



تغيير آفرين

سرشناسه	:	برگر، جونا. Berger, Jonah
عنوان و نام پدیدآور	:	تغییرآفرین / جونا برگر. ترجمه امیر بیرانوند.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	:	۲۵۶ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۰۷-۴
فهرست‌نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Catalyst, 2020
موضوع	:	تغییر، اقناع
رده‌بندی کنگره	:	BF ۶۳۷
رده‌بندی دیویی	:	۳۰۳ / ۳۴۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۸۹۰۹۱۵۳

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



تغییر آفرین

چگونه نظر دیگران را
تغییر دهیم

جونا برگر


ترجمهٔ امیر بیرانوند

عنوان	:	تغییر آفرین
مؤلف	:	جونای برگر
مترجم	:	امیر بیرانوند
ویراستار	:	ساناز مجرد
نمونه خوان	:	فاطمه یزدانی
طراح جلد	:	الناز ناصر آج بیشه
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۱، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۰۷-۴
قیمت	:	۹۵,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص تولید کتاب است.

کتاب‌های نشر نوین نیز بر روی این کاغذها چاپ می‌شوند تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم، گامی برای حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

فصل ۱. مقاومت واکنشی ۲۵

فصل ۲. احساس مالکیت ۷۳

فصل ۳. فاصله ۱۰۱

فصل ۴. تردید ۱۴۷

فصل ۵. شواهد تأییدکننده ۱۹۳

سخن آخر ۲۳۱

پیوست ۱. گوش دادن فعال ۲۴۶

پیوست ۲. به کار بستن فریمیوم ۲۴۹

پیوست ۳. تحلیل میدان نیرو ۲۵۱

«همه ما از تلاش برای تغییر نظر دیگران ناامید شده‌ایم. در این کتاب جذاب، جونا برگر این ناامیدی را با نشان دادن چگونگی حذف موانع تغییر از بین می‌برد. کتاب کاتالیست به شما یاد می‌دهد که چگونه هر چیزی را تغییر دهید.»

- چارلز داهیگ

نویسنده کتاب‌های پرفروش «قدرت عادت» و «باهوش‌تر، سریع‌تر، بهتر»

«همه ما می‌دانیم که تغییر نظر دیگران دشوار است. اما اکنون به علتش پی برده‌ایم: ما این کار را به شیوه‌ای اشتباه انجام داده‌ایم. ما زمان زیادی را صرف فشار آوردن به مردم کرده‌ایم - و تقریباً زمان کافی صرف نکرده‌ایم تا موانعی را حذف کنیم که مانع اقدام آن‌ها می‌شود. در این کتاب مجاب‌کننده و جالب توجه، جونا برگروشی هوشمندانه‌تر و مؤثرتر را عنوان می‌کند. خواندن این کتاب سرشار از حکایات جذاب، دانش قوی و توصیه‌های زیرکانه برای هر فرد مشغول در تجارت تغییر، ضروری است. مزیت افزوده: این کتاب از اندک کتاب‌های کسب‌وکار است که بسیار جذاب و خواندنی است.»

- دنیل اچ پینک

نویسنده کتاب‌های «کی» و «قدرت پشیمانی»

تقدیم به جردن، جاسپر، زوئی، و پیکولینای کوچک که زندگی ام را
از هر جهت به بهترین نحو تغییر دادند

- جونا برگر

مقدمه

گرگ وچی^۱، مأمور افبی‌آی^۲، متخصص مبارزه با قاچاق بین‌المللی مواد مخدر، پول‌شویی و اخاذی بود. بسیاری از کسانی که با او درگیر می‌شدند جنایتکاران حرفه‌ای خشن و اصلاح‌ناپذیر بودند. آن‌ها در واقع از همان دست جنایتکارانی بودند که به کارتل‌های^۳ مواد مخدر شهر مدئین^۴ هلی‌کوپتر می‌فروختند یا سعی می‌کردند با خرید زبردربایی‌های قدیمی روسی، به صورت پنهانی، کوکائین از کلمبیا به ایالات متحده آمریکا وارد کنند.

گرگ سه سال برای گیر انداختن مظنونی از یک گروه جنایتکار روسی، مکالمات تلفنی او را شنود می‌کرد. او به‌سختی اطلاعات را جمع‌آوری می‌کرد تا مدرکی به دست بیاورد. وقتی مجوزها صادر شدند، گرگ گروه ضربت را احضار کرد. این گروه متشکل از نیروهایی تنومند با پوشش کاملی محافظتی بود. آن‌ها بلافاصله می‌توانستند به ساختمان یورش ببرند، تبهکارها را خلع سلاح و مدارک جرم را ضبط کنند.

وقتی گرگ گروه را توجیه می‌کرد، نکات مختلفی را به صورت خلاصه مطرح ساخت. او تأکید کرد که ممکن است مظنون مسلح باشد و اینکه وی قطعاً فردی خطرناک است. گروه ضربت نقشه بی‌نقصی برای دستگیری مظنون طراحی کرد. آن‌ها باید کاملاً طبق نقشه عمل می‌کردند، در غیر این صورت ممکن بود اوضاع به‌سرعت به خشونت کشیده شود.

در پایان جلسهٔ ارائهٔ اطلاعات، همه به جز یک نفر اتاق را ترک کردند. گرگ پیش‌تر متوجه حضور او شده بود. در اتاقی پر از کماندو، ظاهر این مرد با بقیه فرق داشت؛ او

1. Greg Vecchi

2. FBI

۳. Cartel: گروهی از افراد یا شرکت‌ها که طبق توافق کالایی را با قیمت یکسانی می‌فروشند تا همه بتوانند بدون رقابت با یکدیگر سود کنند.

۴. Medellín: دومین شهر بزرگ کلمبیا.

چاق، کوتاه‌قد و بی‌مو بود و اصلاً به تصویر خوش‌تراش اعضای گروه ضربت شباهتی نداشت.

آن مرد پرسید: «در مورد مظنونت بیشتر برایم بگو. می‌خواهم بیشتر بدانم.»

گرگ گفت: «نمی‌دانم دقیقاً منظورت چیست؟ من همین الان این کار را کردم. گفتم که این کلی پرونده‌ای است که دارم ...»

آن مرد ادامه داد: «نه، نه، نه، نه! منظورم سابقه جنایی یا گذشته خوشونت‌آمیز و این نوع مسائل نیست. تو به مکالمات تلفنی‌اش گوش کردی. درست است؟»

گرگ پاسخ داد: «درست است.»

مرد پرسید: «چطور آدمی است؟»

گرگ گفت: «منظورت چیست که چطور آدمی است؟»

مرد گفت: «چه کار می‌کند؟ سرگرمی‌هایش چیست؟ در مورد خانواده‌اش برایم بگو. حیوان خانگی دارد؟»

گرگ با خودش فکر کرد: «مظنون حیوان خانگی دارد؟! ما می‌خواهیم یک واحد شبه‌نظامی را به دنبال مظنون بفرستیم، آن وقت تو می‌خواهی بدانی آیا او حیوان خانگی دارد یا نه؟! چه حرف مزخرفی! تعجبی ندارد که باقی اعضای گروه ضربت او را گذاشتند و رفتند.»

گرگ از روی وظیفه‌شناسی اطلاعات را داد و سرگرم جمع کردن اسنادی شد که ارائه کرده بود.

آن مرد گفت: «سؤال آخر: مظنون هنوز آنجاست، درست است؟»

گرگ گفت: «درست است.»

آن مرد پیش از بیرون رفتن گفت: «خب، شماره تلفنش را به من بده.»

وقتی زمان دستگیری رسید، گروه ضربت آماده بود. آن‌ها خارج از ساختمان، به خط شده منتظر بودند تا در را بشکنند؛ سرتاپا مشکی پوشیده بودند، سپر به دست

داشتند و تفنگ‌هایشان آماده بود.

اعضای گروه ضربت قبل از یورش به ساختمان و گرفتن مظنون فریاد زدند: «بیا بیرون! بیا بیرون! بیا بیرون!»

ثانیه‌ها سپری می‌شدند، اما هنوز گروه ضربت داخل نرفته بود. چند دقیقه گذشت و به دنبال آن چند دقیقه دیگر هم گذشت.

گرگ کم‌کم نگران شد. او مظنون را بهتر از دیگران می‌شناخت. به صحبت‌های او با دوستان و هم‌دستانش گوش کرده بود. مظنون فردی خطرناک بود و به راحتی آدم می‌گشت. او قبلاً مدتی در یک زندان روسی حبس بود و از زد و خورد نمی‌ترسید.

سپس ناگهان در باز شد و مظنون با دست‌هایی بالا گرفته بیرون آمد.

گرگ بهت‌زده شد. او مدت‌های مدیدی مجری قانون بود. سال‌ها به عنوان مأمور ویژه در ارتش آمریکا و وزارت کشاورزی کار کرده بود. وی به عنوان مأمور مخفی در سراسر ایالات متحده آمریکا کار کرده و در مرکز مکزیک مأموریت‌های مبارزه با فساد انجام داده بود و تجربه بسیاری داشت. با این حال اینکه مظنون با میل خودش بیرون بیاید و بدون درگیری دستگیر شود... گرگ هرگز چنین ماجرای را ندیده بود!

سپس او متوجه قضیه شد: مرد کوتاه بی‌مویی که با او صحبت کرده بود، مذاکره‌کننده گروگان‌گیری بود. او مظنون را مجاب کرده بود تا کاری کند که هیچ‌کس فکرش را نمی‌کرد: خودش را در روز روشن و بدون درگیری تسلیم پلیس کند.

گرگ با خودش گفت: «لعنتی! من می‌خواهم مثل آن مرد باشم.»

از آن زمان، بیش از بیست سال است که گرگ مذاکره‌کننده گروگان‌گیری است. او با آدم‌ربایی‌های بین‌المللی سروکار داشته، پس از دستگیری صدام حسین با او مصاحبه کرده و رئیس واحد مشهور علوم رفتاری اف‌بی‌آی بوده است. از مذاکره برای آرام کردن سارقان بانک گرفته تا بازجویی از قاتلان سریالی، او تصمیم افراد را در موقعیت‌های به‌ظاهر غیرممکن تغییر داده است.

مذاکره در زمان بحران، پس از بازی‌های المپیک مونیخ سال ۱۹۷۲ آغاز شد. در آن سال در یک گروگان‌گیری، یازده ورزشکار اسرائیلی کشته شدند. پیش‌تر، غالباً تمرکز بر

اعمال زور بود و به افراد گفته می‌شد: «دستانت را بالا بگیر و بیا بیرون وگرنه شلیک می‌کنیم!» اما پس از حادثهٔ مونیخ و چند شکست بسیار آشکار دیگر مشخص شد که با زورگویی نمی‌توان افراد را برای تسلیم شدن مجاب کرد. بنابراین کارشناسان به پیشینهٔ تحقیقات روان‌شناسی متوسل شدند و از علوم رفتاری برای ساخت فنون جدید آموزشی استفاده کردند تا بتوانند بدون ترس از اشتباه، بحران را حل کنند.

طی چند دههٔ گذشته، مذاکره‌کنندگانی مانند گرگ به الگوی متفاوت و مؤثری اعتماد کرده‌اند. این الگو همه جا جواب می‌دهد. فرقی نمی‌کند که تلاش کنید تروریستی بین‌المللی را قانع کنید تا گروگان‌ها را رها کند یا در تلاش برای تغییر نظر کسی باشید که قصد خودکشی دارد. حتی هنگام صحبت کردن با شخصی که چند لحظه پیش خانوادهٔ خود را به قتل رسانده است، کسی که خود را در بانک با گروگان‌ها حبس کرده است، کسی که می‌داند با افسر پلیس صحبت می‌کند و کسی که از عواقب کارش باخبر است و می‌داند زندگی‌اش تغییر خواهد کرد. در چنین مواقعی از هر ده نفر، نه نفر تسلیم می‌شوند و بیرون آمدنشان فقط به این دلیل است که کسی از آن‌ها خواسته است این کار را انجام دهند.

قدرت اینرسی^۱

همه می‌خواهند موضوعی را تغییر دهند: فروشندگان می‌خواهند نظر مشتریان را تغییر دهند و بازاریابان می‌خواهند تصمیمات مربوط به خرید را تغییر دهند. کارمندان می‌خواهند دیدگاه رئیس خود را تغییر دهند و رهبران می‌خواهند سازمان‌ها را تغییر دهند. والدین می‌خواهند رفتار فرزندان‌شان را تغییر دهند. کسب‌وکارهای نوپا^۲ می‌خواهند صنایع را تغییر دهند و سازمان‌های غیرانتفاعی می‌خواهند دنیا را تغییر دهند.

اما تغییر سخت است.

ما از ترفندهای اقناع و چرب‌زبانی استفاده می‌کنیم و فشار می‌آوریم، اما حتی

۱. Inertia؛ به معنای تمایل به کاری نکردن یا بی‌تغییر ماندن است. در علم فیزیک، اینرسی نیرویی است که سبب ادامهٔ حرکت جسم متحرک و ساکن ماندن جسم ساکن می‌شود.

2. Start-ups

پس از تمامی این کارها، معمولاً تغییری ایجاد نمی‌شود و اگر هم تغییری رخ دهد، سرعتش آهسته خواهد بود. در داستان خرگوش و لاک‌پشت تغییر به‌کندی حرکت یک تنبل سه‌انگشتی^۱ در زمان ناهار خوردن اتفاق می‌افتد.

معروف است که آیزاک نیوتن^۲ گفته بود جسم در حال حرکت مایل است به حرکت ادامه دهد، در حالی که جسم ساکن می‌خواهد در سکون باقی بماند. تمرکز نیوتن بر اجسام فیزیکی، سیاره‌ها، پاندول‌ها^۳ و موارد مشابه بود، اما همین مفاهیم را می‌توان در دنیای اجتماعی هم به کار برد. قانون بقای/اندازه حرکت^۴ مردم و سازمان‌ها را نیز، درست مانند قمرها و ستاره‌های دنباله‌دار، هدایت می‌کند؛ این همان اینرسی است. آن‌ها تمایل دارند کاری را انجام دهند که همیشه انجام داده‌اند.

رأی‌دهندگان به جای اندیشیدن درباره اینکه کدام یک از نامزدها نماینده ارزش‌های آن‌هاست، نماینده حزبی را انتخاب می‌کنند که در گذشته به آن رأی داده‌اند. شرکت‌ها به جای بازاریابی درباره اینکه کدام پروژه‌ها ارزش توجه دارند، بودجه سال گذشته را می‌پذیرند و از آن به عنوان نقطه شروع استفاده می‌کنند. سرمایه‌گذاران به جای بازبینی مجموعه برنامه‌ها و پروژه‌های مالی^۵، مایل‌اند مسیر سرمایه‌گذاری‌شان را طبق روش قبلی‌شان ادامه دهند.

اینرسی روشن می‌کند که چرا خانواده‌ها هر سال به گردشگاهی تکراری می‌روند و چرا سازمان‌ها در اجرای طرح‌های تازه محتاط هستند و از کنار گذاشتن طرح‌های قدیمی بیزارند.

هنگام تلاش برای تغییر نظرات و غلبه بر چنین اینرسی‌هایی، گرایش به سمت تحت فشار گذاشتن است. تبلیغ مشتری را برای خرید محصول مجاب نمی‌کند؟ برایش مجموعه‌ای از واقعیت‌ها و دلایل درباره کارایی محصول بفرستید. رئیس به طرحتان گوش نمی‌دهد؟ برایش مثال‌های بیشتری از طرحتان بزنید یا عمیق‌تر توضیح بدهید. خواه برای تغییر فرهنگ شرکت بکوشید و خواه تلاش کنید بچه‌ها را به خوردن

-
1. three-toed sloth
 2. Isaac Newton
 3. pendulum
 4. conservation of momentum
 5. financial portfolio

سبزیجات و ادارید، فرض این است که فشار بیشتر مؤثر است. یعنی اگر فقط اطلاعات، واقعیت‌ها، دلایل و استدلال‌های بیشتری ارائه کنیم یا فقط کمی بیشتر فشار بیاوریم، افراد تغییر خواهند کرد.

این رویکرد به طور ضمنی چنین فرض می‌کند که مردم مانند تیله‌اند؛ آن‌ها را با فشار به یک جهت هل دهید و آن‌ها به همان جهت خواهند رفت.

متأسفانه این روش اغلب نتیجه معکوس می‌دهد. برخلاف تیله‌ها، وقتی می‌کوشید به مردم فشار بیاورید، آن‌ها واکنش معکوس نشان می‌دهند. مشتری به جای جواب مثبت، تماس‌های ما را پاسخ نمی‌دهد. رئیس به جای موافقت کردن، می‌گوید درباره‌اش فکر خواهد کرد که شکل مؤدبانه «ممنون، اما به هیچ وجه» است. در واقع مظنون به جای آنکه دست‌هایش را بالا بگیرد و بیرون بیاید، پناه می‌گیرد و تیراندازی می‌کند.

بنابراین اگر تحت فشار گذاشتن جواب نمی‌دهد، راه حل چیست؟

راهی بهتر برای تغییر نظرات

برای پاسخ به این سؤال، بهتر است به زمینه‌ای کاملاً متفاوت نگاهی بیندازیم: علم شیمی.

تغییرهای شیمیایی بدون هیچ‌گونه دخالتی ممکن است هزاران سال طول بکشند. جلبک‌ها و پلانکتون‌ها به نفت تبدیل می‌شوند و کربن به تدریج الماس می‌شود. مولکول‌ها برای واکنش نشان دادن باید پیوندهای میان اتم‌های خود را بشکنند و مولکول‌های جدیدی را تشکیل دهند. این روند آهسته و دقیق ممکن است طی هزاران یا میلیون‌ها سال اتفاق بیفتد.

شیمی‌دان‌ها اغلب برای تسهیل تغییر از مجموعه خاصی از مواد استفاده می‌کنند. این قهرمانان بی‌نام‌ونشان آگروز ماشین و کتیفی روی لنز چشمتان را تمیز می‌کنند، هوا را به کود و نفت را به کلاه ایمنی دوچرخه تبدیل می‌کنند. آن‌ها به تغییر سرعت می‌بخشند و این امکان را فراهم می‌سازند تا مولکول‌ها فعل‌وانفعالی را که ممکن است سال‌ها طول بکشد، در عرض چند ثانیه انجام دهند.

اما از همه جذاب‌تر شیوهٔ ایجاد تغییر در این مواد است.

واکنش‌های شیمیایی معمولاً به مقدار مشخصی انرژی نیاز دارند. برای مثال، تبدیل گاز نیتروژن به کود معمولاً به گرمای بیش از هزار درجهٔ سانتی‌گراد نیاز دارد. باید به‌سختی انرژی کافی را از طریق دما و فشار اضافه کرد تا واکنشی ایجاد شود. مجموعه‌ای از مواد خاص به این فرایند سرعت می‌بخشند. اما به جای افزایش حرارت یا فشار بیشتر با ایجاد مسیر جایگزین، میزان انرژی لازم برای ایجاد واکنش را کاهش می‌دهند.

در نگاه اول این کار غیرممکن به نظر می‌رسد؛ به جادو کردن شبیه است. چطور می‌توان با انرژی کمتر، تغییر را سرعت بخشید؟ این‌طور به نظر می‌رسد که این کار قانون‌های ترمودینامیک را نقض می‌کند.

اما مواد خاص روش متفاوتی دارند. آن‌ها به جای فشار آوردن، موانع تغییر را کم می‌کنند.

این مواد تغییرآفرین^۱ نامیده می‌شوند.^۲

تغییرآفرین‌ها شیمی را دگرگون کرده‌اند. کشف آن‌ها چندین جایزهٔ نوبل را از آن خود کرده، میلیاردها نفر را از گرسنگی نجات داده و بعضی از بزرگ‌ترین اختراع‌های چند قرن اخیر را به وجود آورده است.

کارکرد اساسی تغییرآفرین‌ها در دنیای اجتماعی هم به همان اندازه قدرتمند است. زیرا روش بهتری برای ایجاد تغییر وجود دارد. این روش صرفاً فشار آوردن بیشتر، مجاب‌کننده‌تر بودن یا ترغیب‌کنندهٔ بهتری بودن نیست. این ترفندها ممکن است هر از چند گاهی کارساز باشند، اما بیشتر مواقع فقط افراد را به حالت دفاعی وامی‌دارند.

1. Catalyst

۲. فعل و انفعال‌ها هنگام برخورد مولکول‌ها با هم اتفاق می‌افتند. اما تغییرآفرین‌ها به جای افزایش تکرار برخوردها (کاری که افزایش انرژی انجام می‌دهد)، درصد موفقیتشان را افزایش می‌دهند. تغییرآفرین‌ها به جای اینکه مدام سر قرارهای اول بی‌نتیجه بروند و به امید اتفاقی خوب باشند، در جایگاه واسطهٔ پیوند عمل می‌کنند و واکنش‌دهنده‌ها را ترغیب می‌کنند در مسیره‌ای مناسب با یکدیگر قرار گیرند تا تغییر ایجاد شود.

در عوض، تغییر آفرین بودن مهم است: تغییر نظرها به وسیله رفع بازدارنده‌ها و کاهش موانعی که جلوی اقدام افراد را می‌گیرند.

این کار را دقیقاً مذاکره‌کنندگان در گروهان‌گیری‌ها انجام می‌دهند. هر کسی که با گروه ضربت روبه‌رو و به آن نزدیک شود، قطعاً احساس می‌کند به دام افتاده است. فرقی نمی‌کند تبهکار روسی باشد یا به اصطلاح، سارق بانکی که سه گروهان را به زور اسلحه نگه داشته است. اگر آن‌ها را بیش از حد تحت فشار بگذارید، از کوره درمی‌روند. به آن‌ها بگویید چه کاری انجام دهند، بعید است گوش کنند.

مذاکره‌کنندگان خوب در گروهان‌گیری از روشی متفاوت استفاده می‌کنند. آن‌ها با گوش کردن و اعتمادسازی شروع می‌کنند. مضمون‌ها را ترغیب می‌کنند که از ترس‌ها و انگیزه‌هایشان صحبت کنند و اینکه چه کسی در خانه منتظر آن‌هاست. حتی اگر لازم باشد، وسط بن‌بست جدی مذاکره از حیوانات خانگی صحبت می‌کنند.

زیرا هدف مذاکره‌کنندگان گروهان‌گیری به جای شکستن در، کاهش فشار است. ترس، تردید و خصومت گروهان‌گیر به تدریج کاهش می‌یابد تا به وضعیت خود نگاه کرده متوجه می‌شود بهترین گزینه، احتمالاً گزینه‌ای است که در آغاز فکرش را هم نمی‌کرد: اینکه دست‌هایش را بالا بگیرد و بیرون بیاید.

مذاکره‌کنندگانی که در گروهان‌گیری عملکردی فوق‌العاده دارند، فشار بیشتر نمی‌آورند یا وضعیتی پیشاپیش وخیم را وخیم‌تر نمی‌کنند. در عوض، تشخیص می‌دهند چه عاملی مانع ایجاد تغییر است و آن را رفع می‌کنند. آن‌ها این امکان را به وجود می‌آورند تا تغییر به جای صرف انرژی بیشتر با اعمال نیروی کمتری اتفاق بیفتد.

ایجاد تغییر

من به دلیل وضعیتی که در آن گرفتار شده بودم، تحقیق درباره تغییر آفرین‌ها را شروع کردم.

یکی از پانصد شرکت برتر فهرست فورچون^۱ برای عرضه یک محصول جدید

تحول آفرین از من کمک خواسته بود. اما هیچ‌یک از روش‌های قدیمی موثر نبودند. آن‌ها تبلیغات، اطلاع‌رسانی از طریق فشار^۱ و همه روش‌های معمول را امتحان کرده، اما موفقیت چندانی کسب نکرده بودند.

بنابراین بررسی منابع علمی را شروع کردم.

در شغل روزانه‌ام به عنوان استاد دانشکده^۲ و ارتون در دانشگاه پنسیلوانیا، بیش از دو دهه به مطالعه علم نفوذ اجتماعی^۳، تبلیغات شفاهی و علت همگانی شدن بعضی امور مشغول بوده‌ام. به کمک چند همکار فوق‌العاده‌ام، صدها آزمایش درباره موضوع‌های مختلف انجام داده‌ام؛ از چرایی خرید کردن مردم گرفته تا اینکه چه عاملی محرک تصمیم‌گیری و انتخاب است. افتخار آموزش ده‌ها هزار دانشجوی و مدیر اجرایی را داشته‌ام و به صدها شرکت مانند اپل^۴، گوگل^۵، نایکی^۶ و جنرال الکتریک^۷ کمک کرده‌ام تا نظرها، رفتارها و اقدام‌هایشان را تغییر دهند. به فیس‌بوک کمک کرده‌ام تا سخت‌افزار جدیدش را عرضه کند. به بنیاد بیل و ملیندا گیتس^۸ کمک کرده‌ام پیام‌رسانی‌اش را بهبود دهد و کمک کرده‌ام کسب‌وکارهای نوپای کوچک، پوی‌های^۹ سیاسی و سازمان‌های غیرانتفاعی محصول‌ها و خدمات و طرح‌های خود را رواج دهند.

اما من در ادامه مطالعاتم متوجه شدم که اغلب دیدگاه‌های موجود از روش معمول و یکسانی استفاده می‌کنند: چرب‌زبانی و اقناع و تشویق. فشار آوردن و فشار آوردن و باز هم فشار آوردن. اگر هم این‌ها کارساز نباشند، بازگشتن به نقطه شروع و تکرار کردن. پا را روی پدال گاز گذاشتن و فشار بیشتر آوردن.

سرانجام هیچ‌یک از آن‌ها کارساز نبودند.

بنابراین به این فکر افتادم که آیا ممکن است روش بهتری وجود داشته باشد. با بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا مصاحبه کردم تا بدانم چه کار می‌کنند که محصولات

-
1. push messaging
 2. social influence
 3. Apple
 4. Google
 5. Nike
 6. GE
 7. Bill & Melinda Gates Foundation
 8. campaign

و خدمات جدیدشان پذیرفته شوند. با مدیرعاملان و مدیران اجرایی صحبت کردم تا دریابم رهبران بزرگ چگونه سازمان‌ها را تغییر می‌دهند. با فروشندگان خیره صحبت کردم تا بدانم چگونه سرسخت‌ترین مشتری‌ها را قانع می‌کنند. همین‌طور با مقامات بهداشت عمومی مشورت کردم تا دریابم چگونه رفتار و سرعت انتشار نوآوری‌های مهم پزشکی را تغییر می‌دهند. کم‌کم روشی متفاوت و جایگزین برای تغییر نظرات پدیدار شد.

ما نسخه اولیه این روش را با مشتری امتحان کردیم و تا حدودی پذیرفته شد. آن را اصلاح کردیم و موفق‌تر هم شدیم. با دل و جرئت که از این پیروزی‌های زود هنگام به دست آوردیم، این روش را روی شرکت دیگری امتحان کردیم. آن‌ها نیز این روش را سودمند دانستند. کمی بعد، این روش را روی تمامی پروژه‌های مشاوره‌ای خودم امتحان کردم. این روش باعث پذیرش محصول، تغییر رفتار و دگرگونی فرهنگ سازمانی شد.

روزی یک مشتری که برای معرفی کارمان با وی تماس گرفته بودیم، از من سؤال کرد که آیا مطلبی نوشته‌ام که راهبرد و روشم را به صورت مستند نشان دهد و بتوانم آن را با او در میان بگذارم.

اسلایدها را از فایل‌های مختلف پاورپوینت جمع‌آوری کردم، اما متوجه شدم که کافی نیستند. به جمع‌آوری اطلاعات در مجموعه‌ای نیاز بود تا به راحتی بشود آن‌ها را خواند.

این کتاب همان مجموعه است.

ترمز دستی‌ها را پیدا کنید

این کتاب رویکردی متفاوت را برای تغییر برمی‌گزیند. متأسفانه وقتی از تلاش برای ایجاد تغییر صحبت می‌شود، افراد به ندرت در مورد حذف موانع فکر می‌کنند. وقتی می‌پرسیم که چطور می‌شود نظر کسی را تغییر داد، ۹۹ درصد از پاسخ‌ها به نوعی بر فشار آوردن تأکید می‌کنند. جواب‌های معمول این‌ها هستند: «حقایق و شواهد موجود را ارائه می‌کنم»؛ «دلایلم را توضیح می‌دهم» و «آن‌ها را قانع می‌کنم».

ما آن قدر روی نتیجه دلخواه خود تمرکز کرده‌ایم که تمامی حواسمان معطوف به فشار آوردن بر فرد برای حرکت در یک مسیر است. اما در طول مسیر - هنگامی که

تلاش می‌کنیم ذهن فرد را تغییر دهیم- خود او را فراموش می‌کنیم و از یاد می‌بریم که چه عاملی مانع تغییر او شده است.

به همین دلیل تغییرآفرینان به جای اینکه بپرسند چه عاملی ممکن است شخصی را مجاب به تغییر کند، پرسشی اساسی‌تر از خود می‌پرسند: چرا آن شخص تاکنون تغییر نکرده است؟ چه عاملی مانع او شده است؟

موضوع اصلی این کتاب همین است: چگونه بدون تلاش برای قانع‌سازی و فشار آوردن بر اینرسی غلبه کنیم. نیازی نیست که قانع‌کننده‌تر عمل کنیم یا فشار بیشتری وارد کنیم، بلکه کافی است تا با تغییرآفرین بودن و کمک به رفع مانع‌های تغییر، دیگران را به اقدام کردن و تغییر نظرات برانگیزیم.

هر بار پیش از شروع رانندگی، کمربند ایمنی خود را می‌بندید، سوییچ را می‌چرخانید و به آرامی پدال گاز را فشار می‌دهید. گاهی در سربالایی، ماشین به کمی گاز دادن نیاز دارد، اما در کل هرچه بیشتر گاز را فشار دهید، حرکت سریع‌تری دارید.

اما اگر روی گاز فشار دادید و ماشین تکان نخورد، چه؟ آن وقت باید چه کار کرد؟

هر وقت ایجاد تغییر با شکست مواجه می‌شود، فکر می‌کنیم که به نیروی بیشتری احتیاج داریم. کارمندان فلان راهبردا جدید را به کار نمی‌گیرند؟ ایمیل دیگری بفرستید و به آن‌ها یادآوری کنید که چرا باید آن را به کار گیرند. مشتریان فلان محصول را نمی‌خرند؟ پول بیشتری صرف تبلیغات کنید یا یک تماس فروش دیگر با آن‌ها برقرار کنید.

اما با وجود آن همه تمرکز بر افزایش سرعت، اغلب از روشی ساده‌تر و مؤثرتر غافل می‌شویم. ما باید آنچه را مانع یا بازدارنده تغییر است تشخیص دهیم و آن‌ها را از میان برداریم!

گاهی تغییر به قدرت بیشتری نیاز ندارد. گاهی فقط باید ترمزدستی را بخوابانید.

این کتاب درباره یافتن ترمزدستی‌ها و کشف مانع‌های پنهانی تغییر است؛ در این

کتاب مسائل ریشه‌ای یا اصلی بازدارنده اقدام را تشخیص می‌دهیم و یاد می‌گیریم که چطور آن‌ها را کاهش دهیم. در هر فصل یک مانع اصلی و چگونگی رفع آن شرح داده می‌شود.

اصل ۱: مقاومت واکنشی^۱

مردم در برابر فشار مقاومت می‌کنند. درست همان‌طور که سیستم دفاع موشکی در برابر موشک‌های در حال نزدیک شدن دفاع می‌کند، مردم نیز سیستمی ذاتی دارند که در برابر قانع شدن مقاومت می‌کند. آن‌ها وقتی احساس کنند کسی می‌کوشد مجابشان کند، رادارشان شروع به کار می‌کند. تغییر آفرین‌ها با تضعیف این مانع، مردم را ترغیب می‌کنند که خودشان را متقاعد سازند. شما در این کتاب، علم مقاومت واکنشی - نحوه تبدیل هشدار به توصیه - و همچنین قدرت همدلی تاکتیکی را خواهید آموخت. درمی‌یابید چگونه فقط با درخواست کردن، یک مأمور بهداشت عمومی کاری کرد که نوجوانان سیگار را ترک کنند و یک مذاکره‌کننده گروگان‌گیری کاری کرد که جنایتکاران اصلاح‌ناپذیر با دستان بالای سر گرفته، بیرون بیایند و تسلیم شوند.

اصل ۲: احساس مالکیت^۲

از قدیم گفته‌اند: «به سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند». مردم پایبند کاری هستند که تاکنون انجام می‌داده‌اند. همچنین تا وقتی که نتایج کارشان فاجعه‌بار نشود، نمی‌خواهند آن را تغییر دهند. تغییر آفرین‌ها برای کاهش احساس مالکیت یا دلبستگی مردم به وضع موجود، تأکید می‌کنند که اقدام نکردن چندان هم که به نظر می‌رسد، کم‌هزینه نیست. باید دریابید که چرا فروشندگان کالاها را بیشتر از خریداران قیمت‌گذاری می‌کنند؛ چرا مزایا باید ۲۰٪ برابر بیشتر از معایب باشد تا بتوان افراد را به اقدام راضی کرد و چرا پیچ خوردن یک انگشت می‌تواند از شکستن آن دردناک‌تر باشد. مشاوران مالی چگونه مشتریان را به سمت سرمایه‌گذاری معقول‌تر می‌کشاند و کارشناسان فناوری اطلاعات چگونه کارمندان را در جهت به‌کارگیری فناوری‌های جدید سوق می‌دهند.

-
1. Reactance
 2. Endowment

اصل ۳: فاصله^۱

مردم سیستم ذاتی ضد قانع شدن دارند. حتی هنگامی که فقط اطلاعات ارائه می‌کنیم، گاهی نتیجه معکوس می‌دهد. چرا؟ فاصله یکی از موانع دیگر است. اگر اطلاعات ارائه شده در حیطه پذیرش^۲ افراد باشد، آن‌ها مایل‌اند گوش کنند. اما اگر از این حیطه خیلی دور و در حیطه عدم‌پذیرش^۳ باشد، نتیجه برعکس می‌شود؛ پیام نادیده گرفته می‌شود یا حتی بدتر، مخالفت زیاد می‌شود. شما یاد خواهید گرفت چگونه نظر رأی‌دهنده‌ها را تغییر دهید و فعالان سیاسی محافظه‌کار را به حمایت از سیاست‌های آزادی‌خواهانه، مانند حقوق افراد تراجنسیتی^۴ متعهد کنید. خواهید فهمید که چرا تغییرهای بزرگ به جای اعمال فشار بیشتر، مستلزم درخواست کمتری هستند. همین‌طور یاد خواهید گرفت که تغییرآفرین‌ها چگونه حیطه‌های توافق را پیدا می‌کنند تا در مسائل به ظاهر حل‌نشده، نظرهای افراد را تغییر دهند.

اصل ۴: تردید

تغییر معمولاً با تردید همراه است. آیا محصول، خدمت یا طرح جدید به اندازه نمونه قبلی‌اش خوب خواهد بود؟ مطمئناً دانستن این موضوع دشوار است و این تردید باعث می‌شود افراد دست روی دست بگذارند و اقدامی نکنند. برای غلبه بر این مانع، تغییرآفرین‌ها امتحان کردن محصول‌ها را آسان‌تر می‌کنند. هنگام ارائه نمونه‌های رایگان در فروشگاه‌ها یا رانندگی آزمایشی در نمایندگی‌های اتومبیل، وقتی به افراد اجازه تجربه‌های جدید داده می‌شود، خطر عدم پذیرش کم می‌شود. شما می‌توانید دریابید که چرا سیاست‌های مرجوع کردن آسان، سود را افزایش می‌دهند؛ چرا کشاورزان از پذیرش نوآوری‌های مفید امتناع می‌کنند و چگونه یک بلیط‌فروش سابق لیگ دسته دوی بیسبال توانست تجارتی یک میلیارد دلاری را براساس ارسال رایگان ایجاد کند. از آنجایی که ممکن است گمان کنید این طرح به کسب‌وکارهای بزرگ ارائه‌دهنده محصول یا خدمات محدود است، به شما نشان خواهیم داد چگونه هرکسی، از مسئول پناهگاه‌های حیوانات و حسابداران گرفته تا گیاه‌خواران و کارمندان

-
1. Distance
 2. zone of acceptance
 3. Region of rejection
 4. Transgender

در حال تلاش برای تغییر سازمانی، می‌تواند این مفاهیم را به کار گیرد.

اصل ۵: شواهد تأییدکننده

گاهی داشتن دانش و اطمینان کافی نیست. برای اثبات بعضی موضوع‌ها و جلوگیری از مشکل تفسیر به رأی^۱ و دور شدن از معنای اصلی، شواهد بیشتری باید ارائه شود. ممکن است کسی موضوعی را تأیید کند اما تأیید او چه تضمینی می‌دهد که من از آن خوشم بیاید؟ برای غلبه بر این مانع، تغییرآفرین‌ها راه تقویت را پیدا می‌کنند: شواهد تأییدکننده. خواهید فهمید چگونه مشاوران سوءمصرف مواد، معتادان را برای ادامه مسیر درمان تشویق می‌کنند، کدام منابع بیشترین تأثیر را می‌گذارند و همین طور چرا و چه زمانی بهتر است به جای توزیع منابع کمیاب بر آن‌ها متمرکز شد.

مقاومت واکنشی، احساس مالکیت، فاصله، تردید و شواهد تأییدکننده را می‌توان پنج سوارکار^۲ اینرسی نامید. این پنج مانع سد راه یا بازدارنده تغییر هستند.

هر فصل بر یکی از این موانع و نحوه کاهش آن متمرکز است. تحقیق‌ها و مطالعه‌های موردی با هم تلفیق شده‌اند تا علم موجود در پس هر مانع و نیز اصول مورد استفاده افراد و سازمان‌ها برای کاهش آن مانع نشان داده شود.

این پنج راه تبدیل شدن به تغییرآفرین می‌توانند به صورت کلمه‌ای اختصاری درآیند. تغییرآفرین‌ها، مقاومت واکنشی (Reactance)، احساس مالکیت (Endowment)، فاصله (Distance) و تردید (Uncertainty) را کاهش می‌دهند و البته شواهد تأییدکننده (Corroborating Evidence) را پیدا می‌کنند. با استفاده از حرف اول این کلمه‌ها، کلمه اختصاری کاهش دادن (REDUCE) به دست می‌آید که دقیقاً همان کار تغییرآفرین‌های درجه یک است. آن‌ها با تضعیف موانع، ذهن افراد را تغییر می‌دهند و آنان را به عمل وامی‌دارند.

پس از هر اصل، مطالعه موردی کوتاهی وجود دارد که نشان می‌دهد چگونه این طرح‌ها در حوزه‌های مختلف اعمال می‌شوند، از تغییر نظر رئیس تا تحریک

1. Translation

۲. پنج سوارکار (five horsemen) اشاره دارد به بلایایی که گریبانگیر انسان می‌شود. چهار عامل جنگ، قحطی، طاعون و مرگ از مواردی هستند که طی تاریخ به عنوان چهار سوارکار و بلای نوع انسان معروف شده‌اند. م

بریتانیایی‌ها برای حمایت از برگزیت^۱ (خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا) گرفته تا تغییر رفتار مصرف‌کننده و راضی کردن اژدهای ارشد برای ترک «کو کلاکس کِلن»^۲.

توجه کنید که در هر موقعیتی با این پنج مانع روبه‌رو نیستید. گاهی مقاومت واکنشی مانع اصلی است و سایر اوقات، تردید نقش بیشتری ایفا می‌کند. در بعضی موقعیت‌ها با ترکیبی از چند مانع روبه‌رو هستید و در بعضی دیگر تنها یک مانع وجود دارد. اما با درک همه مانع‌ها می‌توانیم تشخیص دهیم که کدامشان دخیل هستند و آن‌ها را تضعیف کنیم.

این کتاب دارای هدفی ساده است: تشریح مجدد چگونگی برخوردمان با یک مشکل جهانی. شما خواهید آموخت که چرا مردم و سازمان‌ها تغییر می‌کنند و چگونه می‌توانید این روند را تسریع کنید.

من در این کتاب طرح رفع موانع تغییر فردی و سازمانی و اجتماعی را شرح می‌دهم. طی این مسیر شما خواهید دید که تغییرآفرینان چگونه این طرح‌ها را در موقعیت‌های مختلف به کار می‌برند؛ رهبران چگونه فرهنگ سازمانی را دگرگون می‌کنند و فعالان اجتماعی چگونه باعث جنبش‌های اجتماعی می‌شوند؛ فروشندگان چگونه قرارداد را نهایی می‌کنند و کارمندان چگونه هنگام ارائه طرح‌های جدیدشان، حمایت مدیران را به دست می‌آورند؛ مشاوران سوءمصرف مواد چگونه معتادان را به درک مشکل اعتیاد می‌رسانند و تبلیغاتچی‌های سیاسی چگونه اعتقادات سیاسی عمیقاً ریشه‌دار را تغییر می‌دهند.

ما درباره تغییر نظرها و همچنین تغییر رفتار صحبت خواهیم کرد. گاهی مفاهیمی که یکی از این دو را تغییر می‌دهند، باعث تغییر دیگری نیز می‌شوند، اما در مواقع دیگر لازم نیست برای سوق دادن افراد به عمل، نظر آن‌ها را تغییر دهیم. گاهی مردم پیشاپیش می‌پذیرند که رفتارشان را تغییر بدهند. ما فقط باید موانع را برداریم و وقوع تغییر را آسان‌تر کنیم.

این کتاب برای کسانی در نظر گرفته شده است که مایل‌اند تغییر ایجاد کنند.

1. Brexit

۲. Ku Klux Klan. سازمان مخفی نژادپرستان سفیدپوست که در اواسط قرن نوزدهم در آمریکا تشکیل شد.

همچنین روشی قدرتمند برای تفکر و گستره‌ای از روش‌ها را برای رسیدن به نتایجی خارق‌العاده ارائه می‌کند.

خواه در تلاش برای تغییر شخص یا سازمانی باشید یا بکوشید شیوه تجارت یک صنعت را دگرگون کنید، این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه یک تغییر آفرین باشید.

مقاومت واکنشی

چاک وولف^۱ با کاری غیرممکن مواجه بود. فرماندار فلوریدا از او خواسته بود برنامه‌ای جدید را سرپرستی کند. این کار خواسته‌ی جدیدی نبود. چاک تقریباً به مدت یک دهه در سمت‌های مختلف به فرماندار خدمت کرده بود: مدیر عملیات، مدیر امور خارجی و مدیر اجرایی نظارت مالی. او برنامه‌هایی را به مرحله‌ی بهره‌برداری و اجرا درآورده بود که به اقدامات امدادی پس از طوفان/اندرو^۲ یاری رسانده بود و به شهر میامی کمک کرده بود تا از بحران مالی‌اش خارج شود.

اما این بار چالش او بسیار بزرگ‌تر بود. وظیفه‌ی چاک تشکیل گروهی برای مبارزه با صنعتی بود که بیشتر از یک تریلیون محصول به بیش از یک میلیارد مصرف‌کننده در سراسر جهان می‌فروخت. این صنعت برای بازاریابی محصولات خود سالانه تقریباً ده میلیارد دلار هزینه می‌کرد و شرکت‌های پیشرو آن، هر یک به‌تنهایی سود بیشتری از مجموع کوکا‌کولا^۳ و مایکروسافت^۴ و مک‌دونالد^۵ کسب می‌کردند.

هدف چاک چه بود؟ انجام کاری که سازمان‌های بسیاری طی ده‌ها سال در آن شکست خورده بودند: اینکه نوجوانان سیگار را ترک کنند.

در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰، سیگار کشیدن بزرگ‌ترین بحران سلامت عمومی کشور بود.

-
1. Chuck Wolfe
 2. Hurricane Andrew
 3. Coca-Cola
 4. Microsoft
 5. McDonald's

سیگار بزرگ‌ترین عامل مرگ‌ومیر و بروز بیماری‌های قابل‌پیشگیری و دلیل مرگ ده‌ها میلیون نفر در سراسر دنیا بود. در ایالات متحده، سیگار دلیل یکی از هر پنج مرگ‌ومیر بود و تقریباً حدود ۱۵۰ میلیارد دلار در سال هزینه اقتصادی داشت.

این مشکل به‌ویژه در میان نوجوانان حاد بود. شرکت‌های دخانیات می‌دانستند بازار مصرف‌کننده‌های جوان برای موفقیت آن‌ها حیاتی است. هر چند در ظاهر ادعا می‌کردند از نوجوانان و کودکان دوری می‌کنند؛ اما عمیقاً می‌دانستند که حذف این بازار گزینه مطلوبشان نیست. در یکی از تفهیم‌نامه‌های شرکت دخانیات فیلیپ موریس^۱ آمده بود: «نوجوانان امروز احتمالاً مشتری‌های دائم فردا هستند و بیشتر سیگاری‌ها از نوجوانی سیگار کشیدن را شروع می‌کنند». بنابراین سیگار نفروختن به کودکان به معنای عقب ماندن از این تجارت بود.

شرکت‌های دخانیات از هر ترفندی برای جلب توجه جمعیت جوان استفاده کردند. زمانی که پخش کارتون عصر حجر^۲ در سال ۱۹۶۰ شروع شد، سیگار وینستون^۳ حامی مالی آن بود و در تبلیغات تلویزیونی نشان داده می‌شد که فرد^۴ و بارنی روبل^۵، شخصیت‌های این کارتون، در وقت استراحت سیگار می‌کشند. هنگامی که در اوایل دهه ۱۹۷۰ تبلیغات سیگار در تلویزیون و رادیو ممنوع شد، شرکت‌های تولیدکننده سیگار شخصیت‌های کارتونی محبوبی مانند جوکمل^۶ را خلق کردند تا سیگار را مایه خوش‌گذرانی جلوه دهند. زمانی هم که سیگارهای معمولی به اندازه کافی برای ذائقه جوان‌ترها جذاب به نظر نمی‌رسید، شرکت‌های دخانیات توتون‌های طعم‌دار را در بسته‌بندی‌های رنگارنگ آب‌نبات معرفی کردند تا این محصول را جذاب‌تر نشان دهند؛ این اقدام مؤثر بود.

میزان سیگار کشیدن نوجوانان باید کم باشد. طبق قانون فدرال، افراد برای خریدن سیگار در ایالات متحده آمریکا باید دست‌کم هجده سال داشته باشند. بیشتر دانش‌آموزان هم تا اواسط سال آخر دبیرستان به این سن نمی‌رسند. بعضی از شهرها

-
1. Philip Morris
 2. Flintstones
 3. Winston
 4. Fred
 5. Barney Rubble
 6. Joe Camel

سن مصرف را بیشتر از این هم اعلام کرده‌اند.

اما در اواخر دههٔ ۱۹۹۰، اوضاع تهدیدآمیز به نظر می‌رسید. تقریباً سه‌چهارم دانش‌آموزان دبیرستانی سیگار کشیده بودند. طبق گزارش‌ها، از هر چهار دانش‌آموز سال‌آوری یک نفر روزانه سیگار می‌کشید. سن سیگار کشیدن نوجوانان به نوزده سال رسیده بود و این آمار همچنان بدتر می‌شد. نیاز بود کسی سیگار کشیدن نوجوانان را متوقف کند، آن هم خیلی سریع.

جلوگیری از سیگار کشیدن نوجوانان کار آسانی نبود. سازمان‌ها به مدت چندین دهه در این راه تلاش کرده و شکست خورده بودند. کشورها تبلیغات سیگار را ممنوع کردند. آن‌ها هشدارهای سلامتی را روی بسته‌بندی سیگارها اضافه و میلیاردها دلار برای ترغیب جوانان به ترک سیگار صرف کردند.

به‌رغم تمام این تلاش‌ها، میزان مصرف سیگار افزایش یافت.

چاک وولف چگونه می‌توانست در این کار موفق شود، وقتی که همهٔ تلاش‌های قبلی شکست خورده بودند؟

وقتی هشدارها به توصیه تبدیل می‌شوند

برای پاسخ به این سؤال خوب است بدانیم که چرا هشدارهای قبلی کافی نبوده‌اند و انجام دادن چه کاری بهتر است از آزمودن هشدارهای غیرضروری که از همان ابتدا هم نیازی به آن‌ها نبود؟

در اوایل سال ۲۰۱۸، شرکت پروکتر آند گمبل^۱ مشکل کوچکی در حوزهٔ روابط عمومی داشت.

آن‌ها پنجاه سال قبل *سالوو*^۲، نوعی پودر لباس‌شویی با دانه‌های ریز و به شکلی قرص فشرده، را روانهٔ بازار کرده بودند. قرص‌ها چندان موفق نبودند، اما پس از چند دهه تلاش، پروکتر آند گمبل تصور می‌کرد فرمول جدیدش می‌تواند مؤثرتر

1. Procter & Gamble
2. Salvo

باشد. مصرف کنندگان به جای آنکه مجبور باشند مقدار مناسب مواد شوینده را برای شست و شوی مؤثر اندازه گیری کنند یا در مقابل احتمال کثیف ماندن لباس هایشان را بپذیرند، کافی بود فقط یکی از این حباب های کوچک روکش دار را از جعبه بیرون بیاورند و آن را داخل ماشین لباس شویی بیندازند. روکش پلاستیکی در آب حل می شد و بدون دردسر مواد شوینده را تنها در صورت نیاز پخش می کرد.

پروکتر آند گمبل این محصول را در زیرمجموعه نشان تجاری^۱ تایید، تایید^۲ امید و با وعده آسان سازی شست و شوی لباس آن را عرضه کرد. این شرکت بیش از ۱۵۰ میلیون دلار برای بازاریابی صرف کرد و معتقد بود این بسته های شوینده می توانند در نهایت سی درصد از بازار شش و نیم میلیارد دلاری شوینده های رخت شویی ایالات متحده را به دست آورند.

فقط یک مشکل وجود داشت: مردم این بسته های شوینده را می خوردند.

چالش تایید^۳، نامی که بر این جریان گذاشته شد، ابتدا فقط شوخی بود. شخصی گفته بود که شکل منحنی براق نارنجی و آبی این بسته ها آدم را وسوسه می کند که آن ها را بخورد. پس از انتشار مقاله^۴ نشریه فکاهی^۵ آنیون^۶ به نام «خدایا، کمک کن. می خواهم یکی از آن بسته های شوینده رنگارنگ را بخورم»، ویدئویی در شبکه^۷ طنز کالج هیومور^۸ در یوتیوب و همین طور پُست های مختلف در رسانه های اجتماعی، جنب و جوشی^۹ به راه افتاد.

اکنون مردم یکدیگر را برای خوردن مواد شوینده به چالش می کشیدند. نوجوانان از خودشان فیلم هایی می گرفتند که در حال جویدن این بسته های شوینده یا شوخی در مورد آن ها بودند. سپس این ویدئوها را در یوتیوب منتشر می کردند و دیگران را به چالش می طلبیدند که همین کار را انجام دهند. برخی حتی با نشان دادن این چالش در قالب برنامه های الهام بخش آشپزی، بسته های شوینده را پیش از خوردن می پختند.

-
1. Brand
 2. Tide Pods
 3. Tide Pod Challenge
 4. Onion
 5. CollegeHumor
 6. Buzz

خیلی زود همه، از فاکس نیوز^۱ گرفته تا واشنگتن پست^۲، اخبار این دیوانگی را پوشش دادند. پزشکان شروع به اظهارنظر کردند، والدین نگران شدند و همه از این روند عجیب و فزاینده متعجب بودند.

بنابراین پروکتر آند گمبل همان کاری را انجام داد که بیشتر شرکت‌ها در چنین شرایطی انجام می‌دهند: به مردم گفت دست از این کار بردارند!

تایید در تاریخ دوازده ژانویه ۲۰۱۸ توییت کرد:

«بسته‌های شوینده تایدپاد باید برای چه کاری استفاده شوند؟ شستن لباس، نه هیچ کار دیگری. خوردن بسته شوینده تایدپاد به هیچ وجه فکر خوبی نیست...»

تایید برای شفاف‌تر شدن وضعیت از بازیکن مشهور فوتبال، راب گرانکووسکی^۳، کمک گرفت و در ویدئویی کوتاه از او پرسید که آیا اصلاً خوردن بسته شوینده تایدپاد فکر درستی است؟ پاسخ گرانکووسکی ساده بود. او در حالی که انگشتش را به سمت دوربین تکان می‌دهد و صفحه نمایش از کلمه «نه» پر می‌شود می‌گوید: «نه، نه، نه، نه، نه»، «تایید می‌پرسد: «شوخی آن هم کار درستی نیست؟» گرانکووسکی پاسخ می‌دهد: «نه، نه، نه، نه، نه». تایید می‌گوید: «آیا باید از بسته شوینده تایدپاد برای کاری به جز شستن لباس استفاده کرد؟» گرانکووسکی می‌گوید: «نه، نه».

این ویدئو با هشدار بی‌پایان می‌رسد: «بسته‌های لباس شویی، مواد شوینده بسیار غلیظی دارند که فقط برای تمیز کردن لباس‌ها مفیدند، و طوری که انگار این پیام به قدر کافی روشن و شفاف نیست، نقل قولی از گرانکووسکی اضافه می‌کند: «آن را نخور!»

افزون بر این، گرانکووسکی هم این داستان را در رسانه‌های اجتماعی ادامه داد. او توییت کرد: «با تایید همکاری کردم تا مطمئن شوم که می‌دانید بسته‌های شوینده تایدپاد برای شستن لباس‌اند، نه کاری دیگر!»

و ناگهان غوغا به پا شد.

-
1. Fox News
 2. The Washington Post
 3. Rob Gronkowski

دهه هاست هشدار به مردم در مورد خطرات تهدیدکننده سلامت روشی استاندارد به حساب می‌آید؛ چربی کمتری بخورید؛ در هنگام مستی رانندگی نکنید؛ کمربند ایمنی را ببندید. موضوعی مرتبط با سلامت انتخاب کنید و موعظه‌ای برای انجام دادن (در صورت خوب بودن) یا انجام ندادنش (در صورت بد بودن) به آن اضافه کنید. این روش جوهره پیام‌رسانی سلامت عمومی در پنجاه سال گذشته بوده است.

عجیب نیست که پروکتر آندگمبل هم به فکر انجام همین کار افتاد. مدیران اجرایی تایید احتمالاً گمان می‌کردند که صحبت کردن درباره این موضوع از همان ابتدای شروع مسأله، کار مسخره‌ای است. چه کسی فکر می‌کرد خوردن بسته‌های پر از سولفات اتوکسی الکلی و پروپیلن گلیکول فکر خوبی باشد؟ به هر حال این شرکت در همان زمان یادداشتی مفید در وبسایتش قرار داد: «دور از دسترس کودکان نگهداری شود.»

کمک گرفتن از گرانکووسکی برای اینکه به مردم بگویند بسته‌های شوینده را نباید بخورند، می‌بایست به انتشار این پیام در میان مردم کمک می‌کرد و جای هیچ شکلی باقی نمی‌گذاشت، اما این اتفاق نیفتاد.

درست بعد از هشدار گرانکووسکی و تایید، جست‌وجوهای گوگل برای تاییدپاد به بیشترین میزان خود رسیدند. چهار روز بعد، این جست‌وجوها بیش از دو برابر شدند و طی یک هفته، تقریباً هفتصد درصد افزایش یافتند.

متأسفانه ترافیک این جست‌وجوها از سمت والدین نگرانی نبود که می‌خواستند بفهمند چرا تایید برای یادآوری این خطر آشکار به توییت‌ر متوسل شده است. مراجعه به مراکز مراقبت مسمومیت^۱ نیز به سرعت افزایش یافت.

در کل سال ۲۰۱۶، فقط سی‌ونُه اقدام به خوردن، قورت دادن یا مکیدن بسته‌های شوینده لباس در نوجوانان دیده شد، در حالی که چند روز بعد از اعلامیه تایید، این تعداد به دو برابر رسید. طی چند ماه، این تعداد حتی به بیش از دو برابر مجموع دو سال گذشته رسید. تلاش‌های تایید نتیجه معکوس داده بود.

ممکن است چالش تاپدپاد غیرعادی به نظر برسد، اما در واقع نمونه‌ای از پدیده‌ای

1. poison control center

بسیار گسترده‌تر است. دستور دادن به اعضای هیئت‌منصفه برای نادیده گرفتن شهادتی بی‌اعتبار می‌تواند آن‌ها را ترغیب کند تا بیشتر تحت‌تأثیر این شهادت قرار گیرند. پیام‌های هشدار دربارهٔ خطرات نوشیدن الکل می‌تواند دانشجویان را به سمت نوشیدن بیشتر سوق دهد. تلاش برای قانع کردن مردم در مورد آسیب سیگار برای سلامتی‌شان نیز می‌تواند آن‌ها را در آینده بیشتر به سیگار کشیدن علاقه‌مند کند.

در این مثال‌ها و موارد مشابه، هشدارها به توصیه تبدیل می‌شوند. درست همان‌طور که وقتی به جوانی بگویید با کسی قرار نگذار، به نوعی او را بیشتر وسوسه می‌کنید، اگر به مردم نیز بگوییم کاری را انجام ندهند، تأثیر معکوس می‌گذارد؛ این هشدار باعث می‌شود که آن‌ها با احتمال بیشتری همان کار را انجام دهند.

نیاز به آزادی و استقلال

در اواخر دههٔ ۱۹۷۰، محققانی از دانشگاه‌های *هاروارد*^۱ و *ییل*^۲ با انتشار تحقیقی، توضیح دادند که چرا هشدارها نتیجهٔ عکس می‌دهند.

آن‌ها با همکاری خانۀ سالمندان محلی آردن هاوس^۳ آزمایشی ساده انجام دادند. در یک طبقه به ساکنان یادآوری شد که چقدر در زندگی خود آزادی و کنترل دارند. آن‌ها می‌توانستند چیدمان اتاق‌های خود را انتخاب کنند و اگر می‌خواستند، می‌توانستند از کارکنان برای تغییر چیدمان اثاثیه کمک بگیرند. آنان می‌توانستند تصمیم بگیرند چگونه زمانشان را سپری کنند و اگر می‌خواستند، می‌توانستند به ملاقات ساکنان دیگر خانۀ سالمندان بروند یا کار دیگری انجام دهند. همین‌طور به آن‌ها یادآوری شد که اگر شکایتی داشته باشند، می‌توانند بازخورد بدهند تا اوضاع تغییر کند.

برای برجسته کردن استقلال ساکنان به آن‌ها گزینه‌های دیگری نیز داده شد. جعبه‌ای از گیاهان خانگی دست‌به‌دست شد و از ساکنان سؤال شد که آیا مایل‌اند گیاهی خانگی داشته باشند تا از آن مراقبت کنند؟ اگر جواب مثبت بود، پرسیده می‌شد که کدام‌یک را می‌خواهند. در هفتهٔ بعد، فیلمی در دو شب نمایش داده می‌شد

1. Harvard University
2. Yale University
3. Arden House

و از ساکنان پرسیده می‌شد که چنانچه مایل‌اند فیلم ببینند، ترجیح می‌دهند کدام شب را انتخاب کنند.

ساکنان طبقه بعدی هم همین حرف‌ها را شنیدند، با این تفاوت که در این حرف‌ها از آزادی عمل و کنترل خبری نبود. به آن‌ها یادآوری شد که کارکنان اتاق‌هایشان را مرتب می‌کنند تا بتوانند هرچه بیشتر آن‌ها را خوشحال کنند. به آنان گیاهان خانگی داده شد و گفته شد پرستاران به جای آن‌ها از گیاهان مراقبت خواهند کرد. همچنین به ایشان یادآوری کردند که هفته بعد فیلمی برایشان پخش می‌کنند و روزی را که باید به تماشای این فیلم بروند به اطلاعشان خواهند رساند.

پس از گذشت مدتی، محققان پیگیری کردند تا ببینند ساکنان چه کار کرده‌اند و آیا یادآوری‌ها تأثیری گذاشته است.

نتایج چشمگیر بودند. ساکنانی که به آن‌ها اختیار بیشتری داده شده بود شادتر، فعال‌تر و هوشیارتر بودند.

اما موضوع حیرت‌انگیزتر، تأثیرات بلندمدت بود. هجده ماه بعد، این محققان میزان مرگ‌ومیر دو گروه را بررسی کردند. افراد مقیم در طبقه‌ای که آزادی و کنترل بیشتری داشتند، کمتر از نصف تعداد افراد طبقه دیگر مرده بودند. به نظر می‌رسید که احساس استقلال بیشتر به طول عمر بیشتر می‌انجامد.

مردم به آزادی و استقلال نیاز دارند تا احساس کنند زندگی و رفتارشان در کنترل خودشان است و به جای آنکه تابع احتمالات باشند یا تغییر نظر ناگهانی دیگران کنترلشان کند، خودشان قدرت انتخاب داشته باشند.

مردم از واگذار کردن عاملیت^۱ خود بیزارند. در حقیقت برای افراد، حق انتخاب آن قدر مهم است که حتی اگر انتخاب‌هایشان اوضاع را بدتر کند، باز هم آن را ترجیح می‌دهند. حتی وقتی که انتخاب به تجربه شادی کمتر بینجامد، باز هم ترجیحشان داشتن حق انتخاب است.

۱. Agency. به معنای عاملیت؛ در علوم اجتماعی منظور از عاملیت توانایی افراد برای عمل مستقل و اجرای انتخاب‌هایشان با اختیار خودشان تعریف می‌شود.

محققان در تحقیقی از مردم خواستند که تصور کنند پدر و مادر جولی^۱ هستند. جولی نوزادی نارس و بستری در بخش مراقبت‌های ویژه نوزادان بود که خون‌ریزی مغزی داشت. دستگاه تنفس مصنوعی جولی را زنده نگهداشته بود، اما متأسفانه پس از سه هفته درمان، او بهبود نیافت. در نتیجه پزشکان جولی پدر و مادرش را فراخواندند تا موقعیت را توضیح دهند.

دو گزینه وجود داشت: توقف درمان که یعنی جولی خواهد مُرد یا ادامه درمان که باز هم ممکن است جولی بمیرد. حتی اگر زنده می‌ماند، به اختلال عصبی فلج‌کننده دچار می‌شد. هر دو گزینه بد بودند.

شرکت‌کنندگان به دو گروه تقسیم شدند. از یک گروه خواسته شد خودشان انتخاب کنند که یا جلولی درمان را بگیرند یا به آن ادامه دهند.

به گروه دیگر گفته شد پزشکان برای آن‌ها تصمیم می‌گیرند. همچنین گفته شد که پزشکان تصمیم گرفته‌اند درمان را متوقف کنند، چون به نفع جولی است.

کاملاً واضح است که بودن در این وضعیت وحشتناک است. چه افراد خودشان تصمیم می‌گرفتند و چه پزشکان این کار را برایشان انجام می‌دادند، همه شرکت‌کنندگان احساس اضطراب، ناراحتی، درماندگی و گناه می‌کردند.

محققان دریافتند انتخاب‌کنندگان احساس بدتری داشته‌اند. اینکه مجبور باشید شخصاً انتخاب کنید که بیمار را از دستگاه جدا کنید، اوضاع را وحشتناک‌تر می‌کند.

با وجود این، انتخاب‌کنندگان هنوز نمی‌خواستند کنترلشان را از دست بدهند. وقتی از آن‌ها علت را جویا شدند، ایشان گفتند ترجیح می‌دهند خودشان تصمیم بگیرند تا اینکه اجازه دهند پزشک این کار را بکند. گرفتن چنین تصمیمی، احساس بدتری در آن‌ها ایجاد می‌کرد، اما آن‌ها هنوز هم می‌خواستند کنترل داشته باشند.

مقاومت واکنشی و رادار ضدقانع شدن

تحقیق مرتبط با انتخاب سرنوشت جولی و پژوهش خانۀ سالمندان به روشن شدن ماجرای پروکتر آند گمبل و تاییدپاد کمک می‌کنند. مردم دوست دارند احساس کنند بر

1. Julie

انتخاب‌ها و اقدام‌هایشان کنترل دارند. آن‌ها دوست دارند احساس کنند که در هدایت رفتارشان آزادند.

وقتی دیگران این آزادی را تهدید یا محدود می‌کنند، مردم ناراحت می‌شوند. وقتی به آن‌ها گفته شود که نمی‌توانند یا نباید کاری را انجام دهند، استقلال آن‌ها - توانایی درک داشتن کنترل بر رفتارهای خودشان - مختل می‌شود. بنابراین مقاومت می‌کنند: تو که هستی که به من بگویی نمی‌توانم هنگام رانندگی پیام بفرستم یا سگم را روی آن تکه چمن دست‌نخورده راه ببرم؟ من می‌توانم هر کاری که دلم می‌خواهد بکنم!

وقتی قدرت تصمیم‌گیری افراد از ایشان سلب شود یا حتی مورد تهدید قرار بگیرد، آن‌ها در برابر احتمال از دست دادن کنترل واکنش نشان می‌دهند. یکی از راه‌های اثبات دوباره این احساس کنترل (احساس مستقل بودن) شرکت در رفتاری ممنوع است: پیام دادن در هنگام رانندگی، رها کردن سگ روی چمن‌ها یا حتی گاز زدن به بسته‌های شوینده تایدپاد. انجام عمل ممنوع به راه آسانی تبدیل می‌شود تا قدرت کنترل و تسلطشان بر اوضاع را اثبات کنند.

در اصل، فرستادن پیام در هنگام رانندگی آن‌قدرها هم جذاب نیست، اما تهدید به محدود کردنش آن را خوشایند جلوه می‌دهد. میوه ممنوعه مزه شیرین‌تری دارد! دلیل شیرین‌تر بودنش هم این است که خوردنش راهی برای نشان دادن دوباره استقلال شخص است.

محدودیت پدیده‌ای روان‌شناختی به نام مقاومت واکنشی ایجاد می‌کند. این وضعیت ناخوشایند زمانی رخ می‌دهد که مردم احساس کنند آزادی‌شان از دست رفته یا تهدید شده است.

مقاومت واکنشی حتی زمانی که به مردم بگویید کاری را انجام دهند، بیشتر از زمانی است که بخواهید کاری را انجام ندهند. چه مردم را تشویق کنید که خودروی هیبریدی بخرند، چه آن‌ها را تشویق کنید که برای بازنشستگی پول پس‌انداز کنند، هرگونه تلاشی اغلب به صورت ناخواسته به معنای تجاوز به آزادی افراد است. این کار در توانایی درک آن‌ها از داشتن کنترل بر رفتارهای خودشان خلل ایجاد می‌کند.

در غیاب فرایند قانع‌سازی، مردم گمان می‌کنند کاری را انجام می‌دهند که خودشان

می‌خواهند. آن‌ها می‌بینند که اقداماتشان در کنترل فکرها و ترجیح‌های خودشان است. تنها دلیلی که آن‌ها علاقه‌مندند خودرویی هیبریدی بخرند این است که مثلاً دوست دارند به محیط‌زیست کمک کنند یا ظاهر خودرو را می‌پسندند.

اما تلاش برای مجاب کردن مردم، اوضاع را پیچیده‌تر می‌کند، زیرا اکنون اگر آن‌ها به خرید خودرویی هیبریدی فکر می‌کنند، ممکن است توضیح دیگری برای تفکرشان وجود داشته باشد. افزون بر علاقه شخصی‌شان، اکنون احتمال دیگری هست: شاید آن‌ها به خرید خودروی هیبریدی فکر می‌کنند، زیرا شخصی به آنان گفته است که این کار را بکنند. این توضیح جایگزین که برای علاقه شخصی‌شان وجود دارد، آزادی فرضی ایشان را تهدید می‌کند. اگر آن‌ها قصد خرید خودروی هیبریدی دارند، زیرا شخصی به ایشان گفته است که باید این کار را انجام دهند، رفتارشان را واقعاً خودشان کنترل نمی‌کنند. آن‌ها واقعاً فرمان زندگی را در دست ندارند؛ شخص دیگری آن را در اختیار دارد.

مردم برای برقراری دوباره احساس استقلال، درست مانند چالش تاییدپاد، اغلب در برابر فرایند قانع‌سازی واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها برعکس کاری را انجام می‌دهند که از ایشان درخواست شده است.^۱ از من می‌خواهی خودروی هیبریدی بخرم؟ نه، متشکرم، من به جای آن خودرویی با مصرف سوخت زیاد می‌خرم؛ از من می‌خواهی برای بازنشستگی پول پس‌انداز کنم؟ نشانتن خواهیم داد. هر چه دلم بخواهد می‌خرم! فشار آوردن به افراد، گفت‌وگو کردن با آن‌ها یا فقط تشویق ایشان برای انجام دادن یک کار معمولاً به این امر منجر می‌شود که آنان با احتمال خیلی کمتری آن را انجام دهند.

مقاومت واکنشی حتی در موقعیت‌هایی اتفاق می‌افتد که افراد خودشان از قبل قصد انجام دادن کار پیشنهادشده را داشته‌اند. فرض کنید در محل کار به افراد پیشنهاد

۱. مردم همیشه با انجام کاری خلاف آنچه درخواست می‌شود واکنش نشان نمی‌دهند، اما این کار اغلب بهترین راه است تا نشان دهند که تحت‌تأثیر قرار نگرفته‌اند. اگر تبلیغی بگوید «خودرویی هیبریدی با نشان تجاری X بخرید»، می‌توانم به جای آن از شرکت Y بخرم، با این حال احساس آزاردهنده‌ای باقی می‌ماند که شاید اصلاً به سبب آن تبلیغ، خودرویی هیبریدی خریده باشم. ولی نخریدن خودروی هیبریدی یا خرید خودرویی کاملاً متفاوت مانند وانت، کاملاً از این انتساب جلوگیری می‌کند: آن تبلیغ از من خواسته بود خودرویی هیبریدی بخرم، بنابراین با نخریدن خودروی هیبریدی تصمیم‌گیرنده خودم بوده‌ام. آن تبلیغ در مورد وانت نگفته بود، بنابراین اگر وانت بخرم، بر اوضاع تسلط دارم. انجام هر کار دیگری به جز آنچه خواسته شده است، احساس آزادی را تا حدی فراهم می‌سازد، اما اقدام خلاف آنچه درخواست می‌شود، اغلب بیشترین رضایت را ایجاد می‌کند.

می‌شود که در جلسات حرفشان را بزنند. بعضی ممکن است از قبل قصد حرف زدن داشته باشند، بنابراین چنین پیشنهادی باید به راحتی افراد را قانع کند. افراد می‌خواهند حرفشان را بزنند. شرکت هم می‌خواهد افراد حرفشان را بزنند؛ به این صورت همه به هدفشان می‌رسند.

اما اگر این پیشنهاد باعث شود که افراد رفتارشان را دارای کنترلی درونی و آزادانه در نظر نگیرند، احتمالاً نتیجه معکوس می‌دهد. بنابراین کسانی که به مطرح کردن حرفشان فکر می‌کنند، اکنون توضیحی جایگزین برای این فکر می‌یابند: اینکه آن‌ها نه به خاطر خواست خودشان، بلکه به دلیل پیشنهادی که به ایشان شده است، این کار را انجام می‌دهند. این وضعیت با توانایی آن‌ها در کنترل تصمیماتشان در تضاد است و اگر نخواهند این احساس را داشته باشند که دارند طبق دستورالعمل پیش می‌روند، احتمالاً در نهایت سکوت خواهند کرد.

درست همان‌طور که سیستم دفاع موشکی از کشور در برابر موشک‌های مهاجم محافظت می‌کند، مردم هم رادار ضد قانع شدن دارند. افراد دارای یک سیستم نفوذناپذیر ذاتی هستند که از آن‌ها در برابر قانع شدن محافظت می‌کند. آن‌ها دائماً محیط را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند قصدی برای زیر نفوذ گرفتنشان وجود ندارد و اگر چنین قصدی را تشخیص دهند، مجموعه‌ای از اقدام‌های متقابل را به کار می‌گیرند. این واکنش‌ها به آنان کمک می‌کند که قانع نشوند!

ساده‌ترین اقدام متقابل، اجتناب از پیام یا صرفاً نادیده گرفتن آن است: ترک اتاق در حین پخش آگهی تبلیغاتی، قطع کردن تماس فروش یا بستن پنجره تبلیغ^۱ در مرورگر اینترنت. خریداران از فروشندگان دوری می‌کنند و خریداران آنلاین از نگاه کردن به تبلیغات بنرها^۲ می‌پرهیزند. هرچه بیشتر به نظر برسد که پیام بازرگانی قصد ترغیب مردم را دارد، احتمال تغییر شبکه تلویزیونی بیشتر می‌شود. کاهش مواجهه با آگهی‌های در حال پخش شدن، تأثیر احتمالی آن‌ها را تضعیف می‌کند.

واکنش پیچیده‌تر و تلاشگرانه‌تری که ممکن است بروز کند، آوردن استدلال مخالف است. مردم به جای اینکه صرفاً پیام را نادیده بگیرند، به‌طور جدی با آن

1. pop-up window
2. Banner

مخالفت می‌کنند یا می‌کوشند با آن مبارزه کنند.

پیام فورده را در مورد وانت اف-۱۵۰ در نظر بگیرید: «در رده خود لیاقت رهبری دارد... فورده اف-۱۵۰ در زمان بارکشی یا یکدکشی اتافک چرخ‌دار از هر وانت دیگری در رده خود بهتر عمل می‌کند. عجیب نیست که رقابت همیشه بر سر تصاحب جایگاه رهبری است.»

مردم به جای اینکه ارزش ظاهری این پیام را دریافت کنند، با محتوا و منبع آن مخالفت می‌کنند. این ادعاها را به دقت موشکافی و علیه آن‌ها استدلال می‌کنند: آیا اف-۱۵۰ واقعاً لیاقت رهبری رده خود را دارد؟ البته که فورده چنین ادعایی را مطرح می‌کند؛ آن‌ها تلاش می‌کنند مردم را مجاب کنند تا این خودرو را بخرند. شرط می‌بندم شرکت خودروسازی شورلیت^۱ هم همین حرف را می‌زند. توجه کنید که آن‌ها نمی‌گویند: «از وانت‌های دیگر بهتر است»؛ آن‌ها این خودرو را با عبارت‌های «در رده خود» و «در زمان بارکشی یا یکدکشی اتافک چرخ‌دار» صلاحیت می‌بخشند. نمی‌دانم آیا این وانت همیشه از بقیه بهتر است یا فقط در بعضی از موقعیت‌های خاص کم‌اهمیت برتری دارد. به هر حال منظور از «بهتر عمل کردن» چیست؟

مردم مانند گروه‌های مناظره متعصب و پرشور دبیرستانی، هر ادعا و منبعی را رد و تضعیف می‌کنند. آن‌ها دست به تحریک و ترغیب می‌زنند و به اعتراض ادامه می‌دهند تا زمانی که آن پیام قدرتش را از دست بدهد.

فراهم کردن امکان عاملیت

تغییرآفرین‌ها برای جلوگیری از مقاومت و اکنشی و به کار افتادن رادار قانع‌سازی، امکان عاملیت را فراهم می‌کنند. آن‌ها دیگر تلاشی برای قانع‌سازی انجام نمی‌دهند و در عوض کاری می‌کنند تا افراد خودشان را قانع کنند.

چاک وولف پس از دیدار با فرماندار، گروهی تشکیل داد تا برنامه جلوگیری از استعمال دخانیات نوجوانان فلوریدا را هدایت کند.

این گروه می‌دانست که تبلیغات سنتی کارساز نخواهد بود. نوجوانان آن‌قدر باهوش بودند که بدانند طرف مقابل چه زمانی در حال تلاش برای قانع کردن آن‌هاست.

اعضای گروه می‌دانستند که ارائه اطلاعات در مورد سلامتی، نمی‌تواند به تنهایی مشکل را حل کند. چنین نبود که نوجوانان فکر کنند سیگار کشیدن خوب است. آن‌ها می‌دانستند که این کار برایشان ضرر دارد، ولی به هر حال این کار را انجام می‌دادند.

پس راه حل چه بود؟

گروه وولف بعد از بحث و گفت‌وگو درباره روش‌های مختلف به طرحی ساده و بسیار مؤثر رسید که پیش از آن هرگز انجام نشده بود.

آن‌ها از این روش خودداری کردند که به بچه‌ها بگویند باید چه کار کنند.

ده‌ها سال بزرگ‌ترها به بچه‌ها گفته‌اند که سیگار نکشند؛ کشیدن سیگار مضر است؛ سیگار آن‌ها را خواهد کُشت و باید از سیگار دور بمانند. چنین شیوه‌ای دوباره و دوباره تکرار می‌شود.

سایر پویش‌های سلامت عمومی هم روش‌های مشابهی را در پیش گرفته بودند.

بله، تغییراتی پدید آمد. بعضی روی سلامتی تأکید کردند (سیگار نکشید، سیگار کشیدن شما را می‌کُشد) و بعضی بر حس خودبینی متمرکز شدند (سیگار نکشید، سیگار کشیدن دندان‌هایتان را زرد می‌کند). بعضی جنبه‌های ورزشکارانه را برجسته کردند (سیگار نکشید، این کار باعث اُفت شما در ورزش می‌شود)، در حالی که بعضی دیگر روی همسالان متمرکز بودند (سیگار نکشید، این کار باعث می‌شود که در جمع همسالانتان پذیرفته نشوید).

اما فارغ از حال‌وهوا یا سبک بیان، درون مایه همه پیام‌ها یکی بود. صریح یا مبهم، همیشه پای درخواست، تقاضا یا پیشنهاد در میان بوده است: ما می‌دانیم چه چیزی برای سلامتی شما مفید است و شما باید مطابق آن رفتار کنید.

این شیوه کارساز نبود.

بنابراین گروه وولف به جای اینکه تصور کند پاسخ‌ها را می‌داند، از نوجوان‌ها خواست دیدگاه خودشان را مطرح کنند. آن‌ها در مارس ۱۹۹۸، اجلاسی در مورد مصرف دخانیات در میان نوجوان‌ها تشکیل دادند که در آن دانش‌آموزان برای گفت‌وگو و درک این مشکل دور هم جمع شدند.

چاک و برگزارکنندگان به جای اینکه به نوجوانان بگویند سیگار کشیدن مضر است، اجازه دادند آن‌ها خودشان هدایت امور را در دست بگیرند. تمامی برگزارکنندگان این واقعیات را بیان کردند؛ اینکه صنعت دخانیات چگونه از بازیچه قرار دادن و نفوذ برای فروش سیگار استفاده می‌کند و شرکت‌های دخانیات چگونه سیستم سیاسی را تحت نفوذ خود درمی‌آورند و از ورزش و تلویزیون و فیلم استفاده می‌کنند تا سیگار کشیدن را جذاب جلوه دهند. آن‌ها گفتند: «این کاری است که صنعت دخانیات انجام می‌دهد، شما به ما بگویید می‌خواهید در این مورد چه کار کنید.»

این اجلاس دستاوردهای زیادی در پی داشت. سازمان ایالتی جدیدی به نام *دانش‌آموزان در تلاش علیه دخانیات*^۱ یا *سوات*^۲ تشکیل شد تا اقدامات توانمندسازی نوجوانان را هماهنگ کند. کتاب‌های راهنمایی درست شد تا اطلاعات مربوط به صنعت دخانیات را به کلاس بیاورند (برای مثال، اگر یک پاکت سیگار دو دلار سود ایجاد کند، یک مدیر صنعت دخانیات از فروش چهارده پاکت سیگار چقدر سود به دست می‌آورد؟) برای رسانه‌ها نیز روش متفاوتی تدوین شد.

یکی از نخستین تبلیغات حقیقت^۳ را در نظر بگیرید که کمی بعد اجرا شد؛ دو نوجوان عادی که در اتاق نشیمن معمولی خود نشسته‌اند با مدیر مجله‌ای تماس می‌گیرند تا بپرسند چرا این مجله با داشتن خوانندگان جوان، تبلیغات دخانیات را پذیرفته است.

مدیر می‌گوید این مجله از تبلیغات ضد دخانیات نیز حمایت می‌کند، اما وقتی یکی از نوجوانان می‌پرسد که آیا این مجله حاضر است تا چند تبلیغ ضد دخانیات را برای خدمت به جامعه به صورت رایگان منتشر کند، پاسخ مدیر منفی است. وقتی از مدیر پرسیده می‌شود که چرا پاسخ وی منفی است، او می‌گوید: «ما باید درآمد کسب کنیم.» وقتی نوجوان دیگری می‌پرسد مردم مهم‌ترند یا پول، این مدیر پیش از اینکه به سرعت تلفن را قطع کند، ناباورانه پاسخ می‌دهد: «برای مجله پول مهم است.»

حقیقت همین است.

-
1. Students Working Against Tobacco .
 2. SWAT
 3. Truth

این تبلیغ از نوجوانان خواسته‌ای نداشت. در پایان آن هیچ پیامی دیده نمی‌شد که به آن‌ها بگوید سیگار نکشند، چه کاری انجام دهند یا چه کاری آن‌ها را باحال نشان می‌دهد؛ این میان‌برنامه فقط به آن‌ها اطلاع می‌دهد که چه متوجه باشند و چه نباشند، شرکت‌های دخانیات می‌کوشند آنان را تحت‌تأثیر قرار دهند و البته رسانه‌ها از این موضوع اطلاع دارند. این پیام‌ها به جای آنکه بکوشند نوجوانان را قانع کنند، صرفاً حقیقت را روشن و تصمیم‌گیری را به خود آن‌ها واگذار می‌کردند.

آن‌ها هم تصمیم گرفتند.

این برنامه که به نام پوپیش حقیقت^۱ شناخته شد، فقط در چند ماه سبب شد بیش از سی هزار نوجوان فلوریدایی سیگار را ترک کنند. همچنین طی چند سال، میزان سیگار کشیدن نوجوانان را به نصف کاهش داد و مؤثرترین برنامه پیشگیری گسترده تا آن زمان بود.

این برنامه آزمایشی به سرعت به الگویی جهانی برای کنترل مصرف دخانیات در جوانان تبدیل شد. هنگامی که بنیادی ملی برای مبارزه با سیگار کشیدن نوجوانان تشکیل شد، این بنیاد راهبرد فلوریدا را به کار گرفت و پوپیش حقیقت را به کارزاری ملی تبدیل ساخت. چاک وولف را نیز استخدام کرد تا به عنوان معاون اجرایی‌اش وارد میدان شود.

در طول فعالیت این کمپین ملی، میزان سیگار کشیدن نوجوانان ۷۵ درصد کاهش یافت. نوجوانان کمتری به سیگار روی می‌آوردند و آن‌هایی که از قبل سیگار می‌کشیدند، خیلی کمتر به سیگار کشیدنشان ادامه دادند. این برنامه فقط در چهار سال اول سبب شد بیش از ۴۵۰ هزار جوان سیگار نکشند و ده‌ها میلیارد دلار در هزینه‌های درمانی صرفه‌جویی شود.

در واقع پوپیش حقیقت چنان در تغییر نظرات مؤثر بود که در سال ۲۰۰۲ یکی از بزرگ‌ترین نشانه‌های موفقیتش را دریافت کرد: شرکت‌های دخانیات برای متوقف کردن این برنامه، علیه آن در دادگاه شکایت کردند.

1. truth campaign.