

تبدیل شدن به فردی که دوست دارید باشید

خلق رفتارهای ماندگار

★ مارشال گلدسمیث و مارک رایتز ★ ترجمه محسن وارثی ★



- فصل ۱ / حقایق تغییرناپذیر تغییر رفتار
- فصل ۲ / انگیزه‌های عقیدتی‌ای که تغییر رفتار را درجا متوقف می‌کنند
- فصل ۳ / محیط
- فصل ۴ / شناسایی انگیزه‌ها
- فصل ۵ / انگیزه‌ها چگونه عمل می‌کنند؟
- فصل ۶ / ما برنامه‌ریزان عالی و مجریان ضعیفی هستیم
- فصل ۷ / پیش‌بینی محیط
- فصل ۸ / چرخ تغییر
- فصل ۹ / قدرت پرسش‌های فعال
- فصل ۱۰ / پرسش‌های آفریننده دلدادگی
- فصل ۱۱ / پرسش‌های روزانه در عمل
- فصل ۱۲ / برنامه‌ریز، مجری و مربی
- فصل ۱۳ / امتداد
- فصل ۱۴ / بدون سامان دهی بهتر نمی‌شویم
- فصل ۱۵ / ولی سامان دهی باید مناسب باشد
- فصل ۱۶ / رفتار تحت تأثیر فرسایش
- فصل ۱۷ / هنگامی به کمک نیاز داریم که گرفتن آن بعید است
- فصل ۱۸ / پرسش‌های ساعتی
- فصل ۱۹ / مشکلاتی که صفت «راضی‌کننده» ایجاد می‌کند
- فصل ۲۰ / خودتان انگیزه شوید
- فصل ۲۱ / چرخه دلدادگی
- فصل ۲۲ / خطر گذران زندگی بی‌تغییر
- سپاسگزاری

— ﴿﴾ حقایق تغییرناپذیر تغییر رفتار ﴿﴾ —

بیش از سی و پنج سال است که در مقام مربی اجرایی به مدیران موفق کمک می‌کنم تغییرات مثبت پایداری در رفتارشان ایجاد کنند. باینکه بیشتر مراجعان من از فرصت تغییر کردن استقبال می‌کنند، تعدادی از آنان در آغاز کار کمی بی‌میل‌اند. اغلبشان از این واقعیت آگاه‌اند که تغییر رفتار کمکشان خواهد کرد تا به رهبر، شریک یا حتی عضو مؤثرتری در خانواده بدل شوند. تعداد اندکی هم آگاه نیستند.

روند کمک کردن من به مراجعانم سراسر است و پیوسته است. با ذی‌نفعان آنها مصاحبه و به حرف‌هایشان گوش می‌کنم. این ذی‌نفعان می‌توانند همکار، کارمند مستقیم یا عضو هیئت‌مدیره سازمان این مراجعان باشند. مقدار زیادی بازخورد محرمانه گردآوری می‌کنم، سپس خلاصه‌ای از آنها را با مراجعانم مرور می‌کنم. آنان مسئولیت نهایی تغییرات رفتاری مد نظرشان را می‌پذیرند. از اینجا به بعد کار من خیلی آسان است. به مراجعانم کمک می‌کنم تا در تغییر مثبت و ماندگار رفتاری که بر پایه نظر ذی‌نفعان اصلی برمی‌گزینند موفق شوند، ذی‌نفعانی که خودشان برگزیده‌اند. اگر مراجعان در ایجاد این تغییر مثبت - بر پایه قضاوت ذی‌نفعان - توفیق یابند، من هم دستمزدم را می‌گیرم. در غیر این صورت، به من پولی پرداخت نخواهد شد.

از آنجایی که من در تمام طول مسیر با مراجعهم هستم و به او گوشزد می‌کنم که در راه بماند و به خود قبلی‌اش بازنگردد، احتمال توفیق‌مان افزایش می‌یابد. ولی این کار از اهمیت دو حقیقت تغییرناپذیر نمی‌کاهد:

حقیقت ۱: تغییر رفتار چشمگیر بسیار دشوار است.

آغاز تغییر رفتار دشوار است، حتی ماندن در مسیر تغییر دشوارتر است و از همه سخت‌تر ماندگار کردن تغییر ایجاد شده است. من حتی پا را فراتر می‌گذارم و می‌گویم تغییر رفتار در بزرگسالان سخت‌ترین کار برای بشر ذی‌شعور است.

اگر فکر می‌کنید دربارهٔ سختی این کار مبالغه می‌کنم، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- چه چیزی را می‌خواهید در زندگی خود تغییر دهید؟ این چیز می‌تواند مهم باشد، مانند وزن شما (تغییری بزرگ)، شغل شما (بازهم تغییری بزرگ) یا زندگی حرفه‌ای شما (حتی بزرگ‌تر). می‌تواند کم‌اهمیت باشد، مانند تغییر دادن حالت مویتان یا افزایش دفعات تلفن زدن به مادرتان یا تغییر رنگ اتاق نشیمن. من در جایگاه قضاوت دربارهٔ چیزی که قصد تغییرش را دارید نیستم.
 - چند وقت است که وضع به همین منوال پیش می‌رود؟ چند ماه یا چند سال است که صبح‌ها از خواب برمی‌خیزید و جمله‌ای شبیه این عبارت را با خود زمزمه می‌کنید، «امروز دیگر تغییری صورت می‌دهم»؟
 - چقدر کارساز بوده است؟ به عبارت دیگر، آیا می‌توانید به لحظهٔ معینی اشاره کنید که تصمیم به تغییر چیزی در زندگی‌تان گرفتید و یک مرتبه عمل کردید و نتیجهٔ رضایت‌بخشی حاصل شد؟
- این سه پرسش با سه مشکلی که در هنگام ایجاد تغییر در زندگی‌مان با آنها مواجه می‌شویم مطابقت دارند:

نمی‌توانیم بپذیریم که به تغییر نیاز داریم - یا به این علت که نمی‌دانیم تغییری مطلوب است یا، به احتمال قوی‌تر، آگاهی می‌ولی با توجیه منطقی بهانه‌های مفصل و پیچیده نیاز به تغییر را انکار می‌کنیم. در صفحات

پیش رو، به بررسی - و کنار گذاشتن - باورهای ریشه‌داری که موجب مقاومت در برابر تغییر می‌شوند خواهیم پرداخت.

از قدرت سکون و لختی آگاه نیستیم. ما اگر انتخابی هم پیش رو داشته باشیم، ترجیح می‌دهیم هیچ کاری نکنیم - که، به گمان من، به همین علت است که پاسخمان به پرسش «چند وقت است وضع به همین منوال است؟» به سال بیان می‌شود تا به روز. علت اینکه ما هرگز فرایند تغییر را آغاز نمی‌کنیم سکون است. تلاش فوق‌العاده‌ای می‌طلبید که انجام دادن کاری را در منطقهٔ راحتی مان^۱ (به این دلیل که راحت یا آشنا یا کمی دلپذیر است) کنار بگذاریم تا کار دشواری را که در درازمدت برایمان خوب خواهد بود آغاز کنیم. من در این کتاب نمی‌توانم تلاش موردنیاز را برایتان فراهم کنم. این به عهدهٔ خودتان است. ولی می‌توانم از طریق فرایندی ساده با تأکید بر سامان‌دهی^۲ و خودپایی ابزار آغازگر و تداوم بخش تغییر مثبت را در اختیارتان بگذارم.

نمی‌دانیم تغییر را چگونه اجرا کنیم. میان انگیزش و شناخت و توانایی تفاوت وجود دارد. برای مثال، ممکن است انگیزهٔ کاهش وزن داشته باشیم ولی از شناخت تغذیه‌ای و توان آشپزی برای طراحی و پایبندی به رژیم غذایی مؤثر برخوردار نباشیم. یا برعکس: شناخت و توانایی داریم ولی انگیزه نداریم. یکی از اصول مهم این کتاب آن است که رفتار ما را، چه مثبت چه منفی، محیطمان شکل می‌دهد - و درک عمیق از این محیط می‌تواند نه تنها انگیزه، توانایی و شناختمان از فرایند تغییر، بلکه اعتمادمان را به اینکه واقعاً می‌توانیم تغییر کنیم افزایش دهد.

من خودم نخستین تغییر رفتار قاطعانه‌ام در بزرگسالی را به وضوح به خاطر دارم. بیست و شش سال داشتم، با اولین و آخرین همسرم، لیدا، ازدواج

1. comfort zone
2. structure