

۵۸، ۵، ۴۸



چارلز دوهیگ

www.ketab.ir

انتشارات  
آتیس

سرشناسه

دوهیگ، چارلز

Duhigg, Charles

عنوان و نام پدیدآور : قدرت عادت/ چارلز دوهیگ؛ مترجم علیرضا غلامی.

مشخصات نشر : تهران: انتشارات آتیس، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری : ۳۰۴ ص؛ ۱۴×۲۱×۵/۵ س.م.

شابک : 978-622-6611-23-7

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : عنوان اصلی : of habit: why we do what we do in life and business, 2014.

یادداشت : کتاب حاضر در سالهای مختلف توسط مترجمان و ناشران متفاوت منتشر شده است.

موضوع : عادت :

موضوع : Habit :

موضوع : عادت -- جنبه های اجتماعی :

موضوع : Habit -- Social aspects :

موضوع : تحول (روان شناسی) :

موضوع : Change (Psychology) :

شناسه افزوده : غلامی، علیرضا، ۱۳۵۵ - مترجم

رده بندی کنگره : ۳۳۵BF :

رده بندی دیویی : ۱/۱۵۸ :

شماره کتابشناسی ملی : ۵۷۱۷۴۴۴ :

انتشارات  
آتیس

دفتر انتشارات: خیابان انقلاب- خیابان لبافی نژاد- مابین خیابان دانشگاه و خیابوریحان پلاک ۱۱۵  
تلفن: ۶۶۴۹۸۳۰۰ - ۶۶۴۶۵۸۸۱

## ■ قدرت عادت

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| ◆ مترجم: علیرضا غلامی      | ◆ مولف: چارلز دوهیگ        |
| ◆ صفحه آرا: زهرا بیات      | ◆ ویراستار: نسرین نظری راد |
| ◆ شمارگان: ۵۰۰ نسخه        | ◆ ناشر: آتیس               |
| ◆ مدیر فنی: علیرضا فرهمند  | ◆ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۸      |
| ◆ شابک: ۷-۲۳-۶۶۱۱-۶۶۲۲-۶۷۸ | ◆ چاپ و صحافی: گنج شایگان  |

## فهرست مطالب

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۴   | پیش گفتار                                                    |
| ۴   | بهبود عادت‌ها                                                |
| ۱۵  | بخش یکم: عادت‌های افراد                                      |
| ۱۶  | ۱: حلقه عادت                                                 |
| ۱۶  | چگونگی عملکرد عادت‌ها                                        |
| ۴۹  | ۲: مغز با اشتیاق                                             |
| ۴۹  | چگونگی ایجاد عادت‌های جدید                                   |
| ۸۱  | ۳: قانون طلایی تغییر عادت                                    |
| ۸۱  | جراحی ایجاد تغییرات                                          |
| ۱۱۵ | بخش دوم: عادت‌های سازمان‌های موفق                            |
| ۱۱۶ | ۴: عادت‌های اصلی                                             |
| ۱۱۶ | شناخت عادت‌های مهم‌تر                                        |
| ۱۴۸ | ۵: استارباکس و عادت موفقیت                                   |
| ۱۴۸ | زمان خودکارشدن عادت‌ها                                       |
| ۱۷۹ | ۶: قدرت بحران                                                |
| ۱۷۹ | چگونگی ایجاد و طراحی عادت‌ها از طریق رخدادها توسط رهبران     |
| ۲۱۰ | ۷: چگونه شرکت تارگت پیش از شما می‌داند که خواسته‌هایتان چیست |
| ۲۱۰ | زمانی که شرکت‌های بزرگ عادت‌ها را پیش‌بینی و مدیریت می‌کنند  |
| ۲۴۱ | بخش سوم: عادت‌های جوامع                                      |
| ۲۴۲ | ۸: کلیسای ستادلیک و تحریم اتوبوس منتگومری                    |
| ۲۴۲ | چگونگی پیدایش جنبش‌ها                                        |
| ۲۶۷ | ۹: عصب‌شناسی آزادی اراده                                     |
| ۲۶۷ | آیا مسئول عادت‌هایمان هستیم؟                                 |

# پیش‌گفتار

## بهبود عادت‌ها

لیزا الن<sup>۱</sup>، وقتی در برابر محققان ایستاد، ۳۴ سال داشت. سالم و سرزنده، بدون اعتیاد به مواد مخدر یا مشروبات الکلی و با بدنی به ورزیدگی یک ورزشکار؛ اما او در طول زندگی همیشه این‌طور نبود. لیزا در حالی که فقط ۱۶ سال داشت، مصرف مشروبات الکلی و سیگار را آغاز کرد و طبیعتاً به سرعت به آن‌ها معتاد شد. رژیم غذایی نامناسب برای او چاقی به همراه آورد و مدل زندگی‌اش باعث شد در بیست و چندسالگی با دردرس بزرگی برای یک بدهی ده هزاردلاری روبه‌رو شود. همان‌طور که انتظار می‌رفت، چنین فردی نمی‌تواند در کار نیز موفق باشد و لیزا چنین بود. بررسی رزومه کاری‌اش نشان می‌داد او در هیچ‌کدام از شغل‌هایش نتوانسته حتی یک سال نیز دوام بیاورد.

با این همه، لیزا اکنون سالم است. به چیزی اعتیاد ندارد، ورزش می‌کند و چهره‌اش به جوانی ۲۵ ساله شباهت دارد و شاید از همه جالب‌تر اینکه در یک شرکت طراحی گرافیک به مدت ۳۹ ماه به صورت مدام در حال کار است. پس خیلی طبیعی است که چنین فردی، مورد علاقه محققان باشد.

در آخرین بار از آزمایش‌های دوره‌ای در بفزدا<sup>۲</sup> مریلند<sup>۳</sup>، پزشکی از او پرسید: «آخرین باری که سیگار کشیدی، چه زمانی بود؟» و لیزا پاسخ داد: «حدود ۴ سال قبل. در این مدت، ۲۷ کیلو از وزنم را کم کرده‌ام، خانه خریده‌ام، مدرک کارشناسی ارشد گرفته‌ام و برای به دست آوردن همه این‌ها سخت کار کرده‌ام.» گروهی که وضعیت لیزا را به صورت مستمر زیر نظر دارند، افرادی هستند با تخصص‌های گوناگون روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و ژنتیک.

این گروه در ۳ سال گذشته علاوه بر لیزا، وضعیت ده‌ها فرد دیگر را بررسی کرده‌اند. افرادی که در این مطالعه شرکت داشتند، هرکدام در دوره‌ای از زندگی به انواع اعتیاد (از اعتیاد به خرید گرفته تا مواد مخدر و مشروبات الکلی)، پرخوری غیرارادی و مصرف سیگار مبتلا بودند. این پژوهش مفصل با استفاده از سرمایه‌گذاری سازمان ملی سلامت آمریکا انجام شد و مهم‌ترین پرسش آن این بود که چگونه این افراد توانسته‌اند در مدت به نسبت کوتاهی به زندگی عادی بازگردند.

برای رسیدن به پاسخ، جنبه‌های مختلف فردی و اجتماعی این افراد مورد بررسی قرار گرفت. در قدم اول، محققان در منزل این افراد دوربین نصب کردند تا کارهای روزمره و زندگی‌شان را جدی‌تر دنبال کنند. در گام بعدی، متخصصان ژنتیک، دی.ان.ای<sup>۱</sup> آن‌ها را آزمایش کردند و در نهایت، این افراد در معرض دود سیگار، غذاهای لذیذ و ... قرار گرفتند؛ آن‌هم در حالی که جریان خون، ضربان قلب و ارتعاشات مغزی آن‌ها به صورت لحظه‌ای زیر نظر قرار داشت. هدف تمامی آزمایش‌ها این بود که محققان متوجه شوند عادت‌ها چه تأثیری بر اعصاب افراد دارند و وقتی آن‌ها را تغییر می‌دهند یا ترک می‌کنند، چه اتفاقی رخ می‌دهد. دکتر به لیزا گفت: «می‌دانم داستان ترک سیگار را ده‌ها بار تعریف کرده‌ای؛ اما برخی از حاضران در جلسه، تمایل دارند آن را از زبان تو بشنوند».

لیزا این‌طور شروع کرد: «همه‌چیز از قاهره شروع شد.» سپس روزهایی را به خاطر آورد که همسرش او را ترک کرده بود تا با زن دیگری زندگی کند. لیزا روزهای بدع را پشت سر می‌گذاشت. او نمی‌توانست به راحتی با موضوع خیانت و اینکه باید از همسرش جدا شود، کنار بیاید. برای همین، همسرش را تعقیب کرد تا زن جدیدش را پیدا کند. او بارها و بارها با آن خانم تماس می‌گرفت و تلفن را قطع می‌کرد؛ اما به این کار راضی نشد و چندین بار به خانه او رفت و تهدیدش کرد که آنجا را به آتش می‌کشد.

در چنین شرایطی بود که به فکر سفر به قاهره افتاد. کاری که سال‌ها بود تمایل داشت آن را انجام دهد: «همیشه می‌خواستم مصر و اهرام ثلاثه را از نزدیک ببینم. گرچه روزهای بدی را می‌گذارند؛ اما کارت اعتباری‌ام هنوز قابل‌استفاده بود. پس به راه افتادم.»

لیزا صبح اولین روز سفر، خسته از پرواز طولانی، درست در هنگام طلوع خورشید از خواب بیدار شد. در حالی که نمی‌توانست چشمانش را گم‌ل باز کند، به‌دنبال سیگار گشت. یکی پیدا کرد؛ اما وقتی بوی پلاستیک سوخته به مشامش رسید، متوجه شد به‌جای سیگار، یک لوله خودکار را آتش زده است!

تمام روزها، هفته‌ها و ماه‌های گذشته او به افسردگی و خشم شدید گذشته بود. احساساتی که با خود، گریه، پرخوری و بی‌خوابی را به‌همراه آورده بودند. سرخوردگی و ناتوانی، دوستان همیشگی‌اش شده بودند. دوباره روی تخت دراز کشید و شروع به گریه کرد: «دوباره احساس ناتوانی در من اوج گرفت. حس می‌کردم هرچه در زندگی می‌خواستم و همه آنچه که برایش تلاش کردم، از دست رفته است. دیگر حتی نمی‌توانستم سیگار بکشم. به همسرم فکر کردم و اینکه چقدر از او متنفر هستم و در همان حال، یافتن کار جدید چقدر دشوار است. احساس بدی نسبت به خودم داشتم. سعی کردم از روی تخت بلند شوم؛ اما دستم به لیوان آب خورد. لیوان افتاد و شکست و من شدیدتر گریه کردم. احساس کردم چیزی را باید تغییر بدهم. چیزی که کنترلش در اختیار من است.»

هرطور شده از تخت بیرون رفت و دوش گرفت. سپس هتل را به‌سمت اهرام ثلاثه ترک کرد. وقتی در تاکسی از خیابان‌های شلوغ و کثیف قاهره می‌گذشت تا به اهرام برسد، برای لحظاتی، احساساتش نسبت به خودش تغییر کرد. فکر کرد به هدفی نیاز دارد تا سمت آن حرکت کند و زندگی‌اش را تغییر دهد.

پیش از آنکه به اهرام و صحرای بی‌پایان پیرامون آن برسد، تصمیم گرفت دوباره به آنجا بازگردد و سفری طولانی در صحرا داشته باشد. در آن لحظات، چنین تصمیمی، مسخره به نظر می‌رسید.

او بسیار چاق شده بود، دیگر پولی نداشت و حتی اسم آن صحرا را نمی‌دانست. لیزا حتی نمی‌دانست سفری که در ذهن دارد، در آن صحرای بزرگ، ممکن است یا نه؛ اما هیچ‌کدام از این موضوعات در آن لحظه اهمیتی نداشتند. او تنها به دنبال موضوعی بود که بتواند روی آن تمرکز کند. یک سال به خودش فرصت داد تا برای چنین سفری آماده شود. او می‌دانست برای چنین موضوعی باید از خودگذشتگی داشته باشد و بعضی چیزها را رها کند و اول از همه، سیگار بود.

در طول ۶ ماه بعد، سیگار در زندگی لیزا جایش را به دویدن داد و به دنبال آن، عادت‌های روزانه او نیز تغییر کردند. ساعت و رژیم غذایی، مدل کارکردن، ساعت خوابیدن و بیدار شدن او عوض شدند. پس کم‌کم برنامه روزهای کاری و تعطیلات نیز تغییر کردند. او تصمیم گرفت ادامه تحصیل بدهد، خانه بخرد و دوباره ازدواج کند. حتی می‌خواست در دوی ماراتن شرکت کند و سرانجام حاضر شد در یک پژوهش علمی شرکت کند.

شاید روزی که لیزا در آن تاکسی تصمیم گرفت سیگار را ترک کند، تصور می‌کرد نمی‌تواند در یک سفر هیجان‌انگیز به صحرا، سیگار به همراه نداشته باشد؛ اما وقتی ۱۱ ماه بعد با گروهی از گردشگران در یک تور مجهز راهی صحرا شد، آن قدر وسایل مختلف به همراه داشتند که بود و نبود چند پاکت سیگار، تأثیری در سفرشان نداشت. البته برای محققان هم جزئیات این سفر، چندان مهم نبود. آن‌ها معتقد بودند آن روز در قاهره، آن تغییر کوچک در ذهن لیزا (تصمیم به ترک سیگار برای رسیدن به هدفش) مجموعه‌ای از تغییرات را ایجاد کرد که اثراتش در تمام زندگی او تکثیر شد.

بررسی تصاویر مغزی لیزا نیز نشان می‌دادند الگوهای جدید زندگی، جایگزین الگوهای قدیمی شده‌اند. گرچه هنوز ردپای رفتارها و عادت‌های گذشته در مغز او دیده می‌شدند؛ اما عادت‌های جدید، آن‌ها را به عقب می‌رانند. این تصاویر نشان می‌دادند به همان نسبت که عادت‌های لیزا تغییر می‌کردند، مغز او نیز تغییر می‌کرد.

محققان در نتیجه بررسی افراد مختلف حاضر در تحقیق دریافتند که تمامی آن‌ها فرایندی مشابه لیزا را طی کرده بودند. در حقیقت، سفر به قاهره، طلاق یا حتی تصمیم برای سفر مجدد به صحرا، عامل ایجاد تغییر نبودند، بلکه تمرکز بر تغییر یک عادت (در مورد لیزا، سیگار کشیدن) عامل اصلی تغییرات اساسی بود. این الگو، «عادت پایه» نام دارد و تمرکز بر آن، به افراد می‌آموزد چگونه بقیه عادت‌های زندگی را تغییر دهند.

این الگو تنها دربارهٔ انسان‌ها نیست و در مورد شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز وجود دارد. وقتی شرکتی بر تغییر یک عادت مرکزی تمرکز می‌کند، بقیه روندها نیز تغییر می‌کنند. شرکت‌های بزرگی مانند پراکتر اند گمبل<sup>۱</sup>، استارباکس<sup>۲</sup>، آلکوا<sup>۳</sup> و تارگت<sup>۴</sup> با استفاده از همین الگو، بر روش زندگی، انجام کارها و عادت‌های روزمره مردم تأثیر گذاشتند.

در اواخر دوره تحقیق، پژوهشگران یکی از اسکن‌های مغزی لیزا را به او نشان دادند. تصاویری که از صفحه‌نمایش رایانه پخش می‌شد، از جمله نمونه‌های اخیر ضبط شده بود. یکی از محققان، نقطه‌ای در مغز لیزا را به او نشان داد و گفت: «این نقطه به احساس گرسنگی ارتباط دارد. وقتی غذا خوردن را تمام می‌کنی، این نقطه هنوز فعال است و این نشان می‌دهد که هنوز تمایل به پرخوری در شما وجود دارد.» او سپس نقطه‌ای در نزدیکی پیشانی لیزا را نشان داد و گفت: «اما، فعالیت‌های جدیدی در این نقطه دیده می‌شود که به نظر ما، موجب خویشتن‌داری شما در برابر پرخوری می‌شود. در هر بار آزمایش، فعالیت این نقطه، بیشتر از قبل شده است.»

لیزا از جمله نمونه‌هایی بود که اسکن مغزی واضحی داشت و بدین ترتیب محققان می‌توانستند الگوهای رفتاری و عادت‌های مغزی را به‌خوبی دنبال کنند. یکی از پزشکان گروه تحقیق به او گفت: «تو به ما کمک می‌کنی تا متوجه شویم

---

1. Procter&Gambel

2. Starbucks

3. Alcoa

4. Target

چطور یک تصمیم به عادت رفتاری تبدیل می‌شود.»

امروز صبح پس از آنکه از خواب بیدار شدید، اولین کاری که کردید، چه بود؟ دوش گرفتید، صبحانه خوردید یا به اینترنت وصل شدید؟ ترتیب شستن دست و صورت و مسواک زدن دندان چگونه است؟ اول بند کفش کدام پا را می‌بندید؟ وقتی از خانه بیرون می‌روید، به همسر یا فرزندان چیزی می‌گویید؟ وقتی پشت میز کار می‌نشینید، اولین کارتان چیست؟ خواندن ایمیل‌های کاری یا صحبت با همکاران؟ رژیم غذایی شما در محل کار چطور است؟ وقتی به خانه برمی‌گردید، برای پیاده‌روی آماده می‌شوید یا ترجیح می‌دهید بقیه روز را جلوی تلویزیون بگذرانید؟ ویلیام جیمز<sup>۱</sup> در سال ۱۸۹۲ نوشت: «آن بخش از زندگی ما که ظاهر مشخصی

دارد، مجموعه‌ای از عادت‌هاست.»

در نگاه اول، به نظر می‌رسد بیشتر کارهای روزمره ما، محصول تصمیم‌های دقیق و حساب‌شده هستند؛ اما بسیاری از آن‌ها در واقع این‌طور نیست و بسیاری از آن‌ها محصول عادت‌های ما هستند. این عادت‌ها به صورت تنها و در نگاه اول، معنای خاصی ندارند و بسیار جزئی هستند؛ اما در مجموع، تأثیر زیادی بر احساس شادی، امنیت و آرامش خاطر ما دارند. نتایج یک تحقیق دانشگاهی که در سال ۲۰۰۶ منتشر شد، نشان می‌دهد بیش از ۴۰ درصد فعالیت‌های روزمره هر انسان، ناشی از عادت‌های او هستند و نه نتیجه تصمیم‌های قبلی.

ویلیام جیمز در زمان خود تلاش بسیاری کرد تا متوجه شود عادت‌ها چطور به وجود می‌آیند؛ اما به نتیجه مشخصی نرسید و دانشمندان در اواخر قرن بیستم توانستند نشان دهند عادت‌های روزمره چطور به وجود می‌آیند و چگونه تغییر می‌کنند.

کتابی که در دست دارید، به ۳ بخش تقسیم می‌شود. در بخش نخست به موضوع شکل‌گیری عادت‌ها در زندگی افراد می‌پردازد. اینکه عادت‌ها چگونه وارد زندگی افراد می‌شوند و چگونه عادت‌های جدید، جای قبلی‌ها را می‌گیرند و در

۱. ویلیام جیمز (William James)، ۱۹۱۰-۱۸۴۲) فیلسوف آمریکایی و بنیان‌گذار مکتب پراگماتیسم

نهایت اینکه چطور یک تبلیغ ساده مسواک‌زدن، به مسئله ملی تبدیل می‌شود را توضیح می‌دهد. در همین حال متوجه می‌شویم که چطور شرکت پراکتر اند گمبل با استفاده از یک عادت ساده مشتریان، تولید یک اسپری را به تجارتی میلیون‌دلاری تبدیل کرد یا آنتونی کوین دانگی<sup>۱</sup> چطور توانست با تمرکز بر رفتارهای غیرارادی بازیکنانش، سرنوشت بدترین تیم لیگ فوتبال آمریکایی را تغییر دهد.

در بخش دوم کتاب، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و موفق بررسی می‌شود و می‌فهمیم که چطور پل اونیل<sup>۲</sup> به عنوان یک مدیر اجرایی توانست کارخانه تولید آلومینیوم روبه ورشکستگی را به شرکتی موفق و سودده تبدیل کند. همچنین در نمونه عجیب دیگری می‌بینیم که استارباکس با نوشتن جملاتی درباره تقویت اراده روی محصولاتش، چطور یک دانش آموز ترک تحصیل کرده را به مدیری موفق تبدیل کرد؛ و در نهایت، بررسی می‌کنیم که چطور وقتی عادت‌های روزمره در بیمارستان تغییر می‌کنند، حتی باهوش‌ترین افراد نیز ممکن است اشتباهات جبران‌ناپذیری مرتکب شوند.

بخش سوم کتاب به بررسی عادت‌های جوامع اختصاص دارد و توضیح می‌دهد که مارتین لوتر کینگ<sup>۳</sup> چگونه با تغییر عادت‌ها و رسوم دیرینه موفق شد در جامعه تغییر ایجاد کند و با استفاده از همین روش، ریک وارن<sup>۴</sup> توانست بزرگ‌ترین کلیسای ملی آمریکا را در کالیفرنیا تأسیس کند. در آخر به موضوعات اخلاقی بحث‌برانگیز در جامعه پرداخته شده است؛ مانند اینکه چرا وقتی یک قاتل انگلیسی می‌گوید عادت‌هایش او را وادار به انجام جنایت کرده‌اند، آزادی او از زندان، کار درستی است. این کتاب بر اساس نتایج صدها تحقیق دانشگاهی، گفت‌وگو با بیش از ۳۰۰

1. Anthony Kevin Duncy

2. Paul H. O'Neill

۳. مارتین لوتر کینگ (Martin Luther King, Jr. ۱۹۲۹-۱۹۶۸) رهبر جنبش حقوق مدنی آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار بود.

4. Rick Warren

دانشمند، مدیر اجرایی و پس از مطالعه پژوهش‌های انجام‌شده در ده‌ها شرکت بزرگ، نوشته شده است و عادت‌ها را بر اساس تعاریف فنی آن‌ها بررسی می‌کند. ما انسان‌ها در زمانی خاص، سنجیده و حساب‌شده، روشی مشخص را برای انجام یک کار انتخاب می‌کنیم و پس از آن، تفکر درباره آن کار را متوقف می‌کنیم؛ در حالی که به‌صورت روزمره آن کار را انجام می‌دهیم. ما در مقطعی از زندگی تصمیم می‌گیریم که چه بپوشیم، چطور غذا بخوریم، کارهای روزمره را چگونه انجام دهیم و ... سپس بدون آنکه به این رفتار خود فکر و توجه کنیم، آن‌ها را انجام می‌دهیم. این رفتار، به‌دلیل سیستم عصبی ماست و اگر بدانیم چگونه این اتفاق رخ می‌دهد، می‌توانیم بسیار ساده‌تر، الگوهای رفتاری خود را تغییر دهیم.

\*\*\*

من اولین بار، زمانی که در جریان جنگ عراق به‌عنوان یک گزارشگر در بغداد حضور داشتم، به علم عادت‌های انسانی علاقه‌مند شدم. وقتی به عملکرد روزانه نظامیان توجه کردم، متوجه شدم رفتار جمعی آن‌ها یکی از تجربه‌های بزرگ تشکیل عادت در طول تاریخ است. آموزش‌هایی که به سربازان داده می‌شود، عادت‌های به‌دقت طراحی‌شده و مشترکی را نزد آنان به وجود می‌آورد. اینکه چگونه شلیک کنند، در هنگام تیراندازی چه رفتاری داشته باشند و حتی به چه فکر کنند. در میدان نبرد، هر دستوری که از سوی فرمانده صادر می‌شود، رفتارهای مشخص و غیرارادی را از طرف سربازان به‌دنبال دارد. در حقیقت، کل سازمان ارتش وابسته به آموزش‌هایی است که اصول ساختن سنگر، تعیین اولویت‌ها در هنگام نبرد و تصمیم‌گیری‌های سریع را به سربازان یاد می‌دهد. در روزهای اولیه نبرد و زمانی که مقاومت‌های مردمی و درگیری‌ها بیشتر بود، تعداد کشته‌شده‌های جنگ مدام بیشتر می‌شد و من دیدم که چطور فرماندهان به‌دنبال راهکارهایی بودند که به سربازان تلقین کنند این وضعیت ناخوشایند، سرانجام به صلحی پایدار خواهد انجامید.

کمتر از دو ماه پس از حضورم در عراق، خبردار شدم یکی از افسران شهر کوفه،

سرگرم اجرای یک دوره بهبود عادت‌های اجتماعی است. او فیلم‌هایی را که از شورش‌های شهری تهیه شده بود، به‌دقت بررسی کرده و توانسته بود الگویی مشخص در این رابطه استخراج کند. خشونت‌ها زمانی آغاز می‌شدند که مردم در فضایی باز یا میدانی بزرگ جمع می‌شدند و پس از آنکه تعدادشان بیشتر می‌شد، یک نفر تکه‌سنگی را پرتاب می‌کرد یا شیشه‌ای را می‌شکست.

آن سرگرد با شهردار کوفه ملاقات کرد و از او خواست غذافروشان را که با گاری‌های خود دور میدان اصلی شهر جمع می‌شدند، از آنجا دور کند. شهردار پذیرفت و چند هفته بعد، اثر این کار مشخص شد. در ابتدا جمعیت کمی در میدان حاضر می‌شدند، سپس در بعدازظهر تعدادشان بیشتر می‌شد و شروع به شعاردادن می‌کردند. پلیس عراق متوجه وجود مشکل می‌شد و از نیروهای آمریکایی می‌خواست هیچ کاری انجام ندهند. هنگام غروب، جمعیت حاضر در میدان، خسته و گرسنه در جست‌وجوی غذافروشی‌های دوره‌گرد بودند؛ اما اثری از آن‌ها نبود. پس کم‌کم میدان را ترک می‌کردند. شعاردهندگان دل‌سرد می‌شدند و ساعت ۸ شب، میدان کاملاً خلوت شده بود.

وقتی به پایگاه نظامی حومه کوفه رفتم، توانستم با آن سرگرد صحبت کنم. او گفت: «لازم نیست به رفتارهای جمعیت به‌عنوان یک عادت، توجه کنی. تنها روان‌شناسی تشکیل عادت را بدان.»

سرگرد ارتش زمانی که جوان بود، عادت‌هایی کسب کرده بود که برای استراحت در مناطق جنگی، حفظ تمرکز در میدان نبرد و تصمیم‌گیری در حالت خستگی به کار می‌آمدند. همچنین دوره‌هایی برای نحوه ارتباط با دیگران، ورزش‌های روزانه، پس‌انداز و ... گذرانده بود. او همان‌طور که ارتقای درجه می‌یافت، به اهمیت عادت‌های سازمانی پی‌برد. با استفاده از این عادت‌ها می‌شد کارها را بدون آنکه مدام از مقام مافوق سؤال پرسید، به‌درستی انجام داد یا در حالی که با دیگر افراد حاضر در گروه مشکل دارید، به موفقیت دست یافت. در همین حال، او درباره پایبندی جوامع به قوانین و عادت‌های مرسوم نیز مطالعه می‌کرد. به اعتقاد او، جامعه مجموعه‌ای از عادت‌هاست

که هزاران نفر آن‌ها را به صورت هماهنگ انجام می‌دهند و بسته به تأثیرات این عادت‌ها، ممکن است شاهد خشونت یا صلح در آن جامعه باشیم.

سرگرد ارتش به جز خالی کردن میدان اصلی شهر از دست‌فروش‌ها، اقدامات دیگری نیز در شهر کوفه انجام داد تا عادت‌های افراد را تغییر دهد و در نهایت، پس از مدتی، شاهد بودیم که در این شهر دیگر شورش رخ نمی‌داد.

این سرگرد به من گفت: «توجه به عادت‌ها مهم‌ترین نکته‌ای است که من از حضور در ارتش آموختم و نگاه من را نسبت به دنیای پیرامون عوض کرد. آیا شب‌ها خوب نمی‌خوابی و صبح‌ها همچنان خسته هستی؟ به کارهایی که پیش از خواب انجام می‌دهی و برنامه صبحگاهی‌ات توجه کن. آیا می‌خواهی از دویدن و ورزش روزانه لذت ببری؟ آن را به یک فعالیت روزمره تبدیل کن. من این موضوع را به فرزندانم نیز می‌گویم. در جلسات فرماندهی ارتش نیز درباره آن بحث می‌کنیم. هیچ‌کس به من نگفته بود که با جمع‌آوری دکه‌های غذافروشی از دور میدان شهر، می‌توان خشونت‌ها را کنترل کرد؛ اما اگر به موضوعات از دریچه عادت‌ها نگاه کنی، انگار همه ابزار لازم را در اختیار قرار داده‌اند و می‌توانی به راحتی کار را آغاز کنی.»

این سرگرد، متولد گرجستان بود و پیش از ورود به ارتش، عادت عجیبی در تخمه‌خوردن داشت. شغل پیشین او تعمیر خطوط تلفن بود؛ این کار را در مدرسه آموخته بود؛ اما اکنون ۸۰۰ سرباز را در میدان نبرد هدایت می‌کرد: «اگر یک آدم معمولی مانند من می‌تواند این کارها را انجام بدهد، هر فرد دیگری هم می‌تواند. من همیشه به سربازهایم می‌گویم اگر عادت‌های درستی داشته باشید، هر کاری را می‌توانید انجام دهید.»

در دهه اخیر، دانش ما از عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت‌ها به میزانی پیشرفت کرده است که ۵۰ سال پیش، تصویری از آن نداشتیم. اکنون می‌توانیم درباره کارکرد عادت‌ها در زندگی فردی، جوامع و سازمان‌ها شفاف‌تر سخن بگوییم. می‌دانیم عادت‌ها چگونه شکل می‌گیرند، چه تأثیری دارند و چطور تغییر می‌کنند

و نسبت به ساختار و روش کار آن‌ها، آشنایی بیشتری داریم. می‌دانیم چطور آن‌ها را تخریب کنیم و برای رسیدن به اهدافمان آن‌ها را از نو بسازیم. می‌دانیم چگونه می‌توان به انسان‌ها کمک کرد تا زندگی بهتری داشته باشند، کمتر شکست بخورند، بیشتر ورزش کنند و در کار مؤثرتر و کارآمدتر باشند.

تغییر یک عادت، همیشه سریع و ساده رخ نمی‌دهد؛ اما امکان دارد و اکنون می‌دانیم که چطور امکان دارد.

www.ketab.ir