



The Power of Habit

قدرت عادت

دلیل کارهایی که در زندگی و کسب و کار انجام می‌دهیم

چارلز دوهیگ

مترجم:

سمیرا رضایتی

سرشناسه : دوهیگ، چارلز Duhigg, Charles،

Duhigg, Charles

عنوان و نام پدیدآور : قدرت عادت : دلیل کارهایی که در زندگی و کسب و کار انجام می‌دهیم / چارلز دوهیگ : مترجم سمیرا رضایتی.

مشخصات نشر : بجنورد: در قلم، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری : ۲۵۶ص.

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۸۰-۰۹-۳

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: Power of habit : why we do what we do in life and business،

۲۰۱۴.

عنوان دیگر : دلیل کارهایی که در زندگی و کسب و کار انجام می‌دهیم.

موضوع : عادت

Habit : موضوع

موضوع : عادت -- جنبه‌های اجتماعی

Habit -- Social aspects : موضوع

موضوع : تحول (روان‌شناسی)

موضوع : Change (Psychology)

شناسه افزوده : رضایتی، سمیرا، ۱۳۶۳-، مترجم

رده بندی کنگره : BF۳۳۵

رده بندی دیویی : ۱۵۸/۱

شماره کتابشناسی ملی : ۸۴۸۱۸۹۴

اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

این کتاب ترجمه‌ای است از:

The Power of Habit

Why We Do What We Do in Life and Business

Charles Duhigg

Random House; Illustrated edition (February 28, 2012)

ISBN-10 : 1400069289

ISBN-13 : 978-1400069286

چاپ اول ۱۴۰۰



Qalampub.ir

Info@QalamPub.ir

تلفن تماس: ۰۹۱۵۸۸۵۸۲۹۸-۰۹۳۵۳۴۶۳۹۱۴

قدرت عادت

دلیل کارهایی که در زندگی ما کسب و کار انجام می‌دهیم

تألیف: چارلز دوهیگ

مترجم: سمیرا رضایتی

ویراستار: مهسا هورفر

طراحی و صفحه‌آرایی: حمید رضا زاده (تیم طراحی ایرانیان)

ناشر: انتشارات ذر قلم

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۸۰-۰۹-۳

چاپ: شهر چاپ خراسان

نوبت چاپ: اول

تاریخ چاپ: ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار..... ۷

درمان عادت..... ۷

بخش اول: عادت‌های فردی

۱- چرخه‌ی عادت..... ۱۹

عادت‌ها چگونه عمل می‌کنند..... ۱۹

۲- ذهن آرزومند..... ۴۷

چگونه عادات تازه ایجاد کنیم..... ۴۷

۳- قانون طلایی تغییر عادت..... ۷۷

چگونه تغییر اتفاق می‌افتد..... ۷۷

بخش دوم: عادت‌های سازمان‌های موفق

۴- عادت‌های شاه‌کلید یا منظومه‌ی پل اونیل..... ۱۰۵

کدام عادت اهمیت بیشتری دارد؟..... ۱۰۵

۵- استارباکس و عادت موفقیت آمیز..... ۱۳۲

اراده‌ی اتوماتیک..... ۱۳۲

۶- قدرت بحران..... ۱۵۵

چگونه رهبران می‌توانند با طراحی واکنش‌ها، عادت به وجود آورند؟..... ۱۵۵

۷- چطور به سوی اهداف کشیده می‌شوید حتی آن زمان که هنوز اقدام نکرده اید؟..... ۱۷۹

شرکت‌ها عادت به پیش بینی عادت‌ها و تغییر آن‌ها دارند..... ۱۷۹

درمان عادت

او یکی از بیمارانی بود که مورد عنایت پژوهشگران قرار گرفته بود. منظورم لیزا آلن است. در پرونده‌اش نوشته شده بود: سی و پنج ساله و از سن شانزده سالگی کشیدن سیگار و نوشیدن الکل را آغاز کرده است. او در زندگی از چاقی رنج می‌کشیده است و در اواسط دهه‌ی دوم زندگی خویش، به خاطر بدهی‌هایش، تحت پیگرد قانونی قرار گرفته است. طبق بیانات خودش، بیشترین زمانی که توانسته در جایی مشغول به کار باشد، یک سال بوده است. اما همین خانم، همین که اینک مقابل پژوهشگران نشسته است، دارای اندامی متناسب و زیبا است. پاهایش، پای دهنده‌ای تواناست. ده سال جوان‌تر از عکسی است که روی پرونده مشاهده می‌شود. چنان توانمند به نظر می‌رسید که گویی اگر با تمام افرادی که در این اتاق حضور دارند، مسابقه دو بدهد، از همه سبقت خواهد گرفت.

با توجه به مطالب تازه‌ای که به پرونده اضافه شده است، مشخص شده است که لیزا چندان بدهی ندارد، دیگر چاق نیست، مشروبات الکلی مصرف نمی‌کند و از همه حیرت‌انگیزتر این که حدود مدت سی و نه ماه، یعنی چیزی بیشتر از سه سال است که در یک شرکت طراحی گرافیکی مشغول

به کار است.

او هر بار که به آزمایشگاه واقع در حومه‌ی بتسدا در ایالت مریلند مراجعه می‌کند، باید به چند پرسش ویژه جواب دهد. یکی از پزشکان از او می‌پرسد: «از آخرین باری که سیگار کشیدی چقدر می‌گذرد؟»

«در عرض چهار سال بیست و هفت کیلو هم وزن کم کرده‌ام. در یک مسابقه‌ی ماراتن هم شرکت کرده‌ام.» در کنار این تغییرات فیزیکی، او توانسته است تحصیلات خود را نیز ادامه دهد و مدرک کارشناسی ارشدش را بگیرد، یک خانه بخرد و تغییرات زیادی در اخلاق و عادات او اتفاق افتاده است. متخصص عصب شناسی، روان درمانگر، متخصص ژنتیک و جامعه شناس در این جا هستند. در سه سال گذشته، آن‌ها به ده‌ها نفر مانند لیزا کمک کرده‌اند تا با بهره‌گیری از کمک‌های مالی مؤسسات ملی بهداشت و سلامت به افرادی که به سیگار، پرخوری، مواد مخدر، الکل و خرید کردن اعتیاد دارند، کمک می‌کنند تا عادات بد خود را از بین ببرند.

آنچه در تمام آن‌ها مشترک است، این است که آن‌ها توانسته‌اند در مدت کوتاهی تغییرات چشمگیری در زندگی‌شان به وجود آورند. حال این پژوهشگران قصد دارند علت این امر را بررسی کنند؛ بنابراین تمام نشانه‌های حیاتی آن‌ها را مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. دوربین‌هایی در منزل این افراد نصب شده است تا عملکرد آن‌ها را طی روز ضبط کند؛ دی. ان.ای و حتی عملکرد ذهنشان در زمان رخ دادن بعضی از اتفاق‌ها و تغییرات خون و سیگنال‌های مغزی‌شان در زمان قرار گرفتن در برابر یک محرک (مثلاً سیگار یا غذا) را مورد بررسی قرار داده‌اند. پژوهشگران در این تحقیق قصد دارند چگونگی عملکرد عادات و تأثیر آن‌ها را روی اعصاب فرد و دلیل ایجاد تغییرات را بررسی کنند. پزشکی رو به لیزا می‌کند و می‌گوید: «البته این پرسش را بارها پاسخ داده‌ای، ولی در بین همکاران من افرادی هستند که هنوز پاسخ تو را نشنیده‌اند. می‌خواهم یک بار دیگر برایمان توضیح دهی که چطور توانستی سیگار را ترک کنی؟»

لیزا: «بله، حتماً. همه چیز از قاهره آغاز شد.»

سپس داستان خود را اینگونه شرح داد. هنگامی که در قاهره بود، تصمیم جدی برای ترک سیگار گرفته بود. چند ماه پیش همسرش گفته بود که دیگر قادر به ادامه‌ی زندگی نیست و قصد جدایی از او را دارد؛ چرا که شیفته‌ی زن دیگری شده است. او پس از این که از خیانت همسرش آگاه شد، خود را برای جدایی آماده کرد. اگرچه مدتی را صرف اندوه خوردن نمود و با وسواس خاصی تمام رفتارهای شوهرش را زیر نظر گرفت، شبی پس از نوشیدن الکل به منزل او رفت و سروصدا به راه انداخت و

می خواست خانه را به آتش بکشد.

لیزا: «آن روزها از لحاظ روحی به هم ریخته بودم. نمی دانستم چه کار باید بکنم. همیشه از کودکی آرزو داشتم به مصر بروم و اهرام ثلاثه را ببینم. خب، وضع مالی ام هم چندان بد نبود. رفتم.»

نخستین شب اقامت لیزا در هتلی در قاهره بود. صبح زود بانگ اذان مسجدی را که در نزدیکی هتل قرار داشت، شنید. از خواب بیدار شد و در تاریکی اتاق به دنبال پاکت سیگار خود گشت. هنوز ساعت خوابش تنظیم نشده بود. گیج بود و خواب آلود. پس از مدتی احساس کرد بوی سوختگی به مشامش می رسد. وقتی به خودش آمد و اطرافش را نگاه کرد، دید که به جای سیگار، یک خودکار را آتش زده است.

او به مدت چهار ماه، روز و شب خود را با گریه و اندوه گذراند. برای این که بتواند غمش را از یاد ببرد به پرخوری روی آورده و از لحاظ روحی نیز احساساتی مانند خشم، بی پناهی و حس بی ارزشی داشت. «همین طور که روی تخت نشسته بودم، انگار سقف اتاق روی سرم فرو ریخت؛ مثل آبشاری از غم و اندوه. حس خیلی بدی داشتم. نمی دانم چرا هیچ کاری را درست انجام نمی دادم. من، من حتی از پس روشن کردن یک نخ سیگار هم بر نمی آمدم. افکارم آشفته بودند. فکر شوهر سابقم یک لحظه هم من را رها نمی کرد؛ فکر این که وقتی برگشتم چطور باید زمام زندگی ام را به دست بگیرم، خانه ای جدید پیدا کنم، شغلی تازه و... وای که تمام این کارها برایم سخت و غیرممکن بودند. با خود می گفتم: یعنی من می توانم از پس این کارها برآیم؟! تابه حال چه کاری را درست انجام داده ام؟ چرا من همیشه و در همه کارها ضعیفم؟ با این بیماری چه کنم؟ همیشه تمام اتفاقات بد، می گردند و مرا پیدا می کنند. از جایم بلند شدم تا به سمت دستشویی بروم. ناگهان با پارچ آبی که روی میز کنار تختم بود برخورد کردم. پارچ به زمین افتاد و تمام زمین خیس آب شد. گریه ام گرفت. مأیوس شده بودم. دیگر نمی توانستم این وضع را تحمل کنم. باید کاری می کردم. تغییری در زندگی ام لازم بود. دست کم مواردی را که می توانستم، باید تغییر می دادم.»

لیزا، صبح آن روز پس از حمام کردن، از هتل بیرون رفت. هنگامی که در تاکسی نشسته بود، از پنجره ای آن به خیابان های شلوغ قاهره می نگریست. بعد به یک جاده ای خاکی رسیدند؛ جاده ای که در انتهای آن اهرام جیزه قرار داشتند. تا چشم کار می کرد بیابان بود. برای چند لحظه خودش را فراموش کرد. دیگر دلش برای خودش نمی سوخت. برای زنده ماندن باید هدفی پیدا می کرد؛ هدفی ارزشمند و امیدبخش.

تصمیم عجیبی گرفت. او می خواست تا انتهای بیابان با تاکسی برود. خودش می دانست که

تصمیم ابلهانه‌ای است. چاقی بیش از حد مانع از راه رفتن او می‌شد و پولی هم همراه نداشت. او حتی نام آن بیابان را هم نمی‌دانست. حتی نمی‌دانست که آیا رفتن به این سفر با شرایطی که او دارد، ممکن است یا نه؛ اما او دیگر به هیچ چیز فکر نمی‌کرد. فقط می‌دانست که باید هدفی داشته باشد که بتواند روی آن تمرکز کند. کمی که فکر کرد، تصمیم دیگری گرفت. او به خودش یک سال فرصت داد. برای این که به چیزی که می‌خواست برسد، باید تغییرات زیادی در زندگی‌اش به وجود می‌آورد و برای بهبود و سرعت بخشیدن به این وضعیت، در این میان باید از چیزهایی می‌گذشت.

نخستین قدم در این مسیر، ترک سیگار بود.

لیزا، یازده ماه بعد دوباره به مصر بازگشت. برای عبور از آن بیابان این بار به همراه گروهی قصد سفر داشت. (افرادی مجرب با اتوبوس‌هایی مجهز به تهویه‌ی هوا) کاروان آن‌ها مقادیر زیادی آب، خوراکی، چادر، نقشه، سیستم‌های مجهز مکان یابی، رادیوهای دو موج و... همراه خود داشت که همه‌ی این مواد و وسایل را در کارتن‌های سیگار جا داده بودند. لحظه‌ای که در تاکسی نشسته بود و این تصمیم را گرفت، به هیچ یک از این موارد فکر نمی‌کرد. گویی که حتی دانشمندان آزمایشگاه نیز این جزئیات را درک نکرده بودند. آن‌ها فقط توانستند به این مطلب پی ببرند که تغییری نامحسوس در امر تصمیم‌گیری صورت گرفته است (آن هم هدف گذاری لیزا برای ترک سیگار بود) این تصمیم باعث شد زنجیرهای پیوسته از اهداف و در پی آن، تغییرات رخ دهد. در این روند او تغییراتی در غذا خوردن، خوابیدن، کار کردن، پس انداز، برنامه ریزی امور روزانه و مهم‌تر از همه، برنامه ریزی برای آینده‌اش را نیز سامان داد.

ابتدا آغاز به دویدن کرد. دویدن‌هایی که از مسافت‌های کوتاه انجام می‌شد. بعد رفته رفته مسیر دویدن را افزایش داد. او پس از مدتی دوباره به دانشگاه بازگشت. خانه خرید و توانست پس از آشنایی با فردی به نامزدی و ازدواج نیز فکر کند. پس از تمام این کارها بود که به طور داوطلبانه در برنامه‌ی تحقیقاتی ثبت نام کرد. دانشمندان با بررسی مغز او توانستند به این مطلب برسند که تمام عصب‌ها و الگوهای عصبی او عادت‌های قدیمی در اثر تأثیر الگوهای جدید، به شدت تغییر کرده‌اند. اگرچه هنوز هم امواجی از این عادات قدیمی دریافت می‌شود، ولی این امواج توسط فعالیت الگوهای جدید از بین می‌روند و این دلیلی است که لیزا توانسته است در زندگی این همه تغییر را به وجود آورد.

به نظر پژوهشگران حوزه‌ی طلاق، سفر به قاهره با رفتن به بیابان، باعث به وجود آمدن این تغییرات شده است، اما عامل مؤثر، اراده‌ی او برای ترک سیگار است. این تصمیم تمام موارد دیگر

را نیز تحت تأثیر قرار داده بود. لیزا با تمرکز بر یک الگوی رفتاری صحیح (که به آن عادت شاه کلید می گویند)، توانست برای زندگی خود برنامه‌ی جدیدی را طراحی کند. برپایی چنین تغییرات شگرفی تنها به افراد بازمی‌گردد، بلکه شرکت‌ها و ادارات نیز می‌توانند بر پایه‌ی تغییر عادت، همگی اوضاع و احوال خویش را دچار تحول کنند. از جمله شرکت‌هایی که توانسته‌اند چنین امری را در مناسبات خویش اعمال کنند، می‌توان به پروکتر آند گمبل، استارباکس، آلکوا و تارگت اشاره کرد. آن‌ها ارتباطات، چگونگی اطلاع‌رسانی به کارکنان و چگونگی انجام برخی کارها را تغییر دادند تا بتوانند به گونه‌ای مؤثرتر بر مشتریان خود تأثیر بگذارند (البته مشتریان چیزی از این تغییرات نمی‌فهمند).

روزی یکی از پژوهشگران به لیزا گفت که می‌خواهد یکی از اسکن‌های مغزش را به او نشان دهد. او عکس کامپیوتری مغز لیزا را نشان داد و گفت: «این بخش (تقریباً مرکز مغز را نشان داد مربوط به گرسنگی است. هر زمان که غذایی را مقابل خود می‌بینی، اعصاب این بخش فعال می‌شوند. هنوز هم در این ناحیه اعصاب پیام‌هایی برای پرخوری برای تو ارسال می‌کنند، اما چیزی که در اینجا اهمیت دارد، این است که در این بخش (کمی جلوتر، نزدیک به پیشانی را نشان داد) فعالیت جدیدی آغاز به کار کرده است که دقیقاً روی خویشتن‌داری و کنترل تأثیر دارد و هر وقت که تو در مقابل وسوسه‌های غذایی قرار می‌گیری، این بخش پیش از پیش به فعالیت خود ادامه می‌دهد.» لیزا از جمله افرادی بود که به نظر پژوهشگران سیستم عملگردهای عالی داشت؛ از این رو مورد علاقه‌ی آنان قرار گرفته بود. اسکن‌های مغز او، نقشه‌ی کاملی از الگوهای (رفتاری عادت) مغز انسان را به تصویر می‌کشید. پزشکی به او گفت: «تو به کمک مغز خود می‌توانی به خوبی، چگونگی تصمیم‌گیری یک رفتار ناخودآگاه را به ما نشان دهی.» افراد حاضر در اتاق هم، چنین باوری داشتند. همگی احساس می‌کردند که به زودی به کشفی بزرگ خواهند رسید و این امر حقیقت داشت!

شما نخستین کاری که امروز پس از بیدار شدن خود انجام دادید، چه بود؟ حمام کردن، نگاه کردن ایمیل‌ها، برداشتن یک دونات از آشپزخانه و خوردن آن. پس از شستن دست و صورت، مسواک زدید یا پیش از آن؟ اول بند کفش راست خود را بستید یا چپ؟ وقتی می‌خواستید از خانه خارج شوید به فرزندان‌تان چه گفتید؟ از کدام راه خود را به محل کار رساندید؟ هنگامی که به محل کار رفتید، نخستین کاری که بعد از قرار گرفتن پشت میز انجام دادید چه بود؟ ایمیل‌ها را نگاه کردید یا با همکاران کمی صحبت کردید؟ شاید هم یادداشت‌های خود را بررسی و مرتب کردید؟ برای ناهار چه میل کردید، سالاد یا همبرگر؟ وقتی به خانه رسیدید چه کار کردید؟ حتماً بلافاصله لباس و کفش‌هایتان را عوض کردید و به پیاده روی رفتید یا این که با یک لیوان نوشیدنی مقابل تلویزیون

لم دادید تا زمان صرف شام شود؟

ویلیام جیمز، در سال ۱۸۹۲ گفته است: «تمام زندگی، یک شکل خاص و مجموعه‌ای است از یک سری عادت‌ها.» تمامی ما تصور می‌کنیم که تصمیم‌هایی که هر روزه در زندگی می‌گیریم، در اثر آگاهی و بینش خاص ما صورت می‌گیرد، ولی اصلاً این طور نیست؛ بلکه آن‌ها عادت‌های ما هستند. شاید به نظر شما عادات، اموری بی ارزش باشند، اما اگر پا به پای این کتاب پیش آیید، متوجه خواهید شد که بسیار هم حائز اهمیت هستند. از سفارش غذا و آنچه شب به فرزندان خود می‌گوییم گرفته تا چگونگی پس انداز کردن، ولخرجی‌ها، ورزش‌هایی که طی هفته انجام می‌دهیم و نظم و ساماندهی افکارمان یا همین انجام دادن کارهای روزانه، به تمامی تأثیرات بسیار زیادی در موفقیت، امنیت مالی و نشاط و روحیه‌ی ما دارند. بر اساس تحقیقاتی که توسط تیم پژوهشگران دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶ انجام شد، همه‌ی افراد بیش از چهل درصد از کارهای خود را طبق یک تصمیم‌گیری آگاهانه انجام نمی‌دهند، بلکه بر اساس عادت آن‌ها را تکرار می‌کنند. ویلیام جیمز نیز مانند بسیاری دیگر از ارسطو گرفته تا اپرا زندگی خود را بر درک علت بروز عادت‌ها گذاشته است، اما در دو دهه‌ی اخیر دانشمندان توانستند به چگونگی عملکرد عادت روی رفتار انسان‌ها پی ببرند. موضوع مهم این است که راه‌هایی هم برای تغییر این عادت‌ها ارائه داده‌اند.

کتابی که در دست دارید، از سه بخش تشکیل شده است. بخش اول، چگونگی شکل‌گیری عادت‌ها در زندگی را شرح می‌دهد که به نحوه‌ی شکل‌گیری اراده‌ی عصب‌شناسی و به وجود آمدن عادت‌های جدید و تحولاتی که در عادات قدیم صورت می‌گیرد، می‌پردازد. مثلاً به بررسی روشی که بازاریابی برای عرضه و فروش یک خمیردندان به کار برده بود یا چگونگی موفقیت پروکتر اند گمبل برای فروش خوشبوکننده‌ی هوا به نام فبرز که توانست سود فراوانی را عاید آن شرکت نماید و مؤسسه‌ی مطالعاتی که راهی مفید برای حمله به سیستم اصلی اعتیاد به کار گرفت و با این راهکار خود توانست هزاران نفر را از دام اعتیاد به الکل نجات دهد و از دیگر مصادیق این عملکرد، چگونگی رفتار تونی دانگی است که توانست در بدترین حالت تیم لیگ ملی فوتبال را به یک تیم برتر تبدیل کند. در بخش دوم این کتاب به بررسی عادت‌های شرکت‌ها و مؤسسات موفق می‌پردازیم؛ مثلاً این که چگونه پل اونیل (پیش از این که به ریاست خزانه داری گماشته شود) با تمرکز بر یکی از عادات اصلی، در شرکت تولید آلومینیوم توانست این شرکت را به بهترین شرکت در زمینه‌ی صنایع داو جونز تبدیل کند یا از استارباکس می‌گوید که در سال‌های دبیرستان، از مدرسه اخراج شده بود، چگونه توانست با بهره‌گیری از قدرت اراده به یکی از مدیران ارشد تبدیل شود. در این بخش توضیح

داده می‌شود که چگونه می‌شود یک جراح توانمند و با استعداد نیز راه را به خطا رود و دچار اشتباه شود. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که سیستم بیمارستانی دچار عادات غلط باشد.

تلاش ما در بخش سوم این است که به بررسی عادات جوامع مختلف بپردازیم؛ مثلاً این که چطور مارتین لوتر کینگ و گروه جنبش حقوق مدنی و تغییراتی که در عادات خود به وجود آورده بودند، توانستند در ایالت مونتگمری به موفقیت دست یابند یا تمرکز بر قدرت اراده‌ای که یک کشیش جوان، ریک وارن را چنان مصمم کرد که بتواند دست به احداث بزرگترین کلیسا در ناحیه‌ی سدل بک ولی کالیفرنیا بزند. و اما سخن آخر نیز به پرسش‌هایی در زمینه‌ی اخلاقیات اختصاص داده شده است؛ مثلاً این که در نظام حقوقی کشوری مانند بریتانیا یک قائل می‌تواند ادعا کند که طبق عادات خود عمل کرده و اقدام به قتل شخص دیگری کرده است یا نه؟

اگرچه کتاب به سه بخش تقسیم شده است، باید بگویم که تمامی مطالب مطرح شده قصد دارند به این پرسش پاسخ دهند که: «چگونه عادات را تغییر دهیم و راهکار مناسب این کار کدام است؟» این کتاب بر اساس گردآوری مطالب دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر ارشد و بررسی‌های دقیق روی ده‌ها شرکت به رشته‌ی تحریر درآمده است. بیشتر سعی شده است عادات مورد مطالعه قرار گیرند که بتوان آن‌ها را توصیف کرد. کارهایی که نخست آن‌ها را به صورت آگاهانه و در پی یک انتخاب، انجام می‌دهیم، ولی پس از مدتی و هر روزه دیگر آن عادت‌ها بدون فکر صورت می‌گیرند. همه‌ی ما ابتدا برای کارهایی مانند این که چقدر غذا بخوریم یا هنگامی که به محل کار خود رسیدیم چه کارهایی باید انجام دهیم، چه زمانی نوشیدنی بنوشیم، چقدر بدویم، تمرکز می‌کنیم، اما پس از مدتی دیگر این کارها به صورت روتین انجام می‌گیرند. همه‌ی این کارها در پی عادات طبیعی سیستم عصبی رخ می‌دهند. هنگامی که بتوانیم به این امر وقوف یابیم، آن وقت است که الگوهای بهتری را برای عمل کردن انتخاب می‌کنیم.

از هشت سال پیش بود؛ یعنی درست آن زمانی که به عنوان یک گزارشگر روزنامه در بغداد مشغول به کار شدم، به بررسی و درک عادت‌ها علاقه مند شدم. آن زمان ارتش ایالات متحده (که از نزدیک شاهد عملکرد آن‌ها بودم) یکی از بزرگترین سیر شکل گیر عادت در تاریخ را تجربه می‌کرد. از همان ابتدا که افراد تحت آموزش‌های اولیه قرار می‌گیرند، عادات خاص بسیاری در ذهن آن‌ها ایجاد می‌شود که باید در اموری مانند که فکر و چگونگی ارتباط با دیگران هنگامی که آتش دشمن روی سرشان می‌بارد، به کار ببرند. در هنگامه‌ی جنگ تمام دستورات طبق اصولی صورت می‌گیرد که پیش از این اتوماتیک وار اجرا شده‌اند. ارتش نظام ساماندهی خود را بر اساس همین عملکردهای

روتین به داشته است. از این طریق است که می‌تواند استراتژی درست و حملات موفق را برنامه ریزی کند. در آغازین روزهای جنگ، حملات متعددی صورت گرفت و افراد زیادی کشته شدند؛ بنابراین فرماندهان ارتش در پی زنده کردن عاداتی بودند که بتوانند به صلح دست پیدا کنند.

حدود دو ماهی بود که در عراق بودم، متوجه شدم که توسط یکی از فرماندهان شهر کوفه برنامه‌ی اصلاح عادات اجرا می‌شود. کوفه، شهر کوچکی است که در نود مایلی جنوب بغداد واقع شده است. این فرمانده وقتی فیلم‌هایی را که از شورشیان گرفته بود، بازدید کرد، به یک الگوی خاص پی برد و آن این بود که اعتراض و خشونت زمانی آغاز می‌شود که عده‌ای از افراد در میدان شهر یا جایی مانند آن جمع می‌شوند و رفته رفته بر تعداد آن‌ها اضافه می‌گردد. کمی که می‌گذرد فروشنندگان دوره گرد و افراد تماشاچی هم به این محل پا می‌گذارند و این شورش‌ها بیشتر با پرتاب سنگ یا یک بطری آغاز و پس از اندک زمانی به بلوایی بزرگ مبدل می‌گردد.

پیشنهادی که در ابتدای امر از سوی این سرگرد به شهرداری کوفه ارائه شد، این بود: «می‌توانید فروشنندگان دوره گرد مواد غذایی را از میادین شهر دور نگه دارید!» شهردار به این طرح پاسخ مثبت داد. چند هفته بعد، گروه کوچکی در نزدیکی مسجد کوفه اجتماع کردند و رفته رفته بر تعداد افراد افزوده شد. گهگاه افرادی از میان آن‌ها شعارهای داغ و دواآتش به زبان می‌آوردند و پلیس نیز احساس ناامنی می‌کرد و از افراد خود خواسته بود که در صورت نیاز وارد صحنه‌ی عمل شوند. تقریباً غروب شده بود، این موج جمعیت معترض آرام آرام احساس گرسنگی می‌کردند. آن‌ها مطابق همیشه انتظار داشتند که فروشنندگان دوره گرد از راه برسند و با خود مراد دلشان (کباب) را بیاورند، ولی این بار هیچ چیز مطابق معمول همیشه پیش نرفت. از دوره گرد‌ها خبری نبود. در یک چشم بر هم زدن، افراد خودبه خود متفرق شدند و به خانه‌هایشان بازگشتند. ساعت هشت شب، دیگر از اجتماع افراد معترض هیچ خبری نبود و میدان امن و امان بود.

روزی برای بازدید از پادگان کوفه رفتم و در آنجا با سرگرد ملاقات کردم. او به من گفت: «هرگز نمی‌توانم پویایی یک اعتراض را یک عادت بدانیم و بس.» او نیز یکی از افرادی بود که بیشتر عمر حرفه‌ای خود را صرف روان‌شناسی عادت کرده بود. او هم مانند همه‌ی سربازان دیگر در پادگان‌های نظامی عادت‌هایی را آموخته بود، از جمله: پر کردن اسلحه، نخوابیدن در میدان جنگ، تمرکز آگاهانه در بحبوحه‌ی جنگ و تصمیم‌گیری درست هنگام خواب آلودگی او کسی بود که در کلاس‌های متعددی برای آموختن عادات خوب، شرکت کرده بود. عاداتی مانند پس انداز کردن، تمرینات ورزشی روزانه و ارتباطات جمعی با دیگر افراد خوابگاه، اگرچه او این مهارت‌ها را آموخته بود، آنگاه که

به رسته‌ی مربوطه منتقل شد، به اهمیت این عادات پی برده بود. او اینک می‌دانست زیردستان هم می‌توانند بدون این که نیاز به کسب مجوز از مافوق داشته باشند، تصمیم‌هایی بگیرند. او معتقد است که عملکردهای اتوماتیک وار و درست می‌تواند انجام امور را آسان کند. چه بسا به کارگیری این عادات، انسان را به راحتی در کنار دیگران قرار دهد، بدون این که مشکلی پیش آید؛ کاری که شاید پیش از این اصلاً امکان پذیر نبوده است. او می‌داند که گروه‌ها و فرهنگ‌های گوناگون با این که در ظاهر متفاوت به نظر می‌رسند، از قوانین مشابهی تبعیت می‌کنند. از نظر او جامعه به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که عاداتی یکسان دارند. عاداتی که به نتیجه‌ای که در زمان صلح و جنگ به بار می‌آورند، بستگی دارند. او علاوه بر طرح جمع‌آوری فروشندگان دوره گرد از میادین، چندین طرح دیگر را نیز اجرا کرد که سرانجام باعث برچیده شدن نظام شورش‌ها شد و کوفه‌ای امن و آرام را پدید آورد.

او همچنین اضافه کرد که: «درک عادت مردم، مهم‌ترین چیزی است که یک نظامی باید از آن آگاهی داشته باشد. این آگاهی تمام نظام فکری مرا نسبت به کل جهان تغییر داده است. شما هم اگر می‌خواهید شب‌ها به راحتی بخوابید و روزها با شور و نشاط از رختخواب بیرون آید، باید به الگوهای شبانه و کارهایی که پس از برخاستن از خواب، انجام می‌دهید، دقت کنید.

آیا دوست دارید دویدن‌های طولانی، یکی از امور مورد علاقه‌تان شود؟ من برای فرزندان خود نیز همین تمرینات را در نظر گرفته‌ام. من و همسرم حتی طرح‌هایی برای ازدواج خود نیز داشتیم. طرح‌هایی که باید به عادت برای ما تبدیل می‌شد. مردم کوفه هرگز در گمانشان نمی‌گنجید که موج اعتراضات تنها در پی دور کردن عده‌ای فروشنده‌ی دوره گرد صورت پذیرد و این گونه، الگوی رفتاری افراد تغییر می‌یابد. اگر هر رفتاری را به صورت تلی از عادات قدیمی فرض کنید، درست به مانند این است که «چراغ، بیل و کلنگ را در دست دارید تا اقدام به کاری کنید.»

سرگرد، مردی بود از ایالت جورجیا. او قد کوتاهی داشت و همیشه مشغول خوردن مغز تخمه‌ی آفتابگردان بود. وقتی با من صحبت می‌کرد، از خودش چنین گفت: «تا پیش از ورود به ارتش کارهای زیادی به من پیشنهاد شده بود. مدتی تعمیر کار خطوط تلفن بودم و چند صبحی هم به دنبال پول درآوردن از متامفتماین بودم. بیشتر دبیرستانی‌ها از همین راه‌ها پول در می‌آوردند، اما من الان سرپرستی هشتصد نفر از نیروهای ارتش آمریکا را بر عهده دارم و در یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های نظامی جهان فعالیت دارم.

اگر بخواهم صادقانه اعترافی بکنم، باید بگویم اگر من توانسته‌ام این موضوعات را به این خوبی بیاموزم و به کار گیرم؛ پس حتماً دیگران هم می‌توانند چنین کاری را انجام بدهند. حرفی که من

همیشه به سربازان خود می‌گویم، این است که اگر بتوانید رفتارهای عادت‌ی خویش را درست کنید، می‌توانند هر کاری را انجام دهند.

در ده سال گذشته، میزان درک ما از عصب‌شناسی و روانشناسی عادت‌ها و چگونگی تأثیرگذاری این رفتارها بر افراد، جامعه یا سازمان‌ها به حدی افزایش یافته است که اصلاً قابل مقایسه با زمان پیش از آن نیست. ما به خوبی می‌دانیم که هر یک از این عادت‌ها چگونه شکل می‌گیرند و چگونگی تغییر دادن آن‌ها باید چگونه باشد؛ اینک ما به قدری آگاهی داریم که بدانیم چطور می‌توان آن‌ها را از بین برد و روش‌های دیگری را جایگزین آن کرد؛ اکنون می‌دانیم که چگونه باید افراد را به خوردن کمتر، ورزش و انجام کارهای بهتر و مؤثر تشویق کرد تا بتوانند زندگی سالم‌تری داشته باشند. اگرچه ما می‌گوییم این امکان پذیر است و می‌دانیم چطور باید آن را انجام دهیم، گاه این تغییر اصلاً به آسانی رخ نمی‌دهد.