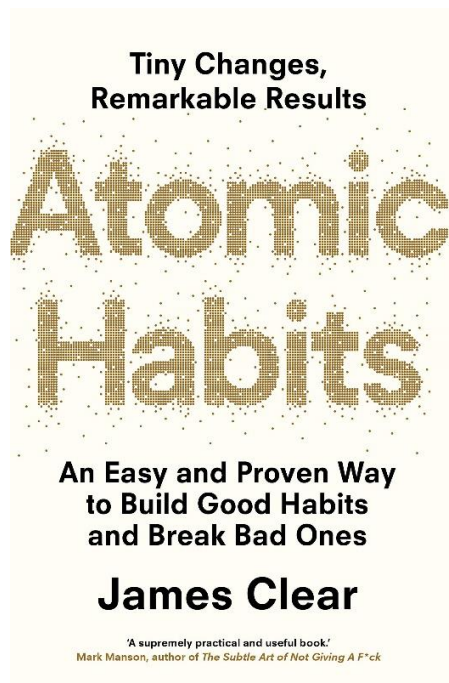


رویاها مایند



بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران

بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران



عنوان کتاب: عادات‌های اتمی

نویسنده: جیمز کلیر

مترجم: تیم ترجمه رویال مایند

تصحیح و بازبینی: روزبه ملک زاده (مدیر مسئول رویال مایند)

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگ‌ترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

فهرست مطالب

| | |
|-----|--|
| ۶ | مقدمه |
| ۲۱ | فصل اول: قدرت شگفت‌انگیز عادت‌های اتمی |
| ۴۵ | فصل دوم: عادت‌ها چگونه هویت شما را شکل می‌دهد (و بالعکس) |
| ۶۴ | فصل سوم: چگونه عادت‌های بهتری را در ۴ مرحله ساده ایجاد کنیم |
| ۸۴ | فصل چهارم: مردی که حال خوبی نداشت |
| ۹۸ | فصل پنجم: بهترین راه برای شروع یک عادت جدید |
| ۱۱۵ | فصل ششم: در مورد انگیزه مبالغه می‌شود؛ محیط اغلب مهم‌تر است |
| ۱۲۹ | فصل هفتم: راز خودکنترلی |
| ۱۴۰ | فصل هشتم: چگونه عادت‌های جذاب و خواستنی کنید |
| ۱۵۷ | فصل نهم: نقش خانواده و دوستان در شکل دادن عادت‌های شما |
| ۱۷۲ | فصل دهم: چگونه دلیل عادت‌های بدتان را پیدا و آن‌ها را درست کنید |
| ۱۸۹ | فصل یازدهم: آرام‌پیش بروید، اما هرگز به عقب برنگردید |
| ۱۹۹ | فصل دوازدهم: قانون کم‌ترین تلاش |
| ۲۱۳ | فصل سیزدهم: چگونه با استفاده از قانون دو دقیقه شک و تردید کردن را کنار بگذاریم؟ |
| | فصل چهاردهم: چگونه انجام عادت‌های خوب را اجتناب‌ناپذیر و انجام عادت‌های بد را غیرممکن کنیم |
| ۲۲۵ | |
| ۲۴۰ | فصل پانزدهم: قانون مهم تغییر رفتار |
| ۲۵۵ | فصل شانزدهم: چگونه هر روز عادت‌های خوب را ادامه دهیم |
| ۲۶۹ | فصل هفدهم: چگونه دوستان مسئولیت‌پذیری می‌توانند همه چیز را تغییر دهند |
| ۲۸۳ | فصل هجدهم: حقیقت درباره استعداد (ژن‌ها چه زمانی مهم هستند و چه زمانی مهم نیستند) |

| | |
|-----------|---|
| ۲۹۹ | فصل نوزدهم: قانون گلدیلاکس: چگونه در زندگی و کار با انگیزه بمانیم |
| ۳۱۱ | فصل بیستم: مشکل ایجاد عادت‌های خوب |
| ۳۲۷ | نتیجه‌گیری |



تغییرات کوچک،

نتایج قابل توجه

عادت‌های اتمی



روشی آسان و ثابت شده

برای ایجاد عادت‌های خوب و از بین بردن عادت‌های بد

مقدمه داستان من

در آخرین روز سال دوم دبیرستان، چوب بیسبال به صورتم برخورد کرد. وقتی همکلاسیم یک تاب کامل را انجام داد، چوب از دستش خارج شد و مستقیم به صورت من برخورد کرد. من از لحظه‌ی برخورد، هیچ چیزی را به خاطر ندارم.

چوب با قدرت بسیار زیادی به صورتم برخورد کرد و بینی‌ام را شکست. این برخورد، بافت نرم مغزم را به داخل جمجمه‌ام فرستاد. بلافاصله، ورم بزرگی در سرم ایجاد شد. در کسری از ثانیه، دماغم شکست، در جمجمه‌ام چندین شکستگی ایجاد شد و دو حفره در چشم‌هایم به وجود آمد. وقتی چشم‌هایم را باز کردم، افرادی را دیدم که به من نگاه می‌کردند و با عجله برای کمک به سوی من می‌آمدند. پایین را نگاه کردم و متوجه لکه‌های قرمزی روی لباس‌هایم شدم. یکی از همکلاسی‌هایم پیراهنش را در آورد و آن را به من داد و من از آن برای بستن جریان خون دماغ شکسته‌ام استفاده کردم. کاملاً شوکه و گیج شده بودم و اصلاً نمی‌دانستم تا چه حد جدی، صدمه دیده‌ام. معلم دستش را دور بازوهایم حلقه کرد و ما مسافت زیادی را در سراسر میدان و به سوی مدرسه و دفتر پرستاری رفتیم. افرادی به من کمک می‌کردند و من را سرپا نگه می‌داشتند. ما

خیلی آرام به سمت دفتر پرستاری می‌رفتیم و کسی متوجه نبود که هر دقیقه که می‌گذشت، بسیار حیاتی بود. وقتی به دفتر پرستاری رسیدیم، سؤالاتی را از من پرسیدند.

«الان چه سالی است؟»

جواب دادم: «۱۹۹۸». ولی در واقع سال ۲۰۰۲ بود.

«رئیس جمهور کشور چه کسی است؟»

گفتم: «یل کلینتون.» در حالی که رئیس جمهور جرج دبلیو بوش بود.

«اسم مادرت چیست؟»

برای ده ثانیه فکر کردم و خیلی عادی گفتم: «پتی^۱». انگار نه انگار که ده ثانیه طول کشیده بود تا اسم مادرم را به یاد بیاورم. این آخرین سؤالی بود که به یاد دارم. بدنم قادر نبود تورم سریع مغزم را تحمل کند و قبل از این که آمبولانس برسد، بیهوش شدم.

چند دقیقه بعد، من را از مدرسه بیرون بردند و به بیمارستان انتقال دادند. وضعیت من بسیار بد بود و در انجام عملکردهای اساسی مانند بلعیدن و نفس کشیدن، مشکلات زیادی داشتم. اولین تشنجم را تجربه کردم و سپس نفس کشیدنم کاملاً متوقف شد. دکترها با عجله اکسیژن من را تأمین کردند و تشخیص دادند که بیمارستان محلی آنجا توانایی کنترل شرایط من را ندارد و تصمیم گرفتند با هلیکوپتر، من را به بیمارستان بزرگ‌تری در سینسیناتی منتقل کنند. من را از اتاق

¹ Patti

اورژانس با برانکار از پیاده‌روی پُر از دست انداز، به سوی سکوی فرود آن طرف خیابان بردند. پرستار دیگری اکسیژن من را تأمین می‌کرد. مادرم که چند لحظه قبل به بیمارستان رسیده بود، کنار من در هلیکوپتر نشسته بود. او دستم را گرفته بود و من هم چنان بیهوش بودم و خودم نمی‌توانستم نفس بکشم.

زمانی که مادرم با من سوار هلیکوپتر شده بود، پدرم به نزد برادر و خواهرم رفت تا این خبر را به آنها بدهد. او با گریه به خواهرم توضیح داده بود که آن شب نمی‌توانست در مراسم فارغ‌التحصیلی مقطع هشتم در کنار او باشد. پدرم بعد از این که خواهر و برادرم را به دوستان و فامیل سپرد، به سمت سینسیناتی آمد تا نزد من و مادرم باشد. وقتی من و مادرم روی سقف بیمارستان فرود آمدیم، تیمی از تقریباً بیست دکتر و پرستار با عجله به سمت هلیکوپتر آمدند و من را به بخش تروما بردند.

در آن زمان، تورم مغز من چنان شدید شده بود که من تشنجات پس ضربه را تکرار می‌کردم. استخوان‌های شکسته‌ی من نیاز به درمان داشتند، اما شرایط من برای انجام عمل جراحی مناسب نبود. بعد از یک تشنج دیگر، سومین تشنج در آن روز، من را در یک کمای مصنوعی قرار دادند و دستگاه تنفس مصنوعی را به من وصل کردند. والدینم قبلاً هم به این بیمارستان آمده بودند. ده سال قبل و زمانی که خواهرم در سه سالگی مبتلا به سرطان خون تشخیص داده شده بود، آنها در همین بیمارستان بودند. آن زمان، من پنج سال و برادرم تنها شش ماهه بود.

پس از دو سال و نیم شیمی درمانی، بیرون کشیدن مایع مغزی نخاعی و بافت برداری‌های مغز استخوان، خواهر کوچکم در نهایت توانست سالم و خوشحال از بیمارستان مرخص شود. و حالا، بعد از ده سال زندگی عادی، والدینم دوباره و این بار با فرزند دیگرشان به این بیمارستان آمده بودند. من در کما بودم و بیمارستان یک کشیش و یک مددکار اجتماعی را پیش والدینم فرستادند تا آن‌ها را آرام کنند و به آن‌ها دلداری بدهند. همان کشیشی که ده سال قبل و وقتی که متوجه سرطان خواهرم شده بودند، به آن‌ها دلداری داده بود.

حالا شب شده بود و من را به وسیله‌ی ماشین‌هایی زنده نگه داشته بودند. والدینم با بی‌تابی روی تشک‌های بیمارستان خوابیده بودند. برای چند لحظه، از خستگی چشم‌های‌شان خواب می‌رفت و دوباره با نگرانی بیدار می‌شدند. مادرم بعدها به من گفت: «این یکی از بدترین شب‌هایی بود که تا به حال داشته‌ام.»

بهبودی من

خدا را شکر، فردای آن روز، تنفس من به وضعیتی رسیده بود که پزشکان با آسایش خاطر، من را از کما بیرون آوردند. وقتی در نهایت، هشیاری‌ام را به دست آوردم، متوجه شدم که توانایی بوییدن را از دست داده‌ام. پرستاری از من خواست تا فین کنم و شربت سیبی را بو بکشم. حس بویایی من برگشت، اما با کمال تعجب، این کار من باعث شد تا هوا از درون شکاف کاسه چشمم عبور کند و چشم چپم بیرون بزند. تخم چشم من بیرون زده و به طور خطرناکی توسط پلک و عصب بینایی

نگه داشته شده بود. چشم پزشک گفت که به تدریج و با برگشت هوا، دوباره چشمم در جای خودش قرار می‌گیرد، اما معلوم نبود این کار چقدر طول می‌کشد. قرار شد یک هفته بعد، من را عمل کنند و این به من اجازه می‌داد تا زمان بیشتری را برای بهبودی در اختیار داشته باشم. گویی در یک مسابقه بوکس به شدت آسیب دیده باشم، اما به من اجازه دادند تا از بیمارستان مرخص شوم.

من با دماغی شکسته، چندین شکستگی در صورت و چشم چپ بیرون زده به خانه برگشتم. ماه‌های بعدی واقعاً سخت بودند. به نظر می‌رسید همه چیز در زندگی من متوقف شده بود. چند هفته دوپینی داشتم و نمی‌توانستم به درستی ببینم. سرانجام و بعد از بیش از یک ماه، تخم چشمم به حالت عادی خودش برگشت. در حالی که مشکلات تشنجی و بینایی داشتم، هشت ماه گذشت تا دوباره توانستم رانندگی کنم. در فیزیوتراپی، الگوهای حرکتی اولیه، مانند راه رفتن در یک خط مستقیم را تمرین کردم. من مصمم بودم تا اجازه ندهم این اتفاق من را از پای در بیاورد، اما لحظاتی هم بود که احساس افسردگی می‌کردم و سراسیمه می‌شدم. وقتی یک سال بعد به زمین بیسبال بازگشتم، متوجه شدم که چقدر دور افتاده‌ام.

بیسبال همیشه بخش مهمی از زندگی من بود. پدرم در لیگ فرعی بیسبال^۲ برای تیم سنت لوئیس کاردینالز^۳ بازی کرده بود و من هم آرزوی بازی در سطح حرفه‌ای را داشتم. پس از چند ماه

^۲ minor league baseball

^۳ St. Louis Cardinals

توانبخشی، چیزی که بیش تر از هر چیزی می‌خواستم، بازگشت به میدان بیسبال بود. اما بازگشت من به بیسبال آن قدر آسان نبود. وقتی فصل رقابت‌ها شروع شده بود، من تنها دانش آموز سال سوم بودم که از تیم بیسبال مدرسه خط خوردم. من را فرستادند تا با سال دومی‌ها بازی کنم. من از چهار سالگی بازی کرده بودم و برای کسی که زمان و تلاش زیادی را روی این ورزش گذاشته بود، خط خوردن از تیم تحقیرآمیز بود. کاملاً آن روز را به خاطر دارم. توی ماشین نشسته بودم و به دنبال آهنگی می‌گشتم که حالم را بهتر کند.

بعد از یک سال عدم اعتماد به نفس داشتن و به عنوان دانش آموز سال آخر، توانستم وارد تیم مدرسه شوم و این کار را واقعاً در زمین بیسبال انجام دادم. من در مجموع یازده اینینگ^۴ را بازی کردم. علی‌رغم دوران بازی ملالت‌آور دبیرستان، هنوز باور داشتم که می‌توانم یک بازیکن عالی باشم. و می‌دانستم که تنها خودم می‌توانم شرایطم را بهتر کنم. نقطه عطف من، دو سال بعد و زمانی بود که وارد دانشگاه دنیسون^۵ شدم. این یک شروع جدید بود و برای اولین بار متوجه نیروی شگفت‌انگیز عادت‌های کوچک شدم.

^۴ واحد زمانی بازی بیسبال را اینینگ می‌گویند. هر بازی از ۹ اینینگ تشکیل می‌شود و هر اینینگ دو نیمه دارد. م
^۵ Denison University

چگونه درباره عادت‌ها یاد گرفتم

رفتن به دانشگاه دنیسون یکی از بهترین تصمیم‌های زندگی من بود. من عضو تیم بیسبال آنجا شدم و گرچه به عنوان دانشجوی سال اول در آخر لیست بودم، اما بسیار هیجان‌زده بودم. برخلاف سال‌های بد دوران دبیرستانم، توانستم در دانشگاه به یک ورزشکار تبدیل شوم. قرار نبود که من خیلی زود کارم را در تیم بیسبال شروع کنم و بنابراین روی نظم دادن به زندگی تمرکز کردم.

در حالی که هم‌تایان من دیر بیدار می‌شدند و بازی‌های ویدیویی انجام می‌دادند، من عادت‌های خوب و زود خوابیدن را در خودم ایجاد کردم. در دنیای شلخته خوابگاه دانشگاه، من عادت‌های خودم ایجاد کردم تا اتاقم همیشه تمیز و مرتب باشد. این‌ها تغییرات کوچکی بودند، اما حس کنترل زندگی را به من دادند. دوباره اعتماد به نفسم را به دست آوردم. تأثیرات این عادت‌های به ظاهر کوچک در کلاس درس هم خودش را نشان داد. من عادت‌های مطالعه خودم را بهتر کردم و توانستم در اولین سال تحصیلم، شاگرد اول شوم.

عادت، یک روال یا رفتاری است که به طور مرتب- و در بسیاری موارد به طور خودکار- انجام می‌شود. با گذشت هر ترم، من عادت‌های کوچک اما پیوسته‌ای را در خودم ایجاد کردم و در نهایت، به نتایجی رسیدم که در ابتدای شروع، هرگز تصورشان را هم نمی‌کردم. برای مثال، برای اولین بار در زندگی‌ام، عادت‌های خودم به وجود آوردم تا در هفته چند بار باشگاه بروم و در سال‌های بعدی با قد ۱۹۵ سانتی‌متری، از وزن ۷۰ کیلوگرم به ۹۰ کیلوگرم رسیدم. وقتی فصل سال دومی فرا رسید، من نقش شروع‌کننده ضربه را به دست آوردم. در سال سوم به عنوان

کاپیتان تیم و در پایان سال به عنوان یکی از اعضای تیم برتر انتخاب شدم. اما در سال پایانی دانشگاه بود که عادت‌های خوابیدن، عادت‌های مطالعه و عادت‌های افزایش قدرتم، نتایج خودشان را نشان دادند.

شش سال بعد از برخورد آن چوب بیسبال به صورتم، انتقالم به بیمارستان و رفتن به کما، به عنوان برترین ورزشکار مرد دانشگاه دنیسون انتخاب شدم و نامزد حضور در تیم بهترین‌های دانشگاهی آمریکا شدم. این افتخاری است که در کل کشور تنها به سی و سه بازیکن داده می‌شود. در زمان فارغ‌التحصیلی، نام من در کتاب رکوردهای دانشگاه در هشت دسته‌بندی مختلف ذکر شده بود. در همان سال، بالاترین افتخار آکادمی دانشگاه را دریافت کردم. امیدوارم مرا ببخشید که به نظر دارم خودستایی می‌کنم. اگر راستش را بخواهید، هیچ چیز افسانه‌ای یا تاریخ‌سازی در مورد دوران ورزشی من وجود ندارد. من هرگز نتوانستم در سطح حرفه‌ای بازی کنم.

با این حال، حالا که به سال‌های گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم به دستاوردهای بسیار بزرگی رسیده‌ام:

⁶ ESPN Academic All-America Team

من توانایی‌های خودم را نشان دادم و باور دارم که مفاهیم این کتاب می‌تواند باعث بروز توانایی‌های شما هم شود. ما همه در زندگی با چالش‌هایی روبرو هستیم. برخورد چوب بیسبال به صورت‌م و آن آسیب‌ها، یکی از چالش‌های من بود و این تجربه درس بسیار مهمی را به من آموخت: اگر شما مایل باشید تا تغییراتی را که در ابتدا به نظر کوچک و بی‌اهمیت هستند، برای سال‌ها ادامه دهید، در نهایت شما را به نتایج قابل توجهی می‌رسانند. ما همه در زندگی با شکست‌هایی مواجه می‌شویم، اما در نهایت کیفیت زندگی ما اغلب بر اساس کیفیت عادت‌هایمان است. اگر همان عادت‌های قبلی را داشته باشید، به همان نتایج قبلی می‌رسید. اما با عادت‌های بهتر هر چیزی ممکن است.

شاید افرادی باشند که یک شبه به موفقیت‌های باور نکردنی رسیده باشند. اما من چنین فردی را نمی‌شناسم و مطمئناً من یکی از آنها نیستم. بین رفتن من به کمای مصنوعی و نامزد شدنم برای تیم بهترین‌های دانشگاهی آمریکا، نه یک لحظه بلکه لحظات تعیین کننده‌ای وجود داشتند. این یک تکامل تدریجی و مجموعه‌ای طولانی از پیروزی‌های کوچک و پیشرفت‌های بسیار اندک بود. تنها روش پیشرفت من - تنها انتخابی که داشتم - این بود که شروع‌های کوچکی داشته باشم. و چند سال بعد، وقتی کار خودم را شروع کردم و شروع به نوشتن این کتاب کردم، دوباره از همین استراتژی بهره بردم.

چگونه و چرا این کتاب را نوشتم

در نوامبر ۲۰۱۲، شروع به نوشتن مقاله‌هایی در سایت jamesclear.com کردم. من برای سال‌ها یادداشت‌هایی را در مورد تجربه‌های شخصی خودم، در مورد قدرت عادت‌ها جمع‌آوری کرده بودم و آماده بودم تا برخی از آن‌ها را به صورت عمومی به اشتراک بگذارم. من دوشنبه‌ها و پنج‌شنبه‌ها مقاله جدیدی را روی سایت قرار می‌دادم. در کم‌تر از چند ماه، این عادت ساده نوشتن باعث شد تا بیش از هزار مشترک ایمیلی داشته باشم و در پایان سال ۲۰۱۳، این تعداد به بیش از سی هزار نفر رسید.

در سال ۲۰۱۴، لیست مشترک‌ها به بیش از یک صد هزار نفر رسید و آن را به یکی از خبرنامه‌هایی تبدیل کرد که سریع‌ترین رشد را داشته‌اند. دو سال قبل‌تر، وقتی شروع به نوشتن کردم، احساس می‌کردم من را فردی دغل‌باز می‌دانند، اما حالا من را به عنوان یک متخصص عادت‌ها می‌دانستند. این عنوان باعث هیجان و در عین حال، معذب شدن من می‌شد. من هرگز خودم را یک استاد نمی‌دانستم و خودم را کسی می‌دانستم که همراه با خواننده‌هایم تجربه کسب می‌کنم.

در سال ۲۰۱۵، آن لیست به دویست هزار مشترک ایمیلی رسید و با انتشارات پنگون راندم هاوس^۷ قراردادی را امضا کردم تا شروع به نوشتن کتابی کنم که شما در حال خواندن آن هستید. با بیش‌تر شدن مخاطبانم، موقعیت‌های تجاری من هم بیش‌تر شدند. مدام از من می‌خواستند تا

⁷ Penguin Random House

در شرکت‌های برتر درباره علم ایجاد عادت، تغییر رفتار و پیشرفت‌های مداوم سخنرانی داشته باشم. من به جایی رسیده بودم که سخنرانی‌های مهمی را در ایالات متحده و اروپا انجام می‌دادم. در سال ۲۰۱۶، مقاله‌های من به طور منظم در نشریه‌های مهمی مانند *تایم*، *کارآفرین*^۸ و *فوربز*^۹ منتشر می‌شدند. در آن سال، به طور باور نکردنی هشت میلیون نفر نوشته‌های من را خواندند. مربی‌های تیم‌های لیگ ملی فوتبال^{۱۰}، لیگ حرفه‌ای بسکتبال^{۱۱} و لیگ فرعی بیسبال^{۱۲} نوشته‌های من را می‌خواندند و آن‌ها را با تیم‌های‌شان به اشتراک می‌گذاشتند.

در آغاز سال ۲۰۱۷، من آکادمی عادات^{۱۳} را راه اندازی کردم که یک پلت فرم آموزش عالی برای سازمان‌ها و افرادی است که علاقمند به ایجاد عادات بهتر در زندگی و کار هستند. رهبران ۵۰۰ شرکت بزرگ و استارت‌آپ‌های در حال رشد، نام‌نویسی کردند و کارکنان خودشان را آموزش دادند. در کل، بیش از ده هزار رهبر، مدیر، مربی و معلم از آکادمی عادات فارغ‌التحصیل شده‌اند، و کار با آن‌ها واقعاً به من یاد داده است که برای این‌که عادت‌ها در دنیای واقعی مؤثر واقع شوند، به چه چیزی نیاز است. اکنون که در سال ۲۰۱۸ در حال تمام کردن این کتاب هستم، سایت jamesclear.com در ماه میلیون‌ها بازدیدکننده و تقریباً پانصد هزار مشترک هفتگی دارد. این عدد، بسیار بزرگ‌تر از انتظارات من در شروع کار بود.

⁸ *Entrepreneur*

⁹ *Forbes*

¹⁰ NFL

¹¹ NBA

¹² MLB

¹³ Habits Academy

این کتاب چگونه به شما کمک می‌کند

نوال راویکانت^{۱۴}، کارآفرین و سرمایه‌گذار، می‌گوید: «برای این که یک کتاب خوب بنویسید، باید اول کتاب شوید.» من ایده‌ی این کتاب را یاد گرفتم، زیرا مجبور بودم با آن‌ها زندگی کنم. من باید عادت‌های کوچکی را در خودم به وجود می‌آوردم تا بتوانم از آسیب‌دیدگی‌ام ریکاوری کنم، در باشگاه قوی‌تر باشم، در زمین عملکرد سطح بالایی داشته باشم، نویسنده شوم، یک تجارت موفق داشته باشم و بتوانم یک انسان بالغ مسئولیت‌پذیر باشم. عادت‌های کوچک به من کمک کردند تا توانایی‌هایم را نشان دهم و از آنجایی که شما این کتاب را انتخاب کرده‌اید، حدس می‌زنم که شما هم می‌خواهید توانایی‌هایی خودتان را نشان دهید. در فصل‌های پیش رو، من یک برنامه قدم به قدم را برای ایجاد عادت‌های بهتر - و نه عادت‌هایی برای چند روز یا چند هفته، بلکه برای تمام عمر - با شما در میان خواهم گذاشت.

در حالی که علم، تمام نوشته‌های من را تأیید می‌کند، اما این کتاب نه یک مقاله پژوهشی علمی، بلکه یک راهنمای عملیاتی است. من علم چگونگی ایجاد و تغییر عادت‌ها را به روشی آسان برای درک و اجرا برای شما توضیح می‌دهم. زمینه‌های زیست‌شناسی، علم عصب‌شناسی، فلسفه، روانشناسی و ... برای سال‌های زیادی وجود داشته‌اند. آنچه که من به شما ارائه می‌دهم، ترکیبی از بهترین ایده‌های افراد باهوش و هم‌چنین گیراترین کشفیات اخیر دانشمندان است. هدف من این است تا بتوانم بهترین ایده‌ها را پیدا کنم و آن‌ها را به شیوه‌ای عملی پیوند دهم.

¹⁴ Naval Ravikant

مهم‌ترین بخش این کتاب، مدل چهار مرحله‌ای عادت‌ها- محرک، اشتیاق، پاسخ و پاداش- و چهار قانون تغییر رفتار است که از این مراحل تکامل می‌یابند. خوانندگان با پیشینه روانشناختی، ممکن است برخی از این اصطلاحات را تشخیص دهند که برای اولین بار با عنوان «محرک، پاسخ، پاداش» توسط بی‌اف اسکینر^{۱۵} در دهه ۱۹۳۰ پیشنهاد شده بود و اخیراً با عنوان «محرک، روال، پاداش» در کتاب قدرت عادت نوشته چارلز دوهیگ^{۱۶} مورد استفاده قرار گرفته است.

دانشمندان رفتاری مانند اسکینر متوجه شدند که اگر شما پاداش یا مجازات درست را ارائه دهید، می‌توانید مردم را به رفتار کردن به شیوه‌ای خاص وا دارید. اما در حالی که مدل اسکینر بسیار خوب توضیح داد که چگونه محرک‌های خارجی بر عادت‌های ما تأثیر می‌گذارند، اما نتوانست به خوبی توضیح دهد که چگونه افکار، احساسات و باورهای ما بر رفتارمان تأثیر می‌گذارند. حالت‌های درونی - خلق و خو و احساسات ما - نیز مهم هستند. در دهه‌های اخیر، دانشمندان شروع به تعیین ارتباط بین افکار، احساسات و رفتار ما کرده‌اند. در این کتاب، این تحقیقات نیز پوشش داده خواهد شد. در مجموع، چارچوب ارائه شده‌ی من، مدلی یکپارچه از علوم شناختی و رفتاری است. من بر این باورم که این یکی از اولین مدل‌های رفتاری انسان است که به طور دقیقی هم تأثیر محرک‌های بیرونی و هم احساسات درونی بر عادت‌های ما را توضیح می‌دهد. در حالی که شاید برخی از

¹⁵ B. F. Skinner

¹⁶ Charles Duhigg

اصطلاحات این کتاب برای تان آشنا باشند، اما اطمینان دارم که جزئیات و کاربرد چهار قانون تغییر رفتار، راهی جدید برای فکر کردن درباره عادت‌های شما را فراهم می‌کند.

رفتار انسان همیشه در حال تغییر است؛ وضعیت به وضعیت، لحظه به لحظه، ثانیه به ثانیه. اما این کتاب در مورد آن چه است که تغییر نمی‌کند. این مربوط به مبانی رفتار انسان است. اصول پایداری که می‌توانید برای سال‌ها به آن‌ها تکیه کنید. ایده‌هایی که می‌توانید با آن‌ها تجارت، خانواده و زندگی را بسازید. نمی‌توان گفت یک روش درست برای ایجاد عادت‌های بهتر وجود دارد، اما این کتاب بهترین روشی را توصیف می‌کند که من می‌شناسم؛ رویکردی بدون در نظر گرفتن این که از کجا شروع کرده‌اید و یا این که می‌خواهید چه چیزی را تغییر دهید.

استراتژی‌هایی که در این کتاب توضیح داده‌ام، برای تمام افرادی مفید است که به دنبال یک سیستم گام به گام برای بهبود هستند، خواه اهداف شما روی سلامت، پول، بهره‌وری، روابط و یا همه این موارد متمرکز باشند. تا زمانی که رفتار انسان وجود داشته باشد، این کتاب راهنمای شما خواهد بود.

مبانی

چرا تغییرات کوچک تفاوت بزرگی را
ایجاد می کنند

فصل اول: قدرت شگفت‌انگیز عادت‌های اتمی

سرنوشت دوچرخه‌سواری بریتانیا در سال ۲۰۰۳ تغییر کرد. بدنه حاکم بر دوچرخه‌سواری حرفه‌ای بریتانیا، اخیراً دیو بریلسفورد^{۱۷} را به عنوان مدیر جدید خود استخدام کرده بودند. در آن زمان، دوچرخه‌سواران حرفه‌ای بریتانیا، تقریباً به مدت صد سال، معمولی و متوسط بودن را تحمل کرده بودند. از سال ۱۹۰۸، دوچرخه‌سواران بریتانیا تنها یک مدال طلا را در بازی‌های المپیک به دست آورده بودند و حتی در مسابقات بزرگ دوچرخه‌سواری تور دو فرانس عملکرد بدتری داشتند. در مدت ۱۱۰ سال، هیچ دوچرخه‌سوار بریتانیایی در این مسابقات قهرمان نشده بود.

در واقع، عملکرد دوچرخه‌سواران بریتانیا آن قدر ضعیف بود که یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان دوچرخه در اروپا، از فروش دوچرخه به این تیم جلوگیری کرد. آن‌ها می‌ترسیدند که اگر سایر دوچرخه‌سواران حرفه‌ای ببینند دوچرخه‌سواران بریتانیایی از وسایل آن‌ها استفاده می‌کنند، این مسئله روی فروش آن‌ها تأثیر منفی داشته باشد. بریلسفورد استخدام شده بود تا دوچرخه‌سواری بریتانیا را در یک مسیر جدید قرار دهد.

آنچه که او را از مریدان قبلی متمایز می‌کرد، تعهد بی‌قید و شرط او به این استراتژی بود که او از آن به عنوان «تراکم ارزش افزوده»^{۱۸} نام می‌برد. فلسفه این استراتژی، تلاش برای پیشرفت‌های اندک در تمام کارهای تان است.

¹⁷ Dave Brailsford

¹⁸ the aggregation of marginal gains

بریلسفورد می‌گوید: «اگر می‌توانستید تمام موارد مربوط به دوچرخه‌سواری را بشکافید و سپس آن‌ها را ۱ درصد بهتر کنید، در این صورت زمانی که همه آن‌ها را با هم ترکیب کنید، افزایش چشمگیری خواهید داشت.»

بریلسفورد و مربیان او با تعدیل‌های کوچکی شروع کردند که ممکن است شما از یک تیم دوچرخه‌سواری حرفه‌ای انتظار داشته باشید. آن‌ها صندلی‌های دوچرخه را دوباره طراحی کردند تا راحت‌تر باشند و برای کنترل بهتر، روی لاستیک‌ها موادی ریختند. آن‌ها از دوچرخه‌سواران خواستند تا لباس‌های مخصوصی را بپوشند که دمای عضلات آن‌ها را در شرایط ایده‌آل نگه می‌دارد و از سنسورهای بیوفیدبکی استفاده کنند تا ببینند هر ورزشکار چگونه به تمرین خاصی واکنش نشان می‌دهد. این تیم پارچه‌های مختلف را در یک تونل باد آزمایش کردند و از دوچرخه‌سواران فضای باز خواستند تا لباس‌های دوچرخه‌سواران مسابقه‌های داخل سالن را بپوشند که به نظر می‌رسید سبک‌تر و آیرودینامیکی‌تر باشند.

اما آن‌ها تنها به این موارد بسنده نکردند. بریلسفورد و تیم او، هم‌چنان به دنبال پیدا کردن ۱ درصد پیشرفت در زمینه‌های نادیده گرفته و غیرمنتظره بودند. آن‌ها انواع مختلف ژلهای ماساژ را آزمایش کردند تا ببینند کدام یک به سریع‌ترین ریکاوری عضله منجر می‌شود. آن‌ها پزشکی را استخدام کردند تا به تمام دوچرخه‌سواران بهترین روش برای شستن دست‌هایشان را یاد دهد تا احتمال ابتلا به سرماخوردگی را کاهش دهند. آن‌ها بهترین نوع بالش و تشک را تعیین کردند تا دوچرخه‌سواران تیم، بهترین خواب ممکن را داشته باشند. حتی داخل کامیون تیم را رنگ سفید

زدند، که به آن‌ها کمک کرد ذرات ریزگرد و غبار را تشخیص دهند که معمولاً دیده نمی‌شوند، اما می‌توانند عملکرد دوچرخه‌های تنظیم شده را کاهش دهند.

این تغییرات و صدها پیشرفت کوچک دیگر، روی هم جمع شدند و نتایج سریع‌تر از چیزی به دست آمد که تصور می‌شد. تنها پنج سال پس از قبول مسئولیت بریلسفورد، تیم دوچرخه‌سواری بریتانیا در صدر مسابقات دوچرخه‌سواری بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن بود. آن‌ها ۶۰ درصد مدال‌های طلای ممکن را به دست آوردند. چهار سال بعد، زمانی که بازی‌های المپیک در لندن برگزار شد، بریتانیایی‌ها با ۹ رکورد المپیک و هفت رکورد جهانی، استاندارد خودشان را بالاتر بردند. در همان سال، برادلی وایگینز^{۱۹} نخستین دوچرخه‌سوار بریتانیا شد که برنده تور دو فرانس می‌شد. سال بعد، هم تیمی او کریس فروم^{۲۰} برنده این مسابقات شد، و او در سال‌های ۲۰۱۵، ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ هم فاتح این رقابت‌ها شد و تیم بریتانیا توانست در شش سال، پنج قهرمانی در مسابقات تور دو فرانس به دست بیاورد.

طی ده سال از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷، دوچرخه‌سواران بریتانیایی، ۱۷۸ قهرمانی مسابقات جهانی و شصت و شش مدال طلای المپیک یا پارالمپیک و پنج قهرمانی تور دو فرانس را به دست آوردند که به طور گسترده‌ای به عنوان موفق‌ترین دوران در تاریخ دوچرخه‌سواری شناخته می‌شود.

¹⁹ Bradley Wiggins

²⁰ Chris Froome

چگونه این اتفاق افتاد؟ چگونه تیمی از ورزشکاران قبلاً معمولی با تغییرات کوچکی - که در نگاه اول به نظر می‌رسید در بهترین حالت تفاوت‌های جزئی را به وجود بیاورند - به قهرمانان جهانی تبدیل شدند؟ چرا پیشرفت‌های کوچک به چنین نتایج قابل توجهی منتهی می‌شوند و چگونه می‌توانید این رویکرد را در زندگی خودتان تکرار کنید؟

چرا عادت‌های کوچک باعث تفاوت بزرگی می‌شوند؟

آسان است که در مورد اهمیت یک لحظه تعیین‌کننده غلو کرد و ارزش پیشرفت‌های کوچک روزانه را دست کم گرفت. اغلب، ما خودمان را متقاعد می‌کنیم که موفقیت عظیم، نیاز به اقدام عظیم دارد. ما برای از دست دادن وزن، ایجاد یک کسب و کار، نوشتن یک کتاب، قهرمانی در مسابقات و یا دستیابی به هر هدف دیگری، خودمان را تحت فشار قرار می‌دهیم تا پیشرفت‌های شگفت‌انگیزی را به وجود بیاوریم و همه در مورد آن‌ها حرف بزنند. با این حال، پیشرفت ۱ درصدی پیشرفت قابل توجهی نیست و گاهی اوقات حتی محسوس نیست، اما به خصوص در درازمدت می‌تواند بسیار معنی‌دار باشد. تفاوتی که یک پیشرفت کوچک در درازمدت می‌تواند داشته باشد، بسیار شگفت‌انگیز است.

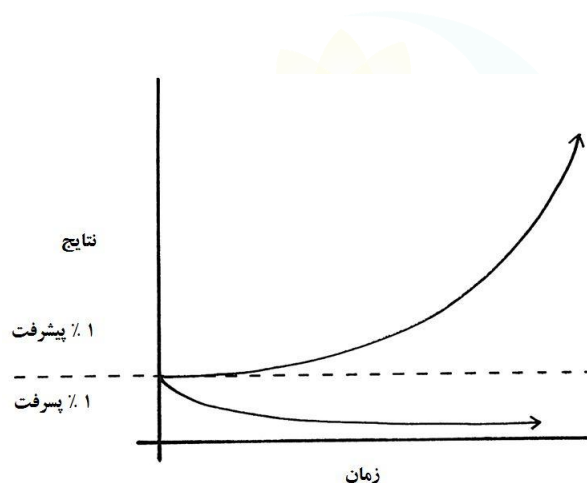
این یعنی: اگر شما بتوانید هر روز و به مدت یک سال ۱ درصد بهتر شوید، در آخر سال، شما سی و هفت برابر بهتر شده‌اید. از طرف دیگر، اگر هر روز به مدت یک سال ۱ درصد بدتر شوید، تقریباً

به صفر می‌رسید. آنچه که به عنوان یک پیروزی کوچک یا یک شکست کوچک آغاز می‌شود، به چیز بسیار بزرگ‌تری تبدیل می‌شود.

هر روز ۱٪ بهتر

$$۰,۹۹^{۳۶۵} = ۰,۰۰,۰۳ \quad \text{۱٪ بدتر در هر روز به مدت یک سال.}$$

$$۱,۰۱^{۳۶۵} = ۳۷,۷۸ \quad \text{۱٪ بهتر در هر روز به مدت یک سال.}$$



شکل ۱: اثرات عادات‌های کوچک در طول زمان روی هم جمع می‌شوند. به عنوان مثال، اگر شما

بتوانید هر روز و به مدت یک سال ۱ درصد بهتر شوید، در آخر سال نتایج شما ۳۷ برابر بهتر

شده‌اند.

عادات‌ها تحت تأثیر اثر مرکب هستند. همان‌طور که پول از طریق بهره مرکب پیش‌تر می‌شود،

اثرات عادات‌های شما هم با تکرار آن‌ها پیش‌تر می‌شوند. به نظر می‌رسد که آن‌ها در هر روز تفاوت

کمی ایجاد می‌کنند، اما تأثیرات آن‌ها در طول ماه‌ها و سال‌ها می‌تواند بسیار زیاد باشد. زمانی که دو، پنج یا شاید ده سال بعد نگاهی می‌اندازیم، ارزش عادت‌های خوب و هزینه عادت‌های بد، به طور قابل توجهی مشخص می‌شود. درک ارزش این مفهوم در زندگی روزمره می‌تواند دشوار باشد. ما اغلب تغییرات کوچک را نادیده می‌گیریم، زیرا به نظر نمی‌رسد که در آن لحظه بسیار مهم باشند. اگر شما الان کمی پول پس‌انداز کنید، نمی‌توانید الان میلیاردر شوید. نمی‌توانید با تنها سه روز باشگاه رفتن، تناسب اندام پیدا کنید. اگر امشب یک ساعت زبان جدیدی را مطالعه کنید، نمی‌توانید این زبان را یاد بگیرید.

ما چند تغییر را ایجاد می‌کنیم، اما هرگز به نظر نمی‌رسد که سریعاً به نتیجه برسند و بنابراین ما دوباره به روال‌های قبلی خودمان بر می‌گردیم. متأسفانه، سرعت آهسته تحول هم‌چنین باعث می‌شود که عادت بدی را نادیده بگیریم. اگر امروز یک غذای ناسالم بخورید، وزن شما تغییر زیادی نمی‌کند. اگر امشب تا دیر وقت کار کنید و خانواده‌تان را نادیده بگیرید، آن‌ها شما را می‌بخشند. اگر پروژه‌تان را تا فردا به تعویق بیندازید، معمولاً فردا وقت آن است تا آن را به پایان برسانید. نادیده گرفتن یک تصمیم ساده، آسان است.

اما هنگامی که هر روز اشتباه‌های ۱ درصدی را تکرار کنیم، با تکرار تصمیمات ضعیف، تکرار اشتباهات کوچک و توجیه کردن و بهانه آوردن، انتخاب‌های کوچک ما در نهایت به نتایج سمی تبدیل می‌شوند. این تراکم اشتباهات کوچک است که در نهایت منجر به یک مشکل بزرگ می‌شود.

تأثیر ایجاد شده توسط تغییری در عادات‌های شما، مشابه اثر تغییر چند درجه‌ای مسیر یک هواپیما است.

تصور کنید پرواز شما از لس آنجلس به نیویورک است. اگر خلبان از فرودگاه لس آنجلس، هواپیما را تنها ۳٫۵ درجه به سمت جنوب تنظیم کند، به جای نیویورک در واشنگتن دی سی کالیفرنیا فرود خواهید آمد. چنین تغییر کوچکی در هنگام بلند شدن هواپیما تقریباً غیر محسوس است - دماغه یک هواپیما، تنها چند سانتی‌متر جابه‌جا می‌شود - اما هنگامی که این کار در سراسر ایالات متحده انجام شود، شما صدها کیلومتر از مقصد فاصله پیدا می‌کنید.

به طور مشابه، یک تغییر جزئی در عادات‌های روزانه شما می‌تواند زندگی شما را به یک مقصد بسیار متفاوت هدایت کند. انتخابی که ۱ درصد بهتر یا ۱ درصد بدتر است، در لحظه می‌تواند بی‌اهمیت باشد، اما در گذر زمان که عمر شما را تشکیل می‌دهد، این انتخاب‌ها تفاوت بین کسی که شما هستید و کسی که می‌توانید باشید، است. موفقیت محصول عادات‌های روزانه است، نه تحولات یک دفعه‌ای در زندگی.

مهم نیست که در حال حاضر چقدر موفق یا ناموفق هستید. مهم این است که آیا عادات‌های تان، شما را در مسیر موفقیت قرار می‌دهند یا نه. تمرکز شما باید بر روی مسیر فعلی تان باشد و نه نتایج فعلی تان. اگر شما یک میلیونر هستید، اما بیش‌تر از درآمد ماهیانه تان خرج می‌کنید، در این صورت در مسیر بدی قرار دارید. اگر عادات‌های خرج کردن خودتان را تغییر ندهید، به پایان خوبی

نمی‌رسید. از طرف دیگر، اگر شما ورشکسته هستید، اما در هر ماه کمی صرفه جویی کنید، پس در مسیر رسیدن به آزادی مالی هستید - حتی اگر سرعت شما کم‌تر از چیزی باشد که دوست دارید. نتایج شما متناسب با عادات‌های شما هستند. ارزش خالص دارایی شما، متناسب با عادات‌های مالی شما است. وزن شما متناسب با عادات‌های غذایی شما است. دانش شما متناسب با عادات مطالعه شما است. شما در نهایت، چیزی را دریافت می‌کنید که تکرار می‌کنید.

اگر می‌خواهید پیش‌بینی کنید که در زندگی به کجا می‌رسید، تنها کاری که باید انجام دهید دنبال کردن منحنی دستاوردها یا شکست‌های کوچک است و این که ببینید انتخاب‌های روزانه شما ۱۰ یا ۲۰ سال دیگر، شما را به کجا می‌رسانند.

آیا هزینه‌های شما کم‌تر از درآمد ماهیانه‌تان است؟ آیا هر هفته به باشگاه ورزشی می‌روید؟ آیا هر روز کتاب می‌خوانید و چیزهای جدیدی یاد می‌گیرید؟ تلاش‌های کوچک این چینی هستند که آینده شما را تعریف می‌کنند.

زمان، فاصله‌ی بین موفقیت و شکست را افزایش می‌دهد. عادات‌های خوب، زمان را متحد شما و عادات‌های بد، زمان را به دشمن شما تبدیل می‌کند. عادات‌ها یک شمشیر دو لبه هستند. عادات‌های بد می‌توانند شما را به راحتی از بین ببرند، و عادات‌های خوب می‌توانند شما را بالا ببرند. به همین دلیل، درک جزئیات از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. شما باید بدانید که عادات‌ها چگونه کار می‌کنند و چگونه آن‌ها را به دلخواه خود طراحی کنید تا بتوانید از لبه خطرناک آن دوری کنید.

عادت‌ها می‌توانند به سود یا به ضرر شما باشند

اثر مرکب در جهت مثبت

اثر مرکب بهره‌وری. این که امروز نسبت به دیروز کمی بهره‌وری بیش‌تری داشته باشید، شاهکار به نظر نمی‌رسد، اما با گذر زمان به نتایج بزرگی منتهی می‌شود. اثر خودکارسازی انجام یک کار یا تسلط بر مهارت جدیدی، می‌تواند حتی بیش‌تر هم باشد. هر قدر وظایف بیش‌تری را بدون فکر کردن و به صورت خودکار انجام دهید، مغزتان بیش‌تر آزاد است تا در سایر زمینه‌ها تمرکز کند.

اثر مرکب دانش. یادگیری یک ایده جدید شما را نابغه نخواهد کرد، اما تعهد به یادگیری و مطالعه روزانه می‌تواند زندگی شما را متحول کند. علاوه بر این، هر کتابی که می‌خوانید، نه تنها مطلب جدیدی را به شما می‌آموزد، بلکه راه‌های مختلفی را برای فکر کردن درباره ایده‌های قدیمی برای‌تان ایجاد می‌کند. همان‌طور که وارن بافت^{۲۱} می‌گوید: «دانش مانند بهره مرکب بیش‌تر می‌شود.»

اثر مرکب روابط. مردم بازتاب رفتارهای‌تان را به شما نشان می‌دهند. هر چه بیش‌تر به دیگران کمک کنید، دیگران نیز بیش‌تر به شما کمک می‌کنند. اگر در هر تعاملی کمی با ملاحظه‌تر باشید، می‌توانید در طول زمان یک شبکه گسترده و قوی ارتباطات را ایجاد کنید.

²¹ Warren Buffett

اثر مرکب در جهت منفی

اثر مرکب استرس. درماندگی در یک ترافیک سنگین، مسئولیت‌های سنگین فرزندپروری، نگرانی در مورد برآورده کردن نیازها، فشار خون بالا و ... این علل رایج استرس، به خودی خود قابل کنترل هستند. اما زمانی که سال‌ها آن‌ها را ادامه دهید، استرس‌های کوچک به مشکلات سلامتی جدی تبدیل می‌شوند.

اثر مرکب افکار منفی. هر چه بیش‌تر خودتان را بی‌ارزش، احمق یا زشت بدانید، خودتان را بیش‌تر شرطی می‌کنید تا زندگی را این‌گونه تفسیر کنید. شما در یک حلقه تفکر گیر می‌افتید. این موضوع در مورد این که شما در مورد دیگران چگونه فکر می‌کنید هم صدق می‌کند. هنگامی که عادت کنید تا مردم را عصبانی، بی‌انصاف یا خودخواه ببینید، در نتیجه، همیشه این‌گونه افراد را در همه جا خواهید دید.

اثر مرکب خشونت. شورش، اعتراض و جنبش‌های جمعی، به ندرت نتیجه یک رویداد واحد هستند. بلکه، یک سری از ستیزه‌جویی‌های کوچک و وخیم‌سازی‌های روزانه به آرامی بیش‌تر می‌شوند تا زمانی که در نهایت به چنین اعمالی منجر می‌شوند.

پیشرفت واقعاً چگونه است

تصور کنید که یک تکه یخ روی میز جلوی شما قرار داد. اتاق سرد است و می‌توانید نفس کشیدن خودتان را ببینید. در حال حاضر دمای اتاق منفی ۵ درجه است. دمای اتاق به شکل بسیار آرامی پیش‌تر می‌شود.

منفی ۵ درجه

منفی ۴ درجه

منفی ۳ درجه

تکه یخ همچنان روی میز جلوی شما قرار دارد.

منفی ۲ درجه.

منفی ۱ درجه

صفر درجه

هنوز هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

سپس، در دمای یک درجه، یخ شروع به ذوب شدن می‌کند. یک تغییر یک درجه‌ای، که به نظر هیچ تفاوتی با درجه حرارت قبل از آن ندارد، باعث تغییر بزرگی شده است.

لحظات باشکوه، اغلب در نتیجه‌ی بسیاری از اقدامات قبلی هستند که باعث ایجاد پتانسیل مورد نیاز برای ایجاد یک تغییر بزرگ می‌شوند. این الگو در همه جا خودش را نشان می‌دهد. ۸۰ درصد دوره‌ی سرطان به صورت پنهانی است و سپس در عرض چند ماه، کل بدن را فرا می‌گیرد. در پنج سال اول، به سختی می‌توان درخت‌های بامبو را دید، زیرا قبل از این که سر از خاک بیرون بیاورد، سیستم‌های ریشه‌ای گسترده زیرزمینی را به وجود می‌آورند.

در مراحل اولیه و میانه‌ای هر تلاشی، اغلب یک دره ناامیدی^{۲۲} وجود دارد. شما انتظار دارید که به صورت خطی پیشرفت داشته باشید و ناامید کننده است که تغییرات در روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌های اول، چقدر بی‌تأثیر به نظر می‌رسند. احساس می‌کنید به جایی نمی‌رسید. اما این اصل را به یاد داشته باشید: قدرتمندترین نتایج، زود به دست نمی‌آیند.

این یکی از دلایل اصلی است که چرا ایجاد عادت‌های پایدار این قدر سخت است. مردم چند تغییر کوچک به وجود می‌آورند، نمی‌توانند یک نتیجه ملموس را ببینند و تصمیم می‌گیرند که آن را متوقف کنند. با خودشان فکر می‌کنند: «من یک ماه است هر روز ورزش می‌کنم، پس چرا هیچ تغییری را در بدنم مشاهده نمی‌کنم؟»

وقتی چنین افکاری بر شما غالب می‌شوند، آسان است که اجازه دهید عادت‌های خوب را کنار بگذارید. اما برای ایجاد یک تفاوت معنادار و دستیابی به یک نتیجه بزرگ، عادت‌ها باید به اندازه

²² Valley of Disappointment

کافی ادامه‌دار باشند تا بتوانند از این فلات عبور کنید؛ همان‌طور که من آن را فلات پتانسیل نهفته^{۲۳} می‌نامم. (فلات به معنی زمین مسطح است، در این جا یعنی بخشی از فرآیند که هیچ پیشرفت و تغییری را مشاهده نمی‌کنید.)

اگر متوجه شدید که ایجاد یک عادت خوب یا از بین بردن یک عادت بد برای تان دشوار است، این به این معنی نیست که شما توانایی خودتان برای پیشرفت را از دست داده‌اید. دلیل آن اغلب این است که شما هنوز از فلات پتانسیل نهفته عبور نکرده‌اید. گله کردن در مورد عدم دستیابی به موفقیت، با وجود سخت تلاش کردن، مانند گله کردن در مورد یک تکه یخ است که چرا در دمای منفی ۵ درجه تا صفر درجه ذوب نمی‌شود.

تلاش‌های شما هدر نرفته است. تلاش‌های شما ذخیره می‌شوند. هنگامی که شما در نهایت با موفقیت از «فلات پتانسیل نهفته» عبور کردید، مردم آن را موفقیت یک شبه می‌دانند. دنیای بیرونی به جای این که کل فرآیند را ببیند، تنها به مهم‌ترین بخش توجه می‌کند. اما شما می‌دانید که این در نتیجه‌ی کارهایی است که مدت‌ها قبل انجام داده‌اید، گرچه در آن زمان به نظر پیشرفتی نمی‌رسید.

به طور مثال، دو صفحه‌ی زمین می‌توانند میلیون‌ها سال با یکدیگر برخورد داشته باشند و در تمام این مدت، به آهستگی فشاری را به وجود بیاورند. سپس، یک روز، آن‌ها یک بار دیگر با هم برخورد

²³ Plateau of Latent Potential

می‌کنند، به همان ترتیبی که برای سالیان دراز این اتفاق افتاده است، اما این بار فشار بیش از حد بزرگ است. یک زلزله اتفاق می‌دهد. بنابراین ایجاد یک تغییر شاید سال‌ها طول بکشد.

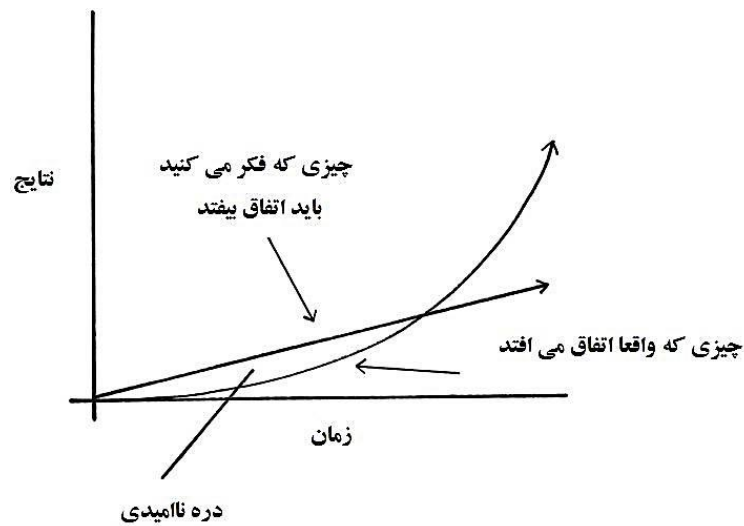
رسیدن به مقام استادی در یک کار به صبر نیاز دارد. سن آنتونیو اسپرز^{۲۴}، یکی از موفق‌ترین تیم‌های تاریخ لیگ حرفه‌ای بسکتبال آمریکا، نقل قولی از یاکوب ریس^{۲۵}، را در اتاق رختکن خودشان آویزان کرده‌اند. او می‌گوید:

«وقتی به نظر می‌رسد هیچ چیز به نفع من نیست، می‌روم و به یک سنگ تراش نگاه می‌کنم که به سنگش چکش می‌زند. شاید صد بار به آن ضربه بزند، بدون آن که یک شکاف در آن ایجاد شود. با این حال، با صد و یکمین ضربه، آن سنگ دو نیم می‌شود و من می‌دانم که این نه به خاطر آخرین ضربه چکش، بلکه به خاطر تمام ضربات پیش از آن بوده است.»

²⁴ The San Antonio Spurs

²⁵ Jacob Riis

فلات پتانسیل نهفته



شکل ۲: ما اغلب انتظار داریم که پیشرفت‌مان خطی باشد. حداقل، ما امیدواریم که به سرعت پیشرفت کنیم. اما در واقع، نتایج تلاش‌های ما اغلب سریع اتفاق نمی‌افتند. ماه‌ها و حتی سال‌ها طول می‌کشد تا ارزش واقعی کارهای قبلی‌ای را که انجام داده‌ایم، درک کنیم. این می‌تواند ما را به «دره ناامیدی» برساند که در آن، مردم پس از این که با هفته‌ها یا ماه‌ها سخت کار کردن به هیچ نتیجه‌ای نمی‌رسند، دلسرد می‌شوند. با این حال، این تلاش هدر نرفته است. تلاش‌های شما ذخیره شده است. تنها با گذشت زمان زیادی، متوجه ارزش کامل تلاش‌های قبلی می‌شویم.

همه‌ی چیزهای بزرگ از شروع‌های کوچک می‌آیند. بذر هر عادت‌ی یک تصمیم واحد کوچک است. اما زمانی که این تصمیم تکرار می‌شود، عادت رشد می‌کند و قوی‌تر می‌شود. ریشه‌ها خودشان را تقویت می‌کنند و شاخه‌ها رشد می‌کنند. از بین بردن یک عادت بد، مانند ریشه‌کن کردن یک درخت بلوط قدرتمند در درون ما است. ایجاد یک عادت خوب، مانند کاشتن یک گل لطیف در هر روز است. اما چه چیزی تعیین می‌کند که آیا ما عادت‌ی را به اندازه کافی ادامه می‌دهیم، از فلات پتانسیل نهفته جان سالم به در ببریم و با موفقیت به سمت دیگر می‌رسیم؟ چه چیزی باعث می‌شود برخی افراد، عادت‌های ناخواسته‌ای را در خودشان به وجود بیاورند و باعث می‌شود افراد دیگری بتوانند از اثر مرکب عادت‌های خوب لذت ببرند؟

کمتر بر روی اهداف تمرکز کنید و بیشتر روی سیستم تمرکز کنید

می‌گویند بهترین راه برای رسیدن به آنچه که در زندگی می‌خواهیم، تعیین اهداف خاص و عملی است. اهدافی مانند تناسب اندام پیدا کردن، ایجاد یک کسب و کار موفقیت‌آمیز، آرامش بیشتر و نگرانی کم‌تر، صرف زمان بیش‌تری با دوستان و خانواده.

من هم برای سال‌های زیادی این رویکرد را درباره عادت‌هایم داشتم. عادت‌هایم اهدافی بودند که باید به آنها می‌رسیدم. من برای نمره‌هایی که در مدرسه می‌خواستم، برای وزنه‌هایی که

می‌خواستم در باشگاه بلند کنم و سودی که در تجارت می‌خواستم به دست بیاورم، هدفگذاری می‌کردم. در چند مورد موفق شدم، اما در بسیاری از آن‌ها شکست خوردم.

تفاوت بین سیستم‌ها و اهداف چیست؟ این تمایزی است که من برای اولین بار از اسکات آدامز^{۲۶}، نقاش کارتون کمیک دیلبرت^{۲۷}، آموختم. اهداف مربوط به نتایج هستند که شما در پی رسیدن به آن‌ها هستید. سیستم‌ها در مورد فرآیندهایی هستند که به نتایج منجر می‌شوند.

- اگر شما یک مربی هستید، هدف شما ممکن است قهرمانی در مسابقات باشد. سیستم شما روش جذب بازیکن، مدیریت مربی‌های دستیار و تمرین‌ها است.
- اگر شما یک کارآفرین هستید، هدف شما ممکن است ایجاد یک کسب و کار پرسود باشد. سیستم شما این است که چگونه ایده‌های محصولات را آزمایش کنید، کارمندان را استخدام کنید و کمپین‌های بازاریابی را اجرا کنید.
- اگر شما یک موسیقیدان هستید، ممکن است هدف شما نواختن قطعه جدیدی باشد. سیستم شما مدت زمان‌های تمرین شما، چگونگی انجام تصنیف‌های دشوار و روش‌تان برای دریافت بازخورد از مدرس شما است.

²⁶ Scott Adams

²⁷ Dilbert

حالا یک سؤال جالب: اگر تمرکز را از روی اهداف بردارید و بر روی سیستم‌تان متمرکز شوید، آیا هنوز هم موفق خواهید شد؟ برای مثال، اگر شما یک مربی بسکتبال هستید و تمرکزتان را از هدف‌تان برای پیروزی در مسابقات قهرمانی بردارید و تنها روی تمرین روزانه تیم‌تان تمرکز کنید، آیا هنوز هم نتایج را دریافت می‌کنید؟ فکر می‌کنم پاسخ مثبت است.

هدف در هر ورزشی، کسب بهترین امتیاز است، اما مضحک خواهد بود اگر کل بازی به تابلوی امتیازها نگاه کنید. تنها راه برای برنده شدن این است که هر روز بهتر شوید. بیل والش^{۲۸} که سه بار برنده مسابقات سوپر بول^{۲۹} شده است، می‌گوید: «امتیازها خودشان می‌آیند.» این موضوع در مورد دیگر حوزه‌های زندگی هم صدق می‌کند. اگر شما به دنبال نتایج بهتر هستید، بر روی سیستم خودتان تمرکز کنید.

اما حواس‌تان باشد حرف مرا اشتباهی متوجه نشوید! آیا اهداف کاملاً بی‌فایده هستند؟ البته که نه. اهداف برای تعیین جهت حرکت خوب هستند، اما سیستم‌ها برای پیشرفت لازم هستند. به بیان دیگر، شما باید اهدافی واضح داشته باشید تا جهت حرکت شما در زندگی مشخص شود، اما در عین حال، باید زمان بیش‌تری را برای طراحی یک سیستم کارآمد برای دستیابی به آن اهداف اختصاص دهید. وقتی که زمان زیادی را صرف فکر کردن در مورد اهداف خودتان کنید و زمان کافی را برای طراحی سیستم‌های‌تان اختصاص ندهید، با مشکلاتی مواجه می‌شوید.

²⁸ Bill Walsh

²⁹ Super Bowl

مشکل شماره ۱: برنده‌ها و بازنده‌ها اهداف مشابهی دارند.

ما روی افرادی که در نهایت برنده می‌شوند متمرکز هستیم و به اشتباه فرض می‌کنیم که تنها داشتن اهداف بلندپروازانه باعث موفقیت آن‌ها شده است و تمام افراد دیگری را نادیده می‌گیریم که همان اهداف را داشتند، ولی موفق نشدند. تمام ورزشکاران رقابت‌های المپیک می‌خواهند برنده مدال طلا باشند. تمام داوطلبان شغلی می‌خواهند آن موقعیت شغلی را به دست بیاورند. و اگر افراد موفق و ناموفق اهداف مشابهی داشته باشند، پس داشتن هدف به تنهایی نمی‌تواند چیزی باشد که برنده‌ها را از بازنده‌ها متمایز می‌کند. این هدف برنده شدن در مسابقات تور دو فرانس نبود که دوچرخه‌سواران بریتانیایی را به سمت رتبه‌های برتر این ورزش سوق داد. احتمالاً، آن‌ها هم مانند تیم‌های حرفه‌ای دیگر، تمام سال‌های قبل هم می‌خواستند برنده این مسابقات شوند. هدف همیشه وجود داشته است. آن‌ها تنها زمانی موفق شدند که سیستمی از پیشرفت‌های مستمر کوچک را اجرا کردند و این‌گونه به نتیجه متفاوتی رسیدند.

مشکل شماره ۲: دستیابی به یک هدف تنها یک تغییر موقتی است.

تصور کنید اتاق‌تان کثیف است و هدف شما تمیز کردن آن است. اگر انرژی‌تان را روی تمیز کردن اتاق متمرکز کنید، شما در حال حاضر یک اتاق مرتب خواهید داشت. اما اگر همان عادت‌های نامرتب بودن خودتان را ادامه دهید که در وهله اول به یک اتاق کثیف منتهی شدند، به زودی یک اتاق نامرتب دیگر خواهید داشت و به دنبال انگیزه‌ای برای تمیز کردن آن خواهید بود. در این

صورت، همان نتیجه قبلی را خواهید داشت، زیرا هرگز سیستم پشت آن را تغییر نداده‌اید. شما بدون توجه به علت، علائم را درمان کردید. دستیابی به هدف، زندگی شما را تنها در آن لحظه تغییر می‌دهد. ما فکر می‌کنیم که باید نتایج خودمان را تغییر دهیم، اما مشکل ما نتایج نیستند. آنچه که ما واقعاً باید تغییر دهیم، سیستم‌هایی هستند که این نتایج را ایجاد می‌کنند. هنگامی که مشکلات را در سطح نتایج حل می‌کنید، شما آن‌ها را تنها به طور موقت حل می‌کنید. برای پیشرفت همیشگی، شما نیاز به حل مشکلات در سطح سیستم دارید. ورودی‌ها را اصلاح کنید، خروجی‌ها خودشان اصلاح می‌شوند.



مشکل ۳: اهداف، شادی شما را محدود می‌کنند.

فرضیه ضمنی در پشت هر هدف این است: «هنگامی که من به هدفم برسم، خوشحال خواهم شد.» مشکل ذهنیت اول اهداف^{۳۰} این است که شما پیوسته تا رسیدن به نقطه عطف بعدی، خوشحالی را به تعویق می‌اندازید.

من دفعات زیادی در این تله گیر افتاده‌ام که حساب آن از دستم در رفته است. برای سال‌ها، خوشبختی همیشه چیزی بود که باید در آینده از آن لذت می‌بردم. به خودم قول دادم زمانی که بدن ورزیده‌ای پیدا کردم و در نیوریوک تایمز در مورد کسب و کار من نوشتند، آن زمان می‌توانم

³⁰ goals-first mentality

واقعاً آرام باشم. علاوه بر این اهداف، یک تضاد «این یا آن»^{۳۱} را به وجود می‌آورند: شما یا به هدف خودتان می‌رسید و موفق می‌شوید و یا شکست خورده و ناامید می‌شوید. شما به طور ذهنی، خودتان را در نسخه باریکی از خوشحالی محدود می‌کنید. این اشتباه است. ممکن نیست که مسیر واقعی زندگی شما با سفری که در هنگام شروع در ذهن داشتید، مطابقت داشته باشد. منطقی نیست که رضایت‌تان را محدود به یک سناریو کنید، در حالی که مسیرهای زیادی برای موفقیت وجود دارند. داشتن ذهنیت اول سیستم^{۳۲} پادزهری را فراهم می‌کند. هنگامی که شما به جای محصول نهایی، به فرآیند تولید محصول علاقمند شوید، مجبور نیستید برای خوشحال بودن صبر کنید. شما می‌توانید هر زمان که سیستم شما در حال اجرا است، راضی و خوشحال باشید. و یک سیستم می‌تواند در بسیاری از اشکال مختلف موفق باشد، نه فقط آن شکلی که در اول پیش‌بینی کردید.

مشکل شماره ۴: اهداف در تقابل با پیشرفت دراز مدت هستند.

در نهایت، داشتن یک ذهنیت هدفمند می‌تواند اثر «یو یو»^{۳۳} را ایجاد کند. بسیاری از دوندها، ماه‌ها سخت کار می‌کنند، اما به محض رسیدن به خط پایان، تمرین را متوقف می‌کنند. دیگر مسابقه‌ای برای ایجاد انگیزه در آنها وجود ندارد. هنگامی که تمام کار سخت شما بر روی یک هدف خاص متمرکز شده باشد، پس از رسیدن به آن، چه چیزی شما را به جلو می‌برد؟ به همین

³¹ either-or

³² systems-first mentality

³³ yo-yo effect

دلیل است که بسیاری از مردم پس از رسیدن به هدفشان به عادت‌های قدیمی خودشان باز می‌گردند. هدف از هدفگذاری این است که برنده شوید، اما هدف از ساخت سیستم‌ها، ادامه بازی است. سیستم، در مورد تحقق یک هدف واحد نیست. بلکه سیستم، در مورد پیشرفت و رشد مداوم است.

سیستمی از عادت‌های اتمی

اگر در تغییر عادت‌های تان مشکل دارید، مشکل نه از شما بلکه از سیستم شماست. عادت‌های بد دوباره و دوباره خود را تکرار می‌کنند، نه به این خاطر که شما نمی‌خواهید آن‌ها را تغییر دهید، اما به این دلیل که سیستم اشتباهی برای تغییر دارید. شما به اندازه سطح اهداف تان بالا نمی‌روید. شما به اندازه سطح سیستم تان بالا می‌آیید.^{۳۴} تمرکز روی سیستم کلی، و نه یک هدف واحد، مشخصه اصلی این کتاب است. این نیز یکی از معانی عمیق پشت کلمه *اتمی* است. عادت‌های اتمی، عادت‌های کوچکی هستند که بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر هستند.

^{۳۴} مترجم - این مورد در کمپین سالیانه هدف‌گذاری سایت رویال مایند مورد تأکید زیادی قرار گرفته است. به صورتی که دفترچه‌های روزهای چهارم، پنجم، ششم و هفتم کمپین هدف‌گذاری به طراحی و مدیریت حرفه‌ای عادت‌ها اختصاص داده شده است. شما بعد از تعیین اهداف، باید از خود بپرسید: «حال که اهداف خود را مشخص کرده‌ام، باید به چه کسی تبدیل شوم؟» و بر اساس این سؤال عادت‌هایی را که برای رسیدن به اهداف تان نیاز دارید، شناسایی کنید و سیستمی را برای تثبیت آن‌ها طراحی کنید. برای اطلاعات بیشتر به صفحه کمپین هدف‌گذاری در بخش محتوای ویژه سایت رویال مایند مراجعه کنید.

همان‌طور که اتم‌ها بلوک‌های مولکولی هستند، عادت‌های اتمی، بلوک‌های ساختن نتایج قابل توجه هستند. عادت‌ها مانند اتم‌های زندگی ما هستند. هر کدام از آن‌ها یک واحد اساسی است که به پیشرفت کلی شما کمک می‌کند.

در ابتدا، این عادت‌ها و روال‌های کوچک به نظر بی‌اهمیت می‌رسند، اما خیلی زود روی هم قرار می‌گیرند و پیروزی‌های بزرگ‌تری را به وجود می‌آورند. این معنای عبارت عادت‌های اتمی است؛ یک تمرین یا روال منظم که نه تنها کوچک و انجام آن آسان است، بلکه منبع قدرت باور نکردنی هستند؛ یک جزء از سیستم رشد مرکب.



خلاصه فصل

- عادت‌ها بر اساس اثر مرکب عمل می‌کنند. هر روز ۱ درصد بهتر شدن، در طولانی مدت نتایج شگفت‌انگیزی را به وجود می‌آورد.
- عادت‌ها یک شمشیر دو لبه هستند. آن‌ها می‌توانند برای شما یا علیه شما باشند و به همین دلیل، شناخت جزئیات اهمیت زیادی دارد.
- به نظر می‌رسد تا زمانی که از آستانه بحران عبور نکنید، تغییرات کوچک تفاوت خاصی ایجاد نمی‌کنند. نتایج بزرگ زود به دست نمی‌آیند. شما باید صبور باشید.
- یک عادت اتمی، یک عادت کوچک است که بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر است. همان‌طور که اتم‌ها بلوک‌های مولکولی هستند، عادت‌های اتمی، بلوک‌های ایجاد نتایج قابل توجه هستند.
- اگر به دنبال نتایج بهتر هستید، فقط هدفگذاری نکنید، بلکه تمرکزتان را روی ساختن یک سیستم کارآمد بگذارید.
- شما به اندازه سطح اهداف‌تان بالا نمی‌روید. شما به اندازه سطح سیستم‌تان بالا می‌آیید.

فصل دوم: عادت‌ها چگونه هویت شما را شکل می‌دهد (و بالعکس)

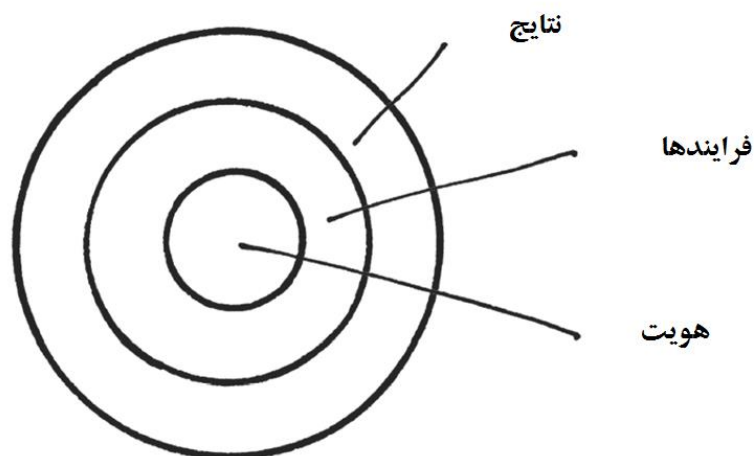
چرا تکرار عادت‌های بد این قدر آسان و ایجاد عادت‌های خوب تا این حد سخت است؟ کارهایی کمی می‌توانند بیش‌تر از بهبود عادت‌های روزانه‌تان تأثیر بیش‌تری روی زندگی شما داشته باشند. ادامه دادن عادت‌های خوب برای بیش از چند روز، حتی با وجود تلاش صادقانه و انگیزه‌های زیاد هم، سخت است. عادت‌هایی مانند ورزش کردن، مراقبه، شکرگزاری روزانه و آشپزی کردن برای یک یا دو روز جالب هستند و پس از آن به یک رفتاری تبدیل می‌شوند.

با این حال، هنگامی که عادت‌های شما پایه‌گذاری شدند - مخصوصاً عادت‌های ناخواسته - به نظر می‌رسد که برای همیشه با شما می‌مانند. علی‌رغم میل باطنی‌مان، عادت‌های ناسالمی مانند خوردن غذای چرب، بیش از حد تماشا کردن تلویزیون، به تعویق انداختن کارها و سیگار کشیدن را به سختی می‌توان ترک کرد.

تغییر عادت‌های ما، به دو دلیل چالش برانگیز است: (۱) ما سعی می‌کنیم چیزی اشتباه را تغییر دهیم (۲) ما سعی می‌کنیم عادت‌های مان را به نحوی اشتباه تغییر دهیم. در این فصل، من به دلیل اول و در فصل بعدی به مورد دوم می‌پردازم.

اولین اشتباه ما این است که سعی می‌کنیم چیزی اشتباه را عوض کنیم. برای این که بهتر متوجه منظورم شوید، در نظر بگیرید که سه سطح وجود دارد که در آن‌ها تغییر ممکن است رخ دهد. شما می‌توانید آن‌ها را مانند لایه‌های پیاز تصور کنید.

سه لایه تغییر رفتار



شکل ۳: سه لایه تغییر رفتار وجود دارد: تغییر در نتایج شما، تغییر در فرآیندهای شما و تغییر در هویت شما.

لایه اول، تغییر دادن نتایج شما است. این سطح با تغییر نتایج شما مرتبط است: از دست دادن وزن، انتشار یک کتاب، قهرمانی در مسابقات. بیش تر اهداف تعیین شده شما با این سطح تغییرات مرتبط هستند.

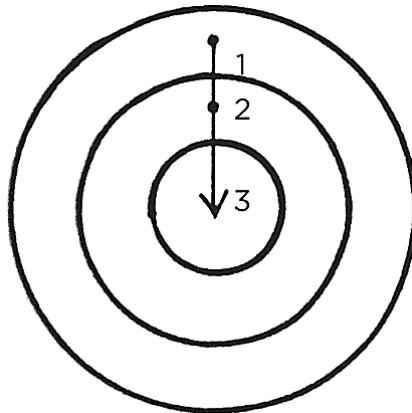
لایه دوم، تغییر فرآیند شما است. این سطح مربوط به تغییر عاداتها و سیستمهای شما است: اجرای یک روال جدید در باشگاه، مرتب کردن میز کارتان برای گردش کار بهتر، پیشرفت در یک تمرین مراقبه. اکثر عاداتهایی که ایجاد می کنید با این سطح ارتباط دارند.

سومین و عمیق‌ترین لایه، تغییر هویت‌تان است. این سطح مربوط به تغییر باورهای شما است: جهان‌بینی، خویش‌بینی، قضاوت‌های‌تان درباره خودتان و دیگران. بسیاری از باورها، مفروضات و تعصبات شما با این سطح مرتبط هستند.

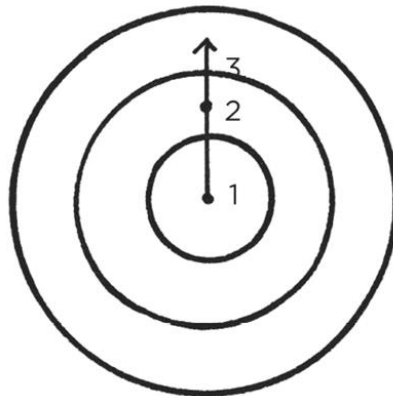
نتایج، چیزهایی هستند که به دست می‌آورید. فرآیندها کارهایی هستند که انجام می‌دهید و هویت، همان باورهای شماست. وقتی می‌خواهید عادت‌های پایداری را به وجود بیاورید، مشکل این نیست که یک سطح، «بهتر» یا «بدتر» از دیگری است.

بسیاری از مردم با تمرکز بر آن‌چه که می‌خواهند به آن برسند، فرآیند تغییر عادت خود را شروع کنند. این ما را به سوی عادت‌های مبتنی بر نتیجه هدایت می‌کند. روش دیگر، ایجاد عادت‌های مبتنی بر هویت است. با این رویکرد، ما با تمرکز بر این که می‌خواهیم چه کسی باشیم شروع می‌کنیم.

عادت‌های مبتنی بر نتیجه



عادت‌های مبتنی بر هویت



شکل ۴: با عادت‌های مبتنی بر نتیجه، تمرکز روی آنچه است که می‌خواهید به دست بیاورید.

عادت‌های مبتنی بر هویت، تمرکز بر روی کسی است که می‌خواهید باشید.

تصور کنید که دو نفر در مقابل کشیدن سیگار مقاومت می‌کنند و می‌خواهند این عادت را ترک کنند. وقتی سیگاری به آن‌ها تعارف می‌شود، اولین نفر می‌گوید: «نه، ممنون. دارم ترک می‌کنم.» به نظر می‌رسد این یک پاسخ معقول است، اما این فرد هنوز معتقد است که او یک فرد سیگاری است که سعی می‌کند کس دیگری باشد. او در حالی که همان باورها را دارد، امیدوار است رفتارش را تغییر دهد.

فرد دوم می‌گوید: «ممنون. من سیگاری نیستم.» این یک تفاوت کوچک است، اما این حرف او یک تغییر در هویت را نشان می‌دهد. سیگار کشیدن بخشی از زندگی گذشته این شخص بوده، نه زندگی حال حاضر او. او دیگر به عنوان یک فرد سیگاری شناخته نمی‌شود.

اکثر مردم در هنگام تلاش برای پیشرفت، حتی تغییر هویت را در نظر هم نمی‌گیرند. این افراد صرفاً فکر می‌کنند: «من می‌خواهم لاغر شوم (نتیجه) و اگر این رژیم غذایی را ادامه دهم، لاغر خواهم شد (فرآیند).» آن‌ها هدفگذاری می‌کنند و اقدامات لازم برای رسیدن به این اهداف را تعیین می‌کنند، بدون این که باورهایی را در نظر بگیرند که اقداماتشان را جلو می‌برد. آن‌ها هرگز شیوه نگاه کردن به خودشان را تغییر نمی‌دهند و متوجه نیستند که هویت قدیمی آن‌ها می‌تواند طرح‌های جدیدشان را نابود کند.

در پس هر سیستمی از اعمال، یک نظام باور وجود دارد. سیستم دموکراسی مبتنی بر باورهایی مانند آزادی، حکومت اکثریت و برابری اجتماعی است. نظام دیکتاتوری مجموعه‌ای از باورهای مختلف مانند اقتدار مطلق و اطاعت بی‌چون و چرا است.

شما می‌توانید راه‌های زیادی را تصور کنید تا در یک نظام دموکراسی مردم را به رأی دادن وا دارید، اما چنین تغییر رفتاری در یک نظام دیکتاتوری هرگز موفق نخواهد بود. زیرا رأی دادن با هویت یک نظام دیکتاتوری در تناقض است.

زمانی که درباره افراد، سازمان‌ها یا جوامع بحث می‌کنیم، یک الگوی مشابه وجود دارد. مجموعه‌ای از باورها وجود دارند که سیستم هویت را شکل می‌دهند.

رفتارهایی که ناسازگار با هویت خودمان هستند، دوام نخواهند داشت. شما ممکن است پول بیش‌تری بخواهید، اما اگر هویت شما کسی است که بیش‌تر مصرف می‌کند تا این‌که تولید کند، در این صورت هم‌چنان به صرف هزینه‌های بیش‌تر و نه کسب درآمد بیش‌تر ادامه می‌دهید.

شما ممکن است به دنبال سلامتی بهتری باشید، اما اگر هم‌چنان راحتی را به موفقیت ترجیح دهید، به جای ورزش کردن استراحت می‌کنید. اگر هرگز باورهای بنیادی را تغییر ندهید که منجر به رفتار گذشته شما شده‌اند، سخت است بتوانید عادت‌های‌تان را تغییر دهید. زیرا شما یک هدف جدید و یک طرح جدید دارید، اما هویت شما تغییری نکرده است.^{۳۵}

داستان برایان کلارک^{۳۶}، کارآفرین اهل بولدر^{۳۷} کلرادو، مثال خوبی است. کلارک به من گفت: «تا جایی که به یاد دارم، من همیشه ناخن‌هایم را می‌جویدم. وقتی من جوان بودم، این عمل به

^{۳۵} مترجم – این مبحث به طور مفصل در دفترچه‌ی روز چهارم کمپین هدف‌گذاری در بخش محتوای ویژه‌ی سایت رویال مایند شرح داده شده است.

^{۳۶} Brian Clark

^{۳۷} Boulder

عنوان یک عادت عصبی شروع شد و سپس به یک کار ناخوشایند تبدیل شد. یک روز، تصمیم گرفتم تا ناخن جویدن را تا زمانی که ناخن‌هایم کمی رشد کنند متوقف کنم. تنها از طریق اراده‌ی ذهنی توانستم این کار را انجام دهم.»

سپس، کلارک کار شگفت‌انگیزی را انجام داد. او گفت: «من از همسرم خواستم تا اولین مانیکور من را هماهنگی کند. تصور من این که اگر برای پیراستن ناخن‌هایم پول بپردازم، دیگر ناخن‌هایم را نمی‌جوم. و این کار مؤثر واقع شد. اما نه به خاطر پولی که می‌پرداختم. آنچه رخ داد این بود که با مانیکور کردن، انگشتان من برای اولین بار واقعاً زیبا شده بودند. مانیکور کننده حتی گفت که من واقعاً ناخن‌های سالم و جذابی داشتم. ناگهان، من به ناخن‌هایم افتخار کردم. و حتی اگرچه این چیزی است که من هرگز به آن علاقه‌ای نداشتم، اما این تمام تفاوت‌ها را به وجود آورد. من از آن زمان تا به حال، هرگز ناخن‌هایم را نجویده‌ام؛ حتی یک بار هم نشده. و این به این دلیل است که من در حال حاضر افتخار می‌کنم که از ناخن‌هایم به درستی مراقبت می‌کنم.»

شکل نهایی انگیزه ذاتی زمانی است که یک عادت، بخشی از هویت شما می‌شود. این که بگویید: «من شخصی هستم است که این را می‌خواهد»، بسیار متفاوت از این است که بگویید: «من این شخص هستم.»

هر قدر غرور و افتخار بیش‌تری نسبت به جنبه‌ای از هویت‌تان داشته باشید، انگیزه بیش‌تری برای حفظ عادت‌های مرتبط با آن خواهید داشت. اگر به شکل موهای‌تان افتخار می‌کنید، شما تمام عادت‌ها برای مراقبت و نگهداری از آن را در خودتان توسعه می‌دهید.

اگر به اندازه بازوهای تان افتخار می‌کنید، هرگز تمرین بالا تنه را در باشگاه فراموش نمی‌کنید. اگر به روسری‌هایی که می‌بافید افتخار می‌کنید، احتمالاً در هفته چند ساعت بیش‌تر به بافتن ادامه می‌دهید. هنگامی که به چیزی افتخار می‌کنید، با چنگ و دندان برای حفظ عادت‌های تان مبارزه می‌کنید.

تغییر رفتار واقعی، تغییر هویت است. شما ممکن است به دلیل انگیزه ای یک عادت را در خودتان ایجاد کنید، اما تنها دلیلی که عادت را ادامه می‌دهید، این است که آن عادت بخشی از هویت شما می‌شود. هر کسی می‌تواند خودش را متقاعد کند که به باشگاه برود و یک یا دو بار غذای سالم بخورد، اما اگر باورهای تان در پس این رفتارها را تغییر ندهید، در این صورت ادامه تغییرات درازمدت سخت خواهد بود.

- اگر می‌خواهید عادت مطالعه روزانه را در خود ایجاد کنید، هدف‌تان نباید این باشد که یک کتاب بخوانید، بلکه هدف‌تان باید این باشد که به یک فرد کتابخوان تبدیل شوید که در طول زندگی‌اش هزاران جلد کتاب خوانده است و به یک فرد خردمند تبدیل شده است.
- اگر می‌خواهید عادت دویدن روزانه را در خود ایجاد کنید، هدف‌تان نباید این باشد که در یک ماراثن شرکت کنید، بلکه هدف‌تان باید این باشد که تبدیل به یک دونده شوید.
- اگر می‌خواهید عادت تمرین روزانه موسیقی را در خود ایجاد کنید، هدف‌تان نباید این باشد که نواختن یک ابزار موسیقی را یاد بگیرید، بلکه هدف‌تان باید این باشد که به یک موسیقیدان تبدیل شوید.

رفتارهای شما معمولاً بازتابی از هویت شما هستند. آنچه شما انجام می‌دهید، نشان دهنده نوع فردی است که شما - خواه آگاهانه یا ناخودآگاه - باور دارید هستید. تحقیقات نشان داده است هنگامی که یک فرد به یک جنبه خاص از هویت خودش باور داشته باشد، احتمال بیش‌تری دارد که همسو با این باور عمل کند. به عنوان مثال، فردی که ورزش کردن به هویتش مرتبط است، لازم نیست خودش را برای ورزش کردن متقاعد کند. انجام کار درست آسان است. زمانی که رفتار و هویت شما با هم همسو باشند، شما دیگر برای ایجاد عادت جدید مشکلی ندارید. شما خیلی راحت مانند فردی رفتار می‌کنید که باور دارید هستید.

این هم مانند تمام جنبه‌های شکل‌گیری عادت، یک شمشیر دو لبه است. تغییر هویت، وقتی به نفع شما باشد، می‌تواند یک نیروی قدرتمند برای پیشرفت‌تان باشد. با این وجود، زمانی که بر ضد شما کار کند، تغییر هویت می‌تواند سبب فلاکت شما باشد.

هنگامی که هویتی را پذیرفته‌اید، کورکورانه از هنجارهای مرتبط با هویت خودتان پیروی می‌کنید.

- «من در آدرس دادن افتضاح هستم.»
- «من فرد سحرخیزی نیستم.»
- «من در به یاد آوردن اسم افراد بد هستم.»
- «من همیشه تأخیر دارم.»

- «من نمی‌توانم به خوبی از تکنولوژی استفاده کنم.»

- «من در ریاضی بسیار بد هستم.»

و هزاران مورد دیگر.

وقتی برای سال‌ها داستانی را برای خودتان تکرار کرده‌اید، آسان است که آن‌ها را به عنوان یک واقعیت بپذیرید. در نهایت، شما شروع به مقاومت در برابر کارهای خاصی می‌کنید، زیرا با خودتان می‌گویید: «این من نیستم.»

یک فشار درونی برای حفظ رفتارهای سازگار با باورهای تان وجود دارد. شما برای جلوگیری از تکذیب خودتان، هر کاری می‌کنید. هر چه یک فکر یا عمل ارتباط عمیق‌تری با هویت شما داشته باشد، سخت‌تر می‌توانید آن را تغییر دهید.

به راحتی می‌توانید به باورهای فرهنگ تان باور داشته باشید (هویت گروهی) و یا آن‌چه را انجام دهید که هویت تان را حفظ می‌کند (هویت شخصی)، حتی اگر اشتباه باشد. بزرگ‌ترین مانع تغییر مثبت در هر سطحی - فردی، تیمی، جامعه - تضاد هویت است. عادت‌های خوب می‌توانند منطقی باشند، اما اگر در تضاد با هویت شما باشند، نمی‌توانید از آن‌ها بهره ببرید. به طور مثال، اگر سحرخیز نبودن را بخشی از هویت خود بدانید، حتی اگر بدانید سحرخیز شدن زندگی شما را متحول می‌کند، اما حاضر نیستید سحرخیز شوید، زیرا این عادت با هویتی که برای خود تعریف کرده‌اید در تضاد است.

در طولانی مدت، دلیل واقعی این که شما نمی‌توانید عادت‌های پایداری داشته باشید، این است که خویش‌بینی‌تان^{۳۸} سر راه شما قرار می‌گیرد. به همین دلیل است که شما نباید بیش از حد به یک نسخه از هویت‌تان وابسته شوید. رشد و پیشرفت، نیازمند کنار گذاشتن باورهای غلط است. تبدیل شدن به بهترین نسخه خودتان، مستلزم این است که به طور مداوم باورهای‌تان را بررسی و ویرایش کنید و هویت خودتان را ارتقاء و گسترش دهید.

حالا به سؤال مهمی می‌رسیم: اگر باورهای شما چنین نقش مهمی را در مورد رفتار شما ایفا می‌کند، آن‌ها دقیقاً از کجا می‌آیند؟ دقیقاً هویت شما چگونه شکل می‌گیرد؟ و چگونه می‌توان به تدریج جنبه‌های منفی هویت خود را حذف کنید که سد راه شما می‌شوند؟

فرآیند دو مرحله‌ای برای تغییر هویت شما

هویت شما از عادت‌های شما می‌آید. شما با باورهای کنونی خودتان متولد نمی‌شوید. هر باوری، از جمله آن‌هایی که درباره خودتان دارید، از طریق تجربه آموخته و شرطی می‌شوند. به طور دقیق‌تر، عادت‌های‌تان هویت شما را به تصویر می‌کشند. هنگامی که هر روز تخت‌تان را مرتب می‌کنید، شما هویت یک فرد مرتب و منظم را به تصویر می‌کشید. وقتی هر روز می‌نویسید، شما هویت یک

^{۳۸} مترجم – خویش‌بینی به معنای تصویر ذهنی است که از خودتان در ذهن‌تان دارید. به طور مثال، اگر تصویری که از خودتان در ذهن‌تان دارید، یک فرد ضعیف و بدون اعتماد به نفس است، این تصویر ذهنی‌تان شما را از انجام کارهای جسورانه باز می‌دارد، زیرا شما ضعیف بودن را بخشی از هویت خود می‌دانید.

فرد خلاق را به تصویر می کشید. وقتی هر روز ورزش می کنید، شما هویت یک فرد ورزشکار را به تصویر می کشید. وقتی هر روز شکرگزاری می کنید، هویت یک فرد شکرگزار را به تصویر می کشید. وقتی هر روز تمرین موسیقی می کنید، هویت یک موسیقیدان را به تصویر می کشید.

هر چه بیش تر رفتاری را تکرار کنید، بیش تر هویت مرتبط با آن رفتار را تقویت می کنید. هویت شما در حال حاضر هر چه باشد، شما تنها به این دلیل آن را باور دارید زیرا شواهدی برای اثبات آن دارید.

اگر تمام یکشنبه‌ها به مدت بیست سال به کلیسا بروید، شما شواهد و اثباتی دارید که فردی مذهبی هستید. اگر هر شب به مدت چند ساعت دروس دانشگاهی تان را مطالعه کنید، شواهدی وجود دارد که شما درسخوان هستید. اگر حتی در هنگام بارش برف برای ورزش کردن به باشگاه می روید، شواهدی وجود دارد که متعهد به تناسب اندام هستید و خودتان را فرد ورزشکاری می دانید. هر چه شواهد بیش تری برای اعتقاد و باوری داشته باشید، باورتان نسبت به آن عمیق تر می شود.

من در بیش تر دوران زندگی ام، خودم را به عنوان یک نویسنده نمی دیدم. اگر از هر کدام از معلمان دبیرستان یا استادان دانشگاهم پرسید، آن‌ها به شما می گویند نوشتن من در بهترین حالت متوسط بود؛ مطمئناً من در کار نوشتن برجسته نبودم.

وقتی کار نوشتن را شروع کردم، در چند سال اول تمام دوشنبه‌ها و پنجشنبه‌ها مقاله جدیدی را منتشر می کردم. وقتی شواهد بیش تر می شد، هویت من به عنوان یک نویسنده افزایش یافت. من

به عنوان یک نویسنده شروع نکردم. من از طریق عادت‌هایم تبدیل به یک نویسنده شدم. البته عادت‌های شما تنها مواردی نیستند که بر هویت شما تأثیر می‌گذارند، اما به دلیل تکرار آن‌ها، معمولاً مهم‌ترین‌ها هستند.

هر تجربه‌ای در زندگی، خویشتن‌بینی شما را تغییر می‌دهد، اما بعید است که تنها با زدن یک ضربه به توپ یا کشیدن یک نقاشی، خودتان را فوتبالیست یا هنرمند بدانید. اما وقتی این اقدامات را تکرار می‌کنید، شواهد بیش‌تر می‌شوند و خویشتن‌بینی شما شروع به تغییر می‌کند. تأثیر تجاربی که تنها یک بار آن‌ها را انجام داده‌اید از بین می‌روند، در حالی که اثر عادت‌ها با گذشت زمان تقویت می‌شود، و این به این معنی است که عادت‌های شما بیش‌ترین نقش را در ایجاد هویت شما بازی می‌کنند.

به این ترتیب، فرآیند ایجاد عادت‌های مثبت در واقع فرآیند تبدیل شدن به خودِ بهترتان است. این یک تکامل تدریجی است. ما در یک بشکن زدن و با یک تصمیم آنی نمی‌توانیم شخصیت خود را در همان لحظه تغییر دهیم. ما ذره به ذره، روز به روز و عادت به عادت تغییر می‌کنیم.

هر عادت مانند یک تلقین است که به بخش ناخودآگاه ذهن شما می‌گوید: «هی، شاید این شخصیت من است.»

اگر یک کتاب را کامل بخوانید، شاید شما از آن دسته از افرادی هستید که خواندن را دوست دارد. اگر شما به باشگاه می‌روید، شاید شما از جزو آن دسته از افرادی هستید که دوست دارند

ورزش کنند. اگر گیتار زدن را تمرین می‌کنید، شاید شما جزو آن افرادی هستید که موسیقی را دوست دارند. هر اقدامی که شما انجام می‌دهید، رأی دادن به نوع شخصیتی است که می‌خواهید باشید.

هیچ کاری به تنهایی نمی‌تواند باورهای شما را کاملاً تغییر دهد، اما وقتی این کارها و شواهد بیش‌تر شوند، بخش ناخودآگاه ذهن شما کم‌کم هویت جدید شما را قبول می‌کند. عملی‌ترین راهکار برای تغییر کسی که هستید، تغییر آن‌چه انجام می‌دهید، است.

- هر بار که یک صفحه می‌نویسید، این پیام به بخش ناخودآگاه مغز شما ارسال می‌شود که یک نویسنده هستید.
- هر بار که ویولن زدن را تمرین می‌کنید، این پیام به بخش ناخودآگاه مغز شما ارسال می‌شود که شما یک موسیقیدان هستید.
- هر بار ورزشی را شروع می‌کنید، این پیام به بخش ناخودآگاه مغز شما ارسال می‌شود که شما یک ورزشکار هستید.
- هر بار که کارمندان خود را تشویق می‌کنید، این پیام به بخش ناخودآگاه مغز شما ارسال می‌شود که شما یک رهبر هستید.

هر عادت نه تنها نتایجی را باعث می‌شود، بلکه چیزی بسیار مهم‌تر را به شما می‌آموزد: این که به خودتان اعتماد کنید. شما کم‌کم باور می‌کنید که واقعاً می‌توانید این کارها را انجام دهید. هنگامی که شواهد افزایش پیدا می‌کنند، داستانی هم که برای خودتان تعریف می‌کنید، تغییر می‌کند.

مطمئناً، برعکس آن هم صادق است. هر زمان که بخواهید عادت بدی را انجام دهید، همانند این است که یک رأی به صندوق هويت قبلی خود ریخته‌اید. خبر خوب این است که لازم نیست کامل باشید. در هر انتخاباتی، ما به هر دو طرف رأی می‌دهیم.

شما به یک رأی متفق‌القول نیاز ندارید تا برنده انتخاباتی باشید؛ شما تنها به اکثریت آرا نیاز دارید. مهم نیست که چند رأی‌تان را به یک رفتار بد یا یک عادت غیرمفید بدهید. هدف شما این است که بتوانید بیش‌ترین رأی را برای عادت مثبت خود جمع کنید.

هویت‌های جدید، نیازمند شواهد جدید هستند. اگر مانند همیشه رأی دهید، همان نتایج مشابه همیشگی را خواهید داشت.

این یک فرآیند ساده دو مرحله‌ای است:

- در مورد شخصیتی که می‌خواهید داشته باشید، تصمیم‌گیری کنید.
- این شخصیت را با پیروزی‌های کوچک به خودتان اثبات کنید.

در ابتدا، تصمیم بگیرید که می‌خواهید چه کسی باشید. این در هر سطحی صدق می‌کند - به عنوان یک فرد، به عنوان یک تیم، به عنوان یک جامعه، به عنوان یک کشور. می‌خواهید نشانه‌ی چه چیزی باشید؟ اصول و ارزش‌های شما کدام‌ها هستند؟ دوست دارید چه کسی باشید؟

این‌ها سؤالاتی بزرگ هستند و بسیاری از مردم مطمئن نیستند که از کجا شروع کنند - اما آن‌ها دقیقاً می‌دانند چه نتایجی را می‌خواهند: داشتن یک شکم شش تکه یا احساس اضطراب کم‌تر و یا افزایش حقوق.

این خوبه. از همین جا شروع به کار کنید. از خودتان بپرسید: «چه شخصیتی می‌تواند به این نتایج مدنظر من برسد؟ چه شخصیتی می‌تواند هیجده کیلو وزن کم کند؟ چه شخصیتی می‌تواند یک زبان جدید را یاد بگیرد؟ چه شخصیتی می‌تواند یک کسب و کار موفق را اجرا کند؟»

این فرآیند می‌تواند به باورهایی این‌چنینی منتهی شود:

«من معلمی هستم که از دانش آموزانم حمایت می‌کند.»

«من دکتر هستم که با بیمارانم همدردی می‌کنم و وقت کافی برای‌شان اختصاص می‌دهم.»

«من مدیر هستم که هوای کارکنانم را دارم.»

بعد از تعیین شخصیتی که می‌خواهید باشید، می‌توانید از گام‌های کوچک برای تقویت هویت مورد نظرتان شروع کنید. فرض کنید فردی به خود می‌گوید: «من دوستی دارم که ۴۵ کیلو وزن کم کرد. او این کار را با پرسیدن این سؤال انجام داد: یک فرد سالم چه کار می‌کند؟»

او تمام روز از این سؤال به عنوان راهنمای خودش استفاده می‌کرد. یک فرد سالم پیاده می‌رود یا سوار تاکسی می‌شود؟ یک فرد سالم یک بوریتو^{۳۹} سفارش می‌دهد یا سالاد؟ او متوجه شد که اگر به اندازه کافی مانند یک فرد سالم رفتار کند، در نهایت او فرد سالمی خواهد شد. بله، حق با او بود.

مفهوم عادت‌های مبتنی بر هویت، نخستین مقدمه ما برای یکی دیگر از موضوعات مهم این کتاب است: حلقه‌های بازخورد. عادت‌های شما، هویت شما و هویت شما، عادت‌های شما را شکل می‌دهد. این یک مسیر دو طرفه است.

شکل‌گیری همه عادت‌ها یک حلقه بازخورد است (یک مفهوم که در فصل بعدی به طور مفصل در مورد آن بحث خواهیم کرد)، اما مهم است که اجازه دهید ارزش‌ها، اصول و هویت شما و نه نتایج‌تان این حلقه را به حرکت در آورد. تمرکز شما همیشه باید روی رسیدن به آن شخصیت باشد، نه دستیابی به یک نتیجه خاص.

دلیل واقعی این که چرا عادت‌ها مهم هستند

تغییر هویت برای تغییر عادت، مهم‌ترین نکته است. در ادامه این کتاب، دستورالعمل‌های گام به گامی را در مورد نحوه ایجاد عادت‌های بهتر در خودتان، خانواده، تیم‌تان، شرکت‌تان و هر جای دیگری که می‌خواهید، آموزش خواهیم داد.

³⁹ burrito

اما سؤال واقعی این است: «آیا به فردی که می‌خواهید تبدیل می‌شوید؟» گام اول چه چیزی یا چگونه بودن نیست، بلکه چه کسی بودن است. شما باید بدانید که می‌خواهید چه کسی باشید. در غیر این صورت، تلاش شما برای تغییر، مانند قایق بدون سکان است. و به همین دلیل است که ما از این‌جا شروع می‌کنیم.

شما قدرت تغییر باورهای‌تان را نسبت به خودتان دارید. هویت شما یک چیز ثابت و غیرقابل تغییر نیست. شما در هر لحظه انتخابی دارید. شما می‌توانید هویتی را که امروز می‌خواهید با عادت‌هایی که امروز انتخاب می‌کنید تقویت کنید. و این ما را به اهداف عمیق‌تر این کتاب می‌رساند و این که چرا عادت‌ها واقعاً مهم هستند.

در نهایت، عادت‌های شما مهم هستند، زیرا به شما کمک می‌کنند که به نوعی از شخصیتی که می‌خواهید تبدیل شوید. عادت‌ها کانال‌هایی هستند که از طریق آن عمیق‌ترین باورهای‌تان را در مورد خودتان توسعه می‌دهید. در واقع شما به عادت‌های‌تان تبدیل می‌شوید.

خلاصه‌ی فصل

- سه سطح تغییر وجود دارد: تغییر نتیجه، تغییر فرآیند و تغییر هویت.
- مؤثرترین راه برای تغییر عادت‌های تان این است که تمرکزتان را روی شخصیتی بگذارید که می‌خواهید داشته باشید، نه روی آن‌چه که می‌خواهید به دست بیاورید.
- هویت شما از عادت‌های شما می‌آید. هر اقدام شما، رأی دادن به نوع شخصیت مورد نظرتان است.
- تبدیل شدن به بهترین نسخه خودتان، مستلزم این است که به طور مداوم باورهای تان را ویرایش کنید و هویت خودتان را ارتقاء و گسترش دهید.
- عادت‌ها واقعاً مهم هستند، نه به این دلیل که می‌توانند نتایج شما را بهتر کنند (گرچه می‌توانند این کار را انجام دهند)، اما به این دلیل که می‌توانند باورهای تان را در مورد خودتان تغییر دهند.

فصل سوم: چگونه عادت‌های بهتری را در ۴ مرحله ساده ایجاد کنیم

در سال ۱۸۹۸، روانشناسی به نام ادوارد ثوراندیک^{۴۰} آزمایشی انجام داد و اساسی را برای درک ما در مورد نحوه شکل‌گیری عادت‌ها و قوانینی که رفتار ما را هدایت می‌کند، پایه‌گذاری کرد. ثوراندیک علاقمند به مطالعه رفتار حیوانات بود و کارش را با گربه‌ها شروع کرد.

او گربه‌ها را داخل جعبه‌ای به نام جعبه معما^{۴۱} قرار داد. این جعبه به گونه‌ای طراحی شده بود تا گربه بتواند با یک عمل ساده، مانند کشیدن یک حلقه نخی، فشار دادن یک اهرم یا روش‌های دیگری فرار کند. به عنوان مثال، جعبه‌ای حاوی اهرمی بود که با فشار دادن آن، درِ جعبه باز می‌شد و گربه می‌توانست از آن خارج شود و به سمت ظرف غذا برود.

اکثر گربه‌ها به محض این که داخل جعبه قرار می‌گرفتند، می‌خواستند فرار کنند. آن‌ها با بینی‌شان به گوشه جعبه‌ها می‌زدند، پنجه‌های‌شان را از دهانه‌ها بیرون می‌بردند و به اشیاء آن‌جا چنگ می‌زدند. پس از چند دقیقه، گربه‌ها به اهرم جادویی فشار می‌آوردند، در باز می‌شد و آن‌ها می‌توانستند فرار کنند.

ثوراندیک رفتار تمام گربه‌ها را در آزمایش‌های زیادی بررسی کرد. در ابتدا، گربه‌ها به طور تصادفی در اطراف جعبه حرکت کردند. اما به محض فشار دادن اهرم و باز شدن در، فرآیند

⁴⁰ Edward Thorndike

⁴¹ Puzzle box

یادگیری آغاز می‌شد. به تدریج، تمام گربه‌ها یاد گرفتند تا بین عمل فشار دادن اهرم با پاداش فرار از جعبه و رسیدن به غذا ارتباط برقرار کنند.

پس از بیست تا سی آزمایش، این رفتار بسیار خودکار و عادی شده بود و گربه در عرض چند ثانیه می‌توانست فرار کند. به عنوان مثال، ثوران‌دیک اشاره می‌کند: «برای گربه ۱۲ زمان‌های زیر لازم بود تا این کار را انجام دهد. ۱۶۰ ثانیه، ۳۰ ثانیه، ۹۰ ثانیه، ۶۰، ۱۵، ۲۸، ۲۰، ۳۰، ۲۲، ۱۱، ۱۵، ۲۰، ۱۲، ۱۰، ۱۴، ۱۰، ۸، ۸، ۵، ۱۰، ۸، ۶، ۶، ۷.» در طول سه آزمایش اول، برای این گربه به طور متوسط ۱،۵ دقیقه زمان برد تا فرار کند.

در سه آزمایش آخر، این گربه برای فرار به طور متوسط به ۶،۳ ثانیه زمان نیاز داشت. تمام گربه‌ها با تمرین، اشتباهات‌شان را کم‌تر کردند و اقدامات آن‌ها سریع‌تر و خودکارتر شد. آن‌ها به جای تکرار همان اشتباهات، مستقیماً به سوی راه‌حل می‌رفتند.

ثوران‌دیک با توجه به مطالعاتش، فرآیند یادگیری را این‌گونه توصیف کرد: «رفتارهایی با نتایج رضایت‌بخش، باعث تکرار آن‌ها می‌شود و رفتارهایی که نتایج آن‌ها ناخوشایند باشند، کم‌تر تکرار می‌شوند.» مطالعات او نقطه شروع کاملی برای بحث در مورد نحوه شکل‌گیری عادت‌ها در زندگی ما را فراهم می‌کند. مطالعات او همچنین به برخی از سؤالات اساسی پاسخ می‌دهد: عادت چیست؟ و چرا مغز آن‌ها را به وجود می‌آورد؟

چرا مغز شما عادت‌ها را به وجود می‌آورد؟

یک عادت، رفتاری است که بارها به اندازه کافی تکرار شده است تا به صورت عملی خودکار درآید. فرآیند شکل‌گیری عادت، با آزمون و خطا شروع می‌شود. هر زمان که با وضعیت جدیدی در زندگی روبرو می‌شوید، مغز شما باید تصمیم‌گیری کند. چگونه به این موقعیت پاسخ بدهم؟

زمانی که برای اولین بار با مشکلی روبرو می‌شوید، مطمئن نیستید که چگونه آن را حل کنید. شما هم مانند گربه ثوراندیک، دنبال راه‌حل هستید. فعالیت عصبی مغز در طول این دوره بالا است. شما به دقت وضعیت را تجزیه و تحلیل می‌کنید. شما اطلاعات جدید بسیاری را در اختیار دارید و تلاش می‌کنید تا همه چیز را درک کنید. مغز مشغول یادگیری مؤثرترین روش عمل است.

گاهی اوقات، مانند یک گربه با فشار دادن اهرمی به راه‌حلی می‌رسید. برای مثال، شما مضطرب هستید و متوجه می‌شوید که دویدن، شما را آرام می‌کند. یا وقتی به طور ذهنی از یک روز کار طولانی خسته شده‌اید، متوجه می‌شوید که بازی‌های ویدئویی شما را آرام می‌کند. شما مدام راه‌حلهایی را کشف می‌کنید و سپس پاداشی دریافت می‌کنید.

وقتی پاداشی غیرمنتظره دریافت می‌کنید، استراتژی‌تان را برای دفعه بعد تغییر می‌دهید. مغز شما بلافاصله شروع به فهرست کردن وقایع پیش از پاداش می‌کند. هی، این کار احساس خوبی داشت.

من قبل از آن چه کاری انجام دادم؟

این حلقه بازخورد در پس تمام رفتارهای انسانی است: سعی کنید، شکست بخورید، یاد بگیرید، متفاوت سعی کنید. با تمرین، حرکات بی‌فایده محو می‌شوند و کارهای مفید تقویت می‌شوند. این‌گونه عادت‌های شکل می‌گیرد.

هر زمان که مدام با مشکلی مواجه می‌شوید، مغز شما به طور خودکار فرآیند حل آن را آغاز می‌کند. عادت‌های شما، تنها یک سری از راه‌حل‌های خودکار هستند و مشکلات و تنش‌هایی را حل می‌کند که مرتباً با آن‌ها مواجه می‌شوید.

جیسون حرها^{۴۲}، دانشمند رفتارگرا، می‌نویسد: «عادت‌ها راه‌حل‌های قابل اعتمادی برای مشکلات تکراری محیط ما هستند.»

زمانی که عادت‌ها ایجاد می‌شوند، سطح فعالیت مغز کاهش می‌یابد. شما یاد می‌گیرید روی نشانه‌هایی توجه کنید که موفقیت را پیش‌بینی و همه چیز را روبراه می‌کنند. و زمانی که وضعیت مشابهی در آینده به وجود می‌آید، شما دقیقاً می‌دانید باید چه کار کنید. دیگر نیاز به تجزیه و تحلیل تمام زوایای یک وضعیت ندارید.

مغز شما فرآیند آزمون و خطا را حذف می‌کند و یک قانون ذهنی ایجاد می‌کند: اگر این اتفاق افتاد، این کار را انجام بده. به طور مثال از این پس، هر زمان که احساس استرس می‌کنید، تصمیم به دویدن می‌گیرید یا اینکه به محض این که از سر کار به خانه برمی‌گردید، به سراغ بازی‌های

⁴² Jason Hreha

ویدئویی می‌روید. انتخابی که زمانی نیاز به تلاش داشت، اکنون به صورت خودکار درآمده و عادت‌های ایجاد شده است.

عادت‌ها، میانبرهای ذهنی هستند که از تجربه‌های تان یاد گرفته‌اید. به یک معنا، یک عادت تنها خاطره‌ای از مراحل است که پیش‌تر برای حل مشکلی در گذشته آن‌ها را دنبال کردید. هر زمان که شرایط مناسب باشد، می‌توانید به این خاطره مراجعه کنید و به طور خودکار همان راه‌حل را اعمال کنید. دلیل اصلی این که مغز، گذشته را یادآوری می‌کند، پیش‌بینی بهتر راه‌حل در آینده است.

شکل‌گیری عادت بسیار مفید است، زیرا ذهن هشیار موجب کُندی مغز می‌شود و مغز در هر زمان تنها می‌تواند به یک مشکل توجه کند. در نتیجه، مغز شما برای هر کار مهمی همیشه در تلاش برای حفظ توجه آگاهانه است. هر زمان که ممکن باشد، ذهن هشیار انجام وظایف را به ذهن ناخودآگاه می‌سپارد تا کارها به صورت خودکار انجام شود.

این دقیقاً همان چیزی است که وقتی عادت‌های شکل می‌گیرد، اتفاق می‌افتد. عادت‌ها باعث کاهش بار شناختی و آزاد کردن ظرفیت ذهنی می‌شود و بنابراین می‌توانید توجه خود را به سایر وظایف معطوف کنید.

علی‌رغم کارایی عادت‌ها، بعضی افراد هنوز در مورد مزایای آن‌ها شک دارند. استدلال آن‌ها این‌گونه است: «آیا عادت‌ها زندگی من را خسته کننده می‌کنند؟ من نمی‌خواهم سبک زندگی

داشته باشم که از آن لذت نمی برم. آیا این همه عادت باعث دور کردن شور و شوق و خودجوشی زندگی نمی شود؟»

خوب، به ندرت. چنین سؤالاتی باعث ایجاد دوگانگی کاذب می شود. این سؤالات باعث می شوند فکر کنید که شما باید بین ایجاد عادت‌ها و به دست آوردن آزادی انتخاب کنید. در واقع، این دو مکمل یکدیگر هستند.

عادت‌ها آزادی را محدود نمی کنند. آن‌ها آزادی را به وجود می آورند. در واقع، افرادی که عادت‌های خودشان را مدیریت نمی کنند، اغلب کسانی هستند که کمترین میزان آزادی را دارند. بدون عادت‌های خوب مالی، شما همیشه برای کسب درآمد بیشتر دچار مشکل خواهید بود.

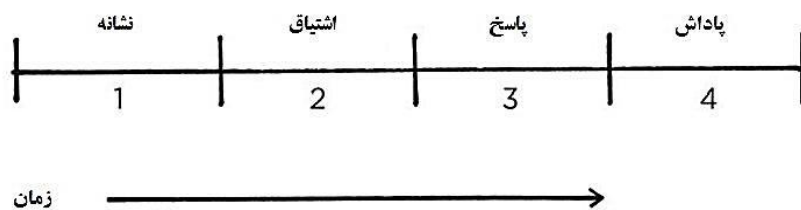
بدون عادت‌های غذایی خوب، همیشه به نظر می رسد انرژی کمی دارید. بدون عادت‌های یادگیری خوب، همیشه احساس می کنید که عقب هستید. اگر شما همیشه مجبور به تصمیم‌گیری در مورد وظایف ساده باشید - کی باید ورزش کنم، برای نوشتن به کجا بروم، چه زمانی صورتحساب‌هایم را پرداخت کنم - پس زمان کم‌تری برای آزادی خواهید داشت.

تنها با ساده‌تر کردن اصول زندگی است که می‌توانید فضای ذهنی مورد نیاز برای تفکر آزاد و خلاقیت را ایجاد کنید. از طرف دیگر، هنگامی که عادت‌های‌تان را در اختیار دارید و کارهای اولیه زندگی را مدیریت کرده‌اید، ذهن شما آزاد است تا بر چالش‌های جدید تمرکز کند و با مجموعه

مشکلات بعدی مقابله کند. ایجاد عادت‌های مثبت، به شما اجازه می‌دهد تا در آینده بیش‌تر از آن‌چه می‌خواهید انجام دهید.

نحوه ایجاد عادت از نظر علمی

فرآیند ایجاد عادت را می‌توان به چهار مرحله ساده تقسیم کرد: نشانه، اشتیاق، پاسخ، و پاداش. تقسیم کردن آن به این بخش‌های اساسی به ما کمک می‌کند تا درک کنیم یک عادت چیست، چگونه عمل می‌کند و چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید.



شکل ۵: تمام عادت‌ها با چهار مرحله و در یک جهت ایجاد می‌شوند: نشانه، اشتیاق، پاسخ و

پاداش.

این الگوی چهار مرحله‌ای، مهم‌ترین بخش هر عادت است و مغز شما هر بار از طریق این مراحل به همان صورت عمل می‌کند.

اولین مرحله نشانه است. نشانه باعث می‌شود که مغز شما رفتاری را شروع کند. نشانه اطلاعاتی است که پاداش را پیش‌بینی می‌کند. اجداد ما قبل تاریخ ما، به نشانه‌هایی توجه می‌کردند که محل پاداش‌های اولیه مانند غذا، آب و ... را نشان می‌داد. امروز ما بیش‌تر وقت‌مان را صرف یادگیری نشانه‌هایی می‌کنیم که پاداش‌های ثانویه مانند پول و شهرت، قدرت و مقام، ستایش و تأیید، عشق و دوستی یا احساس رضایت شخصی را پیش‌بینی می‌کنند. (البته، این اهداف نیز به طور غیرمستقیم باعث افزایش شانس بقا و تولید مثل ما می‌شود که انگیزه عمیق‌تر تمام کارهای ما است.)

ذهن به طور مداوم، محیط درونی و بیرونی شما را تجزیه و تحلیل می‌کند تا نشانه‌هایی را از محل پاداش‌ها پیدا کند. از آنجایی که نشانه اولین گواه برای نزدیکی ما به پاداش است، به طور طبیعی منجر به اشتیاق می‌شود.

مرحله دوم اشتیاق است و این نیروی انگیزشی پشت هر عادت است. بدون سطحی از انگیزه یا میل داشتن - بدون اشتیاق برای تغییر - ما هیچ دلیلی برای عمل کردن نخواهیم داشت.

چیزی که شما مشتاق آن هستید، خود عادت نیست، بلکه ایجاد تغییر در وضعیت است. شما مشتاق سیگار کشیدن نیستید، بلکه مشتاق احساس آرامش آن هستید. شما با مسواک زدن دندان‌های‌تان انگیزه نمی‌گیرید، بلکه احساس یک دهان پاک به شما انگیزه می‌دهد. شما نمی‌خواهید تلویزیون را روشن کنید، بلکه مشتاق سرگرم شدن هستید.

هر اشتیاقی به تمایلی به تغییر در وضعیت درونی شما مرتبط است. این یک نکته مهم است که بعداً در مورد آن بحث خواهیم کرد. اشتیاق افراد متفاوت از هم است. به صورت تئوری، هر اطلاعاتی می‌تواند اشتیاق را تحریک کند، اما در عمل، مردم با نشانه‌های مشابهی انگیزه نمی‌گیرند. افکار، احساسات و عواطف فرد، چیزی است که یک نشانه را به یک اشتیاق تبدیل می‌کند.

مرحله سوم پاسخ است. پاسخ در واقع عادت است که شما انجام می‌دهید و می‌تواند به شکل یک تفکر یا یک عمل باشد. اگر یک اقدام خاص نیاز به تلاش فیزیکی یا ذهنی بیش‌تری نسبت به اشتیاق شما داشته باشد، شما آن کار را انجام نخواهید داد. پاسخ شما هم‌چنین به توانایی شما نیز بستگی دارد. به نظر ساده است، اما یک عادت تنها زمانی می‌تواند رخ دهد که شما قادر به انجام آن باشید. اگر می‌خواهید توپ بسکتبال را دو دستی در حلقه فرو کنید، اما نتوانید به اندازه کافی پرش داشته باشید تا به حلقه برسید، خوب، شما نمی‌توانید این کار را انجام دهید.

در نهایت، پاسخ، پاداشی را به وجود می‌آورد. پاداش‌ها هدف نهایی هر عادت هستند. نشانه در مورد توجه کردن به پاداش، اشتیاق در مورد تمایل به پاداش و پاسخ در مورد به دست آوردن پاداش است.

ما به دنبال پاداش‌ها می‌رویم، زیرا آن‌ها ما را به دو هدف می‌رسانند: (۱) ما را راضی می‌کنند و (۲) به ما یاد می‌دهند.

هدف اول پاداش، برآوردن اشتیاق شماست. بله، پاداش‌ها هم به نوبه خود فوایدی دارند. غذا و آب انرژی لازم را برای زنده ماندن فراهم می‌کند. ترفیع گرفتن، پول و احترام بیش‌تری را برای شما به همراه دارد. تناسب اندام پیدا کردن سلامتی شما را بهبود می‌بخشد.

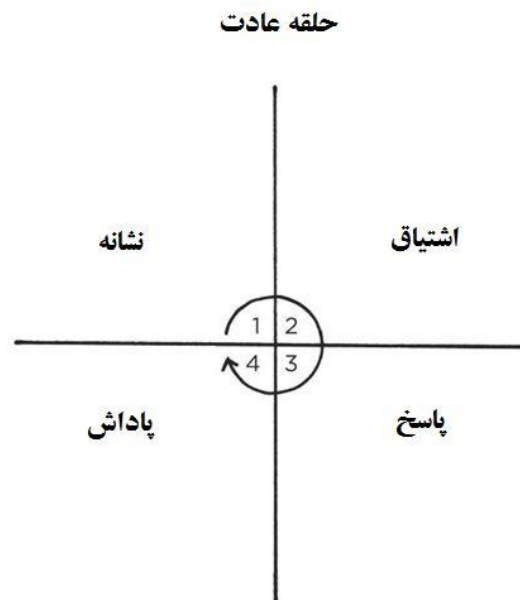
اما مزیت مستقیم‌تر این است که پاداش‌ها، اشتیاق شما برای خوردن یا به دست آوردن موقعیت یا تأیید گرفتن را برآورده می‌کنند. پاداش‌ها، حداقل برای یک لحظه احساس آرامش و رضایت را به ما می‌دهند.

دوم، پاداش‌ها به ما یاد می‌دهند که کدام اقدامات ارزش به یاد آوردن در آینده را دارند. مغز شما یک آشکارساز پاداش است. همان‌طور که در زندگی به پیش می‌روید، سیستم عصبی حسی شما به طور پیوسته نظارت می‌کند که کدام اقدامات اشتیاق شما را برآورده می‌کند و لذت را برای شما به ارمغان می‌آورند.

احساس لذت و رنج بخشی از مکانیسم بازخوردی است که به مغز شما کمک می‌کند اقدامات مفید از موارد بی‌فایده تشخیص دهید. پاداش‌ها حلقه بازخورد را می‌بندند و چرخه عادت را کامل می‌کنند.

اگر رفتاری در هر یک از این چهار مرحله کافی نباشد، آن رفتار به عادت شما تبدیل نخواهد شد. نشانه را از بین ببرید و عادت شما هرگز ایجاد نمی‌شود. اشتیاق را کاهش دهید و شما انگیزه کافی برای عمل کردن را نخواهید داشت.

اگر رفتاری بیش از حد دشوار باشد نمی‌توانید آن را انجام دهید. و اگر پاداش نتواند اشتیاق شما را برآورده کند، پس هیچ دلیلی برای انجام آن در آینده نخواهید داشت. بدون سه مرحله اول، رفتاری رخ نخواهد داد.



شکل ۶: چهار مرحله عادت به عنوان یک حلقه بازخورد توصیف می‌شوند. آن‌ها یک چرخه بی‌پایان را شکل می‌دهند که تا زمانی که زنده هستید ادامه دارد. این «حلقه عادت» به طور مداوم محیط را بررسی می‌کند، پیش‌بینی می‌کند که چه اتفاقی خواهد افتاد، به دنبال پاسخ‌های متفاوتی می‌رود و از نتایج یاد می‌گیرد.

به طور خلاصه، نشانه، اشتیاقی را تحریک می‌کند که این خود پاسخی را ایجاد می‌کند و این نیز پاداشی را فراهم می‌کند که اشتیاق را برآورده می‌کند. این چهار مرحله با هم یک حلقه بازخورد عصبی - نشانه، اشتیاق، پاسخ، پاداش را شکل می‌دهند که در نهایت به شما اجازه می‌دهد عادات‌های خودکاری را به وجود بیاورید. این چرخه به عنوان حلقه عادت شناخته می‌شود.

این فرآیند چهار مرحله‌ای چیزی نیست که گاه گاه اتفاق بیفتد، بلکه یک حلقه بازخورد بی‌پایان است که تا زمان زنده بودن تان فعال است. مغز به طور مداوم محیط را بررسی می‌کند، پیش‌بینی می‌کند که چه اتفاقی خواهد افتاد، به دنبال پاسخ‌های متفاوتی می‌رود و از نتایج یاد می‌گیرد. کل فرآیند در کسری از ثانیه کامل می‌شود و ما بدون درک تمام چیزهایی که در یک ثانیه قبل اتفاق افتاده است، دوباره و دوباره از آن استفاده می‌کنیم. ما می‌توانیم این چهار مرحله را به دو فاز تقسیم کنیم: فاز مشکل و فاز راه‌حل. فاز مشکل، شامل نشانه و اشتیاق است و زمانی است که متوجه می‌شوید چیزی نیاز به تغییر دارد. فاز راه‌حل، شامل پاسخ و پاداش است و زمانی است که اقدام می‌کنید و به تغییری که می‌خواهید، دست می‌یابید.

| | |
|---------------|--|
| فاز مشکل | |
| ۱. نشانه | |
| ۲. اشتیاق | |
| حل‌فاز راه حل | |
| ۳. پاسخ | |
| ۴. پاداش | |

تمام رفتارها تمایل به حل یک مشکل دارند. گاهی اوقات مشکل این است که شما متوجه چیز خوبی می‌شوید و می‌خواهید آن را به دست آورید. گاهی اوقات مشکل این است که شما در حال تجربه درد هستید و می‌خواهید تسکین پیدا کنید. در هر صورت، هدف هر عادت، حل مشکلات شما است.

در جدول زیر می‌توانید چند نمونه از مثال‌ها در زندگی واقعی را ببینید.

تصور کنید قدم به داخل یک اتاق تاریک می‌گذارید و لامپ را روشن می‌کنید. شما این عادت ساده را به دفعات انجام داده‌اید که اکنون بدون فکر کردن اتفاق می‌افتد. شما از طریق تمام چهار مرحله در کسری ثانیه و بدون فکر کردن این کار را انجام می‌دهید. در ادامه به چند مثال دیگر توجه کنید.

| فاز مشکل |
|--|
| <p>۱. نشانه: پیامی به گوشی شما ارسال می‌شود. ۲. اشتیاق: می‌خواهید از محتوای پیام مطلع شوید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: گوشی را بر می‌دارید و پیام را می‌خوانید. ۴. پاداش: اشتیاق‌تان برای خواندن متن را برآورده می‌کنید. برداشتن گوشی با زنگ پیام خوردن آن ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

| فاز مشکل |
|--|
| <p>۱. نشانه: ایمیل‌های تان را پاسخ می‌دهید.</p> <p>۲. اشتیاق: شروع به احساس تنش و سردرگمی می‌کنید. می‌خواهید احساس در دست داشتن کنترل را داشته باشید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: ناخن‌های تان را می‌جوید.</p> <p>۴. پاداش: اشتیاق تان برای کاهش استرس را برآورده می‌کنید. جویدن ناخن با جواب دادن ایمیل‌های تان ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

| فاز مشکل |
|--|
| <p>۱. نشانه: بیدار می‌شوید.</p> <p>۲. اشتیاق: می‌خواهید هشیار باشید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: یک فنجان قهوه می‌نوشید.</p> <p>۴. پاداش: اشتیاق تان برای هشیار بودن را برآورده می‌کنید. نوشیدن قهوه با بیدار شدن ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

| فاز مشکل |
|---|
| <p>۱. نشانه: زمانی که به خیابان نزدیک محل کارت‌تان می‌رسید، بوی دونات به مشامت‌تان می‌خورد.</p> <p>۲. اشتیاق: برای خوردن دونات اشتیاق پیدا می‌کنید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: یک دونات می‌خرید و آن را می‌خورید.</p> <p>۴. پاداش: اشتیاق تان برای خوردن یک دونات را برآورده می‌کنید. خریدن دونات با نزدیک شدن به محل کارت‌تان ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

| فاز مشکل |
|--|
| <p>۱. نشانه: در پروژه‌ای به مشکلی بر می‌خورید.</p> <p>۲. اشتیاق: سردرگم می‌شوید و می‌خواهید از این حالت درآیید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: گوشی را بر می‌دارید و شبکه‌های اجتماعی را چک می‌کنید.</p> <p>۴. پاداش: اشتیاق‌تان برای احساس راحتی کردن را برآورده می‌کنید. چک کردن شبکه‌های اجتماعی با احساس آرامش در محل کار ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

| فاز مشکل |
|--|
| <p>۱. نشانه: وارد اتاق تاریکی می‌شوید.</p> <p>۲. اشتیاق: می‌خواهید ببینید.</p> |
| فاز راه‌حل |
| <p>۳. پاسخ: لامپ را روشن می‌کنید.</p> <p>۴. پاداش: اشتیاق‌تان برای دیدن را برآورده می‌کنید. روشن کردن لامپ با وارد یک اتاق تاریک شدن ارتباط پیدا می‌کند.</p> |

زمانی که بالغ و بزرگسال می‌شویم، به ندرت متوجه عادت‌هایی هستیم که زندگی ما را به حرکت در می‌آورند. بسیاری از ما هرگز به این واقعیت فکر نمی‌کنیم که هر روز بعد از هر بار استفاده از توستر، آن را از برق می‌کشیم یا بعد از این که از کار به منزل می‌رسیم، همیشه لباس‌هایمان را

عوض می‌کنیم و لباس‌های راحتی می‌پوشیم. پس از چند دهه برنامه‌ریزی ذهنی، ما به طور خودکار از این الگوهای فکری و عملی پیروی می‌کنیم.

چهار قانون تغییر رفتار

در فصل‌های بعدی کتاب، ما بارها و بارها شاهد این خواهیم بود که این چهار مرحله نشانه، اشتیاق، پاسخ، و پاداش تقریباً در تمام کارهایی که هر روز انجام می‌دهیم، تأثیرگذار هستند. اما پیش از آن، ما باید این چهار مرحله را به یک چارچوب عملی تبدیل کنیم تا بتوانیم از آن برای طراحی عادت‌های خوب و از بین بردن عادت‌های بدی استفاده کنیم.

من این چارچوب را *چهار قانون تغییر رفتار* می‌نامم که مجموعه قوانینی ساده برای ایجاد عادت‌های خوب و از بین بردن عادت‌های بد را فراهم می‌کند. شما می‌توانید هر قانون را مانند یک اهرم بدانید که بر رفتار انسان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که اهرم‌ها در موقعیت‌های مناسبی قرار دارند، ایجاد عادت‌های خوب آسان است. هنگامی که آن‌ها در موقعیت اشتباه هستند، این کار تقریباً غیرممکن است.

قانون اول (نشانه): عادت را آشکار کنید.

قانون دوم (اشتیاق): عادت را جذاب کنید.

قانون سوم (پاسخ): انجام عادت را آسان کنید.

قانون چهارم (پاداش): عادت را رضایت‌بخش کنید.

ما می‌توانیم این قوانین را معکوس کنیم و یاد بگیریم که چگونه یک عادت بد را از بین ببریم.

معکوس قانون اول (نشانه): عادت را پنهان کنید.

معکوس قانون دوم (اشتیاق): عادت را زشت نشان دهید.

معکوس قانون سوم (پاسخ): انجام عادت را سخت کنید.

معکوس قانون چهارم (پاداش): عادت را نارضایت‌بخش کنید.

من ادعا نمی‌کنم که این چهار قانون یک چارچوب جامع برای تغییر تمام رفتارهای انسانی است، اما فکر می‌کنم می‌تواند در خیلی از موارد موفق باشند. به زودی خواهید دید که این چهار قانون تغییر رفتار تقریباً در هر زمینه‌ای، از ورزش تا سیاست، هنر تا پزشکی، کمدی تا مدیریت، مؤثر است.

صرف نظر از هر چالشی که دارید، می‌توانید از این قوانین بهره ببرید. شما برای هر عادت‌ی نیاز به یک استراتژی کاملاً متفاوت ندارید. هر زمان بخواهید رفتارتان را تغییر دهید، می‌توانید به سادگی از خودتان بپرسید:

چگونه می‌توانم آن را واضح نشان دهم؟

چگونه می‌توانم آن را جذاب کنم؟

چگونه می‌توانم انجام آن را آسان کنم؟

چگونه می‌توانم آن را رضایت‌بخش کنم؟

آیا تا به حال از خودتان پرسیده‌اید: «چرا کاری را که می‌گویم انجام نمی‌دهم؟ چرا وزنم را کم نمی‌کنم، چرا سیگار کشیدن را ترک نمی‌کنم، چرا برای بازنشستگی پول پس‌انداز نمی‌کنم و یا چرا کسب و کار دومی را شروع نمی‌کنم؟ چرا می‌گویم کاری مهم است، اما به نظر می‌رسد هرگز برای آن وقت ندارم؟»

پاسخ این سؤالات را می‌توان در این چهار قانون پیدا کرد. راه‌حل ایجاد عادت‌های خوب و از بین بردن عادت‌های بد، این است که این قوانین اساسی و نحوه تغییر آن‌ها را متناسب با ویژگی‌های خودتان درک کنید. هر هدفی که مخالف طبیعت انسانی باشد، محکوم به شکست است.

سیستم‌های زندگی شما، عادت‌های‌تان را شکل می‌دهند. در فصل‌های بعدی، ما در مورد تک تک این قوانین بحث خواهیم کرد و نشان می‌دهیم که چگونه می‌توانید از آن‌ها برای ایجاد سیستمی استفاده کنید که در آن عادت‌های خوب به صورت طبیعی به وجود می‌آیند و عادت‌های بد از بین می‌روند.

خلاصه فصل

- یک عادت رفتاری است که بارها به اندازه کافی تکرار شده است تا به صورت خودکار درآید.

- هدف نهایی عادت‌ها، حل کردن مشکلات زندگی با کم‌ترین انرژی و تلاش ممکن است.
- هر عادت را می‌توان به یک حلقه بازخورد تقسیم کرد که شامل چهار مرحله است: نشانه، اشتیاق، پاسخ، و پاداش.

چهار قانون تغییر رفتار، مجموعه‌ای از قوانین هستند که می‌توانیم از آن‌ها برای ایجاد عادت‌های بهتر استفاده کنیم. این چهار قانون عبارتند از: (۱) عادت را آشکار کنید، (۲) عادت را جذاب کنید، (۳) عادت را آسان کنید، و (۴) عادت را رضایت‌بخش کنید.

قانون اول

عادت را آشکار کنید.

فصل چهارم: مردی که حال خوبی نداشت

گری کلین^{۴۳}، روانشناس، داستانی را در مورد زنی برایم تعریف کرد که در یک مهمانی خانوادگی حضور داشت. او سال‌ها به عنوان یک بهیار فعالیت کرده بود. پس از حضور در این مهمانی، نگاهی به پدر شوهرش کرد و خیلی نگران شد و گفت: «پدر، فکر کنم حالت خوب نیست.»

پدرشوهرش، که کاملاً احساس خوبی داشت، با شوخی پاسخ داد: «خب، من هم فکر می‌کنم تو حالت خوب نیست.»

عروس اصرار کرد و گفت: «نه. شما باید همین الان به بیمارستان بروید.»

چند ساعت بعد و پس از یک معاینه مشخص شد که او انسداد شریان اصلی داشت و خطر حمله قلبی وجود دارد. شاید او بدون توجه عروسش، جانش را از دست می‌داد.

بهیار چه چیزی را دید؟ او چگونه توانست حمله قلبی پدر شوهرش را پیش‌بینی کند؟ هنگامی که انسداد شریان‌های اصلی رخ می‌دهد، بدن روی ارسال خون به ارگان‌های حیاتی و دور از مکان‌های محیطی در نزدیکی سطح پوست تمرکز می‌کند. نتیجه‌ی آن، تغییر در الگوی توزیع خون در چهره فرد است. عروس مرد، پس از سال‌ها کار با افراد مبتلا به نارسایی قلبی به طور ناخودآگاه توانایی

⁴³ GARY Klein

تشخیص این الگو را داشت. او نمی‌توانست توضیح دهد که چه چیزی را در صورت پدرش شوهرش دید، اما می‌دانست مشکلی وجود دارد.

داستان‌های مشابهی در زمینه‌های دیگر نیز وجود دارد. به عنوان مثال، تحلیلگران نظامی می‌توانند بگویند که کدام اکوی صفحه نمایش رادار یک موشک دشمن و کدام یک هواپیمایی از ناوگان خودشان است، حتی اگر سرعت آن‌ها یکسان باشد، در ارتفاع مشابهی پرواز کنند و از هر نظر روی رادار یکسان باشند.

در طول جنگ خلیج فارس، ناخدا سوم مایکل رایلی^{۴۴} با دستور منهدم کردن موشکی، یک کشتی جنگی کامل را نجات داد؛ علی‌رغم این که آن موشک روی رادار دقیقاً مانند هواپیماهای جنگی خودشان بود، اما او تشخیص درستی داد، گرچه حتی افسران مافوق او نمی‌توانستند توضیح دهند که او چگونه این کار را کرده است.

می‌گویند متصدی‌های موزه، تفاوت بین اثر اصیل هنری و یک اثر تقلبی به صورت ماهرانه تولید شده را می‌دانند، گرچه آن‌ها نمی‌توانند دقیقاً به شما بگویند چه جزئیاتی باعث تشخیص آن‌ها شده است.

متخصص رادیولوژی به اسکن مغزی نگاه می‌کنند و بدون هیچ علائم آشکاری برای افراد آموزش ندیده، پیش‌بینی می‌کنند که حمله در چه ناحیه‌ای اتفاق می‌افتد. من حتی در مورد آرایشگرهایی

⁴⁴ Michael Riley

شنیده‌ام که تنها از روی احساس موهای مشتری‌های‌شان می‌توانند بگویند که آیا مشتری آن‌ها باردار است یا نه.

مغز انسان یک ماشین پیش‌بینی است. مغز به طور مداوم موارد محیط اطراف شما را جذب و اطلاعات دریافت شده را تجزیه و تحلیل می‌کند. هر بار که موردی را مکرراً تجربه می‌کنید - مانند یک بهیاری که صورت یک بیمار حمله قلبی را می‌بیند یا یک تحلیلگر نظامی که موشکی را روی یک صفحه رادار مشاهده می‌کند - مغز شما متوجه نکات مهمی می‌شود، جزئیات را مرتب، نشانه‌های مربوطه را برجسته و آن اطلاعات را برای استفاده در آینده فهرست‌بندی می‌کند.

با تمرین کافی، می‌توانید متوجه نشانه‌هایی شوید که نتایج خاصی را بدون آگاهانه فکر کردن پیش‌بینی می‌کنند. مغز شما به طور خودکار، درس‌های آموخته شده از تجربه را رمزگذاری می‌کند. ما همیشه نمی‌توانیم آن‌چه را که یاد می‌گیریم توضیح دهیم، اما یادگیری همیشه در طول مسیر اتفاق می‌افتد و توانایی شما در توجه به نشانه‌های مربوط به یک وضعیت خاص، پایه‌ای برای تمام عادات‌های شما است.

ما دست کم می‌گیریم که مغز و بدن ما می‌تواند تا چه حد بدون فکر کردن کار انجام دهد. شما به موهای تان نمی‌گویید رشد کنند، به قلب تان نمی‌گویید بتپد، به ریه‌های تان نمی‌گویید نفس بکشند، و از معده تان نمی‌خواهید غذا را هضم کند. و در عین حال، بدن شما همه این‌ها و موارد بسیار بیش‌تری را به صورت خودکار انجام می‌دهد. شما چیزی بسیار فراتر از خود هشیارتان هستید.

گرسنگی را در نظر بگیرید. چگونه می‌دانید چه زمانی گرسنه هستید؟ لزوماً قرار نیست بیسکویتی را روی پیشخوان ببینید تا متوجه شوید وقت غذا خوردن است. اشتها و گرسنگی توسط بخش ناخودآگاه مغز شما کنترل می‌شوند.

بدن شما دارای چندین حلقه بازخورد است که به تدریج زمان دوباره غذا خوردن را به شما یادآوری، و اتفاقات درونی و پیرامون شما را پیگیری می‌کند. به خاطر هورمون‌ها و مواد شیمیایی که در درون بدن شما گردش می‌کنند، اشتیاق شما بیش‌تر می‌شود. ناگهان، شما گرسنه می‌شوید و حتی کاملاً مطمئن نیستید که این اطلاعات را از کجا گرفتید.

این یکی از بینش‌های شگفت‌انگیز در مورد عادت‌های ما است: لازم نیست که از نشانه‌ای آگاه باشید تا عادت‌های شروع شود. شما می‌توانید متوجه فرصتی شوید و بدون توجه آگاهانه اقدام کنید. این چیزی است که عادت‌ها را مفید می‌سازد. این هم‌چنین همان چیزی است که عادت‌ها را خطرناک می‌سازد. زمانی که عادت‌ها شکل می‌گیرند، اقدامات شما تحت هدایت ذهن غیرارادی و ناخودآگاه شما قرار می‌گیرد. بدون این که متوجه شوید چه اتفاقی می‌افتد، به درون الگوهای قدیمی می‌افتید.

اگر کسی به شما نگوید، شاید متوجه نشوید که هر وقت می‌خندید دست‌تان را جلوی دهان‌تان می‌گیرید، قبل از این که سؤالی بپرسید، عذرخواهی می‌کنید و یا این که عادت دارید جملات دیگران را کامل کنید. و هر چه بیش‌تر این الگوها را تکرار کنید، کم‌تر برای‌تان سؤال می‌شود که چه کار می‌کنید و چرا؟

من در مورد یک متصدی فروش خرده فروشی شنیدم که به او گفته بودند تا کارت‌های هدیه را پس از آن که مشتریان از آن‌ها استفاده کردند، از وسط برش بزنند. روزی چند مشتری در صف ایستاده بودند تا با کارت‌های هدیه خودشان خرید کنند.

هنگامی که نوبت یکی از افراد شد، متصدی کارت اعتباری واقعی مشتری را از دستش درآورد، قیچی را برداشت و سپس آن را از وسط دو نیم کرد. او این کار را کاملاً به صورت خودکار انجام داد، پیش از این که به مشتری متعجب نگاه کند و متوجه شود که چه اتفاقی افتاده است.

یکی دیگر از زنانی که در تحقیقاتم با آن مواجه شدم، یک معلم پیش دبستانی سابق بود که وارد کار شرکتی شده بود. اگرچه او در حال حاضر با بزرگسالان کار می‌کرد، اما عادت‌های قدیمی او همچنان وجود داشتند و از همکاری‌اش می‌پرسید که آیا پس از رفتن به سرویس بهداشتی دست‌های‌شان را شسته‌اند یا نه!

من همچنین داستان مردی را شنیدم که سال‌های زیادی را که به عنوان مربی نجات غریق گذرانده بود و هر چند وقت یک بار، وقتی بچه‌ای را در حال دویدن می‌دید، فریاد می‌زد: «ندو!»

با گذشت زمان، نشانه‌هایی که عادت‌های ما را به وجود می‌آورند، بسیار عادی می‌شوند و ما اساساً آن‌ها را نمی‌بینیم: رفتارهای مان روی میز آشپزخانه، کنترل تلویزیون در کنار مبل، گوشی تلفن در جیب‌مان.

پاسخ‌های ما به این نشانه‌ها، به صورت بسیار عمیقی رمزنگاری شده‌اند که شاید احساس کنید حتی نمی‌دانید تمایل برای انجام این کار از کجا می‌آید. به همین دلیل، ما باید فرآیند تغییر رفتار را با آگاهی آغاز کنیم.

قبل از این که ما بتوانیم به طور مؤثری عادت‌های جدیدی را ایجاد کنیم، باید عادت‌های حال حاضرمان را کنترل کنیم. هنگامی که یک عادت به طور کامل در زندگی شما ریشه داشته باشد و اغلب به صورت ناخودآگاه و غیرارادی است، این موضع می‌تواند چالش‌برانگیزتر باشد. اگر نسبت به یک عادت بی‌توجه باشید، نمی‌توان انتظار بهبودی آن را داشت.

کارل یونگ^{۴۵} روانشناس سرشناس می‌گوید: «زمانی که ناخودآگاه را خودآگاه کنید، آن هنگام زندگی را هدایت می‌کنید.»

کارت امتیازی عادت‌ها

سیستم راه آهن ژاپن یکی از بهترین‌ها در جهان است. اگر زمانی سوار قطاری در ژاپن شدید، متوجه یک عادت خاص در کنترل‌چی قطار می‌شوید. زمانی که قطار را به حرکت در می‌آید، اپراتورها به اشیاء مختلفی اشاره می‌کنند و دستورهایی می‌دهند. وقتی قطار به یک چراغ نزدیک می‌شود، اپراتور به آن اشاره می‌کند و می‌گوید: «چراغ سبز است.» زمانی که قطار در هر

⁴⁵ Carl Jung

ایستگاه توقف و سپس حرکت می‌کند، اپراتور به سرعت سنج اشاره می‌کند و سرعت دقیق را اعلام می‌کند. در هنگام پیاده شدن، اپراتور به جدول زمانبندی اشاره می‌کند و زمان را اعلام می‌کند.

دیگر کارکنان هم در بیرون و روی سکو، اقدامات مشابهی را انجام می‌دهند. قبل از حرکت هر قطار، کارکنان به امتداد خط سکو اشاره می‌کنند و می‌گویند: «همه چیز مرتب است!» آن‌ها تمام جزئیات را شناسایی می‌کنند، به آن‌ها اشاره می‌کنند و با صدای بلند اعلام می‌کنند.

این فرآیند اشاره کردن و اعلام کردن^{۴۶} یک سیستم ایمنی طراحی شده برای کاهش اشتباهات است. به نظر ساده لوحانه می‌رسد، اما این کار به شکل فوق‌العاده‌ای مؤثر است. اشاره کردن و اعلام کردن در قطار شهری ژاپن، باعث کاهش اشتباهات تا ۸۵ درصد و کاهش تصادفات تا ۳۰ درصد می‌شود.

سیستم متروی حمل و نقل شهری نیویورک از نسخه تعدیل شده‌ای به نام «تنها اشاره^{۴۷}» استفاده می‌کند و «در طی دو سال اجرای آن، حوادث مترو ۵۷ درصد کاهش یافته است.»

اشاره کردن و اعلام کردن بسیار مؤثر است، زیرا سطح آگاهی را از عاداتی ناخودآگاه به سطح آگاهانه‌تری افزایش می‌دهد. از آنجایی که اپراتورهای قطار باید از چشم، دست، دهان و گوش خود استفاده کنند، احتمال بیش‌تری وجود دارد تا پیش از آن که اشتباهی رخ دهد، متوجه آن شوند.

⁴⁶ Pointing-and-Calling

⁴⁷ point-only

همسر من هم کار مشابهی انجام می‌دهد. هر زمان که در حال آماده‌سازی برای سفر هستیم، او به صورت شفاهی، ضروری‌ترین موارد چک لیست خودش را با صدای بلند نام می‌برد: «کلیدهایم هست. کیفم هست. عینک‌هایم هست. شوهرم هست.»

هر چه رفتاری خودکارتر شود، احتمال کم‌تری دارد که ما به صورت آگاهانه در مورد آن فکر کنیم. و هنگامی که ما کاری را بیش از هزار بار انجام داده باشیم، شروع به نادیده گرفتن چیزهایی می‌کنیم.

ما فرض می‌کنیم که دفعه بعدی هم درست مانند آخرین بار خواهد بود. ما آن‌قدر به انجام آن‌چه که همیشه انجام می‌دهیم عادت داریم که از خودمان نمی‌پرسیم که آیا این کار درست است یا نه. بسیاری از شکست‌های عملکردی ما به طور عمده، به عدم وجود خودآگاهی مربوط است.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های ما در تغییر عادت‌ها، حفظ آگاهی از آن‌چه در حال حاضر انجام می‌دهیم است. این موضوع به ما توضیح می‌دهد که چرا پیامدهای عادت‌های بد، پیش از آن‌که بدانیم و آماده باشیم به سوی ما می‌آیند. ما برای زندگی شخصی، نیاز به سیستم «اشاره و اعلام» داریم.

کارت امتیازی عادت‌ها یک تمرین ساده است که می‌توانید از آن برای آگاهی بیش‌تر در مورد رفتار خودتان استفاده کنید. ابتدا لیستی از عادت‌های روزانه خودتان را بنویسید.

در این جا لیستی را می بینید که برای شروع می توانید از آن استفاده کنید:

- بیدار شدن
- قطع کردن صدای زنگ ساعت
- چک کردن گوشی
- سرویس بهداشتی رفتن
- وزن کردن خودم
- دوش گرفتن
- مسواک زدن
- نخ دندان کشیدن
- اسپری خوشبو کننده زدن
- آویزان کردن حوله برای خشک شدن
- لباس پوشیدن
- خوردن یک فنجان چای

و ...

زمانی که یک لیست کامل در اختیار داشتید، به هر رفتار نگاه کنید و از خودتان بپرسید: «آیا این عادت خوب، عادت بد یا عادت خنثی است؟» اگر عادت خوبی باشد، «+» اگر عادت بدی باشد، «-» و اگر عادت خنثی است، بنویسید: «=».

برای مثال، لیست بالا ممکن است این گونه باشد:

- بیدار شدن =
- قطع کردن صدای زنگ ساعت =
- چک کردن گوشی -
- سرویس بهداشتی رفتن =
- وزن کردن خودم +
- دوش گرفتن +
- مسواک زدن +
- نخ دندان کشیدن +
- اسپری خوشبو کننده زدن +
- آویزان کردن حوله برای خشک شدن =
- لباس پوشیدن =
- خوردن یک فنجان چای +

علامت‌هایی که به یک عادت خاص می‌دهید، بستگی به موقعیت و اهداف شما دارند. برای کسی که در تلاش برای کم کردن وزن است، هر روز صبح خوردن نان بیگل با کره بادام زمینی می‌تواند یک عادت بد باشد. برای کسی که در حال تلاش برای افزایش حجم عضله‌های خودش است، همین رفتار مشابه ممکن است یک عادت خوب باشد. این بستگی به هدف شما دارد.

به یک دلیل دیگر، نمره دادن به عادت‌ها می‌تواند کمی پیچیده هم باشد. زیرا همه عادت‌ها به نوعی به شما خدمت می‌کنند - حتی عادت‌های بد - و به همین دلیل است که شما این عادت‌ها را تکرار می‌کنید. برای این تمرین، عادت‌های خود را طبق چگونگی سودمندی آن‌ها در بلندمدت دسته‌بندی کنید.

به طور کلی، عادت‌های خوب، نتایج مثبت در طولانی مدت و عادت‌های بد، نتایج منفی در طولانی مدت به همراه دارند. سیگار کشیدن ممکن است در حال حاضر باعث کاهش استرس شما شود (این‌گونه به شما خدمت می‌کند)، اما این یک رفتار سالم درازمدت نیست.

اگر هنوز در تعیین نحوه ارزیابی یک عادت خاص مشکل دارید، می‌توانید این سؤال را از خودتان پرسید: «آیا این رفتار، من را به نوعی به شخصیتی می‌رساند که می‌خواهم باشم؟ آیا این عادت، یک رأی بر علیه هویت مورد نظر من است؟» به طور مثال شاید الان با کشیدن سیگار احساس آرامش کنید اما در طولانی مدت به سرطان ریه مبتلا می‌شوید و کل زندگی‌تان نابود می‌شود. بنابراین عادت سیگار کشیدن با آن هویت و شخصیت ایده‌آلی که می‌خواهید در آینده بسازید در تضاد است.

عادت‌هایی که هویت دلخواه شما را تقویت می‌کنند، معمولاً عادت‌های خوبی هستند. عادت‌هایی که با هویت مورد نظر شما در تضاد هستند، معمولاً عادت‌های بدی هستند.

بعد از ایجاد کارت امتیازی عادت‌ها، در ابتدا نیازی به تغییر هیچ چیزی نیست. هدف این است که به سادگی متوجه شوید چه اتفاقی می‌افتد. بدون قضاوت یا نقد درونی افکار و اعمال، خودتان را در نظر بگیرید. خودتان را به خاطر اشتباهات سرزنش و برای موفقیت‌های تان تحسین نکنید.

اگر هر روز صبح کمی شکلات بخورید، این را اعلام کنید و آن را در کارت امتیازی عادت‌ها یادداشت کنید، گویی که شما فرد دیگری را در حال خوردن آن تماشا می‌کنید. *اوه، چقدر جالب است که آن‌ها شکلات می‌خورند.*

اگر در خوردن زیاده‌روی می‌کنید، باید متوجه شوید که بیش‌تر از نیاز، کالری دریافت می‌کنید. اگر وقت خودتان را به صورت آنلاین هدر می‌دهید، باید متوجه باشید که زندگی تان را به نحوی که نمی‌خواهید سپری می‌کنید.

اولین گام برای تغییر عادت‌های بد، این است که در جستجوی آن‌ها باشیم. اگر احساس می‌کنید به کمک بیش‌تری نیاز دارید، می‌توانید در زندگی از «اشاره کردن و اعلام کردن» استفاده کنید. با صدای بلند کارهایی را که می‌خواهید انجام دهید و نتیجه آن‌ها را اعلام کنید. اگر می‌خواهید عادت غذایی ناسالم خودتان را متوقف کنید و در عین حال، متوجه شدید که دارید یک شیرینی دیگر می‌خورید، با صدای بلند بگویید: «من می‌خواهم این شیرینی را بخورم، اما نیازی به آن ندارم.

خوردن آن باعث اضافه وزن من می‌شود و برای سلامتی من مضر است.» یا وقتی می‌خواهید یک نخ سیگار بکشید با صدای بلند بگویید: «من می‌خواهم یک نخ سیگار بکشم تا احساس آرامش کنم اما این کار من باعث می‌شود در آینده سرطان بگیرم و مشکلات زیادی را برای خودم و خانواده ام ایجاد کنم.»

شنیدن درباره عادت‌های بدتان با صدای بلند، عواقب آن را واقعی‌تر نشان می‌دهد. این به شما اجازه می‌دهد تا دوباره وارد یک روال قدیمی نشوید.

حتی زمانی که می‌خواهید یکی از کارهای لیست باید‌ها را به خاطر بسپارید، این رویکرد می‌تواند مفید باشد. با صدای بلند بگویید: «من فردا باید بعد از ناهار به اداره پست بروم.» این کار، شانس انجام آن را در واقعیت افزایش می‌دهد. شما نیاز به انجام عمل را تأیید می‌کنید و این می‌تواند تمام تفاوت‌ها را ایجاد کند.

فرآیند تغییر رفتار، همیشه با آگاهی شروع می‌شود. استراتژی‌هایی مانند «اشاره کردن و اعلام کردن» و «کارت امتیازی عادت‌ها» روی این متمرکز هستند تا شما عادت‌های تان را تشخیص دهید، نشانه‌هایی که آن عادت‌ها را به وجود می‌آورند، تأیید کنید و بتوانید به شیوه‌ای به آن‌ها پاسخ دهید که به نفع تان است.

خلاصه فصل

- با تمرین کافی، می‌توانید متوجه نشانه‌هایی شوید که نتایج خاصی را بدون آگاهانه فکر کردن پیش‌بینی می‌کنند.
- هنگامی که عادت‌های ما به صورت خودکار در آیند، ما به کارهایی که انجام می‌دهیم توجه نمی‌کنیم.
- فرآیند تغییر رفتار، همیشه با آگاهی شروع می‌شود. قبل از این که بتوانید عادت‌های تان را تغییر دهید، باید در مورد آن‌ها مطلع باشید.
- اشاره کردن و اعلام کردن سطح آگاهی، شما را از یک عادت ناخودآگاه به سطح آگاهانه‌تری افزایش می‌دهد.
- کارت امتیازی عادت‌ها یک تمرین ساده است که می‌توانید از آن برای آگاهی بیشتر در مورد رفتارهای تان استفاده کنید.

فصل پنجم: بهترین راه برای شروع یک عادت جدید

در سال ۲۰۰۱، پژوهشگرانی در بریتانیا شروع به کار با ۲۴۸ نفر برای ایجاد عادت‌های ورزشی بهتر، در طول یک دوره دو هفته‌ای کردند. این افراد به سه گروه تقسیم شدند. گروه اول، گروه کنترل بود. از آن‌ها خواسته شد تا ببینند هر چند وقت یک بار ورزش می‌کنند.

گروه دوم، گروه «انگیزه» بودند. از آن‌ها خواسته شد که نه تنها تمرینات خود را پیگیری کنند، بلکه مطالبی را در مورد مزایای ورزش بخوانند. محققان همچنین به این گروه توضیح دادند که چگونه ورزش می‌تواند خطر بیماری قلبی عروقی را کاهش دهد و سلامت قلب را بهبود بخشد.

و در نهایت گروه سوم. به افراد این گروه همانند گروه دوم، همان اطلاعات را دادند و اطمینان حاصل کردند که سطح انگیزه برابری دارند. اما علاوه بر این، از آن‌ها خواسته شد تا در مورد زمان و مکانی که در هفته آینده ورزش می‌کنند، برنامه‌ریزی کنند.

به طور خاص، تمام اعضای گروه سوم جمله زیر را کامل کردند: «طی هفته آینده، در (روز) در (ساعت) و در (مکان) حداقل ۲۰ دقیقه ورزش شدید خواهم داشت.»

در گروه‌های اول و دوم، ۳۵ تا ۳۸ درصد افراد، حداقل یک بار در هفته ورزش کردند. (جالب توجه این که به نظر نمی‌رسید ارائه انگیزشی برای گروه دوم، تأثیر معناداری بر رفتار آن‌ها داشته باشد.) اما ۹۱ درصد افراد گروه سوم، حداقل یک بار در هفته، یعنی بیش از دو برابر میزان طبیعی ورزش کردند.

محققان جمله‌ای را که اعضای گروه سوم تکمیل کردند، قصد پیاده‌سازی^{۴۸} می‌نامند. قصد اجرایی زمانی است که شما از قبل، در مورد زمان و مکان انجام کاری برنامه‌ریزی می‌کنید. این یعنی شما چگونه قصد دارید یک عادت خاص را اجرا کنید.

نشانه‌هایی که می‌توانند یک عادت را ایجاد کنند، طیف وسیعی دارند: صدای زنگ خوردن گوشی در جیب‌تان، بوی کیک‌های شکلاتی، صدای آژیر آمبولانس. اما دو تا از رایج‌ترین نشانه‌ها، زمان و مکان هستند. «قصد پیاده‌سازی» از هر دوی این نشانه‌ها استفاده می‌کند.

به طور کلی، فرمت ایجاد یک قصد پیاده‌سازی این گونه است:

«هنگامی که وضعیت الف رخ می‌دهد، پاسخ ب را انجام می‌دهم.»

صدها مطالعه نشان داده است که مقاصد پیاده‌سازی برای تحقق بخشیدن به اهداف ما مؤثر هستند، خواه این کار نوشتن زمان و تاریخ دقیق تزریق واکسن و یا نوشتن زمان دیدار کولونوسکوپی شما باشد. این مقاصد پیاده‌سازی، احتمال ادامه دادن عادت‌هایی مانند مطالعه کردن، زود خوابیدن و ترک کردن سیگار را افزایش می‌دهند.

⁴⁸ *implementation intention*

محققان حتی متوجه شده‌اند که افراد با پاسخ دادن به سؤالاتی مانند: «از کدام مسیر به حوزه انتخابات می‌روی؟ چه ساعتی برای رأی‌گیری می‌روی؟ سوار کدام اتوبوس می‌شوی؟» مجبور به ایجاد مقاصد پیاده‌سازی می‌شوند و این‌گونه میزان حضور مردم در انتخابات افزایش می‌یابد.

سایر برنامه‌های موفق دولتی، شهروندان را ترغیب کرده‌اند تا برنامه‌ای روشن برای پرداخت سر وقت مالیات داشته باشند و دستورالعمل‌هایی را مربوط به زمان و مکان پرداخت دیرکرد جرایم رانندگی ارائه می‌کنند.

لب مطلب: افرادی که برنامه دقیقی برای زمان و مکان انجام عادت جدیدی دارند، احتمال بیشتری برای موفقیت در انجام آن خواهند داشت. افراد بسیار زیادی بدون توجه به این جزئیات اساسی، سعی در تغییر عادت‌هایشان دارند.

ما به خودمان می‌گوییم: «می‌خواهم غذاهای سالم‌تری بخورم» یا «می‌خواهم بیش‌تر بنویسم»، اما هرگز نمی‌گوییم چه زمانی و کجا این عادت‌ها اتفاق می‌افتد. ما آن را به شانس واگذار می‌کنیم و امیدواریم که به یاد داشته باشیم تا آن‌ها را انجام دهیم و یا در زمان مناسب انگیزه بگیریم.

یک قصد پیاده‌سازی، مفاهیم سردرگمی مانند: «می‌خواهم بیش‌تر ورزش کنم» یا «می‌خواهم مؤثرتر باشم» یا «باید رأی بدهم» را تغییر می‌دهد و آن‌ها را به یک برنامه مشخص عملی تبدیل می‌کند.

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که آن‌ها انگیزه‌ای ندارند، در صورتی که مشکل آن‌ها فقدان شفافیت و وضوح است. همیشه مشخص نیست که کی و کجا باید اقدام کرد. برخی از افراد، تمام عمر خودشان را در انتظار زمان مناسب برای بهبودی و پیشرفت هستند.

پس از تعیین قصد پیاده‌سازی، دیگر لازم نیست منتظر الهام گرفتن و انگیزه گرفتن باشید. آیا من امروز یک فصل می‌نویسم؟ آیا من امروز صبح یا بعد از ظهر مراقبه می‌کنم؟ هنگامی که لحظه عمل فرا برسد، نیازی به تصمیم‌گیری نیست. به سادگی برنامه‌ی از پیش تعیین شده‌ی خودتان را دنبال کنید.

راه ساده‌ای برای اعمال این استراتژی به عادت‌های‌تان، این است که این عبارت را کامل کنید:

من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.

- مراقبه: من در ساعت ۷ صبح به مدت ده دقیقه و در آشپزخانه مراقبه می‌کنم.
- مطالعه: من در ساعت ۶ بعد از ظهر به مدت بیست دقیقه و در اتاق خوابم زبان اسپانیایی می‌خوانم.
- ورزش کردن: من در ساعت ۵ بعد از ظهر به مدت یک ساعت در باشگاه محله ورزش می‌کنم.
- روابط با همسر: من در ساعت ۸ صبح در آشپزخانه برای همسر یک فنجان چای می‌ریزم.

اگر مطمئن نیستید که چه زمانی عادت‌تان را شروع کنید، می‌توانید اولین روز هفته، ماه یا سال را انتخاب کنید. از آنجایی که در این زمان‌ها سطح امید بیش‌تر است، احتمال بیش‌تری دارد که افراد اقدام کنند. اگر امید داشته باشیم، دلیلی برای اقدام کردن داریم. یک شروع تازه به ما انگیزه می‌دهد.

مزیت دیگری در مورد مقاصد پیاده‌سازی وجود دارد. دقیق بودن در مورد خواسته‌های‌تان و چگونگی دستیابی به آن‌ها، به شما کمک می‌کند تا چیزهایی را نادیده بگیرید که جلوی پیشرفت شما را می‌گیرند، توجه شما را منحرف می‌کنند و شما را از مسیر دور می‌کنند.

ما اغلب تن به درخواست‌های کوچکی می‌دهیم، زیرا به اندازه کافی در مورد چیزی که باید انجام دهیم، روشن و شفاف نیستیم. زمانی که رؤیاهای شما مبهم باشند، به آسانی می‌توان در تمام طول روز بهانه‌هایی آورد و توجیه‌هایی کرد و هرگز در مورد موارد خاصی فکر نکنیم که برای موفقیت شما لازم هستند.

به عادت‌های خودتان زمان و مکان بدهید. هدف این است که زمان و مکان را کاملاً آشکار کنید تا - با تکرار کافی - تمایل به انجام کار درست در زمان مناسب داشته باشید، حتی اگر دلیل آن را ندانید. راه‌های بسیاری برای استفاده از مقاصد پیاده‌سازی در زندگی و کار شما وجود دارد. من

رویگرد مورد علاقه‌ام را از بی جی فاگ^{۴۹}، استاد دانشگاه استنفورد، یاد گرفتم. من این استراتژی را دسته بندی عادت^{۵۰} می‌نامم.

دسته بندی عادت‌ها: برنامه‌ای ساده برای بازسازی عادت‌های تان

دنيس ديدرو^{۵۱} فيلسوف فرانسوي، تقريباً تمام عمر خود را در فقر زندگي كرد، اما همه چيز در يكي از روزهاي سال ۱۷۶۵ تغيير كرد. دختر ديدرو در شرف ازدواج بود و او توان پرداخت هزينه‌هاي عروسي را نداشت. ديدرو با وجود فقير بودن، به عنوان نويسنده يكي از جامع‌ترين دايره‌المعارف‌هاي آن زمان شناخته شده بود.

كاترين كبير، امپراتور روسيه، از مشكلات مالي ديدرو آگاه شد. او عاشق كتاب خواندن بود و از دايره‌المعارف او بسيار لذت مي‌برد. كاترين كبير به او پيشنهاد كرد تا كتابخانه شخصي ديدرو را به مبلغ ۱۰۰۰ پوند - بيش از ۱۵۰،۰۰۰ دلار امروز - خريداري كند. حالا ديدرو پول بسيار زيادي داشت. او با ثروت جديدش، نه تنها هزينه‌هاي عروسي دخترش را پرداخت كرد، بلكه لباس بسيار قشنگ قرمزي هم براي خودش خريد.

⁴⁹ BJ Fogg

⁵⁰ *habit stacking*

⁵¹ Denis Diderot

لباس او بسیار زیبا بود. در واقع این لباس آنقدر زیبا بود که او بلافاصله متوجه شد که باقی اموالش به این لباس نمی‌آیند. او گفت: «دیگر هیچ هماهنگی، یکپارچگی و زیبایی بین این لباس اعلا و سایر وسایلم وجود ندارد.»

دیدرو خیلی زود احساس کرد باید وسایلش را تغییر دهد. او یک فرش نفیس را جایگزین فرش قبلی کرد. خانه‌اش را با مجسمه‌های گرانبه‌ای تزئین کرد. آینه‌ای برای گذاشتن روی تاقچه، یک میز آشپزخانه بهتر و همچنین یک صندلی چرم خرید. هر خریدی، او را به خرید دیگری وا می‌داشت.

رفتار دیدرو غیرمعمول نیست. در واقع، این خرید زنجیره‌ای به اثر دیدرو^{۵۲} معروف است. اثر دیدرو می‌گوید: خرید چیز جدیدی، اغلب مارپیچ مصرفی را به وجود می‌آورد که منجر به خرید بیش‌تر می‌شود.

شما می‌توانید این الگو را در همه جا مشاهده کنید. شما لباسی را خریداری می‌کنید و باید کفش‌ها و گوشواره‌های جدیدی بخرید که با لباس جدیدتان بیاید. شما کاناپه‌ای می‌خرید و ناگهان می‌خواهید طرح کلی اتاق نشیمن را عوض کنید. شما یک اسباب بازی برای فرزندتان می‌خرید و خیلی زود متوجه می‌شوید که در حال خرید تمام لوازم جانبی آن هستید. این یک واکنش زنجیره‌ای خرید است.

⁵² Diderot Effect

بسیاری از رفتارهای انسانی از این چرخه تبعیت می‌کنند. شما اغلب تصمیم می‌گیرید تا کار بعدی‌تان را بر اساس کاری که الان تمام کرده‌اید، انجام دهید. سرویس بهداشتی رفتن، منجر به شستن و خشک کردن دست‌ها می‌شود که این به شما یادآوری می‌کند باید حوله‌های کثیف را در لباسشویی بگذارید، و بنابراین شما مواد شوینده را به لیست خریدتان اضافه می‌کنید و غیره. هیچ رفتاری به تنهایی اتفاق نمی‌افتد. هر عمل نشانه‌ای است که باعث رفتار بعدی می‌شود.

چرا این موضوع مهم است؟ زمانی که بحث ایجاد عادت‌های جدید می‌شود، می‌توانید از این پیوستگی رفتاری به نفع خودتان استفاده کنید. یکی از بهترین روش‌های ایجاد یک عادت جدید، شناسایی یک عادت کنونی است که شما هر روز در حال انجام آن هستید و سپس رفتار جدید خودتان را بعد از آن انجام دهید. این یعنی دسته بندی عادت‌ها.

دسته بندی عادت‌ها، شکل خاصی از قصد پیاده‌سازی است. به جای این که عادت جدید خود را با زمان و مکان خاصی مرتبط کنید، آن را با یک عادت کنونی مرتبط می‌کنید. از این روش که توسط بی جی فاگ ارائه شده است و بخشی از برنامه عادت‌های کوچک^{۵۳} است، می‌توان برای طراحی یک نشانه آشکار برای ایجاد هر عادت استفاده کرد.

⁵³ Tiny Habits program

فرمول دسته بندی عادت‌ها این گونه است:

«بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.»

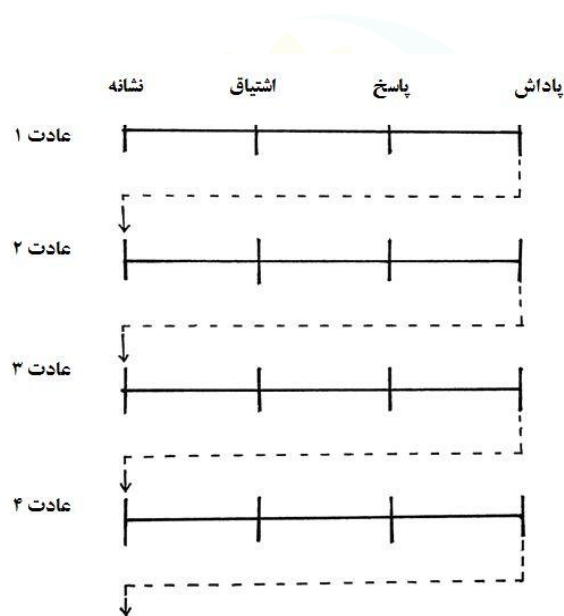
برای مثال:

- مراقبه: بعد از این که هر روز برای خودم یک فنجان قهوه ریختم، به مدت ده دقیقه مراقبه می‌کنم.
- ورزش کردن: بعد این که کفش‌های کارم را در آوردم، بلافاصله لباس‌های ورزشی‌ام را می‌پوشم.
- شکرگزاری: بعد از نشستن سر سفره شام، به خاطر کاری که آن روز انجام دادم شکرگزاری می‌کنم.
- ازدواج: بعد از این که به تختخواب رفتم، همسرم را می‌بوسم.
- امنیت: بعد از پوشیدن کفش‌های ورزشی‌ام، به دوست یا اعضای خانواده‌ام پیام می‌دهم و در مورد مکانی که ورزش می‌کنم و مدت زمان آن، به آن‌ها خواهم گفت.

نکته مهم این است که رفتار و عادت دلخواه‌تان را به عادت‌ی که در حال حاضر هر روز انجام می‌دهید، مرتبط کنید. هنگامی که روی این ساختار پایه‌ای تسلط پیدا کردید، می‌توانید با ایجاد

زنجیره‌ای از عادت‌های کوچک، یک دسته بزرگ‌تر ایجاد کنید. این به شما اجازه می‌دهد تا از یک عزم حرکت طبیعی بهره ببرید که از یک رفتار منجر به رفتار بعدی - یک نسخه مثبت از اثر دیدرو- می‌آید.

دسته بندی عادت‌ها



شکل ۷: دسته بندی عادت‌ها باعث افزایش احتمال ادامه دادن عادت شما می‌شود. این فرآیند را می‌توان با زنجیره‌ای از عادت‌های متعدد تکرار کرد و هر کدام از آن‌ها به عنوان نشانه‌ای برای عادت بعدی عمل می‌کند.

شاید روال صبحگاهی دسته بندی عادت‌های شما این گونه باشد:

۱: بعد از تهیه یک فنجان قهوه، به مدت شصت ثانیه مراقبه می‌کنم.

۲: بعد از این که به مدت شصت ثانیه مراقبه کردم، لیست کارهایی را می‌نویسم که باید آن روز

انجام دهم.

۳: بعد از نوشتن لیست کارهایی که باید آن روز انجام دهم، بلافاصله اولین کار آن لیست را

انجام دهم.



یا این دسته بندی عادت‌ها را در عصر تصور کنید:

۱: بعد از خوردن شام، فوراً ظرف‌ها را در ظرفشویی می‌اندازم.

۲: بعد از گذاشتن ظرف‌ها در ظرفشویی، فوراً میز را تمیز می‌کنم.

۳: بعد از تمیز کردن میز، فنجان قهوه‌ام را برای فردا صبح آماده می‌کنم.

هم‌چنین می‌توانید رفتارهای جدید را در وسط روال‌های فعلی خودتان قرار دهید. به عنوان مثال،

شاید در حال حاضر یک روال صبحگاهی این چنینی دارید: بیدار می‌شوم < تختم را مرتب می‌کنم

< دوش می‌گیرم.

فرض کنیم می‌خواهید عادت‌های خودتان را در خواب کمی بیشتر کتاب بخوانید. شما می‌توانید دسته بندی عادت‌های خودتان را گسترش دهید و چیزی شبیه به این را امتحان کنید: بیدار می‌شوم < تخت‌ها را مرتب می‌کنم < کتابی را روی بالش‌ها قرار می‌دهم < دوش می‌گیرم. حالا، هر شب وقتی به تخت‌خواب می‌روید، کتابی در آنجا قرار دارد و در انتظار شماست تا از آن لذت ببرید.

به طور کلی، دسته بندی عادت‌ها به شما اجازه می‌دهد تا مجموعه‌ای از قوانین ساده را ایجاد کنید که رفتار آینده شما را هدایت می‌کنند. مثل این که شما همیشه یک برنامه بازی برای اقدامات بعدی داشته باشید. زمانی که با این رویکرد، احساس راحتی کردید، می‌توانید دسته بندی عادت‌ها کلی را توسعه دهید تا هر زمان که مناسب باشد، شما را راهنمایی کنند:

- ورزش کردن: به جای آسانسور از پله‌ها می‌روم.
- مهارت‌های اجتماعی: وقتی به یک مهمانی می‌روم، خودم را به کسی که هنوز نمی‌شناسم معرفی می‌کنم.
- مالی: وقتی می‌خواهم چیزی به قیمت بیش از ۱۰۰ دلار بخرم، بیست و چهار ساعت قبل از خرید صبر می‌کنم.
- سالم غذا خوردن: در هنگام غذا خوردن، در ابتدا سبزیجات می‌خورم.

- مینیمالیسم^{۵۴}: وقتی وسیله جدیدی می‌خرم، چیزی را می‌بخشم.
- خلق و خو: وقتی تلفن زنگ می‌خورد، قبل از پاسخ دادن، یک نفس عمیق می‌کشم و لبخند می‌زنم.
- فراموشی: وقتی از یک مکان عمومی خارج می‌شوم، میز و صندلی را نگاه می‌کنم تا مطمئن شوم چیزی را فراموش نکرده‌ام.

صرف نظر از این که از چه استراتژی استفاده می‌کنید، راز ایجاد یک دسته عادت موفق، انتخاب نشانه درست برای شروع کردن است. بر خلاف یک قصد پیاده‌سازی، که به طور خاص زمان و مکان را برای یک رفتار مشخص می‌کند، دسته بندی عادت‌ها به صورت ضمنی زمان و مکان را در خود دارد.

این که چه زمان و کجا یک عادت را در روال روزانه خودتان قرار دهید، می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. اگر می‌خواهید مراقبه را به روال صبحگاهی‌تان اضافه کنید، اما صبح‌های شما بسیار شلوغ هستند و فرزندان‌تان سر و صدای زیادی می‌کنند، پس ممکن است مکان و زمان اشتباهی را انتخاب کرده باشید. زمانی را در نظر بگیرید که بیش‌ترین احتمال موفقیت را دارد. از خودتان نخواهید تا در زمانی که احتمالاً درگیر کار دیگری هستید، عادت را انجام دهید.

⁵⁴ Minimalism

نشانه شما هم‌چنین باید فراوانی مشابهی را با عادت مورد نظرتان داشته باشد. اگر می‌خواهید هر روز عادت‌های را انجام دهید، اما آن را بعد از عادت‌های اجرا کنید که فقط در دوشنبه‌ها اتفاق می‌افتد، این انتخاب خوبی نخواهد بود.

نوشتن لیست عادت‌های کنونی‌تان، راهی برای پیدا کردن محرک مناسب برای دسته‌بندی عادت‌ها است. شما می‌توانید از کارت امتیازی عادت‌ها که در فصل پیش به آن پرداختیم، به عنوان نقطه شروع استفاده کنید. هم‌چنین می‌توانید لیستی با دو ستون ایجاد کنید.

در ستون اول، عادت‌هایی را که هر روز انجام می‌دهید، بنویسید.

برای مثال:

- از تخت بیرون آمدن
- دوش گرفتن
- مسواک زدن دندان‌ها
- لباس پوشیدن
- دم کردن یک فنجان قهوه
- صبحانه خوردن
- بردن بچه‌ها به مدرسه

- شروع روز کاری
- خوردن ناهار
- پایان روز کاری
- درآوردن لباس‌های کار
- شام خوردن
- خاموش کردن لامپ‌ها
- خوابیدن

البته لیست شما می‌تواند بسیار طولانی‌تر باشد. در ستون دوم، چیزهایی را که هر روز برای شما اتفاق می‌افتد، بنویسید.

برای مثال:

- خورشید طلوع می‌کند
- پیامی برای شما ارسال می‌شود
- آهنگی را تا آخر گوش می‌کنید
- خورشید غروب می‌کند

شما با نوشتن این دو لیست می‌توانید به دنبال بهترین مکان و زمان برای ایجاد عادت جدیدتان به درون شیوه زندگی‌تان بگردید. زمانی که نشانه بسیار مشخص و بلافاصله قابل اجرا است، دسته بندی عادت‌ها به بهترین شکل کار می‌کند. بسیاری از افراد نشانه‌هایی را انتخاب می‌کنند که بیش از حد مبهم هستند.

من خودم هم این اشتباه را انجام دادم. زمانی که می‌خواستم عادت انجام حرکت شنا را شروع کنم، دسته بندی عادت من این بود: «در هنگام استراحت نهار، ده حرکت شنا انجام می‌دهم.» در نگاه اول، این به نظر منطقی می‌رسید. اما خیلی زود متوجه شدم که این محرک واضحی نیست. آیا قبل از این که نهار بخورم، این حرکت‌ها را انجام می‌دهم؟ بعد از نهار؟ کجا می‌توانم این حرکت را انجام دهم؟»

عادت‌هایی مانند: «بیش‌تر خواندن» یا «بهتر خوردن»، اهداف ارزشمندی هستند، اما این اهداف، دستورالعملی را در مورد نحوه و زمان انجام آن ارائه نمی‌دهند.

دقیق و واضح باشید: بعد از این که در را بستم. بعد از این که دندان‌هایم را مسواک زدم. بعد از غذا خوردن. دقیق و مشخص بودن بسیار مهم است. هر چه عادت جدیدتان را محکم‌تر به یک نشانه خاص وصل کنید، احتمال بیش‌تری دارد که متوجه زمان مناسب برای عمل کردن شوید.

اولین قانون تغییر رفتار، این است که آن را آشکار کنیم. استراتژی‌هایی مانند قصد پیاده‌سازی و دسته بندی عادت‌ها، جزو عملی‌ترین راه‌ها برای ایجاد نشانه‌های آشکار برای عادت‌های تان و طراحی برنامه‌ای روشن برای زمان و مکان اقدام کردن است.

خلاصه فصل

- اولین قانون تغییر رفتار، آشکار کردن آن است.
- دو تا از رایج‌ترین نشانه‌ها، زمان و مکان هستند.
- از استراتژی قصد پیاده‌سازی می‌توانید برای ارتباط عادت جدید با زمان و مکان خاص استفاده کنید.
- فرمول قصد پیاده‌سازی این است: من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.
- دسته بندی عادت‌ها، یک استراتژی است که می‌توانید از آن برای مرتبط کردن عادت‌های جدید با عادت‌های کنونی استفاده کنید.
- فرمول دسته بندی عادت‌ها این گونه است: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

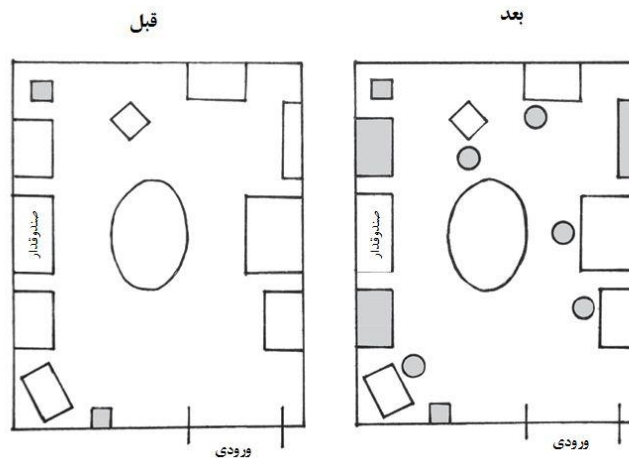
فصل ششم: در مورد انگیزه مبالغه می‌شود؛ محیط اغلب مهم‌تر است

آنا ثوراندیک^{۵۵}، پزشک مراقبت‌های اولیه در بیمارستان عمومی ماساچوست بوستون، ایده‌ی جالبی داشت. او معتقد بود که می‌تواند عادت‌های غذایی هزاران نفر از کارکنان بیمارستان و بازدیدکنندگان را بهبود بخشد، آن هم بدون این‌که کوچک‌ترین تغییری در اراده و انگیزه آن‌ها ایجاد کند. در واقع، او هیچ برنامه‌ای برای صحبت کردن با آن‌ها نداشت.

ثورندایک و همکارانش مطالعه‌ای شش ماهه را برای تغییر «معماری انتخاب» کافه تریای بیمارستان طراحی کردند. آن‌ها این کار را با تغییر نحوه چیدن نوشیدنی‌ها داخل اتاق شروع کردند. قبل از این مطالعه، یخچال‌های نزدیک صندوق پول شمار، تنها با نوشابه پر شده بود. محققان آب را هم به عنوان یک گزینه دیگر در تمام یخچال‌ها قرار دادند. علاوه بر این، سبدهای آب بسته‌بندی شده در کنار ایستگاه‌های غذا سراسر اتاق گذاشته شد.

در یخچال‌ها هنوز هم نوشابه‌هایی بودند، اما حالا علاوه بر نوشابه، آب بسته‌بندی شده هم در تمام مکان‌های نوشیدنی در دسترس بود. در سه ماه آینده، تعداد فروش نوشابه در بیمارستان ۱۱,۴ درصد کاهش و در همین زمان، فروش آب بسته‌بندی شده ۲۵,۸ درصد افزایش یافت. آن‌ها تغییرهای مشابهی را انجام دادند و نتایج مشابهی را در مورد غذاهای کافه تریا گرفتند. هیچکس هیچ حرفی به افرادی که در آن‌جا غذا می‌خوردند نگفته بود.

⁵⁵ ANNE THORNDIKE



شکل ۸: در این جا نمایی از کافه تریا قبل از تغییرات طراحی محیطی (چپ) و بعد از آن (سمت راست) را می بینید. جعبه های سایه دار، مناطق حاوی آب بسته بندی شده را نشان می دهد. از آن جایی که مقدار آب محیط افزایش یافته است، رفتار به طور طبیعی و بدون انگیزه اضافی تغییر می کند.

مردم اغلب محصولات را نه به دلیل آنچه که هستند، بلکه به دلیل جایی که هستند انتخاب می کنند. اگر به آشپزخانه بروم و روی میز یک ظرف شیرینی ببینم، پنج شش تا از آن ها را بر می دارم و شروع به خوردن آن ها می کنم، حتی اگر قبلاً به آن ها فکر نکرده باشم و گرسنه هم نباشم.

اگر میز اداره همیشه پر از دونات و نان بیگل باشد، خیلی سخت است که هر دفعه یکی از آن ها را بردارید. عادت های شما بسته به اتاق و نشانه ها جلوی روی تان تغییر می کند. محیط دست

نامرئی است که رفتار انسان را شکل می‌دهد. علی‌رغم شخصیت‌های منحصر به فرد افراد، رفتارهای خاصی در شرایط خاص محیطی دوباره و دوباره به وجود می‌آیند.

در سال ۱۹۳۶ کرت لوین^{۵۶}، روانشناس، معادله‌ی ساده‌ای را نوشت که گزاره قدرتمندی دارد: رفتار (B) تابعی است از شخص (P) در محیط (E)، یا $B = f(P, E)$.

در سال ۱۹۵۲، هاوکینز استرن^{۵۷}، اقتصاددان، پدیده‌ای را به نام خرید ناگهانی^{۵۸} را توصیف کرد. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که یک خریدار محصولی را برای نخستین بار می‌بیند، و نیاز به آن را تصور می‌کند. به عبارت دیگر، مشتریان هر چند وقت یک بار، محصولات را نه به این دلیل که آن‌ها را می‌خواهند، بلکه به خاطر نحوه ارائه آن محصولات خریداری می‌کنند.

به عنوان مثال، اقلام هم‌سطح با دید مشتری، بیش‌تر از اقلام نزدیک به کف به فروش می‌روند. به همین دلیل است که شما برندهای تجاری گرانقیمت را در مکان‌های راحت برای دیدن قفسه‌های فروشگاه پیدا می‌کنید. این کار بیش‌ترین سود را در اختیار فروشنده می‌گذارد، در حالی که فروشنده‌ها اقلام ارزان‌قیمت‌تر را در قفسه‌هایی که برای دسترسی سخت‌تر هستند قرار می‌دهند.

⁵⁶ Kurt Lewin

⁵⁷ Hawkins Stern

⁵⁸ Suggestion Impulse Buying

این امر در مورد واحدهای انتهایی راهروها هم صدق می‌کند. این واحدها برای فروشنده‌ها بسیار پرسود هستند، زیرا مکان‌های واضح و در دیدی هستند و مشتری‌های زیادی به آن‌جا مراجعه می‌کنند. به عنوان مثال، ۴۵ درصد فروش کوکا کولا به طور خاص از قفسه‌های انتهایی راهرو است. هر چه محصول و یا خدمات بیش‌تر در دید باشند، احتمال خرید آن‌ها هم بیش‌تر می‌شود. ما دوست داریم فکر کنیم که کنترل شرایط را در دست داریم. اگر آب و نه نوشابه را انتخاب کنیم، فرض می‌کنیم چون خودمان خواستیم این کار را کرده‌ایم.

با این حال، حقیقت این است که بسیاری از اقداماتی که ما هر روز انجام می‌دهیم، نه با انتخاب‌های هدفمند و گزینشی، بلکه با واضح‌ترین انتخاب شکل می‌گیرد. هر موجود زنده‌ای روش‌های خاصی برای درک جهان دارد. عقاب دید قابل توجهی دارد. مارها با زبان‌های بسیار حساس خودشان و از طریق «مزه کردن هوا»^{۵۹} می‌توانند بو بکشند. کوسه‌ها می‌توانند مقدار کمی از الکتروسیته و ارتعاشات آب ناشی از ماهی‌های اطراف‌شان را تشخیص دهند. حتی باکتری‌ها دارای گیرنده‌های شیمیایی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد مواد شیمیایی سمی محیط خودشان را شناسایی کنند. در انسان، ادراک از طریق سیستم عصبی حسی است. ما جهان را از طریق بینایی، صدا، بو، لمس و طعم درک می‌کنیم. اما انسان‌ها هم‌چنین روش‌های دیگر برای حس کردن محرک‌ها دارند. برخی از آن‌ها آگاهانه، اما بسیاری از آن‌ها ناخودآگاه هستند.

⁵⁹ tasting the air

به عنوان مثال، شما متوجه کاهش دما قبل از طوفان، درد دل و روده‌تان در هنگام شکم درد و یا از دست دادن تعادل‌تان در هنگام راه رفتن روی صخره‌ها می‌شوید. گیرنده‌های بدن شما به محدوده وسیعی از محرک‌های درونی مانند مقدار نمک در خون و یا نیاز به نوشیدن در هنگام تشنگی توجه می‌کنند.

با این حال، قدرتمندترین توانایی درک انسان، دیدن است. بدن انسان حدود یازده میلیون گیرنده حسی دارد. تقریباً ده میلیون از این گیرنده‌ها مربوط به دیدن هستند. بعضی از کارشناسان تخمین می‌زنند که نیمی از منابع مغز برای دیدن استفاده می‌شود.

با توجه به این که ما بیش‌تر از هر حس دیگری به دیدن وابسته هستیم، جای تعجبی ندارد که نشانه‌های بصری، بزرگ‌ترین کاتالیزور رفتارهای ما هستند. به همین دلیل، تغییر کوچکی در آنچه می‌بینید می‌تواند منجر به تغییر بزرگی در آنچه انجام می‌دهید، بشود.

در نتیجه، حالا شما می‌توانید تصور کنید که زندگی و کار کردن در محیط‌هایی که پر از نشانه‌های سازنده و خالی از نشانه‌های منفی است، تا چه اندازه اهمیت دارد. خوشبختانه خبر خوبی در این رابطه وجود دارد. شما مجبور نیستید قربانی محیط شوید. شما می‌توانید معمار آن باشید.

چگونگی طراحی محیط‌تان برای موفقیت

در طول بحران انرژی و تحریم نفت دهه ۱۹۷۰، محققان هلندی به مصرف دقیق انرژی این کشور توجه کردند. آن‌ها دریافتند که در یک شهرک واقع در نزدیکی آمستردام، برخی صاحبخانه‌ها ۳۰ درصد مصرف انرژی کم‌تری نسبت به همسایگان خود دارند - با وجود این که اندازه خانه‌ها و قیمت برق آن‌ها مشابه بود.

مشخص شد که خانه‌های این محله به جز یک ویژگی، تقریباً در همه موارد یکسان بودند: محل کنتور برق. کنتور برخی از خانه‌ها در زیرزمین قرار داشت. کنتور سایر خانه‌ها در طبقه بالا و در راهرو اصلی قرار داشت. همان‌طور که شاید حدس زدید، خانه‌هایی با کنتور در راهروی اصلی، استفاده برق کم‌تری داشتند. از آنجایی که پیگیری مصرف انرژی آن‌ها واضح و آسان بود، این افراد رفتار خود را تغییر دادند.

هر عادت با یک نشانه آغاز می‌شود و ما به احتمال بیش‌تر متوجه نشانه‌های برجسته می‌شویم. متأسفانه، محیط‌هایی که در آن زندگی و کار می‌کنیم، اغلب باعث می‌شوند اقدامات خاصی را انجام ندهیم، زیرا هیچ نشانه‌ی واضحی برای تحریک رفتار وجود ندارد. وقتی گیتار را در کمد گذاشته‌اید، تمرین نکردن آسان می‌شود. وقتی قفسه کتاب در گوشه اتاق مهمان باشد، کتاب نخواندن آسان می‌شود. اگر ویتامین‌های تان جلوی دیدتان نباشند، نخوردن آن‌ها آسان می‌شود. هنگامی که نشانه‌های آغاز کننده عادت‌ی ظریف یا پنهان هستند، نادیده گرفتن آن‌ها آسان‌تر می‌شود.

از طرف دیگر، ایجاد نشانه‌های دیداری واضح می‌تواند توجه شما را نسبت به عادت مورد نظر جلب کند. من توانایی نشانه‌های واضح را در زندگی خودم تجربه کرده‌ام. من قبلاً سیب را از فروشگاه خریداری می‌کردم، آن‌ها را در پایین یخچال قرار می‌دادم و سپس سیب‌ها را به کل فراموش می‌کردم و زمانی سیب‌ها را به یاد می‌آوردم که فاسد می‌شدند. من هرگز سیب‌ها را نمی‌دیدم و بنابراین هرگز هم آن‌ها را نخوردم.

در نهایت، دوباره محیط خودم را طراحی کردم. من یک ظرف بزرگ خریدم و آن را در وسط پیشخوان آشپزخانه گذاشتم. دفعه بعدی که سیب‌ها را خریدم، آن‌ها را در این ظرف گذاشتم و می‌توانستم آن‌ها را ببینم. تقریباً چیزی شبیه جادو اتفاق افتاد و من هر روز خیلی ساده چند سیب می‌خوردم، زیرا سیب‌ها جلوی چشم من بودند.

در این جا چند راه به شما معرفی می‌کنم که می‌توانید با استفاده از آن‌ها، محیط خودتان را دوباره طراحی کنید و نشانه‌ها را برای عادت‌های دلخواه‌تان آشکارتر کنید:

- اگر می‌خواهید به یاد داشته باشید که هر شب داروهای‌تان را مصرف کنید، بطری قرص‌های‌تان را دقیقاً در کنار شیر آب روشویی حمام قرار دهید.
- اگر می‌خواهید گیتار زدن را تمرین کنید، گیتار‌تان را در وسط اتاق نشیمن بگذارید.
- اگر می‌خواهید به یاد داشته باشید تا نامه‌هایی را برای افرادی بفرستید، آن‌ها را روی میزتان بگذارید.

- اگر می‌خواهید آب بیش‌تری بنوشید، هر روز صبح چند بطری را پُر از آب کنید و آن‌ها را در نقاط مختلف خانه قرار دهید.

اگر می‌خواهید عادت بزرگی را در زندگی‌تان ایجاد کنید، **نشانه** آن عادت را به بخشی بزرگی از محیط‌تان تبدیل کنید. مداوم‌ترین رفتارها معمولاً نشانه‌های متعددی دارند. روش‌های مختلفی را در نظر بگیرید که می‌تواند یک فرد سیگاری را برای روشن کردن یک سیگار ترغیب کند: رانندگی در ماشین، دیدن دوستی در حال سیگار کشیدن، احساس استرس در محل کار و غیره. از همین استراتژی می‌توان برای عادت‌های خوب استفاده کرد. با نشانه‌های کوچکی در سراسر محیط اطراف‌تان، شانس شما برای فکر کردن به این عادت‌ها در طول روز افزایش می‌یابد. کاری کنید که واضح‌ترین نشانه بهترین انتخاب باشد. زمانی که نشانه‌های عادت‌های خوب درست در مقابل شما هستند، تصمیم بهتر گرفتن آسان و طبیعی خواهد بود.

طراحی محیط قدرتمند است. این کار ارتباط ما با دنیا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ما این کار را به ندرت انجام می‌دهیم. اکثر مردم در جهانی زندگی می‌کنند که دیگران برای آن‌ها به وجود آورده‌اند. اما شما می‌توانید با تغییر محیط‌های زندگی و کاری‌تان روبرو شدن‌تان با نشانه‌های مثبت را افزایش و در معرض نشانه‌های منفی قرار گرفتن را کاهش دهید. طراحی محیط به شما این

امکان را می‌دهد تا دوباره کنترل را به دست بگیرید و معمار زندگی‌تان شوید. طراح جهان خودتان باشید، نه صرفاً مصرف‌کننده‌ی آن.

نشانه‌هایی که باعث شروع عادت‌های می‌شوند، می‌توانند بسیار اختصاصی باشند، اما ممکن است، عادت‌های شما نه با یک محرک خاص بلکه با کل محیط اطراف ارتباط برقرار می‌کند.

به عنوان مثال، بسیاری از مردم در موقعیت‌های اجتماعی، بیش‌تر از زمان تنهایی‌شان نوشیدنی می‌نوشند. محرک در اینجا نه یک نشانه خاص، بلکه کل آن موقعیت است: دیدن دوستان‌تان در حال نوشیدن، گوش دادن به صدای موسیقی، دیدن نوشیدنی‌های روی میز.

ما به طور ذهنی، عادت‌هایمان را به مکان‌هایی که در آن‌ها رخ می‌دهند، نسبت می‌دهیم: خانه، دفتر، باشگاه ورزشی. هر مکان ارتباطی با یک عادت ایجاد می‌کند. شما رابطه خاصی با اشیاء روی میزتان، اقلام روی پیشخوان آشپزخانه و وسایل اتاق خواب‌تان ایجاد می‌کنید. رفتار ما نه توسط اشیاء محیط، بلکه با ارتباط ما با آن‌ها تعریف می‌شود. در واقع، این یک راه مفید برای فکر کردن در مورد تأثیر محیط بر رفتار شما است. دیگر در مورد محیط‌تان به عنوان محیطی پُر از اشیاء فکر نکنید. محیط‌تان را به عنوان محیطی پُر از روابط بدانید.

برای فردی، کاناپه جایی است که او هر شب یک ساعت روی آن کتاب می‌خواند. برای شخص دیگری، کاناپه جایی است که او بعد از برگشتن از سرکار به تماشای تلویزیون می‌نشیند و بستنی

می خورد. افراد مختلف خاطرات مختلفی دارند و بنابراین عادت‌های مختلفی را با مکان‌های مشابهی مرتبط می‌کنند.

خبر خوب؟ شما می‌توانید خودتان را آموزش دهید تا یک عادت خاص را با یک مکان خاص مرتبط کنید.

در یک مطالعه، دانشمندان از افراد بی‌خواب خواستند تا تنها زمانی که خسته هستند به تخت‌خواب بروند. اگر آن‌ها نمی‌توانستند بخوابند، به آن‌ها می‌گفتند در اتاق دیگری بنشینند تا کاملاً احساس خستگی و خواب‌آلودگی کنند.

با گذشت زمان، افراد بین مکان تخت‌خواب‌شان با عمل خوابیدن ارتباط برقرار کردند، و وقتی روی تخت‌شان می‌رفتند، به سرعت خواب‌شان می‌برد. مغز آن‌ها متوجه شده بود که خوابیدن - تنها کاری بود که در آن اتاق اتفاق می‌افتاد - و نه کار کردن با گوشی‌هایشان، تماشا کردن تلویزیون و یا خیره شدن به ساعت.

قدرت مکان و محیط هم‌چنین یک استراتژی مهم را آشکار می‌کند: عادت‌ها را آسان‌تر می‌توان در محیط جدید تغییر داد. این به شما کمک می‌کند تا از موانع ظریف و نشانه‌هایی فرار کنید که شما را به سمت عادت‌های فعلی‌تان هدایت می‌کنند. به یک مکان جدید بروید - یک کافی شاپ متفاوت، نیمکتی متفاوت در پارک، گوشه‌ای از اتاق‌تان که به ندرت از آن استفاده می‌کنید - و یک روال جدید را در آن‌جا ایجاد کنید.

آسان تر می توان عادت جدیدی را با محیط جدیدی مرتبط کرد. اگر هر شب در اتاق خوابتان تلویزیون تماشا کنید، زود خوابیدن برای تان دشوار می شود. اگر همیشه در اتاق نشیمن بازی های ویدئویی انجام می دهید، درس خواندن در این اتاق برای تان آسان نخواهد بود.

اما وقتی از محیط طبیعی خودتان خارج می شوید، تعصب رفتاری خودتان را پشت سر می گذارید. دیگر درگیر نشانه های محیطی قدیمی نیستید، و این به شما اجازه می دهد تا بدون وقفه عادت های جدیدی را ایجاد کنید.

می خواهید خلاقانه فکر کنید؟ به یک اتاق بزرگ تر، حیاط خلوت، یا خانه ای با معماری توسعه یافته بروید. برای مدتی از فضای کاری که در آن کارهای روزانه تان را انجام می دهید و با الگوهای ذهنی فعلی شما مرتبط هستند، دور شوید.

می خواهید غذاهای سالم تری بخورید؟ احتمالاً شما به صورت خودکار از سوپرمارکت همیشگی خرید می کنید. به فروشگاه مواد غذایی جدیدی بروید. وقتی مغز شما به طور خودکار نمی داند غذاهای ناسالم در کجای فروشگاه قرار دارد، احتمال دوری کردن از آن غذاها بیش تر می شود.

وقتی نمی توانید به یک محیط کاملاً جدید دسترسی پیدا کنید، محیط فعلی تان را دوباره تعریف کنید و یا آن را تغییر دهید. فضای جداگانه ای برای کار، تحصیل، ورزش، سرگرمی و آشپزی ایجاد کنید. من خودم مانترایی دارم و می گویم: «یک فضا، یک استفاده.» وقتی به عنوان یک کارآفرین

شروع کردم، اغلب روی کاناپه یا میز آشپزخانه‌ام کار می‌کردم. شب‌ها به سختی می‌توانستم کارم را متوقف کنم.

هیچ تمایز واضحی بین پایان زمان زندگی کاری و شروع زمان زندگی شخصی‌ام وجود نداشت. آیا میز آشپزخانه‌ام دفتر من بود یا جایی که روی آن غذا می‌خورم؟ آیا کاناپه جایی برای آرامش من بود یا جایی که ایمیل‌ها را می‌فرستادم؟ همه چیز در همان محل اتفاق می‌افتاد.

در نهایت، چند سال بعد توانستم به خانه‌ای نقل مکان کنم که اتاق جداگانه‌ای برای فضای کارم داشت. حالا من کارهای شخصی را «در این‌جا» و کار حرفه‌ایم را «در آن‌جا» انجام می‌دادم. حالا مرز شفاف‌تری بین زندگی کاری و زندگی شخصی‌ام وجود داشت.

هر اتاق یک استفاده اصلی داشت. آشپزخانه برای پخت و پز بود و از دفتر برای کار استفاده می‌کردم. تا حد ممکن از ترکیب مکان یک عادت با عادت دیگری خودداری کنید. زمانی که شما شروع به ترکیب کردن مکان‌ها می‌کنید، عادت‌ها را با هم قاطی می‌کنید و معمولاً عادت‌های ساده‌تر پیروز می‌شوند.

این یکی از دلایلی است که چرا همه کاره بودن تکنولوژی مدرن، هم قدرت است و هم ضعف. شما می‌توانید از گوشی تلفن خود برای انجام انواع وظایف استفاده کنید و این‌گونه گوشی می‌تواند ابزاری قدرتمند باشد.

اما وقتی می‌توانید از تلفن‌تان تقریباً برای انجام هر کاری استفاده کنید، در این صورت آسان نیست که تنها روی یک کار تمرکز کنید. شما می‌خواهید بازدهی داشته باشید، اما هم‌چنین می‌خواهید شبکه‌های اجتماعی و ایمیل‌های‌تان را چک کنید و هر بار که گوشی را به دست می‌گیرید، می‌خواهید با آن بازی کنید. این قاراش میشی از نشانه‌ها است.

شاید با خودتان بگویید: «تو اصلاً متوجه نیستی. من در نیویورک زندگی می‌کنم. آپارتمان من به اندازه یک گوشی هوشمند است. من باید از هر اتاقم برای چندین نقش استفاده کنم.» بله، این دلیل منصفانه است. اگر فضای شما محدود است، اتاق‌تان را به حوزه‌های فعالیتی تقسیم کنید: یک صندلی برای خواندن، یک میز برای نوشتن، یک میز برای غذا خوردن. شما می‌توانید همین کار را با فضاهای دیجیتال خودتان انجام دهید.

من نویسنده‌ای را می‌شناسم که از رایانه خودش تنها برای نوشتن، از تبلتش تنها برای خواندن و از تلفنش تنها برای حضور در رسانه‌های اجتماعی و پیام فرستادن استفاده می‌کند. هر عادت باید مکانی اختصاصی داشته باشد.

اگر بتوانید از این استراتژی استفاده کنید، هر مکانی با یک عادت خاص و حالت فکری مرتبط خواهد شد. عادت‌ها تحت شرایط قابل پیش‌بینی این چنینی رشد می‌کنند. زمانی که پشت میز کار نشسته‌اید، خود به خود متمرکز می‌شوید. وقتی از اتاق خواب‌تان تنها برای خوابیدن استفاده کنید، زودتر خواب‌تان می‌برد. اگر خواستار رفتارهایی پایدار و قابل پیش‌بینی هستید، نیاز به محیطی

دارید که پایدار و قابل پیش‌بینی است. یک محیط پایدار که در آن همه چیز ممکن است و یک هدف دارد، محیطی است که می‌توانید به راحتی عادت‌ها را در آن شکل دهید.

خلاصه فصل

- در گذر زمان، ایجاد تغییرات کوچک در محیط می‌تواند منجر به تغییرات بزرگی در رفتار شود.
- هر عادت با یک نشانه آغاز می‌شود و ما به احتمال بیش‌تر متوجه نشانه‌های برجسته می‌شویم.
- نشانه‌های عادت‌های خوب را در محیط‌تان آشکار کنید.
- به تدریج، عادت‌های شما نه با یک نشانه واحد، بلکه با تمام محیط اطراف مرتبط می‌شود.
- آسان‌تر می‌توان عادت جدیدی را با محیط جدیدی مرتبط کرد.

فصل هفتم: راز خودکنترلی

در سال ۱۹۷۱، زمانی که جنگ ویتنام وارد شانزدهمین سال خود می‌شد، دو تن از نمایندگان کنگره آمریکا، رابرت استیل^{۶۰} و مورگان مورفی^{۶۱} به یافته‌ای رسیدند که جامعه آمریکا را بهت زده کرد. آن‌ها در هنگام بازدید از نیروها متوجه شده‌اند که بیش از ۱۵ درصد از سربازان ایالات متحده مستقر در آن‌جا معتاد به هروئین هستند.

تحقیقات بیش‌تر نشان داد که ۳۵ درصد از نیروهای حاضر در ویتنام، هروئین کشیده بودند و ۲۰ درصد آن‌ها معتاد بودند. مشکل حتی بدتر از چیزی بود که در ابتدا تصور می‌شد. این نتایج منجر به اقدامات زیادی در واشنگتن شد. از جمله آن‌ها می‌توان به ایجاد دفتر مبارزه با مواد مخدر برای پیشگیری و توانبخشی و پیگیری شرایط نیروهای معتاد در هنگام بازگشت به کشور بود.

لی رابینز^{۶۲} در یافته‌ای، که باورهای پذیرفته شده در مورد اعتیاد را به طور کامل تغییر داد، متوجه شد بعد از بازگشت سربازانی که هروئین مصرف کرده بودند، تنها ۵ درصد از آن‌ها در طول یک سال و در طی سه سال، تنها ۱۲ درصد مجدداً معتاد شدند.

⁶⁰ Robert Steele

⁶¹ Morgan Murphy

⁶² Lee Robins

به عبارت دیگر، تقریباً ۹ نفر از ۱۰ سربازی که در ویتنام هروئین مصرف می‌کردند، بعد از بازگشت به آمریکا، اعتیاد خود را تقریباً یک شبه کنار گذاشتند. دیدگاه آن زمان این بود که اعتیاد به هروئین یک شرایط دائمی و غیرقابل برگشت است و یافته رابینز این دیدگاه را نقض می‌کرد.

او نشان داد که اگر تغییرات اساسی در محیط وجود داشته باشد، اعتیاد می‌تواند به صورت خود به خود حل شود. در ویتنام، سربازان تمام روز در اطراف نشانه‌هایی بودند که باعث تحریک استفاده از هروئین می‌شد: دسترسی آسان، استرس‌های همیشگی جنگ، دوستی با سربازان دیگری که آن‌ها هم هروئین مصرف می‌کردند و هزاران کیلومتر دور از خانه بودن.

اما هنگامی که سربازان به کشورشان بازگشتند، خودشان را در محیطی دیدند که دیگر این نشانه‌ها وجود نداشت. وقتی مکان تغییر کرد، عادت هم تغییر کرد. این شرایط را با وضعیت یک مصرف کننده معمولی مواد مخدر مقایسه کنید. فردی در خانه و یا با دوستان معتاد می‌شود، به درمانگاه می‌رود تا ترک کند- و درمانگاه جایی است که در آن هیچ محرک محیطی برای اعتیاد آن‌ها وجود ندارد- و سپس دوباره به همان محله و با همان نشانه‌های قبلی که باعث اعتیادش شدند بر می‌گردد. به طور معمول، ۹۰ درصد استفاده کنندگان هروئین پس از بازگشت از توانبخشی به خانه، دوباره معتاد می‌شوند.

مطالعات مربوط به سربازان ویتنام با بسیاری از باورهای فرهنگی ما در مورد عادت‌های بد مخالف بود. این یافته‌ها دیدگاه عرفی را که رفتار ناسالم را یک ضعف اخلاقی می‌دانست، به چالش کشید.

اگر اضافه وزن دارید و یا اگر سیگاری و یا معتاد هستید، در تمام عمرتان به شما گفته‌اند که شما خودکنترلی ندارید و این که شاید فرد بدی هستید. این ایده که با کمی خودکنترلی می‌توان تمام مشکلات را حل کرد، عمیقاً در فرهنگ ما ریشه دوانده است.

با این حال، تحقیقات اخیر دیدگاهی متفاوت را نشان می‌دهد. هنگامی که دانشمندان افرادی را تحلیل کردند که به نظر خودکنترلی فوق‌العاده‌ای داشتند، متوجه شدند که این افراد هیچ تفاوتی با افرادی ندارند که در خودکنترلی با مشکلاتی مواجه هستند. در عوض، افراد «منضبط» در ساختار دادن به زندگی‌شان به گونه‌ای عمل می‌کنند که به اراده قهرمانانه و خودکنترلی نیازی ندارد. به عبارت دیگر، آن‌ها زمان کم‌تری را در موقعیت‌های وسوسه‌انگیز صرف می‌کنند.

افرادی که خودکنترلی عالی دارند، معمولاً افرادی هستند که کم‌ترین نیاز به آن را دارند. بله، استقامت، سرسختی و اراده برای موفقیت ضروری هستند، اما راه بهبود این ویژگی‌ها این نیست که آرزو کنید فردی منضبط‌تر باشید، بلکه برای این کار باید محیطی با نظم و انضباط بیش‌تر ایجاد کنید.

اگر بفهمید هنگام ایجاد یک عادت در مغز چه اتفاقی می‌افتد، این ایده را بهتر درک می‌کنید. از زمانی که عادت‌تی که در ذهن کدگذاری می‌شود، می‌توان از آن عادت در هر زمان که وضعیت

مناسب باشد استفاده کرد. هنگامی که پتی اولول^{۶۳}، روان پزشک اهل آستین، تگزاس، شروع به سیگار کشیدن کرد، او اغلب این کار را هنگام اسب سواری با دوستانش انجام می‌داد.

در نهایت، او سیگار را ترک کرد و سال‌ها از کشیدن آن اجتناب کرد. او همچنین دیگر اسب سواری هم نرفت. چند دهه بعد، او دوباره سوار اسب شد و متوجه شد که بعد از سال‌ها برای اولین بار مشتاق سیگار کشیدن شده است. آن نشانه‌ها هنوز هم ملکه ذهن او بودند و او آن‌ها را پذیرفته بود؛ دلیل این‌که او تا آن زمان سیگار نکشیده بود، این بود که به مدت طولانی در معرض آن نشانه‌ها قرار نگرفته بود.

هنگامی که یک عادت در مغز کدگذاری می‌شود، هر زمان که نشانه‌های محیطی دوباره ظاهر شوند، فرد مشتاق انجام دادن آن عادت می‌شود. این یکی از دلایلی است که تکنیک‌های تغییر رفتار می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد.

خجالت زده کردن افراد چاق با ارائه گزارش‌هایی در مورد کاهش وزن می‌تواند به آن‌ها استرس وارد کند و در نتیجه، بسیاری از افراد به استراتژی مورد علاقه خودشان - پرخوری کردن - رجوع می‌کنند. نمایش تصاویری از ریه‌های سیاه شده به افراد سیگاری، منجر به افزایش سطح اضطراب آن‌ها می‌شود و این باعث می‌شود بسیاری از افراد بخواهند برای رفع این نگرانی، سیگار بکشند.

⁶³ Patty Olwell

اگر مراقب نشانه‌ها نباشید، شاید همان رفتاری را انجام می‌دهید که می‌خواهید از انجام آن اجتناب کنید. عادت‌های بد، خودکاتالیزور هستند؛ این یعنی این فرآیند خودش را تغذیه می‌کند. آن‌ها احساساتی را تقویت می‌کنند که سعی در دوری از آن‌ها دارید. شما احساس بدی دارید، بنابراین غذای ناسالم می‌خورید و از آن جایی که غذای ناسالم می‌خورید، احساس بدی پیدا می‌کنید. تماشای تلویزیون احساس بی‌حالی به شما می‌دهد، بنابراین شما بیش‌تر تلویزیون تماشا می‌کنید، زیرا شما انرژی لازم برای انجام هیچ کار دیگری را ندارید. فکر کردن در مورد سلامتی شما موجب اضطراب می‌شود، که این باعث می‌شود برای تسکین اضطراب سیگار بکشید و این خود سلامتی شما را بدتر و احساس اضطراب شما را بیش‌تر می‌کند. این یک ماریپچ رو به پایین و یک قطار خارج از کنترل عادت‌های بد است.

محققان به این پدیده به عنوان «خواست‌ناشی از نشانه‌های القاکننده»⁶⁴ می‌گویند؛ این یک محرک بیرونی است که موجب اشتیاق اجباری برای تکرار یک عادت بد می‌شود. وقتی متوجه چیزی شوید، آن را می‌خواهید. این فرآیند همیشه در حال اتفاق افتادن است - اغلب بدون این که متوجه آن باشیم.

دانشمندان متوجه شده‌اند که نشان دادن عکسی از کوکائین به معتادان تنها به مدت سی و سه میلی ثانیه باعث تحریک مسیر پاداش در مغز و برانگیختن اشتیاق آن‌ها می‌شود. سرعت مغز برای

⁶⁴ cue-induced wanting

ثبت آگاهانه بسیار سریع است و افراد معتاد حتی نمی‌توانند به شما بگویند چه چیزی دیده‌اند، اما در تمام مدت میل به مواد مخدر داشتند.

لب مطلب: شما می‌توانید یک عادت بد را از بین ببرید، اما بعید است بتواند آن را فراموش کنید. هنگامی که شیارهای ذهنی عادت روی مغز شما حک می‌شوند، تقریباً غیرممکن است آن‌ها را کاملاً حذف کنید، حتی اگر به مدت طولانی از آن‌ها استفاده نکنید. و این یعنی تنها مقاومت در برابر وسوسه‌ها، یک استراتژی بی‌اثر خواهد بود.

ما در بلندمدت به محصولی از محیطی تبدیل می‌شویم که در آن زندگی می‌کنیم. اگر بخواهم خیلی راحت بگویم، من هرگز کسی را ندیده‌ام که در یک محیط منفی، عادت‌های مثبت خودش را ادامه دهد.

یک روش قابل اعتمادتر این است که عادت‌های بد را از منبع قطع کنید. یکی از عملی‌ترین راه‌ها برای از بین بردن یک عادت بد، کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه‌هایی است که باعث انجام آن عادت می‌شوند.

- اگر به نظر نمی‌توانید هیچ کاری را تمام کنید، تلفن‌تان را برای چند ساعت دیگر در یک اتاق دیگر بگذارید.

- اگر به طور مداوم احساس می‌کنید که به اندازه کافی خوب و جذاب نیستید، حساب‌های شبکه‌های اجتماعی را که عکس‌هایی از مدل‌ها و مانکن‌ها در آن است و باعث حسادت و غبطه خوردن می‌شوند آنفالو کنید.

- اگر بیش از حد تلویزیون تماشا می‌کنید، تلویزیون را از اتاق خواب بیرون ببرید.

- اگر بیش از حد بازی‌های ویدئویی انجام می‌دهید، بعد از هر بازی، کنسول بازی را از برق بکشید و آن را در یک گنجه قرار دهید.

این تمرین، معکوس قانون اول تغییر رفتار است. به جای این‌که آن را آشکار کنید، می‌توانید آن را نامرئی کنید. از تأثیر بسیار زیاد تغییرات ساده این چینی شگفت‌زده می‌شوید. یک نشانه را حذف کنید و اغلب کل عادت از بین می‌رود.

خودکنترلی یک استراتژی کوتاه مدت است، نه یک استراتژی دراز مدت. شاید بتوانید یک یا دو بار در برابر وسوسه‌ها مقاومت کنید، اما بعید است بتوانید همیشه آن‌ها را نادیده بگیرید. به جای این کار، انرژی‌تان را روی بهینه‌سازی محیط قرار دهید. این راز خودکنترلی است. نشانه‌های عادت‌های خوب را آشکار و نشانه‌های عادت‌های بد را پنهان کنید.

خلاصه فصل

- برای از بین بردن عادت بد معکوس قانون اول عمل کنید و نشانه را نامرئی کنید.
- زمانی که عادت‌های شکل می‌گیرد، بعید است بتوانید آن را برای همیشه فراموش کنید.
- افراد با خودکنترلی بالا، زمان کم‌تری را برای موقعیت‌های وسوسه‌انگیز صرف می‌کنند. اجتناب از وسوسه، آسان‌تر از مقاومت در برابر آن است.
- یکی از راهکارهای عملی برای از بین بردن یک عادت بد، کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه‌هایی است که باعث انجام آن عادت می‌شود.
- خودکنترلی یک استراتژی کوتاه مدت است، نه یک استراتژی دراز مدت.

چگونه عادت خوبی را به وجود بیاوریم

قانون اول: آن را آشکار کنید

۱,۱: کارت امتیازی عادت‌ها را پُر کنید. عادت‌های کنونی خودتان را بنویسید تا نسبت به آن‌ها مطلع باشید.

۱,۲: از استراتژی قصد پیاده سازی استفاده کنید: من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.

۱,۳: از دسته بندی عادت‌ها استفاده کنید: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

۱,۴: محیط‌تان را طراحی کنید. نشانه‌های عادت‌های خوب را آشکار و قابل رویت کنید.

قانون دوم: آن را جذاب کنید

قانون سوم: آن را آسان کنید

قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید

چگونه عادت بدی را از بین ببریم

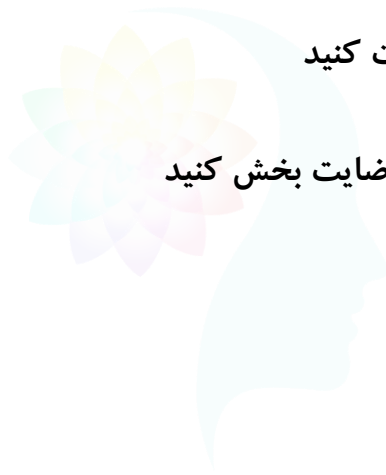
معکوس قانون اول: آن را پنهان کنید

۱,۵: کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه عادت‌های بد. این نشانه‌ها را از محیط‌تان حذف کنید.

معکوس قانون دوم: آن را زشت نشان دهید

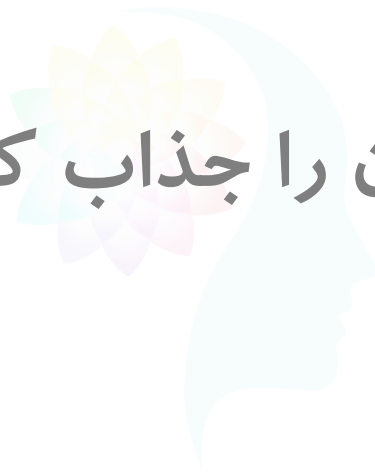
معکوس قانون سوم: آن را سخت کنید

معکوس قانون چهارم: آن را نارضایت بخش کنید



قانون دوم

آن را جذاب کنید



فصل هشتم: چگونه عادت‌ها را جذاب و خواستنی کنید

در دهه ۱۹۴۰ آزمایشات یک دانشمند هلندی به نام نیکو تینبرگن^{۶۵}، درک ما را از آنچه که به ما انگیزه می‌دهد، کاملاً تغییر داد. او به سبب تحقیقاتش در نهایت به جایزه نوبل دست یافت. تینبرگن تحقیقاتی را در مورد کاکایی شاه ماهی خوار^{۶۶} - پرندگان خاکستری و سفیدی که اغلب در امتداد دریاچه‌های شمال آمریکا پرواز می‌کنند - انجام داد.

کاکایی شاه ماهی خوار بالغ دارای یک نقطه قرمز کوچک روی منقار خود است و تینبرگن متوجه شد که جوجه‌های تازه از تخم بیرون آمده، هر بار که می‌خواهند غذا بخورند، به این نقطه قرمز نوک می‌زنند. او در یکی از آزمایش‌هایش تعدادی منقار قلبی مقوایی درست کرد و بعد از پرواز پدر و مادر جوجه‌ها، تینبرگن به سراغ لانه رفت و منقارهای ساختگی بدون بدن را در لانه آن‌ها قرار داد. کاملاً مشخص بود که آن‌ها قلبی بودند و او تصور می‌کرد جوجه‌ها به طور کامل آن منقارها را رد کنند.

با این حال، وقتی جوجه‌ها نقطه قرمز روی منقارها را دیدند، فکر کردند که آن منقار مادرشان است و به آن نوک می‌زدند. این نقاط قرمز، مورد پسند و دلخواه آن‌ها بود گویی که در هنگام تولد، این امر به صورت ژنتیکی در آن‌ها برنامه‌ریزی شده بودند. تینبرگن متوجه شد که هر چه نقطه قرمز بزرگ‌تر باشد، جوجه‌ها سریع‌تر به آن نوک می‌زنند. در نهایت، او یک منقار قلبی با سه نقطه

⁶⁵ Niko Tinbergen

⁶⁶ herring gull

قرمز بزرگ روی آن را درست کرد. هنگامی که تینبرگن منقار را در لانه قرار داد، جوجه‌ها دیوانه‌وار خوشحال شدند. آن‌ها با خوشحالی به نقاط قرمز بزرگ‌ترین منقاری که تا حالا دیده بودند نوک می‌زدند.

تینبرگن و همکارانش متوجه رفتار مشابهی در حیوانات دیگر شدند. به عنوان مثال، غاز پاخاکستری⁶⁷ پرنده‌ای است که روی زمین لانه می‌سازد. گاهی اوقات، زمانی که مادر در اطراف لانه حرکت می‌کند، یکی از تخم‌ها غلت می‌خورد و روی چمن می‌افتد. هرگاه این اتفاق می‌افتد، غاز به طرف تخم می‌رود و با استفاده از منقار و گردنش، آن را به لانه باز می‌گرداند.

تینبرگن متوجه شد که غاز هر جسم گرد نزدیکش، مانند یک توپ بیلیارد یا یک لامپ، را به درون لانه‌اش می‌برد. هر چه جسم بزرگ‌تر باشد، واکنش آن‌ها شدیدتر است. حتی غازی تلاش بسیار زیادی کرد تا توپ والیبالی را به لانه‌اش ببرد و روی آن بنشیند. همان‌طور که جوجه‌ها به طور خودکار به نقاط قرمز منقار نوک می‌زدند، غازهای پاخاکستری هم یک قانون غریزی را دنبال می‌کردند: وقتی یک جسم گرد را در نزدیکی می‌بینم، باید آن را به لانه بازگردانم. هر چه یک جسم بزرگ‌تر باشد، برای بردن آن باید تلاش بیش‌تری بکنم.

مثل این‌که در مغز هر حیوانی، از قبل قوانین خاصی برای رفتار تعیین شده است و زمانی که با نسخه‌ای بزرگ و اغراق شده از آن قانون مواجه می‌شوند، مغز آن‌ها شروع به درخشیدن می‌کند.

⁶⁷ greylag goose

دانشمندان این نشانه‌های اغراق‌آمیز را محرک‌های فراطبیعی^{۶۸} می‌نامند. یک محرک فراطبیعی نسخه بالاتری از واقعیت است - مانند یک منقار با سه نقطه قرمز یا یک تخم به اندازه توپ والیبال - و این محرک پاسخ قوی‌تری را نسبت به حالت معمول به وجود می‌آورد.

انسان‌ها نیز مستعد پذیرش نسخه‌های اغراق‌آمیز واقعیت هستند. برای مثال، غذاهای ناسالم سیستم‌های پاداش ما را به سمت یک حالت جنون‌آمیز هدایت می‌کنند. پس از صدها هزار سال شکار و خوردن غذا در طبیعت، مغز انسان تکامل یافته است تا ارزش بالایی برای نمک، شکر و چربی قائل شود. چنین غذاهایی اغلب پُر کالری محسوب می‌شوند و در زمان اجداد باستانی ما بسیار کمیاب بودند. اجداد ما نمی‌دانستند از کجا می‌توانند وعده‌های بعدی غذای خودشان را تهیه کنند، و بیش‌تر غذا خوردن یک استراتژی عالی برای بقا بود.

اما امروزه ما در یک محیط غنی از کالری زندگی می‌کنیم. غذا فراوان است، اما مغز ما همچنان مانند زمان اجدادمان که غذا کمیاب بود به آن تمایل دارد. دیگر ارزش بالایی برای نمک، شکر و چربی قائل شدن برای سلامتی ما مفید نیست، اما این اشتیاق همچنان ادامه دارد زیرا تقریباً پنجاه هزار سال است که مراکز پاداش مغز تغییر نکرده‌اند. صنایع غذایی مدرن وابسته به غرایز دوران باستانی ما هستند.

هدف اصلی علم مواد غذایی، ایجاد محصولاتی است که برای مصرف‌کنندگان جذاب‌تر است. تقریباً تمام مواد غذایی افزودنی‌هایی دارند، حتی اگر آن افزودنی مزه‌دار کردن غذا باشد. شرکت‌ها

⁶⁸ *supernormal stimuli*

میلیون‌ها دلار صرف می‌کنند تا رضایت‌بخش‌ترین سطوح مواد غذایی را کشف کنند. تمام بخش‌ها متعهد به بهینه‌سازی احساس‌های مصرفی در دهان شما هستند. برای مثال، سیب زمینی سرخ شده یک ترکیب قوی است که ظاهر آن قهوه‌ای طلایی و ترد و درون آن روشن و خوش طعم است. سایر غذاهای فرآوری شده *کنتراست پویا*⁶⁹ را افزایش می‌دهند. این کنتراست به اقلامی با ترکیبی از احساسات، مانند ترد و خامه‌ای بودن اشاره دارد. پنیر ذوب شده چسبان بالای یک پیتزای تند را تصور کنید.

شما با غذاهای طبیعی و بدون فرآوری نشده، احساسات مشابهی را مرتباً تجربه می‌کنید. بعد از چند دقیقه، مغز شما علاقه خود را از دست می‌دهد و احساس سیر شدن می‌کنید. اما غذاهایی که کنتراست پویای بالایی دارند، این تجربه جدید و جالب را برای شما حفظ می‌کنند و شما را به خوردن بیش‌تر تشویق می‌کنند. در نهایت، چنین استراتژی‌هایی دانشمندان مواد غذایی را قادر می‌سازند تا «نقطه خوشمزگی»⁷⁰ را برای هر محصولی پیدا کنند. نقطه خوشمزگی به معنای ترکیبی دقیق از نمک، شکر و چربی که مغز شما را تحریک می‌کند و باعث می‌شود بیش‌تر بخورید.

البته نتیجه همان‌طور که مشخص است پُر خوری شما است، زیرا چنین غذاهای وسوسه‌انگیزی برای مغز شما جذاب‌تر است. استفان گاینت⁷¹، متخصص مغز و اعصابی که در حوزه رفتار تغذیه و چاقی تخصص دارد، می‌گوید: «ما در ایجاد واکنش‌های عاطفی قوی، بیش از حد خوب عمل کرده‌ایم.»

⁶⁹ *dynamic contrast*

⁷⁰ *bliss point*

⁷¹ *Stephan Guyenet*

صنایع غذایی مدرن و عادت‌های پُرخوری‌ای که این صنایع به وجود آورده‌اند، تنها یک نمونه از قانون دوم تغییر رفتار است: آن را جذاب کنید.

هر چه موقعیت جذاب‌تر باشد، احتمال عادت شدن آن بیش‌تر می‌شود.

به اطراف‌تان نگاه کنید. جامعه پُر از نسخه‌های کاملاً مهندسی شده‌ی واقعیت است و جذاب‌تر از دنیایی است که اجداد ما در آن تکامل یافته‌اند. فروشگاه‌ها مانکن‌هایی با اندام‌های جذاب را به نمایش می‌گذارند تا لباس‌های‌شان را به فروش برسانند. در رسانه‌های اجتماعی بیش از هر زمان دیگری که در دفتر کار و یا خانه هستیم، تحسین می‌شویم و «لایک» می‌گیریم. تبلیغات با ترکیبی از نورپردازی ایده‌آل، آرایش حرفه‌ای و ویرایش‌های فتوشاپی ایجاد می‌شوند. این‌ها محرک‌های فراطبیعی دنیای مدرن ما هستند.

آن‌ها در مورد ویژگی‌هایی اغراق می‌کنند که به طور طبیعی برای ما جذاب هستند و در نتیجه، غرایز ما را تحریک می‌کنند و باعث عادت خرید بیش از حد، عادت‌های رسانه‌های اجتماعی، عادت‌های غذایی و بسیاری از عادت‌های دیگر می‌شوند. فرصت‌های آینده جذاب‌تر از فرصت‌های امروز خواهد بود. گرایش کنونی این است که پاداش‌ها متمرکزتر و محرک‌ها جذاب‌تر شوند. غذای ناسالم نسبت به غذاهای طبیعی، شکل متمرکزتر کالری هستند. بازی‌های ویدئویی شکل متمرکزتر بازی‌های تخته‌ای هستند. مقاومت در برابر این تجربیات، لذتبخش سخت است. ما مغز اجدادمان را داریم، اما امروزه با وسوسه‌هایی مواجه هستیم که اجدادمان هرگز با آن‌ها روبرو نشده بودند.

اگر می‌خواهید احتمال رخ دادن رفتاری را افزایش دهید، باید آن را جذاب کنید. در تمام بحث ما در مورد قانون دوم، هدف این است که یاد بگیریم چگونه عادت‌های مان را وسوسه‌انگیز و جذاب کنیم.

ما نمی‌توانیم تمام عادت‌ها را به یک محرک فراطبیعی تبدیل کنیم، اما می‌توانیم تمام عادت‌ها را جذاب‌تر کنیم. برای انجام این کار، باید بدانیم اشتیاق چیست و چگونه عمل می‌کند. ما این کار را با بررسی یک مشخصه بیولوژیکی شروع می‌کنیم که تمام عادت‌ها به اشتراک می‌گذارند.

حلقه بازخورد وابسته به دوپامین

دانشمندان می‌توانند با ارزیابی یک انتقال‌دهنده عصبی به نام دوپامین، لحظه‌ی دقیق مشتاق شدن را مشخص کنند. اهمیت دوپامین زمانی مشخص شد که در سال ۱۹۵۴ دانشمندان علوم اعصاب، جیمز اولدز^{۷۲} و پیتر میلنر^{۷۳}، آزمایشی را انجام دادند که فرآیندهای عصبی اشتیاق و میل داشتن را نشان داد.

محققان با وارد کردن الکترودهایی در مغز موش‌ها، مانع آزاد شدن دوپامین شدند. دانشمندان در کمال تعجب متوجه شدند که موش‌ها تمام انگیزه‌ها برای زندگی کردن را از دست دادند. آن‌ها

⁷² James Olds

⁷³ Peter Milner

غذا نمی‌خوردند، رابطه جنسی برقرار نمی‌کردند و هیچ چیزی نمی‌خواستند. موش‌ها ظرف چند روز از تشنگی مُردند.

سایر دانشمندان هم در مطالعات بعدی از آزادسازی دوپامین مغز جلوگیری کردند، اما این بار ذرات کوچکی از شکر را در دهان موش‌های خالی از دوپامین قرار دادند. موش‌های کوچک از مواد مغذی خوشمزه در دهان‌شان سر شوق آمدند. گرچه آزادسازی دوپامین مسدود شده بود، اما موش‌ها شکر را به همان میزان قبل دوست داشتند؛ ولی فقط دیگر آن را نمی‌خواستند. توانایی لذت بردن باقی مانده بود، اما بدون دوپامین، میل و اشتیاقی نداشتند. و بدون میل و اشتیاق، آن‌ها کاری نمی‌کردند.

وقتی محققان دیگر این روند را تغییر دادند و سیستم پاداش مغز را با دوپامین زیادی پُر کردند، حیوانات عادت‌های خود را با سرعت سرسام‌آوری انجام دادند. در یک مطالعه، هر بار که موش‌ها به سراغ جعبه‌ای می‌رفتند، دوپامین زیادی دریافت می‌کردند. در عرض چند دقیقه، موش‌ها بسیار مشتاق شدند، در عرض یک ساعت، هشتصد بار به سراغ آن جعبه رفتند. (انسان‌ها هم خیلی متفاوت نیستند: یک قمارباز معمولی به طور متوسط ششصد بار در ساعت دکمه ماشین قمار⁷⁴ را می‌زند.) عادت‌ها حلقه بازخورد وابسته به دوپامین هستند. هر رفتاری که بسیار به آن خو گرفته‌اید - مصرف مواد مخدر، خوردن غذاهای ناسالم، انجام بازی‌های ویدئویی، مرور رسانه‌های اجتماعی - با سطح

⁷⁴ slot machine

بالاتری از دوپامین ارتباط دارد. این امر در مورد ساده‌ترین و معمول‌ترین رفتارهای ما مانند غذا خوردن، نوشیدن آب، داشتن رابطه جنسی و تعاملات اجتماعی هم صدق می‌کند.

دانشمندان برای مدت‌ها تصور می‌کردند که نقش دوپامین تنها در مورد لذت است، اما اکنون می‌دانیم دوپامین نقش مهمی را در بسیاری از فرآیندهای عصبی، از جمله انگیزه، یادگیری و حافظه، تنبیه و تنفر و اقدام داوطلبانه ایفا می‌کند.

نکته‌ای مهم درباره عادت‌ها:

دوپامین نه تنها زمانی که در حال تجربه کردن لذت هستید، بلکه زمانی که آن را پیش‌بینی می‌کنید هم آزاد می‌شود.

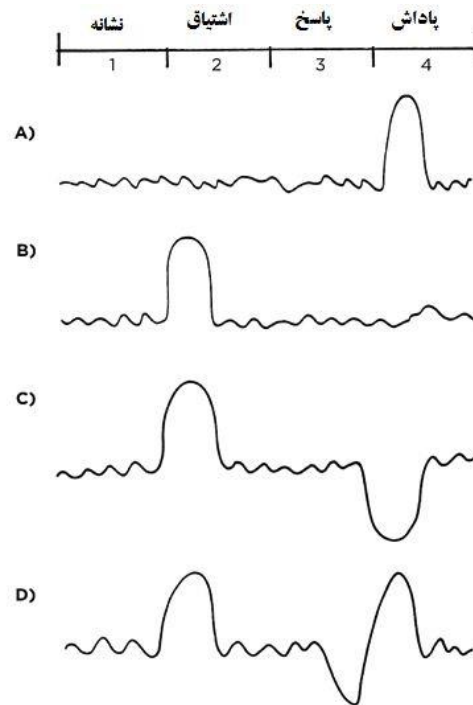
افزایش ناگهانی دوپامین معتادان به قمار، قبل از شرط بستن است، نه بعد از پیروزی آن‌ها. دوپامین معتادان کوکائین زمانی افزایش می‌یابد که پودر را می‌بینند، نه پس از آن که آن را مصرف کردند. هر زمان که پیش‌بینی کنید یک فرصت برای شما پاداشی به همراه دارد، سطوح دوپامین شما بیش‌تر می‌شود. و هر زمان که دوپامین افزایش می‌یابد، انگیزه شما برای عمل کردن هم بیش‌تر می‌شود. این پیش‌بینی پاداش است - و نه تحقق آن - که ما را به عمل کردن وا می‌دارد. جالب توجه این‌که سیستم پاداش مغز که هنگام دریافت پاداش فعال می‌شود، همان سیستمی است که در هنگام پیش‌بینی پاداش فعال می‌شود.

این یکی از دلایلی است که پیش‌بینی یک تجربه اغلب می‌تواند حس بهتری نسبت به رسیدن به آن داشته باشد. در کودکی، فکر کردن در مورد صبح کریسمس می‌تواند بهتر از باز کردن هدایا باشد. در بزرگسالی، خیال‌پردازی در مورد تعطیلات می‌تواند لذتبخش‌تر از خود تعطیلات باشد. دانشمندان به این موضوع به عنوان تفاوت بین «خواستن» و «دوست داشتن» اشاره می‌کنند.

به شکل صفحه بعد دقت کنید.



دامنه دوپامین



شکل ۹: قبل از یادگیری عادت (A)، و پس از اولین تجربه پاداش دوپامین آزاد می‌شود. در مرتبه بعدی تکرار، (B) دوپامین قبل از انجام عمل، و بلافاصله پس از شناسایی نشانه افزایش می‌یابد. شناسایی نشانه در هر زمانی منجر به احساس میل و اشتیاق برای اقدام کردن می‌شود. وقتی عادت یاد گرفته می‌شود، بعد از تجربه پاداش دوپامین افزایش نمی‌یابد، زیرا شما پاداش را از قبل پیش‌بینی کردید. با این حال، اگر شما یک نشانه را ببینید و انتظار پاداش داشته باشید، اما پاداش دریافت نکنید، دوپامین کاهش می‌یابد (C). حساسیت پاسخ دوپامین زمانی که پاداش دیر به دست می‌آید، به وضوح دیده می‌شود (D). در ابتدا، نشانه شناسایی می‌شود و با افزایش دوپامین، اشتیاقی به وجود می‌آید. سپس، پاسخی دریافت می‌شود، اما پاداش با همان سرعت مورد انتظار به دست نمی‌آید و دوپامین شروع به کاهش می‌کند. در نهایت، وقتی پاداش کمی دیرتر از انتظار شما به دست می‌آید، دوپامین دوباره افزایش می‌یابد. مثل این که مغز بگوید: «دیدی! می‌دونستم حق با من بود. فراموش نکن دفعه بعدی همین کار را تکرار کن.»

مغز شما دارای مدارهای عصبی بسیار بیش‌تری برای *خواستن* پاداش‌ها است تا *دوست داشتن* آن‌ها. مراکز *خواستن* در مغز بزرگ هستند: ساقه مغز، هسته اکامبنس^{۷۵}، منطقه قاعده شکمی^{۷۶}، استریاتوم پستی^{۷۷}، آمیگدال^{۷۸} و بخش‌های قشر پیش‌پیشانی^{۷۹}. از سوی دیگر، مراکز *دوست داشتن* مغز بسیار کوچک‌تر هستند. آن‌ها را اغلب به عنوان «مرکز لذت»^{۸۰} می‌نامند و مانند جزایر کوچکی در سراسر مغز قرار دارند. به عنوان مثال، محققان متوجه شده‌اند که ۱۰۰ درصد هسته اکامبنس در زمان *خواستن* فعال می‌شود. در عین حال، تنها ۱۰ درصد آن در زمان *دوست داشتن* فعال است. این واقعیت که مغز فضایی بسیار گرانبها را برای مناطقی اختصاص می‌دهد که مسئول اشتیاق و تمایل هستند، شواهد بیش‌تری را درباره نقش حیاتی این فرآیند نشان می‌دهد. اشتیاق و تمایل موتوری است که رفتار را به حرکت در می‌آورد.

این بینش اهمیت قانون دوم تغییر رفتار را نشان می‌دهد. ما باید عادت‌های مان را جذاب کنیم، زیرا این انتظار یک تجربه‌ی پاداش‌دهنده است که در وهله اول برای اقدام کردن به ما انگیزه می‌دهد. در این جا است که یک استراتژی به نام پیوند *خواستنه* و نیاز^{۸۱} وارد می‌شود.

⁷⁵ nucleus accumbens

⁷⁶ ventral tegmental area

⁷⁷ dorsal striatum

⁷⁸ amygdala

⁷⁹ prefrontal cortex

⁸⁰ hedonic hot spots

⁸¹ temptation bundling

چگونگی از پیوند خواسته و نیاز برای جذاب تر کردن عادت‌های تان استفاده کنید

رونان بایرن^{۸۲}، دانشجوی مهندسی برق در دوبلین، ایرلند، عاشق تماشای شبکه نت فلیکس^{۸۳} بود، اما هم‌چنین می‌دانست که باید ورزش و تحرک بیشتری داشته باشد. بایرن با استفاده از مهارت‌های مهندسی خود، دوچرخه ثابتش را هک و آن را به لپ تاپ و تلویزیونش متصل کرد. او سپس یک برنامه کامپیوتری نوشت که تنها در صورتی اجازه پخش شبکه نت فلیکس را به او می‌داد که با سرعت خاصی دوچرخه سواری کند. اگر او برای مدت طولانی سرعتش را کم می‌کرد، پخش نت فلیکس تا زمانی که دوباره پا می‌زد، متوقف می‌شد.

او هم‌چنین برای جذاب تر کردن عادت ورزش کردن، از استراتژی پیوند خواسته و نیاز استفاده می‌کرد. این استراتژی شامل پیوند کاری که می‌خواهید انجام دهید با کاری است که نیاز دارید انجام دهید. در مورد بایرن، او تماشا کردن نت فلیکس (کاری که می‌خواست انجام دهد) را با استفاده از دوچرخه ایستاده خودش (کاری که نیاز داشت انجام دهد) مرتبط کرد.

شرکت‌ها و تجارت‌ها در پیوند خواسته و نیاز بسیار ماهر هستند. به عنوان مثال، زمانی که شرکت پخش رسانه‌ای آمریکا^{۸۴}، که بیش تر به نام ABC شناخته می‌شود، شروع به پخش مجموعه تلویزیونی پنجشنبه شب‌های خود برای فصل ۲۰۱۴-۲۰۱۵ کرد، آن‌ها در مقیاس وسیعی از پیوند خواسته و نیاز استفاده کردند. تمام پنجشنبه شب‌ها، این شبکه سه سریال نوشته شده را توسط

⁸² Ronan Byrne

⁸³ Netflix

⁸⁴ American Broadcasting Company

شاندار رایمز^{۸۵} به نام‌های آناتومی گری^{۸۶}، رسوایی^{۸۷}، و چگونه از مجازات قتل فرار کنیم^{۸۸} پخش می‌کرد.

آن‌ها این تبلیغ را با عنوان "TGIT on ABC" نشان می‌دادند (TGIT مخفف این عبارت است: خدا را شکر امروز پنج‌شنبه است^{۸۹}). علاوه بر تبلیغ این سریال‌ها، شبکه ABC بینندگان را تشویق می‌کرد تا ذرت بو داده درست کنند، شراب قرمز بنوشند و از آن شب لذت ببرند.

اندرو کوبیتز^{۹۰}، رئیس برنامه‌ریزی شبکه ABC، ایده این کمپین را این‌گونه توضیح داد: «ما پنج‌شنبه شب‌ها را به عنوان یک فرصت بینندگانی^{۹۱} می‌بینیم که در آن، زوجها یا افراد به تنهایی می‌خواهند بنشینند، اوقات خوشی داشته باشند، شراب قرمز خود را بنوشند و کمی ذرت بو داده بخورند.» موفقیت این استراتژی در این بود که شبکه بین کاری که نیاز داشتند بیننده‌ها انجام دهند (تماشای سریال‌ها)، با کاری که بیننده‌ها می‌خواستند انجام دهند (استراحت کنند، شراب بنوشند و ذرت بو داده بخورند) پیوند ایجاد کرد.

با گذشت زمان، مردم بین تماشای این شبکه با احساس آرامش و سرگرمی ارتباط برقرار کردند. اگر هر پنج‌شنبه در ساعت ۸ شب شراب قرمز بنوشید و ذرت بو داده بخورید، در این صورت

⁸⁵ Shonda Rhimes

⁸⁶ *Grey's Anatomy*

⁸⁷ *Scandal*

⁸⁸ *How to Get Away with Murder*

⁸⁹ Thank God It's Thursday

⁹⁰ Andrew Kubitz

⁹¹ viewership opportunity

«ساعت ۸ شب پنج‌شنبه‌ها» به معنای آرامش و سرگرمی است. بین پاداش با نشانه ارتباط برقرار می‌شود و عادت روشن کردن تلویزیون جذاب‌تر می‌شود.

احتمالاً یک رفتار برای شما جذاب‌تر خواهد بود، وقتی در همان زمان یکی از کارهای موردعلاقه‌تان را انجام دهید. شاید بخواهید درباره آخرین شایعات مربوط به افراد مشهور بشنوید، اما هم‌چنین نیاز دارید تا تناسب اندام پیدا کنید. با استفاده از پیوند خواسته و نیاز، شما می‌توانید شایعات مربوط به افراد مشهور و سریال‌ها را در سالن ورزشی ببینید. شاید شما می‌خواهید پدیکور داشته باشید، اما نیاز دارید تا صندوق ایمیل‌های دریافتی‌تان را پاک کنید. راه‌حل: تنها در زمان رسیدگی به ایمیل‌های‌تان پدیکور کنید.

پیوند خواسته و نیاز، راهی برای اعمال نظریه روان‌شناختی به نام اصل پریماک^{۹۲} است. این اصل به خاطر پرفسور دیوید پریماک^{۹۳} نامگذاری شده است. این اصل می‌گوید: «رفتارهای با احتمال وقوع بیشتر، رفتارهای دارای احتمال وقوع کم‌تر را تقویت می‌کنند.» به عبارت دیگر، حتی اگر واقعاً نمی‌خواهید به کارهای عقب افتاده‌تان رسیدگی کنید، اما اگر انجام آن کارها به این معنا باشد که در ادامه می‌توانید کاری را انجام دهید که واقعاً می‌خواهید انجام دهید، در این صورت آن کارهای عقب افتاده را انجام می‌دهید.

⁹² Premack's Principle

⁹³ David Premack

شما حتی می‌توانید استراتژی پیوند خواسته و نیاز را با استراتژی دسته بندی عادت‌ها ترکیب کنید و قوانینی را برای هدایت رفتارتان ایجاد کنید:

فرمول دسته بندی عادت‌ها + فرمول پیوند خواسته و نیاز این‌گونه است:

۱: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت‌تی که نیاز به انجام آن دارم) را انجام می‌دهم.

۲: بعد از (عادت‌تی که نیاز به انجام آن دارم)، این کار (عادت‌تی که می‌خواهم انجام دهم) را انجام می‌دهم.

اگر می‌خواهید خبرهای ورزشی روزنامه را بخوانید، اما نیاز دارید تا شکرگزارتر باشید:

بعد از این‌که قهوه صبح را خوردم، به خاطر یکی از اتفاقات دیروز شکرگزاری می‌کنم (نیاز)

بعد از این‌که شکرگزاری کردم، روزنامه ورزشی را می‌خوانم (خواستن).

اگر می‌خواهید برنامه‌های ورزشی تماشا کنید، اما نیاز دارید تا با افرادی برای فروش تماس بگیرید:

۱: پس از بازگشت از استراحت نهار، با سه مشتری بالقوه تماس می‌گیرم (نیاز)

۲: پس از تماس با سه مشتری بالقوه، شبکه برنامه‌های ورزشی را تماشا می‌کنم (خواستن).

اگر می‌خواهید فیس بوکتان را چک کنید، اما نیاز دارید ورزش بیش‌تری کنید:

۱: بعد از بیرون آوردن گوشی‌ام، ده حرکت شکم انجام می‌دهم (نیاز).

۲: بعد از انجام ده حرکت شکم، فیس بوکم را چک می‌کنم (خواستن).

به انجام رساندن کاری که نیاز دارید انجام دهید، به این معنی است که می‌توانید کاری را که می‌خواهید انجام دهید.

ما این فصل را با بحث درباره محرک‌های فراطبیعی شروع کردیم، که نسخه‌های تشدید شده واقعیت هستند و تمایل ما برای اقدام کردن را افزایش می‌دهند. پیوند خواسته و نیاز، راهی برای ایجاد یک نسخه تشدید شده از هر گونه عادت است. مهندسی و اجرای یک عادت واقعاً خواستنی و جذاب کار سختی است، اما از این استراتژی ساده می‌توان برای تقریباً جذاب‌تر کردن هر عادت استفاده کرد.

خلاصه فصل

- قانون دوم تغییر رفتار: آن را جذاب کنید.
- هر چه فرصتی جذاب تر باشد، احتمال تبدیل شدن آن رفتار به عادت بیش تر می شود.
- عادت‌ها، حلقه بازخورد وابسته به دوپامین هستند. وقتی دوپامین بالا می رود، انگیزه ما برای عمل کردن نیز افزایش می یابد.
- این پیش بینی پاداش است - و نه تحقق آن - که ما را به عمل کردن وا می دارد. هر چه پیش بینی بزرگ تر باشد، میزان دوپامین بیش تر است.
- پیوند خواسته و نیاز راهی برای جذاب تر کردن عادت‌های شما است. این استراتژی به معنی پیوند بین کاری که می خواهید انجام دهید با کاری است که نیاز دارید انجام دهید.

فصل نهم: نقش خانواده و دوستان در شکل دادن عادت‌های شما

در سال ۱۹۶۵، یک مرد مجارستانی به نام لاسلو پولگار^{۹۴} نامه‌های عجیبی را برای خانمی به نام کلارا نوشت. لاسلو اعتقاد شدیدی به سخت‌کوشی داشت. در حقیقت، این تنها چیزی بود که به آن باور داشت؛ او به طور کامل ایده استعداد ذاتی را رد می‌کرد. لاسلو ادعا می‌کرد که یک کودک با تمرین آگاهانه و توسعه عادت‌های خوب، می‌تواند در هر زمینه‌ای نابغه شود. او عقیده داشت:

«هیچ‌کس نابغه به دنیا نمی‌آید. نابغه تعلیم و آموزش داده می‌شود.»

لاسلو باور راسخی به ایده خود داشت و می‌خواست آن را روی بچه‌های خودش امتحان کند. او این نامه‌ها را برای کلارا نوشت زیرا «نیاز به همسری داشت تا به او کمک کند.» کلارا معلم بود و گرچه شاید اعتقادش مانند لاسلو محکم نبود، اما او هم باور داشت که با آموزش مناسب، هر کسی می‌تواند مهارت‌های خود را ارتقاء دهد.

لاسلو شطرنج را زمینه درستی برای آزمایش خودش می‌دانست و او برنامه‌ریزی کرده بود تا فرزندانش نابغه‌های شطرنج شوند. او با خودش تصمیم گرفت تا فرزندانش در خانه تحصیل کنند، و این در آن زمان در کشور مجارستان بسیار نادر بود. او تصمیم داشت تا خانه‌اش پر از کتاب‌های شطرنج و تصاویری از بازیکنان معروف این بازی باشد.

⁹⁴ Laszlo Polgar

او می‌خواست فرزندانش به طور دائم در برابر یکدیگر بازی کنند و در بهترین تورنمنت‌ها رقابت کنند. زندگی آن‌ها به شطرنج اختصاص داده می‌شد.

کلارا با درخواست ازدواج لاسلو موافقت کرد و چند سال بعد، آن‌ها سه دختر جوان به نام‌های سوزان، سوفیا و جودیت داشتند. بزرگ‌ترین فرزندان آن‌ها، سوزان، زمانی که چهار ساله بود شروع به بازی شطرنج کرد. او در عرض شش ماه، افراد بزرگسال را در این بازی شکست می‌داد. سوفیا، فرزند وسط خانواده، حتی بهتر از او عمل کرد. او در سن چهارده سالگی قهرمان جهان بود، و چند سال بعد استاد بزرگ شطرنج شده بود. جودیت، کوچک‌ترین عضو خانواده، بهترین آن‌ها بود. او در سن پنج سالگی پدرش را شکست می‌داد. او در سن دوازده سالگی، جوان‌ترین بازیکنی شد که در میان ۱۰۰ بازیکن برتر جهان حضور داشت.

جودیت در سن پانزده سال و چهار ماهگی، جوان‌ترین استاد بزرگ در تمام دوران شد و رکورد بابی فیشر^{۹۵} را شکست. او در بیست و هفت سالگی، برترین شطرنج‌زن جهان بود. دوران کودکی خواهران پولگار عادی نبود. و با این حال، اگر از آن‌ها در این مورد بپرسید، به شما خواهند گفت که شیوه زندگی آن‌ها جذاب و حتی لذتبخش بوده است. این سه خواهر در مصاحبه‌هایشان، دوران کودکی خود را سرگرم کننده - و نه خسته کننده - می‌دانند. آن‌ها عاشق بازی شطرنج هستند.

⁹⁵ Bobby Fischer

خواهران پولگار از شطرنج سیر نمی‌شدند. می‌گویند یک بار لاسلو در نیمه شب متوجه شد که سوفیا در حمام مشغول شطرنج بازی کردن است. او از سوفیا خواست تا برود و بخوابد و به او گفت:

«سوفیا، بی خیال شطرنج شو و برو بخواب!» و او گفته بود: «بابا، شطرنج بی خیال من نمی‌شود!»

این سه خواهر در فرهنگی بزرگ شدند که در آن شطرنج بر تمام چیزهای دیگر اولویت داشت، آن‌ها را به خاطر شطرنج تحسین می‌کردند و پاداش‌هایی برای آن‌ها به همراه داشت. در دنیای آن‌ها، وسواس داشتن به شطرنج طبیعی بود. و همان‌طور که به زودی متوجه خواهیم شد، عادت‌هایی که در فرهنگ شما عادی باشند، در میان جذاب‌ترین رفتارهایی قرار می‌گیرند که می‌توانید داشته باشید.

گیرایی و سوسه‌انگیز هنجارهای اجتماعی

ما انسان‌ها می‌خواهیم مورد پذیرش باشیم، با دیگران ارتباط برقرار کنیم و احترام و اعتبار همکارانمان را داشته باشیم. چنین تمایلاتی برای بقای ما ضروری هستند. اجدادمان در بخش زیادی از تاریخ تکامل ما به صورت قبیله‌ای زندگی می‌کردند. جدا شدن از قبیله یا بدتر از آن، طرد شدن از قبیله، حکم مرگ را داشت. «گرگ تنها می‌میرد، اما گله گرگ‌ها زنده می‌مانند.» افرادی که با دیگران همکاری می‌کنند و ارتباط دارند، از ایمنی بیش‌تر، فرصت‌های دوستی و دسترسی به منابع لذت می‌برند. همان‌طور که چارلز داروین می‌گوید: «در طول تاریخ، آن‌هایی که

یاد گرفتند به طور مؤثر با دیگران همکاری کنند، موفق شده‌اند.» در نتیجه، یکی از عمیق‌ترین خواسته‌های انسانی، تعلق داشتن است. و این ترجیح باستانی، تأثیر بسیار قوی روی رفتار مدرن ما دارد.

ما عادت‌های اولیه خودمان را انتخاب نمی‌کنیم، ما از روی عادت‌ها تقلید می‌کنیم. ما از توصیه‌های دوستان و خانواده، کلیسا یا مدرسه، جامعه محلی و جامعه در مقیاس بزرگ پیروی می‌کنیم. هر کدام از این فرهنگ‌ها و گروه‌ها، مجموعه‌ای از انتظارات و استانداردهای خودشان را دارند: چه زمانی باید ازدواج کرد، چرا باید و چرا نباید ازدواج کرد، چند فرزند داشته باشیم، کدام تعطیلات را جشن بگیریم، چقدر پول برای جشن تولد فرزندانمان هزینه کنیم و ...

این هنجارهای اجتماعی در بسیاری از شرایط، قوانینی نامرئی هستند که رفتار روزانه شما را هدایت می‌کنند. شما همیشه آن‌ها را در ذهن دارید، حتی اگر مهم‌ترین موضوع ذهن‌تان نباشند. شما اغلب بدون فکر کردن، بدون سؤال کردن و گاهی بدون یادآوری، عادت‌های فرهنگ‌تان را دنبال می‌کنید. میشل دو مونتئی^{۹۶}، فیلسوف فرانسوی، می‌گوید: «آداب و رسوم زندگی در جامعه، ما را سر شوق می‌آورند و به پیش می‌برند.»

اغلب اوقات همراه شدن با گروه، احساس سربار شدن را به افراد نمی‌دهد. همه می‌خواهند تعلق داشته باشند. اگر شما در خانواده‌ای بزرگ شده‌اید که به خاطر مهارت‌های شطرنج‌تان به شما

⁹⁶ Michel de Montaigne

پاداش می‌دهند، شطرنج بازی کردن برای تان بسیار جذاب خواهد بود. اگر در شغل شما، همه افراد لباس‌های گرانبها می‌پوشند، شما نیز تمایل به ولخرجی پیدا می‌کنید.

اگر تمام دوستان شما یک شوخی خودمانی یا یک تیکه کلام جدید دارند، شما هم می‌خواهید این کار را انجام دهید و می‌خواهید بدانند که شما آن را «درک می‌کنید». رفتارها زمانی جذاب هستند که می‌توانند به تعلق داشتن و واجد شرایط بودن شما کمک کنند.

ما به طور خاص از عادت‌های سه گروه تقلید می‌کنیم:



۱: نزدیکان.

۲: اکثریت.

۳: افراد قدرتمند.

هر گروه، فرصتی را برای استفاده از قانون دوم تغییر رفتار فراهم می‌کنند و باعث جذاب‌تر شدن عادت‌های ما می‌شوند.

۱: تقلید از نزدیکان

نزدیکی اثر قدرتمندی روی رفتار ما دارد. همان‌طور که در فصل ۶ بحث کردیم، این هم در مورد محیط فیزیکی و هم در مورد محیط اجتماعی صدق می‌کند. ما عادت‌ها را از مردم اطراف‌مان می‌گیریم. ما از روش والدین‌مان برای مدیریت شرایط یا روش نتیجه گرفتن همکاران‌مان تقلید می‌کنیم. وقتی دوستان‌مان سیگار می‌کشند، ما هم می‌خواهیم آن را امتحان کنیم. وقتی همسر شما عادت دارد دو بار در را چک کند و ببیند قفل است یا نه، ما هم این عادت او را می‌گیریم.

من اغلب بدون این که حتی متوجه باشم، رفتارهای اطرافیانم را تقلید می‌کنم. من در مکالمه‌ها به طور خودکار، شکل ایستادن فرد دیگر را تکرار می‌کنم. در دانشگاه صحبت کردن من شبیه همکلاسی‌هایم شده بود. زمانی که به کشورهای دیگر سفر می‌کردم، علی‌رغم این که به خودم یادآوری می‌کردم تا لهجه محلی را تقلید نکنم، اما ناخودآگاه این کار را انجام می‌دادم.

به عنوان یک قاعده کلی، هر چه به شخصی نزدیک‌تر باشیم، احتمال بیش‌تری دارد تا برخی از عادت‌های آن‌ها را تقلید کنیم. در یک مطالعه پیشگامانه، دوازده هزار نفر را به مدت سی و دو سال پیگیری کردند و متوجه شدند که: «اگر دوست فردی چاق باشد، احتمال چاق شدن آن فرد ۶۷ درصد افزایش می‌یابد.» البته عکس این موضوع هم درست است. مطالعه دیگری نشان داد که اگر یکی از زوجین وزنش را کم کند، در یک سوم موارد همسرش نیز وزنش را کم می‌کند.

دوستان و خانواده ما نوعی فشار نظیر^{۹۷} نامرئی را ایجاد می‌کنند که ما را در مسیر خودشان قرار می‌دهند. البته، فشار نظیر تنها زمانی بد است که روی شما تأثیراتی بدی بگذارد.

هنگامی که مایک ماسیمینو^{۹۸} دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه ام آی تی^{۹۹} بود، در یک کلاس رباتیک کوچک شرکت کرد. از ده نفر آن کلاس، چهار نفر فضاورد شدند. اگر هدف شما رفتن به فضا بود، پس آن اتاق بهترین فرهنگی بود که می‌توانستید در آن باشید.

در یک مطالعه مشخص شد که هر چه بهره هوشی بهترین دوست شما در سن یازده یا دوازده سالگی بیش‌تر باشد، ضریب هوشی شما در سن ۱۵ سالگی بالاتر خواهد بود. ما کیفیت و روش‌های افرادی را جذب می‌کنیم که در اطراف ما هستند. یکی از مؤثرترین کارهایی که می‌توانید برای ایجاد عادت‌های بهتر انجام دهید، پیوستن به فرهنگی است که رفتار دلخواه شما رفتار طبیعی آن فرهنگ است.

زمانی که هر روز افرادی را ببینید که عادت‌های جدید شما را انجام می‌دهند، آن عادت‌ها دست‌یافتنی خواهند بود. اگر اطرافیان شما افرادی باشند که تناسب اندام خوبی دارند، به احتمال زیاد ورزش کردن یک عادت عادی برای شما خواهد بود. اگر اطرافیان شما عاشق سبک جاز باشند، احتمالاً برای شما منطقی خواهد بود که هر روز به موسیقی جاز گوش کنید.

⁹⁷ peer pressure

⁹⁸ Mike Massimino

⁹⁹ MIT

فرهنگ شما انتظارات شما از «عادی» بودن را تعیین می‌کند. خودتان را در محیطی قرار دهید که افراد آن عادت‌هایی دارند که شما می‌خواهید داشته باشید. این‌گونه با هم رشد می‌کنید.

برای این‌که عادت‌های تان را حتی جذاب‌تر کنید، می‌توانید این استراتژی را یک گام جلوتر ببرید. عضو فرهنگی باشید که (۱) در این فرهنگ رفتار مورد نظر شما یک رفتار عادی است و (۲) شما در حال حاضر چیزی مشترک با آن گروه دارید.

استیو کامب^{۱۰۰}، کارآفرینی در شهر نیویورک، شرکتی موسوم به نرد فیتنس^{۱۰۱} را مدیریت می‌کند که در آن به «افراد گوشه‌گیر، غیرمعاشرتی، و دمدمی مزاجی‌ها کمک می‌کند تا وزن‌شان را کم کنند و قوی و سالم شوند.»

مشتریان او عاشقان بازی‌های ویدئویی، دیوانه‌های فیلم تماشا کردن، و افراد عادی بودند که می‌خواستند تناسب اندام داشته باشند. بسیاری از مردم وقتی برای اولین بار به باشگاه می‌روند و یا سعی می‌کنند رژیم غذایی‌شان را عوض کنند، احساس پریشانی می‌کنند، اما اگر شما از جهاتی شبیه سایر افراد گروه باشید - مثلاً هر دو عاشق فیلمی باشد - تغییر کردن برای تان جذاب می‌شود، زیرا فکر می‌کنید شما در حال انجام کاری هستید که افراد شبیه شما انجام می‌دهند.

¹⁰⁰ Steve Kamb

¹⁰¹ Nerd Fitness

هیچ چیز مانند تعلق داشتن به گروهی، نمی‌تواند انگیزه بهتری به شما بدهد. این امر یک تلاش شخصی را به یک تلاش جمعی تبدیل می‌کند. شما قبلاً وابسته به خودتان بودید. هویت شما منحصر به فرد بود. تو یک خواننده هستی. تو یک موسیقیدان هستی. تو یک ورزشکار هستی.

وقتی به یک باشگاه کتابخوانی یا یک گروه دوچرخه‌سواری می‌روید، هویت شما با کسانی که در اطراف شما هستند مرتبط می‌شود. رشد و تغییر، دیگر یک هدف فردی نخواهد بود. ما خواننده هستیم. ما موسیقیدان هستیم. ما دوچرخه سوار هستیم.

هویت مشترک شروع به تقویت هویت شخصی شما می‌کند. به همین دلیل است که پس از رسیدن به یک هدف، بخشی از یک گروه بودن برای حفظ عادت‌های تان بسیار مهم است. این دوستی و جامعه است که هویت جدیدی را به وجود می‌آورد و در طولانی مدت به رفتارها کمک می‌کند.

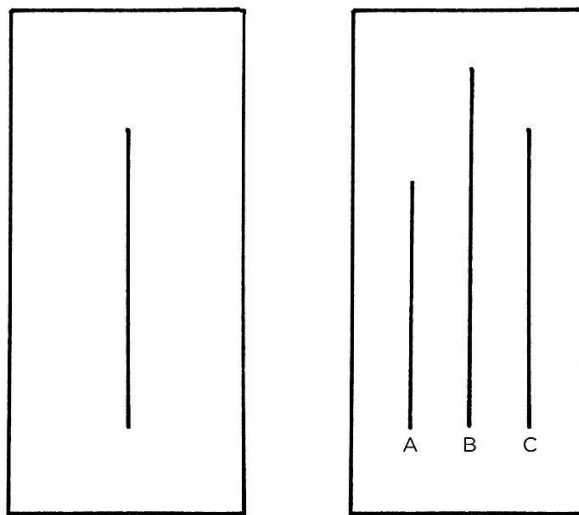
۲: تقلید از اکثریت

در دهه ۱۹۵۰، روانشناسی به نام سالومان اش^{۱۰۲} آزمایشاتی را انجام داد که در حال حاضر به دانشجویهای زیادی آموزش داده می‌شود. برای شروع هر آزمایش، فرد مورد آزمایش وارد اتاقی با افراد غریبه می‌شد. اما در واقع آن افراد غریبه، بازیگرانی بودند که محقق از آنها خواسته بود برای سؤالات خاص، پاسخ‌های نوشته شده‌ای را ارائه دهند.

¹⁰² Solomon Asch

به افراد داخل اتاق کارتی دادند که روی آن یک خط عمودی و روی کارت دوم سه خط عمودی وجود داشت. از هر نفر خواسته شد تا بگوید که کدام یک از سه خط کارت دوم از لحاظ طول، شبیه خط موجود در کارت اول است. این کار بسیار ساده بود. در این جا شما مثالی از دو کارت مورد استفاده در آزمایش را می بینید:

همنوایی با نگرش های اجتماعی



شکل ۱۰: این تصویری از دو کارت استفاده شده توسط سالومان اش در آزمایشات مشهور همنوایی اجتماعی است. طول خط روی کارت اول (سمت چپ) به وضوح مشابه خط C است، اما زمانی که گروه بازیگران ادعا کردند که طول این دو خط متفاوت است، افراد مورد آزمایش اغلب نظر خودشان را تغییر می دادند و به جای این که به چشم های خودشان اعتماد کنند، هم رنگ جماعت می شدند.

روال آزمایشات همیشه این گونه بود. در ابتدا چند آزمون ساده بود که همه روی خطهای برابر توافق داشتند. پس از چند مرحله، به شرکت کنندگان تستی را نشان می دادند که دقیقاً مانند قبلی ها بود، اما این دفعه بازیگران داخل اتاق به طور عمدی گزینه اشتباهی را انتخاب می کردند. برای مثال، پاسخ آنها برای شکل شماره ۱۰ «A» بود. همه موافق بودند که خطها یکسان بودند، گرچه واقعاً متفاوت بودند.

افراد مورد آزمایش که از این ترفند بی خبر بودند، بلافاصله سردرگم می شدند. آنها متعجب می شدند و حتی از روی عصبانیت با خودشان می خندیدند. آنها دوباره واکنشهای دیگر شرکت کنندگان را بررسی می کردند و وقتی می دیدند تمام افراد دیگر پاسخ اشتباهی می دادند، آنها به چیزی که با چشمهای خودشان می دیدند شک می کردند و در نهایت پاسخی می دادند که از ته دلشان می دانستند اشتباه است.

سالومان اش چندین بار و به روشهای مختلفی این آزمایش را تکرار کرد. او متوجه شد که با افزایش تعداد بازیگران، همنوایی افراد مورد آزمایش هم بیشتر می شود. اگر فقط یک بازیگر و یک فرد مورد آزمایش بود، انتخاب بازیگر روی فرد مورد آزمایش تأثیری نداشت و او تنها فکر می کرد با یک فرد خُل و چل در اتاق قرار دارد. وقتی تعداد بازیگران به دو نفر می رسید، هنوز تأثیر روی آنها بسیار کم بود. ولی زمانی که تعداد آنها به سه، چهار و هشت نفر رسید، احتمال تغییر نظر فرد مورد آزمایش بیشتر شد. در پایان آزمایش، تقریباً ۷۵ درصد افراد مورد آزمایش، با پاسخ گروه موافق بودند، گرچه پاسخ به طور واضحی اشتباه بود.

هر زمان که مطمئن نیستیم چگونه عمل کنیم، به گروه نگاه می‌کنیم تا رفتارمان را هدایت کند. ما دائماً محیط خودمان را بررسی می‌کنیم و از خودمان می‌پرسیم: «بقیه چه کار می‌کنند؟» ما نقدهای سایت‌های آمازون^{۱۰۳}، یلپ^{۱۰۴} یا تریپ ادوایزر^{۱۰۵} را می‌خوانیم، زیرا می‌خواهیم از «بهترین» عادات‌های خرید، غذایی و سفر تقلید کنیم. این روش معمولاً یک استراتژی هوشمند است. شواهدی زیادی در این مورد وجود دارد.

اما این استراتژی می‌تواند یک جنبه منفی هم داشته باشد. رفتار عادی گروه، اغلب رفتار مطلوب فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، در یک مطالعه مشخص شد زمانی که شامپانزه‌ای به عنوان عضو یک گروه یک استراتژی مؤثر برای شکستن گردوها را یاد می‌گیرد و سپس به گروه جدیدی می‌رود که از یک استراتژی کم‌تر موفق استفاده می‌کند، در این صورت این شامپانزه تنها به این دلیل که با دیگر اعضای گروه هم‌نوا باشد، از استراتژی مؤثرتر خود برای شکستن گردو استفاده نمی‌کند.

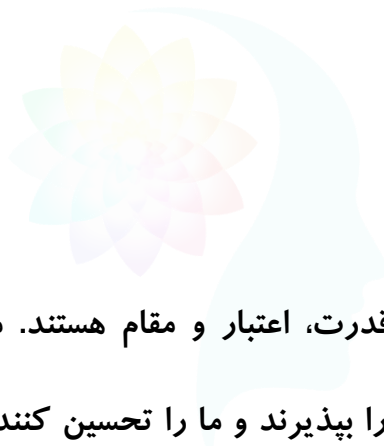
انسان‌ها هم متفاوت نیستند. فشار درونی بسیار زیادی برای پیروی از هنجارهای گروه وجود دارد. پاداش پذیرش در گروه اغلب مهم‌تر از پاداش برنده شدن در یک بحث، باهوش به نظر رسیدن و یا یافتن حقیقت است. اغلب روزها، ما می‌خواهیم مانند گروه در اشتباه باشیم تا این‌که تنها و درست باشیم.

¹⁰³ Amazon

¹⁰⁴ Yelp

¹⁰⁵ TripAdvisor

ذهن انسان می‌داند چگونه با دیگران همراه شود. ذهن ما می‌خواهد با دیگران سازگاری داشته باشد. این حالت طبیعی ما است. شما می‌توانید آن را نادیده بگیرید - می‌توانید تصمیم بگیرید که گروه را نادیده بگیرید یا برای افکار دیگران اهمیتی قائل نشوید - اما این کار به تلاش نیاز دارد. وقتی تغییر عادت‌های تان به معنای چالش کشیدن گروه باشد، تغییر برای تان جذاب نخواهد بود. وقتی تغییر عادت‌های شما به معنای تعلق داشتن و پذیرش در گروه باشد، تغییر بسیار جذاب خواهد بود.



۳: تقلید از افراد قدرتمند

انسان‌ها در همه جا به دنبال قدرت، اعتبار و مقام هستند. ما دنبال مدال‌های افتخار هستیم. می‌خواهیم از ما تقدیر شود، ما را بپذیرند و ما را تحسین کنند. شاید این گرایش بیهوده به نظر برسد، اما به طور کلی، این یک حرکت هوشمندانه است. از لحاظ تاریخی، فردی با قدرت و مقام بالاتر، به منابع بیشتر دسترسی پیدا می‌کند، نگرانی کم‌تری در مورد بقا دارد و می‌تواند همسر جذاب‌تری باشد.

ما به رفتارهایی رو می‌آوریم که برای ما احترام، تأیید، تحسین و مقام می‌آورند. ما می‌خواهیم در باشگاه ورزشی حرکت بارفیکس بزنیم و یا موسیقیدانی باشیم که می‌تواند سخت‌ترین قطعه‌ها را بنوازد و یا پدر و مادری باشیم که فرزندان‌شان به بزرگ‌ترین دستاوردها می‌رسند، زیرا این چیزها

ما را از جمعیت متمایز می‌کند. وقتی واجد شرایط حضور در گروه شدیم، به دنبال راه‌هایی برای برجسته شدن می‌رویم.

این یکی از دلایلی است که ما به عادت‌های افراد بسیار موفق توجه می‌کنیم. ما سعی می‌کنیم رفتار افراد موفق را کپی کنیم، زیرا خودمان به دنبال موفقیت هستیم. بسیاری از عادت‌های روزانه ما تقلیدی از افرادی است که آن‌ها را تحسین می‌کنیم. شما استراتژی‌های بازاریابی موفق‌ترین شرکت‌ها را تکرار می‌کنید. شما از شیرینی‌پز مورد علاقه‌تان، دستور پخت شیرینی مورد علاقه‌تان را می‌گیرید. شما استراتژی‌های داستان‌گویی نویسنده مورد علاقه‌تان را تکرار می‌کنید. شما سبک ارتباطی رئیس‌تان را تقلید می‌کنید. ما از افرادی که به آن‌ها غبطه می‌خوریم تقلید می‌کنیم.

افراد با مقام بالا از تأیید، احترام و ستایش دیگران لذت می‌برند. و این یعنی اگر یک رفتار بتواند برای ما تأیید، احترام و ستایش به همراه بیاورد، آن رفتار برای ما جذاب خواهد بود. ما همچنین از رفتارهایی که مقام ما را پایین می‌آورند، اجتناب می‌کنیم. ما آراستن دیوار گیاهی و کوتاه کردن چمن‌ها را انجام می‌دهیم، زیرا نمی‌خواهیم آدم شلخته‌ی محله باشیم. وقتی کسی به دیدن ما می‌آید، خانه را تمیز می‌کنیم، زیرا نمی‌خواهیم ما را قضاوت کنند. ما همیشه از خودمان می‌پرسیم: «دیگران چه فکری درباره من می‌کنند؟» و رفتارمان را براساس پاسخ این سؤال تغییر می‌دهیم.

خواهران پولگار – همان نابغه‌های شطرنج که در ابتدای فصل درباره آن‌ها گفتیم – شواهدی از تأثیر قدرتمند و پایدار تأثیرات اجتماعی بر رفتار ما هستند. این سه خواهر، هر روز برای ساعت‌ها شطرنج تمرین می‌کردند و این تلاش قابل توجه را برای دهه‌ها ادامه دادند. اما حفظ جذابیت این

عادت‌ها و رفتارها، تا حدی به دلیل فرهنگی بود که برای آن‌ها ارزش قائل می‌شد. آن‌ها برای ادامه تلاش خود، دلایل زیادی مانند قدردانی والدین و دستیابی به مقام‌های مختلف مانند یک استاد بزرگ شدن داشتند.

خلاصه فصل

- فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم، تعیین می‌کند که کدام رفتار برای ما جذاب است.
- ما تمایل به اتخاذ عادت‌هایی داریم که توسط فرهنگ ما ستایش می‌شوند و مورد تأیید قرار می‌گیرند، زیرا ما اشتیاق زیادی برای مورد پذیرش واقع شدن و تعلق داشتن به گروه داریم.
- ما تمایل به تقلید از عادت‌های سه گروه اجتماعی داریم: نزدیکان (خانواده و دوستان)، اکثریت (گروه) و افراد قدرتمند (افراد با اعتبار و مقام بالا).
- یکی از مؤثرترین کارها برای ایجاد عادت‌های بهتر، این است که عضو فرهنگی باشید که (۱) در این فرهنگ رفتار مورد نظر شما یک رفتار عادی است و (۲) شما در حال حاضر چیزی مشترک با آن گروه دارید.
- رفتار عادی گروه، اغلب رفتار مطلوب فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اغلب روزها، ما می‌خواهیم مانند گروه در اشتباه باشیم تا این که تنها و درست باشیم.
- اگر یک رفتار برای ما تأیید، احترام و ستایش به همراه داشته باشد، آن رفتار برای ما جذاب خواهد بود.

فصل دهم: چگونه دلیل عادت‌های بدتان را پیدا و آن‌ها را درست کنید

در اواخر سال ۲۰۱۲، در یک آپارتمان قدیمی نشسته بودم که فاصله کمی با مشهورترین خیابان استانبول، خیابان استقلال^{۱۰۶}، داشت. من در میانه‌ی یک سفر چهار روزه به ترکیه بودم و راهنمای من، مایک، با فاصله کمی روی یک صندلی فرسوده نشسته بود.

مایک در واقع یک راهنما نبود. او اهل ایالت مین^{۱۰۷} بود که به مدت پنج سال در ترکیه زندگی کرده بود. من در حال گشت و گذار در این کشور بودم و پیشنهاد او را برای نشان دادن کشور و راهنمای من بودن قبول کردم. من در آن شب خاص، مهمان مایک و چند نفر از دوستای ترک او بودم.

ما هفت نفر بودیم و من تنها نفری بودم که سابقه حداقل در روز یک بسته سیگار کشیدن را نداشتم. از یکی از آن‌ها پرسیدم که چگونه سیگاری شده بود. جواب داد: «دوستان. همیشه با دوستان شروع می‌شه. یکی از دوستانت سیگار می‌کشه و بعدش تو هم سیگار می‌کشی.»

نکته جالب این بود که نصف افراد آن‌جا توانسته بودند سیگار را ترک کنند. مایک چند سال بود که دیگر سیگار نمی‌کشید و اصرار زیادی داشت که این عادت را به خاطر کتابی به نام *روش ساده ترک سیگار اثر آلن کارز*^{۱۰۸} ترک کرده است.

¹⁰⁶ Istiklal Caddesi

¹⁰⁷ Maine

¹⁰⁸ Allen Carr's Easy Way to Stop Smoking

مایک می گفت: «این کتاب شما را از فشار روحی سیگار کشیدن آزاد می کند.» این کتاب می گوید: «دیگر به خودتان دروغ نگوئید. شما خودتان هم می دانید که واقعاً نمی خواهید سیگار بکشید. شما خودتان هم می دانید که واقعاً از این کار لذت نمی برید.» مایک ادامه داد: «این کتاب به شما کمک می کند که دیگر احساس قربانی بودن نکنید. شما کم کم متوجه می شوید که نیازی به سیگار کشیدن ندارید.»

من تا پیش از آن هرگز سیگار نکشیده بودم، اما از روی کنجکاوی آن کتاب را خواندم. نویسنده از یک استراتژی جالب برای کمک به سیگاری ها برای از بین بردن اشتیاق شان استفاده می کند. او به طور سیستماتیک، تمام نشانه های مرتبط با سیگار کشیدن را رد می کند و معنای جدیدی به آن ها می دهد.

او برای مثال می گوید:

- شما فکر می کنید چیزی را ترک می کنید، اما شما چیزی را ترک نمی کنید، زیرا سیگار هیچ سودی برای شما ندارد.
- شما فکر می کنید برای اجتماعی بودن نیاز به سیگار کشیدن دارید، اما این گونه نیست. شما بدون سیگار کشیدن هم می توانید فردی اجتماعی باشید.
- شما فکر می کنید با سیگار کشیدن استرس تان کم می شود، اما این درست نیست. سیگار کشیدن اعصاب شما را آرام نمی کند، آن را داغون می کند.

او مرتباً عبارتهای این چینی را تکرار می‌کند. او می‌گوید: «خوب دقت کنید. شما با ترک سیگار نه تنها چیزی را از دست نمی‌دهید، بلکه دستاوردهای مثبت فوق‌العاده‌ای در مورد سلامت، انرژی و پول، اعتماد به نفس، احترام به خود، آزادی و از هم مهم‌تر طول عمر و کیفیت زندگی آینده‌تان خواهید داشت.»

زمانی که به انتهای این کتاب می‌رسید، سیگار کشیدن برای‌تان مانند احمقانه‌ترین کار دنیا خواهد بود. و اگر بدانید که سیگار کشیدن هیچ مزیتی برای شما ندارد، دیگر دلیلی برای سیگار کشیدن نخواهید داشت. این معکوس قانون دوم تغییر رفتار است: آن را زشت کنید. می‌دانم که شاید این ایده به نظر بیش از حد ساده باشد که تنها ذهنیت‌تان را عوض کنید و بتوانید سیگار کشیدن را ترک کنید. خوب، پس ادامه مطلب را بخوانید.

اشتیاق از کجا می‌آید

هر رفتاری یک اشتیاق سطحی و یک انگیزه عمیق‌تر نهان دارد. من اغلب برای مثال می‌گویم: «می‌خواهم تاکو بخورم.» اگر از من بپرسید چرا، نمی‌گویم: «چون برای زنده ماندن به غذا نیاز دارم.»

اما حقیقت این است که من جایی در اعماق وجودم انگیزه دارم غذا بخورم، زیرا برای زنده ماندن باید غذا بخورم. انگیزه نهان این است که غذا و آب را به دست بیاورید، حتی اگر اشتیاق خاص من خوردن یک تاکو باشد.

برخی از انگیزه‌های نهان شامل این موارد هستند:

- صرفه جویی در انرژی
- به دست آوردن آب و غذا
- عاشق شدن و زادآوری کردن
- ارتباط و معاشرت با دیگران
- مقبولیت اجتماعی و تأیید شدن
- کاهش عدم قطعیت
- داشتن مقام و اعتبار

یک اشتیاق تجلی خاص یک انگیزه عمیق تر است. مغز شما با تمایل به سیگار کشیدن یا چک کردن حساب اینستاگرامی یا انجام بازی‌های ویدئویی تکامل نیافته است. در سطح عمیق تری، شما به سادگی می‌خواهید عدم قطعیت و اضطراب را کاهش دهید، مقبولیت اجتماعی و تأیید شدن را به دست بیاورید و به مقام‌های بالا برسید.

به هر محصولی که یک عادت قوی را در شما ایجاد می‌کند نگاه کنید. متوجه می‌شوید که آن‌ها انگیزه جدیدی ایجاد نمی‌کنند، بلکه به انگیزه‌های اصلی طبیعت انسان بستگی دارند.

- عاشق شدن و زادآوری کردن = استفاده از شبکه‌های اجتماعی
- ارتباط و معاشرت با دیگران = گشتن در فیس بوک
- داشتن مقبولیت اجتماعی و تأیید شدن = پست گذاشتن در اینستاگرام
- کاهش عدم قطعیت = سرچ کردن در گوگل
- به دست آوردن مقام و اعتبار = انجام بازی‌های ویدئویی

عادت‌های شما راه‌حل‌های مدرن برای آرزوهای باستانی هستند. انگیزه‌های نهان پشت رفتار انسان تغییری نکرده‌اند. عادت‌های خاصی که ما انجام می‌دهیم، بر اساس دوره‌های تاریخی متفاوت هستند.

بخش مهم این‌جاست: راه‌های مختلفی برای توجه به یک انگیزه نهان وجود دارد. شاید فردی بگوید با سیگار کشیدن استرسش را کاهش می‌دهد و فرد دیگری با دویدن اضطراب خود را کاهش دهد. عادت‌های فعلی شما لزوماً بهترین راه برای حل مشکلات شما نیستند؛ آن‌ها صرفاً روش‌هایی هستند که شما یاد گرفته‌اید تا از آن‌ها استفاده کنید. زمانی که راه حلی را با مشکلی مرتبط کنید، پس از حل مشکل دوباره به آن باز می‌گردید.

عادت‌ها در مورد ارتباطات هستند. این ارتباطات باعث می‌شوند تا پیش‌بینی کنیم که آیا عادت‌های ارزش تکرار کردن را دارد یا نه. همان‌طور که در بحث مورد قانون اول گفتیم، مغز شما به طور پیوسته اطلاعات و نشانه‌های محیط را جذب می‌کند. هر زمانی که یک نشانه را می‌بینید، مغز شما یک شبیه‌سازی را اجرا می‌کند و پیش‌بینی می‌کند که در لحظه بعدی چه کاری انجام دهد.

نشانه: شما متوجه می‌شوید که اجاق گاز گرم است.

پیش‌بینی: اگر به آن دست بزنم، دستم می‌سوزد. بنابراین نباید به آن دست بزنم.

نشانه: متوجه می‌شوید که چراغ سبز است.

پیش‌بینی: اگر پایم را روی گاز بگذارم و حرکت کنم، می‌توانم به راحتی از تقاطع رد شوم و به مقصدم نزدیک شوم. خوب پس حرکت می‌کنم.

شما نشانه‌ای را می‌بینید، آن را بر اساس تجربه گذشته طبقه‌بندی می‌کنید و پاسخ مناسبی به آن می‌دهید.

تمام این موارد در یک لحظه اتفاق می‌افتند، اما در عادت‌های شما نقش مهمی ایفا می‌کنند، زیرا هر اقدامی در نتیجه یک پیش‌بینی است. زندگی به نظر واکنش‌پذیر است، اما در واقع پیشگویانه است. در تمام طول روز، شما با توجه به آن‌چه دیده‌اید و آن‌چه که در گذشته برای شما نتیجه‌بخش

بوده است، تصمیم به اقدام کردن می‌گیرید. شما بی‌وقفه پیش‌بینی می‌کنید که در لحظه بعدی چه اتفاقی خواهد افتاد.

رفتار ما به شدت وابسته به این پیش‌بینی‌ها است. در واقع، رفتار ما به شدت وابسته به نحوه تفسیر رویدادهایی است که برای ما اتفاق می‌افتند و نه لزوماً واقعیت عینی خود رویدادها. ممکن است دو نفر به یک سیگار نگاه کنند و یکی از آن‌ها احساس کند نیاز به سیگار کشیدن دارد، در حالی که فرد دوم از آن بدش بیاید. یک نشانه بسته به پیش‌بینی شما می‌تواند عادت خوب یا عادت بدی را به وجود بیاورد. علت عادت‌های تان در واقع پیش‌بینی‌هایی است که پیش از آن‌ها قرار دارد.

این پیش‌بینی‌ها به احساسات منجر می‌شوند و این‌گونه ما به طور معمول یک اشتیاق، احساس، میل و آرزو را توصیف می‌کنیم. به عنوان مثال، چه بخواهید چه نخواهید، متوجه خواهید شد که در حال حاضر چقدر گرم یا سردتان است. اگر حرارت یک درجه کاهش یابد، احتمالاً هیچ کاری نخواهید کرد. اما اگر درجه حرارت ده درجه کم شود، شما احساس سرد بودن می‌کنید و احتمالاً لباس پوشیدن را پیش‌تری می‌پوشید.

احساس سردی سیگنالی است که شما را به عمل کردن ترغیب می‌کند. شما همیشه این نشانه‌ها را احساس کرده‌اید، اما تنها زمانی اقدام می‌کنید که پیش‌بینی کنید وضعیت متفاوتی، نتیجه بهتری برای شما دارد.

اشتیاق به معنای احساسی است که چیزی را گم کرده‌اید. اشتیاق، تمایل به تغییر وضعیت درونی خودتان است. زمانی که درجه حرارت کاهش می‌یابد، فاصله‌ای بین آنچه که بدن شما در حال حاضر حس می‌کند و آنچه که می‌خواهد حس کند، به وجود می‌آید. این شکاف میان وضعیت فعلی شما و وضعیت مورد نظرتان، دلیل دیگری برای عمل کردن به شما می‌دهد.

اشتیاق تفاوت بین جایی است که شما در حال حاضر قرار دارید و جایی که می‌خواهید در آینده باشید. حتی کوچک‌ترین عمل با انگیزه‌ی احساس متفاوت بودن نسبت به حال حاضر خودتان انجام می‌شود. وقتی زیاد غذا می‌خورید، سیگار می‌کشید یا شبکه‌های اجتماعی را چک می‌کنید، آنچه واقعاً می‌خواهید، کمی سیب زمینی یا یک سیگار یا لایک گرفتن نیست. آنچه که شما واقعاً می‌خواهید، احساس متفاوت داشتن است.

احساسات و عواطف به ما می‌گویند که آیا باید در وضعیت فعلی بمانیم و یا این که باید تغییری ایجاد کنیم. آن‌ها به ما برای تصمیم‌گیری در مورد بهترین مسیر کمک می‌کنند. متخصصان مغز و اعصاب کشف کرده‌اند که وقتی احساسات و عواطف دچار اختلال می‌شوند، ما در واقع توانایی تصمیم‌گیری را از دست می‌دهیم.

ما هیچ سیگنالی از آنچه که می‌خواهیم دنبال کنیم و آنچه که باید از آن اجتناب کنیم نداریم. آنتونیو دماسوی^{۱۰۹} عصب شناس می‌گوید: «این عواطف است که به ما اجازه می‌دهد چیزهایی را خوب، بد یا بی‌تفاوت بدانیم.»

به طور خلاصه، اشتیاق خاصی که شما احساس می‌کنید و عادت‌هایی که انجام می‌دهید، واقعاً تلاشی برای رفع انگیزه‌های اساسی نهان خودتان است. هر زمان که عادت‌های موفق می‌شود انگیزه‌ای را برطرف کند، شما اشتیاقی برای انجام دوباره آن پیدا می‌کنید.

در طول زمان، شما یاد می‌گیرید تا پیش‌بینی کنید که چک کردن رسانه‌های اجتماعی به شما کمک می‌کند تا احساس کنید که شما را دوست دارند و یا تماشای فیلم‌های یوتیوب به شما کمک می‌کند تا ترس‌های‌تان را فراموش کنید. عادت‌ها زمانی جذاب هستند که آن‌ها را با احساسات مثبتی پیوند دهیم و ما می‌توانیم از این بینش به نفع خودمان استفاده کنیم.

چگونه مغزتان را دوباره برنامه‌نویسی کنید تا از عادت‌های سخت لذت ببرید

شما می‌توانید عادت‌های سخت را جذاب‌تر کنید، اگر یاد بگیرید که آن‌ها را با یک تجربه مثبت مرتبط کنید. گاهی اوقات، تمام چیزی که نیاز دارید یک تغییر ذهنی اندک است. به عنوان مثال، ما اغلب در مورد تمام چیزهایی که باید در یک روز خاص انجام دهیم، صحبت می‌کنیم. شما باید

¹⁰⁹ Antonio Damasio

برای رفتن به سر کار زود بیدار شوید. شما باید برای کسب و کار خودتان یک تماس فروش دیگر برقرار کنید. شما باید برای خانواده شام آماده کنید.

حالا تصور کنید فقط یک کلمه را تغییر دهید: به جای «باید» بگویید: «می‌توانم». شما می‌توانید زود از خواب بیدار شوید. شما می‌توانید برای کسب و کار خودتان یک تماس فروش دیگر برقرار کنید. شما می‌توانید برای خانواده شام آماده کنید. به سادگی و با تغییر یک کلمه، شما نحوه مشاهده هر رویداد را تغییر می‌دهید. شما دیگر این رفتارها را نه به عنوان مسئولیت و باری روی شانه‌های‌تان، بلکه به عنوان فرصت‌هایی می‌بینید. نکته مهم این است که هر دو نسخه واقعیت درست هستند. شما باید این کارها را انجام دهید و همچنین می‌توانید آن‌ها را انجام دهید. ما می‌توانیم برای هر ذهنیتی که انتخاب می‌کنیم شواهدی پیدا کنیم.

من داستانی را در مورد مردی شنیدم که از ویلچر استفاده می‌کرد. وقتی از او پرسیدند که آیا محدود شدن در صندلی برایش دشوار است یا نه، جواب داد: «من روی صندلی خودم محدود نیستم. من از این طریق آزاد می‌شوم. اگر به خاطر این ویلچر نبود، باید همیشه توی تختم می‌ماندم و هرگز نمی‌توانستم از خانه‌ام بیرون بیایم.» این تغییر در دیدگاه، تمام روزهای او را کاملاً تغییر می‌داد.

تعریف مجدد عادت‌های‌تان برای برجسته کردن مزایای آن‌ها به جای اشکالات و کاستی آن عادت‌ها، راهی سریع و آسان برای برنامه‌ریزی مجدد ذهن‌تان و جذاب‌تر کردن عادت‌های‌تان است.

ورزش کردن.

بسیاری از افراد ورزش کردن را با یک کار چالش برانگیز مرتبط می‌کنند که انرژی زیادی می‌خواهد و شما را بسیار خسته می‌کند. شما می‌توانید به راحتی ورزش کردن را به عنوان راهی برای توسعه مهارت‌ها و قوی‌تر کردن خودتان ببینید. به جای این‌که به خودتان بگویید: «من باید صبح زود بیدار شوم»، بگویید: «حالا زمان ورزش کردن و قوی شدن است.»

امور مالی.

پس انداز کردن پول اغلب با از خودگذشتن مرتبط می‌شود. با این وجود، اگر شما یک حقیقت ساده را درک کنید، می‌توانید آن را با آزادی و نه محدودیت مرتبط کنید: پس انداز کردن به معنی افزایش امکانات آینده شماست. پولی که در این ماه پس انداز می‌کنید، قدرت خرید شما در ماه بعدی را افزایش می‌دهد.

اضطراب قبل از مسابقه.

بسیاری از افراد، قبل از یک سخنرانی بزرگ یا رقابت در یک رویداد مهم، احساس اضطراب می‌کنند. آن‌ها تنفس سریع‌تر، ضربان قلب سریع‌تر، احساسات بیش‌تری را تجربه می‌کنند. اگر این احساسات را به صورت منفی تفسیر کنیم، احساس تهدید و تنش می‌کنیم. اگر این احساسات مثبت را تفسیر کنیم، می‌توانیم با آرامش و راحتی واکنش نشان دهیم. شما می‌توانید «من مضطرب هستم» را به «من هیجان زده هستم و آدرنالین زیادی برای تمرکز کردن دارم.» تبدیل کنید.

این تغییرات ذهنی کوچک، جادویی نیستند، اما آن‌ها می‌توانند به تغییر احساساتی که شما با یک عادت یا موقعیت خاص مرتبط می‌کنید، کمک کنند. اگر می‌خواهید یک گام جلوتر هم بروید، می‌توانید یک رویه انگیزشی¹¹⁰ ایجاد کنید. شما به سادگی عادت‌های تان را با چیزی که از آن لذت می‌برید مرتبط کنید، سپس هر زمان که نیاز به کمی انگیزه دارید، می‌توانید از آن نشانه‌ها استفاده کنید. به عنوان مثال، اگر همیشه قبل از رابطه جنسی آهنگ خاصی را پخش می‌کنید، پس آهنگ را با آن عمل پیوند می‌دهید. هر زمان که می‌خواهید احساس خوبی پیدا کنید، تنها کاری که لازم است پخش کردن آن آهنگ است.

اد لاتیمور¹¹¹، بوکسور و نویسنده‌ای از پیتسبورگ، بدون آن که آگاه باشد از یک استراتژی مشابه بهره‌مند شد. او می‌گوید: «واقعاً عجیب بود. با استفاده از هدفون در هنگام نوشتن، تمرکز و توجه من بیش‌تر می‌شد. من حتی مجبور نیستم موسیقی را پخش کنم.» او بدون این که متوجه این موضوع باشد، خودش را شرطی کرده بود. در ابتدا، او هدفون را در گوش خود می‌گذاشت، آهنگی را که دوست داشت پخش می‌کرد و با تمرکز کارش را انجام می‌داد. پس از گذشت پنج، ده، بیست بار از انجام دادن این کار، استفاده از هدفون نشانه‌ای شد که به طور خودکار با افزایش تمرکز همراه می‌شد.

¹¹⁰ *motivation ritual*

¹¹¹ Ed Latimore

ورزشکاران هم از استراتژی‌های مشابهی استفاده می‌کنند. من در طول دوران بیس‌بال بازی کردیم، یک رویه خاص کشش و پرتاب کردن قبل از هر بازی را انجام می‌دادم. کل آن روش حدود ده دقیقه طول می‌کشید و من هر بار آن را به روش مشابهی انجام می‌دادم.

در حالی که این روش، من را از لحاظ جسمی آماده می‌کرد، اما از آن مهم‌تر، من را در وضعیت ذهنی مناسبی قرار می‌داد. من کم‌کم این روش قبل از بازی را با احساسات رقابتی و تمرکز مرتبط کردم. حتی اگر پیش از آن انگیزه نداشتیم، زمانی که این تمرین را انجام می‌دادم در «حالت بازی» قرار می‌گرفتم.

شما می‌توانید از این استراتژی برای تقریباً هر هدفی استفاده کنید. برای مثال، اگر می‌خواهید به طور کلی احساس خوشحالی کنید، چیزی را پیدا کنید که باعث خوشحالی شما می‌شود: کارهایی مانند نوازش کردن حیوان خانگی و یا دوش گرفتن و سپس هر بار قبل از انجام کاری که دوست دارید انجام دهید، این کارها را انجام دهید. شاید بخواهید سه بار نفس عمیق بکشید و لبخند بزنید. سه نفس عمیق و لبخند. نوازش کردن حیوان خانگی.

در نهایت، شما این مراسم نفس کشیدن و لبخند زدن را با خلق و خوی خوب مرتبط می‌کنید. این نشانه‌ای می‌شود که به معنی احساس خوشحالی است. پس از انجام این کار، شما هر زمان که نیاز به تغییر حالت احساسی‌تان داشتید، می‌توانید این کارها را انجام دهید. آیا در سر کار استرس دارید؟ سه نفس عمیق بکشید و لبخند بزنید. غمگین هستید؟ سه نفس عمیق بکشید و لبخند بزنید.

هنگامی که یک عادت به وجود می‌آید، نشانه می‌تواند یک اشتیاق را تحریک کند، حتی اگر با وضعیت اولیه ارتباط کمی داشته باشد. کلید یافتن و رفع علل عادت‌های تان، تعریف دوباره ارتباط‌های آن‌هاست. این کار آسان نیست، اما اگر بتوانید پیش‌بینی‌های خودتان را مجدداً برنامه‌ریزی کنید، می‌توانید یک عادت سخت را به یک عادت جذاب تبدیل کنید.

خلاصه فصل

- معکوس قانون دوم تغییر رفتار: آن را زشت کنید.
- هر رفتاری یک اشتیاق سطحی و یک انگیزه عمیق‌تر نهان دارد.
- عادت‌های شما، راه‌حل‌های مدرن برای آرزوهای باستانی است.
- علت عادت‌های تان، در واقع پیش‌بینی‌هایی است که پیش از آن‌ها قرار دارد. پیش‌بینی منجر به یک احساس می‌شود.
- مزایای اجتناب از عادت‌های بد را برجسته کنید تا جذاب به نظر نرسند.
- عادت‌ها زمانی جذاب هستند که ما آن‌ها را با احساسات مثبت و زمانی زشت هستند که آن‌ها را با احساسات منفی مرتبط کنیم.
- دقیقاً قبل از انجام یک عادت دشوار، با انجام کاری که از آن لذت می‌برید، یک رویه انگیزشی را به وجود بیاورید.

چگونه عادت خوبی را به وجود بیاوریم

قانون اول: آن را آشکار کنید.

۱,۱: کارت امتیازی عادت‌ها را پُر کنید. عادت‌های کنونی خودتان را بنویسید تا نسبت به آن‌ها مطلع باشید.

۱,۲: از استراتژی قصد پیاده سازی استفاده کنید: من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.

۱,۳: از دسته بندی عادت‌ها استفاده کنید: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

۱,۴: محیط‌تان را طراحی کنید. نشانه‌های عادت‌های خوب را آشکار و قابل رویت کنید.

قانون دوم: آن را جذاب کنید.

۲,۱: از پیوند خواسته و نیاز بهره ببرید: بین کاری که می‌خواهید انجام دهید با کاری که نیاز دارید انجام دهید، پیوندی ایجاد کنید.

۲,۲: عضو فرهنگی باشید که در این فرهنگ رفتار مورد نظر شما یک رفتار عادی است.

۳.۲: یک رویه انگیزشی به وجود بیاورید. دقیقاً قبل از انجام یک عادت دشوار، کاری را انجام دهید که از آن لذت می‌برید.

قانون سوم: آن را آسان کنید.

قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید.

چگونه عادت بدی را از بین ببریم

معکوس قانون اول: آن را پنهان کنید.

۱,۵: کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه عادت‌های بد. این نشانه‌ها را از محیط‌تان حذف کنید.

معکوس قانون دوم: آن را زشت نشان دهید.

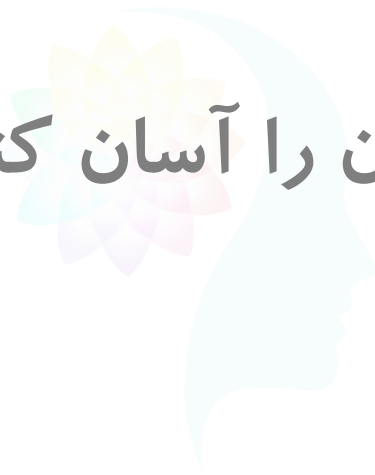
۲,۴: ذهنیت‌تان را دوباره تعریف کنید. مزایای اجتناب از عادت‌های بد را برجسته کنید تا جذاب به نظر نرسند.

معکوس قانون سوم: آن را سخت کنید.

معکوس قانون چهارم: آن را نارضایت بخش کنید.

قانون سوم

آن را آسان کنید



فصل یازدهم: آرام پیش بروید، اما هرگز به عقب برنگردید

جری اولسمن^{۱۱۲} که استاد دانشگاه فلوریدا است، در اولین روز دانشگاه، دانش‌آموزان کلاس عکاسی خود را به دو گروه تقسیم کرد. او به آن‌ها گفت که دانش‌آموزان سمت چپ کلاس، در گروه «کمیت» قرار دارند و تنها بر اساس میزان کاری که تولید می‌کنند نمره دریافت می‌کنند. در روز آخر کلاس، او تعداد عکس‌های ارائه شده توسط هر دانش‌آموز را ارزیابی می‌کرد. صد عکس نمره A، نود و یک عکس نمره B و هشتاد و یک عکس نمره C و همین‌طور ارزیابی را ادامه داد. دانش‌آموزان سمت راست کلاس، در گروه «کیفیت» قرار داشتند. آن‌ها تنها بر اساس عالی بودن کارشان نمره می‌گرفتند. آن‌ها در طول ترم، تنها باید یک عکس تهیه می‌کردند، اما برای گرفتن نمره A، آن عکس باید واقعاً عالی می‌بود.

در پایان ترم، او به این نتیجه رسید که بهترین عکس‌ها توسط گروه کمیت گرفته شده است. این دانش‌آموزان در طول ترم مشغول گرفتن عکس‌ها، آزمایش با ترکیب و نورپردازی، آزمایش روش‌های مختلف در تاریک خانه و یادگیری از اشتباهات بودند. آن‌ها در فرآیند ایجاد صدها عکس، مهارت‌های خود را بهبود بخشیده بودند. در همین حال، گروه کیفیت در مورد بهترین عکس ممکن، گمانه‌زنی می‌کردند. در نهایت، آن‌ها به غیر از نظریه‌های تأیید نشده و یک عکس متوسط، چیز دیگری برای نشان دادن تلاش‌شان نداشتند.

¹¹² Jerry Uelsmann

تلاش برای پیدا کردن طرح بهینه، برای تغییر آسان است؛ سریع‌ترین راه برای از دست دادن وزن، بهترین برنامه برای ساختن عضلات، ایده عالی برای درآمد بیش‌تر. ما آن‌قدر روی پیدا کردن بهترین رویکرد تمرکز کرده‌ایم که هرگز عمل نمی‌کنیم. ولتر^{۱۱۳}، نویسنده فرانسوی، می‌گوید: «بهترین، دشمن خوب است.»

من این موضوع را تفاوت بین در حرکت بودن و عمل کردن می‌دانم. این دو ایده شبیه به نظر می‌رسند، اما یکسان نیستند. وقتی در حال حرکت هستید، برنامه‌ریزی، استراتژی و یادگیری را انجام می‌دهید. این‌ها همه کارهای خوبی هستند، اما نتیجه‌ای به همراه ندارند. از سوی دیگر، عمل کردن نوع رفتاری است که به ما نتیجه می‌دهد.

اگر من ۲۰ ایده برای مقاله‌ای داشته باشم، این حرکت است. اگر من واقعاً نشستم و یک مقاله نوشتم، این عمل کردن است. اگر من برای یک برنامه رژیم غذایی بهتر جستجو کنم و چند کتاب در مورد این موضوع بخوانم، این حرکت است. اگر غذای سالم بخورم، این عمل کردن است.

گاهی اوقات در حرکت بودن مفید است، اما هرگز به تنهایی نتیجه‌ای را تولید نخواهد کرد. مهم نیست چند بار با مربی شخصی صحبت می‌کنید، این حرکت هرگز شما را به تناسب اندام نمی‌رساند. تنها عمل ورزش کردن است که شما را به نتیجه دلخواه‌تان می‌رساند.

¹¹³ Voltaire

اگر حرکت منجر به نتایج نمی‌شود، پس چرا ما این کار را انجام می‌دهیم؟ گاهی اوقات این کار را می‌کنیم، زیرا در واقع نیاز به برنامه‌ریزی و یادگیری بیش‌تر داریم. اما اغلب اوقات ما این کار را انجام می‌دهیم، زیرا به ما اجازه می‌دهد که بدون ریسک شکست، احساس پیشرفت کنیم. بسیاری از ما در اجتناب از انتقاد خیره هستیم. احساس خوبی به ما دست نمی‌دهد اگر شکست بخوریم یا در ملا عام از ما انتقاد کنند، بنابراین ما تمایل به جلوگیری از شرایطی داریم که ممکن است این اتفاقات در آن‌ها رخ دهد. و این بزرگ‌ترین دلیلی است که شما به جای عمل کردن این کار را انجام می‌دهید: شما می‌خواهید شکست را به تأخیر بیندازید.

در حرکت بودن و متقاعد کردن خودتان به این که هنوز در حال پیشرفت هستید، آسان است. شما با خودتان فکر می‌کنید: «من در حال حاضر با چهار مشتری بالقوه صحبت می‌کنم. این خوبه. ما در مسیر درست حرکت می‌کنیم.» یا «من ایده‌هایی برای کتابی که می‌خواهم بنویسم، دارم. داره درست میشه.»

در حرکت بودن باعث این احساس می‌شود که در حال انجام کارهایی هستید. اما در واقع شما تنها برای انجام چیزی آماده می‌شوید. وقتی آمادگی به شکل یک تعویق درآید، باید چیزی را تغییر دهید. شما نباید صرفاً برنامه‌ریزی کنید. شما باید عمل کنید.

اگر می‌خواهید عادت‌های خودتان ایجاد کنید، کلید این کار تکرار است، نه کمال‌گرایی. شما نیازی به تمام جزئیات عادت جدید ندارید. شما فقط باید آن را تمرین کنید. این اولین ایده قانون سوم است: شما باید تکرار کنید.

چقدر طول می کشد تا یک عادت جدید را شکل دهیم؟

شکل گیری عادت، فرآیندی است که طی آن یک رفتار با تکرار به طور فزاینده ای خود کار می شود. هر چه بیش تر فعالیتی را تکرار کنید، ساختار مغز شما بیش تر تغییر می کند تا در آن فعالیت مؤثر باشد. دانشمندان علوم اعصاب، این مهم را تقویت طولانی مدت^{۱۱۴} می نامند که به تقویت ارتباط بین نورون ها در مغز بر اساس الگوهای اخیر فعالیت اشاره دارد. با هر تکرار، علامت دهی سلول به سلول بهبود می یابد و ارتباطات عصبی بیش تر می شود. دونالد هب^{۱۱۵}، برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ این پدیده را توصیف کرد که به عنوان قانون هب شناخته می شود.

تکرار یک عادت باعث ایجاد تغییرات فیزیکی در مغز می شود. مخچه نوازندگان گیتار و ویولن بزرگ تر از افراد غیرنوازنده است. ماده خاکستری لوب آهیانه ای تحتانی^{۱۱۶} ریاضیدان ها - که نقشی مهمی در محاسبه و شمارش دارد - افزایش می یابد. اندازه آن به طور مستقیم با میزان زمان صرف شده در رشته آن ها مرتبط است؛ ریاضیدان بزرگ تر و با تجربه تر، افزایش ماده ی خاکستری بیش تری دارند. هنگامی که دانشمندان، مغز رانندگان تاکسی لندن را تجزیه و تحلیل کردند، دریافتند که هیپوکامپ آن ها - ناحیه ای از مغز که در حافظه فضایی دخیل است - به طور قابل

¹¹⁴ long-term potentiation

¹¹⁵ Donald Hebb

¹¹⁶ inferior parietal lobule

توجهی بزرگ‌تر از افراد دیگر بود. آن‌ها حتی متوجه شدند هنگامی که یک راننده بازنشسته می‌شود، اندازه هیپوکامپ آن‌ها کاهش می‌یابد.

مانند ماهیچه‌های بدن که به تمرینات منظم وزن پاسخ می‌دهند، مناطق خاص مغز هم اگر از آن‌ها استفاده شوند، سازگار می‌شوند و اگر آن‌ها را رها کنید، تحلیل می‌روند. البته، اهمیت تکرار در ایجاد عادات از زمان‌های بسیار دوری شناخته شده است. در سال ۱۸۶۰، فیلسوف انگلیسی جورج اچ. لوئیس^{۱۱۷} می‌گوید: «در یادگیری صحبت کردن با یک زبان جدید، نواختن یک ساز موسیقی و یا انجام حرکات غیرمعمول، با سختی‌های زیادی مواجه می‌شوید، زیرا کانال‌هایی که هر احساس باید از آن‌ها عبور کند، ایجاد نشده‌اند؛ اما به محض این‌که تکرار کردید، این سختی‌ها ناپدید می‌شوند؛ این اقدامات آن‌قدر خودکار انجام می‌شوند که می‌توانید آن‌ها را در حالی که ذهن‌تان مشغول کار دیگری است انجام دهید.»

هم درک عام و هم شواهد علمی، موافق این مطلب هستند: تکرار شکلی از تغییر است. هر بار که عملی را تکرار می‌کنید، شما یک خاصیت عصبی مرتبط با آن عادت را فعال می‌کنید. این به این معنی است که تکرارهای شما به سادگی یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که می‌توانید برای رمزگذاری یک عادت جدید انجام دهید.

به همین دلیل دانش‌آموزانی که عکس‌های زیادی گرفته بودند، مهارت‌های خود را بهبود بخشیدند، در حالی که دانش‌آموزانی که صرفاً درباره عکسی عالی نظریه‌پردازی می‌کردند، نتوانستند

¹¹⁷ George H. Lewes

مهارت‌های‌شان را ارتقاء دهند. یک گروه درگیر عمل کردن فعال بود و گروه دیگری درگیر یادگیری غیرفعال. گروهی عمل کرد و گروهی نظریه پردازی.

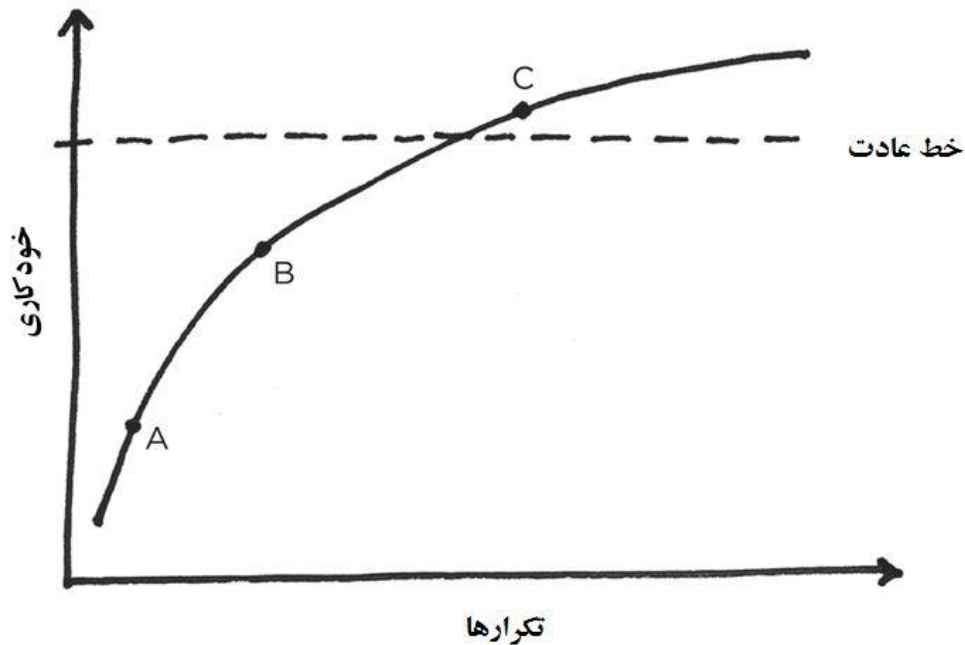
تمام عادت‌ها یک مسیر مشابه را از تمرین پُر تلاش تا رفتار خودکار دنبال می‌کنند. این فرآیند را خودکاری¹¹⁸ می‌نامند. خودکاری توانایی انجام یک رفتار بدون تفکر در مورد هر مرحله است و زمانی رخ می‌دهد که ضمیر ناخودآگاه کنترل را به دست می‌گیرد.

به شکل صفحه بعد دقت کنید.



¹¹⁸ *automaticity*

خط عادت

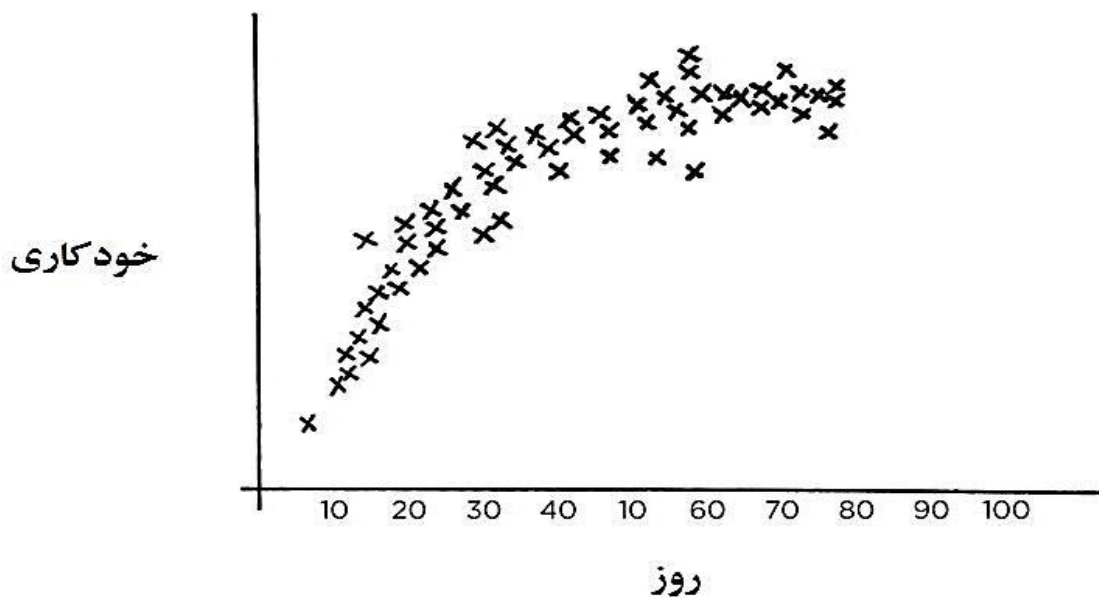


شکل ۱۱: در آغاز (نقطه A)، برای انجام دادن عادت نیاز به تلاش و تمرکز زیادی است. پس از چند تکرار (نقطه B)، این کار آسان تر می شود، اما هنوز هم نیاز به توجه آگاهانه دارد. با تمرین کافی (نقطه C) عادت به صورت خودکارتر می شود. بعد از این آستانه - خط عادت - رفتار می تواند کم و بیش بدون فکر کردن انجام شود. یک عادت جدید شکل گرفته است.

در ادامه خواهید دید زمانی که محققان سطح خودکاری برای یک عادت واقعی مانند راه رفتن به مدت ده دقیقه در هر روز را دنبال می کنند، چه اتفاقی می افتد. شکل این نمودارها، که دانشمندان

به آن‌ها منحنی یادگیری می‌گویند، حقیقت مهمی را در مورد تغییر رفتار نشان می‌دهد: عادات بر اساس تکرار، و نه زمان، شکل می‌گیرند.

پیاده روی به مدت ۱۰ دقیقه در روز



شکل ۱۲: این نمودار کسی را نشان می‌دهد که عادت هر روز پیاده روی به مدت ده دقیقه پس از صبحانه را در خود ایجاد کرده است. توجه داشته باشید که وقتی تکرار افزایش می‌یابد، خودکاری هم افزایش می‌یابد، تا زمانی که این رفتار بسیار آسان و خودکار می‌شود.

یکی از رایج‌ترین پرسش‌هایی که می‌شنوم این است: «چقدر طول می‌کشد تا عادت جدیدی ایجاد شود؟» اما آنچه که واقعاً باید پرسیم این است: «برای ایجاد یک عادت، چند بار باید آن را تکرار کرد؟» باید پرسید برای ایجاد عادت به صورت خودکار نیاز به چند بار تکرار است. در مورد ایجاد عادت، هیچ مطلب جادویی درباره گذر زمان وجود ندارد. مهم نیست که ۲۱ روز یا ۳۰ یا ۳۰۰ روز باشد. چیزی که اهمیت دارد میزان انجام رفتار است. شما می‌توانید چیزی را دو بار در سی روز یا دویست بار انجام دهید.

این تکرار است که باعث تفاوت می‌شود. عادت‌های فعلی شما در طی صدها، و اگر نه هزاران، تکرار ایجاد شده‌اند. عادت‌های جدید نیاز به همان میزان تکرار دارند. شما باید تلاش‌های موفقیت‌آمیزی داشته باشید تا این که رفتار به طور دقیق در ذهن شما جاسازی می‌شود و از خط عادت عبور می‌کنید.

در عمل مهم نیست که چقدر طول می‌کشد تا یک عادت خودکار شود. آنچه اهمیت دارد، این است که شما باید اقداماتی را که برای پیشرفت لازم است، انجام دهید. این که آیا یک عمل کاملاً خودکار است یا نه، از اهمیت کم‌تری برخوردار است.

برای ایجاد یک عادت، باید آن را تمرین کنید. و مؤثرترین راه برای انجام این کار، پیروی از قانون سوم تغییر رفتار است: *آن را آسان کنید*. در فصل‌های بعدی به شما نشان می‌دهم که دقیقاً چگونه این کار را انجام دهید.

خلاصه فصل

- قانون سوم تغییر رفتار: آن را آسان کنید. آسان است.
- مؤثرترین شکل یادگیری عمل کردن است، نه برنامه‌ریزی.
- روی عمل کردن تمرکز کنید، نه در حرکت بودن.
- شکل‌گیری عادت، فرآیندی است که طی آن یک رفتار با تکرار به طور فزاینده‌ای خودکار می‌شود.
- تعداد دفعاتی که عادت را انجام داده‌اید، از میزان زمانی که آن عادت را اجرا کرده‌اید، مهم‌تر است.

فصل دوازدهم: قانون کم‌ترین تلاش

جارد دایموند^{۱۱۹}، انسان‌شناس و زیست‌شناس، در کتاب خود، *اسلحه، میکروب و فولاد*^{۱۲۰}، یک واقعیت ساده را بیان می‌کند: قاره‌های مختلف، اشکال مختلف دارند.

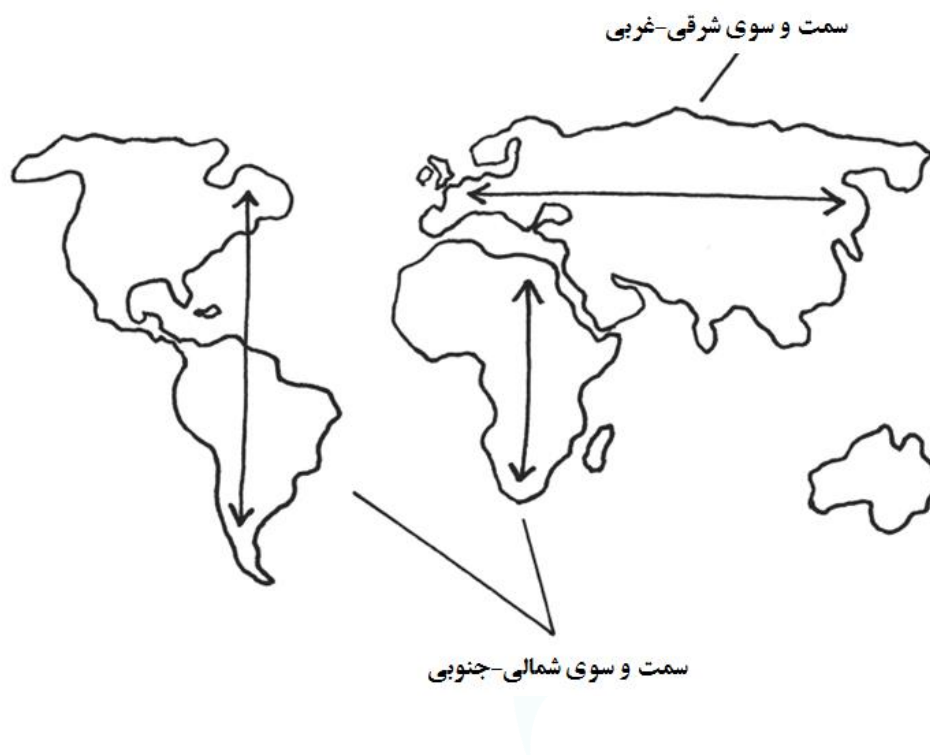
در نگاه اول، این جمله به نظر آشکار و بی‌اهمیت است، اما در واقع تأثیر عمیقی بر رفتار انسان دارد. محور اصلی آمریکا از شمال به جنوب است. این یعنی اقلیم آمریکای شمالی و جنوبی تمایل دارند تا قذبلند و لاغر باشند و نه پهن و چاق. این مطلب درباره آفریقا هم صدق می‌کند. اما این موضوع در زمین‌هایی که اروپا، آسیا و خاورمیانه را تشکیل می‌دهند برعکس است. این گستره عظیم زمین بیش‌تر شرق-غرب است.

طبق گفته‌های دایموند، این تفاوت در شکل، نقش بزرگی در گسترش کشاورزی در قرن‌های گذشته داشته است. هنگامی که کشاورزی در سراسر جهان گسترش پیدا کرد، مسیر شرق-غرب برای کشاورزان نسبت به مسیرهای شمال-جنوب راحت‌تر بود. دلیل این است که مکان‌های با عرض جغرافیایی مشابه عموماً آب و هوای مشابه، میزان نور خورشید مشابه و بارندگی و تغییرات فصلی مشابهی دارند. این عوامل به کشاورزان اروپا و آسیا اجازه داد تا تعدادی از محصولات کشاورزی را بشناسند و آن‌ها را در طول تمام زمین از فرانسه تا چین پرورش دهند.

¹¹⁹ Jared Diamond

¹²⁰ *Guns, Germs, and Steel*

شکل رفتار انسانی



شکل ۱۳: محور اصلی اروپا و آسیا شرقی-غربی است. محور اصلی آمریکا و آفریقا شمالی-جنوبی است.

این مسئله منجر به دامنه وسیع تری از بالا و پایین‌های آب و هوایی در آمریکا نسبت به اروپا و آسیا می‌شود. در نتیجه، کشاورزی در اروپا و آسیا تقریباً دو برابر سریع‌تر از جاهای دیگر گسترش یافت. رفتار کشاورزان - حتی در طی صدها یا هزاران سال - با مقدار اصطکاک محیط محدود شده است.

از طرف دیگر، هنگام سفر از شمال به جنوب، شرایط آب و هوایی متفاوت است. فقط تصور کنید که هوا در فلوریدا نسبت به کانادا چقدر متفاوت است. شما می‌توانید با استعدادترین کشاورز جهان

باشید، اما نمی‌توانید در زمستان کانادا پرتقال بکارید. برف یک جایگزین ضعیف برای خاک است. کشاورزان به منظور پخش محصول در امتداد مسیرهای شمالی-جنوبی، باید هر زمان که آب و هوا تغییر می‌کند، گیاهان تازه‌ای را پیدا و آن‌ها را کشت می‌دادند. در نتیجه، کشاورزی در دو منطقه آسیا و اروپا، دو تا سه برابر سریع‌تر از آمریکا گسترش یافت.

در طول قرن‌ها، این تفاوت کوچک تأثیر بسیار زیادی داشته است. افزایش تولید مواد غذایی به رشد سریع جمعیت کمک کرد. این فرهنگ‌ها با افزایش تعداد جمعیت توانستند ارتش‌های قوی‌تر را بسازند و برای توسعه فن‌آوری‌های جدید مجهزتر شدند.

این تغییرات از چیزهای کوچکی شروع شد- محصولی که اندکی بیش‌تر گسترش یافت و جمعیتی که کمی سریع‌تر رشد کرد- اما در طول زمان به تفاوت‌های قابل توجهی منجر شد. گسترش کشاورزی نمونه‌ای از قانون ۳ تغییر رفتار در مقیاس جهانی است.

عقیده‌ی عمومی بر این است که انگیزه کلید تغییر عادت است. شاید اگر شما واقعاً چیزی را می‌خواستید، می‌توانستید آن را انجام دهید. اما حقیقت این است که انگیزه واقعی ما این است که تنبل باشیم و کار راحت را انجام دهیم. و علی‌رغم آن‌چه که فروشنده بهترین محصولات به شما می‌گویند، این یک استراتژی هوشمندانه است.

انرژی گرانبهاست و مغز می‌خواهد در هر زمان آن را حفظ کند. طبیعت انسان پیروی از قانون کم‌ترین تلاش است. این قانون، یعنی هنگام تصمیم‌گیری میان دو گزینه‌ی مشابه، مردم به طور

طبیعی به سمت گزینه‌هایی می‌روند که نیاز به کم‌ترین تلاش دارد. به عنوان مثال، شما مزرعه خود را به سمت شرق گسترش می‌دهید تا بتوانید محصولات مشابهی را پرورش دهید تا این که به سمت شمال-جایی که آب و هوا آن‌جا متفاوت است- بروید. از بین تمام اقدامات احتمالی که می‌توانیم انجام دهیم، ما کاری را انجام می‌دهیم که بیش‌ترین ارزش را با کم‌ترین تلاش برای ما به همراه دارد.

ما انگیزه داریم تا کاری را انجام دهیم که آسان است. هر اقدامی نیاز به مقدار مشخصی انرژی دارد. هر چه انرژی بیش‌تری مورد نیاز باشید، احتمال رخ دادن آن کار کم‌تر می‌شود. اگر هدف شما این است که در هر روز صد حرکت شنا انجام دهید، این کار به انرژی زیادی نیاز دارد! در ابتدا، زمانی که انگیزه دارید و هیجان‌زده هستید، برای شروع کردن انرژی و نیرو دارید. اما پس از چند روز، چنین تلاش عظیمی برای تان خسته کننده می‌شود. در عین حال، عادت انجام یک حرکت شنا در روز تقریباً به هیچ انرژی نیاز ندارد. و هر چه عادتی به انرژی کم‌تری نیاز داشته باشد، احتمال رخ دادن آن بیش‌تر می‌شود. نگاهی به رفتارهایی که بیش‌تر زندگی شما را پُر می‌کند، بیاندازید و می‌بینید که می‌توان این کارها را با انگیزه بسیار پایینی انجام داد. عادت‌هایی مانند مشغول شدن با گوشی، چک کردن ایمیل و تماشای تلویزیون، وقت بسیار زیادی از ما می‌گیرند، زیرا ما این کارها را تقریباً بدون هیچ تلاشی انجام می‌دهیم. انجام دادن این کارها واقعاً راحت هستند.

از یک نظر، هر عادت تنها یک مانع برای رسیدن به چیزی است که واقعاً می‌خواهید. رژیم غذایی مانع تناسب اندام پیدا کردن است. مراقبه، مانعی برای آرامش است. نوشتن در دفترچه یادداشت، مانع تفکر واضح است. شما واقعاً خود عادت را نمی‌خواهید. آن چه که واقعاً می‌خواهید، نتیجه عادت است.

هر چه مانع بزرگ‌تر باشد، عادت سخت‌تر می‌شود و اصطکاک بیش‌تری بین شما و حالت مطلوب شما پیدا می‌شود. به همین دلیل است که باید عادت‌های‌تان را بسیار آسان کنید تا حتی وقتی حالش را هم ندارید، باز هم آن کارها را انجام دهید. اگر بتوانید عادت‌های خوب‌تان را راحت‌تر کنید، احتمال انجام آن‌ها بیش‌تر می‌شود. اما در مورد تمام لحظاتی که به نظر مخالف آن را انجام می‌دهیم، چطور؟ اگر ما خیلی تنبل هستیم، پس چگونه می‌توان انجام کارهای سخت مانند بزرگ کردن فرزندان یا شروع کسب و کار و یا صعود به کوه اورست را توضیح داد؟

مطمئناً، شما قادر به انجام چیزهای بسیار سختی هستید. مشکل این است که برخی از روزها احساس می‌کنید کار سختی را انجام می‌دهید و برخی روزها حس و حال انجام آن کارها را ندارید. در روزهای سخت، بسیار مهم است که چیزهای زیادی به نفع شما باشند تا بتوانید بر چالش‌های طبیعی زندگی غلبه کنید. هر چه با اصطکاک و ناسازگاری کم‌تری روبرو باشید، راحت‌تر می‌توانید خود قوی‌تان را نشان دهید. ایده آسان کردن عادت‌ها، تنها به معنی انجام کارهای آسان نیست. ایده این است که در لحظه انجام، کارهایی را تا حد امکان آسان کنید که در بلندمدت بازدهی داشته باشند.

چگونه با تلاش کم تر به چیزهای بیش تری برسیم

تصور کنید که یک شلنگ باغبانی در دست تان است که از وسط خم شده است. از درون شلنگ کمی آب می تواند جریان داشته باشد، اما نه خیلی زیاد. اگر می خواهید میزان آب خروجی را از طریق شلنگ را افزایش دهید، شما دو گزینه دارید. اولین گزینه این است که شیر آب را بیش تر باز کنید تا آب بیش تری جریان داشته باشد. گزینه دوم این است که شلنگ را صاف کنید تا آب خروجی جریان طبیعی داشته باشد.

تلاش برای افزایش انگیزه برای ادامه دادن عادت سختی، مانند تلاش برای عبور آب بیش تر از طریق یک شلنگ خم شده است. شما می توانید این کار را انجام دهید، اما به تلاش زیادی نیاز دارد و تنش در زندگی شما را افزایش می دهد. در عین حال، ساده و آسان کردن عادت های تان مانند حذف خم شدگی در شلنگ است. به جای تلاش برای غلبه بر ناسازگاری اصطکاک در زندگی، آن را کاهش می دهید.

یکی از مؤثرترین راه های کاهش اصطکاک مربوط به عادت های تان، این است که طراحی محیط را تمرین کنید. ما در فصل ۶ درباره طراحی محیط به عنوان یک روش برای ایجاد نشانه های بیش تر بحث کردیم، اما شما هم چنین می توانید محیط خودتان را بهینه سازی کنید تا اقدام کردن ساده تر شود.

به عنوان مثال، هنگام تصمیم‌گیری در مورد نحوه تمرین عادت‌های جدید، بهترین کار، انتخاب مکانی است که از قبل در مسیر روزمره شما قرار دارد. ایجاد عادت‌ها زمانی آسان‌تر می‌شوند که آن‌ها در جریان زندگی شما قرار بگیرند.

اگر باشگاه ورزشی در سر راه محل کار شما باشد، احتمال رفتن شما به آن باشگاه بیش‌تر می‌شود، زیرا اصطکاک زیادی به شیوه زندگی شما اضافه نمی‌کند. از طرف دیگر، اگر باشگاه از مسیر رفت و آمد عادی شما خارج باشد، حتی اگر تنها چند خیابان فاصله داشته باشد، برای رفتن به باشگاه باید از مسیر عادی خودتان خارج شوید.

شاید حتی مؤثرتر باشد که اصطکاک خانه یا دفترتان را کاهش دهید. اغلب ما سعی می‌کنیم عادت‌ها را در محیط‌هایی با اصطکاک بسیار شروع کنیم. ما سعی می‌کنیم رژیم سختی را دنبال کنیم، در حالی که شام با دوستان‌مان برای غذا خوردن بیرون می‌رویم. ما سعی می‌کنیم در یک خانه شلوغ و نامرتب کتاب بنویسیم.

ما سعی می‌کنیم تمرکز کنیم، آن هم هنگامی که در حال استفاده از گوشی‌های هوشمندی هستیم که پر از حواس پرتی هستند. نباید این‌گونه باشد. ما می‌توانیم نقاط اصطکاکی را حذف کنیم که ما را عقب نگاه داشته‌اند. این دقیقاً همان چیزی است که تولیدکنندگان الکترونیک ژاپنی در دهه ۱۹۷۰ انجام دادند. جیمز سورویکی^{۱۲۱}، در مقاله‌ای که روزنامه نیویورکر^{۱۲۲} با عنوان «همیشه

¹²¹ James Surowiecki

¹²² *New Yorker*

بهتر» منتشر کرده، می‌نویسد: «شرکت‌های ژاپنی تأکید کردند که مفهومی که بعداً به نام «تولید ناب»^{۱۲۳} شناخته شد، سرسختانه به دنبال حذف همه نوع مواد زائد از فرآیند تولید تا طراحی دوباره فضاهای کاری است تا به این ترتیب کارگران مجبور نباشند وقت‌شان را برای دسترسی به ابزارهای مورد نظرشان از دست دهند. نتیجه این بود که کارخانه‌های ژاپنی کارآمدتر شدند و محصولات ژاپنی قابل اعتمادتر از محصولات آمریکایی بودند. در سال ۱۹۷۴، خدمات تلفنی برای تلویزیون‌های رنگی آمریکایی، پنج برابر بیش‌تر از تلویزیون‌های ژاپنی بود. تا سال ۱۹۷۹، کارگران آمریکایی سه برابر زمان بیش‌تری لازم داشتند تا دستگاه‌های تلویزیون خودشان را درست کنند.»

من این استراتژی را بهتر شدن با کم شدن^{۱۲۴} می‌نامم. شرکت‌های ژاپنی به دنبال تمام نقاط اصطکاک در فرآیند تولید و حذف بودند. همان‌طور که آن‌ها تلاش‌های هدر رفته را کاهش دادند، مشتری‌ها و درآمد آن‌ها بهتر و بیش‌تر شد. به طور مشابه، هنگامی که نقاط اصطکاک را حذف کنیم که زمان و انرژی ما را هدر می‌دهند، می‌توانیم با تلاش کم‌تر به نتایج بهتری برسیم.

اگر به اکثر محصولات عادت ساز نگاه کنید، متوجه خواهید شد که یکی از مواردی که این کالاها و خدمات به بهترین شکل انجام می‌دهند، این است که کمی از اصطکاک و ناسازگاری زندگی شما را از بین می‌برند. خدمات تحویل غذا باعث کاهش اصطکاک خرید مواد غذایی از مغازه‌ها می‌شود. برنامه‌های دوستیابی، اصطکاک آشنایی‌های اجتماعی را کاهش می‌دهند. خدمات

¹²³ lean production

¹²⁴ addition by subtraction

اشتراک‌گذاری خودرو، باعث کاهش اصطکاک در سراسر شهر می‌شود. ارسال پیام کوتاه، اصطکاک ارسال ایمیل را کاهش می‌دهد.

مانند شرکت تلویزیون ژاپنی که مجدداً فضای کاری خود را طراحی کردند تا انرژی هدر رفته را کاهش دهند، شرکت‌های موفق هم محصولات خودشان را طراحی می‌کنند، در حد ممکن مراحل را خودکار، حذف و ساده کنند.

آن‌ها تعداد فیلدها را در هر فرم کاهش می‌دهند. آن‌ها تعداد کلیک‌های لازم برای ایجاد یک حساب کاربری را کاهش می‌دهند. آن‌ها محصولات خود را با راهنمایی‌های آسان برای درک ارائه می‌دهند و یا از مشتریان خود می‌خواهند انتخاب‌های کم‌تری داشته باشند.

دولت‌ها به طور مؤثری از استراتژی‌های مشابهی استفاده می‌کنند. هنگامی که دولت بریتانیا خواستار افزایش میزان جمع‌آوری مالیات شد، آن‌ها شهروندان را به یک صفحه وب ارجاع می‌دادند که می‌توانستند فرم مالیاتی را به طور مستقیم دریافت کنند. کاهش این یک مرحله در این فرآیند، میزان پاسخ را از ۱۹,۲ درصد به ۲۳,۴ درصد افزایش داد. برای کشوری مانند انگلستان، این درصد میلیون‌ها دلار درآمد مالیاتی را نشان می‌دهد.

ایده اصلی این است که محیطی را ایجاد کنیم که در آن انجام دادن کارهای درست آسان باشد.

محیط‌تان را برای انجام آسان‌تر اقدامات آینده آماده کنید

اسوالد ناکولز^{۱۲۵} یک توسعه‌دهنده فناوری اهل ناتچز^{۱۲۶}، می‌سی‌سی‌پی است. او همچنین کسی است که توانایی آماده کردن محیط خود را درک می‌کند. او برای عادت‌های تمیز کردن، از یک استراتژی به نام «دوباره مرتب کردن اتاق» استفاده می‌کند. به عنوان مثال، بعد از تماشای تلویزیون، کنترل را روی میز تلویزیون و بالش را در کاناپه قرار می‌دهد و پتو را مرتب می‌کند.

او وقتی از ماشین پیاده می‌شود، تمام زباله‌هایش را با خود بیرون می‌آورد. هر زمان که دوش می‌گیرد، در حالی که دوش گرم می‌شود، توالت را پاک می‌کند. (همان‌طور که او اشاره می‌کند: «بهترین زمان برای تمیز کردن توالت، درست قبل از زمانی است که می‌خواهید دوش بگیرید.»)

هدف از دوباره مرتب کردن هر اتاق، صرفاً تمیز کردن پس از آخرین اقدام نیست، بلکه برای آماده شدن برای اقدام بعدی است. ناکولز می‌گوید: «وقتی به اتاقی می‌روم؛ همه چیز در جای درست خود قرار دارد؛ از آنجایی که من هر روز این کار را انجام می‌دهم، وسایلم همیشه در جای مناسب خود قرار دارند.... مردم فکر می‌کنند که من سخت کار می‌کنم، اما من واقعاً تنبل هستم. من فقط فعالانه تنبل هستم و این به شما زمان زیادی می‌دهد.»

هر زمان که فضایی را برای هدف مورد نظر خودتان سازماندهی می‌کنید، انجام اقدام بعدی را آسان می‌کنید. به عنوان مثال، همسر من یک جعبه کارت تبریک دارد که پر از کارت‌های

¹²⁵ Oswald Nuckols

¹²⁶ Natchez

مناسبت‌های تولد، همدردی، عروسی، فارغ‌التحصیلی و غیره است. هر زمان که لازم باشد، او یک کارت مناسب بیرون می‌آورد و آن را برای فرد مورد نظرش می‌فرستد. او در به یاد داشتن ارسال کارت‌ها فوق‌العاده است، زیرا اصطکاک انجام این کار را کاهش داده است. برای سال‌ها من مخالف او رفتار می‌کردم.

برای مثال، وقتی خانواده‌ای فرزند جدیدشان به دنیا می‌آمد و من با خودم فکر می‌کردم: «باید یک کارت تبریک برای آن‌ها ارسال کنم.» اما سپس هفته‌ها سپری می‌شد و زمانی که ارسال کارت را به یاد می‌آوردم، بسیار دیر شده بود. این عادت آسان نبود.

راه‌های زیادی برای آماده کردن محیط‌تان وجود دارد تا محیط‌تان برای استفاده فوری آماده باشد. اگر می‌خواهید یک صبحانه سالم بخورید، از شب قبل ماهیتابه را روی اجاق قرار دهید و ظروف و وسایل لازم را که نیاز دارید، روی میز بگذارید. وقتی از خواب بیدار می‌شوید، آماده کردن صبحانه آسان خواهد بود.

- می‌خواهید بیش‌تر نقاشی بکشید؟ مداد، خودکار، دفترچه‌های و ابزارهای رسم را روی میز قرار دهید تا به آسانی در دسترس باشند.
- می‌خواهید ورزش کنید؟ از قبل لباس‌های ورزشی، کفش، کیف باشگاه و بطری آب را آماده کنید.

- می‌خواهید رژیم غذایی بهتری داشته باشید؟ در آخر هفته‌ها، مقدار زیادی میوه و سبزیجات را آماده و آن‌ها را در ظروفی بسته‌بندی کنید تا بتوانید در طول هفته به گزینه‌های سالم و آماده غذایی دسترسی داشته باشید.

این‌ها راه‌های ساده‌ای برای ایجاد عادت خوب در مسیر کم‌ترین مقاومت هستند. شما هم‌چنین می‌توانید این اصل را وارونه کنید و محیط‌تان را طوری تنظیم کنید تا رفتارهای بد را دشوار سازد. برای مثال، اگر بیش از حد تلویزیون تماشا می‌کنید، پس از هر بار تماشا کردن، آن را از برق بکشید. تنها زمانی دوباره آن را وصل کنید که می‌خواهید برنامه مورد علاقه‌تان را تماشا کنید. این سازماندهی، اصطکاک کافی برای جلوگیری از تماشا کردن بیهوده را فراهم می‌کند. اگر این کار جواب نداد، می‌توانید آن را یک گام جلوتر ببرید. پس از هر بار تماشا کردن تلویزیون، آن را از برق بکشید و باتری‌های کنترل را بیرون بیاورید تا روشن کردن دوباره آن، ۱۰ ثانیه بیش‌تر طول بکشد. و اگر واقعاً مصر هستید، می‌توانید بعد از هر بار استفاده، تلویزیون را از اتاق نشیمن بردارید و در داخل گنج‌های بگذارید.

شما این‌گونه مطمئن هستید که تنها زمانی تلویزیون را بیرون می‌آورید که واقعاً می‌خواهید برنامه‌ای را تماشا کنید. هر چه اصطکاک بزرگ‌تر باشد، احتمال عادت کم‌تر است.

من هر زمان که ممکن باشد، گوشی را تا زمان ناهار در اتاق دیگری می‌گذارم. وقتی گوشی‌ام نزدیکم باشد، تمام صبح را بدون هیچ دلیلی مشغول و رفتن با آن خواهم بود. اما وقتی آن را در

اتاق دیگری بگذارم، به ندرت در مورد آن فکر می‌کنم. و اصطکاک به اندازه کافی بزرگ است که بدون داشتن دلیلی به سراغ آن نمی‌روم. در نتیجه، هر روز صبح سه تا چهار ساعت می‌توانم بدون وقفه کار کنم. اگر گذاشتن گوشی در اتاق دیگر به اندازه کافی مؤثر به نظر نمی‌رسد، به یک دوست یا اعضای خانواده بگویید تا چند ساعت آن را از شما پنهان کند. از همکاران بخواهید تا صبح آن را در میز خود نگه دارد و در موقع ناهار آن را به شما برگرداند.

واقعاً جالب است، اما باید بدانید که برای جلوگیری از رفتار ناخواسته، اصطکاک کمی مورد نیاز است. وقتی نوشیدنی را در پشت یخچال و جایی که نمی‌توانم آن را ببینم قرار می‌دهم، نتیجه این می‌شود که کم‌تر می‌نوشم. هنگامی که برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی را از گوشی‌ام حذف می‌کنم، هفته‌ها طول می‌کشد تا دوباره آن‌ها را نصب کنم.

این ترفندها یک اعتیاد واقعی را مهار نمی‌کنند، اما برای بسیاری از ما، کمی اصطکاک می‌تواند تفاوت بین چسبیدن به یک عادت خوب یا داشتن یک عادت بد باشد. تأثیر تجمعی ایجاد ده‌ها از این تغییرات و زندگی در یک محیط طراحی شده برای آسان‌تر کردن رفتارهای خوب و دشوارتر کردن رفتارهای بد را تصور کنید.

ما خواه به عنوان یک فرد، یک والد، یک مربی یا یک رهبر با تغییر رفتار مواجه شویم و باید از خودمان بپرسیم: «چگونه می‌توانیم جهانی را طراحی کنیم که در آن، انجام کار درست آسان باشد؟»

زندگی‌تان را مجدداً طراحی کنید تا اقداماتی که بیش‌ترین اهمیت را دارند، اقداماتی باشند که ساده‌ترین کارها برای انجام دادن باشند.

خلاصه فصل

- رفتار انسان به دنبال قانون کم‌ترین تلاش است. ما به طور طبیعی، نسبت به گزینه‌ای که نیاز به کم‌ترین کار دارد حرکت می‌کنیم.
- محیطی را ایجاد کنید که در آن کارهای درست، آسان‌ترین کار باشد.
- اصطکاک همراه با رفتارهای خوب را کاهش دهید. وقتی اصطکاک کم است، انجام عادت‌ها آسان می‌شود.
- اصطکاک همراه با رفتار بد را افزایش دهید. وقتی اصطکاک بالا است، انجام عادت‌ها دشوار می‌شود.
- محیط‌تان را برای انجام آسان‌تر اقدامات آینده آماده کنید.

فصل سیزدهم: چگونه با استفاده از قانون دو دقیقه شک و تردید کردن را کنار بگذاریم؟

توایلا تارپ^{۱۲۷} به عنوان یکی از بزرگ‌ترین رقاصان عصر مدرن شناخته می‌شود. او در سال ۱۹۹۲ نشان مک آرتور^{۱۲۸} را دریافت کرد، زیرا بیش‌تر دوران حرفه‌ایش را صرف سفر به نقاط مختلف جهان برای نشان دادن کارهای بدیع خود کرده است. او بسیاری از موفقیت‌هایش را مدیون عادت‌های روزانه خود می‌داند.

او می‌نویسد: «من هر روز زندگی‌ام را با یک روال آغاز می‌کنم. من ساعت ۵:۳۰ بیدار می‌شوم و لباس‌های ورزشی را می‌پوشم. از خانه‌ام در منهتن بیرون می‌آیم، سوار تاکسی می‌شوم و به راننده می‌گویم که من را باشگاه ورزشی برساند و در آن‌جا به مدت دو ساعت ورزش می‌کنم. روال صبحگاهی من، تمرین کشش و وزنه بلند کردن نیست؛ این روال داخل تاکسی و لحظه‌ای است که به راننده می‌گویم کجا برود. در آن لحظه، من روالم را کامل کرده‌ام. این کار ساده‌ای است، اما انجام هر روز صبح، این کار را به عادت شما تبدیل می‌کند و انجام آن را آسان و تکراری می‌کند و احتمال این را که آن را نادیده بگیرم و یا به شکل متفاوتی انجام دهم، کم می‌کند. این یک مورد دیگر در مجموعه روال‌های من است و چیزی که به طور خودکار انجام می‌دهم.»

هر روز صبح سوار تاکسی شدن شاید کار کوچکی باشد، اما این یک نمونه عالی از قانون ۳ تغییر رفتار است. محققان تخمین می‌زنند که ۴۰ تا ۵۰ درصد اقدامات ما در هر روز، از روی عادت انجام

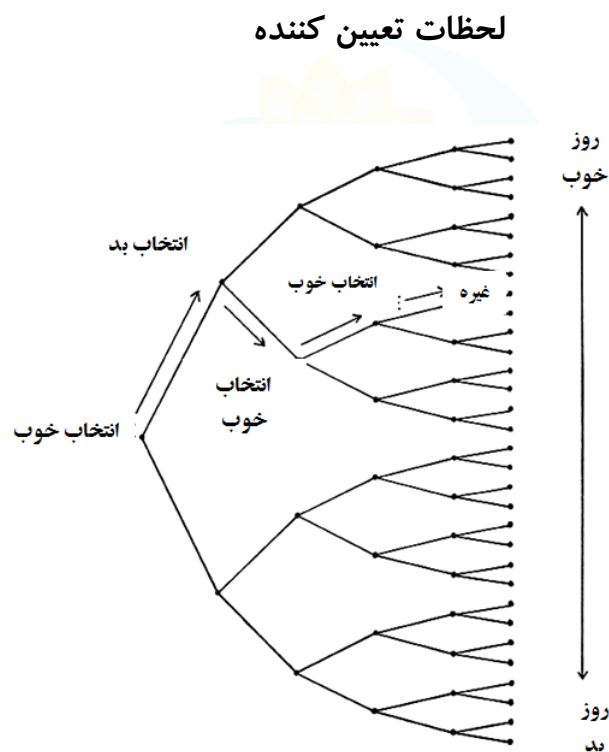
¹²⁷ TWYLA THARP

¹²⁸ MacArthur Fellowship

می‌شود. این یک درصد قابل توجه است، اما تأثیر واقعی عادت‌های شما حتی بیش‌تر از این عدد است. عادت‌ها، انتخاب‌های خودکار هستند که تصمیم‌های آگاهانه‌ی بعدی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بله، می‌توان یک عادت را در فقط چند ثانیه تکمیل کرد، اما این عادت‌ها هم‌چنین می‌توانند اقدامات شما برای چند دقیقه یا چند ساعت پس از آن را نیز شکل دهند. عادت‌ها مانند ورودی یک بزرگراه هستند. آن‌ها شما را به یک مسیر هدایت می‌کنند و بدون این که متوجه باشید، به سمت رفتار بعدی می‌روید. به نظر می‌رسد ادامه دادن کاری که انجام می‌دهید، آسان‌تر از این است که شروع به انجام کاری متفاوت کنید. شما دو ساعت به تماشای فیلم بدی می‌نشینید. حتی زمانی که کاملاً سیر هستید، باز هم خوراکی می‌خورید. گوشی‌تان را تنها برای «یک لحظه» چک می‌کنید و خیلی زود متوجه می‌شوید که بیست دقیقه است نگاه‌تان خیره به صفحه گوشی است.

به این ترتیب، عادت‌هایی که بدون تفکر انجام می‌دهید، تصمیم‌های شما را تعیین می‌کنند. هر روز عصر معمولاً در حدود ساعت ۵:۱۵، ادامه روز من شکل می‌گیرد. هم‌سرم از سر کار به خانه می‌رسد و ما یا لباس‌های ورزش‌مان را می‌پوشیم و به باشگاه می‌رویم و یا روی کاناپه می‌نشینیم، غذای هندی سفارش می‌دهیم و به تماشای سریال مورد علاقه‌مان می‌نشینیم. همانند روال تاکسی سوار شدن توایلا تارپ، روال من هم پوشیدن لباس‌های ورزشی است. اگر لباس‌های ورزشی‌ام را بپوشم، می‌دانم که بعد از آن ورزش می‌کنم. زمانی که این اولین قدم را بردارم، انجام تمام اتفاقات بعدی - رانندگی به سوی باشگاه و یا تصمیم‌گیری برای انجام ورزش خاصی آسان خواهد بود.

هر روز، لحظات کوتاهی وجود دارد که اثرات بزرگ‌تر از حد معمولی به همراه دارند. من این انتخاب‌های کوچک را لحظات تعیین‌کننده می‌نامم. لحظه‌ای مانند تصمیم گرفتن بین سفارش دادن غذا و یا پختن شام در خانه. لحظه‌ای مانند انتخاب بین رانندگی با ماشین یا دوچرخه‌سواری. لحظه‌ای مانند تصمیم گرفتن بین انجام دادن تکالیف‌تان و یا بازی ویدیویی کردن. این انتخاب‌ها سرنوشت‌ساز و تعیین‌کننده هستند.



شکل ۱۴: اغلب چند انتخاب مولد و سالم در لحظات تعیین‌کننده، تفاوت بین یک روز خوب و روز بد است. این انتخاب‌ها در طول روز جمع می‌شوند و می‌توانند در نهایت منجر به نتایج بسیار متفاوتی شوند.

لحظه‌های تعیین‌کننده، گزینه‌های در دسترس شما را فراهم می‌کنند. به عنوان مثال، رفتن به یک رستوران لحظه‌ای تعیین‌کننده است، زیرا مشخص می‌کند که برای ناهار چه چیزی می‌خورید. به صورت کلی، شما کنترل غذایی را که سفارش می‌دهید دارید، اما در دیدی بزرگ‌تر، شما تنها می‌توانید از غذاهای داخل منو انتخاب کنید. اگر شما به یک استیک فروشی بروید، می‌توانید یک راسته یا گوشت دنده سفارش دهید، اما در آن‌جا خبری از سوشی نیست. گزینه‌های شما محدود به غذاهای در دسترس است. آن‌ها توسط اولین انتخاب شما شکل می‌گیرند.

ما محدود به چیزی هستیم که عادت‌های ما را به آن‌جا هدایت می‌کنند. به همین دلیل است که تسلط بر لحظات تعیین‌کننده در طول روز بسیار مهم است. هر روز از لحظات زیادی تشکیل شده است، اما در واقع تنها چند انتخاب عادت‌ی است که مسیر شما را تعیین می‌کنند. این گزینه‌های کوچک جمع می‌شوند و هر کدام یک مسیر بعدی شما را تعیین می‌کنند. عادت‌ها نقطه ورود هستند، نه نقطه انتهایی. آن‌ها تاکسی هستند، نه باشگاه ورزشی.

قانون دو دقیقه

حتی زمانی که می‌دانید باید شروع کوچکی داشته باشید، اما شروع بسیار بزرگ آسان به نظر می‌رسد. هنگامی که شما در مورد ایجاد تغییر رؤیایپردازی می‌کنید، هیجان آن ناگزیر شما را فرا

می‌گیرد و شما در تلاش برای انجام خیلی زیاد و خیلی زود کارها می‌شوید. مؤثرترین روش من برای مقابله با این گرایش، استفاده از قانون دو دقیقه است. این قانون می‌گوید: «هنگامی که یک عادت جدید را شروع می‌کنید، انجام آن باید کم‌تر از دو دقیقه طول بکشد.»

شما متوجه می‌شوید که تقریباً هر عادت را می‌توان در دو دقیقه انجام داد:

- «هر شب قبل از خوابیدن کتاب بخوان» می‌شود «یک صفحه بخوان.»
- «سی دقیقه یوگا انجام بده» می‌شود «زیرانداز یوگا را بیرون بیاور.»
- «برای کلاس مطالعه کن» می‌شود «یادداشت‌هایت را بخوان.»
- «لباس‌هایت را مرتب کن» می‌شود «یک جفت از جوراب‌هایت را مرتب کن.»
- «سه کیلومتر و نیم بدو» می‌شود «کفش‌های دویدن را آماده کن.»

ایده این است که عادت‌های تان را برای شروع به آسان‌ترین حالت ممکن درآورید. هر کسی می‌تواند برای یک دقیقه فکر کند، یک صفحه بخواند یا یک لباس را مرتب کند. و همان‌طور که قبلاً گفتیم، این یک استراتژی قدرتمند است، زیرا هنگامی که شما شروع به انجام کارهای درست کرده‌اید، ادامه دادن آن بسیار ساده‌تر است.

انجام یک عادت جدید نباید یک چالش باشد. اقداماتی که به دنبال آن می‌آیند، می‌توانند چالش‌برانگیز باشند، اما دو دقیقه اول آن باید آسان باشد. چیزی که می‌خواهید، «عادت راه بازکن» است که به طور طبیعی شما را به سمت یک مسیر سازنده‌تر هدایت می‌کند. معمولاً می‌توانید عادت‌های راه بازکن را که شما را به نتایج مطلوب می‌رسانند، از طریق برنامه‌ریزی اهداف تان در

یک مقیاس از «بسیار آسان» تا «بسیار سخت» مشخص کنید. به عنوان مثال، دویدن در ماراتن بسیار سخت است و ۵ کیلومتر دویدن سخت است. ده هزار گام پیاده‌روی به طور متوسط دشوار است. ده دقیقه پیاده‌روی آسان است و پوشیدن کفش‌های ورزش‌تان بسیار آسان است. هدف شما شاید دویدن در یک ماراتن باشد، اما عادت راه باز کن شما این است که کفش‌های خود را بپوشید. این‌گونه شما از قانون دو دقیقه پیروی کنید.

| خیلی آسان | آسان | متوسط | سخت | خیلی سخت |
|------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|
| پوشیدن کفش‌های ورزشی | ده دقیقه پیاده‌روی | ده هزار قدم پیاده‌روی کردن | ۵ کیلومتر دویدن | دویدن در ماراتن |
| نوشتن یک جمله | نوشتن یک پاراگراف | نوشتن هزار واژه | نوشتن یک مقاله ۵۰۰۰ واژه‌ای | نوشتن یک کتاب |
| بازکردن دفترچه یادداشت | ده دقیقه مطالعه کردن | سه ساعت مطالعه کردن | بهترین نمره‌ها را گرفتن | مدرک دکتری گرفتن |

به جای تلاش برای ایجاد یک عادت کامل از ابتدا، کار آسان را به صورت پایدارتر انجام دهید. قبل از بهینه‌سازی، باید استانداردسازی کنید.

دو دقیقه اول روال ابتدای یک روال بزرگ‌تر می‌شود. این صرفاً روشی نیست که عادت را ساده‌تر کند، بلکه در حقیقت راهی ایده‌آل برای تسلط بر یک مهارت دشوار است.

هر چه پیش‌تر شروع یک فرآیند را به یک روال تبدیل کنید، بیش‌تر احتمال دارد که بتوانید به حالت تمرکز عمیق برسید که برای انجام کارهای بزرگی لازم است. با انجام تمرین مشابهی قبل از هر کاری، برای رسیدن به حالت اوج، عملکرد کار ساده‌تری دارید.

با ایجاد یک عادت پایدار سازگار، هر شب در یک زمان معقول به خواب می‌روید. ممکن است قادر نباشید که کل پروسه را خودکار کنید، اما می‌توانید اولین اقدام را خودکار انجام دهید. شروع به کار را آسان کنید و اقدامات بعدی خودشان می‌آیند.

این روش را امتحان کنید: دو دقیقه انجام دهید و سپس دست بکشید. بدوید، اما باید پس از دو دقیقه بایستید. شروع به فکر کردن کنید، اما باید بعد از دو دقیقه دست بکشید. مطالعه کنید، اما باید بعد از دو دقیقه دست بکشید. این یک استراتژی برای شروع نیست، این همه چیز است. عادت شما تنها می‌تواند یک صد و بیست ثانیه طول بکشد.

یکی از خوانندگان من از این استراتژی استفاده کرد. در ابتدا، او هر روز به باشگاه رفت، اما به خودش گفت که نباید بیش از پنج دقیقه در آنجا بماند. او به باشگاه می‌رفت، به مدت پنج دقیقه تمرین می‌کرد، و بعد از ۵ دقیقه از آنجا می‌رفت. چند هفته بعد، او با خودش فکر کرد: «خب، من

همیشه به اینجا می‌آیم. شاید باید کمی بیش‌تر بمانم.» او به تدریج زمان بیشتری در باشگاه ورزش کرد و چند سال بعد او دیگر اضافه وزنی نداشت.

در این‌جا به مثال دیگری اشاره می‌کنیم. تقریباً همه می‌توانند از نوشتن افکار خود روی کاغذ سود کنند، اما اکثر مردم بعد از چند روز تسلیم می‌شوند و یا به طور کامل از آن اجتناب می‌کنند، چرا که یادداشت‌برداری می‌تواند احساس خستگی به شما دهد. راز آن این است همیشه قبل از این‌که احساس کار کردن و خسته شدن کنید، دست بکشید. گرگ مک کیون^{۱۲۹}، مشاور توانایی از انگلیس، عادت یادداشت‌برداری را این‌گونه در خود ایجاد کرد که کم‌تر از چیزی که می‌خواست می‌نوشت.

او همیشه قبل از آن که احساس خسته شدن و کار کردن کند، دست می‌کشید. *ارنست همیگویی* برای هر نوع نوشتنی اعتقاد مشابهی داشت. او می‌گوید: «بهترین راه این است که همیشه زمانی که خوب پیش می‌روید، دست بکشید.»

استراتژی‌هایی این‌چنینی به دلایل دیگری نیز مؤثر هستند: آن‌ها هویتی را که می‌خواهید ایجاد کنید، تقویت می‌کنند. اگر پنج روز پشت سر هم در باشگاه حضور پیدا کنید، حتی اگر فقط برای دو دقیقه باشد، به هویت جدید خودتان رأی موافق می‌دهید.

¹²⁹ Greg McKeown

شما در مورد تناسب اندام پیدا کردن نگران نخواهید بود. شما در حال تبدیل شدن به فردی هستید که تمرینات ورزشی را از دست نمی‌دهد. شما کوچک‌ترین قدم‌ها را بر می‌دارید که نوع شخص مورد نظر شما را تأیید می‌کند. ما به ندرت در مورد تغییر به این شیوه فکر می‌کنیم، زیرا همه افراد در مورد هدف نهایی وسواس دارند. اما یک حرکت شنا، بهتر از ورزش نکردن است. یک دقیقه تمرین گیتار، بهتر از تمرین نکردن آن است. یک دقیقه خواندن بهتر از کتاب نخواندن است. بهتر است کمی انجام دهید تا این که اصلاً انجام ندهید.

زمانی که عادت را ایجاد کرده‌اید و هر روز خودتان را نشان می‌دهید، می‌توانید قانون دو دقیقه‌ای را با تکنیکی به نام شکل‌دهی عادت ترکیب کنید تا با عادت‌تان به هدف نهایی خود برسید.

مثال‌هایی از شکل‌دهی عادت

عادت سحرخیزی را در خود ایجاد کردن

مرحله ۱: هر شب قبل از ساعت ۱۰:۰۰ در خانه باشید.

مرحله ۲: هر شب تا ساعت ۱۰:۰۰ کل وسایل (تلویزیون، تلفن، و ...) را خاموش کنید.

مرحله ۳: هر شب ساعت ۱۰:۰۰ در تخت‌خواب‌تان باشید (کتاب بخوانید، با همسرتان حرف بزنید).

مرحله ۴: هر شب ساعت ۱۰:۰۰ لامپ‌ها را خاموش کنید.

مرحله ۵: هر روز ساعت ۶:۰۰ صبح از خواب بیدار شوید.

عادت گیاهخوار شدن

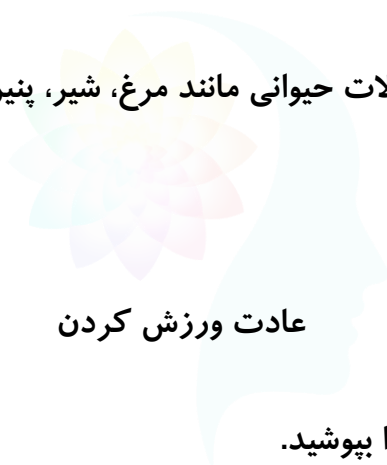
مرحله ۱: در هر وعده غذایی سبزیجات بخورید.

مرحله ۲: از خوردن گوشت حیوانات چهار پایی مانند گاو، گوسفند و ... خودداری کنید.

مرحله ۳: از خوردن گوشت حیوانات دوپایی مانند مرغ، بوقلمون و ... خودداری کنید.

مرحله ۴: از خوردن گوشت حیوانات بدون پا مانند ماهی، صدف خوراکی و ... خودداری کنید.

مرحله ۵: از خوردن تمام محصولات حیوانی مانند مرغ، شیر، پنیر و ... خودداری کنید.



عادت ورزش کردن

مرحله ۱: لباس‌های ورزش‌تان را بپوشید.

مرحله ۲: از خانه خارج شوید (می‌توانید پیاده‌روی کنید).

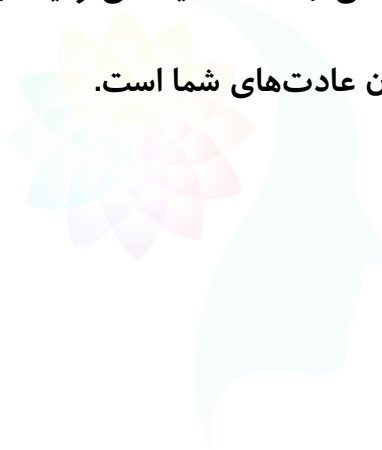
مرحله ۳: به باشگاه بروید، پنج دقیقه ورزش کنید و سپس بیرون بیایید.

مرحله ۴: در هر هفته حداقل یک بار به مدت ۱۵ دقیقه ورزش کنید.

مرحله ۵: سه بار در هفته به مدت یک ساعت ورزش کنید.

تقریباً هر هدف بزرگ‌تر زندگی می‌تواند به یک رفتار دو دقیقه‌ای تبدیل شود. من می‌خواهم یک زندگی سالم و طولانی داشته باشم < من نیاز دارم که تناسب اندام داشته باشم < من نیاز به ورزش کردن دارم < من باید لباس ورزشم بپوشم < من می‌خواهم یک ازدواج شاد داشته باشم < من باید یک همسر خوب باشم < هر روز باید هر کاری را انجام دهم تا زندگی‌مان را آسان‌تر کنم < برای هفته آینده باید برنامه غذایی داشته باشم.

هر زمان که تلاش می‌کنید تا عادت‌های را ادامه دهید، می‌توانید از قانون دو دقیقه استفاده کنید. این یک روش ساده برای آسان کردن عادت‌های شما است.



خلاصه فصل

- می‌توان یک عادت را در فقط چند ثانیه تکمیل کرد، اما این عادت‌ها هم‌چنین می‌توانند اقدامات شما برای چند دقیقه یا چند ساعت پس از آن را هم شکل دهند.
- بسیاری از عادت‌ها در لحظات تعیین کننده اتفاق می‌افتند – انتخاب‌هایی که یا شما را در جهت یک روز مؤثر و یا یک روز بی‌ثمر قرار می‌دهند.
- قانون دو دقیقه می‌گوید: «وقتی عادت جدیدی را شروع می‌کنید، در ابتدا باید کم‌تر از دو دقیقه طول بکشد.»
- هر چه پیش‌تر شروع یک فرآیند را به روالی تبدیل کنید، بیش‌تر احتمال دارد که بتوانید به حالت تمرکز عمیق برسید که برای انجام کارهای بزرگ لازم است.
- قبل از بهینه‌سازی، باید استانداردسازی کنید. شما نمی‌توانید عادت‌ها را که وجود ندارد بهبود بخشید.

فصل چهاردهم: چگونه عادت‌های خوب را اجتناب‌ناپذیر و انجام عادت‌های بد را غیرممکن کنیم

در تابستان سال ۱۸۳۰، ویکتور هوگو با ضرب‌الاجل بسیار دشوار و غیرممکنی مواجه شد. این نویسنده فرانسوی، دوازده ماه پیش به ناشرش قول کتاب جدیدی را داده بود. اما او به جای نوشتن، در همان سال به دنبال پروژه‌های دیگر، مهمانی دادن و تأخیر انداختن کار خود بود. ناشر هوگو یک مهلت زمانی کم‌تر از شش ماه را برای او تعیین کرد. این کتاب باید تا فوریه ۱۸۳۱ به پایان می‌رسید.

هوگو یک طرح عجیب و غریب را برای جبران تعلل و طفره رفتن‌های خود طراحی کرد. او تمام لباس‌هایش را جمع‌آوری کرد و از دستیارش خواست تا آن‌ها را در کمد بگذارد. او به جز یک شال بزرگ هیچ چیزی برای پوشیدن نداشت. او که حالا هیچ لباس مناسبی برای رفتن به خارج از خانه نداشت، دست به کار شد و در پاییز و زمستان سال ۱۸۳۰ با جدیت، کار نوشتن را ادامه داد. کتاب گوژپشت نوتردام^{۱۳۰} دو هفته زودتر از موعد در ۱۴ ژانویه ۱۸۳۱ منتشر شد.

گاهی اوقات موفقیت در مورد آسان‌تر کردن عادات خوب نیست و بیش‌تر در مورد سخت کردن عادت بد است. این معکوس قانون ۳ تغییر رفتار است: عادت را دشوار کنید. اگر متوجه شدید که پیوسته در دنبال کردن برنامه‌های‌تان دچار مشکل هستید، می‌توانید مانند ویکتور هوگو

¹³⁰ *Hunchback of Notre Dame*

عادت‌های بدتان را با ایجاد آنچه که روانشناسان آن را یک دستگاه تعهد^{۱۳۱} می‌نامند، دشوارتر کنید.

یک دستگاه تعهد، انتخابی است که در حال حاضر می‌کنید و اقدامات شما را در آینده کنترل می‌کند. این راهی برای انجام رفتارهای آینده، متصل کردن شما به عادت‌های خوب و محدود کردن عادت‌های بد است. هنگامی که ویکتور هوگو لباس‌هایش را از خود دور کرد تا بتواند روی نوشتن متمرکز شود، او یک دستگاه تعهد ایجاد کرد.

راه‌های زیادی برای ایجاد یک دستگاه تعهد وجود دارد. شما می‌توانید از طریق خرید مواد غذایی در بسته‌های جداگانه به جای بسته‌های بزرگ، بیش از حد غذا خوردن‌تان را کاهش دهید. من حتی از ورزشکارانی که باید وزن مشخصی داشته باشند، شنیده‌ام که در هفته قبل از وزن‌گیری، کیف پول‌شان را در خانه می‌گذارند تا برای خوردن غذاهای فست فود وسوسه نشوند.

نیر ایال^{۱۳۲}، دوست من و متخصص عادت، یک تایمر خریداری کرده است؛ این تایمر یک آداپتور است که او بین روتر اینترنت و پریز برق وصل می‌کند. ساعت ۱۰ هر شب، تایمر خروجی برق روتر قطع می‌کند. و وقتی اینترنت قطع می‌شود، همه می‌دانند وقت رفتن به رختخواب است.

دستگاه‌های تعهد مفید هستند، زیرا شما را قادر می‌سازند تا از نیت‌های خوب استفاده کنید و قربانی وسوسه‌ها نشوید. برای مثال، هرگاه که من به دنبال کاهش کالری مصرفی خود هستم، از

¹³¹ *commitment device*

¹³² Nir Eyal

پیشخدمت می‌خواهم تا قبل از سرو کردن، نیمی از غذا را برای بردن بسته‌بندی کند. اگر منتظر بمانم تا غذا را سرو کنند، به خودم می‌گویم: «من فقط نصف این غذا را می‌خورم»، اما این روش هرگز مؤثر نخواهد بود.

نکته مهم این است که کار را به گونه‌ای تغییر دهید که انجام ندادن عادت خوب، سخت‌تر از انجام دادن آن باشد. اگر برای تناسب اندام پیدا کردن انگیزه دارید، یک جلسه یوگا را برنامه‌ریزی کنید و هزینه کلاس را از قبل پرداخت کنید. اگر شما در مورد کسب و کاری که می‌خواهید شروع کنید هیجان‌زده هستید، به کارآفرینی که به او احترام می‌گذارید پیام بدهید و از او درخواست مشاوره تلفنی کنید

دستگاه‌های تعهد، با دشوارتر کردن انجام عادت‌های بد در حال حاضر، احتمال انجام عادت‌های خوب در آینده را افزایش می‌دهند. با این حال، ما می‌توانیم حتی بهتر عمل کنیم. ما می‌توانیم انجام عادت‌های خوب را اجتناب‌ناپذیر و انجام عادت‌های بد را غیرممکن کنیم.

چگونه عادت‌های خودکار کنیم و هرگز دوباره درباره آن فکر نکنیم

جان هنری پترسون^{۱۳۳} در سال ۱۸۴۴ در دایتون، اوهایو متولد شد. او دوران کودکی‌اش را در مزرعه خانوادگی گذراند و در کارگاه چوب‌بری پدرش به صورت شیفتی کار می‌کرد. پترسون

¹³³ John Henry Patterson

پس از حضور در دانشکده دارتموث^{۱۳۴} به اوهایو بازگشت و یک فروشگاه کوچک برای معدنچیان زغال سنگ افتتاح کرد. به نظر می‌رسید این یک فرصت خوب باشد. فروشگاه او با رقابت کمی مواجه بود و از مشتریان ثابتی برخوردار بود، اما او هنوز برای پول درآوردن با مشکلاتی مواجه بود. در این زمان بود که پترسون متوجه شد کارکنانش از او سرقت می‌کردند.

در اواسط دهه ۱۸۰۰، سرقت کارکنان یک مشکل رایج بود. رسیده‌ها در یک کشوی باز نگه داشته می‌شد و به آسانی قابل تغییر و یا دور انداختن بود. هیچ دوربین فیلمبرداری برای بررسی رفتار و هیچ نرم‌افزاری برای ردیابی معاملات وجود نداشت. اگر تمام روز حواس‌تان به کارکنان نبود، جلوگیری از سرقت کاری دشوار بود.

زمانی که پترسون در مورد این مشکلیش فکر می‌کرد، یک آگهی اختراع جدید به نام صندوقدار تطمیع نشدنی ریتی^{۱۳۵} را دید که توسط جیمز ریتی^{۱۳۶} ساکن دایتون طراحی شده بود و اولین صندوق پول شمار بود. دستگاه به صورت خودکار پس از هر معامله، پول و رسید را در داخل صندوق نگهداری می‌کرد. پترسون دو صندوق را هر کدام به قیمت پنجاه دلار خرید.

سرقت کارکنان از فروشگاه او یک شبه از بین رفت. در شش ماه آینده، کسب و کار پترسون ۵۰۰۰ دلار سود داشت که معادل بیش از ۱۰۰،۰۰۰ دلار امروز بود. پترسون تحت تأثیر دستگاهی بود که کسب و کارش را تغییر داده بود. او حق اختراع ریتی را خرید و شرکت صندوق پول

¹³⁴ Dartmouth

¹³⁵ Ritty's Incorruptible Cashier

¹³⁶ James Ritty

ملی^{۱۳۷} را باز کرد. ده سال بعد، صندوق پول ملی بیش از هزار کارمند داشت و در حال تبدیل شدن به یکی از موفق‌ترین بنگاه‌های زمان خود بود.

بهترین راه برای شکستن عادت بد این است که انجام آن را غیرعملی کنید. اصطکاک را تا جایی افزایش دهید که حتی گزینه‌ای برای عمل نداشته باشید. درخشش صندوق پول شمار این بود که با غیرممکن ساختن سرقت، رفتار اخلاقی را به صورت خودکار درآورد. این صندوق به جای تلاش برای تغییر کارکنان، رفتار مطلوب را به صورت خودکار درآورد.

بعضی از اقدامات یک دفعه‌ای - مانند نصب یک صندوق پول شمار - نتایج بسیار موفق و چند باره دارند. این انتخاب‌ها نیاز به کمی تلاش از قبل دارند، اما در طول زمان، ارزش افزایشی ایجاد می‌کنند. من از این ایده حمایت می‌کنم که یک انتخاب یک دفعه‌ای می‌تواند چندین بار فایده داشته باشد. من خوانندگان خودم را در مورد اقدامات یک دفعه‌ای مورد علاقه‌شان که منجر به بهبود عادات درازمدت می‌شوند، مورد بررسی قرار دادم. در صفحه بعدی، برخی از محبوب‌ترین پاسخ‌ها را مشاهده می‌کنید.

من مطمئنم که اگر شخص متوسطی فقط نیمی از اقدامات یک دفعه‌ای این لیست را انجام دهد، اکثرشان زندگی بسیار بهتری خواهند داشت. این اقدامات، یک راه ساده برای استفاده از قانون ۳

¹³⁷ National Cash Register Company

تغییر رفتار است. آن‌ها خوب خوابیدن، سالم غذا خوردن، مؤثر بودن، پس انداز کردن و به طور کلی بهتر زندگی کردن را آسان‌تر می‌کنند.

اقدامات یک دفعه‌ای که انجام عادت‌های خوب را تضمین می‌کند

تغذیه

- برای تصفیه آب منزل یک فیلتر آب بخرید.
- برای کاهش کالری دریافتی، از بشقاب‌های کوچک‌تر استفاده کنید.

خوابیدن

- تشک خوب و مناسبی بخرید.
- پرده‌های خاموشی و آرامش^{۱۳۸} بخرید.
- تلویزیون را از اتاق خواب‌تان بیرون ببرید.

بهره‌وری

- پیام‌های گروه شبکه‌های اجتماعی را روی سکوت قرار دهید.

¹³⁸ blackout curtains

- گوشی‌تان را روی سایلنت بگذارید.
- از فیلترهایی برای پاک کردن پیام‌های صندوق ورودی استفاده کنید.
- بازی‌ها را از گوشی‌تان حذف کنید.

خوشحالی

- حیوان خانگی داشته باشید.
- به یک محله دوستانه و اجتماعی بروید.



سلامتی کلی

- خودتان را واکسینه کنید.
- برای جلوگیری از درد پا، کفش‌های مناسبی بخرید.
- صندلی و میز خوب بخرید.

امور مالی

- در یک برنامه خودکار پس انداز پول ثبت نام کنید.
- سرویس کابلی تلویزیون خودتان را لغو کنید.
- از ارائه دهندگان خدمات بخواهید تا صورت‌حساب شما را کاهش دهند.

البته، راه‌های زیادی برای خودکار کردن عادت‌های خوب و حذف عادت‌های بد وجود دارد. به طور معمول، آن‌ها شامل استفاده از تکنولوژی برای کمک به شما هستند. تکنولوژی می‌تواند اقداماتی را که زمانی سخت، آزاردهنده و پیچیده بودند، به رفتارهایی تبدیل کند که آسان، بدون زحمت و ساده هستند. این قابل اطمینان‌ترین و مؤثرترین روش برای تضمین رفتار درست است. این روش بخصوص برای رفتارهایی بسیار مفید است که به ندرت اتفاق می‌افتد تا تبدیل به عادت شود. کارهایی مانند بازبینی مقیاس سرمایه‌گذاری که شما ماهانه یا سالیانه انجام می‌دهید و هرگز به اندازه کافی برای تبدیل شدن به یک عادت تکرار نمی‌شوند، بنابراین از تکنولوژی برای «به خاطر سپردن» انجام آن‌ها برای استفاده می‌شود.

مثال‌های دیگر عبارتند از:

پزشکی: نسخه‌ها را می‌توان به صورت خودکار دوباره پُر کرد.

امور مالی شخصی: کارکنان با کسر دستمزد خودکار می‌توانند برای بازنشستگی پس انداز کنند.

آشپزی: خدمات تحویل غذا می‌تواند خرید مواد غذایی شما را انجام دهد.

بهره‌وری: مرور رسانه‌های اجتماعی را می‌توان با یک مسدودکننده وب قطع کرد.

هنگامی که حداکثر زندگی خود را به حالت خودکار درآوردید، می‌توانید تلاش خود را صرف انجام وظایفی کنید که ماشین آلات نمی‌توانند برای شما انجام دهد. هر عادت را که به تکنولوژی می‌سپاریم، زمان و انرژی ما را آزاد می‌کند تا به مرحله بعدی رشد برسیم. آلفرد نورث وایتهد^{۱۳۹}، ریاضیدان و فیلسوف می‌نویسد: «تمدن با پیشرفت تعداد کارهایی که می‌توانیم بدون فکر کردن درباره آن‌ها انجام دهیم، پیشرفت می‌کند.»

البته، قدرت تکنولوژی می‌تواند در جهت مخالف ما نیز کار کند. تماشای بیش از حد تلویزیون به عادت تبدیل می‌شود، زیرا تماشا کردن این برنامه‌ها آسان‌تر است و شما باید تلاش بیشتری برای جلوگیری از نگاه کردن به صفحه نمایش داشته باشید. شبکه‌هایی مانند نت فلیکس یا یوتیوب به جای فشار دادن یک دکمه برای رفتن به قسمت بعدی، آن را به صورت خودکار برای شما پخش می‌کنند و در این صورت، تنها کاری که شما باید انجام دهید این است که چشم خود را باز نگه دارید.

تکنولوژی یک سطح راحتی را ایجاد می‌کند که شما را قادر می‌سازد تا برای کوچک‌ترین خواسته‌های خودتان عمل کنید. وقتی حتی اصلاً گرسنه نیستید، می‌توانید غذا را سفارش دهید تا

¹³⁹ Alfred North Whitehead

آن را درب منزلتان تحویل دهند. با کمترین خستگی، می‌توانید در دنیای وسیع رسانه‌های اجتماعی مشغول شوید.

هنگامی که تلاش بسیار کمی برای انجام خواسته‌های شما نیاز باشد، می‌توانید در هر لحظه به درون چیزی بروید. نکته منفی درباره خودکاری این است که می‌توانیم مدام کارهای آسان را انجام دهیم، اما برای انجام کارهای دشوارتر و کارآمدتر وقتی نداشته باشیم.

من اغلب هر زمان که وقت خالی داشته باشم، به سوی رسانه‌های اجتماعی گرایش پیدا می‌کنم. اگر فقط برای یک ثانیه احساس کسل بودن کنم، به سراغ گوشی‌ام می‌روم. آسان است که این حواس‌پرتی‌ها را یک «زنگ تفریح کوچک» بدانیم، اما با گذشت زمان این کار می‌تواند به یک مسئله جدی تبدیل شود.

انجام مداوم «فقط یک دقیقه دیگر»، می‌تواند من را از انجام هر کار مهمی باز دارد. (تنها من نیستم که این کار را می‌کند. یک فرد به طور متوسط، روزانه بیش از دو ساعت در رسانه‌های اجتماعی وقت می‌گذراند. مگر با ششصد ساعت اضافی در سال چه کاری می‌توان انجام داد؟)

در طول سالی که من این کتاب را نوشتم، استراتژی مدیریت زمان جدیدی را امتحان کردم. دستیار من تمام شنبه‌ها رمزهای عبور تمام حساب‌های رسانه‌های اجتماعی من را تغییر می‌داد. من تمام هفته بدون حواس‌پرتی کار می‌کردم. او چهارشنبه‌ها کلمه عبور جدید را برای من ارسال می‌کرد. من تمام تعطیلات آخر هفته را وقت داشتم تا از رسانه‌های اجتماعی لذت ببرم و او شنبه

صبح، رمز آن شبکه‌ها را تغییر می‌داد. (اگر دستیار ندارید، با دوستان یا اعضای خانواده‌تان کار کنید و هر هفته یک کلمه عبور جدید تعیین کنید.)

یکی از بزرگ‌ترین شگفتی‌ها این بود که خیلی سریع با آن سازگار شدم. در هفته اول دور کردن خودم از رسانه‌های اجتماعی، متوجه شدم که مانند قبل نیازی به بررسی هر روز آن شبکه‌ها ندارم. این کار خیلی آسان بود و به حالت عادی من تبدیل شد. هنگامی که انجام عادت بد من غیرممکن شد، متوجه شدم که واقعاً انگیزه‌ای برای انجام کارهای معنی‌دارتر داشتم. بعد از این که لذت ذهنی ناسالم را حذف کردم، لذت‌های سالم‌تر بسیار آسان‌تر شدند.

اگر خودکاری به نفع شما باشد، می‌تواند انجام عادت‌های خوب شما را اجتناب‌ناپذیر و انجام عادت‌های بد شما را غیرممکن کند. این راه نهایی برای تضمین رفتارهای آینده است. با استفاده از دستگاه‌های تعهد، تصمیمات استراتژیک یک دفعه‌ای، و تکنولوژی می‌توانید یک محیط اجتناب‌ناپذیر ایجاد کنید؛ محیطی که در آن عادت‌های خوب صرفاً نتیجه‌ای نیست که شما امید آن را داشته باشید، بلکه نتیجه‌ای است که عملاً تضمین شده است.

خلاصه فصل

- معکوس قانون سوم تغییر رفتار دشوار کردن عادت است. یک دستگاه تعهد، انتخابی است که در حال حاضر می‌کنید که اقدامات شما را در آینده کنترل می‌کند.
- این راه نهایی برای تضمین رفتارهای آینده این است که عادت‌های خود را به صورت خودکار انجام دهید.
- انتخاب‌های یک دفعه‌ای - مانند خرید یک تشک بهتر و یا ثبت نام در یک برنامه پس انداز خودکار - اقداماتی هستند که عادت‌های آینده شمار را به طور خودکار در می‌آورند و با گذشت زمان، ارزش افزایشی ایجاد می‌کنند.
- استفاده از تکنولوژی برای به طور خودکار درآوردن عادت‌های تان، قابل اطمینان‌ترین و مؤثرترین راه برای تضمین رفتار درست است.

چگونه عادت خوبی را به وجود بیاوریم

قانون اول: آن را آشکار کنید

۱,۱: کارت امتیازی عادت‌ها را پر کنید. عادت‌های کنونی خودتان را بنویسید تا نسبت به آن‌ها مطلع باشید.

۱,۲: از استراتژی قصد اجرایی استفاده کنید: من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.

۱,۳: از پشته‌سازی عادت‌ها استفاده کنید: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

۱,۴: محیط‌تان را طراحی کنید. نشانه‌های عادت‌های خوب را آشکار و قابل رویت کنید.

قانون دوم: آن را جذاب کنید

۲,۱: از پیوند خواسته و نیاز بهره ببرید: بین کاری که می‌خواهید انجام دهید، با کاری است که نیاز دارید انجام دهید، پیوندی ایجاد کنید.

۲,۲: عضو فرهنگی باشید که در این فرهنگ رفتار مورد نظر شما یک رفتار عادی است.

۳.۲: یک رویه انگیزشی به وجود بیاورید. دقیقاً قبل از انجام یک عادت دشوار، کاری را انجام دهید که از آن لذت می‌برید.

قانون سوم: آن را آسان کنید

۳.۱: اصطکاک را کاهش دهید. فاصله بین خود و عادت‌های خوب‌تان را کم کنید.

۳.۲: محیط‌تان را برای انجام آسان‌تر اقدامات آینده آماده کنید.

۳.۳: لحظات تعیین کننده: از انتخاب‌های کوچکی که بیش‌ترین نتایج را به همراه خواهند داشت، حداکثر استفاده را ببرید.

۳.۴: از قانون دو دقیقه استفاده کنید. عادت‌های‌تان را به مقیاس‌های کوچکی در بیاورید تا بتوانید در دو دقیقه یا کم‌تر آن‌ها را انجام دهید.

۳.۵: عادت‌های‌تان را خودکار کنید. از تکنولوژی و تصمیم‌های یک دفعه‌ای برای تضمین رفتارهای آینده بهره ببرید.

قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید

چگونه عادت بدی را از بین ببریم

معکوس قانون اول: آن را پنهان کنید

۱,۵: کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه عادت‌های بد. این نشانه‌ها را از محیط‌تان حذف کنید.

معکوس قانون دوم: آن را زشت نشان دهید.

۲,۴: ذهنیت‌تان را دوباره تعریف کنید. مزایای اجتناب از عادت‌های بد را برجسته کنید تا جذاب

به نظر نرسند.

معکوس قانون سوم: آن را سخت کنید

۳,۶: اصطکاک را افزایش دهید. فاصله بین خود و عادت‌های بدتان را افزایش دهید.

۳,۷: از یک دستگاه تعهد استفاده کنید. انتخاب‌های‌تان را محدود به آن‌هایی کنید که به سود

شما هستند.

معکوس قانون چهارم: آن را نارضایت بخش کنید.

فصل پانزدهم: قانون مهم تغییر رفتار

در اواخر دهه ۱۹۹۰، استفان لوبی^{۱۴۰}، کارمند بهداشت عمومی شهر اوماها زادگاهش در ایالت نبراسکا را ترک کرد، و بلیط یک طرفه شهر کراچی در پاکستان را خرید. کراچی یکی از پرجمعیت‌ترین شهرهای جهان بود. در سال ۱۹۹۸ بیش‌تر از نه میلیون نفر در این شهر زندگی می‌کردند. در آن زمان، این شهر مرکز اقتصادی پاکستان و قطب حمل و نقل بود که فعال‌ترین فرودگاه‌ها و بندرهای منطقه را در خود جای داده بود.

در بخش‌های بازرگانی شهر می‌توانستید همه تسهیلات استاندارد شهری را پیدا کنید و خیابان‌های مرکز شهر بسیار شلوغ بودند. در عین حال، کراچی یکی از سخت‌ترین شهرهای جهان برای زندگی کردن بود. بیش از ۶۰ درصد ساکنین کراچی، ساکنان زمین‌های غیرقانونی و زاغه‌نشین بودند. این مناطق پرجمعیت، مملو از خانه‌های موقتی بود که از تخته، آجر سیمانی سبک و سایر مصالح دوراندختنی ساخته شده بودند. هیچ سیستم انتقال ضایعات، شبکه برق و تأمین آب تمیز وجود نداشت. زمانی که هوا گرم می‌شد، خیابان‌ها ترکیبی از گرد و غبار و آشغال می‌شد. زمانی که هوا بارانی بود، خیابان‌ها پر از گل و لای بود. دسته پشه‌ها در آب‌های راکد به سرعت رشد می‌کردند و کودکان در میان زباله‌ها بازی می‌کردند. شرایط غیربهداشتی باعث شیوع بیماری و مشکلات زیادی می‌شد. منابع آب آلوده منجر به اسهال، استفراغ و دل درد مسری می‌شدند.

¹⁴⁰ Stephen Luby

تقریباً یک سوم کودکانی که آنجا زندگی می‌کردند، دچار سوء‌تغذیه بودند. از آنجایی که جمعیت زیادی به صورت فشرده در چنین محیط کوچکی زندگی می‌کردند، عفونت ویروسی و باکتریایی به سرعت همه گیر می‌شد. این مسئله بحران بهداشت همگانی بودند که استفان لوبی را به پاکستان کشانده بود. لوبی و تیمش دریافتند که در محیطی با بهداشت نامناسب، عادت ساده‌ی دست شستن، تفاوت بزرگی در وضعیت سلامتی ساکنین ایجاد می‌کند. اما خیلی زود متوجه شدند که اکثر مردم از قبل، از اهمیت شستن دست‌هایشان آگاه بودند، ولی با این حال و علی‌رغم این آگاهی، اکثر ساکنین دست‌هایشان را به شیوه‌ای غلط و بی‌حساب و کتاب می‌شستند. برخی افراد صرفاً دست‌هایشان را به سرعت در آب فرو می‌کردند. برخی از آن‌ها تنها یکی از دست‌هایشان را می‌شستند. بسیاری از آنان به سادگی قراموش می‌کردند که قبل از آماده کردن غذا، دست‌هایشان را بشویند. همه می‌گفتند که شستن دست‌ها مهم است، ولی تنها برخی از آنان این گفته را به عادت‌ی عملی برای خود درآورده بودند. مشکل آگاهی نبود. مشکل سازگاری و تداوم آن بود.

در همین زمان بود که لوبی و تیمش با شرکت پراکتور اند گمبل^{۱۴۱} همکاری کردند تا صابون سیف‌گارد^{۱۴۲} را به این مناطق بیاورند. در مقایسه با صابون استاندارد شما، استفاده از این صابون تجربه لذتبخش‌تری بود. لوبی به من گفت: «صابون سیف‌گارد در پاکستان صابون مرغوبی بود. عموماً افراد شرکت‌کننده در پژوهش گفتند که بسیار از آن صابون خوششان آمده است.» این

¹⁴¹ Procter & Gamble

¹⁴² Safeguard soap

صابون به راحتی کف می‌کرد و مردم قادر بودند دستان‌شان را با کف آن بپوشانند. به فاصله کمی پس از آن، دست شستن تا حدودی لذتبخش‌تر شد.

لوبی گفت: «من هدف ارتقاء دست شستن را نه تنها به عنوان یک تغییر رفتار، بلکه به عنوان پذیرش عادت می‌بینم. برای مردم، سازگاری با محصولی که ایجاد کننده‌ی سیگنال حسی مثبت قوی است، به عنوان مثال سازگاری با مزه نعنائی خمیر دندان، بسیار راحت‌تر از است تا سازگاری با عادت‌ی مانند نخ دندان کشیدن که حس لذتبخشی ندارد. تیم بازاریابی پروکتر و گمبل در مورد تلاش برای ایجاد تجربه‌ی مثبت دست شستن گفتگو می‌کردند.»

در عرض چند ماه، محققین متوجه تغییر سریعی در سلامتی کودکان این منطقه شدند. متوسط اسهال تا ۵۲ درصد، ذات‌الریه تا ۴۸ درصد و زرد زخم که نوعی عفونت باکتریایی پوستی است تا ۳۵ درصد کاهش یافت. تأثیرات بلندمدت بهتر نیز بودند.

لوبی در این باره می‌گوید: «ما پس از شش سال به چندین خانواده در کراچی سر زدیم که به آن‌ها صابون رایگان داده شده بود و برای شستن دستان‌شان تشویق شده بودند؛ زمانی که تیم ما به ملاقات‌شان رفت، بیش‌تر از پنج سال بود که صابونی از طرف ما دریافت نکرده بودند، اما در طول آزمایش، چنان به شستن دستان عادت کرده بودند که این عمل را هم‌چنان ادامه می‌دادند. این مثالی قوی برای چهارمین و آخرین قانون تغییر رفتار است: عادت را رضایت‌بخش کنید.»

زمانی که تجربه‌ای رضایت‌بخش است، بیش‌تر مایلیم تا آن رفتار را تکرار کنیم. این تمایل کاملاً منطقی است. احساس لذت - حتی مواردی جزئی مانند شستن دست‌ها با صابونی که بوی خوبی دارد و خوب کف می‌کند - سیگنال‌هایی هستند که به ذهن می‌گویند: «این کار حس خوبی دارد. دفعه بعد دوباره این کار را انجام بده.» احساس لذت به ذهن شما آموزش می‌دهد که یک رفتار، ارزش به خاطر آوردن و تکرار کردن را دارد.

داستان آدامس را در نظر بگیرید. آدامس به لحاظ بازرگانی در دهه‌ی اول سده‌ی نوزده فروخته می‌شد، اما تا سال ۱۸۹۱ که آدامس ریگلی^{۱۴۳} به بازار عرضه شد، این عادت فراگیر و جهان شمول نشده بود. نمونه‌های اولیه از صمغ‌های جویدنی نه چندان خوشمزه ساخته می‌شدند. ریگلی با اضافه کردن طعم و مزه‌هایی مانند نعنا تند و میوه‌ها، انقلابی در این صنعت به پا کرد که باعث شد این محصول خوشمزه و سرگرم‌کننده شود. سپس آنان گامی فراتر رفتند و آدامس را به عنوان روشی برای تمیز کردن دهان ترویج دادند. آن‌ها در تبلیغات به مخاطبان می‌گفتند: «مزه دهان‌تان را تازه کنید.» مزه‌های خوش‌طعم و لذیذ و حس دهانی خنک و خوشبو باعث شد استفاده از این محصول رضایت‌بخش باشد. مصرف این آدامس اوج گرفت و ریگلی بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده آدامس در جهان شد.

خمیر دندان هم مسیر مشابهی داشت. زمانی که تولیدکنندگان طعم نعنا تند، نعنا و دارچین را به محصولات‌شان اضافه کردند، به موفقیت بزرگی دست یافتند. این طعم‌ها تأثیر خمیر دندان را

¹⁴³ Wrigley

بهبود نمی‌بخشند. این خمیر دندان‌ها به سادگی حس «دهانی تمیز» را ایجاد می‌کنند و تجربه‌ی مسواک زدن دندان‌ها را لذتبخش‌تر می‌کنند. در واقع، همسرمد دیگر از خمیر دندان سینسوداین^{۱۴۴} استفاده نکرد، چون مزه دهانش پس از استفاده از این خمیردندان را دوست نداشت. او از برند دیگری با طعم نعنائی دیگری استفاده کرد که برایش لذتبخش‌تر بود. در مقابل، اگر تجربه‌ای رضایت‌بخش نباشد، کوچک‌ترین دلیلی برای تکرار آن نداریم.

در پژوهش به داستان زنی برخورد کردم که فامیل خودشیفته‌ای داشت که او را دیوانه کرده بود. او که در تلاش برای کم‌تر وقت گذراندن با این شخص خودخواه بود. زمانی که با او روبرو می‌شد، تا حد امکان کسل‌کننده و بی‌حال رفتار می‌کرد. داستان‌هایی از این قبیل، شواهدی از قانون مهم تغییر رفتار هستند: *اگر کاری پاداش داشته باشد، آن کار تکرار می‌شود. اگر کاری تنبیه داشته باشد، از انجام آن کار خودداری می‌شود.* شما در آینده یاد خواهید گرفت که کارهای‌تان را بر اساس چیزهایی که در گذشته به ازای آن پاداش دریافت کرده‌اید (یا تنبیه شده‌اید) انجام دهید. احساسات مثبت، عادت‌ها را بهبود می‌بخشند و احساسات منفی، عادت‌ها را از بین می‌برند.

سه قانون اول تغییر رفتار - آن را آشکار کنید، آن را جذاب کنید، آن را آسان کنید - این احتمال را بیش‌تر می‌کند که این دفعه رفتار اجرایی خواهد شد. قانون چهارم تغییر رفتار - آن را رضایت‌بخش کنید - این احتمال را بیش‌تر می‌کند که رفتار دفعه بعدی نیز تکرار می‌شود. این حلقه عادت

¹⁴⁴ Sensodyne

را کامل می‌کند. اما ترفندی وجود دارد. ما تنها به دنبال هر نوع رضایت و خرسندی نیستیم. آنچه ما به دنبالش هستیم، رضایت لحظه‌ای و فوری است.

عدم انطباق بین پاداش‌های لحظه‌ای و به تأخیر افتاده

تصور کنید که شما یک زرافه، فیل یا شیر هستید و در دشت‌های آفریقا می‌گردید. هر روز بیش‌تر تصمیم‌های شما تأثیر لحظه‌ای دارند. شما هر لحظه در مورد این فکر می‌کنید که چه چیزی بخورید، کجا بخوابید یا چگونه از شکارچی‌ها دوری کنید. شما در این حالت، دائماً به حال یا آینده بسیار نزدیک می‌اندیشید. شما در محیطی زندگی می‌کنید که داشمنان آن را محیط بازگشت لحظه‌ای^{۱۴۵} می‌نامند، چون اعمال شما پیامدهای لحظه‌ای و واضحی دریافت می‌کنند.

اکنون به خصلت انسانی خود بازگردید. در جامعه مدرن، بسیاری از انتخاب‌های امروز شما در آن واحد و بلافاصله برای شما سود و منفعتی به دنبال نخواهد داشت. اگر در محل کارتان کار خوبی انجام دهید، در عرض چند هفته‌ی بعد دستمزد دریافت خواهید کرد. اگر امروز ورزش کنید، شاید سال آینده اضافه وزن نداشته باشید. اگر امروز پول پس‌انداز کنید، احتمالاً برای سال‌های بازنشستگی پول کافی خواهید داشت. شما در محیطی زندگی می‌کنید که داشمنان آن را محیط

¹⁴⁵ *immediate-return environment*

بازگشت تأخیری^{۱۴۶} می‌نامند، چون شاید شما باید سال‌ها کار کنید تا سال‌ها بعد نتیجه را ببینید. ذهن انسان در محیط بازگشت تأخیری تکامل نیافته است.

اولین آثار باقی مانده از انسان‌های مدرن مانند هومو ساپیانس^{۱۴۷}، مربوط به حدود دویست هزار سال پیش است. انسان‌های نخستین، مغز نسبتاً مشابهی با ما داشتند. در عمل، نئوکورتکس - جدیدترین لایه مغز و قسمت مسئول در قبال وظایف و کاربردهای سطح بالاتر مانند زبان - تقریباً اندازه مشابهی با انسان‌های دویست هزار سال پیش داشت. شما نیز مانند پیشینیان عهد حجر خودتان سخت‌افزارهای مشابهی دارید.

در طول بیش از پانصد سال پیش یا بیش‌تر، به تازگی جامعه به محیطی با محیط بازگشت تأخیری مبدل گشته است. در مقایسه با سن مغز، جامعه مدرن برند نو و جدید تلقی می‌شود. در یک قرن گذشته، ما شاهد پیدایش ماشین، هواپیما، تلویزیون، کامپیوتر شخصی، اینترنت، گوشی هوشمند و خواننده‌های مشهوری بوده‌ایم. جهان در سال‌های اخیر تغییرات زیادی کرده است، اما طبیعت انسانی بسیار کم دستخوش تغییر شده است. پیشینیان ما مانند سایر حیوانات، علفزارهای گرمسیری آفریقا روزگار خود را با پاسخ دادن به تهدید و خطرها، اطمینان خاطر از وعده غذایی بعدی و حفظ پناهگاه از یک طوفان می‌گذراندند. این عوامل باعث می‌شدند تا ارزش بالایی برای لذت‌های لحظه‌ای داشته باشند. در آن دوران، آینده دور کم‌تر مایه نگرانی بود. و پس از هزاران

¹⁴⁶ *delayed-return environment*

¹⁴⁷ *Homo sapiens*

نسل در یک محیط بازگشت فوری، مغز ما در این مسیر تکامل یافت که نتایج سریع را به نتایج درازمدت ترجیح می‌دهد.

اقتصاددان‌های رفتارگرا به این گرایش و رغبت تحت عنوان *تناقض زمانی*^{۱۴۸} اشاره می‌کنند؛ یعنی، روشی که مغزمان در طول زمان پاداش‌ها را ارزیابی می‌کند، متناقض و ناسازگار است. شما به زمان حال، بیش‌تر از آینده بها می‌دهید. معمولاً این تمایل و گرایش به نفع ما است. به طور عادی پاداشی که در حال حاضر بی‌چون و چرا و قطعی است، با ارزش‌تر از حالتی است که صرفاً در آینده امکان‌پذیر است. اما گاهی اوقات، گرایش ما در رابطه با رضایتمندی و خشنودی لحظه‌ای مشکلاتی ایجاد می‌کند.

چرا باید شخصی با وجود این که می‌داند سیگار خطر ابتلا به سرطان ریه را افزایش می‌دهد، باز هم به سیگار کشیدن ادامه دهد؟ چرا باید شخصی با وجود این که می‌داند پُر خوری خطر مرض چاقی را افزایش می‌دهد، باز هم پُر خوری کند؟ چرا به کسی با وجود این که می‌داند رابطه جنسی ناسالم و ناامن منجر به انتقال بیماری‌های مقاربتی می‌شود، باز هم به این عمل ادامه دهد؟

زمانی که نحوه‌ی اولویت‌بندی مغز برای پاداش‌ها را بفهمید، پاسخ این سؤال‌ها روشن می‌شود؛ پیامدهای عادات بد به تأخیر می‌افتند، در حالی که پاداش‌های آن فوری و لحظه‌ای هستند. ممکن است سیگار کشیدن در عرض ده سال منجر به مرگ شما شود، اما در مقابل در لحظه استرس را کاهش می‌دهد و عطش شما به نیکوتین فروکش می‌کند. پُر خوری در طولانی‌مدت مضر

¹⁴⁸ *time inconsistency*

است، اما در لحظه اشتها آور است. رابطه جنسی - ایمن یا غیرقابل ایمن - در لحظه لذتبخش است اما بیماری و عفونت برای چند روز یا هفته و یا حتی سالها خود را نشان نمی‌دهند.

هر عادت‌ی در طول زمان، پیامدهای چندگانه ایجاد می‌کند. متأسفانه اغلب مواقع این پیامدها اغلب ناسازگار هستند. عموماً پیامدهای لحظه‌ای عادت‌های بد احساس خوبی دارند، اما پیامد و نتیجه نهایی احساس بدی را به وجود می‌آورند. اما این شرایط در مورد عادات خوب برعکس است: پیامد لحظه‌ای لذتبخش نبوده، اما در مقابل نتیجه نهایی با احساس خوبی همراه است.

فردریک باستیات^{۱۴۹}، اقتصاددان فرانسوی این مشکل را صریحاً تشریح کرده است و در این باره می‌گوید: «تقریباً همیشه زمانی که پیامدهای لحظه‌ای لذتبخش است، پیامدهای متعاقب فاجعه‌آمیز و هولناک هستند و برعکس. اغلب مواقع هر چه اولین میوه‌ی عادت طعم شیرین‌تری داشته باشد، میوه‌های بعدی طعم‌شان به تلخی می‌رود.»

از منظر دیگری که نگاه کنیم، هزینه‌های عادات خوب در حال حاضر و هزینه‌های عادات بد در آینده هستند. تمایل ذهن برای اولویت‌بندی زمان حال، به این معنی است که قادر نیستید به نیت و خواسته‌های خوب اعتماد کنید. زمانی که برنامه‌ریزی می‌کنید - تا وزن کم کنید، کتاب بنویسید، یا زبانی را یاد بگیرید - برنامه‌های‌تان را برای آینده چیده‌اید. و زمانی که چگونگی زندگی‌تان را پیش‌بینی می‌کنید، درک ارزش انجام عمل‌هایی با فواید طولانی‌مدت آسان است. همه‌ی ما خواستار

¹⁴⁹ Frédéric Bastiat

زندگی بهتری برای آینده‌مان هستیم. اما با این وجود زمانی که لحظه‌ی تصمیم‌گیری می‌رسد، معمولاً رضایت لحظه‌ای، برنده میدان می‌شود.

به عنوان یک قاعده کلی، هر چه احساس رضایت لحظه‌ای بیش‌تری از یک عمل داشته باشید، باید با جدیت این سؤال را از خودتان پرسید که آیا این عمل با اهداف بلندمدت‌تان هماهنگی دارد یا خیر.

بیاید با درک کامل‌تری از هر آنچه که باعث تکرار برخی رفتارها و اجتناب از برخی رفتارهای دیگر توسط مغز می‌شود، قانون مهم تغییر رفتار را به روز کنیم. کاری که در لحظه پاداش داده می‌شود، تکرار می‌شود. کاری که در لحظه جریمه و تنبیه می‌شود، از آن دوری و اجتناب می‌شود. ارجحیت ما برای رضایت لحظه‌ای حقیقت مهمی را در مورد موفقیت آشکار می‌کند: از آنجایی که تحت فشار هستیم، اکثر مردم کل روز را به دنبال احساس رضایت سریع هستند. جاده‌ای که از آن کم‌تر تردد شده باشد، جاده رضایت تأخیری به حساب می‌آید. چنانچه مایلید منتظر پاداش باشید، با رقابت کم‌تری مواجه می‌شوید و اغلب مواقع نتیجه بهتری می‌گیرید. همان‌طور که از قدیم گفته‌اند، همیشه آخرین مایل مسیر، کم‌ترددترین است. این دقیقاً همان چیزی است که این پژوهش نشان داده است. افرادی که در رضایت تأخیری عملکرد بهتری دارند، امتیاز آزمون‌های ای‌تی‌ها بیش‌تر است، سوء مصرف کم‌تری دارند، احتمال چاقی آن‌ها کم‌تر است، واکنش‌های بهتری نسبت به استرس دارند و مهارت‌های اجتماعی بهتری دارند.

همه ما این اتفاقات را در زندگی مان دیده‌ایم. اصولاً اگر تماشا کردن تلویزیون را به تأخیر بیندازید و تکالیف‌تان را به اتمام برسانید، چیزهای بیش‌تری یاد می‌گیرید و نمرات بهتری کسب می‌کنید. اغلب مواقع اگر دسر و چیپس نخرید، زمانی که به خانه می‌رسید، غذای سالم‌تری میل می‌کنید. در بعضی موارد، تقریباً موفقیت در هر زمینه‌ای مستلزم چشم‌پوشی از پاداشی لحظه‌ای به خاطر پاداشی تأخیری است. در این حالت مشکلی وجود دارد: اکثر مردم به این مسئله واقفند که رضایت تأخیری راهکار عاقلانه‌ای است.

آن‌ها خواستار سود و منفعت عادات خوب هستند: سالم بودن، مؤثر بودن، موفق بودن، آرامش داشتن. اما در لحظات تعیین‌کننده این پیامدها و نتایج به ندرت در اولویت ذهن قرار می‌گیرند. خوشبختانه این امکان وجود دارد که خودمان را برای دستیابی به رضایت تأخیری آموزش دهیم - اما برای تحقق این امر، می‌بایست هم‌سو با ذات و سرشت انسانی باشیم، نه این که در مقابل آن عمل کنید. بهترین راه هم اضافه کردن رضایت لحظه‌ای به عادات با نتایج طولانی‌مدت و هم‌چنین افزودن درد و رنج لحظه‌ای به عادت‌هایی است که نتایج طولانی‌مدت ندارند.

چگونه از رضایت لحظه‌ای به نفع شخص خودتان استفاده کنید

مهم‌ترین چیز برای نهادینه کردن عادت، احساس موفقیت است - حتی اگر به میزان کمی باشد. احساس موفقیت سیگنالی است که عادت شما ثمربخش بوده است و این که کارتان ارزش این تلاش را داشته است. در دنیایی کامل، پاداش یک عادت خوب خود عادت است. در دنیایی واقعی،

عادات خوب تنها زمانی ارزشمند هستند که برای تان چیزهایی را مهیا کنند. در وهله اول، همه چیز فداکاری و از خودگذشتگی است. چند باری به باشگاه رفته‌اید، اما قوی‌تر یا سالم‌تر یا سریع‌تر نشده‌اید. چند ماه بعد که چند کیلو وزن کم می‌کنید یا بازوهای تان شکلی به خود می‌گیرند، ورزش کردن صرفاً به خاطر خود ماهیت ورزش راحت‌تر می‌شود. در آغاز، به دلیلی احتیاج دارید که در این مسیر بمانید. به همین دلیل است که پاداش‌های لحظه‌ای بنیادین و ضروری هستند. این پاداش‌ها شما را هیجان‌زده نگه می‌دارند، در حالی که پاداش‌های تأخیری در پس زمینه عادات، روی هم جمع می‌شوند.

وقتی که در حال بحث در مورد پاداش لحظه‌ای هستیم، آنچه واقعاً در موردش حرف می‌زنیم، پایان یک رفتار است. پایان هر تجربه‌ای حیاتی است، زیرا تمایل‌مان برای به خاطر سپردن آن بیش‌تر از سایر مراحل است. رضایت‌بخش بودن، پایان عادت‌تان آن چیزی است که شما می‌خواهید. بهترین رویکرد، استفاده از یک تقویت و امداد^{۱۵۰} است که به فرآیند استفاده از پاداش لحظه‌ای به منظور افزایش میزان یک رفتار اشاره دارد. دسته بندی عادت‌ها، که در فصل پنج به آن پرداختیم، عادت‌تان را به یک نشانه لحظه‌ای پیوند می‌زند که باعث می‌شود پایان عمل‌تان رضایت‌بخش باشد.

به طور ویژه، امداد و تقویت لحظه‌ای زمانی می‌تواند کمک‌رسان باشد که با عادات اجتنابی در ارتباط باشد؛ یعنی همان رفتارهایی که می‌خواهید آن‌ها را متوقف کنید و انجام ندهید. نهادینه

¹⁵⁰ reinforcement

شدن عاداتی مانند: «دیگر خرید سبک‌سرا نه نمی‌کنم» یا «این ماه نوشیدنی الکلی نمی‌نوشم» چالش‌برانگیز است، زیرا زمانی که از ساعات خوش نوشیدن الکل یا نخریدن کفش صرف‌نظر می‌کنید، اتفاق خاصی نمی‌افتد. زمانی که در اولین مرحله هیچ عملی وجود نداشته باشد، تلقین احساس رضایت به خود، امری دشوار است. کل کاری که باید انجام دهید، این است که در برابر وسوسه و اغوا مقاومت کنید و بدانید که رضایت زیادی در پس آن وجود ندارد.

تبدیل شرایط به حالت عکس، یکی از راه‌حل‌هاست. شما می‌خواهید که اجتناب و خودداری از عادت، مشهود و چشمگیر باشد. حساب پس‌اندازی برای خودتان افتتاح کنید و آن را برای چیزی که می‌خواهید - برای مثال «یک کت چرمی» - اختصاص دهید. هر آن‌چه که در یک خرید خرج می‌کنید، همان مقدار پول را به حساب‌تان واریز کنید. از قهوه لاته صبح صرف‌نظر کنید، پنج دلار دیگر به حساب‌تان انتقال دهید. یک ماه دیگر از خدمات شبکه نت فلیکس بگذرید و ده دلار بیش‌تر پس‌انداز کنید. این کار مثل ایجاد یک برنامه وفاداری به خودتان است. پاداش لحظه‌ای پس‌انداز پول برای خرید کت چرمی، احساس خوبی دارد.

یکی از خوانندگان کتابم به همراه همسرش از برنامه مشابهی استفاده کردند. آن‌ها می‌خواستند زیاد بیرون غذا خوردن را ترک کنند و آشپزی با یکدیگر را شروع کنند. آن‌ها به حساب پس‌انداز خود برچسب «سفر به اروپا» زدند. از هر دفعه‌ای که از خوردن غذا در بیرون صرف‌نظر می‌کردند، ۵۰ دلار به حساب‌شان واریز می‌کردند. آن‌ها در پایان سال، پول پس‌اندازشان را برای تعطیلات خرج کردند.

گرفتن دوش در یک وان پُر کف و معطر یا رفتن به پیاده‌روی آهسته و در آرامش، نمونه‌های مناسبی از پاداش دادن به خودتان در اوقات فراغت‌تان است.

به طور مشابه، اگر پاداش‌تان برای ورزش، خوردن بستنی باشد، به تضاد هویت‌ها رأی می‌دهید و در نهایت به چیزی نمی‌رسید. در عوض، اگر به طور مثال پاداش‌تان ماساژ باشد، این هم لذت است و هم رأی مناسبی برای مراقبت از بدن‌تان است. پس حالا پاداش کوتاه‌مدت با نوع بلندمدت که همان سلامتی و تندرستی است، به طور هماهنگ عمل می‌کند. در نهایت، وقتی پاداش‌های غریزی مانند وضعیت و خلق و خوی بهتر، انرژی بیشتر و استرس کم‌تر به سوی شما می‌آیند، کم‌تر نگران پاداش‌های فرعی می‌شوید.

هویت به خودی خود کمک رسان می‌شود. شما این کار را انجام می‌دهید، چون خودتان هستید و خود واقعی بودن احساس خوبی به شما می‌دهد. هر چه بیش‌تر عادت‌ها به بخش از زندگی‌تان تبدیل می‌شود، کم‌تر به پاداش لحظه‌ای نیاز دارید. زیرا در نهایت هویت از عادت محافظت می‌کند. اما نمایان شدن هویت جدید زمانبر است. بنابراین زمانی که منتظر تحقق پاداش‌های کوتاه‌مدت هستید، امداد و تقویت لحظه‌ای، به حفظ انگیزه در کوتاه‌مدت کمک می‌کند.

به طور خلاصه، عادات برای به ادامه پیدا کردن، مستلزم لذتبخش بودن هستند. کمی تقویت و امداد - مانند صابونی برای بوی بسیار خوب یا خمیر دندان‌ی که طعم نعناعی طراوت بخشی دارد، یا دیدن ۵۰ دلار پول در حساب پس‌اندازتان - می‌توانند لذت لحظه‌ای را که برای عادت‌ها نیاز دارید مهیا کند. و مادامی که تغییر لذتبخش باشد، تغییر آسان می‌شود.

خلاصه فصل

- قانون چهارم تغییر رفتار، رضایت بخش کردن آن است.
- زمانی که تجربه ما رضایت بخش باشد، بیش تر مایل به تغییر رفتار هستیم.
- ذهن انسان به منظور اولویت بندی پاداش های لحظه ای در مقابل پاداش های تأخیری تکامل یافته است.
- قانون مهم تغییر رفتار: اگر کاری پاداش داشته باشد، آن کار تکرار می شود. اگر کاری تنبیه داشته باشد، از انجام آن کار خودداری می شود.
- برای نهادینه کردن عادت، نیازمند احساس موفقیت در لحظه هستید، حتی اگر به میزان کوچکی باشد.
- سه قانون اول تغییر رفتار – آن را آشکار کنید، آن را جذاب کنید و آن را آسان کنید – احتمال انجام عمل را بیش تر می کند قانون چهارم تغییر رفتار – آن را رضایت بخش کنید – احتمال تکرار عمل را بیش تر می کند.

فصل شانزدهم: چگونه هر روز عادت‌های خوب را ادامه دهیم

در سال ۱۹۹۳، بانکی در ابوتسفورد^{۱۵۱} کانادا، یک کارگزار بورس ۲۳ ساله به نام ترنت دیرزمید^{۱۵۲} را استخدام کرد. ابوتسفورد یک شهرک نسبتاً کوچک بود که در سایه ونکوور نزدیک خودش قرار داشت که در آن بسیاری از معاملات بزرگ تجاری انجام می‌شد. با توجه به مکان آن و با توجه به این نکته که دیرزمید تازه کار بود، هیچ کس انتظار خاصی از او نداشت. اما او به لطف یک عادت روزانه ساده، پیشرفت سریعی داشت. او هر روز صبحش را با دو ظرف شیشه‌ای بر روی میز خودش شروع می‌کرد. یکی از آن‌ها با ۱۲۰ گیره کاغذ پر شده بود و شیشه دیگر خالی بود. او به محض این که هر روز سرکارش حاضر می‌شد، تماس تلفنی فروش برقرار می‌کرد. بلافاصله پس از آن، او یک گیره کاغذ را از شیشه پر به درون شیشه خالی می‌انداخت و این روند هم‌چنان ادامه داشت. او به من گفت: «هر روز صبح من با ۱۲۰ گیره کاغذ در یک شیشه شروع می‌کردم و من تا زمانی که همه آن‌ها را به شیشه دوم منتقل نکرده بودم، هم‌چنان به زنگ زدن ادامه می‌دادم.»

¹⁵¹ Abbotsford

¹⁵² Trent Dyrsmid

دیرزمد در طی هجده ماه، ۵ میلیون دلار برای شرکت سودآوری داشت. زمانی که بیست و چهار ساله بود، سالانه ۷۵،۰۰۰ دلار درآمد داشت که معادل ۱۲۵،۰۰۰ دلار امروز است. او مدت کوتاهی پس از آن در شرکتی دیگر درآمدی شش رقمی داشت.

من این تکنیک را استراتژی گیره کاغذ می‌نامم و در طول سالها از خوانندگان کتابها و مطالبم شنیده‌ام که آنها از این استراتژی به روشهای مختلفی استفاده کرده‌اند. خانمی هر زمان که یک صفحه از کتابش را می‌نوشت، یک گیره‌ی سر را از ظرفی به ظرفی دیگر منتقل می‌کرد. مرد دیگری بعد از هر بار حرکت شنا رفتن، یک تیله را به درون ظرفی می‌انداخت.

پیشرفت کردن رضایت‌بخش است و ارزیابی‌های بصری - مانند حرکت دادن گیره‌های کاغذ و یا گیره‌ی سر و تیله - شواهد واضحی از پیشرفت شما را نشان می‌دهند. در نتیجه، آنها رفتار شما را تقویت می‌کنند و کمی رضایت لحظه‌ای و فوری را به هر فعالیتی اضافه می‌کنند.

برآوردهای بصری به صورت‌های مختلف صورت می‌گیرد: یادداشت‌های غذایی، گزارش ورزش کردن، کارت‌های وفاداری، نوار پیشرفت در نرم‌افزار دانلود، حتی شماره صفحات در یک کتاب. اما شاید بهترین راه برای اندازه‌گیری پیشرفت شما، پیگیری عادت^{۱۵۳} است.

¹⁵³ habit tracker

چگونه عادت‌ها را پیگیری کنیم

پیگیری عادت یک راه ساده برای ارزیابی این است که آیا عادت‌ها را انجام داده‌اید یا نه. اساسی‌ترین فرمت این است که تقویمی داشته باشید و هر روز که عادت‌تان را دنبال می‌کنید، دور آن روز دایره بکشید. به عنوان مثال، اگر شما در روزهای دوشنبه، چهارشنبه و جمعه مراقبه می‌کنید، کنار هر یک از این تاریخ‌ها یک X بگذارید. با گذشت زمان، تقویم به یادداشتی از پیگیری عادت شما تبدیل می‌شود.

افراد بی‌شماری عادت‌های خود را پیگیری کرده‌اند، اما شاید مشهورترین آن‌ها بنجامین فرانکلین باشد. فرانکلین، در سن بیست سالگی، هر جا که می‌رفت، یک دفترچه کوچک با خودش داشت و از آن برای پیگیری سیزده فضیلت شخصی استفاده می‌کرد. این لیست شامل اهدافی مانند «زمان را از دست نده. همیشه مشغول انجام کار مفیدی باشد و از گفتگوهای کم ارزش خودداری کن.» در پایان هر روز، فرانکلین دفترچه خود را باز می‌کرد و پیشرفتش را یادداشت می‌کرد.

جری ساینفلد^{۱۵۴} همیشه از این روش استفاده می‌کرد تا عادت نوشتن جوک‌هایش را ادامه دهد. او در مستند کم‌دین^{۱۵۵} توضیح می‌دهد که هدف او صرفاً این است که «هرگز این زنجیره هر روز جوک نوشتن را نشکند». به عبارت دیگر، او به این نکته توجه نمی‌کند که جوک‌هایش چقدر خوب

¹⁵⁴ Jerry Seinfeld

¹⁵⁵ Comedian

یا بد هستند و یا این که چگونه الهام گرفته است. او صرفاً روی این متمرکز است که خود را نشان دهد و به تعداد جوک‌هایش اضافه کند.

«زنجیره را نشکن» یک مانترای قدرتمند است. زنجیره‌ی تماس‌های فروش را نشکن و این گونه یک کسب و کار موفق ایجاد می‌کنید. زنجیره‌ی ورزش کردن را نشکنید و شما سریع‌تر از آنچه که انتظار می‌رود تناسب اندام خواهید داشت.

زنجیره‌ی هر روز ایجاد کردن را نشکنید و دستاورد چشمگیری خواهید داشت. پیگیری عادت قدرتمند است، زیرا از چند قانون تغییر رفتار استفاده می‌کند. این روش به طور همزمان یک رفتار را آشکار، جذاب و رضایت‌بخش می‌سازد. بیایید در مورد هر کدام بحث کنیم.

مزیت اول: ردیابی عادت آشکار است.

ثبت آخرین عمل شما انگیزه‌ای را ایجاد می‌کند که می‌تواند عمل بعدی شما را آغاز کند. ردیابی عادت به طور طبیعی مجموعه‌ای از نشانه‌های بصری مانند X ها را در تقویم و یا فهرست غذاهای حیوان خانگی‌تان را ایجاد می‌کند. هنگامی که به تقویم نگاه می‌کنید و این علامت‌ها را مشاهده می‌کنید، به یاد می‌آورید که دوباره عمل کنید.

تحقیقات نشان داده است افرادی که پیشرفت خود را در زمینه اهدافی مانند کاهش وزن، ترک سیگار و کاهش فشارخون پیگیری می‌کنند، نسبت به افرادی که این کار را نمی‌کنند، احتمال

بیش‌تری برای رسیدن به اهداف‌شان دارند. مطالعه‌ای با بیش از ۶۰۰ نفر نشان داد کسانی که لیست غذاهای روزانه خود را یادداشت می‌کنند، دو برابر بیش‌تر از سایر افراد در کاهش وزن موفق هستند. عمل پیگیری رفتار می‌تواند باعث تمایل به تغییر آن شود.

پیگیری عادت هم‌چنین شما را صادق نگه می‌دارد. اکثر ما یک دیدگاه تحریف شده از رفتار خودمان داریم. ما فکر می‌کنیم بهتر از واقعیت عمل می‌کنیم. این کار راهی برای غلبه بر نابینایی نسبت به رفتارمان و توجه به آنچه که در هر روز اتفاق می‌افتد، ارائه می‌دهد. ما به گیره کاغذی در ظرف نگاه می‌کنیم و بلافاصله می‌دانیم که چقدر کار کرده‌ایم (یا نکرده‌ایم). وقتی شواهد درست در مقابل شما باشند، احتمالاً به خودتان دروغ نخواهید گفت.

مزیت دوم: پیگیری عادت جذاب است.

پیشرفت مؤثرترین شکل انگیزه است. وقتی سیگنالی دریافت می‌کنیم که ما در حال حرکت به جلو هستیم، انگیزه بیش‌تری برای ادامه این مسیر خواهیم داشت. به این ترتیب، پیگیری عادت می‌تواند اثر زیادی بر انگیزه داشته باشد. هر پیروزی کوچک، میل شما را افزایش می‌بخشد.

این می‌تواند به خصوص در یک روز بد تأثیرگذار باشد. هنگامی که افسرده و ناراحت هستید، فراموش کردن تمام پیشرفت‌هایی که قبلاً داشته‌اید آسان است. پیگیری عادت، اثبات بصری کار سخت شما را فراهم می‌کند، و یک یادآوری ظریف از این موضوع است که شما تا چه حد پیش

آمده‌اید. به علاوه، مربع‌های خالی که هر روز صبح می‌بینید، می‌تواند باعث ایجاد انگیزه شما برای شروع شود، زیرا نمی‌خواهید پیشرفت خود را از دست بدهید.

مزیت سوم: پیگیری عادت رضایت‌بخش است.

این مهم‌ترین مزیت آن است. پیگیری می‌تواند به شکلی از پاداش تبدیل شود. این که کنار یکی از کارهایی را که انجام داده‌اید تیک بزنید، یک X روی تقویم بگذارید و یا تمرینات ورزشی لیست‌تان را انجام دهید، حس رضایت‌بخشی دارد. این که رشد نتایج‌مان را ببینیم، حس خوبی به ما می‌دهد و اگر احساس خوبی داشته باشید، احتمال بیش‌تری دارد که تسلیم نشوید.

پیگیری عادت هم‌چنین به حفظ تمرکز شما روی کاری که باید انجام دهید نیز کمک می‌کند: شما بیش‌تر روی فرآیند متمرکز هستید، نه روی نتیجه. شما روی بدنی شش تیکه داشتن متمرکز نیستید، شما صرفاً سعی می‌کنید که زنجیره را نشکنید و فردی باشید که تمرینات ورزشی را از دست نمی‌دهد.

به طور خلاصه، پیگیری عادت (۱) یک نشانه بصری ایجاد می‌کند که می‌تواند به شما یادآوری کند تا عمل کنید، (۲) به طور ذاتی به شما انگیزه می‌دهد، زیرا شما پیشرفتی را که ایجاد می‌کنید، مشاهده می‌کنید و نمی‌خواهید آن را از دست بدهید و (۳) هرگاه که مثال موفقی از عادت‌تان را ثبت می‌کنید، احساس رضایت خواهید داشت. علاوه بر این، پیگیری عادت، اثبات تصویری به شما

می‌دهد که شما برای نوع فردی که می‌خواهید رأی می‌دهید، و این یک شکل لذتبخش از لذت فوری و آنی است.

ممکن است برسید که اگر پیگیری عادت تا این حد مفید باشد، چرا تا الان در مورد آن صحبت نکرده‌ام؟

علی‌رغم تمام مزایا، به یک دلیل ساده تا به حال درباره آن حرفی نزده‌ام: بسیاری از مردم در برابر پیگیری عادت مقاومت می‌کنند. این کار می‌تواند مانند باری روی شانه‌های شما باشد، زیرا شما را به انجام دو عادت وا می‌دارد: عادت‌هایی که در حال تلاش برای ایجاد آن هستید و عادت‌هایی که باید آن را پیگیری کنید. وقتی در حال تلاش برای پیروی از رژیم غذایی‌تان مشکلی دارید، پیگیری این عادت کار سختی خواهد بود.

زمانی که کارهایی برای انجام دادن دارید، نوشتن تمام تماس‌های فروش به نظر خسته‌کننده می‌رسد. آسان‌تر این است که بگویید: «من کم‌تر غذا می‌خورم» یا «من سخت‌تر تلاش می‌کنم» یا «فراموش نمی‌کنم که این کار را انجام دهم.» مردم برای مثال به من می‌گویند: «من یک دفترچه تصمیم‌گیری دارم، اما آرزو می‌کنم که بیش‌تر از آن استفاده کنم.» یا «من تمرینات یک هفته‌ای را ثبت کرده‌ام، اما پس از مدتی، دیگر آن را انجام نمی‌دهم.» من خودم هم این شرایط را تجربه کرده‌ام. من یک بار لیست غذاهایی را که می‌خوردم، ثبت می‌کردم تا بدانم چقدر کالری دریافت می‌کنم. من برای یک وعده غذایی موفق بودم و سپس دیگر نتوانستم آن را ادامه دهم. نیازی به پیگیری و ثبت کردن کل زندگی‌تان نیست و قرار نیست همه این کار را انجام دهند. اما

تقریباً هر کسی می‌تواند به نوعی از آن سود ببرد، حتی اگر صرفاً به صورت موقت باشد. چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا پیگیری عادت ساده‌تر شود؟

پیگیری باید به عادت‌های مهم شما محدود شود. بهتر است به طور مداوم یک عادت را پیگیری کنید تا به صورت پراکنده ۱۰ عادت را. تکمیل رفتار نشانه‌ای برای نوشتن آن است. این رویکرد شما را قادر می‌سازد روش متداول دسته بندی عادت‌های فصل ۵ را با پیگیری عادت ترکیب کنید.

فرمول دسته بندی عادت + فرمول پیگیری عادت این گونه است:

بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

- بعد از این که تلفن را قطع کردم، یک گیره کاغذی را به درون ظرف دیگری می‌برم.
- بعد از تمام کردن هر جلسه باشگاه، آن را در لیست برنامه ورزشی‌ام ثبت می‌کنم.
- بعد از گذاشتن ظرف‌ها در ظرفشویی، غذایی را که خورده‌ام ثبت می‌کنم.

این تاکتیک‌ها می‌تواند پیگیری عادت‌های شما را ساده‌تر کند. حتی اگر شما فردی نیستید که از ثبت رفتارهای‌تان خوشتان بیاید، فکر می‌کنم انجام چند هفته‌ای آن برایتان مفید خواهد بود. این همیشه جالب است که بدانید چطور زمان خود را گذرانده‌اید.

وقتی عادت‌تان را ادامه نمی‌دهید، چگونه زود ریکاوری کنید

مهم نیست که چقدر با عادت‌های‌تان سازگاری دارید، در هر حال اجتناب‌ناپذیر است که زندگی در بعضی مواقع شما را با مشکلاتی مواجه می‌کند. کمال امکان‌پذیر نیست. همیشه شرایط اضطراری پیش می‌آید - شما بیمار می‌شوید یا باید برای کارتان سفر کنید یا خانواده‌تان کمی بیش‌تر به حضور شما نیاز دارند. هرگاه این اتفاق برای من می‌افتد، سعی می‌کنم به خودم یک قانون ساده را یادآوری کنم: هرگز دو بار از دست نده.

اگر یک روز را از دست بدهم، سعی می‌کنم با بیش‌ترین سرعت ممکن، آن را دوباره جبران کنم. شاید یک روز ورزش کردن را از دست بدهم، اما دو روز پشت سر هم را نه. شاید من یک پیتزا کامل بخورم، اما بعد از آن یک وعده غذایی سالم خواهم داشت.

من نمی‌توانم کامل باشم، اما می‌توانم از لغزش دوم جلوگیری کنم. اشتباه اول هرگز اشتباهی نخواهد بود که شما را نابود کند. این ماریچی از اشتباهات مکرر است که به دنبال آن می‌آید و می‌تواند باعث نابودی شما شود. یک لغزش می‌تواند اتفاقی باشد. اما دو بار از دست دادن و لغزش، شروع یک عادت جدید است.

این یکی از تفاوت‌های مهم بین برنده‌ها و بازنده‌ها است. هر کس می‌تواند عملکرد بد، ورزش بد یا روز بدی در محل کار داشته باشد. اما هنگامی که افراد موفق شکست می‌خورند، به سرعت ریکاوری می‌کنند. اگر تجدید عادت سریع باشد، شکستن عادت مهم نیست.

من فکر می‌کنم این اصل بسیار مهم است و حتی اگر نتوانم عادت‌های آن‌طور که می‌خواهم انجام دهم، باز هم از این اصل پیروی می‌کنم. مشکل لغزش نیست؛ مشکل این است که فکر کنید اگر شما نمی‌توانید کاری را کامل انجام دهید، پس اصلاً نباید این کار را انجام دهید.

شما متوجه نیستید که چقدر مهم است که در روزهای بد یا شلوغ‌تان خودتان را نشان دهید. بیش‌تر از این‌که روزهای موفق به شما کمک کنند، روزهای از دست رفته به شما صدمه می‌زنند. اگر با ۱۰۰ دلار شروع کنید، ۵۰ درصد سود شما را به ۱۵۰ دلار می‌رساند. اما اگر تنها ۳۳ درصد ضرر کنید، دوباره ۱۰۰ دلار خواهید داشت. به عبارت دیگر، اجتناب از دست دادن ۳۳ درصدی، به همان اندازه دستیابی به سود ۵۰ درصد مهم است. همان‌طور که چارلی مونگر^{۱۵۶} می‌گوید: «اولین قاعده اثر مرکب این است: هرگز به دلیل غیرضروری آن را قطع نکنید.»

به همین دلیل، تمرینات «بد» اغلب مهم‌ترین آن‌ها هستند. روزهای بی‌حال و تمرینات بد، اثر مرکب شما از روزهای خوب گذشته را حفظ می‌کنند. صفر نباشید. اجازه ندهید شکست‌های‌تان به تدریج اثر مرکب شما را نابود کنند.

علاوه بر این، همیشه مهم‌ترین نکته آن چیزی نیست که در طول تمرین اتفاق می‌افتد. مهم‌ترین چیز این است که فردی باشید که تمرینات را از دست نمی‌دهد. وقتی که احساس خوبی داشته باشید، ورزش کردن آسان است، اما بسیار مهم است که وقتی حالتان خوب نیست خودتان را نشان

¹⁵⁶ Charlie Munger

دهید، حتی اگر کم‌تر از انتظار عمل کنید. رفتن به باشگاه برای پنج دقیقه ممکن است عملکرد شما را بهبود نبخشد، اما هویت شما را دوباره تأیید می‌کند.

یکی دیگر از خطرات بالقوه، به ویژه اگر شما از پیگیری عادت استفاده می‌کنید، اندازه‌گیری چیزی اشتباه است.

بدانید چه وقت عادت را پیگیری کنید (و چه وقت پیگیری نکنید)

برای مثال، شما یک رستوران دارید و می‌خواهید بدانید که سرآشپز شما خوب کار می‌کند یا نه. یک راه برای اندازه‌گیری موفقیت این است که پیگیری کنید و ببینید هر روز چه تعداد مشتری در آن‌جا غذا می‌خورند. اگر مشتریان زیادی وارد رستوران شما شوند، حتماً غذا باید خوب باشد. اگر مشتریان کم‌تری به رستوران شما می‌آیند، باید چیزی اشتباه باشد.

با این حال، این اندازه‌گیری - درآمد روزانه - تنها یک تصویر محدود از آن‌چه را که واقعاً در حال انجام است نشان می‌دهد. فقط به خاطر این‌که کسی برای غذا پول می‌پردازد، به این معنا نیست که آن‌ها از غذا لذت می‌برند. حتی مشتریان ناراضی بعید به نظر می‌رسند که غذا بخورند و پول ندهند.

از طرف دیگر، ممکن است بخواهید بدانید چه تعداد از مشتریان غذای خودشان را تمام می‌کنند و یا این که بخواهید بدانید چند درصد از مشتریان انعام سخاوتمندانه‌ای می‌دهند. طرف تاریک پیگیری یک رفتار خاص، این است که ما از عدد تأثیر می‌گیریم تا هدف پشت آن.

اگر موفقیت‌تان را با درآمد سه ماهه‌تان اندازه‌گیری کنید، شما فروش، درآمد و حسابداری برای درآمد سه ماهه را بهینه‌سازی خواهید کرد. اگر موفقیت شما با تعداد کم‌تری در مقیاس اندازه‌گیری می‌شود، شما برای یک عدد کم‌تر در مقیاس بهینه‌سازی می‌کنید. ذهن انسان می‌خواهد در هر بازی «برنده» باشد.

این مشکل در بسیاری از زمینه‌های زندگی مشهود است. ما روی کار طولانی‌مدت تمرکز می‌کنیم تا این که کار معنی‌دار انجام دهیم. ما به برداشتن ده هزار گام اهمیت می‌دهیم تا این که در مورد سالم بودن مان مراقبت کنیم. ما در مورد آزمون‌های استاندارد آموزش می‌دهیم تا این که یادگیری، کنجکاوی و تفکر انتقادی را آموزش دهیم. به طور خلاصه، ما برای آن چه که اندازه‌گیری می‌کنیم، بهینه‌سازی می‌کنیم. هنگامی که ما اندازه‌گیری اشتباه را انتخاب می‌کنیم، رفتار اشتباه را می‌بینیم. این اصل که به افتخار چارلز گود هارت اقتصاددان، قانون گود هارت نامیده شده است، بیان می‌دارد: «هنگامی که اندازه‌گیری به یک هدف تبدیل می‌شود، دیگر یک اندازه‌گیری خوبی نیست.» اندازه‌گیری تنها زمانی مفید است که شما را هدایت می‌کند و زمینه را به یک تصویر بزرگ‌تر اضافه می‌کند، نه زمانی که باعث وسواس شما شود. هر عدد به سادگی یک تکه از بازخورد در سیستم کلی است.

در دنیای وابسته به داده، ما به اشتباه فکر می‌کنیم که فاکتورهایی که می‌توانیم اندازه‌گیری کنیم، تنها فاکتورهای موجود هستند. اما تنها به این دلیل که می‌توانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، به این معنی نیست که این مهم‌ترین چیز است. و فقط دلیل این که شما چیزی را نمی‌توانید اندازه‌گیری کنید، به این معنا نیست که مهم نیست.

تمام حرفم این است که بدانید بسیار مهم است که پیگیری عادت را در محل مناسب خود حفظ کنید. ثبت عادت و پیگیری پیشرفت‌تان می‌تواند احساس رضایت‌بخشی داشته باشد، اما اندازه‌گیری تنها چیزی است که اهمیت دارد. علاوه بر این، راه‌های زیادی برای اندازه‌گیری پیشرفت وجود دارد و گاهی اوقات تمرکز روی چیزی کاملاً متفاوت می‌تواند به شما کمک کند.

به همین دلیل است که پیروزی‌های غیرمقیاسی می‌تواند برای کاهش وزن مؤثر باشد. شاید عدد روی ترازو، شما را ناراحت کند، بنابراین اگر شما فقط روی این عدد تمرکز کنید، انگیزه شما از بین می‌رود. اما ممکن است متوجه شوید که پوست شما به نظر بهتر شده است و یا زودتر از قبل بیدار می‌شوید و میل جنسی شما افزایش یافته است. همه این‌ها راه‌های معتبری برای پیگیری بهبود و پیشرفت شما هستند. اگر شما به دلیل عدد مقیاس انگیزه نمی‌گیرید، شاید وقت آن باشد که روی یک اندازه‌گیری دیگر - که نشانگر پیشرفت بیشتری است - تمرکز کنید.

مهم نیست که چگونه میزان بهبودتان را اندازه‌گیری می‌کنید، در هر صورت پیگیری عادت‌ها یک راه ساده را برای رضایت شما از عادت‌های‌تان فراهم می‌کند. هر اندازه‌گیری، شواهدی را از این که

شما در مسیر درست حرکت می‌کنید و لحظه‌ای کوتاه از لذت لحظه‌ای و فوری برای یک کار خوب انجام شده را نشان می‌دهد.

خلاصه فصل

- یکی از رضایت‌بخش‌ترین احساسات، احساس پیشرفت است.
- ردیابی عادت یک راه ساده برای ارزیابی این است که آیا عادت را انجام داده‌اید یا نه. برای مثال، گذاشتن X در تقویم‌تان.
- پیگیری عادت‌ها و دیگر اشکال بصری اندازه‌گیری می‌تواند عادت‌های شما را با ارائه شواهد روشنی از پیشرفت‌تان رضایت‌بخش کنند. زنجیره را نشکنید. سعی کنید پیگیری عادت‌های‌تان را حفظ کنید.
- هرگز دو بار از دست ندهید. اگر یک روز از دست داده‌اید، سعی کنید که در اسرع وقت آن روز را جبران کنید.
- فقط به این دلیل که می‌توانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، به این معنی نیست که مهم‌ترین چیز است.

فصل هفدهم: چگونه دوستان مسئولیت‌پذیری^{۱۵۷} می‌توانند همه چیز را تغییر دهند

راجر فیشر^{۱۵۸} پس از خدمت به عنوان خلبان در جنگ جهانی دوم، در دانشکده حقوق هاروارد مشغول به تحصیل شد و به مدت سی و چهار سال در زمینه مدیریت مذاکره و تعارض تخصص پیدا کرد. او پروژه مذاکره هاروارد^{۱۵۹} را تأسیس کرد و با کشورهای متعدد و رهبران جهانی در مورد قطعنامه‌های صلح، بحران‌های گروگان‌گیری و سازش‌های دیپلماتیک فعالیت کرد. اما در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، زمانی که تهدید جنگ هسته‌ای افزایش یافت، فیشر شاید جالب‌ترین ایده‌اش را توسعه داد.

در آن زمان، فیشر روی طراحی استراتژی‌هایی که می‌توانست از جنگ هسته‌ای جلوگیری کند، متمرکز بود و او متوجه واقعیتی نگران‌کننده شده بود. رییس جمهور به کدهایی دسترسی داشت که استفاده از آن‌ها می‌توانست میلیون‌ها نفر را بکشد، اما در حقیقت خودش هرگز کشتن کسی را نمی‌دید، زیرا همیشه هزاران کیلومتر دورتر بود.

او در سال ۱۹۸۱ نوشت: «پیشنهاد من بسیار ساده بود. شماره کد [هسته‌ای] را در یک کپسول کوچک قرار دهید و سپس کپسول را درست در کنار قلب یک داوطلب جاگذاری کنید. داوطلب

¹⁵⁷ Accountability Partner

فردی که شما را نسبت به مسئولیت‌های تان متعهد نگه می‌دارد. م

¹⁵⁸ Roger Fisher

¹⁵⁹ Harvard Negotiation Project

به هنگام همراهی با رئیس جمهور، یک چاقوی قصابی بزرگ و سنگین با خود خواهد داشت. اگر در هر زمانی رئیس جمهور قصد داشت سلاح‌های هسته‌ای را پرتاب کند، تنها راهی که او می‌تواند این کار را انجام دهد، این است که ابتدا با دستان خودش یک انسان را بکشد. در این صورت رئیس جمهور می‌گوید: «جورج، من متأسفم، اما ده‌ها میلیون نفر باید بمیرند.» او باید به کسی نگاه کند و متوجه شود که مرگ چیست و بداند مرگ بی‌گناه یعنی چه. باید خون روی فرش کاخ سفید ریخته شود. وقتی این را به دوستانم در پنتاگون پیشنهاد دادم، آن‌ها گفتند: «خدای من، این وحشتناک است. این که رئیس جمهور مجبور باشد کسی را بکشد، قضاوت او را تحریف می‌کند. او ممکن است هرگز دکمه را فشار ندهد.»

در طول بحث ما در مورد قانون چهارم تغییر رفتار، ما اهمیت عادت‌های خوب را که بلافاصله رضایت‌بخش هستند، پوشش داده‌ایم. پیشنهاد فیشر، معکوس قانون چهارم است: آن را بلافاصله نارضایت‌بخش کنید.

همان‌طور که ما احتمال بیش‌تری برای تکرار تجربه‌ای رضایت‌بخش داریم، به همان میزان هم احتمال بیش‌تری برای جلوگیری از تکرار تجربه دردناک داریم. درد یک معلم مؤثر است. اگر شکستی دردناک باشد، جبران می‌شود. اگر شکستی نسبتاً بدون درد باشد، آن را نادیده می‌گیرید. هر چه اشتباهی سریع‌تر و با هزینه بیش‌تری باشد، سریع‌تر از آن یاد خواهید گرفت.

امکان عدم بازگشت مشتری باعث می‌شود رستوران‌ها غذای خوبی داشته باشند. هزینه‌ی بُردن عروق خون اشتباه، باعث می‌شود تا یک جراح، آناتومی انسان را به دقت یاد بگیرد و با دقت برش بزند. وقتی عواقب شدید باشد، مردم به سرعت یاد می‌گیرند.

هر چه درد لحظه‌ای و فوری بیش‌تر باشد، احتمال انجام رفتار کم‌تر می‌شود. اگر می‌خواهید از انجام عادت‌های بد اجتناب کنید و رفتارهای ناسالم را از بین ببرید، در این صورت اضافه کردن هزینه فوری به عمل، راهی عالی برای کاهش شانس انجام این عادت‌های بد و ناسالم است. ما عادت‌های بد را تکرار می‌کنیم، زیرا به نوعی به ما خدمت می‌کنند و این امر باعث می‌شود که رها کردن آن‌ها دشوار باشد. بهترین راهی که من برای غلبه بر این مشکل می‌شناسم، افزایش سرعت مجازات مربوط به این رفتارها است. بین عمل و عواقب نباید شکافی باشد.

به محض این که اقدامات باعث نتایج فوری شوند، رفتار شروع به تغییر می‌کند. اگر مشتریان با جریمه دیرکرد مواجه شوند، صورتحساب خود را به موقع پرداخت می‌کنند. زمانی که نمره امتحان دانش‌آموزان مشروط به حضور در کلاس باشد، آن‌ها مرتب در کلاس‌های‌شان حضور پیدا می‌کنند. ما تلاش زیادی می‌کنیم تا کمی از درد فوری اجتناب کنیم.

البته، محدودیتی برای این کار وجود دارد. اگر می‌خواهید از تنبیه برای تغییر رفتار استفاده کنید، در این صورت قدرت تنبیه باید با توجه به قدرت نسبی رفتار مورد نظر باشد. برای سالم بودن، هزینه تنبلی باید بیش‌تر از هزینه ورزش باشد. رفتار تنها زمانی تغییر می‌کند که تنبیه و مجازات به اندازه کافی دردناک باشد و به صورت قابل اعتمادی اعمال شود.

به طور کلی، هر چه عواقب محلی، ملموس، عینی و فوری‌تر باشد، احتمال بیش‌تری وجود دارد که رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد. هر چه عواقب کلی، ناملموس، مبهم و به تأخیر افتاده باشد، احتمال کم‌تری برای تأثیر روی رفتار فرد دارد. خوشبختانه، یک راه ساده برای اضافه کردن هزینه فوری به هر عادت بدی وجود دارد: پیمان عادت^{۱۶۰}.

پیمان عادت

اولین قانون کمربند ایمنی در ۱ دسامبر ۱۹۸۴ در نیویورک به تصویب رسید. در آن زمان، فقط ۱۴ درصد از مردم در ایالات متحده به طور مرتب کمربند ایمنی را می‌بستند، اما همه چیز در شرف تغییر کردن بود. در عرض پنج سال، بیش از نیمی از ملت قوانین کمربند ایمنی داشتند. امروزه، در چهل و نه ایالت از پنجاه ایالت کشور، استفاده از کمربند ایمنی قابل اجرا است. و این فقط صرفاً در مورد قانون نیست؛ تعداد افرادی که کمربند ایمنی می‌بندند نیز به طور چشمگیری تغییر کرده است. در سال ۲۰۱۶، بیش از ۸۸ درصد از آمریکایی‌ها، هر بار که سوار خودروهایشان می‌شدند، کمربند ایمنی‌شان را می‌بستند. در تنها بیش از سی سال، عادت میلیون‌ها نفر تغییر کرد.

قوانین و مقررات نمونه‌ای از این مورد هستند که چگونه دولت با ایجاد یک پیمان اجتماعی می‌تواند عادت‌های ما را تغییر دهد. به عنوان یک جامعه، ما به طور کلی قبول می‌کنیم که قوانین خاصی را

¹⁶⁰ habit contract

دنبال کنیم و سپس آن‌ها را به عنوان یک گروه اجرا کنیم. هر وقت قوانین جدیدی روی رفتار تأثیر بگذارند - قوانین کمر بند ایمنی، ممنوعیت سیگار کشیدن در داخل رستوران‌ها، بازیافت اجباری - این‌ها نمونه‌ای از یک قرارداد اجتماعی است که عادت‌های ما را شکل می‌دهد.

درست همان‌طور که دولت‌ها از قوانین برای پاسخگویی شهروندان استفاده می‌کنند، شما هم می‌توانید یک پیمان عادت ایجاد کنید تا مسئولیت‌پذیری خودتان را حفظ کنید. یک پیمان عادت، یک توافق کلامی یا کتبی است که در آن شما تعهد خود را به یک عادت خاص اعلام می‌کنید و در صورت عدم پیروی از آن تنبیه می‌شوید. سپس شما یک یا دو نفر را به عنوان دوستان مسئولیت‌پذیری خودتان انتخاب می‌کنید و پیمان را با شما امضا می‌کنند.

برایان هریس^{۱۶۱}، کارآفرینی از نشویل^{۱۶۲} تنسی^{۱۶۳} اولین کسی بود که دیدم این استراتژی را به کار می‌برد. هریس مدت کوتاهی پس از تولد پسرش متوجه شد باید چند کیلو وزن کم کند. او پیمان عادت‌های را بین خودش، همسرش و مربی شخصی‌اش نوشت. در اولین نسخه پیمان نوشته شده بود: «اولین هدف برایان برای سه ماه اول ۲۰۱۷ شروع دوباره صحیح خوردن است، تا دوباره احساس خوبی داشته باشد، ظاهرش بهتر شود و بتواند به هدف بلندمدت خود یعنی وزن ۹۰ کیلوگرم برسد.»

¹⁶¹ Bryan Harris

¹⁶² Nashville

¹⁶³ Tennessee

زیر آن، هریس یک نقشه راه را برای دستیابی به نتیجه ایده‌آل خود مشخص کرده بود:

- مرحله اول: در سه ماه اول، رژیم غذایی کم کربوهیدرات داشته باش.
- مرحله دوم: در سه ماه دوم، یک برنامه پیگیری مواد مغذی را دنبال کن.
- مرحله سوم: در سه ماه سوم، برنامه غذایی و ورزشی خودت را بهبود ببخش و ادامه بده.

در نهایت، او تمام عادات‌های روزانه‌ای را نوشت که او را به هدفش می‌رساند. به عنوان مثال: «هر روز خودش را وزن کند و تمام مواد غذایی را که هر روز مصرف می‌کند بنویسد.» و سپس وی تنبیه و مجازاتش را در صورت عدم موفقیت نوشت: «اگر برایان این دو مورد را انجام ندهد، عواقب زیر اعمال خواهد شد: او باید بقیه این سه ماه، تمام روزهای کاری و جمعه‌ها صبح لباس رسمی بپوشد. لباس رسمی پوشیدن به معنی نپوشیدن شلوار جین، تی شرت، هودی، یا شلوارک است. همچنین اگر او یک روز لیست غذاها و خوراکی‌های مصرفی آن روزش را ننویسد، به جویی (مربی او) ۲۰۰ دلار پرداخت خواهد کرد.» در پایین صفحه، هریس، همسرش و مربی او پیمان را امضا کردند. واکنش اولیه من این بود که این پیمان، به خصوص امضا کردن آن، بیش از حد رسمی و غیرضروری است. اما هریس من را متقاعد کرد که امضای پیمان، نشان دهنده جدی بودن است. او گفت: «هر زمان که این بخش را نادیده می‌گیرم، تقریباً بلافاصله شروع به تنبلی و بی‌خیال شدن آن می‌کنم.»

هریس سه ماه بعد، پس از رسیدن به اهداف خود برای سه ماه اول، اهداف خود را ارتقاء داد و عواقب آن نیز متفاوت شد.

اگر او در رسیدن به اهداف کربوهیدرات و پروتئین خود کوتاهی می‌کرد، باید ۱۰۰ دلار به مربی خود پرداخت می‌کرد. و اگر او خودش را وزن نمی‌کرد، باید ۵۰۰ دلار به همسرش می‌داد. و شاید سخت‌ترین آن‌ها، اگر او فراموش می‌کرد که حرکت دو اسپرینت را انجام دهد، باید تا آخر آن سه ماه، هر روز لباس رسمی می‌پوشید و کلاه تیم آلاباما را روی سرش می‌گذاشت که رقیب تیم مورد علاقه او بود.

این استراتژی، مؤثر واقع شد. هریس با کمک همسر و مربی خودش به عنوان دوستان مسئولیت‌پذیری و با پیمان عادت‌تی که دقیقاً مشخص می‌کرد چه چیزی را هر روز انجام دهد، سرانجام به هدفش رسید و وزنش را کاهش داد.

برای این که عادت‌های بد را نارضایت‌بخش کنید، بهترین گزینه این است که آن‌ها را در لحظه دردناک کنید. پیمان عادت، یک روش ساده برای انجام همین کار است. حتی اگر شما نمی‌خواهید یک پیمان عادت کامل داشته باشید، به سادگی داشتن یک دوست مسئولیت‌پذیری هم مفید است. مارگارت چو^{۱۶۴} کم‌دین، هر روز یک شوخی یا آهنگ می‌نویسد. او چالش «یک روز، یک آهنگ» را با دوستش انجام می‌دهد و این به هر دوی آن‌ها کمک می‌کند تا مسئولیت‌پذیر و متعهد بمانند.

¹⁶⁴ Margaret Cho

دانستن این که کسی اعمال شما را تماشا می کند، می تواند یک انگیزه قوی باشد. شما به احتمال زیاد به تعویق افتادن یا طفره رفتن را رها می کنید، زیرا می دانید هزینه فوری برای شما به همراه خواهد داشت. اگر به تعهدتان عمل نکنید، شاید آنها شما را به عنوان فردی غیرقابل اعتماد یا تنبل ببینند. و در صورت ادامه ی این رفتار، ناگهان می بینید که نه تنها نمی توانید به قول هایی که به خودتان داده اید عمل کنید، بلکه به قول هایی که به دیگران هم داده اید پایبند نیستید.

شما حتی می توانید این فرآیند را خودکار کنید. توماس فرانک^{۱۶۵}، کارآفرینی در بولدر، کلرادو، هر روز صبح ساعت ۵:۵۵ بیدار می شود و اگر در این ساعت بیدار نشود، ساعت هشدار او به صورت خودکار می گوید: «الان ساعت ۶:۱۰ است و من بیدار نیستم، چون من تنبلم! در عوض باید ۵ دلار جریمه شوم.»

ما همیشه سعی می کنیم بهترین خودمان را به جهان معرفی کنیم. ما موهایمان را شانه می زنیم و دندان هایمان را مسواک می زنیم و لباس های قشنگ و مناسبی می پوشیم، زیرا می دانیم که این عادت ها احتمالاً یک واکنش مثبت دریافت می کنند. ما می خواهیم نمرات خوب بگیریم و از مدارس برتر فارغ التحصیل شویم تا بتوانیم خانواده و دوستان را تحت تأثیر قرار دهیم.

¹⁶⁵ Thomas Frank

ما به نظرات کسانی که در اطراف ما هستند، اهمیت می‌دهیم، زیرا باعث می‌شود دیگران ما را دوست داشته باشند. دقیقاً به همین خاطر است که یک دوست مسئولیت‌پذیری یا امضای پیمان عادت می‌تواند نتیجه خوبی داشته باشد.

خلاصه فصل

- معکوس قانون چهارم تغییر رفتار: آن را نارضایت‌بخش کنید. اگر عادت بدی دردناک یا نارضایت‌بخش باشد، احتمال کم‌تری دارد که آن را تکرار کنیم.
- یک دوست مسئولیت‌پذیری می‌تواند هزینه‌های فوری برای متعهد نماندن و عمل نکردن را ایجاد کند. ما به آنچه که دیگران در مورد ما فکر می‌کنند، عمیقاً اهمیت می‌دهیم و ما نمی‌خواهیم دیگران نظر بدی نسبت به ما داشته باشند.
- از یک پیمان عادت می‌توان برای اضافه کردن هزینه‌های اجتماعی برای هر رفتاری استفاده کرد. این باعث می‌شود هزینه‌های عمل نکردن به وعده‌هایتان را عمومیت ببخشید و دردناک کنید.
- دانستن این که شخص دیگری در حال تماشای اعمال شما است، می‌تواند یک انگیزه قوی باشد.

چگونه عادت خوبی را به وجود بیاوریم

قانون اول: آن را آشکار کنید

۱,۱: کارت امتیازی عادت‌ها را پُر کنید. عادت‌های کنونی خودتان را بنویسید تا نسبت به آن‌ها مطلع باشید.

۱,۲: از استراتژی قصد اجرایی استفاده کنید: من در (زمان) در (مکان) این (رفتار) را انجام خواهم داد.

۱,۳: از پشته‌سازی عادت‌ها استفاده کنید: بعد از (عادت کنونی) این کار (عادت جدید) را انجام خواهم داد.

۱,۴: محیط‌تان را طراحی کنید. نشانه‌های عادت‌های خوب را آشکار و قابل رویت کنید.

قانون دوم: آن را جذاب کنید

۲,۱: از پیوند خواسته و نیاز بهره ببرید: بین کاری که می‌خواهید انجام دهید با کاری است که نیاز دارید انجام دهید، پیوندی ایجاد کنید.

۲,۲: عضو فرهنگی باشید که در این فرهنگ رفتار مورد نظر شما یک رفتار عادی است.

۳.۲: یک رویه انگیزشی به وجود بیاورید. دقیقاً قبل از انجام یک عادت دشوار، کاری را انجام دهید که از آن لذت می‌برید.

قانون سوم: آن را آسان کنید

۳.۱: اصطکاک را کاهش دهید. فاصله بین خود و عادت‌های خوب‌تان را کم کنید.

۳.۲: محیط‌تان را برای انجام آسان‌تر اقدامات آینده آماده کنید.

۳.۳: لحظات تعیین کننده: از انتخاب‌های کوچکی که بیش‌ترین نتایج را به همراه خواهند داشت، حداکثر استفاده را ببرید.

۳.۴: از قانون دو دقیقه استفاده کنید. عادت‌هایتان را به مقیاس‌های کوچکی در بیاورید تا بتوانید در دو دقیقه یا کم‌تر، آن‌ها را انجام دهید.

۳.۵: عادت‌هایتان را خودکار کنید. از تکنولوژی و تصمیم‌های یک دفعه‌ای برای تضمین رفتارهای آینده بهره ببرید.

قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید

۴,۱: از نیرو و امداد استفاده کنید. وقتی عادت‌ها را کامل کردید، به خودتان پاداش فوری و لحظه‌ای

بدهید.

۴,۲: «انجام ندادن چیزی» را لذتبخش کنید. وقتی از انجام عادت بدی اجتناب می‌کنید، راهی را

برای دیدن مزایای آن ایجاد کنید.

۴,۳: عادت‌هایتان را پیگیری کنید. مجموعه عادت‌هایتان را در تحت نظر بگیرید و «زنجیره را

نشکنید.»

۴,۴: هرگز دو بار از دست ندهید. وقتی فراموش می‌کنید که عادت‌ها را انجام دهید، اطمینان حاصل

کنید که خیلی زود آن را جبران کنید.

چگونه عادت بدی را از بین ببریم

معکوس قانون اول: آن را پنهان کنید

۱,۵: کاهش قرار گرفتن در معرض نشانه عادت‌های بد. این نشانه‌ها را از محیط‌تان حذف کنید.

معکوس قانون دوم: آن را زشت نشان دهید.

۲,۴: ذهنیت‌تان را دوباره تعریف کنید. مزایای اجتناب از عادت‌های بد را برجسته کنید تا جذاب

به نظر نرسند.

معکوس قانون سوم: آن را سخت کنید

۳,۶: اصطکاک را افزایش دهید. فاصله بین خود و عادت‌های بدتان را افزایش دهید.

۳,۷: از یک دستگاه تعهد استفاده کنید. انتخاب‌های‌تان را محدود به آن‌هایی کنید که به سود

شما هستند.

معکوس قانون چهارم: آن را نارضایت‌بخش کنید.

۴,۵: یک دوست مسئولیت‌پذیری داشته باشید. از کسی بخواهید رفتار شما را تحت نظر داشته

باشد.

۴,۶: یک پیمان عادت ایجاد کنید. هزینه عادت‌های بد خودتان را عمومیت ببخشید و دردناک

کنید.

تاکتیک‌های پیشرفته

چگونه از نسبتاً خوب بودن به واقعاً عالی بودن برسیم

فصل هجدهم: حقیقت درباره استعداد (ژن‌ها چه زمانی مهم هستند و چه زمانی مهم نیستند)

بسیاری از مردم با مایکل فلیس^{۱۶۶} آشنا هستند. او عموماً به عنوان یکی از بزرگ‌ترین ورزشکاران تاریخ شناخته می‌شود. فلیس بیش‌ترین مدال‌های المپیک را نه تنها در رشته شنا، بلکه در میان تمام رشته‌های المپیک دارد. افرادی کم‌تری اسم هشام الگروج^{۱۶۷} را شنیده‌اند، اما او ورزشکار فوق‌العاده‌ای بود. هشام یک دونده مراکشی است که دارای دو مدال طلای المپیک است و یکی از بزرگ‌ترین دونده‌های تمام دوران است. او سال‌ها رکورد جهانی مسابقات ۱۵۰۰ مایل و مسابقه ۲۰۰۰ متر را در اختیار داشت. او در بازی‌های المپیک آتن، یونان، در سال ۲۰۰۴، در مسابقات ۱۵۰۰ متر و ۵۰۰۰ متر، مدال طلا را به دست آورد.

این دو ورزشکار به طرق مختلفی بسیار متفاوت هستند. (برای مثال، یکی در زمین و دیگری در آب به رقابت می‌پردازد.) اما مهم‌ترین مورد تفاوت، قد آن‌ها است. قد هشام الگروج ۱۷۶ سانتی‌متر و مایکل فلیس ۱۹۴ سانتی‌متر است. با وجود این اختلاف قد، این دو مرد در یک مورد یکسان هستند: طول درز میان پاچه شلوار مایکل فلیس و هشام الگروج به یک اندازه است.

¹⁶⁶ Michael Phelps

¹⁶⁷ Hicham El Guerrouj

این چطور ممکن است؟ فلپس دارای پاهای نسبتاً کوتاه به نسبت قد و نیم تنه خود است، که برای یک شناگر ایده‌آل است. هشام الگروج دارای پاهای بسیار بزرگ و یک نیم تنه کوتاه است، و این یک ساختار ایده‌آل برای دویدن است.

خوب، حالا تصور کنید اگر این ورزشکاران سطح جهانی قرار بود ورزش‌های‌شان را با هم عوض کنند، چه اتفاقی می‌افتاد. آیا مایکل فلپس با توجه به ویژگی‌های خاص بدنی خود و بدون تمرین کافی می‌تواند یک دونده استقامت قهرمان المپیک باشد؟ بعید است. فلپس در اوج تناسب اندام، ۸۸ کیلوگرم وزن داشت که ۴۰ درصد سنگین‌تر از هشام الگروج با ۶۳ کیلوگرم وزن است. دونده‌های قد بلند، دونده‌های سنگین‌تری هستند و هر کیلوگرم اضافی در مسابقات دو استقامت به ضرر آنها است. فلپس در رقابت با نخبه‌های این رشته از ابتدا محکوم به شکست بود.

به همین ترتیب، الگروج هم ممکن است یکی از بهترین دونده‌های تاریخ باشد، اما بعید است که بتواند هرگز برای مسابقات شنای المپیک واجد شرایط باشد. از سال ۱۹۷۶، متوسط قد دارنده‌های مدال طلای المپیک در دوی ۱۵۰۰ متر مردان، ۱۷۷ سانتی‌متر است.

در مقایسه، میانگین قد دارنده‌های مدال طلای المپیک در شنای ۱۰۰ متر آزاد، ۱۹۳ سانتی‌متر است. شناگران معمولاً قد بلند و بازوهای طولانی دارند که برای شنا کردن در آب ایده‌آل هستند. الگروج حتی قبل از حضور در استخر مسابقات، هیچ شانس برای قهرمانی نخواهد داشت.

راز به حداکثر رساندن شانس موفقیت شما این است که حوزه مناسب رقابت را انتخاب کنید. این دقیقاً با تغییر عادت نیز صادق است. زمانی که عادت‌ها با تمایلات و توانایی‌های طبیعی شما هماهنگ شوند، ساده‌تر و رضایت‌بخش‌تر هستند. مانند مایکل فلپس در استخر و یا هشام الگروج در مسابقات دو، شما هم باید بازی‌تان را در زمینی انجام دهید که در آن احتمال موفقیت شما بالا باشد.

درک این استراتژی، نیازمند پذیرش یک حقیقت ساده است که مردم با توانایی‌های متفاوت متولد می‌شوند. برخی از مردم دوست ندارند در مورد این واقعیت بحث کنند. در دید کلی، به نظر می‌رسد ژن‌های شما ثابت هستند، و صحبت در مورد چیزهایی که نمی‌توانید کنترل کنید، جالب نیست.

به علاوه، عباراتی مانند جبر زیست‌شناختی¹⁶⁸ باعث می‌شود فکر کنیم سرنوشت افراد خاصی موفقیت است و افراد دیگر محکوم به شکست هستند. اما این یک نگاه کوتاه‌نظرانه از تأثیر ژن بر رفتار است. قدرت ژنتیک ضعف آن‌ها نیز است. ژن‌ها به آسانی قابل تغییر نیستند، و این بدین معنی است که آن‌ها در شرایط مطلوب، مزیتی قدرتمند و در شرایط نامساعد، نقطه ضعف جدی هستند. اگر می‌خواهید در بستکبال یک ضربه اسلم دانه بزنید، داشتن قد بالای ۲ متر بسیار مفید و مهم است. اگر می‌خواهید یک ژیمناستیک کار خوب باشید، قد دو متری یک مانع بزرگ است.

¹⁶⁸ *biological determinism*

محیط زیست ما، مناسب بودن ژن‌های ما و استفاده از استعداد‌های طبیعی ما را تعیین می‌کند. هنگامی که محیط زیست ما تغییر می‌کند، ویژگی‌هایی که موفقیت را تعیین می‌کنند نیز تغییر می‌کنند. این نه تنها برای ویژگی‌های فیزیکی، بلکه برای ویژگی‌های ذهنی ما نیز صدق می‌کند. اگر شما در مورد عادت‌ها و رفتارهای انسانی بپرسید، من انسان باهوشی هستم، اما وقتی در مورد نیروی رانشی موشک و یا آکورد گیتار بپرسید چندان انسان باهوشی نیستم.

افرادی بسیار موفق در هر زمینه رقابتی نه تنها به خوبی آموزش دیده‌اند، بلکه برای کار خود نیز بسیار مناسب هستند. و به همین دلیل است که اگر بخواهید واقعاً عالی باشید، انتخاب مکان مناسب برای تمرکز روی آن بسیار مهم است.

به طور خلاصه: ژن‌ها سرنوشت شما را تعیین نمی‌کنند. آن‌ها زمینه‌های فرصت شما را تعیین می‌کنند. همان‌طور که پزشک گابور میت^{۱۶۹} می‌گوید: «ژن‌ها می‌توانند شما را مستعد چیزی کنند، اما آن‌ها سرنوشت شما را از پیش تعیین نمی‌کنند.» زمینه‌هایی که شما به لحاظ ژنتیکی می‌توانید به موفقیت دست یابید، مناطقی هستند که عادت‌ها در آن بیش‌تر رضایت‌بخش هستند. نکته مهم این است که تلاش خود را به سوی مناطقی هدایت کنید که شما را تحریک می‌کنند و با مهارت‌های طبیعی شما مطابقت دارند تا جاه طلبی‌تان را با توانایی‌های‌تان تطبیق دهید.

¹⁶⁹ Gabor Mate

سؤال واضح این است: «چگونه می‌توان فهمید که منفعت من در کجا خواهد بود؟ چگونه می‌توانم

فرصت‌ها و عادت‌هایی را که برای من مناسب است، شناسایی کنم؟»

برای یافتن پاسخ این سؤالات، اول باید شخصیت شما را بشناسیم.

شخصیت شما چگونه روی عادت‌هایتان تأثیر می‌گذارد

ژن‌های شما در زیر سطح عادت‌ها - و در واقع، در زیر سطح هر رفتاری - فعالیت می‌کنند. نشان

داده شده است که ژن‌ها بر همه چیز تأثیر می‌گذارند؛ از تعداد ساعت‌هایی که شما صرف تماشای

تلویزیون می‌کنید تا احتمال ازدواج یا طلاق شما، یا میل شما به مواد مخدر، الکل یا نیکوتین.

یک مؤلفه ژنتیکی قوی وجود دارد که شما در هنگام قدرت داشتن چقدر مطیع یا نافرمان، و در

برابر حوادث استرس‌زا چقدر آسیب‌پذیر یا مقاوم هستید؛ چقدر فعال هستید و یا واکنش‌پذیر

نشان می‌دهید و حتی در طول تجربه‌های حساسی مانند حضور در یک کنسرت چه احساساتی

خواهید داشت.

رابرت پلومین، یک پژوهشگر در زمینه ژنتیک رفتاری در کینگ کالج لندن، به من گفت: «اکنون

در نقطه‌ای هستیم که دیگر آزمایش برای این که ببینیم که آیا ویژگی‌های ما یک مؤلفه ژنتیکی

دارند یا نه، متوقف کرده‌ایم، زیرا ما به معنای واقعی کلمه نمی‌توانیم یک ویژگی را پیدا کنیم که

تحت تأثیر ژن‌های ما قرار نداشته باشند.»

گروه‌بندی منحصر به فرد ویژگی‌های ژنتیکی‌تان، شخصیت خاصی به شما می‌دهند. شخصیت شما مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که در وضعیت‌های مختلف سازگار هستند. اثبات شده‌ترین تحلیل علمی ویژگی‌های شخصیتی به عنوان مدل «پنج عامل»^{۱۷۰} شناخته می‌شود که آن‌ها را به پنج طیف رفتاری تقسیم می‌کند.

۱. استقبال از تجربه جدید: در یک سو کنجکاو و نوآورانه بودن و در سوی دیگر محتاط و سازگار.

۲. وظیفه شناسی: سازمان یافته و مؤثر تا آسان‌گیر و خودانگیخته.

۳. برون‌گرایی: اجتماعی و پُرانرژی تا منزوی و تودار (برون‌گرایی و درون‌گرایی).

۴. تطابق‌پذیری: دوستانه و دلسوز تا چالش‌برانگیز و بی‌علاقه.

۵. روان‌رنجوری^{۱۷۱}: از یک سو مضطرب و حساس و از سوی دیگر با اعتماد به نفس، آرام و پایدار.

هر پنج ویژگی، دارای پایه‌های زیست‌شناختی هستند. برای مثال، برون‌گرایی را می‌توان از تولد ردیابی کرد. اگر دانشمندان صدای بلندی را در بخش پرستاری پخش کنند، بعضی از نوزادان به سمت آن می‌گردند، در حالی که دیگران از آن دوری می‌کنند. هنگامی که محققان این کودکان

¹⁷⁰ Big Five

¹⁷¹ neuroticism

را در طول زندگی‌شان پیگیری کردند، متوجه شدند که نوزادانی که به سمت سر و صدا گرایش داشتند، احتمال بیش‌تری برای برون‌گرایی دارند و سایر کودکانی که از صدا دوری می‌کردند، احتمال بیش‌تری برای درون‌گرایی داشتند.

افرادی که در تطابق پذیری خوب هستند، افرادی مهربان و گرم هستند. آن‌ها هم‌چنین دارای سطوح طبیعی هورمون اکسی‌توسین بیش‌تری هستند. این هورمون نقش مهمی در پیوند اجتماعی، افزایش احساس اعتماد به نفس دارد و می‌تواند به عنوان یک ضد افسردگی طبیعی عمل کند. شما به راحتی می‌توانید تصور کنید که چگونه یک فرد با اکسی‌توسین بیش‌تر، تمایل به داشتن عادت‌هایی مانند نوشتن نامه‌های تشکرآمیز و یا سازماندهی رویدادهای اجتماعی دارد.

به عنوان مثال سوم، روان رنجوری را در نظر بگیرید. این مورد یک ویژگی شخصیتی است که تمام افراد درجه‌های مختلفی از آن را دارند. افرادی که روان رنجوری بالایی دارند، بیش‌تر از دیگران مضطرب و نگران هستند. این ویژگی به افزایش حساسیت آمیگدال، بخش مغز مسئول توجه به تهدید، ارتباط داده شده است. به عبارت دیگر، افرادی که نسبت به نشانه‌های منفی در محیط‌شان حساسیت بیش‌تری دارند، احتمال بیش‌تری به روان رنجوری دارند.

عادت‌های ما نه تنها توسط شخصیت‌های ما تعیین می‌شود، بلکه شکی نیست که ژن‌هایمان نیز ما را جهت مشخصی هدایت می‌کنند. ترجیحات عمیق ریشه‌دار ما رفتارهای خاصی را برای برخی افراد آسان‌تر از دیگران می‌سازد. لازم نیست برای این تفاوت‌ها عذرخواهی کنید یا در مورد آن‌ها احساس گناه داشته باشید، اما شما باید با آن‌ها کار کنید. به عنوان مثال، فردی که ویژگی

وظیفه‌شناسی کم‌تری دارد، به طور طبیعی احتمال کم‌تری برای منضبط بودن دارد و ممکن است برای ایجاد عادت‌های خوب، نیاز بیش‌تری به طراحی محیط داشته باشد. (به عنوان یک یادآوری برای خوانندگان، طراحی محیط یک استراتژی است که ما در فصل ۶ و ۱۲ آن را مورد بحث قرار دادیم.)

شما باید عادت‌هایی را که با شخصیت شما همسو هستند، بسازید. شاید افرادی بخواهند به شدت ورزش کنند تا بدنی مانند بدنسازها داشته باشند؛ اما اگر شما ترجیح می‌دهید که صخره‌نوردی، دوچرخه سواری یا قایقرانی کنید، باید عادت ورزش خود را در اطراف کارهای مورد علاقه‌تان قرار دهید. اگر دوست شما به دنبال یک رژیم کم کربوهیدرات باشد، اما شما متوجه می‌شوید که یک رژیم غذایی کم چرب برای شما مفید است، پس با قدرت بیش‌تری آن را ادامه دهید. اگر می‌خواهید بیش‌تر بخوانید، از خواندن رمان‌های عاشقانه خجالت نکشید. هر چیزی که شما را بیش‌تر جذب می‌کند بخوانید.

شما مجبور نیستید تمام عادت‌هایی را که دیگران می‌گویند ایجاد کنید. عادت‌هایی را انتخاب کنید که برای شما مناسب است، نه عادت‌هایی که محبوب‌ترین هستند. یک نسخه از هر عادت‌ی وجود دارد که می‌تواند شما را خوشحال کند و باعث رضایت شما شود. آن را پیدا کنید. عادت‌ها باید لذتبخش باشند تا بتوانید آن‌ها را ادامه دهید. این ایده اصلی قانون چهارم است. پیوند دادن عادت‌ها با شخصیت‌تان شروع خوبی است، اما این پایان داستان نیست. بیاید توجه‌مان را به پیدا کردن و طراحی شرایطی معطوف کنیم که در آن شما یک مزیت طبیعی هستید.

چگونه زمینه‌ای را پیدا کنیم که در آن احتمال موفقیت شما بیش‌تر است

یادگیری برای پیدا کردن زمینه‌ای که در آن شانس‌ها به نفع شما است، برای حفظ انگیزه و احساس موفقیت بسیار مهم است. در حالت تئوری، شما می‌توانید تقریباً از هر چیزی لذت ببرید. در عمل، احتمال بیش‌تری برای لذت بردن از چیزهایی دارید که به راحتی به سمت شما می‌آیند. افرادی که در یک زمینه خاص با استعداد هستند، احتمال بیش‌تری برای خوب عمل کردن در آن کار دارند و برای انجام آن کار خوب تحسین می‌شوند. آن‌ها سازمان یافته باقی می‌مانند، زیرا آن‌ها در جایی پیشرفت می‌کنند که دیگران شکست خورده‌اند، و به این دلیل که پاداش و فرصت‌های بزرگ‌تری نصیب‌شان می‌شود، که نه تنها آن‌ها را شادتر می‌کند، بلکه باعث می‌شود که آن‌ها با کیفیت بالاتری کارشان را انجام دهند. این یک چرخه فضیلت است. عادت درست را انتخاب کنید و پیشرفت آسان است. عادت اشتباه را انتخاب کنید و زندگی برایتان مانند یک مبارزه خواهد بود. چگونه عادت درست را انتخاب می‌کنید؟ گام اول چیزی است که ما در قانون ۳ در مورد آن بحث کردیم: *آن را آسان کنید*. در بسیاری از موارد، زمانی که افراد عادت اشتباهی را انتخاب می‌کنند، این معنی را دارد که عادت‌های را انتخاب می‌کنند که خیلی دشوار است.

هنگامی که یک عادت آسان است، احتمال بیش‌تری برای موفقیت دارید. هنگامی که موفق می‌شوید، احتمال بیش‌تری دارد که احساس رضایت‌بخش بودن کنید. با این وجود، سطح دیگری نیز برای در نظر گرفتن وجود دارد. در بلندمدت، اگر به پیشرفت و بهبود ادامه دهید، هر زمینه‌ای

می‌تواند چالش‌برانگیز شود. در برخی موارد، شما باید مطمئن شوید که زمینه‌ای مناسب برای مهارت‌های تان را انتخاب می‌کنید. چطور زمینه مناسب را انتخاب می‌کنید؟

رایج‌ترین روش آزمون و خطا است. البته، مشکلی در مورد این استراتژی وجود دارد: زندگی کوتاه است. شما وقت ندارید که هر زمینه‌ای را امتحان کنید، با هر کسی بخواهید قرار دوستانه بگذارید و یا هر ساز موسیقی را تمرین کنید.

خوشبختانه، یک راه مؤثر برای مدیریت این مسئله وجود دارد، و به عنوان *توازن کشف / بهره برداری*^{۱۷۲} شناخته می‌شود. در ابتدای یک فعالیت جدید، باید یک دوره اکتشافی وجود داشته باشد. در روابط، این امر قرار گذاشتن نامیده می‌شود. در کالج، آن را دروس پایه می‌نامند. هدف این است که احتمال‌های زیادی را امتحان کنید، طیف گسترده‌ای از ایده‌ها را جستجو کنید و یک شبکه وسیع را تولید کنید.

بعد از این دوره اولیه اکتشاف، تمرکز خود را بر روی یافتن بهترین راه‌حل بگذارید - و هم‌چنان گاه‌گاه به آزمایش کردن ادامه دهید. تعادل مناسب بستگی به این دارد که آیا شما در حال برد هستید یا شکست خوردن. در بلندمدت، احتمالاً کارآمدترین راه کار بر روی استراتژی است که به نظر می‌رسد بهترین نتایج را در حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد زمان دارد و با ۱۰ تا ۲۰ درصد باقیمانده به کشف کردن ادامه دهید. گوگل از کارکنان می‌خواهد که ۸۰ درصد هفته کاری‌شان را روی کار رسمی خود و ۲۰ درصد را روی در پروژه‌های انتخابی خودشان صرف کنند، که منجر

¹⁷² *explore/exploit trade-off*

به ایجاد محصولات پرفروش مانند اد وردز و جی میل شده است. رویکرد بهینه هم‌چنین بستگی به میزان زمان شما دارد.

همان‌طور که گزینه‌های مختلفی را بررسی می‌کنید، مجموعه‌ای از سؤالاتی وجود دارد که می‌توانید از خودتان پرسید تا به طور مداوم خودتان را محدود به عادت‌ها و زمینه‌هایی کنید که برای شما رضایت‌بخش‌تر هستند:

- چه کاری برای من لذتبخش است، اما برای دیگران سخت است؟ نشانه این که آیا شما برای یک کار ساخته شده‌اید یا نه، به این بستگی ندارد که آیا آن را دوست دارید یا نه، بلکه به این بستگی دارد که آیا می‌توانید سختی کار را آسان‌تر از سایر افراد مدیریت کنید یا نه. کاری که برای دیگران سخت است، اما شما از آن لذت می‌برید؟ کاری که در مقایسه با دیگران کم‌تر باعث اذیت شما شود، کاری است که باید انجام دهید.

- چه کاری باعث می‌شود گذر زمان را فراموش کنم؟ غرق شدگی وضعیت روحی است که شما زمانی که تا حد زیادی بر روی وظیفه‌ای متمرکز هستید، وارد آن می‌شوید. این ترکیبی از خوشبختی و عملکرد ممتاز همان چیزی است که ورزشکاران و هنرمندان هنگام ایفای عالی‌ترین نقش‌شان تجربه می‌کنند. تقریباً غیرممکن است که یک حالت غرق شدگی را در کاری تجربه کنید که از انجام آن لذت نمی‌برید.

- در چه کاری می‌توانم بیش‌تر از یک فرد متوسط نتیجه کسب کنم؟ ما به طور مداوم خودمان را نسبت به کسانی که در اطراف ما هستند، مقایسه می‌کنیم و وقتی این مقایسه به نفع‌مان

باشد، احتمال رضایت بخشی رفتار بیش تر می شود. زمانی که در حال نوشتن مطالب در سایت بودم، ایمیل های زیادی برای من ارسال می شد. من کاملاً مطمئن نبودم که خوب کار می کنم، اما می دانستم که نتایج برای من سریع تر از برخی از همکاران من اتفاق می افتاد، که این باعث انگیزه من برای حفظ نوشتن می شد.

- چه چیزی با طبیعت من جور در می آید؟ برای یک لحظه، تمام آنچه را که آموخته اید نادیده بگیرید. آنچه را که جامعه به شما گفته است نادیده بگیرید. آنچه را دیگران از شما انتظار دارند نادیده بگیرید. به درون خودتان نگاه کنید و پرسید: «چه چیزی با طبیعت من جور است؟ چه زمانی احساس سرزنده بودن کرده ام؟ چه زمانی احساس کرده ام که خود واقعی ام هستم؟»

صادقانه بگویم، برخی از این فرآیندها صرفاً بر پایه شانس است. مایکل فلیس و هشام الگروج خوش شانس بودند که با مجموعه ای از توانایی های نادر که توسط جامعه بسیار ارزشمند هستند، متولد شدند و در محیط ایده آلی برای این توانایی ها قرار دارند. همه ما زمان محدودی در این دنیا داریم، و موفق ترین افراد میان ما کسانی هستند که نه تنها سخت کار می کنند، بلکه شانس خوبی برای در اختیار داشتن موقعیت ها دارند.

اما اگر نخواهید موفقیت را به شانس واگذار کنید، چطور؟ اگر زمینه‌ای را پیدا نکردید که در آن احتمال موفقیت شما بالاست، خودتان زمینه‌ای را ایجاد کنید. اسکات آدامز^{۱۷۳} کاریکاتوریست می‌گوید: «هر کس حداقل دارای چند زمینه است که می‌تواند با کمی تلاش جزو ۲۵ درصد افراد برتر آن زمینه باشد. من می‌توانم بهتر از بسیاری از مردم نقاشی کنم، اما اصلاً یک هنرمند نیستم. و من باحال‌تر از یک کم‌دین معمولی نیستم، اما در عین حال، از اکثر افراد باحال‌ترم. نکته مهم این است که تعداد کمی از مردم می‌توانند به خوبی نقاشی بکشند و جوک بنویسند. این ترکیبی از این دو مورد است که باعث می‌شود کار من این قدر خاص باشد.»

هنگامی که شما نمی‌توانید با بهتر بودن برنده شوید، می‌توانید با متفاوت بودن برنده شوید. با ترکیب مهارت‌های خود، شما سطح رقابت را کاهش می‌دهید، که باعث می‌شود موفقیت برای شما آسان‌تر شود. یک بازیکن خوب به سختی تلاش می‌کند تا در بازی مقابل دیگران برنده شود. یک بازیکن عالی یک بازی جدید ایجاد می‌کند که در آن از نقاط قوت خود بهره می‌برد و از نقاط ضعف آن‌ها جلوگیری می‌کند.

در کالج، من رشته خودم، بیومکانیک، را طراحی کردم، که ترکیبی از فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی، و آناتومی بود. من به اندازه کافی هوشمند نبودم که بتوانم در میان رشته‌های فیزیک یا زیست‌شناسی برجسته باشم، بنابراین بازی خودم را ایجاد کردم. و به این دلیل که این رشته برای من مناسب بود و من تنها دوره‌هایی را که علاقمند به تحصیل در آن‌ها بودم انتخاب می‌کردم،

¹⁷³ Scott Adams

درس خواندن برایم آسان بود. همچنین جلوگیری از مقایسه خودم با دیگران آسان تر بود. در واقع، هیچکس دیگری ترکیب یکسان از این کلاس‌ها را نداشت، بنابراین چه کسی می‌توانست بگوید که آیا چه کسی بهتر یا بدتر بود؟

تخصص، یک راه قدرتمند برای غلبه بر «حادثه» ژنتیک بد است. هر چه بیش تر در مهارت خاصی ماهر شوید، رقابت کردن با شما دشوارتر می‌شود. بسیاری از بدنسازان، قوی تر از افرادی هستند که می‌اندازند، اما حتی یک بدنساز بزرگ نیز ممکن است در میچ انداختن شکست بخورد، زیرا قهرمان میچ اندازی قدرت بسیار خاصی دارد.

حتی اگر شما به طور طبیعی با استعداد نباشید، اغلب می‌توانید با بهترین بودن در یک حوزه برنده شوید. آب جوش سیب زمینی را نرم و یک تخم مرغ را سخت می‌کند. شما نمی‌توانید کنترل کنید که آیا شما سیب زمینی یا تخم مرغ هستید، اما می‌توانید تصمیم بگیرید که یک بازی را انجام دهید که در آن سخت یا نرم شدن برایتان بهتر باشد. اگر شما می‌توانید یک محیط مطلوب تر را پیدا کنید، می‌توانید وضعیت را از جایی که شانس علیه شما است، به جایی که به نفع شما تغییر دهید.

چگونه از وراثت بیش‌ترین استفاده را ببرید

ژن‌های ما نیاز به سخت کار کردن را تعیین نمی‌کنند. آن‌ها این موضوع را آشکار می‌کنند. آن‌ها به ما می‌گویند روی چه چیزی سخت کار کنیم. زمانی که نقاط قوت‌مان را درک کردیم، می‌دانیم که در کجا و در چه زمانی انرژی خودمان را صرف کنیم. می‌دانیم که چه نوع فرصت‌هایی را جستجو کنیم و از چه چالش‌هایی باید اجتناب کرد. هر چه بهتر طبیعت‌مان را درک کنیم، استراتژی ما بهتر خواهد بود.

این حقیقت که شما محدودیت طبیعی برای هر گونه توانایی خاص دارید، هیچ ارتباطی با این که آیا شما در حال دستیابی به سقف توانایی‌های خود هستید یا نه ندارد. مردم این‌قدر درگیر واقعیت محدودیت‌های خودشان هستند که به ندرت تلاش لازم برای نزدیک شدن به آن‌ها را انجام می‌دهند.

علاوه بر این، اگر خودتان تلاش نکنید، ژن‌ها نمی‌توانند شما را موفق کنند. بله، ممکن است مربی باشگاه ژن‌های بهتر داشته باشد، اما اگر شما به اندازه تکرار و تمرین نکرده باشید، غیرممکن است بدانید که آیا ژنتیک شما بهتر بوده است یا نه. تا زمانی که شما به سختی افرادی که آن‌ها را تحسین می‌کنید، تلاش نکنید، موفقیت آن‌ها را وابسته به شانس ندانید. به طور خلاصه، یکی از بهترین راه‌ها برای اطمینان از این‌که عادت‌هایتان در طولانی‌مدت رضایت‌بخش خواهند بود، انتخاب رفتارهایی است که با شخصیت و مهارت‌هایتان مرتبط است. بر روی چیزهایی که برای شما آسان است، سخت کار کنید.

خلاصه فصل

- راز به حداکثر رساندن شانس موفقیت شما، این است که حوزه مناسب رقابت را انتخاب کنید.
- عادت درست را انتخاب کنید و پیشرفت آسان است. عادت اشتباه را انتخاب کنید و زندگی یک مبارزه خواهد بود.
- ژن‌ها به آسانی قابل تغییر نیستند، و این بدین معنی است که آن‌ها در شرایط مطلوب، مزیتی قدرتمند و در شرایط نامساعد، نقطه ضعف جدی هستند.
- عادت‌ها زمانی آسان‌تر می‌شوند که با توانایی‌های طبیعی شما هماهنگ شوند. عادت‌هایی را انتخاب کنید که به بهترین وجه مناسب شما هستند.
- زمینه‌ای را انتخاب کنید که از نقاط قوت شما حمایت می‌کنند. اگر شما نمی‌توانید یک زمینه مناسب و به سود خودتان پیدا کنید، آن را ایجاد کنید.
- ژن‌ها نیاز به سخت کار کردن را از بین نمی‌برند. آن‌ها اهمیت آن را آشکار می‌سازند و به ما می‌گویند روی چه کاری سخت تلاش کنیم.

فصل نوزدهم: قانون گلدیلوکس^{۱۷۴}: چگونه در زندگی و کار با انگیزه بمانیم

در سال ۱۹۵۵ که دیزنی لند به تازگی در آنهام، کالیفرنیا افتتاح شده بود، یک پسر ده ساله به آنجا رفت و درخواست شغل کرد. قوانین کار در آن زمان ضعیف بود و پسر توانست شغلی داشته باشد. کار او فروش کتاب‌های راهنما به قیمت جلوی ۰.۵۰ دلار بود. در عرض یک سال، او به مجیک شاپ دیزنی منتقل شد و در آنجا از کارکنان قدیمی‌تر، حقه‌هایی را یاد گرفت.

او جوک‌هایی می‌گفت و حقه‌های ساده‌ای را برای بازدیدکنندگان اجرا می‌کرد. به زودی او متوجه شد که کار مورد علاقه او نه اجرا کردن شعبده بازی، بلکه اجرا کردن در حالت کلی بود. او هدف خود را کم‌دین شدن تعیین کرد. او در نوجوانی در باشگاه‌های کوچک اطراف لس آنجلس شروع به فعالیت کرد. افراد کمی می‌آمدند و نمایش او هم کوتاه بود. او به ندرت بیش از پنج دقیقه روی استیج قرار می‌گرفت.

اکثر افراد بیش از حد مشغول نوشیدن و یا صحبت کردن با دوستان‌شان بودند و توجه زیادی به او نمی‌کردند. یک شب، او به معنای واقعی کلمه نمایشش را برای یک سالن کاملاً خالی اجرا کرد. این کار محسورکننده‌ای نبود، اما بدون شک او بهتر و بهتر می‌شد. اولین نمایش‌های او تنها یک یا دو دقیقه طول می‌کشید. تا زمان دبیرستان، مطالب او شامل پنج دقیقه اجرا و چند سال بعد، به یک نمایش ده دقیقه‌ای کشید. در ۱۹ سالگی، او در هر بار بیست دقیقه اجرا می‌کرد. او باید سه شعر

¹⁷⁴ *Goldilocks Rule*

را در طول اجرایش می‌خواند تا نمایش به اندازه کافی طول بکشد، اما مهارت‌هایش بیش‌تر و بیش‌تر می‌شد.

او ده سال دیگر را مشغول تجربه کردن، تطبیق دادن و تمرین کردن گذراند. او به عنوان یک نویسنده تلویزیونی مشغول به کار شد و به تدریج توانست در نمایش‌های تلویزیونی ظاهر شود. در اواسط دهه ۱۹۷۰، او توانست یکی از مهمانان ثابت برنامه‌های *نمایش امشب*^{۱۷۵} و *شنبه شب‌ها*^{۱۷۶} شود.

در نهایت، پس از نزدیک به پانزده سال کار، مرد جوان به شهرت رسید. او در شصت شهر، در شصت و سه روز تور اجرا داشت. هفتاد و دو شهر در هشتاد روز. سپس هشتاد و پنج شهر در ۹۰ روز. در نمایش او در اوهایو او ۱۸،۶۹۵ نفر حضور داشتند و ۴۵،۰۰۰ بلیط برای نمایش سه روزه او در نیویورک فروخته شد. او یکی از موفق‌ترین کمدین‌های زمان خود شد. اسم او استیو مارتین^{۱۷۷} است.

داستان مارتین چشم‌انداز شگفت‌انگیزی را برای آنچه که در طولانی‌مدت برای ادامه داشتن عادت‌ها نیاز است، ارائه می‌دهد. در حوزه کمدی جایی برای افراد ترسو نیست. هیچ موقعیتی ترسناک‌تر از روی استیج بودن و تلاش برای خندانیدن دیگران نیست. و با این حال، استیو مارتین

¹⁷⁵ *The Tonight Show*

¹⁷⁶ *Saturday Night Live*

¹⁷⁷ Steve Martin

هر هفته به مدت هجده سال با این ترس مواجه شد. خود او می‌گوید: «۱۰ سال صرف یادگیری، ۴ سال بهبود، و ۴ سال به عنوان یک موفقیت عالی.»

چرا برخی از افراد مثل مارتین، عادت خود را ادامه می‌دهند - خواه تمرین جوک گفتن و یا کاریکاتور کشیدن و یا گیتار زدن - در حالیکه اکثر ما برای با انگیزه ماندن تلاش می‌کنیم؟ چگونه عادت‌هایی را طراحی کنیم که ما را درگیر خود کنند؟ دانشمندان طی سال‌ها این سؤال را مطالعه کرده‌اند.

در حالی که هنوز هم چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد، یکی از سازگارترین یافته‌ها برای حفظ انگیزه و دستیابی به حداکثر میزان میل، کار بر روی وظایف «دشواری قابل کنترل»^{۱۷۸} است. مغز انسان چالش را دوست دارد، اما تنها در صورتی که در سطح مطلوبی از دشواری باشد. اگر شما عاشق تنیس هستید و تنیس را خوب بلد هستید و در برابر یک بازیکن خردسال چهار ساله بازی کنید، به سرعت خسته می‌شوید. این بازی برای شما خیلی آسان است. شما تمام امتیازات را برنده خواهید شد. در مقابل، اگر شما مقابل یک تنیسور حرفه‌ای مانند راجر فدرر یا سرنا ویلیامز بازی کنید، به سرعت انگیزه‌تان را از دست خواهید داد، زیرا این مسابقه برای شما خیلی دشوار است. حالا تصور کنید در برابر کسی مسابقه می‌دهید که سطح یکسانی با شما دارد. همان‌طور که بازی به پیش می‌رود، چند امتیاز به دست می‌آورید و چند امتیاز را از دست می‌دهید. شما شانس خوبی برای برنده شدن دارید، اما فقط اگر واقعاً تلاش کنید. تمرکز شما جمع می‌شود، حواس پرتی از بین

¹⁷⁸ just manageable difficulty

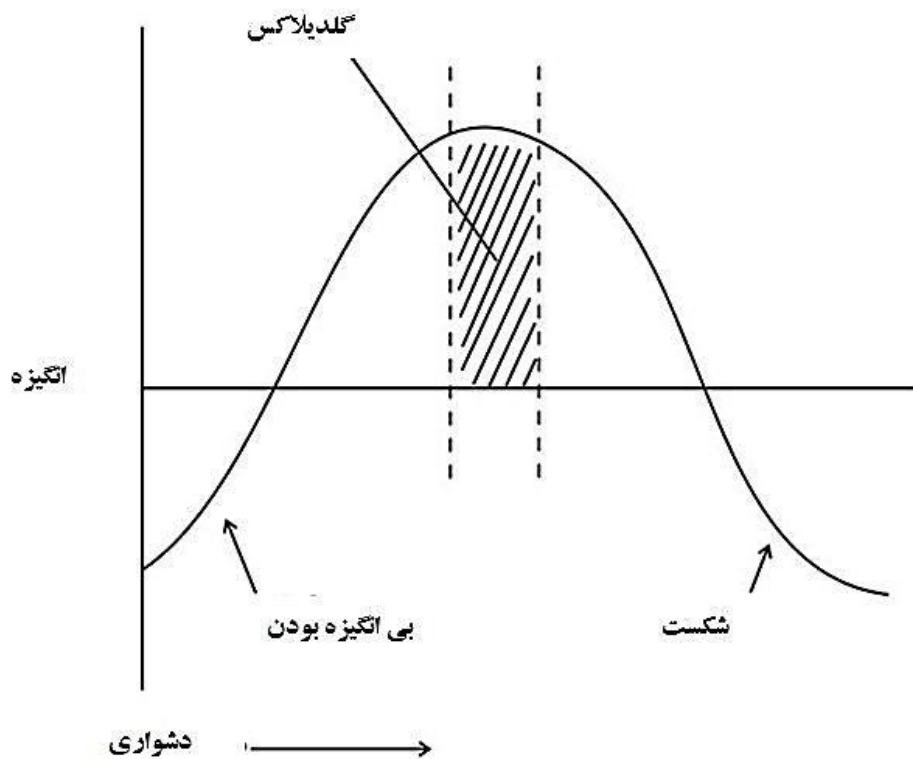
می‌رود، و متوجه می‌شوید که کاملاً روی یک هدف تمرکز کرده‌اید. این یک چالش است که دارای «دشواری قابل کنترل» است و این یک مثال ساده از قانون گلدیلاکس است.

قانون گلدیلاکس بیان می‌کند که انسان هنگام کار بر روی وظایفی که در لبه توانایی‌های فعلی آنها هستند، بالاترین سطح انگیزه را تجربه می‌کنند. نه خیلی دشوار. نه خیلی آسان. میزان درست.

به شکل صفحه بعد توجه کنید.



قانون گلدیلاکس



شکل ۱۵: حداکثر انگیزه زمانی رخ می‌دهد که در معرض یک دشواری قابل کنترل قرار

می‌گیرید. در تحقیقات روانشناختی این قانون به عنوان قانون یرکس-داتسون^{۱۷۹} شناخته

می‌شود که سطح مطلوب تحریک را به عنوان نقطه میانی بین خستگی و اضطراب توصیف

می‌کند.

¹⁷⁹ Yerkes–Dodson law

حرفه کم‌دی مارتین، یک نمونه عالی از قانون گلدیلاکس در عمل است. او هر سال زمان کم‌دی خود را تنها یک یا دو دقیقه افزایش داد. او همچنین چند جوک را همیشه آماده داشت و می‌دانست که باعث خنده حضار می‌شود. همچنین مخاطبینی کافی برای حفظ انگیزه او وجود داشتند.

وقتی عادت جدیدی را شروع می‌کنید، مهم است که این رفتار را تا حد امکان آسان نگه دارید تا بتوانید آن را حتی زمانی که شرایط کامل نیست، ادامه دهید. این ایده‌ای است که ما در هنگام بحث در مورد قانون سوم تغییر رفتار در مورد آن حرف زدیم. با این حال، هنگامی که یک عادت ایجاد می‌شود، مهم است که با قدم‌های کوچک به پیشرفت ادامه دهید. این پیشرفت‌های کوچک و چالش‌های جدید شما را درگیر می‌کند.

و اگر درست به منطقه گلدیلاکس^{۱۸۰} وارد شوید، می‌توانید به حالت غرق شدگی برسید. حالت غرق شدگی، تجربه‌ی خوشحالی و هیجان‌زده بودن و به طور کامل در یک فعالیت غوطه‌ور شدن است. دانشمندان سعی کرده‌اند این احساس را بسنجند. آن‌ها دریافتند که برای رسیدن به حالت غرق شدگی، یک کار باید تقریباً ۴ درصد فراتر از توانایی فعلی شما باشد.

در زندگی واقعی، به طور معمول اندازه‌گیری سختی اقدام به این صورت امکان‌پذیر نیست، اما ایده اصلی قانون گلدیلاکس مشخص است: کار بر روی چالش‌هایی که «دشواری قابل کنترل» دارند برای حفظ انگیزه بسیار مهم است.

¹⁸⁰ Goldilocks Zone

شما باید به طور منظم به دنبال چالش‌هایی بروید که شما را به عمل وا می‌دارند و همزمان به دنبال پیشرفت کافی برای با انگیزه ماندن باشید. رفتارها باید رضایت‌بخش و جذاب باقی بمانند. بدون تنوع، بی‌حوصله و بی‌انگیزه می‌شویم.

چگونه زمانی که بی‌انگیزه هستید متمرکز بمانید

من پس از پایان دوره بیسبال، به دنبال یک ورزش جدید بودم. من به یک تیم وزنه‌برداری پیوستم. یک روز مربی نخبه‌ای به باشگاه ما مراجعه کرد. او در طول حرفه‌ی طولانی خود با هزاران ورزشکار، از جمله چندین ورزشکار المپیک، کار کرده بود.

من خودم را معرفی کردم و شروع به صحبت در مورد روند بهبود کردیم. از او پرسیدم: «تفاوت بین بهترین ورزشکاران و دیگران چیست؟» اکثر افراد موفق واقعاً چه کاری انجام می‌دهند که دیگران انجام نمی‌دهند؟» او به این موارد اشاره کرد: ژنتیک، شانس، استعداد. اما پس از آن، او چیزی را گفت که انتظارش را نداشتم: «اما در نهایت آن فردی موفق می‌شود که بر خستگی هر روز تمرین کردن و دوباره و دوباره و دوباره وزنه زدن غلبه کند.»

پاسخ او برای من شگفت‌انگیز بود، زیرا این شیوه‌ای متفاوت از تفکر در مورد اخلاق کار است. مردم درباره با انگیزه بودن بودن برای کار بر روی اهداف‌شان صحبت می‌کنند. خواه موضوع کسب و کار و یا ورزش یا هنر باشد، شما در هر صورت می‌شنوید که مردم چنین چیزهایی

می‌گویند: «همه چیز به شور و هیجان بستگی دارد» یا «آدم باید واقعاً آن را بخواهد.» در نتیجه، بسیاری از ما هنگامی که تمرکز یا انگیزه را از دست می‌دهیم، افسرده می‌شویم، زیرا فکر می‌کنیم که افراد موفق دارای اشتیاق بی‌حد و حصر هستند. اما این مربی می‌گفت افرادی که واقعاً موفق هستند، مانند سایر افراد کمبود انگیزه را احساس می‌کنند. تفاوت این است که آن‌ها با وجود احساس خستگی، هنوز به تمرینات خود ادامه می‌دهند.

تسلط نیاز به تمرین دارد، اما هر چه بیش‌تر چیزی را تمرین می‌کنید، خسته‌کننده‌تر می‌شود. هنگامی که دستاوردهای اولیه به دست می‌آیند، علاقه ما شروع به محو شدن می‌کند. گاهی اوقات حتی سریع‌تر رخ می‌دهد. کافی است چند روز پشت سر هم به باشگاه بروید و سپس متوجه می‌شوید مثل سابق علاقمند نیستید.

بزرگ‌ترین تهدید برای موفقیت، شکست نیست، بلکه خستگی و بی‌حوصلگی است. ما با عادت‌ها خسته و بی‌انگیزه می‌شویم، زیرا آن‌ها ما را خوشحال نمی‌کنند. ما نتیجه را می‌دانیم. و زمانی که عادت‌های ما عادی می‌شوند، ما شروع به فرار از پیشرفت‌مان می‌کنیم و به دنبال چیزهای تازه می‌رویم.

شاید این به همین دلیل است که ما در یک چرخه تکراری قرار می‌گیریم؛ از یک ورزش به ورزش دیگر، از یک رژیم غذایی به رژیم غذایی دیگر، از یک ایده کسب و کار به سوی یک ایده دیگر. به محض این که کمی از انگیزه‌مان را از دست دادیم، شروع به جستجوی یک استراتژی جدید خواهیم کرد - حتی اگر استراتژی قبلی هنوز هم مؤثر باشد.

همان‌طور که ماکیاولی می‌گوید: «افرادی که به خوبی کار می‌کنند، به اندازه افرادی که بد کار می‌کنند، آرزوی تغییر دارند.» شاید این به همین دلیل است که بسیاری از محصولات عادی، محصولاتتی هستند که به طور مداوم شکل جدیدی را ارائه می‌دهند.

در روانشناسی، این به عنوان یک *پاداش متغیر شناخته می‌شود*. ماشین‌های قمار^{۱۸۱} رایج‌ترین مثال واقعی هستند. یک فرد قمارباز هر چند وقت یک بار جک پات را می‌برد، اما نه در هر بازه‌ی قابل پیش‌بینی.

شما برای تجربه رضایت، فقط به اندازه کافی «برنده شدن» و برای تجربه مایل بودن، به اندازه کافی «خواستن» نیاز دارید. این یکی از مزایای پیروی از قانون گلدیلاکس است. اگر در حال حاضر به عادی علاقه دارید، کار کردن روی چالش‌هایی با دشواری قابل کنترل، راه خوبی برای جالب نگه داشتن کارها است.

اما یادتان باشد پاداش متغیر وجود داشته باشد یا نه، در هر صورت هیچ عادی برای همیشه جالب باقی نخواهد ماند. در برخی مواقع، هر کسی با چالش مشابهی در مسیر بهبود و پیشرفت خود مواجه می‌شود: شما باید عاشق خستگی و بی‌حوصلگی شوید. ما همه اهدافی داریم که می‌خواهیم به آن‌ها دست یابیم و آرزوهایی که دوست داریم آن‌ها را برآورده کنیم؛ اما در کاری که می‌خواهید پیشرفت کنید، اگر تنها زمانی کار را انجام دهید که راحت یا هیجان‌انگیز باشد، پس شما هرگز

¹⁸¹ Slot machines

نمی‌توانید به دستاوردهای بزرگی دست یابید زیرا به دلیل خستگی در میانه راه دست از تلاش می‌کشید.

من می‌توانم تضمین کنم اگر شما عادت‌ها را شروع کنید و آن را ادامه دهید، روزهایی خواهد بود که احساس می‌کنید می‌خواهید دیگر آن را انجام ندهید. هنگامی که شما کسب و کاری را شروع می‌کنید، روزهایی خواهد بود که احساس می‌کنید نمی‌خواهید خودتان را نشان دهید. هنگامی که شما در باشگاه هستید، حرکت‌هایی هستند که نمی‌خواهید آن‌ها را انجام دهید. وقتی که زمان نوشتن است، روزهایی خواهد بود که شما دل‌تان نمی‌خواهد تایپ کنید.

اما راز موفقیت این است که در هر حالتی خودتان را نشان دادن، آن هم وقتی که آن کار آزار دهنده یا دردناک است، این همان چیزی است که تفاوت بین یک فرد حرفه‌ای و یک فرد آماتور را ایجاد می‌کند. حرفه‌ای‌ها به برنامه خودشان متعهد هستند؛ آماتورها اجازه می‌دهند روزمرگی در سر راه آن‌ها قرار بگیرد. حرفه‌ای‌ها می‌دانند که چه چیزی برای آن‌ها اهمیت دارد و با هدف کار می‌کنند؛ افراد آماتور با کمی خستگی و بی‌حوصلگی از مسیر خارج می‌شوند.

دیوید کین^{۱۸۲}، نویسنده و مدرس مدیتیشن، دانش‌آموزان خود را ترغیب می‌کند تا مراقبه‌کننده‌های نیمه‌راه نباشند. به همین ترتیب، شما هم نباید یک ورزشکار نیمه‌راه و یا یک نویسنده‌ی نیمه‌راه یا هر چیز نیمه‌راه باشید.

¹⁸² David Cain

هنگامی که یک عادت واقعاً برای شما مهم است، باید تمایل داشته باشید که در هر شرایطی متعهد به انجام آن باشید. حرفه‌ای‌ها حتی زمانی که خلق و خوی خوشی ندارند، باز هم عمل می‌کنند. شاید از این کار لذت نبرند، اما آن‌ها راهی برای انجام آن پیدا می‌کنند. بسیاری از ورزش‌ها بوده‌اند که دوست نداشتم آن‌ها را تمام کنم، اما من هیچ‌گاه از انجام این تمرین‌ها پشیمان نشده‌ام. مقاله‌های زیادی بوده‌اند که دوست نداشتم آن‌ها را تمام کنم؛ اما من هرگز از نوشتن آن طبق برنامه‌ریزی‌ها پشیمان نیستم. بسیاری از روزها دوست داشتم استراحت کنم، اما هرگز پشیمان نشدم که خودم را نشان دادم و روی چیزی که برای من اهمیت داشت کار کردم. تنها راه عالی شدن، این است که از انجام مداوم و چندین و چند باره کاری لذت ببرید. شما باید عاشق خستگی و بی‌حوصلگی شوید.

خلاصه فصل

- قانون گلدیلاکس بیان می‌کند که انسان هنگام کار بر روی وظایفی که در لبه توانایی‌های فعلی آنها هستند، بالاترین سطح انگیزه را تجربه می‌کنند. بزرگ‌ترین تهدید برای موفقیت، شکست نیست، بلکه خستگی است.
- هر چقدر عادت‌ها معمول و عادی شوند، کم‌تر جالب و کم‌تر رضایت‌بخش خواهند بود. ما خسته می‌شویم.
- هر کس زمانی که انگیزه داشته باشد، می‌تواند سخت کار کند. تفاوت، در توانایی ادامه دادن در زمانی است که کار هیجان‌انگیز نیست.
- حرفه‌ای‌ها به برنامه خود متعهد هستند؛ آماتورها اجازه می‌دهند خستگی و بی‌حوصلگی در سر راه آنها قرار گیرند.

فصل بیستم: مشکل ایجاد عادت‌های خوب

عادت‌ها اساس تسلط و استادی را ایجاد می‌کنند. در شطرنج، تنها پس از آن که حرکت دادن مهره‌های اصلی به صورت خودکار در آمد، یک بازیکن می‌تواند در سطح بعدی بازی تمرکز کند. هر بخش از اطلاعاتی که حفظ می‌شوند و به ضمیر ناخودآگاه انتقال داده می‌شوند، فضای ذهن را برای تفکر سخت‌تر باز می‌کنند.

وقتی حرکت‌های ساده‌ای را یاد گرفتید که می‌توانید بدون فکر کردن آن‌ها را انجام دهید، حالا آزادترید و می‌توانید به جزئیات پیشرفته‌تر توجه داشته باشید. به این ترتیب، عادت‌ها ستون اصلی هر گونه تلاش برای رسیدن به مقام استادی هستند. با این حال، مزایای عادت‌ها هزینه‌ای هم دارند. در ابتدا، هر تکرار باعث بهبود روانی، سرعت و مهارت می‌شود. اما پس از آن، زمانی که یک عادت به صورت خودکار در می‌آید، شما برای بازخورد کم‌تر حساسیت نشان می‌دهید. شما به درون تکرار بی‌قید و شرط می‌افتید. به راحتی می‌تواند اشتباه رخ دهد. هنگامی که می‌توانید به صورت خودکار «به اندازه کافی خوب» باشید، دیگر در مورد چگونگی انجام بهتر آن فکر نمی‌کنید.

مزیت عادت‌ها این است که ما بدون فکر کردن، می‌توانیم کارها را انجام دهیم. ضعف عادت‌ها این است که شما کارها را به روش خاصی انجام می‌دهید و دیگر به اشتباهات کوچک توجه

نمی‌کنید. شما فرض می‌کنید که دارید بهتر می‌شوید، زیرا در حال کسب تجربه هستید. اما در واقعیت، شما صرفاً عادات کنونی خود را تقویت می‌کنید، ولی آن‌ها را بهبود نمی‌بخشید.

برخی تحقیقات نشان داده‌اند هنگامی که در یک مهارت تسلط پیدا می‌شود، در طول زمان، عملکرد آن کمی کاهش می‌یابد. معمولاً، این کاهش جزئی در عملکرد، هیچ دلیلی برای نگرانی نیست. شما به سیستمی نیاز ندارید که به طور مداوم تمیز کردن دندان‌ها، گره زدن کفش‌ها یا آماده کردن قهوه صبح‌تان را بهبود بخشد. برای عادات این چینی، به اندازه کافی خوب بودن معمولاً کافی است. هر چه انرژی کم‌تری روی انتخاب‌های بی‌اهمیت صرف می‌کنید، بیش‌تر می‌توانید انرژی خود را در مواردی که واقعاً مهم است، سرمایه‌گذاری کنید.

با این حال، زمانی که می‌خواهید پتانسیل خود را به حداکثر برسانید و سطح عملکرد افراد بسیار موفق را به دست بیاورید، باید رویکرد ظریف‌تری داشته باشید. شما نمی‌توانید کارهایی را کورکورانه تکرار کنید و انتظار داشته باشید که به فردی استثنایی تبدیل شوید.

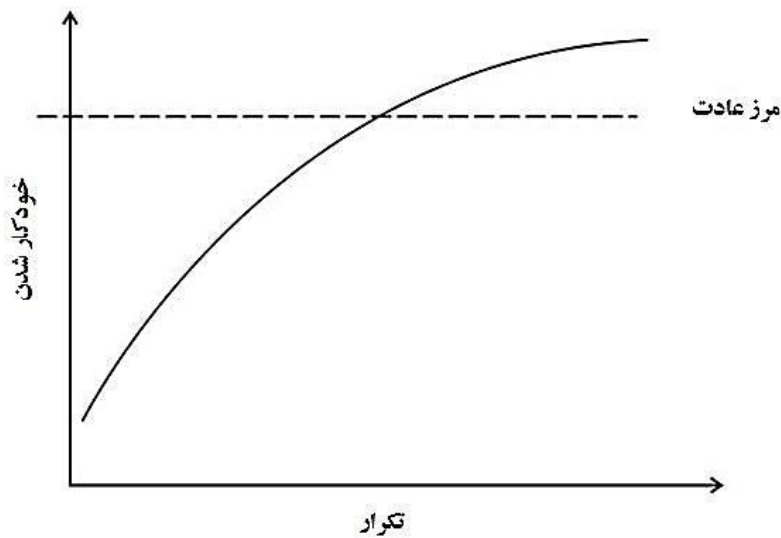
عادات ضروری هستند، اما برای تسلط کافی نیستند. آن‌چه شما نیاز دارید، ترکیبی از عادات‌های خودکار و تمرین آگاهانه است.

عادات‌ها + تمرین آگاهانه = تسلط

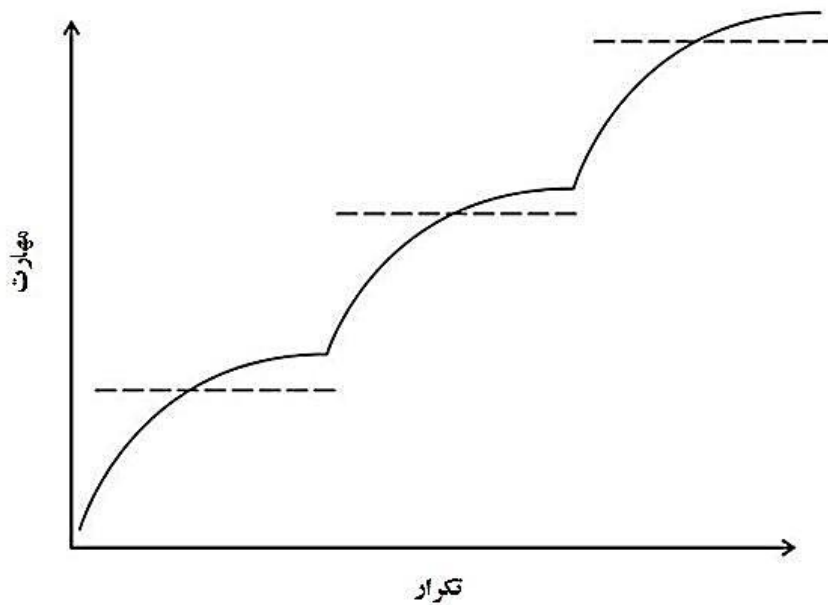
مهارت‌های خاص نیاز دارند که خودکار باشند. بازیکنان بسکتبال باید بدون فکر کردن بتوانند حرکت‌های خاص بسکتبالی را انجام دهند. جراحان باید اولین برش را بارها تکرار کنند تا بتوانند با چشمان بسته این کار انجام دهند و روی صدها متغیری که در طول عمل جراحی رخ می‌دهند تمرکز کنند. اما پس از این که روی یک عادت تسلط پیدا کردید، باید به کار پرتلاش برگردید و شروع به ساخت عادت کنید.

انجام وظایف قدیمی در بار دوم ساده‌تر می‌شود، اما به طور کلی آسان‌تر نمی‌شود، زیرا اکنون انرژی خود را برای چالش بعدی استفاده می‌کنید. هر عادت، سطح بعدی عملکرد را باز می‌کند. این یک چرخه بی‌پایان است.

تسلط بر یک عادت



تسلط بر یک حوزه



شکل ۱۶: فرآیند تسلط، نیازمند آن است که شما به تدریج لایه‌های پیشرفت را در بالای یکدیگر و هر عادت را روی عادت دیگری قرار دهید تا زمانی که سطح جدیدی از عملکرد و محدوده وسیعی از مهارت‌ها درونی شوند.

گرچه عادت‌ها قدرتمند هستند، اما آنچه که به آن نیاز دارید، راهی است که در طول زمان از عملکردتان آگاهی داشته باشید تا بتوانید به بهبود و اصلاح خود ادامه دهید. این دقیقاً لحظه‌ای است که شما احساس می‌کنید که در مهارتی تسلط یافته‌اید - درست زمانی که همه چیز شروع

به احساس خودکار شدن می‌کند و شما احساس راحتی می‌کنید - و این که نباید به درون تله آسودگی خاطر بیافتید.

راه حل چیست؟ سیستمی را برای تفکر و بازنگری ایجاد کنید.

چگونه عادات خودتان را بررسی کنید و تطبیق دهید

در سال ۱۹۸۶، تیم لس آنجلس لیکرز یکی از تیم‌های با استعداد بسکتبال تاریخ بود، اما به ندرت کسی آن‌ها را این‌گونه به یاد می‌آورد. این تیم فصل ۱۹۸۵-۱۹۸۶ مسابقات را با یک رکورد خیره‌کننده ۵-۲۹ آغاز کرد. پت رایلی^{۱۸۳}، سرمربی تیم، پس از پایان فصل گفت: «کارشناسان می‌گویند که ممکن است ما بهترین تاریخ بسکتبال باشیم.»

به طرز شگفت‌انگیزی، لیکرز در مسابقات پلی آف ۱۹۸۶ لغزید و در فینال کنفرانس غرب شکست خورد. «بهترین تیم تاریخ بسکتبال» حتی قهرمان رقابت‌های ان بی ای نشد. رایلی پس از آن شکست، از شنیدن در مورد استعداد زیاد بازیکنان خود و توانایی‌های تیمش خسته شده بود. او استعداد را با کاهش عملکرد تدریجی نمی‌خواست. او می‌خواست که تیم لیکرز همیشه از نهایت پتانسیل خودشان استفاده کنند. در تابستان سال ۱۹۸۶، او دقیقاً برنامه‌ای را برای این هدف ایجاد کرد. سیستم او CBE یا بیش‌ترین تلاش حرفه‌ای^{۱۸۴} بود. رایلی می‌گوید: «هنگامی

¹⁸³ Pat Riley

¹⁸⁴ Career Best Effort

که بازیکنان برای اولین بار به تیم لیکرز می پیوندند، ما آمار بسکتبال آن‌ها را از دوران مدرسه بررسی می کنیم. ما به دنبال سنجشی دقیق از آنچه بازیکن می تواند انجام دهد، هستیم و سپس او را بر اساس این مفهوم که او به پیشرفت ادامه می دهد، به تیم اضافه می کنیم.»

او پس از تعیین سطح پایه‌ای از عملکرد بازیکن، یک گام کلیدی را اضافه کرد. او از هر بازیکن خواست که «در طول فصل، خروجی خود را حداقل ۱ درصد افزایش دهند. اگر آن‌ها موفق به این کار می شدند، این همان CBE یا بیشترین تلاش حرفه‌ای می شد.»

همانند تیم دوچرخه سواری بریتانیا که در فصل ۱ مورد بحث قرار دادیم، هر روز عملکرد تیم لیکرز بهتر و بهتر می شد. رایلی اشاره کرد که بهترین تلاش حرفه‌ای درباره نکات و آمار نیست، بلکه درباره «بهترین تلاش روحانی و ذهنی و جسمی» است.

به عنوان مثال، بیابید تصور کنیم که مجیک جانسون، ستاره‌ای لیکرز در آن زمان، ۱۱ امتیاز، ۸ ریباند، ۱۲ پاس گل، ۲ توپ ربایی و ۵ ترن اور در یک بازی داشت و به خاطر شیرجه برای یک توپ رهاشده هم یک امتیاز می گیرد. در نهایت، او در این بازی خیالی مجموع ۳۳ دقیقه بازی کرد. عدد مثبت (۱۱ + ۸ + ۱۲ + ۲ + ۱) به عدد ۳۴ می رسد. سپس ۵ ترن اور را کم کردیم و به عدد ۲۹ می رسیم. در نهایت، ما ۲۹ را به ۳۳ دقیقه بازی او تقسیم کردیم. $29/33 = 0.879$.

بهترین تلاش حرفه‌ای مجیک جانسون در این جا ۰.۸۷۹ خواهد بود. این عدد برای تمام بازی‌های یک بازیکن محاسبه شد و این متوسط CBE بود. از بازیکنان خواسته شد تا ۱٪ در طول فصل

بهبود یابند. رایلی بهترین تلاش حرفه‌ای فعلی هر بازیکن را نه تنها با عملکرد گذشته آنها، بلکه با عملکرد سایر بازیکنان لیگ نیز مقایسه کرد. همان‌طور که رایلی می‌گوید: «ما اعضای تیم را در کنار هم‌تایان آنها در سایر تیم‌های لیگ قرار می‌دهیم که همان موقعیت و تعاریف نقش مشابهی دارند.»

جکی مک مولان^{۱۸۵}، نویسنده‌ی خبرهای ورزشی می‌گوید: «رایلی در هر هفته بهترین عملکرد بازیکنان لیگ را با حروف بزرگ روی تخته سیاه می‌نوشت و آنها را در برابر بازیکنان خود قرار می‌داد. بازیکنان مطمئن و استوار به طور کلی ۶۰۰ و بازیکنان برجسته حداقل ۸۰۰ امتیاز را به دست می‌آوردند. مجیک جانسون که در دوران حرفه‌ای خود ۱۳۸ تریپل دابل داشت، اغلب بیش از ۱۰۰۰ امتیاز داشت.»

لیکرز سال به سال پیشرفت CBE بازیکنان را مقایسه می‌کرد. رایلی می‌گوید: «ما عملکرد بازیکنان در ماه نوامبر ۱۹۸۶ و نوامبر ۱۹۸۵ را بررسی کردیم و به بازیکنان نشان دادیم که آیا آنها بهتر یا بدتر از فصل گذشته بودند.»

آنها اکتبر ۱۹۸۶ از این برنامه استفاده کردند و هشت ماه بعد، قهرمان مسابقات NBA بودند. سال بعد، پت رایلی تیمش را دوباره قهرمان کرد و پس از بیست سال به اولین تیمی تبدیل شدند که دو سال پیاپی قهرمان می‌شود. او پس از تکرار قهرمانی گفت: «حفظ تلاش مهم‌ترین

¹⁸⁵ Jackie MacMullan

چیز برای هر سازمانی است. راه موفقیت این است که یاد بگیرید که چگونه کارها را درست انجام دهید، و سپس هر بار آن‌ها را به طور مشابه انجام دهید.»

برنامه CBE نمونه‌ای از قدرت تفکر و بازنگری است. تیم لیکرز پیش از CBE هم با استعداد بود، اما این برنامه به آن‌ها کمک کرد تا بیش‌تر از آنچه که دارند استفاده کنند و مطمئن شدند که عادت‌هایشان نه کاهش، بلکه بهبود یافته است.

تفکر و بازنگری، بهبود درازمدت تمام عادات را ممکن می‌سازد، زیرا شما را از اشتباهات‌تان آگاه می‌کند و به شما کمک می‌کند راه‌های ممکن برای بهبود را در نظر بگیرید. بدون تفکر، ما توجیه می‌کنیم، خود را منطقی نشان می‌دهیم، و به خودمان دروغ می‌گوییم.

ما هیچ فرآیندی برای تعیین این‌که آیا ما در مقایسه با دیروز بهتر یا بدتر عمل می‌کنیم نداریم. افراد بسیار موفق در همه زمینه‌ها درگیر انواع مختلف تفکر و بازنگری هستند و لازم نیست که این فرآیند پیچیده باشد. الیود کیپچوگه^{۱۸۶} دوندۀ کنیایی یکی از بزرگ‌ترین دوندۀهای ماراتن‌های تمام دوران و دارنده مدال طلای المپیک است. او هنوز پس از هر تمرینی، تمرینات خود را در آن روز بررسی می‌کند و هم‌چنان به دنبال بهبود و پیشرفت در حوزه‌هایی است.

به همین ترتیب، کیتی لدکی^{۱۸۷} شناگر دارنده مدال طلا، تندرستی خودش را در مقیاس ۱ تا ۱۰ ثبت می‌کند و یادداشت‌هایی مربوط به تغذیه و چگونگی خوابیدن خودش را دارد. او

¹⁸⁶ Eliud Kipchoge

¹⁸⁷ Katie Ledecky

همچنین زمان‌های سایر شناگران را ثبت می‌کند. در پایان هر هفته، مربی‌اش به سراغ یادداشتهای او می‌رود و ایده‌های خودش را اضافه می‌کند. و این تنها در مورد ورزشکاران صدق نمی‌کند.

هنگامی که کریس راک^{۱۸۸} کم‌دین، مطالب خود را آماده می‌کند، او برای اولین بار در باشگاه‌های شبانه کوچکی ظاهر می‌شود و صدها جوک را آزمایش می‌کند. او یک دفترچه یادداشت بر روی صحنه می‌آورد و مطالب مفید و موارد مورد نیاز برای بهبود را یادداشت می‌کند. این چند یادداشت، نمایش جدید او را موفقیت‌آمیز می‌کند.

من مدیران و سرمایه‌گذاران را می‌شناسم که «دفترچه تصمیم‌گیری» دارند و در آن تصمیمات عمده‌ای را که هر هفته می‌گیرند، ثبت می‌کند؛ آن‌ها می‌نویسند که چرا آن تصمیم‌ها را گرفته‌اند و انتظار چه نتیجه‌ای را دارند. آن‌ها تصمیمات خود را در پایان هر ماه یا سال بررسی می‌کنند تا ببینند کجا تصمیم‌هایشان درست بوده و کجا اشتباه کرده‌اند. بهبود تنها در مورد یادگیری عادات نیست، بلکه در مورد تعدیل و تنظیم آن‌ها نیز است. تفکر و بازنگری تضمین می‌کند که شما زمان‌تان را در مورد چیزهای مناسب صرف کرده‌اید و هر زمان که لازم باشد می‌توانید اصطلاحاتی انجام دهید. اگر عادت بی‌ثمر باشد، لازم نیست آن عادت را داشته باشید.

شخصاً، من دو روش اصلی تفکر و بازنگری دارم. من در ماه اسفند یک بازبینی سالانه انجام می‌دهم، که در آن سال گذشته را بررسی می‌کنم. من تعداد عادت‌هایم را با شمارش تعداد

¹⁸⁸ Chris Rock

مقاله‌ای که منتشر کرده‌ام، تعداد ورزش‌هایی که انجام داده‌ام و ... مشخص می‌کنم. من با پاسخ به سؤالات زیر پیشرفتم را مشخص می‌کنم:

۱. در این سال چه چیزی خوب پیش رفت؟

۲. در این سال چه چیزی خوب پیش نرفت؟

۳. چه چیزی یاد گرفتم؟

شش ماه بعد، وقتی که تابستان فرا می‌رسد، من یک گزارش راست کرداری تهیه می‌کنم. مثل همه افراد، من هم اشتباهات زیادی دارم. این گزارش به من کمک می‌کند تا متوجه شوم چه کاری را اشتباه انجام داده‌ام و به من انگیزه می‌دهد تا به مسیر خودم بازگردم.

من از آن به عنوان زمانی برای بازبینی ارزش‌های اصلی خودم استفاده می‌کنم و این که آیا مطابق با آن‌ها زندگی کرده‌ام یا نه. این زمانی است که من در مورد هویت خودم فکر می‌کنم و این که چگونه می‌توانم فردی باشم که می‌خواهم باشم.

گزارش راست کرداری سالیانه من شامل این سؤالات است:

۱. ارزش‌های اصلی که زندگی و کار من را مدیریت می‌کنند، کدام‌ها هستند؟

۲. در حال حاضر چگونه با راست کرداری زندگی و کار می‌کنم؟

۳. چگونه می‌توانم در آینده استانداردهای جدیدی تعیین کنم؟

تهیه این دو گزارش تنها چند ساعت در سال طول می‌کشد، اما آن‌ها دوره‌های حیاتی پالایش هستند. این گزارش‌ها یک یادآوری سالانه برای بازخوانی هویت مورد نظر من را ارائه می‌دهند و به من می‌گویند که چگونه عادت‌هایم به من کمک می‌کند که شخص مورد نظر باشم.

آن‌ها نشان می‌دهند که چه زمانی باید عادت‌هایم را ارتقاء دهم و چالش‌های جدید را قبول کنم و چه زمانی بر روی اصول تمرکز کنم. عادت‌های روزانه به دلیل چگونگی ترکیب آن‌ها قدرتمند هستند، اما نگرانی بیش از حد در مورد تمام انتخاب‌های روزانه، مانند نگاه کردن به خودتان در آینه از فاصله یک-دو سانتی‌متری است. اگر شما از فاصله یک سانتی در آینه به خودتان نگاه کنید می‌توانید هرگونه نقصی را مشاهده کنید و بی‌دلیل نگران می‌شوید، در صورتی که اگر فاصله مناسبی با آینه داشته باشید هیچ کدام از آن نقص‌ها به چشم نمی‌آیند.

از طرف دیگر، هرگز بررسی نکردن عادت‌های تان مانند هرگز نگاه نکردن به آینه است. شما از خطاهای قابل رفع و آشکار آگاه نیستید؛ برای مثال، لکه‌ای روی پیراهن تان یا کمی از مواد غذایی در دندان‌های تان.

تفکر و بازنگری دوره‌ای مانند دیدن خودتان در آینه از یک فاصله مناسب است. شما می‌توانید تغییرات مهم را بدون از دست دادن تصویر بزرگ‌تر ببینید. شما می‌خواهید کل رشته کوه را مشاهده کنید، نه تنها قله و دره را.

چگونه باورهای محدودکننده را از بین ببرید

در ابتدا، تکرار عادت برای ایجاد شواهد هویت مورد نظر ضروری است. با این حال، زمانی که این هویت جدید را درک می‌کنید، همان باورها می‌توانند شما را از سطح بعدی رشد دور نگه دارند. هویت شما هنگامی که ضد شما کار می‌کند، یک نوع «غرور» را به وجود می‌آورد که شما را ترغیب می‌کند تا نقاط ضعف خودتان را انکار کنید و از رشد واقعی شما جلوگیری می‌کند.

این یکی از بزرگ‌ترین نقاط ضعف ایجاد عادت‌ها است. هر چه ایده‌ای به طور عمیق‌تر به هویت ما مرتبط باشد، ما با شدت بیشتری در مقابل انتقاد از آن مقاومت می‌کنیم. شما این را در هر صنعتی مشاهده می‌کنید. معلم مدرسه‌ای که روش‌های نوین آموزش را نادیده می‌گیرد و به برنامه‌های درسی قدیمی خود ادامه می‌دهد. مدیر باسابقه‌ای که متعهد به انجام کارها «به شیوه خود» است. جراحی که ایده‌های همکاران جوان خود را رد می‌کند. گروهی که یک آلبوم بسیار موفق را منتشر می‌کنند و در آلبوم بعد در جا می‌زنند. هر چه محکم‌تر به هویتی می‌چسبیم، فرا رفتن از آن سخت‌تر می‌شود.

یک راه حل این است که هیچ جنبه‌ای از هویت‌تان را به بخشی فشارآور از کسی که هستید تبدیل نکنید. همان‌طور که پل گراهام^{۱۸۹} سرمایه‌گذار می‌گوید: «هویت خود را کوچک نگه دارید.»

¹⁸⁹ Paul Graham

هر چه بیش‌تر اجازه دهید که یک باور کوچک شما را تعریف کند، توانایی شما برای انطباق با چالش‌های زندگی کم‌تر می‌شود. اگر یک باور همه چیز شما را تعیین کند، از دست دادن این جنبه از زندگی، شما را نابود خواهد کرد.

اگر شما گیاهخوار هستید و گیاهخوار بودن را بخشی از هویت خود می‌دانید در صورتی که به هر دلیلی مجبور شوید رژیم غذایی خود را تغییر دهید، شما با یک بحران هویت مواجه می‌شوید. هنگامی که شما بیش از حد به یک هویت چسبیده‌اید، شکننده می‌شوید. اگر آن چیز را از دست بدهید، خودتان را از دست می‌دهید.

در اکثر دوران جوانی‌ام، ورزشکار بودن بخش مهمی از هویت من بود. پس از پایان حرفه بیسبالم، تلاش کردم که خودم را پیدا کنم. هنگامی که تمام زندگی خود را صرف تعریف خودتان به یک روش می‌کنید و سپس آن روش از بین می‌رود، در آن صورت شما چه کسی خواهید بود؟ جانبازان نظامی و کارآفرینان سابق احساسات مشابهی را گزارش کرده‌اند.

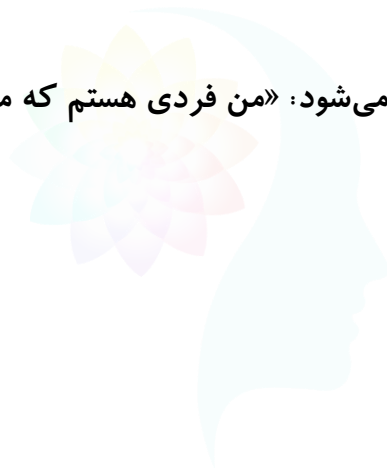
اگر هویت شما مثلاً این چنین باشد: «من یک سرباز عالی هستم»، وقتی دوره خدمت‌تان تمام شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ برای بسیاری از صاحبان کسب و کار، هویت آن‌ها چیزی شبیه به «من مدیرعامل هستم» یا «من بنیانگذار هستم» است. اگر تمام لحظات بیداری‌تان را در کارتان صرف کرده‌اید، پس از این که این شرکت را فروختید، چه احساسی خواهید داشت؟

راه حل این است که خودتان را مجدداً تعریف کنید تا بتوانید جنبه‌های مهم هویت خود را حفظ کنید، حتی اگر نقش خاص شما تغییر کند.

- «من یک ورزشکار هستم» می‌شود: «من شخصیتی هستم که از نظر ذهنی سرسخت است و چالش فیزیکی را دوست دارد.»

- «من یک سرباز عالی هستم» می‌شود: «من دارای شخصیتی منظم، قابل اعتماد و عالی هستم.»

- «من مدیر عامل هستم» می‌شود: «من فردی هستم که می‌تواند همه چیز را به بهترین نحو برنامه‌ریزی کند.»



هنگامی که یک هویت به طور مؤثر انتخاب می‌شود، این هویت می‌تواند انعطاف‌پذیر باشد و نه شکننده. مانند آب جاری در هنگام مواجهه با موانع، هویت شما هم با تغییر شرایط منعطف می‌شود.

نقل قول زیر کاملاً این ایده را مشخص می‌کند:

انسان نرم و انعطاف‌پذیر زاده می‌شود،

و به هنگام مرگ خشک و خمش‌ناپذیر می‌شود.

زمانی که گیاهان سر از خاک بیرون می‌آورند، لطیف و انعطاف‌پذیر هستند،

و به هنگام مرگ شکننده و خشک می‌شوند.

از این رو هر که خشک و خمش‌ناپذیر باشد،

مرید مرگ است.

و هر که نرم و انعطاف‌پذیر باشد،

مرید زندگی است.

انسان خشک و سخت نابود می‌شود.

انسان نرم و انعطاف‌پذیر کامیاب می‌شود.

لائوتسه ۱۹۰

عادت‌ها مزایای فراوانی را به ارمغان می‌آورند، اما نقطه ضعف آن‌ها این است که این عادت‌ها می‌توانند ما را در الگوهای قبلی تفکر و رفتارمان گیر بیندازند، حتی زمانی که جهان اطراف ما تغییر می‌کند. یادتان باشد در نهایت همه چیز تغییر می‌کند.

زندگی به طور مداوم در حال تغییر است، بنابراین شما نیاز دارید که به صورت دوره‌ای بررسی کنید تا ببینید آیا عادت‌ها و باورهای قدیمی شما هنوز به شما خدمت می‌کنند یا نه.

کمبود خودآگاهی مانند سم است و تفکر و بازنگری پادزهر آن است.

¹⁹⁰ LAO TZU

خلاصه فصل

- پیشرفت عادت‌ها این است که ما بدون فکر کردن می‌توانیم کارها را انجام دهیم. نقطه ضعف این موضوع این است که ما دیگر به اشتباهات کوچک توجه نداریم.
- عادت‌ها + تمرین دائمی = تسلط
- تفکر و بازنگری روندی است که به شما این امکان را می‌دهد تا در طول زمان از عملکرد خود آگاهی داشته باشید.
- هر چه محکم‌تر به هویتی می‌چسبیم، فرا رفتن از آن سخت‌تر می‌شود.

نتیجه‌گیری راه کسب نتایج پایدار

حکایتی از یونان باستان وجود دارد که به پارادوکس کپه‌ها^{۱۹۱} معروف است. این حکایت درباره اثری است که یک اقدام کوچک می‌تواند داشته باشد، اگر به اندازه کافی تکرار شود.

یکی از قاعده‌های این پارادوکس به این شکل است: آیا یک سکه می‌تواند کسی را ثروتمند کند؟ اگر ده سکه به شخصی بدهید، نمی‌توانید بگویید او ثروتمند است. اما اگر سکه‌ای دیگر بدهید چطور؟ و یک سکه دیگر؟ و سکه‌ای دیگر؟ سرانجام در نقطه‌ای تأیید می‌کنید که هیچ‌کس ثروتمند نمی‌شود، مگر این که یک سکه دیگر به او بدهید.

همین قضیه درباره عادت‌های اتمی نیز صدق می‌کند. آیا یک تغییر کوچک می‌تواند زندگی‌تان را متحول کند؟ فکر نمی‌کنم که جواب‌تان مثبت باشد. اما اگر یک تغییر کوچک دیگر در کار باشد، چطور؟ و تغییر کوچکی دیگر؟ و تغییر کوچکی دیگر؟ سرانجام در جایی تأیید کنید که یک تغییر کوچک زندگی‌تان را متحول کرده است. مهم‌ترین چیز درباره تغییر عادت، یک واحد بهبود نیست، بلکه هزار واحد از آن‌ها است. این توده‌ای از عادت‌های اتمی است که روی هم پشته می‌شوند و هر کدام از آن‌ها واحدی بنیادی از سیستم کلی بهبود است.

¹⁹¹ Sorites Paradox

در شروع، بهبودهای جزئی اغلب بی‌معنی به نظر می‌رسند، زیرا در برابر وزن کل سیستم ناچیز به نظر می‌رسند. همان‌طور که یک سکه نمی‌تواند شما را ثروتمند کند، یک تغییر مثبت مانند یک دقیقه مراقبه کردن یا روزانه خواندن یک صفحه کتاب نمی‌تواند تأثیر بسیار بزرگی روی شما داشته باشد. اما به تدریج وقتی تغییرات روی یکدیگر قرار می‌گیرند، کفه‌های ترازوی زندگی شروع به تغییر می‌کنند. هر بهبود و پیشرفتی مانند اضافه کردن یک دانه ماسه به کفه مثبت ترازو است که آهسته آهسته کفه ترازو را به نفع شما سنگین می‌کند. در نهایت، اگر این روند را ادامه دهید، به نقطه تحول می‌رسید.

ناگهان پابندی به عادت‌های خوب برای تان راحت‌تر است و وزن سیستم بیش‌تر به نفع شما خواهد بود. ما طی مطالعه این کتاب، ماجراهای فراوانی از افراد بسیار موفق را به اشتراک گذاشتیم. ما درباره دارندگان مدال طلای المپیک، هنرمندان بزرگ، مدیران مطرح کسب و کار، پزشکان نجات‌بخش و کم‌دین‌های معروف حرف زدیم که همگی از دانش عادت‌های کوچک بهره برده‌اند و این‌گونه توانستند به تسلط برسند و به قله موفقیت حوزه خودشان صعود کنند.

تمام این افراد، تیم‌ها و شرکت‌هایی که در مورد آن‌ها صحبت کردیم، با موقعیت‌های متفاوتی روبرو شده‌اند، اما در نهایت، به یک ترتیب مشابه پیشرفت کرده‌اند: پیشرفت آن‌ها با تعهد به بهبودها و پیشرفت‌های کوچک، با ثبات و پشتکار به دست آمده است. موفقیت هدفی نیست که باید به آن برسیم و خط پایانی نیست که از آن عبور کنیم. موفقیت سیستمی برای اصلاح و فرآیندی بی‌پایان برای بهسازی است. در فصل اول گفتیم که «اگر با تغییر عادت‌ها مشکل دارید، مشکل از شما

نیست. مشکل از سیستم شما است. عادت‌های بد، بارها و بارها تکرار می‌شوند، نه به این دلیل که نمی‌خواهید تغییر کنید، بلکه چون سیستم غلطی را برای تغییر رفتار انتخاب کرده‌اید.»

اکنون که به پایان این کتاب نزدیک می‌شویم، امیدوارم عکس این قضیه اتفاق بیفتد. به کمک چهار قانون تغییر رفتار، حالا شما ابزار و استراتژی‌هایی در اختیار دارید که می‌توانید از آن‌ها برای ایجاد سیستمی بهتر و شکل دادن عادت‌های بهتر بهره ببرید.

بعضی وقت‌ها به یاد ماندن انجام یک عادت، دشوار است و باید آن را واضح و آشکار کنید. گاهی اوقات دوست ندارید عادت‌ها را شروع کنید و باید آن را جذاب کنید. در بسیاری از موارد شاید عادت‌ها را بیش از حد دشوار و سخت ببینید و در نتیجه، باید آن را آسان کنید. و گاهی اوقات دوست ندارید عادت‌ها را ادامه دهید و لازم است آن عادت را رضایت‌بخش کنید.

رفتارها آسان هستند

رفتارها در اینجا دشوار هستند

آشکار

پنهان

جذاب

زشت

آسان

سخت

رضایت‌بخش

نارضایت‌بخش

شما باید عادت‌های خوب‌تان را آشکار، جذاب، آسان و رضایت‌بخش کنید و

عادت‌های بدتان را پنهان، زشت، سخت و نارضایت‌بخش کنید.

این فرآیند، روندی همیشگی است. هیچ خط پایانی برای آن وجود ندارد. هیچ راه‌حل ثابتی وجود ندارد. هر زمانی که به دنبال پیشرفت و بهبود هستید، می‌توانید چرخه چهار قانون تغییر رفتار را به طور متناوب انجام دهید تا راه‌حل را پیدا کنید. عادت را آشکار، جذاب، آسان و رضایت‌بخش کنید و پیوسته این کار را انجام دهید. همیشه به دنبال راه‌حلی برای یک درصد بهتر شدن باشید.

رمز کسب نتایج پایدار این است که هرگز از بهبود و پیشرفت دست نکشید. اگر از پیشرفت کردن دست نکشید، می‌توانید شاهکارهای زیادی را خلق کنید. اگر از پیشرفت کردن دست نکشید، می‌توانید کسب و کار فوق‌العاده‌ای داشته باشید. اگر از تمرین کردن دست نکشید، می‌توانید اندام فوق‌العاده‌ای داشته باشید. اگر از یادگیری دست نکشید، می‌توانید دانش پُرباری داشته باشید.

اگر از پس انداز کردن دست نکشید، می‌توانید ثروت فوق‌العاده‌ای داشته باشید. اگر از اهمیت دادن به دیگران دست نکشید، می‌توانید روابط فوق‌العاده‌ای داشته باشید. عادت‌های کوچک جمع نمی‌شوند. این عادت‌ها با هم ترکیب و بیش‌تر می‌شوند.

این قدرت عادت‌های اتمی است: تغییرات کوچک، نتایج چشمگیر.