

قدرت عادت

چرا ما در زندگی و کسب و کار این گونه عمل می‌کنیم؟

مؤلف

چارلز دوهیگ

مترجم

شهرزاد حکیم مختار

نشر معیاراندیشه

سرشناسه	:	دوهیگ، چارلز
	:	Duhigg, Charles
عنوان و نام پدیدآور	:	قدرت عادت : چرا ما در زندگی و کار اینگونه عمل می‌کنیم؟/ مولف چارلز دوهیگ ؛ مترجم شهرزاد حکیم‌مختار.
شخصات نشر	:	تهران: معیار اندیشه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	[۳۰۴] ص، رقعی
شابک	:	9786005462746
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
پیدایش	:	عنوان اصلی: Power of habit: why we do what we do in life and business, 2014.
موضوع	:	عادت
موضوع	:	Habit
موضوع	:	عادت - جنبه‌های اجتماعی
موضوع	:	Habit - Social aspects
موضوع	:	روانشناسی (روان‌شناسی)
موضوع	:	Charl (Psychology)
شناسه افزوده	:	حکیم‌مختار، شهرزاد، - ۱۳۳۷ - مترجم
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۸ ۴۹۵۳۳۵BF
رده بندی دیویی	:	۱/۱۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۵۸۲۵۷۶



۶۶۴۰۹۵۸۸ - ۶۶۴۰۲۲۱

نشر معیار اندیشه

نام کتاب	:	قدرت عادت
نویسنده	:	چارلز دوهیگ
مترجم	:	شهرزاد حکیم مختار
ویرایش و آماده‌سازی	:	مهرداد مهاجر
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۸
تیراژ	:	۵۰۰ جلد
بهاء	:	۴۵۰۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۵۴۶۲-۷۴-۶



www.meyarbooks.com

فهرست

.....	مقدمه: درمان عادت	۵
.....	بخش نخست: عادت‌های افراد	۱۵
.....	۱- حقه عادت	۱۷
.....	۲- مغز پر اشتها	۴۵
.....	۳- قانون دایمی تغییر عادت	۷۷
.....	بخش دوم: عادت‌های سازمان‌های موفق	۱۱۳
.....	۴- عادت‌های بنیادین یا: نظومه پاول اونیل	۱۱۵
.....	۵- استارباکس و عادت موفقیت	۱۴۳
.....	۶- قدرت یک بحران	۱۷۱
.....	۷- هدف چگونه قبل از خودتان می‌داند که چه می‌خواهید	۱۹۹
.....	بخش سوم: عادت‌های جوامع	۲۳۱
.....	۸- کلیسای سِدیل بَک و تحریم اتوبوسرا - سونگ کمری	۲۳۳
.....	۹- عصب‌شناسی اراده آزاد	۲۶۳
.....	ضمیمه	۲۹۱
.....	راهنمای خواننده برای به‌کارگیری ایده‌های این کتاب	۲۹۱
.....	گام اول: رفتار عادت‌ی را شناسایی کنید	۲۹۲
.....	گام دوم: پاداش‌ها را امتحان کنید	۲۹۴
.....	گام سوم: نشانه را مجزا کنید	۲۹۷
.....	گام چهارم: برنامه داشته باشید	۳۰۱

مقدمه

درمان عادت

شرکت منتهی مورد علاقه دانشمندان بود.

لیزا آن سال، چهار ساله، پرونده‌اش نشان می‌داد در شانزده سالگی سیگار کشیدن و نوشیدن را شروع کرده‌بود، و بیشتر عیش با اضافه وزن زیاد دست به گریبان بود. در مقطعی در دهه بیست سالگی، طلبکار سابق به سال ده هزار دلار بدهی‌اش دنبال او بودند. رزومه قدیمی او طولانی‌ترین دوره کاری‌اش را که یک سال نشان می‌داد.

اما زنی که امروز رویه‌روی محققان است، برد، متناسب و سرزنده بود و پاهای قوی یک دوندۀ را داشت. ده سال جوان‌تر از عکس‌هایی که در پرونده‌اش داشت، به نظر می‌رسید و می‌توانست از هر کسی در آن اتاق بهتر ورزش کند. براساس آخرین گزارش پرونده‌اش، لیزا بدهی مهمی نداشت، مشروب نمی‌خورد، و سی‌ونه‌ها بود که در یک شرکت طراحی گرافیک کار می‌کرد.

یکی از پزشکان با فهرست پرسش‌هایی که لیزا هر بار در امتحان پزشکی آزمایشگاه در حومه پیتسده، هایلند، پاسخ می‌داد، شروع کرد و پرسید: «از آخرین سیگاری که کشیدی چند سال می‌گذرد؟»

گفت: «تقریباً چهار سال، و از آن موقع حدود سی کیلو وزن کم کرده‌ام و در یک دو مارا تن هم شرکت داشتم.» او همچنین تحصیل در دوره کارشناسی ارشد را شروع کرده و خانه‌ای هم خریده بود. دوره پرماجری را پشت سر گذاشته بود.

دانشمندان حاضر در آن اتاق، شامل عصب‌شناسان، روان‌شناسان، متخصصان ژنتیک، و یک جامعه‌شناس بودند. در سه سال گذشته، با کمک مالی موسسه‌های ملی سلامت، آنان لیزا و بیش از دوازده نفر از سیگاری‌های سابق، پرخورهای جدی، الکلی‌ها، افراد دچار وسواس خرید، و افراد با دیگر عادت‌های مخرب را زیر نظر داشتند. همه شرکت‌کننده‌ها دارای یک وجه مشترک بودند: آنان زندگی‌هایشان را در مدت نسبتاً کوتاهی بازسازی کرده بودند و محققان می‌خواستند بدانند چگونه. بنابراین آن‌ها نشانه‌های سرزندگی آزمودنی‌ها را اندازه‌گیری کردند، برای مشاهده زندگی روزانه آن‌ها، داخل خانه‌هایشان از دوربین استفاده کردند، ترتیب دقیق بخش‌هایی از دی‌ان‌ای آنان را تعیین کردند، و با کمک تکنولوژی‌هایی که اجازه می‌دادند درون جمجمه افراد را در لحظه مشاهده کنند، حتی خون در تکه‌های الکتریکی مغز را، در حالی که آزمودنی‌ها در معرض وسوسه‌هایی مانند سیگار و نژاد فوآن بودند بررسی کردند. هدف محققان این بود که بفهمند عادت‌ها در سطح عصب‌ساخت چگونه کار می‌کنند و برای تغییر به چه چیزی نیاز داشتند.

پزشک به لیزا گفت: «می‌دانم که با این داستان را تعریف کرده‌ای، اما برخی همکارانم نقل شده‌اند که آن را شنیده‌اند. ممکن است دوباره سرح‌دی که به‌گونه سیگار را ترک کردی؟»

لیزا گفت: «حتماً. از قاهره شروع شد.» او توضیح داد که تعطیلات برایش یک تصمیم ناگهانی بود. چند ماه قبل از آن شوهرش به خانه آمد و به‌اش اطلاع داد که می‌خواهد او را ترک کند چون زن دیگری را دوست داشت. مدتی طول کشید تا لیزا تصمیم به طلاق و شروع خیانت را بررسی کند و این مسئله را برای خود حل کند که واقعا دارد طلاق می‌گیرد. روزهایی که به سوگواری گذراند و دوره‌ای با وسواس جاسوسی شوهرش را می‌کرد. دوستش او را به یک تریپ می‌برد. بعد از نیمه‌شب زنگ می‌زد و گوشی را قطع می‌کرد. بعد یک شب لیزا که می‌خوابید، بود به در خانه دختر رفت. در خانه را می‌کوبید و فریاد می‌زد که ساختمان را آتش خواهد زد.

لیزا گفت: «این زمان خیلی خوبی برای تعطیلات نبود اما من همیشه دلم می‌خواست اهرام را ببینم و کارت اعتباری‌ام هنوز جا داشت. بنابراین...»

هنگام اولین صبح در قاهره، لیزا با صدای آذان صبح یکی از مساجد بیدار شد. داخل اتاقش بسیار تاریک بود. با خستگی پرواز، کورمال کورمال به دنبال سیگار می‌گشت. آنقدر گیج بود که متوجه نشد به جای سیگار یک خودکار را آتش زده تا آنکه بوی سوختن پلاستیک را حس کرد. او در چهار ماه گذشته همه‌اش گریه می‌کرد، تا خرخره غذا می‌خورد، نمی‌توانست بخوابد، و

ناگهان دچار احساس شرم، بیچارگی، افسردگی و خشم می‌شد. در حالی که روی تخت دراز کشیده بود زد زیر گریه. لیزا گفت: «مثل موجی از غم و اندوه بود. احساس می‌کردم هر چیزی که در زندگی خواسته بودم تکه تکه و خرد شده بود. حتی نمی‌توانستم درست سیگار بکشم.»

«شروع کردم به فکر کردن به شوهر سابقم، و این که وقتی برگردم پیدا کردن یک شغل دیگر بر سمتم خواهد بود و چقدر از آن بدم خواهد آمد و چقدر تمام مدت حالم بد خواهد بود. بلند می‌شدم و به یک پارچ آب خوردم که روی زمین افتاد و خرد شد. گریه‌ام شدیدتر شد. احساس دره‌اندگی در سرم. انگار باید چیزی را تغییر می‌دادم. حداقل یک چیز را که می‌توانستم در کنترل داشته باشم.»

دوش گرفت. در اتاق خارج شد. وقتی در تاکسی از میان خیابان‌های پر دست‌انداز قاهره و سپس جاده‌های خاکی می‌گذشت که به ابوالهول، اهرام جیزه و بیابان‌های بی‌انتهای اطراف آن‌ها می‌رسید، در یک لحظه درباره دزدی برای خودش فرو ریخت. فکر کرد که به هدف نیاز دارد. چیزی که به سمت آن حرکت کند. همان‌طور که در تاکسی نشسته بود فکر کرد باز به مصر بر خواهد گشت و پای پیاده بیابان را طی خواهد کرد.

می‌دانست که فکر احمقانه‌ای است. او بدقواره بود، افغانی رزن داشت و هیچ پولی در بانک نداشت. او اسم بیابانی را که به آن نگاه می‌کرد نمی‌دانست. با آن که مسافران سفری امکان‌پذیر بود یا نه. اما هیچ‌کدام اهمیتی نداشت. او نیاز داشت تا روی چیزی تمرکز کند. فکر کرد یک سال به خودش وقت می‌دهد تا آماده شود و مطمئن بود برای انجام چنین سفری باید خیلی چیزها را فدا کند.

به خصوص باید سیگار را ترک می‌کرد.

وقتی سرانجام یازده ماه بعد با یک تور در اتومبیل تهریه‌دار با تعدادی افراد دیگر وسط بیابان راه افتاد، با توجه به این که کاروان مقدار زیادی آب، غذا، چادر، نقشه، سیستم‌های موقعیت یاب دور دنیا، و گیرنده و فرستنده‌های بی‌سیم حمل می‌کرد انداختن یک کارتن سیگار در آن زیاد فرقی نداشت.

اما او آن روز در تاکسی این را نمی‌دانست. برای دانشمندان آزمایشگاه جزئیات سفر او با پای پیاده، اهمیتی نداشت. زیرا به دلایلی که آن‌ها تازه داشتند متوجه می‌شدند آن یک تغییر کوچک در بینش لیزا در آن روز در قاهره، آن اعتقاد راسخ که باید سیگار کشیدن را ترک کند تا به هدفش برسد، تغییراتی را موجب شده بود که در نهایت روی هر بخشی از زندگی او اثر می‌کرد. در طی شش ماه بعد، او دوی آهسته را جانشین سیگار کرد که در جای خود، غذا خوردن، کار کردن، خریدن، مسافرت و برنامه‌ریزی روزهای کاری، برنامه‌ریزی برای آینده، و مانند این‌ها را تغییر داد. او دوی نیمه‌مارتن و سپس ماراتن را شروع کرد، ادامه تحصیل داد، خاتمی خرید و نامزد کرد، سرانجام ازدواج کرد. به حقیقتی پژوهشگران شد. وقتی آن‌ها اسکن‌های مغز لیزا را بررسی می‌کردند، چیز قابل توجهی ندیدند: تعدادی الگوهای عصب‌شناختی، یعنی عادت‌های قبلی او، تحت تاثیر الگوهای جدید قرار گرفته بودند. آنان هنوز می‌توانستند فعالیت عصبی عادت‌های قدیمی او را ببینند، اما آن الگوها امپال جدید از میدان به در شده بودند. مغز لیزا هم مانند عادت‌های او تغییر کرده بود.

دانشمندان قانع شدند که این سفر به نمره یا اقل پیاده در بیابان رفتن نبود که باعث تغییر شده بود. تغییر به خاطر آن بود که لیزا ابتدا روی یک عادت، عادت سیگار کشیدن، تمرکز کرده بود. کسانی که در این تحقیق شرکت کرده بودند، فایده مشابهی را طی کرده بودند. با تمرکز بر یک الگو، یعنی آنچه به عنوان عادت «مبنای شناختی» می‌داند، لذا به خود یاد داده بود که چگونه دیگر امور زندگی‌اش را نیز از نو برنامه‌ریزی کند.

این فقط افراد نیستند که می‌توانند چنین تغییراتی را به وجود آورند. وقتی شرکت‌ها بر تغییر عادت تمرکز می‌کنند، تمام سازمان‌ها می‌توانند دگرگون شوند. شرکت‌هایی مانند پروکتر اند گامبل^۱، استار باکس^۲، الکوا^۳، و تارگت^۴ برای تاثیرگذاری بر انجام کار، سبزی ارگانیک، کارکنان، و - بدون آنکه مشتریان متوجه شوند - نحوه خرید کردن آنان، این بینش را به دست آورده‌اند.

1- Procter & Gamble

2- Starbucks

3- Alcoa

4- Target

یکی از محققان، نزدیک به پایان آزمایش لیزا به او گفت: «می‌خواهم یکی از جدیدترین اسکن‌هایت را به تو نشان بدهم.» او در کامپیوتر تصویرهایی از مغز او را به وی نشان داد. او به محلی نزدیک مرکز مغز اشاره کرد و گفت: «وقتی غذا می‌بینی، این نواحی که مربوط به میل و گرسنگی است هنوز فعال هستند. مغز تو هنوز نیازهایی را که باعث می‌شد بیش از اندازه غذا بخوری تولید می‌کند.» او در این جایک فعالیت جدید وجود دارد. او به نزدیک‌ترین منطقه پیشانی اشاره کرد و گفت: «این جایی است که ما فکر می‌کنیم بازداری رفتاری و انضباط فردی آغاز می‌شود. این فعالیت هر یک از آنها به اینها آمده‌ای بیشتر شده است.»

لیزا حرکت کرده مورد علاقه پژوهشگران بود زیرا اسکن‌های مغز او بسیار جالب و برای تهیه نقشه از نقاطی که انرژی‌های رفتاری، یعنی عادت‌ها، در ذهن ما جای دارند بسیار مفید بود. پزشک به او گفت: «تو به آنکه می‌توانی به تفهیم چگونه یک تصمیم تبدیل به یک رفتار خودکار می‌شود.»

هر کسی در آن اتاق دلش می‌خواست در آستانه کشف مهمی باشد و آنها بودند.

امروز صبح، وقتی که بیدار شدید، اول از همه چه کار کردید؟ پریدید زیر دوش؟ ایمیلتان را چک کردید؟ یا از روی پیشخوان آشپزخانه یک دونه نان ترد؟ دندانه‌هایتان را قبل یا بعد از خشک کردن خود مسواک زدید؟ اول بند کفش راست را بستید یا چپ را؟ وقتی از در بیرون می‌رفتید به بچه‌هایتان چه گفتید؟ از کدام مسیر به محل کار رفتید؟ وقتی به میز کارتان رسیدید، به ایمیلتان پرداختید، با یک همکار گپ زدید، یا فایده‌ای از نوشتن یک یادداشت شدید؟ ناهار یا سالاد خوردید یا همبرگر؟ وقتی به خانه رسیدید آیا کفش‌های ورزشی‌تان را پوشیدید و رفتید که بدوید، یا برای خود یک نوشیدنی ریخید و جلوی تلویزیون نشستم خوردید؟ ویلیام جیمز^۱ در سال ۱۸۹۲ نوشت: «همه زندگی ما تا اندازه‌ای شکل معینی دارد. اما انبوهی از عادت‌هاست.» بسیاری از انتخاب‌های هر روزه ما به نظر می‌رسد که محصول تصمیم‌گیری

1- William James

فیلسوف آمریکایی و بنیانگذار مکتب پراگماتیسم بود. وی در زمینه روانشناسی و فلسفه مطالعات عمیقی داشت و به عنوان یک پزشک نیز کار می‌کرد.

سنجیده‌ای باشد. اما چنین نیست. آن‌ها عادت هستند. گرچه عادت‌ها به تنهایی اهمیت نسبتاً کمی دارند، در طول زمان غذاهایی که سفارش می‌دهیم، حرف‌هایی که هر شب به کودک کاتمان می‌گوییم، این که پولمان را پس‌انداز یا خرج می‌کنیم، چند وقت یک‌بار ورزش می‌کنیم، و طریقی که افکارمان و امور معمولی کاری‌مان را سر و سامان می‌دهیم، تأثیرات بزرگی بر سلامت ما، درآمدی‌مان، امنیت مالی و شادی ما دارد. تحقیقی که در سال ۲۰۰۶ توسط محقق از دانشگاه دانتون منتشر شد، نشان می‌دهد بیش از چهل درصد کارهایی که افراد هر روز انجام می‌دهند، نه تصمیم‌های واقعی بلکه عادت هستند.

وینام - همانند فیثاغورس، از ارسطو تا آپرا، زمان زیادی از عمر خود را در تلاش برای فهم چیزی بود عادت‌ها صرف کرد. اما در دود دهه گذشته بوده است که دانشمندان و فروشندگان واقعاً شروع به به رسمیت این موضوع کرده‌اند که عادت‌ها چگونه تأثیر می‌گذارند و مهم‌تر آن که چگونه تغییر می‌کنند.

این کتاب شامل سه بخش است. بخش نخست بر چگونگی پیدایش عادت‌ها در زندگی افراد تمرکز دارد. این بخش به مطالعه عمیق‌تری حتی اکتل‌گیری عادت، ایجاد عادت جدید، و تغییر عادت‌های قدیمی می‌پردازد و نیز به روش‌هایی می‌پردازد که به کار گرفته می‌شوند تا برای مثال در یک آگهی تبلیغاتی مسواک زدن را از یک عادت ناشناخته به شکل یک وسواس همگانی در آورند. این بخش نشان می‌دهد که چگونه پروکتر اند گیل یک اسبیری به نام فبریز را با بهره گرفتن از نیازهای عاداتی مصرف‌کنندگان، به کسب و کاری بازاریابی تبدیل کرد. چگونه برنامه الکلی‌های گمنام با یورش به عادت‌هایی که در قلب اعتیاد قرار دارند، زندگی افراد را دگرگون کرد، و چگونه تونی دانگی مربی، با تمرکز بر واکنش‌های خودکار بازیکنان، به ناهای ظریف در زمین بازی، سرنوشت بدترین تیم لیگ فوتبال را دگرگون کرد.

بخش دوم کتاب، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را بررسی می‌کند. این بخش به جزئیات کار مدیری به نام پاول اوایل می‌پردازد که چگونه با تمرکز بر یک عادت، یک کارخانه ناموفق آلومینیوم را به جایی رساند که بتواند وارد بازار بورس نیویورک شود. و این که چگونه استار باکس یک پسر دبستانی ترک تحصیل کرده را به وسیله القای عادت‌هایی که برای تقویت

نیروی اراده او طراحی شده بود به یک مدیر برتر تبدیل کرد. این بخش شرح می‌دهد که چرا وقتی عادت‌های سازمانی در یک بیمارستان اشتباه است، حتی با استعدادترین جراح ممکن است اشتباه فاجعه‌آمیز انجام دهد.

بخش سوم به عادت‌های جوامع یا گروه‌های جمعیتی می‌پردازد. این بخش شرح می‌دهد که چگونه مارین لوترکینگ و جنبش حقوق مدنی تا اندازه‌ای به وسیله تغییر عادت‌های ریشه‌دار اجتماعی در مونته‌نگری آلبانیا به موفقیت رسیدند؛ و چرا دیدگاه مشابهی به یک کشیش جوان به نام ریک وارد یک کرد تا بزرگ‌ترین کلیسای کشور را در سدل‌بک^۱، کالیفرنیا، بسازد. سرانجام، این بخش پرسش‌های پیچیده اخلاقی را بررسی می‌کند. مانند آن که آیا قاتلی در بریتانیا می‌تواند به طور قانونی برای ابد اعدام شود که عادت‌های او را به سوی قتل کشانده‌اند؟ هر فصل دور یک استوری می‌گردد؛ اگر بفهمیم عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، می‌توانیم آن‌ها را تغییر دهیم.

این کتاب بر صدها تحقیق انشکاف‌آمیز، مصاحبه‌های انجام‌شده با بیش از سیصد محقق و مدیر و تحقیقات انجام‌شده در ده‌ها شرکت تکیه کرده است. این کتاب بر عادت‌ها، آن طور که از نظر فنی تعریف شده‌اند تکیه دارد: انتخاب‌هایی که به ما در مقطعی به طور عمدی انجام می‌دهیم و بعد بدون آنکه به آن‌ها فکر کنیم، اغلب هر روز به سمل کردن، آن‌ها ادامه می‌دهیم. زمانی، همه ما هشیارانه تصمیم گرفتیم چقدر بخوریم و وقتی سرکارمان رسیدیم بر چه چیز تمرکز کنیم، چند وقت یک بار بنوشیم و کی برای دوی آهسته برویم. بعد انتخاب کردیم که آیا متوقف کردیم، و رفتارمان خودکار شد. این نتیجه طبیعی عصب‌شناسی ماست و با درک این موضوع، چگونه اتفاق می‌افتد، می‌توانید آن الگوها را به هر طریقی که انتخاب کنید دوباره بسازید.

در ابتدا، هشت سال پیش که در بغداد گزارشگر روزنامه بودم، به دانش عادت‌ها علاقه‌مند شدم. همانطور که ارتش آمریکا را در حال جنگ مشاهده می‌کردم به ذهنم خطور کرد که کل عملیات و عملکرد این ارتش یکی از بزرگ‌ترین تجربیات در شکل‌گیری عادت‌ها در طول

1- Rick Warren

2- Saddleback

تاریخ است. آموزش اولیه، عادت‌هایی را که با دقت برای شلیک کردن، فکر کردن و گفتگو زیر آتش طراحی شده‌اند به سربازان یاد می‌دهد. در میدان جنگ، هر فرمانی که صادر می‌شود، رفتارهایی را مورد استفاده قرار می‌دهد که تا حد رسیدن به یک حالت تمام خودکار تمرین شده‌اند. تمام سازماندهی این ارتش به کارهای معمول تمرین شده برای ساخت پایگاه، اولویت‌بندی‌های استراتژیک و تصمیم برای چگونگی پاسخ به حملات متکی است. در روزهای این جنگ، وقتی عملیات شورشیان داشت بیشتر و بیشتر می‌شد و آمار کشته‌ها بالا می‌رفت، فرماندهان به دنبال عادت‌هایی بودند که می‌توانست به سربازان و عراقی‌هایی که ممکن بود یک صلح‌پندار ایجاد کند، ما شود.

دو ماه را قادم در عادت گذشته بود که شنیدم در کوفه، شهر کوچکی در صد و چهل و پنج کیلومتری جنوب پایتخت یک افراط‌گرا داشت به طور خودانگیخته یک برنامه تغییر عادت را اجرا می‌کرد. او یک سرگرد ارتش بود که ویدیوهای شورش‌های اخیر را تحلیل کرده و یک الگو را شناسایی کرده بود: خشونت معمولاً مدتی از آن شروع می‌شد که جمعیتی از عراقی‌ها در یک فضای باز شهری جمع می‌شد. زمانی چنان‌که ساعت بعد از جمعیت اضافه می‌شد. به تدریج سر و کله اغذیه‌فروش‌های دوره‌گرد پیدا می‌شد. همین‌طور عده‌ای تماشاجی، بعد یک نفر، یک سنگ یا بطری پرتاب می‌کرد و قیامت به پا می‌شد.

وقتی سرگرد با شهردار کوفه ملاقات کرد، یک درخواست قدیمی را مطرح کرد: «افراد می‌توانند دستفروش‌ها را دور از اجتماعات نگه دارند؟» شهر را پاسخ داد: «حتماً. چند هفته بعد جمعیت کوچکی نزدیک مسجد بزرگ کوفه گرد آمدند. در طول بعد از ظهر جمعیت زیاد شد. بعضی‌ها شروع کردند به سر دادن شعارهای خشمگینانه. پلیس عراق که رد سر حصر کرده بود، با بی‌سیم با پایگاه تماس گرفت و درخواست کرد سربازان آمریکایی آنجا باشند. غروب، جمعیت دیگر داشتند خسته و گرسنه می‌شدند. مردم به دنبال کباب‌فروش‌هایی که معمولاً در آنجا پر بودند می‌گشتند، اما هیچ‌کدام را پیدا نمی‌کردند. تماشاجی‌ها رفتند. شعاردهندگان خسته شدند و تا ساعت هشت شب دیگر همه رفته بودند.

وقتی از پایگاه نزدیک کوفه بازدید می‌کردم، با آن سرگرد صحبت کردم. او به من گفت که معمولاً پویایی‌شناسی جمعیت از زاویه عادت‌ها دیده نمی‌شود. اما او تمام عمر حرفه‌ای‌اش را صرف یادگیری روان‌شناسی شکل‌گیری عادت کرده بود.

در دوره آموزشی، او عادت‌هایی برای پر کردن اسلحه، خوابیدن در منطقه جنگی، حفظ تمرکز در میانه آشوب جنگ، و تصمیم‌گیری به هنگام خستگی و کاهش توان یاد گرفته بود. در کلاس‌هایی شرکت کرده بود که به او عادت‌هایی برای پس‌انداز کردن، ورزش روزانه، و ارتباط با هم‌اتاقی‌ها را آموزش دادند. همان‌طور که رتبه‌اش بالا می‌رفت، اهمیت عادت‌های سازمانی در افسران از تصمیم‌گیری زیردستان بدون آن که مدام از مافوقشان اجازه بگیرند را آموخت و این که چگونه عادت‌های درست، کار کردن با افرادی را که او به طور معمول نمی‌توانست تحملشان کند آسان‌تر می‌کرد. اکنون به عنوان فردی که بطور ناگهانی خود را در کسوت یک انسان‌ساز می‌یافت می‌دید. به چگونه افراد و فرهنگ‌ها به وسیله بسیاری از همان قواعد دوام می‌آورند. او می‌گفت که به یک «مجموعه عظیمی از عادت‌هاست که میان هزاران نفر، بسته به این که چگونه تأثیر می‌پذیرند، به خشونت یا آرامش بینجامد. علاوه بر جا به جایی دست‌فروش‌ها، او آزمایش‌های گوناگونی را در جهت تحت تأثیر قرار دادن عادت‌های ساکنان کوفه در آن شهر آغاز کرده و در زمان که آمده بود، شورشی اتفاق نیفتاده بود. سرگرد به من گفت: «فهمیدن عادت‌ها مهم‌ترین درس است که در ارتش یاد گرفتیم. نگاه من به دنیا را به کلی تغییر داد. می‌خواهی سریع به خواب بروی و با احساس خوبی بیدار شوی؟ به الگوهای شب خود و به آنچه وقتی بیدار می‌شوی خود به خود انجام می‌دهی توجه کن. می‌خواهی دوباره در آسان کنی؟ آغازگرهایی ایجاد کن که دوباره را برایت آسان‌تر می‌کند. من به فرزندانم در این باره آموزش می‌دهم. من و همسرم طرح عادت‌های ما را برای زندگی مشترک‌مان می‌نویسیم. این همه چیزی است که در جلسه‌های فرماندهی درباره‌اش صحبت می‌کنیم. یک نفر هم در کوفه به من نگفته بود که با برداشتن دکمه‌های کباب می‌توانیم بر مردم تأثیر بگذاریم. اما وقتی همه چیز را به صورت دسته‌ای از عادت‌ها ببینید مانند آن است که کسی چراغ قوه را بردارد به شما داده و شما می‌توانید کار را شروع کنید.»

سرگرد مرد کوچک‌اندازی بود از ایالت جورجیا. دائماً با پوست تخمه آفتابگردان یا تپاکوی جویده‌شده را از دهانش به داخل فنجانی تف می‌کرد. او به من گفت که پیش از ورود به ارتش احتمالاً در بهترین حالت تعمیر کار خطوط مخابراتی، یا احتمالاً فروشنده مواد مخدر می‌شده،

راهی که بعضی هم مدرسه‌ای‌هایش در دبیرستان با موفقیت کمتر رفته بودند. حالا او در یکی از تخصصی‌ترین سازمان‌های جنگی روی زمین ۸۰۰ نفر نیروی نظامی را تحت نظر داشت.

«به تو می‌گویم. اگر یک عقب‌مانده مانند من می‌تواند این را یاد بگیرد، هر کسی می‌تواند. تمام مدت به سربازانم می‌گویم که اگر عادت‌های درستی را در خود ایجاد کنند کاری نیست که نتوانند انجام دهند.»

طی دهه گذشته، درک ما از عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت‌ها و طریقی که الگوها در ذهن ما، جوامع و سازمان‌ها اثرگذار هستند، طوری گسترش پیدا کرده که پنجاه سال پیش نمی‌توانست تصور کنیم. حالا می‌دانیم چرا عادت‌ها پیدا می‌شوند، چگونه تغییر می‌کنند و دانش پست‌تر و کارآمدتر آنها چیست. می‌دانیم چگونه کاری کنیم افراد کمتر بخورند، بیشتر ورزش کنند، و بنابر آرای بیشتری کار کنند. تغییر یک عادت الزاما آسان یا سریع نیست. همیشه ساده نیست.

اما ممکن است و حالا ما می‌دانیم چگونه.