

# ایده‌ عالی مستدام

چگونه ایده‌های ماندگار بسازیم؟

چپ هیث و دن هیث

سیدرامین هاشمی و مجتبی اسدی



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نویسندگان: برادران هیث (چیپ هیث - دن هیث)  
مترجمان: سید رامین هاشمی و مجتبی اسدی  
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع  
تصویرساز: پیام بهاری  
چاپ هفتم: پاییز ۱۳۹۹  
شمارگان: ۲۵۰۰ نسخه  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۲-۰  
ناشر: آریانا قلم  
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف  
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰  
فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: هیث، چیپ / Heath, Chip  
عنوان و نام پدیدآور: **ایده عالی مستدام** / نویسندگان برادران هیث [چیپ هیث، دن هیث]  
مترجم سیدرامین هاشمی، مجتبی اسدی.  
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.  
مشخصات ظاهری: ۳۷۲ ص. جدول.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۲-۰  
وضعیت فهرست نویسی: فیپا  
یادداشت: عنوان اصلی: Made to stick: why some ideas survive and others die, 2007  
یادداشت: چاپ دوم  
شناسه افزوده: هاشمی، رامین، ۱۳۶۳ - اسدی، مجتبی، ۱۳۵۲ - مترجم.  
رده بندی کنگره: ۱۳۹۳ ۹ الف ۱۰۳۳/۰۹ HM  
رده بندی دیویی: ۳۰۲/۱۳  
کتاب شناسی ملی: ۲۶۵۹۰۳۸

# ایده‌ عالی مستدام

چگونه ایده‌های ماندگار بسازیم؟

چیپ هیث و دن هیث

سیدرامین هاشمی و مجتبی اسدی



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 هیچ‌کدام از این کتاب‌ها یاد نمی‌گیرند چگونه ایده، پیام یا نظر خود را به گونه‌ای طرح کنند که اثرگذار باشد و به خاطر 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 آن قدر افراط می‌کنند که درک گفته‌هایشان برای کارکنان سازمان دشوار است. اینها بهانه‌ای بود تا کتاب **Made to Stick** 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 **ایده‌عالی مستدام** را که آقای مجید زارع پیشنهاد دادند نامی شایسته دیدیم و آن را برگزیدیم. از ایشان و همچنین جناب آقای گل سرخی 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 درباره‌ی چاپ اول بسیار بهره بردیم. از همه‌ی 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.

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 بیزینس ویک 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 هر یک 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 به خوبی 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 به خوبی درک و نتیجه آن 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، به خوبی آن را درک نمی‌کنند یا به سرعت 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 به خوبی در طراحی ساختار و محتوای کتاب به‌کار بسته‌اند. کتاب پر از مثال‌ها و داستان‌هایی است که به قول خود نویسنده sticky (چسبنک 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. چیپ هیث استاد دانشکده عالی کسب‌وکار در دانشگاه استنفورد است و درس استراتژی کسب‌وکار و سازمان را تدریس می‌کند. او مشاور طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها و سازمان‌های 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 می‌کرده است.



در انتها از تمامی افرادی که در ترجمه این کتاب به ما یاری رساندند سپاسگزاری می‌کنیم، به خصوص از خانواده‌های عزیزمان که با بردباری در تمامی مراحل، فضای مناسب را برای فعالیت ما ایجاد کردند. از مدیرانتشارات آریانا قلم، 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 نمی‌شد، تشکر ویژه داریم. این ترجمه قطعاً خالی از اشکال نیست و ما آماده دریافت هرگونه بازخورد از خوانندگان عزیز این کتاب هستیم.<sup>۱</sup>

خوانندگان محترم | برای عضویت در باشگاه

ایده عالی مستندام و دریافت فیلم ها و مستندات

کتاب ایمیل خود را طبق فرمت زیر به سامانه پیامکی

فرمت پیامک: آدرس ایمیل + ۶ | ارسال کنید. ۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

## فهرست

یک. آنچه ماندگار می‌شود. ۹.

دو. ساده. ۴۳.

سه. غیرمنتظره. ۹۵.

چهار. ملموس. ۱۴۷.

پنج. معتبر. ۱۹۱.

شش. احساسی. ۲۳۹.

هفت. داستانی. ۲۹۵.

هشت. سخن آخر. ۳۴۳.

# آنچه ماندگار می‌شود

ایده‌ها جذاب متولد  
شده‌اند یا اینکه جالب  
ساخته می‌شوند؟



## آنچه ماندگار می شود

دوست یکی از دوستان ما به خاطر نوع کارش، زیاد مسافرت می رود. 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 قهوه ای 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 می آورد.

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

او دیوانه وار نگاهی به اطراف انداخت تا بفهمد کیجاست و چگونه سسر از آنجا در آورده است. سپس یادداشتی در کنارش پیدا کرد:

تکان نخور. به ۱۹۱۱ 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 این‌گونه 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 به‌عنوان 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 به‌گونه‌ای پیروانیم 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 میتوزا وقت صرف می‌کند و هفته بعد فقط سه دانش‌آموز به یاد می‌آورند که میتوز چیست. مدیری برای رونمایی از استراتژی جدید شرکت سخنرانی 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 سرقت شده نسبت به سایر موضوع‌ها خریدار بیشتری دارد؟ یا آیا می‌توان ایده درست و مفید را هم به خوبی ایده نادرست منتشر کرد؟

## — حقیقتی درباره‌ی ذرت پفکی سینما

آرت سیلورمن به پاکتی از ذرت پفکی سینما خیره شده بود که به نظر می‌رسید نا به‌جا 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

---

۱. تقسیم هسته سلول به دو قسمت بدون کم شدن کروموزوم‌ها.م.



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<sup>۱</sup> 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 شگفت زده کرد. وزارت کشاورزی ایالات متحده<sup>۲</sup> 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، پراز 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 می‌دانستند و این چالش پیش‌روی سیلورمن بود. بیشتر ما توصیه‌های مراکز بهداشتی در خصوص میزان مجاز مواد غذایی روزانه را به خاطر نمی‌سپاریم. ۳۷ گرم خوب است یا بد؟ حتی اگر بدانیم ۳۷ گرم بد است، دقیقاً نمی‌دانیم آیا خیلی بد است (مانند سیگار) یا تا حد قابل قبولی بد است (مثل کلوچه یا میلک شیک).

1. Center for Science in the Public Interest (CSPI)

2. The United States Department of Agriculture (USDA)

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

سیلورمن می‌توانست ابزاری برای مقایسه تصویری تهیه کند. برای مثال، تبلیغی که مقدار چربی اشباع موجود در ذرت پفکی را با میزان مجاز روزانه آن براساس توصیه‌های غذایی وزارت کشاورزی ایالات متحده مقایسه کند. برای مثال یک نمودار میله‌ای که یکی از میله‌های آن دو برابر دیگری باشد.

این کار تا حد زیادی علمی بود، بسیار منطقی. اما مقدار چربی این ذرت‌ها از جهاتی منطقی نبود. در واقع خیلی مضحک بود و مرکز علمی منافع عمومی به راهی نیاز داشت تا پیامش را به گونه‌ای تصویر کند که این مسخرگی را به‌طور کامل انتقال دهد. سیلورمن 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<sup>۱</sup> و سیب‌زمینی سرخ‌کرده 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 پراز چربی اشباع در برابر تنها یک بسته ذرت پفکی.

---

۱. Big Mac: ساندویچی شامل دو همبرگر که فست فود زنجیره‌ای مک دونالد به فروش می‌رسد. م.

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، لس‌آنجلس تایمز و در قسمت مد واشنگتن پست چاپ شد. لنوا و لترمن<sup>۲</sup> دربارهٔ ذرت پفکی پراز چربی جوک‌های مختلفی ساختند و عنوان نویس‌ها چندین عنوان فوق‌العاده در این باره نوشتند: «ذرت پفکی درجهٔ R گرفته است»<sup>۳</sup>، «نور، حرکت، کلسترول!»<sup>۴</sup>، «دو چربی با یک ذرت پفکی»<sup>۵</sup>.

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.

## — دربارهٔ ماندگاری

این داستان موفقیت یک ایده است. از آن بالاتر، داستان موفقیت ایده‌ای صادقانه است. کارکنان مرکز علمی منافع عمومی چیزی می‌دانستند که

۱. Jay Leno: کم‌دین و مجری معروف تلویزیون آمریکا.م.

۲. David Letterman: کم‌دین و مجری معروف تلویزیون آمریکا.م.

۳. اشاره به درجه بندی فیلم‌های آمریکایی که مناسب بودن فیلم برای مخاطبان خاص را مشخص می‌کند. درجهٔ R به این معنی است که مخاطبان زیر ۱۷ سال باید با همراهی بزرگ‌ترها فیلم را ببینند.م.

۴. اشاره به اصطلاح «نور، صدا و حرکت» که کارگردان در آغاز سخنان‌های سینمایی برای شروع فیلم برداری بیان می‌کنند.م.

۵. اشاره به اصطلاح double feature که در صنعت سینما به معنی نمایش دو فیلم با یک بلیت است.م.

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 ذرت پفکی» به اندازه داستان دزدی اعضای بدن جذاب نیست. کسی در وان حمام پراز روغن از خواب بیدار نشده بود. داستان، هیجان انگیز و حتی سرگرم‌کننده نیز نبود. هیچ گروهی که به طور طبیعی با این خبر مرتبط و حامی آن باشند، وجود نداشت. افراد کمی علاقه‌مندند از آخرین اخبار ذرت پفکی مطلع باشند. پای هیچ شخص مشهور، مدل یا حیوان محبوبی نیز در میان نبود.

کوتاه اینکه ایده ذرت پفکی، 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 یاد ماندنی 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. هنگامی‌که از افراد می‌پرسیم هرچند وقت یک بار 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» دربارهٔ 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 دربارهٔ 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. هنگامی‌که 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 ترجیح‌بند 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 به خوبی طراحی نشده است. هیچ افسانه 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 ذرت پفکی 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 ذرت پفکی 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 درباره‌ی یک معلم مدرسه‌ی ابتدایی فکر کنید. او هدف خود را می‌داند: تدریس آن مواد درسی‌ای که کمیته‌ی دولتی برنامه‌ی 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 نحوه‌ی 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 من تجربه 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 درحالی‌که بقیه شکست می‌خورند؟ دن، شور و انگیزه‌ای برای آموزش ایجاد کرد. او از مؤسسان انتشارات تینک‌ول<sup>۱</sup> 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 درباره‌ی اینکه چه چیزی بهترین معلم‌ها را بهترین کرده بود گذراند. او دریافت که اگر چه هرکدام 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<sup>۲</sup> پرداخت و طی سال‌ها و به‌سختی

1. Thinkwell

۲. Conspiracy Theories: نظریه‌هایی که یک رویداد یا مجموعه‌ای از پیامدها را نتیجه یک نقشه سری توطئه‌گران قدرتمند می‌دانند. م.

- 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! 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 هرکدام 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

---

۱. از افسانه‌های شهری که در آن فرد در ظرف جوجه سوخاری با موش سوخاری شده روبه‌رو می‌شود. م.



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 پنجاه‌وپنج 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<sup>۱</sup> بعد از ۴۰۰ سال هنوز خواننده می‌شوند؟
- چرا داستان‌های «سوپ جوجه برای روح»<sup>۲</sup> الهام‌بخش‌اند؟
- چرا درمان‌های غیر مؤثر سنتی محلی هنوز رایج‌اند؟

چیپ چند سال پیش شروع به ارائه 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 به طور 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

۱. Nostradamus: داروساز و پیشگوی اهل فرانسه بود. بسیاری از حوادث و جنگ‌هایی که روی داده‌اند، به پیشگویی‌های او منسوب شده است. م.  
 ۲. Chicken Soup for the Soul: مجموعه کتاب‌های الهام‌بخش اثر جک کانفیلد. م.

برخورده‌ایم. چیپ درباره 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 به طور گسترده انتشار می‌یابند درحالی‌که بقیه ایده‌ها چنین نمی‌شوند؟

کوتاه اینکه ما می‌خواستیم بفهمیم که چه چیزی ماندگار می‌شود. جمله «آنچه ماندگار می‌شود»<sup>۱</sup> را از یکی از نویسندگان محبوبمان، مالکوم گلدول<sup>۲</sup> قرض گرفتیم. در سال ۲۰۰۰ گلدول کتاب درخشانی با عنوان نقطه اوج<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> دوباره متولد می‌شود؟ چرا نرخ جرم و جنایت در نیویورک

1. What sticks

2. Malcolm Gladwell

3. The tipping point

۴. Hush Puppies: برند بین‌المللی کفش و لباس رسمی برای زنان، مردان و کودکان. م.

ناگهان کاهش یافته است؟ چرا کتاب اسرار الهی خواهری یایا<sup>۱</sup> آن قدر معروف شده است؟ کتاب نقطهٔ اوج سه بخش دارد. بخش اول دربارهٔ انتخاب مخاطبان مناسب است، بخش سوم به لزوم مفهوم صحیح اشاره دارد و بخش میانی کتاب با عنوان عامل ماندگاری<sup>۲</sup> 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 نقطهٔ اوج است. این موضوع فراتر از قلمرو کتاب گلدول است. گلدول به بررسی علل همه‌گیر شدن بیماری‌های اجتماعی علاقه داشت. اما ما به چگونگی ساخت ایدهٔ مؤثر علاقه داریم؛ دلایلی که باعث ماندگاری بعضی ایده‌ها و ناپدید شدن بعضی دیگر می‌شود. از آنجا که تمرکز ما نسبت به ریشه‌های نقطهٔ اوج جهت متفاوتی دارد، می‌خواهیم گلدول را به خاطر واژهٔ ماندگاری ستایش کنیم زیرا واژه‌اش ماندگار است.

### — چه کسی به سنت هالووین آسیب زد؟

در دههٔ ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سنت تریک آر تریت<sup>۳</sup> هالووین هدف حمله قرار گرفت. شایعه‌هایی دربارهٔ گذاشتن تیغ در سیب و مواد منفجره در شکلات به دست دیوانه‌های آزارگر<sup>۴</sup> پخش شده بود. این شایعه‌ها

1. Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood

2. The stickiness factor

۳. 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.

4. sadist

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 اشعه 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<sup>۱</sup> و جرالدهریوچی<sup>۲</sup>، 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 کودکی 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 عمومیش 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،

---

1. Joel Best

2. Gerald Horiuchi

پدري با انگيزهٔ دريافت غرامت از بيمه، شکلات پسرش را آلوده به ماده سمی سيانيد کرد و موجب مرگ پسرش شد. به بيان ديگر، شواهد علوم اجتماعي نشان دادند که گرفتن شکلات از غريبه‌ها کاملاً بي خطر است و در واقع بايد نگران اعمال خود افراد خانواده بود.

داستان دست‌کاري شکلات‌ها رفتار ميليون‌ها پدر و مادر را در سي سال گذشته تغيير داد. متأسفانه اين داستان باعث مشکوک شدن همسايگان به يکديگر شد. حتى اين مسئله به تغيير قانون کشور نيز انجاميد: در دو ايالت کاليفرنيا و نيوجرسی قوانيني تصويب شد که به موجب آنها جريمه‌هاي سنگين براي کسانی در نظر گرفته شد که شکلات‌ها را دست‌کاري کنند. اين ايده چرا اين قدر موفق بود؟

### — شش اصل ايده‌هاي ماندگار

داستان شکلات‌هاي هالووين به نوعی برادر دوقلوی شرور داستان مرکز علمی منافع عمومی است.

هر دو داستان خطر غيرمنتظره‌ای را در فعاليت‌هاي عادی برجسته می‌کنند: خوردن شکلات هالووين و خوردن ذرت پفکی سينما. هر دو داستان مستلزم انجام کارهاي ساده‌ای هستند: آمايش کردن شکلات کودکان و پرهيز از خوردن ذرت پفکی سالن‌هاي نمايش. هر دو برای ما تصويری واضح و ملموس ايجاد می‌کنند که به آسانی در ذهن می‌ماند: سيبی که در آن تبغی جاسازی شده است و میزي پراز غذاهای چرب. هر دو داستان با احساسات رابطه برقرار می‌کنند: حس ترس دربارهٔ شکلات هالووين و حس انزجار در مورد ذرت پفکی.

داستان سرقت کليه نيز بسياری از اين ويژگی‌ها را دارد. پيامد

کاملاً غیرمنتظره: مردی که برای نوشیدنی توقف می‌کند و در نهایت یکی از کلیه‌هایش را از دست می‌دهد. جزییات ملموس بسیار؛ وان حمام پر از یخ، لوله‌ای که به‌طور غیرعادی 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<sup>۱</sup>، 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<sup>۱</sup> می‌گوییم که دربارهٔ دانش‌آموز چاقی به نام جرد است. او با هر روز خوردن ساندویچ‌های ساب‌وی ۹۱ کیلوگرم وزن کم کرد. این کمپین موفقیت بسیار بزرگی بود. ایدهٔ این کار از سازندهٔ این کمپین، آژانس تبلیغاتی مدیسون اونیو<sup>۲</sup> 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 ایدهٔ ماندگار را بررسی می‌کردیم بارها و بارها شش اصل مشابه را در آنها مشاهده کردیم.

### • اصل اول: سادگی<sup>۳</sup>

چگونه ما مفهوم کلیدی و محوری ایدهٔ خود را می‌یابیم؟ وکیل مدافع موفق می‌گوید «اگر شما دربارهٔ ده نکته بحث کنید، حتی اگر همهٔ آنها نکات خوبی باشند، هنگامی که قضات به اتاق هیئت منصفه می‌روند هیچ‌کدام 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<sup>۴</sup> الزاماً ایده آل

- 
1. Subway
  2. Madison Avenue
  3. Simplicity
  4. Sound bite

نیستند. گفتار حکیمانه ایده آل 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<sup>۱</sup>

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 منطبق 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 دانش آموزان را در چهل و هشتمین جلسه کلاس تاریخ مجذوب و درگیر می‌کنید؟ می‌توانیم طی مدت زمان طولانی و به طور سیستماتیک با روش «ایجاد شکاف» در دانش افراد و پر کردن آن شکاف‌ها، حس کنجکاوی آنها را حفظ کنیم.

### • اصل سوم: ملموس بودن<sup>۲</sup>

چگونه ایده خود را واضح و روشن کنیم؟ باید ایده خود را در چارچوب اطلاعات ملموس و فعالیت‌های انسانی توضیح

---

1. Unexpectedness  
2. Concreteness



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 پراز تصاویر واضح و ملموس‌اند: وان پراز 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»<sup>۱</sup>. ملموس صحبت‌کردن تنها راهی است که می‌توان مطمئن شد که ایده ما برای همه مخاطبان معنی واحدی دارد.

#### • اصل چهارم: معتبر بودن<sup>۲</sup>

چه کار کنیم که افراد ایده ما را باور کنند؟ هنگامی که جراح عمومی سی. اورت کوپ درباره مسائل بهداشت عمومی صحبت می‌کند، بیشتر مردم بدون تردید ایده وی را می‌پذیرند. اما در بسیاری از موقعیت‌های روزمره، ما از چنین مراجع صلاحیت‌داری بهره‌مند نیستیم. ایده‌های ماندگار باید اعتبار خود را داشته باشند. به راه‌هایی نیاز داریم تا افراد خود ایده ما را بیازمایند. برای مثال فلسفه «به شرط چاقو» در دنیای ایده‌ها همین کارکرد را دارد. هنگامی که تلاش می‌کنیم مثالی برای چیزی بسازیم اغلب ناخودآگاه اعداد سخت

---

۱. معادل فارسی این مثل عبارت است از: «سیلی نقد به از حلوای نسیه» و «گنجشک در دست بهتر از باز در هواست».

2. Credibility

را انتخاب می‌کنیم. اما در بسیاری از موارد این رویکرد نادرست است. در تنها مناظره ریاست جمهوری در سال ۱۹۸۰ میان رونالد ریگان و جیمی کارتر، ریگان می‌توانست آمارهای بی‌شماری را که نشان‌دهنده رخوت اقتصادی بودند بیان کند. به جای آن، وی از سؤالات ساده‌ای استفاده کرد که به رأی‌دهندگان اجازه می‌داد خودشان ارزیابی کنند: «قبل از اینکه رأی بدهید از خود بپرسید آیا وضع من از چهار سال قبل بهتر شده است؟»

#### • اصل پنجم: احساسی بودن

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<sup>۱</sup>

چه کار کنیم تا دیگران بر اساس ایده ما عمل کنند؟ باید داستان بگوییم. آتش‌نشانان بعد از هر آتش‌سوزی داستان‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و با این کار تجربیات خود را چند برابر می‌کنند؛ بعد از چند سال شنیدن داستان‌های مختلف، آنها یک فهرست ذهنی غنی از موقعیت‌های خطرناک احتمالی در آتش‌سوزی‌ها دارند و در نتیجه، با کسب آمادگی، عملکرد بهتری در آن موقعیت‌ها خواهند داشت. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تمرین ذهنی برای هر موقعیت کمک می‌کند تا در مواجهه با آن موقعیت در محیط واقعی عملکرد بهتری داشته باشیم. در واقع، شنیدن داستان‌ها مانند شبیه‌ساز پرواز عمل می‌کند که ما را برای پاسخ سریع‌تر و مؤثرتر آماده می‌سازد.

اصولی که بیان کردیم شش اصل ایده‌های موفق هستند. به‌طور خلاصه این شش اصل چک‌لیستی برای ساخت یک ایده موفق است: داستانی ساده، غیرمنتظره، ملموس، معتبر و احساسی<sup>۲</sup>. بیننده باهوش می‌تواند ببیند که از حروف اول کلمات این جمله در زبان انگلیسی می‌توان کلمه موفقیت (SUCCESS) را ساخت. البته این فقط نوعی هم‌زمانی تصادفی است (قبول داریم که این مخفف‌سازی قدری پیش‌پاافتاده است). ما می‌توانستیم 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 می‌ماند).

---

1. Stories

2. Simple Unexpected Concrete Credentialed Emotional Story (SUCCESS)

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کتاب **ایده عالی مستدام** و سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

# MADE TO STICK | Why Some Ideas Survive and Others Die | CHIP & DAN HEATH

شما در هر موقعیتی که باشید حرف‌ها و ایده‌هایی دارید که می‌خواهید به اثرگذارترین شیوه آنها را طرح کنید؛ عرضه محصولی جدید به بازار، تغییر استراتژی سازمان و یا حتی فرهنگی که دوست دارید به تدریج به فرزند خود منتقل کنید | همان‌گونه که بارها دریافته‌اید تغییر شیوه اندیشیدن و عمل کردن دیگران بسیار دشوار است | در این کتاب شما با شش کلید طلایی برای عالی و مستدام کردن ایده‌هایتان آشنا می‌شوید | شما می‌آموزید چه تدبیری بیاندیشید تا ایده‌هایتان فهمیده شوند، به یاد آورده شوند و اثری بادوام داشته باشند تا در نهایت نظر و رفتار مخاطب خود را تغییر دهید |



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

ISBN: 978-600-6227-32-0



9 786006 227320