریم این است که آیا این نسخه جهش یافته هنوز همان مغز است یا خیر. اگر این طور باشد - مانند «این اقتصاد است، کودن»، می بایست با فروتنی قضاوت مخاطب را بپذیریم. در نهایت، آزمون موفقیت ما به عنوان خالق ایده این نیست که آیا دیگران دقیقاً همان کلمات را به کار می برند یا خیر، بلکه این است که آیا به هدفمان رسیده ایم یا خیر.

قدرت تشخیص

کارویل، دروچر و آرتور کونان دوئل^{۴۱۶} همگی خالق ایده بودند. آنها ایده‌ها را از ابتدا خلق کردند. اما فراموش نکنیم که کشف و تشخیص ایده‌ها به اندازه خلق آنها مؤثر است.

درباره نوردستورم فکر کنید. شما به خوبی قادر نخواهید بود که از ابتدا داستان‌هایی درباره فروشندگانی خلق کنید که با خوشحالی کالای خریداری شده از میسیز را کادو پیچی می‌کنند. اما هنگامی که در برابر داستانی واقعی مانند آن قرار می‌گیرید باید گوش به زنگ پتانسیل ایده باشید. البته این کار به این راحتی‌ها که به نظر می‌رسد، نیست.

آنچه مانع تشخیص ایده می‌شود، این است که شیوه پردازش داستان‌ها نسبت به موضوعات انتزاعی متفاوت است. اگر یکی از مدیران نوردستورم با موضوعی انتزاعی نظیر «افزایش ده درصدی رضایت مشتری در این فصل» مواجه شود، ضربه‌ای به اندیشه مدیریت او وارد می‌شود: چگونه از اینجا به آنجا برسیم؟ اما داستان تعویض زنجیر چرخ یا فروشنده‌ای که ماشین سرد مشتری را گرم می‌کند، شیوه متفاوتی از تفکر را فرا می‌خواند. احتمالاً این داستان با خبرهای روزمره و شخصی دیگر که جالب ولی کم‌اهمیت هستند، در یک دسته قرار می‌گیرند، داستان‌هایی مانند: جان راینسون سر خود را تراشیده است، جیمز شلوتر هفت روز پیپی دیر به محل کار آمده است. به نوعی درون ذهن ما دیواری وجود دارد که تصاویر کوچک مانند داستان‌ها را از تصاویر

بزرگ جدا می‌کند. برای تشخیص ایده‌ها باید این دیوار را از بین ببریم. چگونه این دیوار را از بین ببریم؟ به‌عنوان تمثیلی سخت، درباره نحوه خرید هدیه برای آنهایی که دوستشان داریم، فکر کنید. اگر بدانیم که عیدی یا تولدی در پیش است، فرایندی اندکی آزاردهنده در ذهنمان آغاز می‌شود که به ما یادآوری می‌کند «پدرم به ابزار علاقه دارد پس حواسم به ابزار با حال باشد.» این موضوع چندان آگاهانه نیست، اما اگر هشتم دسامبر با چراغ لیزری چرخان تاشویی مواجه شویم، احتمالاً فوراً به خود می‌گوییم این وسیله مناسبی برای پدر است.

این تمثیل برای جهان ایده‌ها، حفظ شامه عمیق و ریشه‌دار نسبت به پیام محوری است که می‌خواهیم منتشر کنیم. همان‌طور که می‌توانیم عینک کادوی پدر را که به ما اجازه می‌دهد کالاها را از دیدگاه پدر ببینیم، به چشم بزنیم، می‌توانیم عینک ایده‌های محوری را به چشم بزنیم، که به ما اجازه می‌دهد ایده‌های ورودی را از آن دیدگاه فیلتر کنیم. اگر مدیر نوردستورم هستید و نگران بهبود خدمات مشتری هستید، این فیلتر به شما کمک می‌کند که داستان گرم کردن اتومبیل را به‌عنوان نمادی از کمال تشخیص بدهید نه حکایتی جالب.

در مقدمه این کتاب شما را از این باور غلط که برای خلق ایده عالی به نبوغ طبیعی نیاز دارید، آگاه کردیم. علاوه بر آن باید درک کنید که مرحله خلق می‌تواند غیرضروری باشد. به ایده‌هایی از کتاب فکر کنید که به جای خلق شدن تشخیص داده شدند:

نوردی‌ها، جرد، اسرار حلقه‌های زحلی، پام لافین بدون صلاحیت استعمال دخانیات، پرستاری که نمایشگر قلب را نادیده گرفت و با گوشی پزشکی به صدای قلب گوش کرد و جان کودک را نجات داد. اگر تشخیص‌دهنده‌ای عالی باشید همیشه بر خلق‌کننده خوب پیروز خواهید شد. چرا؟ زیرا کل جهان همیشه ایده‌های عالی بیشتری نسبت به یک فرد تولید می‌کند، حتی اگر آن فرد خلاق‌ترین باشد.

سخنورها و ماندگار کنندگان

هر سال در جلسه دوم کلاس «ماندگار کردن ایده‌ها» ی چیپ در دانشگاه استنفورد، دانشجویان در تمرینی شرکت می‌کنند؛ یک نوع اعتباردهنده قابل آزمون که نشان می‌دهد چه نوع پیام‌هایی ماندگار می‌شوند و کدام‌ها نمی‌شوند. مقداری اطلاعات دولتی درباره‌ی الگوهای جرم در ایالات متحده به دانشجویان داده می‌شود. از نیمی از آنها خواسته می‌شود سخنرانی یک دقیقه‌ای متقاعدکننده‌ای برای هم‌کلاسی‌های خود انجام دهند که به آنها را بقبولاند که جرم‌های غیرخسونت‌بار مشکلی جدی در این کشور است. از نیمی دیگر خواسته می‌شود که نشان بدهند این مسئله خیلی جدی نیست.

همان‌طور که انتظارش می‌رود دانشجویان استنفورد بسیار باهوش هستند. آنها همچنین تمایل دارند که متفکری سریع و ارتباط برقرارکننده‌ی خوبی باشند. هیچ کدام از افراد کلاس تا به حال سخنرانی ضعیفی انجام نداده‌اند.

دانشجویان به گروه‌های کوچکی تقسیم می‌شوند و هرکدام از آنها یک سخنرانی یک دقیقه‌ای انجام می‌دهند و بقیه به آن گوش می‌سپارند. شنوندگان بعد از هر سخنرانی به سخنران نمره می‌دهند: چقدر سخنرانی تأثیر گذار بود؟ چقدر متقاعدکننده بود؟ همواره آراسته‌ترین سخنران بیشترین نمره‌ها را دریافت می‌کند. دانشجویانی که باوقار، سلیس و کاریزماتیک هستند، بهترین نمره‌های کلاس را می‌گیرند. شگفت‌آور نیست، درست است؟ سخنرانان خوب در مسابقه‌ی صحبت کردن نمره‌ی خوبی می‌گیرند.

اما غافلگیری بعداً اتفاق می‌افتد. درحالی که به نظر می‌رسد تمرین تمام شده است، چپ اغلب با پخش یک کلیپ کوتاه مونتئ پایتون^{۲۱۷} چند دقیقه زمان تلف می‌کند و توجه دانشجویان را منحرف می‌کند. او ناگهان از دانشجویان می‌خواهد که یک برگه کاغذ بیرون بیاورند و از همه سخنرانانی که حرف‌هایشان را شنیده‌اند، هر ایده‌ای که به یاد می‌آورند بنویسند.

دانشجویان از کمی آنچه به خاطر می‌آورند بهت‌زده می‌شوند. به یاد داشته باشید که تنها ده دقیقه از سخنرانی‌ها گذشته است. در این سخنرانی‌ها حجم عظیمی از اطلاعات ارائه نشده است، آنها حداکثر هشت سخنرانی یک دقیقه‌ای را شنیده‌اند. اگر دانشجویان بتوانند تنها یک یا دو ایده را از هر سخنرانی بازگو کنند، بسیار خوش شانس هستند. ذهن بسیاری از آنها درباره برخی از سخنرانی‌ها کاملاً خالی است و قادر نیستند حتی یک مفهوم را به یاد بیاورند.

به‌طور میانگین در سخنرانی‌های یک دقیقه‌ای هر دانشجو از ۲.۵ آمار استفاده می‌کند. از هر ده نفر فقط یک دانشجو داستانی را تعریف می‌کند. اینها آمار سخنرانی‌ها بودند. با این حال میزان به‌خاطرآوری آمارها کاملاً برعکس است: هنگامی که از دانشجویان خواسته می‌شود تا سخنرانی‌ها را بازگو کنند، ۶۳ درصد آنها داستان‌ها را به‌خاطر می‌آورند. و تنها ۵ درصد آنها آماری را به‌خاطر می‌آورند.

به علاوه تقریباً هیچ همبستگی میان «استعداد سخنوری» و توانایی ماندگار کردن ایده‌ها وجود ندارد. معمولاً افرادی که

سخنرانان دلربایی هستند، عملکرد بهتری در ماندگار کردن ایده‌هایشان ندارند. دانشجویان خارجی که انگلیسی کمتر پیراسته‌شان موجب می‌شود که در رده‌های پایین مهارت‌های سخن گفتن قرار بگیرند، ناگهان هم‌تراز با سخنگویان بومی قرار می‌گیرند. ستارگان ماندگار کردن، دانشجویانی هستند که ارائه خود را از طریق داستان یا با دست بردن در احساسات یا با تأکید بر یک نکته به جای ده نکته بیان می‌کنند. شکی نیست که دانشجوی مطلع یعنی دانشجویی که بعد از خواندن این کتاب وارد تمرین می‌شود، دیگر دانشجویان را به راحتی شکست می‌دهد. دانشجوی یک دانشکده محلی که انگلیسی زبان دوم اوست به سادگی می‌تواند بهتر از دانشجوی تحصیلات تکمیلی بی‌اطلاع استنفوردی عمل کند.

چرا این سخنرانان باهوش و بااستعداد نمی‌توانند ایده‌های خود را ماندگار کنند؟ دلیلش، موانعی است که در این کتاب درباره آنها صحبت شد. اولین مزاحم، گرایش طبیعی به مدفون کردن لید است، غرق شدن در دریایی از اطلاعات. یکی از بدترین چیزها درباره دانستن بسیار یا دسترسی به اطلاعات فراوان این است که وسوسه می‌شویم همه آنها را به اشتراک بگذاریم. معلمان دبیرستان می‌گویند هنگامی که دانشجویان مقاله پژوهشی می‌نویسند، حس می‌کنند مجبورند مقاله‌شان حاوی تمام حقایق روی زمین باشد. گویی ارزش در حجم اطلاعات است، نه در هدف و وضوح آنها. حذف اطلاعات اضافه برای تمرکز بر مغز پیام کاری غریزی نیست.

مزاحم دوم، گرایش به تمرکز بر ارائه به جای تمرکز بر پیام است. اغلب سخنرانان به طور طبیعی می خواهند بسیار آراسته، کاریزماتیک و انگیزاننده ظاهر شوند. قطعاً کاریزما به پیامی که مناسب طراحی شده باشد، کمک می کند بهتر ماندگار شود. اما تمام کاریزمای جهان هم نمی تواند سخنرانی انبوه و غیر متمرکز را نجات دهد. همان طور که برخی از دانشجویان استنفورد راه سخت را آموخته اند.

سایر موانع

دو مزاحم کلیدی دیگر نیز در این کتاب وجود دارد که دانشجویان استنفورد با آنها مبارزه نکرده‌اند. اولی از کار افتادگی تصمیم است؛ تشویش و غیرمنطقی بودن که می‌تواند ناشی از حق انتخاب‌های زیاد یا موقعیت‌های مبهم باشد. به دانشجویی فکر کنید که هر دو سخنرانی عالی و فیلم خوب را به خاطر اینکه نتوانست تصمیم بگیرد کدام بهتر است، از دست داد. یا به این فکر کنید که چقدر برای جف هاوکینز، رهبر گروه توسعه پام پایلوت سخت بود که تیمش را به جای چندین مسئله بر یک مسئله متمرکز کند.

فرد پیام‌رسان برای غلبه بر از کار افتادگی تصمیم، باید بر روی یافتن مغز پیام سخت کار کند. وکلا در استدلال نهایی باید به جای ده نکته بر یک یا دو نکته تأکید کنند. برنامه درسی معلم ممکن است حاوی پنجاه مفهوم برای دانش‌آموزان باشد، اما معلم برای مؤثر بودن باید تلاشش را معطوف به ماندگار کردن دو یا سه مفهوم کلیدی کند. مدیران باید ضرب‌المثل‌هایی مثل «اسامی، اسامی و اسامی» یا «خط هوایی ارزان‌قیمت» را به اشتراک بگذارند که به کارکنان کمک می‌کند در موقعیت‌های مبهم تصمیم درست بگیرند.

مزاحم همیشگی ایده‌های ماندگار که حالا حتماً آن را می‌شناسید **اسارت در دام دانش** است. دانشجویان استنفورد با اسارت در دام دانش مواجه نشدند، زیرا اطلاعات درباره جرم و جنایت برایشان کاملاً تازگی داشت: آنها بیشتر شبیه گزارشگرانی بودند که

سعی داشتند در گزارش خبریشان از مدفون کردن لید اجتناب کنند تا متخصصانی که چگونگی ندانستن چیزها را فراموش کرده باشند.

اسارت در دام دانش حریفی چغری است، زیرا برخی اوقات اجتناب ناپذیر است. فهماندن پیام دو مرحله دارد: مرحله پاسخ و مرحله بیان آن برای دیگران. در مرحله پاسخ از تخصصتان برای رسیدن به ایده‌ای که می‌خواهید به اشتراک بگذارید استفاده می‌کنید. پزشکان ده سال درس می‌خوانند تا قادر باشند پاسخ بدهند. مدیران کسب‌وکارها ممکن است ماه‌ها تعمق و کنکاش کنند تا به پاسخ دست پیدا کنند.

اصطکاک اینجا ایجاد می‌شود: همان عواملی که در مرحله پاسخ به نفعتان کار می‌کنند، در مرحله بیان آن برای دیگران برعکس عمل می‌کنند. برای دستیابی به پاسخ، به تخصص نیاز دارید اما نمی‌توانید آن را از اسارت در دام دانش جدا کنید. شما چیزهایی می‌دانید که دیگران نمی‌دانند. پس هنگامی که می‌خواهید پاسخ را به اشتراک بگذارید تمایل دارید که آن را به گونه‌ای منتشر کنید که گویا خودتان مخاطب هستید. بر آمارهایی تأکید می‌کنید که برای رسیدن شما به این پاسخ مؤثر و اساسی بوده‌اند و مانند دانشجویان استنفورد در می‌یابید که هیچ‌کس بعداً چیزی از آنها به یاد نمی‌آورد. نکته اصلی و اساسی، یعنی حقیقت محوری را که حاصل ماه‌ها مطالعه و تحلیل است، به اشتراک می‌گذارید و مانند داستان مدیرعاملی که مقابل کارکنان

خطمقدمش بر «افزایش ارزش سهام‌داران» تأکید می‌کند، هیچ‌کس نمی‌داند که این نکته اصلی چگونه به کارهای روزمره مرتبط می‌شود.

گسستگی عجیبی میان مدت زمانی که صرف آموزش چگونگی دستیابی به پاسخ و زمانی که صرف آموزش چگونگی بیان آن برای دیگران می‌کنیم، وجود دارد. از دانشگاه پزشکی یا دوره MBA فارغ‌التحصیل می‌شویم بدون اینکه هیچ کلاسی در زمینه ارتباطات گذرانده باشیم. استادان دانشکده دوره‌های فراوانی در حوزه تخصصی خود طی می‌کنند اما هیچ دوره‌ای درباره شیوه تدریس نمی‌بینند. بسیاری از مهندسان برنامه‌های آموزشی مرتبط با ارائه سخنرانی را مسخره می‌کنند.

مدیران کسب‌وکار گمان می‌کنند هنگامی که از طریق پاورپوینت نتایجشان را نمایش می‌دهند، ایده‌هایشان را با موفقیت به دیگران منتقل کرده‌اند. در واقع آنچه آنها انجام می‌دهند به اشتراک‌گذاری داده‌هاست. اگر آنها سخنوران خوبی باشند، ممکن است حتی احساس بزرگ‌تری درباره اینکه آنها «قاطع»، «مدیر» یا «انگیزشی» هستند نیز میان کارکنان و همکارانشان ایجاد کنند. اما مانند دانشجویان استنفورد، هنگامی که متوجه می‌شوند آنچه گفته‌اند هیچ اثری بر جای نگذاشته است شگفت‌زده می‌شوند. آنها داده‌هایی را به اشتراک گذاشته‌اند، اما ایده‌هایی ایجاد نکرده‌اند که مفید و با دوام باشند. **هیچ چیز ماندگار نشده است.**

ماندگار کردن ایده‌ها چارچوب ارتباطات

برای آنکه ایده ماندگار، مفید و بادوام باشد، باید کاری کند که مخاطبان:

به آن توجه کنند.

آن را بفهمند و به خاطر بسپارند.

آن را بپذیرند/ باور کنند.

به آن اهمیت بدهند.

قادر باشند بر اساس آن عمل کنند.

این کتاب می‌توانست بر اساس این پنج گام سازماندهی شود، اما به دلیلی این سازماندهی برای بخش نتیجه‌گیری نگه داشته شد. اسارت در دام دانش به راحتی می‌تواند این چارچوب را بی‌استفاده کند. هنگامی که متخصصی می‌پرسد «آیا مردم ایده مرا خواهند فهمید؟»، جوابش مثبت است به این دلیل که خودش می‌فهمد. («بله، مسلماً همکاران من بیشینه کردن ارزش سهام‌دار را خواهند فهمید!»). هنگامی که متخصص می‌پرسد «آیا افراد به آن اهمیت می‌دهند؟» جوابش مثبت است، زیرا خودش اهمیت می‌دهد. به بنیاد مورای درانوف دوو پیانو فکر کنید که می‌گفتند «ما وجود داریم تا از موسیقی دونوازی پیانو محافظت و نگهداری کنیم و آن را بهبود بخشیم.» آنها از اینکه دیگران با شنیدن این موضوع به اندازه آنها مشتاق نمی‌شدند،

شگفت زده می شدند.

چک لیست SUCCESS جایگزینی برای چارچوب بالاست و مزیتش این است که مشهودتر است و کمتر تحت تأثیر اسارت در دام دانش قرار می گیرد. در واقع، اگر به فصل هایی که خوانده اید فکر کنید، متوجه خواهید شد که این چارچوب کاملاً با آنها مطابقت دارد:

- توجه کند ← غیرمنتظره
- بفهمند و آن را به خاطر بسپارند ← ملموس
- بپذیرند / باور کنند ← معتبر
- به آن اهمیت بدهند ← احساسی
- قادر باشند براساس آن عمل کنند ← داستانی

پس به جای اینکه حدس بزنیم آیا دیگران ایده ما را خواهند فهمید یا خیر، باید از خود پرسیم «آیا ایده ما ملموس است؟»، به جای اینکه فکر کنیم آیا افراد اهمیت خواهند داد یا خیر، باید پرسیم «آیا احساسی است؟ آیا از طبقات پایینی هرم مازلو بیرون

آمده است؟ آیا افراد را مجبور می‌کند که کلاه تحلیلی به سر بگذارند یا به آنها امکان می‌دهد احساس همدلی کنند؟» (به هر حال «ساده» در فهرست بالا وجود ندارد، زیرا اساساً مربوط به مرحله پاسخ است یعنی تیز کردن مغز پیام و متراکم کردن آن تا حد امکان. اما پیام‌های ساده به کل فرایند کمک می‌کنند؛ به ویژه به دیگران کمک می‌کنند، بفهمند و عمل کنند).

چک‌لیست SUCCESS ابزار ایده‌آلی برای مواجهه با مشکلات ارتباطات است. بیایید به چند نشانه رایج از مشکلات ارتباطات و چگونگی پاسخ به آنها نگاهی بیاندازیم.

جان اف کندی در برابر فلوید لی

«اعتقاد دارم که این کشور باید خود را به دستیابی به هدف فرود آوردن انسان به روی ماه و بازگرداندن او به سلامت به روی زمین تا پیش از پایان این دهه، متعهد کند.»

اینها کلمات جان اف کندی در ماه می ۱۹۶۱ بود. پیامی الهام‌بخش برای مأموریتی الهام‌بخش. این ایده‌ای بود که مردم یک کشور را برای یک دهه کار و در نهایت موفقیتی تاریخی و فراموش نشدنی برانگیخت. نکته این جاست: شما جان اف کندی نیستید.

ما هم نیستیم. ما حتی یک اونس از قدرت و کاریزمای او را هم نداریم. دغدغه ما برای سفر به کره ماه حتی کمتر از فراموش

نکردن کیف پولمان هنگام خروج از خانه است. پس اگر برای ماندگار کردن ایده خود مجبور بودیم جان اف کندی باشیم، این کتاب واقعاً افسرده کننده بود.

جان اف کندی استاندارد ما نیست. در واقع او فراتر از استاندارد است. به یاد داشته باشید که در همان فصلی که برای اولین بار سخنرانی «انسان بر روی کره ماه» را مطرح کردیم، به موش سوخاری کنتاکی نیز اشاره کردیم. سرمان کاملاً هم در ابرها نیست (کاملاً خوش بین نیستیم).

ایده‌های ماندگار ویژگی‌های مشترکی دارند که ما آنها را در این کتاب مهندسی معکوس کردیم. ما ایده‌های مضحک و غیرمعقولی را مطالعه کردیم: دزدان کلیه و وان حمام پر از یخ. ایده‌های درخشان و هوشمندانه را مطالعه کردیم: باکتری عامل زخم معده است. ایده‌های کسل کننده‌ای را که جذاب شدند بررسی کردیم: اعلامیه ایمنی پرواز. ایده‌های جذابی را واکاوی کردیم که کسل کننده شدند: نمک آبرسانی مجدد خوراکی که می‌تواند جان هزاران کودک را نجات بدهد. ایده‌هایی مرتبط با روزنامه‌ها، حسابداری، جنگ هسته‌ای، تبلیغ دین، کمربند ایمنی، مواد سمی، رقص، زباله، فوتبال، حمل و نقل و همبرگر را دیدیم.

مشاهده کردیم تمام این ایده‌ها، عمیق و معمولی، جدی و احمقانه، ویژگی‌های مشترکی دارند. امیدمان این است که اکنون که این ویژگی‌ها را فهمیده‌اید، قادر باشید آنها را در ایده‌های خودتان به کار ببرید. هنگامی که به جای آمار، داستانی به اشتراک

گذاشتید، آنها خندیدند، اما هنگامی که ایده ماندگار شد...

چک لیست SUCCEs قصد دارد ابزار کاربردی عمیقی باشد. طراحی آن به صورت چک لیست به جای معادله، موضوعی اتفاقی نیست. این چک لیست دشوار نیست و علم موشک هم نیست. اما نه طبیعی است و نه فطری و غریزی. نیازمند کوشش پیوسته است و نیاز به هوشمندی دارد.

این کتاب پر از افراد معمولی است که با مشکلات عادی مواجه شدند و کارهایی حیرت آور را به سادگی و با به کارگیری این اصول انجام دادند (حتی بدون اینکه آگاه باشند دارند چنین می کنند). این افراد آن قدر معمولی هستند که شاید حتی هنگامی که نامشان را ببینید آنها را نشناسید. اسامی آنها ماندگار نیستند، اما داستان هایشان چرا.

آرت سیلورمن را داشتیم، فردی که مردم یک کشور را از خوردن ذرت پفکی که به شدت ناسالم بود، بازداشت. او معادل یک روز غذای بسیار چرب را در کنار یک بسته ذرت پفکی قرار داد و گفت «این بسته ذرت این مقدار چربی اشباع دارد.» فردی عادی با شغلی عادی تفاوت ایجاد کرد.

یکی دیگر از آنها معلم روزنامه نگاری نورا افران بود. فرد بیچاره ای که ما حتی اسمش را هم ذکر نکردیم. او به دانش آموزان کلاسش گفت «لید این است، پنجشنبه آینده مدرسه تعطیل است..» و با همان یک جمله، تصویر دانش آموزانش را از

روزنامه‌نگاری دگرگون کرد. او الهام‌بخش افران و بی‌شکی خیلی‌های دیگر شد تا روزنامه‌نگار شوند. باز هم خالق تفاوت فردی عادی با شغلی عادی بود.

باب او کوپجا چطور؟ امکان ندارد اسمش را به‌خاطر بیاورید. او صاحب نمایندگی فروش ساب‌وی بود که هر روز برای پسر چاقی ساندویچ سرو می‌کرد. او داستانی عالی را تشخیص داد. به‌خاطر او کوپجا بود که کمپین شدیداً موفق جرد کشف و راه‌اندازی شد. باز هم فردی عادی با شغلی عادی تفاوت را خلق کرد.

سپس فلوید لی رهبر غذاخوری پگاسوس در عراق را داشتیم. او نقشش را روحیه دادن به سربازان تعریف کرده بود، نه ارائه خدمات غذا. او همان مواد اولیه‌ای را در اختیار داشت که دیگران داشتند، اما سربازان در مقر او جمع می‌شدند و شیرینی‌پز او دسرهای «هوس انگیز» توصیف می‌کرد. یعنی فردی عادی با شغلی عادی تفاوت ایجاد کرد.

و جین الیوت را داشتیم. شبیه‌سازی تعصب نژادی در کلاسش بعد از بیست سال هنوز نیز در خاطر دانش‌آموزانش ثبت شده است. گرافه نیست بگوییم او به ایده‌ای دست یافت که مانند واکسن از تعصب جلوگیری می‌کند. یعنی باز هم فردی عادی با شغلی عادی تفاوت را خلق کرد.

تمام این افراد با ایجاد ایده‌هایی که خالق تفاوت بودند، خود را متمایز کرده‌اند. آنها قدرت افراد مشهور یا شرکت روابط عمومی یا

پول برای تبلیغات یا قدرت روابط عمومی بالا را نداشتند. تنها چیزی که داشتند ایده بود.

و این برای دنیای ایده‌ها عالی است؛ هرکدام از ما با بینش درست و پیامی درست می‌توانیم ایده‌ای را ماندگار کنیم.

مغز کتاب (nbookcity.com)

نشانه ها و راه حل ها

شهر کتاب (nbookcity.com)

مشکلات جلب توجه افراد به پیام

«هیچ کس به من گوش نمی‌دهد» یا «آنها خسته و کسل به نظر می‌رسند» یا «آنها این چیزها را همیشه می‌شنوند.»

آنها را با شکستن ماشین گمانه‌زنی‌شان غافلگیر کنید، چیزی به آنها بگویید که باور متداول نباشد (لید می‌تواند این موارد باشد: پنج شنبه مدرسه نخواهیم داشت! نوردی کالایی را که از میسیز خریداری شده بود، کادو پیچ کرد!).

«آنها را در میانه راه گم کردم» یا «آنها تا انتها توجه نکردند.»

شکاف کنجکاوی ایجاد کنید، به افراد فقط به اندازه‌ای بگویید که متوجه آن قسمتی از دانش که فاقد آن هستند بشوند (یادداشت رون آرلدج برای مسابقات فوتبال کالج‌ها را به یاد بیاورید، زمینه‌ای برای رقابت ایجاد کنید.).

رمز و راز و معماهایی ایجاد کنید که در طی زمان آرام آرام آشکار شوند. (مانند استادی که هر جلسه کلاسش را با معمایی آغاز می‌کرد، مانند معمای حلقه‌های زحلی.).

مشکلات فهمیدن و بخاطر آوردن

«آنها هنگامی که ایده را برایشان توضیح می‌دادم سر تکان می‌دادند، اما به نظر می‌رسد هیچ‌گاه به اقدام منجر نشد.»

پیام را ساده‌تر کنید و از زبانی ملموس استفاده کنید.

از چیزهایی که افراد از پیش می‌دانند به عنوان راهی برای واضح‌تر کردن منظورتان استفاده کنید. همانند استفاده از تمثیل‌های مولد (مانند استعاره «اعضای نقش آفرین» دیزنی ورلد).

از مثال‌های ملموس و مربوط به جهان واقعی استفاده کنید. درباره «مدیریت دانش» صحبت نکنید؛ داستانی درباره کارمندی در حوزه سلامت در زامبیا که اطلاعات مربوط به مالاریا را از اینترنت دریافت کرده است، تعریف کنید.

«ما جلساتی داشتیم که به نظر می‌رسید افراد به زبان یکدیگر حرف نمی‌زنند.» یا «سطح دانش افراد آن‌قدر متفاوت بود که آموزش به آنها سخت شده بود.»

زمینه‌ای قابل لمس ایجاد کنید که افراد بتوانند دانش خود را در آن پیاده‌سازی کنند (به جلسه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز برای تولید کامپیوتر قابل حمل فکر کنید که در آن کارآفرین کلاسور خود را بر روی میز انداخت تا جرقه طوفان فکری را بزند).

به جای مفاهیم، افراد را با مثال‌های خاص و موردها دست به گریبان کنید.

مشکلات باورپذیری و پذیرفتن افراد

«آنها باور نکردند.»

برای پیامتان جزئیات مؤثر پیدا کنید، معادل با رقصیدن مرد هفتاد و سه ساله یا کارخانه پارچه‌ای که آن قدر دوستدار محیط‌زیست است که آب خارج شده از آن تمیز است.

کمتر از مقام‌های صلاحیت‌دار استفاده کنید و بیشتر از بدون صلاحیت‌ها استفاده کنید.

«هر چه می‌گفتم آنها با نیش و کنایه پاسخ می‌دادند» یا «تمام وقتم را صرف مجادله با آنها درباره این مسئله کردم.»

تردیدهای ذهنی مخاطب را با استفاده از داستان تخته پرش برطرف کنید و آنها را به فضای خلاقیت ببرید.

از آمارها و واقعیت‌ها گذر کرده و به سمت مثال‌های با معنا حرکت کنید. از حکایتی که از آزمون سیناترا گذر می‌کند استفاده کنید.

مشکلات اهمیت دادن افراد

«آنها بسیار بی تفاوتند» یا «هیچ کس مشتاق به نظر نمی‌رسید.»

اثر مادر ترزا را به یاد بیاورید، مردم به افراد خاص بیشتر از موضوع‌های انتزاعی اهمیت می‌دهند. برای آنها داستانی الهام‌بخش با طرح چالش یا خلاقیت تعریف کنید.

به حس هویت شخصیشان چنگ بزنید، مانند آگهی «سربه‌سر تگزاس نگذارید» که می‌گوید زباله ریختن کار تگزاسی نیست. «این چیزها قبلاً آنها را هیجان‌زده می‌کرد اما دیگر این گونه نیست.»

از طبقات زیرین هرم مازلو بیرون بیایید و سعی کنید به جاذبه انواع عمیق‌تر منفعت شخصی دست ببرید.

مشکلات عمل کردن افراد

«همه سرشان را تکان می دهند، اما اتفاقی نمی افتد.»

آنها را با داستانی چالش انگیز تحریک کنید (جرد، داوود و جالوت).

آنها را با استفاده از داستان تخته پرش درگیر کنید (بانک جهانی).

اطمینان حاصل کنید که پیام به اندازه ای ساده و ملموس است که مفید باشد؛ آن را به ضرب المثل تبدیل کنید («اسامی، اسامی و اسامی»).

در یک نگاه

شهر کتاب (nbookcity.com)

چه چیز ماندگار می شود؟

دزدی کلیه. شکلات هالوین. ذرت پفکی سینماها.

ماندگار: قابل فهم، به یاد ماندنی و مؤثر در تغییر تفکر یا رفتار.

شش اصل: SUCCES.

ساده، غیرمنتظره، ملموس، معتبر، احساسی، داستانی.

مزاحم: اسارت در دام دانش. نوازنده بودن دشوار است. خلاقیت با الگوها آغاز می شود، با چک لیست SUCCES بر دام دانش غلبه کنید.

ساده

یافتن مغز.

قصد فرمانده. فقط مهم‌ترین چیز را مشخص کنید: «خط هوایی ارزان قیمت.» هرم وارونه: لید را مدفون نکنید. از کار افتادن تصمیم. با اولویت‌بندی بی‌رحمانه بر از کار افتادن تصمیم غلبه کنید. «این اقتصاد است، کودن.» کلینیک: در معرض آفتاب قرار گرفتن. اسامی اسامی و اسامی.

به اشتراک گذاری مغز.

ساده=مغز+مختصر. ضرب‌المثل‌ها: عبارت‌های کوتاه و عمیق. ضرب‌المثل‌های تصویری: مکعب چوبی پام پایلوت. چگونه نکات زیاد را در یک ارتباط جمع‌وجور فشرده کنیم:

- استفاده از چیزهایی که وجود دارند: دست بردن به طرحواره‌های موجود. پوملو.

- ساختن طرح‌های اولیه با مفهوم عالی: «جان سخت در اتوبوس»

- استفاده از تمثیل‌های مولد: «اعضای نقش آفرین» دیزنی

غیرمنتظره

جلب توجه: غافل گیری.

اعلامیه ایمنی موفق پرواز. شکستن الگو. شکستن ماشین گمانه زنی افراد (در یک مسئله محوری). سیمای غافلگیری: مکثی برای جمع آوری اطلاعات. پرهیز از غافلگیری حيله گرانه، ایده را «قابل پس بینی» کنید. «نور دی که...» «پنج شنبه آینده مدرسه تعطیل است.» کلینیک: کمک های خارجی زیاد؟

حفظ توجه: علاقه.

خلق معما: حلقه های زحلی از چه ساخته شده اند؟ فیلم نامه ها به عنوان نمونه ای از برانگیختن کنجکاوی. نظریه شکاف کنجکاوی: برجسته کردن شکاف دانشی. استفاده از رویکرد تیزرهای خبری: «در ماشین یخ ساز کدام یک از رستوران های محلی لجن بود؟» کلینیک: افزایش کمک های مردمی. پرکردن شکاف: چگونه رون آرلدج مسابقات فوتبال ان.سی.ای.ای را برای غیرطرفداران جذاب کرد. حفظ علاقه بلندمدت: «رادیوی جیبی» و «انسان بر روی کره ماه.»

ملموس

کمک به افراد برای فهمیدن و به خاطر سپردن.

ملموس نوشتن مثل داستان‌ها (انگور ترش.) موضوع‌های انتزاعی را ملموس کنید: منظرهای تی.ان. سی به عنوان مناطق غنی از نظر اکوسیستم. فراهم آوردن زمینه و مضمونی ملموس: رویکرد معلمان آسیایی در تدریس ریاضیات. قرار دادن افراد در داستان: آموزش حسابداری از طریق نمایش. استفاده از نظریه چسب پارچه‌ای حافظه: هر چه چنگک بیشتری در ایده باشد بهتر است. چشم قهوه‌ای‌ها و چشم آبی‌ها: شبیه‌سازی که تعصب نژادی را «درمان» کرد.

کمک به هماهنگ شدن افراد.

مهندسان در برابر سازندگان: زمین مشترک را در سطح مشترکی از فهم و درک بیابید. اهداف مشترک را به صورت مشهود تنظیم کنید: هواپیمای ما بر روی باند ۲۲-۴ فرودگاه فرود خواهد آمد. آن را واقعی کنید: خانواده فراری به دیزنی ورلد می‌روند. چرا ملموس بودن کمک می‌کند: چیزهای سفید در برابر چیزهای سفید درون یخچال. ایجاد زمین مشترک و حاصل‌خیزی که افراد بتوانند بر روی آن دانش خود را کاربردی کنند: جلسه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز و کیف چرمی مدارک. کلینیک: داروی خوراکی آب‌رسانی مجدد. صحبت کردن درباره افراد نه داده‌ها: بازدید از منزل همبرگر هلیبرز و «سدلبک سم.»

معتبر

کمک به باور کردن افراد.

- دیدگاه برنده جایزه نوبل درباره زخم معده را هیچ کس باور نمی کرد. موزهای گوشت خوار. اعتبار خارجی. صلاحیت دارها و بدون صلاحیت ها. پام لافین، فرد سیگاری. اعتبار داخلی.

- در دسترس قرار دادن آمارها. زرادخانه های اتمی و گلوله ها. اصل مقیاس انسانی. تمثيل محل کار به تیم فوتبال توسط استفان کاوی. کلینیک: ترس از حمله کوسه ها.

- مثالی پیدا کنید که از آزمون سیناترا عبور کند. «اگر اینجا بتوانید دوام بیاورید، هر جای دیگر خواهید توانست.» حمل و نقل فیلم های بالیوود: «هنگامی که می توانیم هری پاتر و آزمون های نهایی برادران را توزیع کنیم.» مدافع محیط زیست «دوست کسب و کار» و کارخانه تولید پارچه ای که در واقع آب وارده را تصفیه می کرد که منجر به تولید پارچه قابل خوردن شد.

- استفاده از اعتباردهنده قابل آزمون. «پیش از خرید امتحان کنید.» گوشت کجاست؟ اسنپل از کو کلاکس کلن حمایت می کند؟! مربیان: از بین بردن آسان تر از ساختن است: پر کردن باک احساسی.

احساسی

فعالیت در راستای اهمیت دادن افراد

اصل مادر ترزا: اگر به یک نفر نگاه کنم اقدام خواهم کرد. مردم به روکیا بیشتر از مشکل عظیم آفریقا کمک مالی می کنند. کمپین ضد سیگار حقیقت: آنچه باعث می شود نوجوانان اهمیت بدهند، نگرانی های مربوط به سلامتی نیست بلکه طغیان علیه شرکت ها است.

استفاده از قدرت تداعی

نیاز به مبارزه با انبساط معنایی: آبکی شدن معنای «نسبیت» و چرا «یگانه» دیگر یگانه نیست. دگرگونی «اخلاق ورزشی» به «شرافت قائل شدن برای مسابقه.»

دست بردن به جاذبه منفعت شخصی (نه فقط بر اساس منفعت شخصی)

آگهی های سفارش پستی، «هنگامی که پشت پیانو نشستم به من خندیدند...». آنچه برای شما دارد. تلویزیون کابلی در تمپی: تصویرسازی آنچه می تواند برای شما انجام دهد. اجتناب از طبقات زیرین هرم مازلو: فرضیه غلطی که سایر مردم پایین تر از ما قرار می گیرند. فلوید لی و مقر غذاخوری او در عراق: «من مسئول بالا بردن روحیه هستم.»

دست بردن به جاذبه هویت

آتش‌نشانانی که ظرف تهیه ذرت را رد می‌کنند. فهم چگونگی تصمیم‌گیری افراد بر اساس هویت (چه کسی هستیم؟ این چه موقعیتی است؟ و افرادی مانند من در این موقعیت چه می‌کنند؟). کلینیک: چرا جبر می‌آموزیم؟ سربه‌سر تگزاس نگذارید: تگزاسی‌ها زباله نمی‌ریزند. اسارت در دام دانش را فراموش نکنید، مانند مدافعان دونوازی پیانو فرض نکنید که دیگران به اندازه‌ای که شما به چیزی اهمیت می‌دهید به آن اهمیت می‌دهند.

داستان‌ها

فعالیت در راستای عمل کردن افراد.

- داستان به عنوان شبیه ساز (بیان چگونگی اقدام دیگران)

روزی که نمایشگر قلب دروغ گفت: پرستار چگونه عمل کرد. صحبت‌های کاری در زیراکس: تعمیرکار چگونه عمل کرد. تصویرسازی «چگونگی رسیدن به اینجا»: شبیه سازی مشکلات برای حل آنها. استفاده از داستان‌ها به عنوان شبیه سازهای پرواز. کلینیک: مواجهه با دانشجویان مشکل ساز.

- داستان الهام بخش (دادن انرژی لازم به افراد برای عمل کردن)

جرد ۴۲۵ پوندی با رژیم فست فود. چگونگی تشخیص داستان‌های الهام بخش. به دنبال طرح‌های کلیدی سه گانه: چالش (برای غلبه بر موانع)، رابطه (همراهی یا اتصال مجدد)، خلاقیت (الهام بخشی راه جدید اندیشیدن). داستان تخته پرش تعریف کنید: داستانی که به افراد کمک کند ببینند چگونه یک مشکل موجود ممکن است تغییر کند. استفن دنینگ در بانک جهانی: کارمند حوزه سلامت در زامبیا. از داستان می‌توانید یک پیام استخراج کنید ولی از پیام نمی‌توانید داستان استخراج کنید. چرا هنگامی که از ارائه سخنرانان داستان استخراج می‌شود، عصبانی می‌شوند.

آنچه ماندگار می شود

از آنچه ماندگار می شود استفاده کنید.

خوبها آخر می شوند. ساده است واتسون عزیزم. این اقتصاد است کردن. قدرت تشخیص دادن. چرا مهارت بالای سخنوری لزوماً مهارت بالای ماندگار کردن نیست: دانشجویان استنفورد و تمرین سخنرانی. هشدار نهایی درباره اسارت در دام دانش.

به یاد داشته باشید که چگونه SUCCEs به افراد کمک می کند تا:

- توجه کنند ← غیرمنتظره
- بفهمند و آن را به خاطر بسپارند ← ملموس
- بپذیرند / باور کنند ← معتبر
- به آن اهمیت بدهند ← احساسی
- قادر باشند بر اساس آن عمل کنند ← داستانی

ساده در مراحل مختلف کمک می کند. مهم تر از همه اینکه به شما می گوید چه بگویید. **نشانه ها و راه حل ها:** برای راهنمای کاربردی مراجعه کنید.

یادداشت‌ها

[←۱]

Asadi@aryanagroup.com & Ramin.Hashemi@modares.ac.ir

[←۲]

۹۱۱ شماره تلفن اضطراری در آمریکای شمالی. م.

[←۳]

تقسیم هسته سلول به دو قسمت بدون کم شدن کروموزوم‌ها. م.

[←۴]

CSPI Interest Public the in Science for Center

[←۵]

USDA Agriculture of Department States United The

[←۶]

Mac Big: ساندویچی شامل دو همبرگر که فست فود زنجیره‌ای مک دونالد به فروش می‌رسد. م.

[←۷]

Leno Jay: کمدین و مجری معروف تلویزیون آمریکا. م.

[←۸]

Letterman David: کمدین و مجری معروف تلویزیون آمریکا. م.

[←۹]

اشاره به درجه‌بندی فیلم‌های آمریکایی که مناسب بودن فیلم برای مخاطبان خاص را مشخص می‌کند. درجه R به این معنی است که مخاطبان زیر ۱۷ سال باید با همراهی بزرگ‌ترها فیلم را ببینند. م.

[←۱۰]

اشاره به اصطلاح «نور، صدا و حرکت» که کارگردان در آغاز سکانس‌های سینمایی برای شروع فیلم‌برداری بیان می‌کنند. م.

[←۱۱]

اشاره به اصطلاح feature double که در صنعت سینما به معنی نمایش دو فیلم با یک بلیت است. م.

[←۱۲]

Thinkwell

[←۱۳]

Theories Conspiracy: نظریه‌هایی که یک رویداد یا مجموعه‌ای از پیامدها را نتیجه یک نقشه سری توطئه‌گران قدرتمند می‌دانند. م.

[←۱۴]

از افسانه‌های شهری که در آن فرد در ظرف جوجه سوخاری با موش سوخاری شده روبه‌رو می‌شود. م.

[←۱۵]

Nostradamus: داروساز و پیشگوی اهل فرانسه بود. بسیاری از حوادث و جنگ‌هایی که روی داده‌اند، به پیشگویی‌های او منسوب شده است. م.

[←۱۶]

Soul the for Soup Chicken: مجموعه کتاب‌های الهام‌بخش اثر جک کانفیلد. م.

[←۱۷]

sticks What

[←۱۸]

Gladwell Malcolm

[←۱۹]

point tipping The

[←۲۰]

Puppies Hush: برند بین‌المللی کفش و لباس رسمی برای زنان، مردان و کودکان. م.

[←۲۱]

Sisterhood Ya-Ya the of Secrets Divine

[←۲۲]

factor stickiness The

[←۲۳]

trick-or-treating: مشابه سنت قاشق‌زنی در چهارشنبه سوری ایرانی که در آن کودکان لباس‌های سنتی می‌پوشند و به در خانه‌های افراد دیگر می‌روند و شکلات و هدیه‌های کوچک دریافت می‌کنند. م.

[\[←۲۴\]](#)

Sadist

[\[←۲۵\]](#)

Best Joel

[\[←۲۶\]](#)

Horiuchi Gerald

[\[←۲۷\]](#)

Sticky

[\[←۲۸\]](#)

Folklorist

[\[←۲۹\]](#)

Subway

[\[←۳۰\]](#)

Avenue Madison

[←۳۱]

Simplicity

[←۳۲]

bite Sound

[←۳۳]

Unexpectedness

[←۳۴]

Concreteness

[←۳۵]

معادل فارسی این مثل عبارت است از: «سیلی نقد به از حلوای نسیم» و «گنجشکِ در دست بهتر از بازِ در هواست».

[←۳۶]

Credibility

[\[←۳۷\]](#)

Emotions

[\[←۳۸\]](#)

Stories

[\[←۳۹\]](#)

SUCCESS Story Emotional Credentialed Concrete Unexpected Simple

[\[←۴۰\]](#)

Stickologist

[\[←۴۱\]](#)

knowledge of Curse

[\[←۴۲\]](#)

Tapper

[\[←۴۳\]](#)

Banner Star-Spangled The

[←۴۴]

Value Shareholder Unlocking

[←۴۵]

F.Kenedy John

[←۴۶]

Jordan Michael: اسطوره بسکتبال آمریکا. م.

[←۴۷]

تبلیغ معروفی که برای مبارزه با مواد مخدر طراحی شده بود و در آن تخم مرغی را نشان می داد و می گفت این مغز شماسست و سپس ماهیتابه را نشان می داد و می گفت این مواد مخدر است و تخم مرغ را می شکست و نیمرو می کرد و می گفت این مغز شماسست وقتی آلوده به مواد مخدر می شود. م.

[←۴۸]

Council Ad

[←۴۹]

جمله‌ای از تولستوی نویسنده نامی روس که کتاب معروف آناکارنینا را با آن آغاز کرده است. م.

[←۵۰]

Annoying

[←۵۱]

Brainstorming Association Free

[←۵۲]

نوعی نقاشی است که در آن خطوط خاکستری کمرنگ مناطقی بوجود آورده‌اند که در هرکدام از آنها عددی وجود دارد که با توجه به آن عدد، رنگ خاصی به آن منطقه خواهد خورد که در مجموع تبدیل به یک نقاشی کامل می‌شود. م.

[←۵۳]

communication of Marvel

[←۵۴]

Point West

[←۵۵]

Intent Commander's

[←۵۶]

Down Dumbing

[←۵۷]

Bite Sound

[←۵۸]

Airlines Southwest

[←۵۹]

Carville James: مشاور و مفسر سیاسی، مدرس، بازیگر، دادستان و دانشمند لیبرال آمریکایی. وی استراتژیست اصلی کمپین موفق ریاست جمهوری بیل کلینتون بود. م.

[←۶۰]

Begala Paul: مشاور و مفسر سیاسی آمریکایی و از استراتژیست‌های اصلی کمپین موفق ریاست جمهوری کلینتون. م.

[←۶۱]

Kelleher Herb

[←۶۲]

lead

[←۶۳]

Editors Newspaper of Society American

[←۶۴]

Murray Bruce: اولین فردی که جراحی پیوند قلب بر رویش انجام شد. این عمل در ۱۱ نوامبر سال ۱۹۸۴ انجام شد. م.

[←۶۵]

Bowl Super: بازی انتخاب قهرمان لیگ فوتبال ملی آمریکا که برای آمریکایی‌ها بسیار اهمیت دارد. م.

[←۶۶]

Wycliff Don

[←۶۷]

Cray Ed

[\[←٦٨\]](#)

Prioritization Forced

[\[←٦٩\]](#)

Perot Ross

[\[←٧٠\]](#)

Critical

[\[←٧١\]](#)

Beneficial

[\[←٧٢\]](#)

Savage .J.L

[\[←٧٣\]](#)

Principle Sure-thing

[\[←۷۴\]](#)

Tversky Amos

[\[←۷۵\]](#)

Shafir Eldar

[\[←۷۶\]](#)

Redelmeier Donald

[\[←۷۷\]](#)

Choice

[\[←۷۸\]](#)

Dann

[\[←۷۹\]](#)

Record Daily

[\[←۸۰\]](#)

[\[←۸۱\]](#)

Adams Hoover

[\[←۸۲\]](#)

Dispatch Dun

[\[←۸۳\]](#)

Angier: شهری کوچک در ایالات کارولینای شمالی با حدود ۴۵۰۰ نفر جمعیت. م.

[\[←۸۴\]](#)

Lillington: شهری کوچک در ایالات کارولینای شمالی با حدود ۳۵۰۰ نفر جمعیت. م.

[\[←۸۵\]](#)

Simple

[\[←۸۶\]](#)

Core

[\[←۸۷\]](#)

Compact

[\[←۸۸\]](#)

Cervantes: نویسنده، شاعر و نمایشنامه نویس اسپانیایی (۱۶۱۶-۱۵۴۷). م.

[\[←۸۹\]](#)

The Progress Pilgrim's This from World That to Is Come to: کتاب حکایت مسیحیان. م.

[\[←۹۰\]](#)

Bunyan John

[\[←۹۱\]](#)

Aesop: افسانه نویس یونانی

[\[←۹۲\]](#)

PalmPilot نسل دوم دستگاه‌های دستیار شخصی تولیدی توسط شرکت Inc Palm. م.

[\[←۹۳\]](#)

تقویمی که در سال ۴۶ میلادی و در زمان ژولیوس سزار در روم تنظیم شده است و ۳۶۵ روز و ۶ ساعت دارد. م.

[←۹۴]

PDA assistant digital Personal

[←۹۵]

Hawkins Jeff

[←۹۶]

Kelley Tom

[←۹۷]

IDEO

[←۹۸]

UPS) Service Parcel United): شرکت خدمات بسته‌های پستی آمریکا. م.

[←۹۹]

IRS) Service Revenue Internal): بخشی از وزارت خزانه‌داری آمریکا که مسئول ارزیابی و جمع‌آوری بیشتر مالیات‌های

فدرال است. م.

[←۱۰۰]

Schema

[←۱۰۱]

Tangy

[←۱۰۲]

softball: نوعی بیسبال که در زمین کوچک‌تر و با توپ بزرگ‌تر و نرم بازی می‌شود. قطر توپ سافتبال تقریباً ۱۰ سانتی‌متر است.
م.

[←۱۰۳]

Pitch: ارائه نوشتاری و گاهی دیداری خلاصه درباره ایده یک فیلم یا سریال تلویزیونی که اغلب توسط فیلمنامه‌نویس یا کارگردان برای تهیه‌کننده یا مدیر استودیو تهیه می‌شود، به این امید که سرمایه‌گذاری روی آن فیلمنامه را بپذیرد. م.

[←۱۰۴]

pitches concept High

[←٠.٥]

شیر کتاب (nbookcity.com)

در این فیلم دختر ۱۳ ساله‌ای در روز تولدش کاری انجام می‌دهد و صبح فردا به دختری ۳۰ ساله تبدیل می‌شود. م.
[←۱۰۶]

Big که پیش از این فیلم ساخته شده و به موضوعی مشابه برای پسران می‌پردازد. م.

[←۱۰۷]

فیلم ترسناک Jaws ساخته استیون اسپیلبرگ که در آن پلیس برای محافظت از افراد در کنار ساحل از خطر کوسه‌ای بزرگ و آدم‌خوار می‌شتابد. م.

[←۱۰۸]

Enterprise: در فصل ششم سریال استار ترک، تجربه ماجراجویی انسان در سفینه فضایی به این نام انجام گرفته است. م.

[←۱۰۹]

trek Star: مجموعه تلویزیونی علمی تخیلی بسیار معروفی که از سال ۱۹۶۶ پخش می‌شد و شامل شش مجموعه مختلف است. م.

[←۱۱۰]

بازیگر فیلم آرواره‌ها. م.

[←۱۱۱]

Lycra: برندی که لباس‌هایی از جنس پارچه پلی‌اورتان تولید می‌کند که در ورزش به کار می‌روند. م.

[←۱۱۲]

Endearment of Terms: فیلمی در ژانر کمدی، درام و رومانس به کارگردانی جیمز بروک. ساخته‌شده در سال ۱۹۸۳. برنده

۵ جایزه اسکار در رشته‌های گوناگون، از جمله جایزه اسکار بهترین فیلم در سال ۱۹۸۳. م.

[←۱۱۳]

analogies Generative

[←۱۱۴]

psychologists Cognitive

[←۱۱۵]

Schon Donald

[←۱۱۶]

Costume

[\[←۱۱۷\]](#)

Pattern

[\[←۱۱۸\]](#)

Surprise

[\[←۱۱۹\]](#)

Interest

[\[←۱۲۰\]](#)

Enclave

[\[←۱۲۱\]](#)

Vehicle Utility Sport: نوعی اتومبیل شبیه استیشن واگن منتها با شاسی کوتاه‌تر نسبت به وانت‌ها. م.

[\[←۱۲۲\]](#)

brow surprise The

[←۱۲۳]

expression Facial

[←۱۲۴]

Ekman Paul

[←۱۲۵]

Friesen Wallace

[←۱۲۶]

face the Unmasking

[←۱۲۷]

Monroe Marilyn: (۱۹۶۲-۱۹۲۶) نورما جین مورتنسون معروف به مریلین مونرو بازیگر، خواننده و مانکن مشهور آمریکایی. م.

[←۱۲۸]

Presley Aaron Elvis: (۱۹۳۵-۱۹۷۷) خواننده و هنرپیشه آمریکایی و یکی از موفق‌ترین شخصیت‌ها در هنر معاصر و موسیقی

آمریکا در قرن بیستم. م.

[←۱۲۹]

Cobain Donald Kurt: ۱۹۶۷-۱۹۹۴ () خواننده و نوازنده گیتار اهل آمریکا و بنیان‌گذار گروه نیروانا بود. از کurt کوپین به عنوان «صدای نسلش» یاد می‌کنند. م.

[←۱۳۰]

Whittlesea Bruce

[←۱۳۱]

Williams Lisa

[←۱۳۲]

آزمون استاندارد دی که دانش‌آموزان دبیرستانی آمریکا برای ورود به کالج باید بگذرانند. م.

[←۱۳۳]

Post-dictable

[←۱۳۴]

Nordstorm

[\[←۱۳۵\]](#)

Collins Jim

[\[←۱۳۶\]](#)

Porras Jerry

[\[←۱۳۷\]](#)

Last to Built

[\[←۱۳۸\]](#)

Macy's

[\[←۱۳۹\]](#)

JCPenny

[\[←۱۴۰\]](#)

Sears

[\[←۱۴۱\]](#)

Y-eleven

[\[←۱۴۲\]](#)

Ephron Nora

[\[←۱۴۳\]](#)

Silkwood

[\[←۱۴۴\]](#)

Sally Met Harry When

[\[←۱۴۵\]](#)

Seattle in Sleepless

[\[←۱۴۶\]](#)

Post York New

[\[←۱۴۷\]](#)

Esquire

[\[←۱۴۸\]](#)

.why and ,when ,where ,what ,who :ΔW

[\[←۱۴۹\]](#)

Fame of Hall sticky

[\[←۱۵۰\]](#)

Cialdini Robert

[\[←۱۵۱\]](#)

Tech Cal

[\[←۱۵۲\]](#)

Places trading

[\[←۱۵۳\]](#)

McKee Robert

[\[←۱۵۴\]](#)

Point Turning

[←۱۵۵](#)

E.R

[←۱۵۶](#)

Blues Street Hill

[←۱۵۷](#)

X-files The

[←۱۵۸](#)

Purple Color The

[←۱۵۹](#)

Gump Forrest

[←۱۶۰](#)

۱۳th the Friday ۱۳

[←۱۶۱]

Climax

[←۱۶۲]

Pokemon: ابتدا نام بازی رایانه‌ای از شرکت ژاپنی نینتندو بود که با استقبال فراوان از آن به انیمیشن پرفرمدار تلویزیونی و فیلم سینمایی در هالیوود تبدیل شد. پوکمون‌ها در اصل موجودات خیالی هستند که توسط انسان‌ها آموزش می‌بینند تا در رقابت‌های پوکمونی در مقابل یکدیگر به مبارزه پردازند. م.

[←۱۶۳]

Driver & Car: مجله معروف علاقه مندان به ماشین آمریکایی. م.

[←۱۶۴]

interest Situational

[←۱۶۵]

Loewenstein George

[←۱۶۶]

[←۱۶۷]

theory Gap

[←۱۶۸]

هر دو پیام در این کلینیک ساخته شده‌اند.

[←۱۶۹]

Order & Law: سریال تلویزیونی پرطرفدار در ایالات متحده آمریکا ساخته دیک ولف است. این سریال در مورد ماجراهای اداره پلیس و دادستانی شهر نیویورک آمریکا است. م.

[←۱۷۰]

Overconfidence

[←۱۷۱]

Mazur Eric

[←۱۷۲]

testing Concept

[\[←۱۷۳\]](#)

Lowry Nancy

[\[←۱۷۴\]](#)

Johnson David

[\[←۱۷۵\]](#)

Bunker Eng and Chang

[\[←۱۷۶\]](#)

Woods Tiger: اسطوره آمریکایی گلف جهان. م.

[\[←۱۷۷\]](#)

Roberts Julia: بازیگر مشهور فیلم‌های هالیوودی. م.

[\[←۱۷۸\]](#)

(Corporation)ABC Broadcasting American

[←۱۷۹]

AACN انجمن مسابقات ورزشی دانشگاهی. م.

[←۱۸۰]

Canyon Grand: دره بسیار عمیق رود کلورادو که یکی از عجایب طبیعی جهان است. این دره بزرگ در ایالت آریزونا واقع شده است. بخشی بزرگی از این دره در پارک ملی گرند کنیون که یکی از اولین پارک‌های ملی در آمریکا است، قرار دارد. م.

[←۱۸۱]

Bulldogs Georgia: تیم ورزشی دانشگاه جورجیا که در گروه اول مسابقات NCAA شرکت می‌کند. م.

[←۱۸۲]

Le Mans auto race

[←۱۸۳]

فوتبال رایج در سایر نقاط جهان (soccer). م.

[←۱۸۴]

Award Emmy: جایزه آمریکایی برای تولیدات تلویزیونی که عموماً به عنوان معادل اسکار برای تلویزیون دانسته می‌شود. م.

[\[←١٨٥\]](#)

organizer Advanced

[\[←١٨٦\]](#)

tectonic Plate

[\[←١٨٧\]](#)

MapQuest.com

[\[←١٨٨\]](#)

Ibuka Masaru

[\[←١٨٩\]](#)

portable

[\[←١٩٠\]](#)

Sputnik

[\[←١٩١\]](#)

Gagarin Yuri

[\[←۱۹۲\]](#)

Shepard Alan

[\[←۱۹۳\]](#)

Herodotus: پدر تاریخ که در آتن می زیست و جنگ ایرانی ها با آتن را از دیدگاه آتنی ها نوشت. م.

[\[←۱۹۴\]](#)

معادل فارسی این مثل عبارت است از: «گربه دستش به گوشت نمی رسید می گفت بو می ده!»

[\[←۱۹۵\]](#)

Encode

[\[←۱۹۶\]](#)

Generator Buzzword Business

[\[←۱۹۷\]](#)

Conservancy Nature The

[\[←١٩٨\]](#)

Fynbos

[\[←١٩٩\]](#)

Matorral

[\[←٢٠٠\]](#)

Kwongan

[\[←٢٠١\]](#)

Subgoal

[\[←٢٠٢\]](#)

Landscape

[\[←٢٠٣\]](#)

valley Silicon

[\[←٢٠٤\]](#)

Yosemite: دره‌ای در شرق کالیفرنیا با یک پارک طبیعی بزرگ. م.

[\[←۲۰۵\]](#)

Redwoods: طبیعت بومی همیشه سبز کالیفرنیا با درختان سکویا. م.

[\[←۲۰۶\]](#)

Wilderness Hamilton Mount

[\[←۲۰۷\]](#)

Hewlett-Packard

[\[←۲۰۸\]](#)

Eco-celebrity

[\[←۲۰۹\]](#)

Context in Computing

[\[←۲۱۰\]](#)

recall Rote

[\[←۲۱۱\]](#)

question Knowledge Conceptual

[\[←۲۱۲\]](#)

Havelock

[\[←۲۱۳\]](#)

Yale

[\[←۲۱۴\]](#)

Springer Carol

[\[←۲۱۵\]](#)

Borthick Faye

[←۲۱۶]

LeGrande

[←۲۱۷]

Out Night Safe

[←۲۱۸]

Rubin David

[←۲۱۹]

McCartney Paul

[←۲۲۰]

گروه اسطوره‌ای موسیقی راک اند رول انگلیسی. م.

[←۲۲۱]

Jr King Luther Martin: کشیش سیاه‌پوست آمریکایی، رهبر حقوق مدنی و سخنگوی حامی جنبش ضد خشونت. برنده

جایزه صلح نوبل در سال ۱۹۶۴. م.

[←۲۲۲]

frontline

[←۲۲۳]

Bechky Beth

[←۲۲۴]

language Universal

[←۲۲۵]

فرودگاه بزرگ نیویورک. م.

[←۲۲۶]

Ferraris The

[←۲۲۷]

یکی از پارک‌های مفهومی دیزنی. م.

[←۲۲۸]

Partners Yamashita Stone

[←۲۲۹]

Stone Robert

[←۲۳۰]

Yamashita Keith

[←۲۳۱]

Perkins Kleiner

[←۲۳۲]

Spielberg Steven: تهیه کننده و کارگردان بسیار مشهور و قدرتمند آمریکایی. م.

[←۲۳۳]

Kaplan Jerry

[←۲۳۴]

Lotus: شرکت زیر مجموعه آی.بی.ام تاسیس شده در سال ۱۹۸۲ تولیدکننده طیف گسترده‌ای از نرم‌افزارها و برنامه‌های

کامپیوتری و راه حل های سیستم های کامپیوتری. م.

[←۲۳۵]

Khosla Vinod

[←۲۳۶]

(ORT) Therapy Rehydration Oral

[←۲۳۷]

(ORS) Salt Rehydration Oral

[←۲۳۸]

Grant James

[←۲۳۹]

Mills General

[←۲۴۰]

Pillsbury

[\[←۲۴۱\]](#)

cheerios

[\[←۲۴۲\]](#)

Giant Green

[\[←۲۴۳\]](#)

Crocker Betty

[\[←۲۴۴\]](#)

Chex

[\[←۲۴۵\]](#)

Helper Hamburger

[\[←۲۴۶\]](#)

Studzinski Melissa

[\[←۲۴۷\]](#)

Church Saddleback

[\[←۲۴۸\]](#)

Sam Saddleback

[\[←۲۴۹\]](#)

Warren Rick

[\[←۲۵۰\]](#)

Perth

[\[←۲۵۱\]](#)

Marshall Barry

[\[←۲۵۲\]](#)

Warren Robin

[\[←۲۵۳\]](#)

Bismol -Pepto: داروی بدون نسخه تولیدی پروکتراندگمبل برای مشکلات ساده هضم غذا. م.

[←۲۵۴]

(papillomavirus)HPV human

[←۲۵۵]

Cytomegalovirus

[←۲۵۶]

Authorities

[←۲۵۷]

Institute Research Manheim

[←۲۵۸]

Sachs Oliver: نورولوژیست انگلیسی ساکن نیویورک و استاد دانشگاه کلمبیا. م.

[←۲۵۹]

Greenspan: Alan اقتصاددان برجسته امریکایی. م.

[←۲۶۰]

Hawking Stephen: فیزیکدان برجسته انگلیسی در فیزیک کوانتوم، گودالهای سیاه و نظریه انفجار بزرگ. م.

[←۲۶۱]

Winfery Oprah: مجری محبوب برنامه خانوادگی معروف آمریکایی با همین اسم. م.

[←۲۶۲]

Antiauthority

[←۲۶۳]

Laffin Pam

[←۲۶۴]

MDPH

[←۲۶۵]

McBeal Ally: سریال کمدی داستانی آمریکایی که از سال ۱۹۹۷ تا سال ۲۰۰۲ در شبکه فاکس پخش می شد. م.

[←۲۶۶]

Creek Dawson's: سریال آمریکایی مربوط به جوانان که از ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۳ پخش می شد. م.

[←۲۶۷]

Bronchoscopy

[←۲۶۸]

Fund Doe

[←۲۶۹]

organization Grant

[←۲۷۰]

Reynolds Burt: بازیگر آمریکایی متولد ۱۹۳۶ م.

[←۲۷۱]

Brunvand Jan

[←۲۷۲]

Vader Darth: یکی از شخصیت‌های محبوب سه گانه جنگ ستارگان. م.

[←۲۷۳]

Shedler Jonathan

[\[←۲۷۴\]](#)

Manis Melvin

[\[←۲۷۵\]](#)

Exchange Dance Lerman Liz :LLDE

[\[←۲۷۶\]](#)

diversity

[\[←۲۷۷\]](#)

DiMuro Peter

[\[←۲۷۸\]](#)

Dwyer Thomas

[\[←۲۷۹\]](#)

Lerman Liz

[←۲۸۰]

Hallelujah/U.S.A

[←۲۸۱]

war Beyond

[←۲۸۲]

Ainscow Geoff

[←۲۸۳]

habbit ^th

[←۲۸۴]

Cisco: شرکت بزرگ چند ملیتی آمریکایی، طراح و فروشنده تکنولوژی و خدمات شبکه و ارتباطات. م.

[←۲۸۵]

Bamby: آهوی کوچک کارتونی انیمیشنی به همین نام که در سال ۱۹۴۲ توسط دیزنی ساخته شد. م.

[←۲۸۶]

Safexpress

[←۲۸۷]

Sinatra Frank: خواننده و بازیگر معروف آمریکایی. م.

[←۲۸۸]

Knox Fort: مقر بسیار مهم ارتش آمریکا در کنتاکی. م.

[←۲۸۹]

Fedex: شرکت حمل و نقل آمریکایی که خدمات سریع و مطمئن حمل و نقل و رساندن بسته‌ها را به سرتاسر جهان انجام می‌دهد. م.

[←۲۹۰]

Jain Rubal

[←۲۹۱]

McDonogh Bill

[←۲۹۲]

Braungart Michael

[←۲۹۳]

Textil Rohner

[←۲۹۴]

Steelcase: شرکت بین‌المللی تولید مبلمان اداری تأسیس سال ۱۹۱۲ در میشیگان. م.

[←۲۹۵]

Geigy -Ciba

[←۲۹۶]

Wendy's: رستوران زنجیره‌ای فست فود بین‌المللی تأسیس شده در سال ۱۹۶۹ در کلمبوس ایالات اوهایو در آمریکا. م.

[←۲۹۷]

Whooper: ساندویچ همبرگر عالی محصول رستوران زنجیره‌ای فست فود برگر کینگ. م.

[←۲۹۸]

Bird Larry: بسکتبالیست معروف آمریکایی، بازیکن تیم بوستون سلطیکس. م.

[←۲۹۹]

Snapple: برند چای و آبمیوه. م.

[←۳۰۰]

(kkk) Klan Klux Ku

[←۳۰۱]

Party Tea Boston: واقعه‌ای در سال ۱۷۷۳ که در آن میهن‌پرستان آمریکایی که مانند سرخ پوستان لباس پوشیده بودند به رهبری ساموئل آدامز ۳۴۲ جعبه بزرگ چای را از سه کشتی انگلیسی به لنگرگاه بوستون انداختند. م.

[←۳۰۲]

Kosher: غذای حلال

[←۳۰۳]

Thompson Jim

[←۳۰۴]

PCA Alliance Coaching Positive

[←۳۰۵]

tank Emotional

[←۳۰۶]

Teresa Mother: راهبه کاتولیک متولد آلبانی، موسس سازمان‌های خیریه برای بیماران و تنگدستان؛ برنده جایزه صلح نوبل در سال ۱۹۷۹ م.

[←۳۰۷]

Children the Save

[←۳۰۸]

effect bucket the in drop

[←۳۰۹]

Sanctuary Farm

[←۳۱۰]

Foundation Legacy American

[\[←۳۱۱\]](#)

Morris Philip: شرکت رهبر در صنعت سیگار و دخانیات آمریکا. م.

[\[←۳۱۲\]](#)

Kurosawa Akira

[\[←۳۱۳\]](#)

Association

[\[←۳۱۴\]](#)

Unique

[\[←۳۱۵\]](#)

Hilton Paris: بازیگر آمریکایی از یک خانواده تراز اول (نواده موسس مجموعه هتل های بزرگ هیلتون). م.

[\[←۳۱۶\]](#)

Unusual

[\[←۳۱۷\]](#)

Groovy

[\[←۳۱۸\]](#)

Awesome

[\[←۳۱۹\]](#)

Cool

[\[←۳۲۰\]](#)

Phat

[←۳۲۱]

Dude

[←۳۲۲]

unique -Super

[←۳۲۳]

Sportsmanship

[←۳۲۴]

McEnroe John

[←۳۲۵]

Armstrong Lance: دوچرخه‌سوار حرفه‌ای اهل آمریکا متولد سال ۱۹۷۱ رکورددار ۷ دوره قهرمانی پیایی مسابقات معتبر تور دوفرانس. م.

[←۳۲۶]

Ullrich Jan: دوچرخه‌سوار آلمانی قهرمان یک دوره مسابقات تور دوفرانس؛ بهترین دوچرخه‌سوار تایم تریل تاریخ

دو چرخه سواری. م.

[←۳۲۷]

Game the Honoring

[←۳۲۸]

foul Technical: خطایی که شامل خطاهای معمولی در طی بازی نباشد و به نوعی جزو رفتار غیر ورزشی محسوب شود یا خطایی که توسط فردی بجز بازیکنان انجام شود. این خطا می‌تواند از بازیکنان، مربیان و حتی کل تیم گرفته شود. م.

[←۳۲۹]

Costas Bob: گزارشگر با سابقه ورزشی که از اوایل دهه ۱۹۸۰ در شبکه NBC کار می‌کند. م.

[←۳۳۰]

Self-interest

[←۳۳۱]

Caples John

[←۳۳۲]

advertising mail-order: تبلیغاتی که امکان سفارش از طریق پست را فراهم می‌کند. در این نوع تبلیغات از رسانه‌های مختلفی استفاده می‌شود. م.

[←۳۳۳]

infomercial: آگهی‌های بازرگانی که همراه با تبلیغ کالا، اطلاعات مفیدی مرتبط با کالای تبلیغ شده می‌دهند. م.

[←۳۳۴]

Crest: نام تجاری محصولات محافظ دهان و دندان مثل خمیردندان و غیره؛ محصول پروکتر اند گمبل. م.

[←۳۳۵]

Direct-mail: تبلیغاتی که مستقیماً برای افراد پست می‌شود. م.

[←۳۳۶]

The benefit of benefit the

[←۳۳۷]

Weissman Jerry

[←۳۳۸]

WIFY مخفف عبارت "what's for it in you"

[←۳۳۹]

Arizona,Tempe

[←۳۴۰]

به دلیل تفاوت ساختاری ادبیات فارسی و ادبیات انگلیسی، کلمه شما در متن به صورت ضمیر متصل به فعل آمده است. در متن اصلی ۵ بار کلمه you و ۳ بار کلمه your به کار رفته است. م.

[←۳۴۱]

.Visualize

[←۳۴۲]

Maslow Abraham

[←۳۴۳]

feely touchy: شخصی که عشق و رنج را به راحتی بیان می کند (اغلب به صورت خفت بار). م.

[←۳۴۴]

Pegasus

[←۳۴۵]

Zone Green

[←۳۴۶]

Lee Floyd

[←۳۴۷]

Kinder Donald

[←۳۴۸]

March James: استاد صاحب نام دانشکده علوم سیاسی و جامعه شناسی دانشگاه استنفورد که به علت دیدگاه‌های نظری معتبرش که از ترکیب روانشناسی و دیگر علوم رفتاری به دست آمده است، شهرت دارد. او همکار هربرت سایمون روان‌شناس شناختی معروف در ارائه بسیاری از نظریه‌های سازمان بوده است. م.

[←۳۴۹]

Syrek Dan

[←۳۵۰]

pollute Don't -Hoot a Give

[←۳۵۱]

Texas with mess Dont

[←۳۵۲]

Cowboy Dallas: تیم فوتبال آمریکایی شهر دالاس که در لیگ ملی بازی می کند. م.

[←۳۵۳]

Astros Houston: تیم بزرگ بیس بال شهر هیوستون در تگزاس. م.

[←۳۵۴]

Oiler Houston: تیم دهه شصت فوتبال آمریکایی شهر هیوستون در ایالات تگزاس. م.

[←۳۵۵]

Nelson Willie: خواننده معروف سبک کانتری. م.

[←۳۵۶]

Streisand Barbra: خواننده و بازیگر آمریکایی. م.

[←۳۵۷]

Public (Announcement Service PSA): نوعی تبلیغات که هدف آن تغییر تمایلات عمومی و آگاه کردن مردم درباره یک مسأله و تغییر گرایشات مردم می باشد. م.

[←۳۵۸]

Lauderdale .Ft

[←۳۵۹]

Foundation Piano Dou Dranoff Murray

[←۳۶۰]

man piano: آهنگی از آلبومی به همین نام از بیلی جول آهنگساز، خواننده و پیانیست آمریکایی. م.

[←۳۶۱]

Suri Fulton Jane

[←۳۶۲]

Realized

[←۳۶۳]

Pneumopericardium

[←۳۶۴]

Klein Gary

[←۳۶۵]

.Power of Sources

[←۳۶۶]

Orr Julian

[←۳۶۷]

shop Talk

[←۳۶۸]

Humanity ۱۰۱: به کلاس مقدماتی در انسان بودن اشاره دارد. در ایالات متحده کلاس‌های مقدماتی هر درس با شماره ۱۰۱ شناخته می‌شود. م.

[←۳۶۹]

Potatoes Couch: اصطلاحی که برای معتادان به تلویزیون به کار برده می‌شود. م.

[←۳۷۰]

Psychology Popular: مفاهیم و نظریه‌هایی درباره زندگی ذهنی و رفتاری افراد که ظاهراً بر پایه روانشناسی است و در میان عموم مردم شهرت می‌یابد. م.

[←۳۷۱]

Buckman Alyson

[←۳۷۲]

۶ under ۷

[←۳۷۳]

.Fogle Jared

[\[←۳۷۴\]](#)

Edema

[\[←۳۷۵\]](#)

sub Veggie

[\[←۳۷۶\]](#)

Coad Richard

[\[←۳۷۷\]](#)

Krause Barry

[\[←۳۷۸\]](#)

Riney Hal

[\[←۳۷۹\]](#)

Schlotzsky's

[←۳۸۰]

Quiznos

[←۳۸۱]

Spotting

[←۳۸۲]

Buffet Warren: سرمایه‌گذار و تاجر معروف آمریکایی که یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران جهان محسوب می‌شود و اغلب با نام سرمایه‌گذار اسطوره‌ای شناخته می‌شود. م.

[←۳۸۳]

Blumkin Rose

[←۳۸۴]

(national) NASCAR racing auto car stock for association: کسب‌وکار خانوادگی که چندین مسابقه اتومبیل‌رانی برگزار می‌کند. م.

[\[←۳۸۵\]](#)

tragic Simple

[\[←۳۸۶\]](#)

fortunate Simple

[\[←۳۸۷\]](#)

tragic Complex

[\[←۳۸۸\]](#)

Fortunate Complex

[\[←۳۸۹\]](#)

epic Modern

[\[←۳۹۰\]](#)

plot Disillusionment

[\[←۳۹۱\]](#)

plot Challenge

[←۳۹۲]

plot Connection

[←۳۹۳]

plot Creativity

[←۳۹۴]

magazine people: هفته‌نامه محبوب و مشهور آمریکایی درباره افراد مشهور و داستان‌های مورد علاقه مردم.

[←۳۹۵]

Alamo: نبردی بین قوای تگزاسی و ارتش مکزیک که در ۱۸۳۶ رخ داد و منجر به شکست قوای تگزاس شد. این نبرد که در ایستگاه مبلغان آلامو در شهر سن‌آنتونیو در تگزاس رخ داد، به محاصره قوای اندک تگزاسی انجامید، و در نهایت تمام ۲۵۰ تگزاسی، دلاورانه در این نبرد جان خود را از دست دادند. ولی ۷۰۰ نفر از ارتش ۱۵۰۰ نفره مکزیک را از بین بردند. امروزه سالانه دو و نیم میلیون نفر از قلعه آلامو، محل نبرد آلامو، بازدید می‌کنند و شعار زیر را به یاد می‌آورند که پس از واقعه آلامو در آمریکا شهرت یافت: آلامو را از یاد نبرید. م.

[←۳۹۶]

Alger Horatio: نویسنده آمریکایی. م.

[←۳۹۷]

Seabiscuit: اسب معروفی که علی‌رغم آغاز ناموفق مسابقه و احتمال بسیار کم قهرمانی، قهرمان مسابقات سرعت شد. او برای بسیاری از آمریکایی‌ها در طی رکود بزرگ، تبدیل به نماد امید شده بود. مجسمه این اسب در پارک سانتا آنیتا ساخته شده است. این اسب موضوع دو فیلم در سال‌های ۱۹۴۹ و ۲۰۰۳ و یک کتاب در سال ۲۰۰۱ بوده است. م.

[←۳۹۸]

Armstrong Lance: به مبارزه وی با بیماری سرطان و شکست دادن آن و هفت دوره قهرمانی مسابقات تور دو فرانس بعد از آن دارد.

[←۳۹۹]

Parks Rose: زن سیاه‌پوست آمریکایی و از فعالان جنبش حقوق مدنی آمریکا که توسط کنگره آمریکا به‌عنوان «مادر جنبش آزادی» و «بانوی اول جنبش حقوق مدنی» شناخته شد. وی از دادن صندلی‌اش در اتوبوس به مردی سفیدپوست خودداری

کرد و در نتیجه بازداشت و جریمه شد. اقدام اعتراض آمیز وی در ایالت آلاباما علیه مقررات نژادی، نقطه آغاز نمادین جنبش حقوق مدنی سیاهان آمریکا قلمداد می‌شود. این اقدام، به تحریم گسترده شبکه ترابری همگانی توسط سیاهان منجر شد و به اعتراضات گسترده‌تر دامن زد. این جنبش اعتراضی به رهبری مارتین لوتر کینگ پسر سرانجام به تصویب قانون حقوق مدنی سال ۱۹۶۴ انجامید که هرگونه تبعیض نژادی در آمریکا را ممنوع می‌کرد. م.

[←۴۰]

Samaritan good

[←۴۰]

Greene Joe Mean: بازیکن معروف و پیشین فوتبال آمریکایی. م.

[←۴۰]

این فیلم پیش از فیلم آواتار ساخته شده است. در حال حاضر تایتانیک در رده دوم جدول پرفروش‌ترین فیلم‌ها و بعد از آواتار قرار دارد. م.

[←۴۰]

Gyver Mac: سریال حادثه‌ای-ماجراجویی آمریکایی که در آن بازرس سری به نام مک گیور به ارائه راه‌های بدیع و بدون خشونت برای حل مشکلات می‌پردازد (۱۹۸۵ تا ۱۹۹۲). م.

[←۴۰۴]

Ingersool-Rand

[←۴۰۵]

test Darg

[←۴۰۶]

Shackleton Ernest: سیاح و مکتشف معروف که به اکتشافات جغرافیایی می‌پرداخت و به قطب جنوب سفر کرده است. م.

[←۴۰۷]

CDC Control Disease for Centers

[←۴۰۸]

Springboard The

[←۴۰۹]

Dodgers Angeles Los: تیم بیس بال شهر لس آنجلس که در لیگ برتر بازی می کند. م.

[←۴۱۰]

Keyes Ralph

[←۴۱۱]

Seventh Finish Guys Nice

[←۴۱۲]

Digest Baseball: قدیمی ترین مجله بیس بال ایالات متحده. م.

[←۴۱۳]

.last finish guys Nice

[←۴۱۴]

Watson dear my Elementary

[←۴۱۵]

same the of More vs Change

[\[←۴۱۶\]](#)

Doyle Conan Arthur: خالق کتاب‌های شرلوک هولمز. م.

[\[←۴۱۷\]](#)

Python Monty: برنامه کمدی انگلیسی. م.

(nbookcity.com)