

(نامزد دریافت جایزه ادبی پولیتزر در سال ۲۰۰۹)

قدرتِ عادت

چارلز داهیگ

حرف‌های نارهایی که انجام می‌دهیم
و هنجارنگی تغییر آنها

ترجمه اصغر اندامی

نشر در دانش بهمن

۱۳۹۵

Duhigg, Charles

دوهیگ، چارلز.

قدرت عادت / نویسنده چارلز داهیگ؛ ترجمه اصغر اندرودی.

کرج؛ دُرّ دانش بهمن ۱۳۹۵. ۳۴۶ص.

شابک: 978-964-174-179-4

یادداشت: عنوان اصلی: قدرت عادت: چرایی کارهایی که

انجام می‌دهیم و چگونگی تغییر دادن آن‌ها

اندرودی، اصغر، ۱۳۲۹، مترجم.

۳۸۵۰۰۲۲



نشر دُرّ دانش بهمن

قدرت عادت

چارلز داهیگ، ترجمه اصغر اندرودی

لیتوگرافی: سبب

چاپ: کاج

صحافی: لاری

شمارگان: ۱۱۰۰

ناظر فنی تولید: داود راسخی

حق چاپ برای نشر دُرّ دانش بهمن محفوظ است.

ISBN: 978-964-174-179-4

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۷۴-۱۷۹-۴

دفتر نشر: کرج، بلوار طالقانی شمالی، نیش کوچه نسیم، ساختمان فروشگاه کتاب بهمن، طبقه سوم.

تلفن: ۰۲۶-۳۲۲۶۲۹۱۲-۳۲۲۶۲۹۱۳

مرکز پخش کرج: فروشگاه‌های کتاب بهمن.

مرکز پخش تهران: میدان انقلاب، خیابان انقلاب، خیابان اردیبهشت، پلاک ۷۴، ساختمان ۲۰۸، طبقه همکف.

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۶۵۰۴۳

پیشگفتار

درمان عادت

آن خانم، شرده کننا مور علاقه دانشمندان بود.

لیزا آلن، بنابر محتمل پانزده سال داشت و سیگار کشیدن و نوشیدن را از شانزده سالگی آغاز و در بیش اوقات زندگی اش با چاقی مفرط مبارزه کرده بود. وقتی حدوداً بیست ساله بود، ماه های وصول مالیات برای وصول ۱۰,۰۰۰ دلار بدهی او، برای اش دردسر درست کردند. در ناریچچه شغلی اش، طولانی ترین مدتی که در کاری اشتغال داشت، کمتر از یک سال قید شده بود.

اگرچه، زنی که امروز در برابر پژوهشگران قرار داشت، لاغر و لرزان با پاهای کشیده یک دهنده بود. او از عکس های موجود در سودارش یک دهه جوان تر به نظر می رسید و گویی از همه افراد حاضر در اتاق می توانست بیشتر وزنش را کند. به موجب آخرین گزارش در پرونده اش، بدهی های چشمگیری نداشت، نوشیدن نمی نوشید و سی و شش ماه بود که در یک شرکت طراحی گرافیک فعالیت می کرد.

یکی از پزشکان، از او پرسید: «از کشیدن سیگار چه مدت می گذرد؟» و به فهرستی از پرسش ها چشم دوخت که لیزا، هر وقت به این آزمایشگاه بیرون بتسد، مریلند می آمد، به آن ها پاسخ می داد.

او گفت: «حدود چهار سال و در حدود سی کیلو وزن کم کرده و از آن زمان در دوی ماراتن شرکت کرده‌ام.» او همچنین شروع کرده بود به تحصیل در رشته‌ای دانشگاهی و گرفتن مدرک مربیگری. دوره‌ای پرماجرا داشته است.

دانشمندان حاضر در اتاق شامل عصب‌شناسان، روان‌شناسان، متخصصان ژنتیک و یک جامعه‌شناس بودند. آن‌ها در طی سه سال گذشته و با حمایت مالی مؤسسه ملی سلامت، لیزا و بیش از بیست نفر از افراد پیش‌تر سیگاری، پرخور مزمن، نوشندگان سنگین، افراد دارای وسواس خرید و کسانی با دیگر عادت‌های مخرب را یافته و زیر بال زیر نظر گرفته بودند. همه شرکت‌کنندگان در یک چیز مشترک بودند: در مدت زمانی نسبتاً کوتاه زندگی‌شان را بازسازی کرده بودند. پژوهشگران می‌خواستند بفهمند، چگونه، برای آن، نشانه‌های حیاتی آزمایش‌شونده‌ها را اندازه گرفتند، دوربین‌های ویدیویی در خانه‌هایشان نصب کردند تا عادت‌های روزمره‌شان را زیر نظر بگیرند، بخش‌هایی از دنیای آن‌ها را ترتیب‌بندی کردند، و با فناوری‌هایی که به آن‌ها اجازه می‌داد درون مجموعه‌های افراد را رفاصله و به دقت نگاه کنند، تکانه‌های الکتریکی و خون را که درون مغزهایشان زمانی جریان می‌یافت که آن‌ها در معرض وسوسه‌هایی نظیر کشیدن سیگار و اسراف در خوردن غذا قرار می‌گرفتند، تماشا کردند. هدف پژوهشگران آن بود که دریابند عادت‌ها و سطح عصب‌شناختی چگونه کار می‌کند - و برای تغییر دادن آن چه کارهایی لازم است به انجام رسد.

پزشک به لیزا گفت: «می‌دانم که این داستان را بارها گفته‌ای ولی بعضی همکارانم آن را غیرمستقیم شنیده‌اند. ممکن است لطف کنید و بگویید چگونه سیگار کشیدن را ترک کردید؟»

لیزا گفت: «البته، از قاهره شروع شد.» او توضیح داد که رفتن به تعطیلات، تصمیمی تا اندازه‌ای شتابزده بود. شوهرش چند ماه پیش‌تر، از محل کارش به خانه آمده و اعلام داشته بود قصد دارد وی را ترک کند، چون عاشق زن دیگری شده بود. مدتی طول کشید تا لیزا این خیانت را در ذهنش پردازش و این حقیقت را هضم کند که به واقع دارد طلاق می‌گیرد. دوره‌ای از ماتم و غصه‌خوری بود و سپس دوره‌ای از

جاسوسی و سواسی شوهرش، دنبال کردن زنی که قرار بود با شوهر او ازدواج کند، در دور و بر شهر، تلفن زدن به او در نیمه شب و قطع کردن تماس. پس از آن، شبی فرارسید که لیزا، مست و خراب به در خانه آن زن رفت، با مشت به آن کوبید و فریاد کشید که می خواهد خانه او را در آتش بسوزاند و نابود کند.

لیزا گفت: «دوران خیلی خوبی برای من نبود. همیشه می خواستم اهرام مصر را ببینم و کارت اعتباری ام هنوز آن قدر موجودی نداشت، بنابراین...»

اما در نخستین صبح حضورش در قاهره، در سپیده دم با صدای اذان مسجد، از خواب برخاست. داخل اتاق هتلش تاریک تاریک بود. کورمال کورمال و خسته از پروازی طولانی، دستش را دراز کرد تا سیگاری بردارد.

به قدری گرسنه بود که متوجه نشد تا آنکه بوی سوختن پلاستیک به مشامش خورد. داشت در دستش می زد و ته خودکاری را آتش بزند، نه سیگار مارلیرو را. او چهار ماه گذشته را به گریستن و بی خواب و کتاب خوردن گذرانده بود، نمی توانست بخوابد و هم زمان احساس سرما و سردی درماندگی، افسردگی و خشم می کرد. همان طور که در بستر دراز کشیده بود، اندیشه بی خود شد. گفت: «مانند موجی از آلوده بوده همه چیزهایی که همیشه خواسته بودم، تلاشی شده بودند. حتی نمی توانستم درست سیگار بکشم.»

«پس به شوهر سابقم اندیشیدم و اینکه پس از آن گشت یافتن شغلی دیگر چقدر سخت است، و چقدر از آن تنفر داشتم و همه اوقات چقدر احساس ناخوشی می کردم. از بستر بلند شدم و دستم به تَنگ آب خورد که به زمین افتاد و تلاشی شد و من شروع کردم به زار زدن. احساس درماندگی داشتم، گویی باید چیزی را تغییر می دادم، دست کم اختیار یک چیز را در دست داشتم.»

پس از استحمام، از هتل بیرون آمد. سوار بر تاکسی از خیابان های قاهره که جای چرخ خودرو در آن ها بود عبور کرد، سپس به سوی جاده خاکی منتهی به مجسمه ابوالهول و اهرام جیزه و بیابان های وسیع و پایان ناپذیر دوروبر آن ها رفت، ترحم جویی اش، برای لحظاتی کوتاه، از بین رفت. اندیشید که در زندگی اش به هدفی

نیاز دارد. چیزی که برای رفتن به سویش تلاش کند.

در همان حال که در تاکسی بود، تصمیم گرفت به مصر برگردد و در صحرا راهپیمایی کند.

لیزا می‌دانست که این فکری دیوانه‌وار است. از شکل و قیافه افتاده بود، اضافه‌وزن داشت و حساب بانکی‌اش خالی. او اسم صحرایی را که به آن نگاه می‌کرد، نمی‌دانست و اینکه آیا چنین سفری امکان‌پذیر است یا نه. اگرچه، هیچ‌یک از آن‌ها اهمیت نداشت. او به چیزی نیاز داشت که بر آن تمرکز کند. لیزا تصمیم گرفت یک سال خود را به مسافرت و آشنایی با مردم بومی و اطمینان داشت برای جان به‌در بردن از چنین سفری بایستی از خود گذشته‌گی کند.

بویژه، بایستی سیگار کشیدن را ترک کند.

یازده ماه بعد، وقتی که سرانجام از راه صحرا را در پیش گرفت - این را هم بدانید که با شش نفر دیگر با کاروان مجهر به دستگاه تهویه - مقدار زیادی آب، غذا، چادر، نقشه، سامانه مکان‌یابی جهانی (جی‌پی‌اس) و سیسم‌های دوسویه به همراه داشتند و یک کارتن سیگار اضافه هم فرق چندانی می‌کرد.

ولی لیزا در تاکسی، از آن خبر نداشت. و جز بایستی راهپیمایی او برای دانشمندان در آزمایشگاه آشکار نبود. زیرا به دلایلی که آن‌ها تازه داشتند متوجه می‌شدند، آن تغییر کوچک در بینش لیزا در قاهره و در آن روز به خصوص این عزم راسخ که برای دستیابی به هدفش باید سیگار کشیدن را ترک کند - به رشته‌ای از تغییرات منتهی می‌شد که سرانجام بر همه بخش‌های زندگی او پرتو افکند. وی، در شش ماه به‌وسیله راهپیمایی را جایگزین سیگار کشیدن کرد، این کار به نوبه خود، نحوه غذا خوردن، کار کردن، خوابیدن، پس‌انداز و زمانبندی روزهای کاری‌اش را تغییر داد، برای آینده‌اش برنامه‌ریزی کرد و از این قبیل. شروع کرد به دویدن نیمه‌ماراتن، به مدرسه برگشت، خانه خرید و نامزد کرد. و سرانجام در پژوهش دانشمندان اسم نوشت. و وقتی دانشمندان به بررسی تصاویر مغزی لیزا پرداختند، چیزی چشمگیر دیدند: الگوهای جدید یک رشته الگوهای عصب‌شناختی - عادت قدیمی او - را کنار گذاشته بودند.

دانشمندان فعالیت عصبی رفتارهای قدیمی او را هنوز می‌توانستند ببینند، ولی آن وسوسه‌ها را میل‌های شدید تازه بیرون رانده بودند. همچنان که عادت‌های لیزا تغییر کردند، مغزش نیز تغییر کرده بود.

دانشمندان متقاعد شده بودند که سفر به قاهره، یا طلاق و یا راهپیمایی در صحرا باعث آن تغییر نشده است. موضوع این بود که لیزا ابتدا تنها بر یک عادت - سیگار کشیدن - تمرکز کرده بود. همه افراد دخیل در آن پژوهش، فرآیندی مشابه را پشت سر گذاشته بودند. لیزا با تمرکز بر یک الگو - چیزی که به «عادت مبنا» شهرت دارد - به خودش آموخته بود چگونه دیگر عادت‌های روزمره در زندگی‌اش را نیز دوباره برنامه‌ریزی کند.

موضوع این نیست که تنها افراد قادر به چنین تغییراتی هستند. زمانی که یک شرکت نیز بر تغییر عادت‌ها تمرکز کنند، کل سازمان ممکن است دگرگون شود. شرکت‌هایی نظیر پراکتر اند پامیل، استار باکس، آکوا و تارگت، برای نفوذ در چگونگی انجام یافتن کار، چالونکی را تبادل برقرار کردن کارکنان، و بدون آنکه خریداران بفهمند - روشی که افراد خرید می‌کنند، به این بینش متوسل شدند و آن را مغنم شمردند.

یکی از پژوهشگران، اواخر آزمایش، به لیزا گفت: «می‌خواهم یکی از تازه‌ترین اسکن‌های مغزی تو را نشانیت بدهم.» او تصاویری را بر صفحه نمایش رایانه‌ای آورد که تصاویر مغزی او را به نمایش می‌گذاشت. «وقتی که در این بخش‌ها - وی به نقطه‌ای نزدیک مرکز مغز او اشاره کرد - «که به اشیا و وسایلی مربوط است، هنوز فعالیت دارد. مغزت هنوز اشتیاق‌هایی را تولید می‌کند که باعث می‌شود تو زیاد بخوری.»

«اگرچه، فعالیت تازه‌ای در این بخش هست» - وی به نزدیک‌ترین منطقه به پیشانی او اشاره کرد - «جایی که به نظر ما بازداری رفتاری و خویشتنداری آغاز می‌شود. وقتی تو آمده اینجا، فعالیت آشکارتر شده است.»

لیزا، شرکت‌کننده مورد علاقه دانشمندان بود، زیرا اسکن‌های مغزی او، در ایجاد

تقسیم‌های از جایی که الگوهای رفتاری - عادت‌ها - درون ذهن ما ساکن‌اند، بسیار مجاب‌کننده و مفید بودند. دکتر به او گفت: «تو به ما کمک می‌کنی بفهمیم تصمیم، چگونه به رفتاری خودکار تبدیل می‌شود.»

به نظر می‌رسید همه حاضران در اتاق، در آستانه چیزی مهم قرار دارند. و در واقع قرار داشتند.

امروز صبح وقتی از خواب بلند شدید، نخستین کاری که انجام دادید چه بود؟ پریدید زیر دوش، ایمیل‌ها را وارسی کردید یا از روی پیشخوان آشپزخانه، کلوچه برداشتید؟ دندان‌تان را پیش از خشک کردن خودتان مسواک زدید یا پس از آن؟ اول بند کفش پای چپ خود را بستید یا پای راستان را؟ وقتی که داشتید از در خانه بیرون می‌رفتید، به فرزندان چه گفتید؟ رفتن به محل کار از کدام مسیر رفتید؟ وقتی پشت میز کارتان رفتید، به ایمیل‌ها و خودتان سرزدید، با همکاران گفت‌وگو کردید، یا فوری به نوشتن یک یادداشت پرداختید؟ آیا از ملالاد خوردید یا همبرگر؟ وقتی به خانه رسیدید، کفش ورزشی‌تان را پوشیدید و برای پیاده‌ری رفتید، یا یک لیوان نوشیدنی برای خود ریختید و در برابر تلویزیون شام خوردید؟

ویلیام جیمز در سال ۱۸۹۲ نوشت: «همه زندگی ما از این‌ها تشکیل می‌شود. چیزی نیست جز توده‌ای از عادت‌ها.» اغلب انتخاب‌های ما هر روز می‌کنیم ممکن است حاصل تصمیم‌گیری‌ای باشند که درباره‌شان خوب فکر کرده‌است، ولی نیستند. آن‌ها عادت هستند. و اگرچه هر عادت به خودی خود نشان می‌دهد چقدر خاصی نیست، با گذشت زمان، غذاهایی که سفارش می‌دهیم، آنچه هر شب به کودکانمان می‌گوییم، پولمان را خرج می‌کنیم یا پس‌انداز، در چه فواصلی ورزش می‌کنیم، و شیوه‌ای که عادت‌های روزمره کار و افکارمان را سازمان می‌دهیم، در سلامت بهره‌وری، امنیت مالی، و شادی ما اثر دارد. در مقاله‌ای تخصصی که یک پژوهشگر دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶ منتشر کرد، آمده بود که بیش از چهل درصد کنش‌های روزانه مردم تصمیم‌های واقعی نبودند، بلکه عادت بودند.

ویلیام جیمز - مانند بی‌شمار افراد دیگر، از ارسطو گرفته تا اپرا وینفری - بیشتر عمر خود را صرف کردند تا بفهمند چرا عادت‌ها وجود دارند. اما تنها در دو دهه گذشته دانشمندان و بازاریابان به‌راستی کم‌کم به این درک رسیده‌اند که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند - و مهم‌تر اینکه، چگونه تغییر می‌کنند.

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول بر این موضوع تمرکز دارد که عادت‌ها در زندگی افراد چگونه پدیدار می‌شوند. به کندوکاو مطالبی می‌پردازد، از جمله: عصب‌شناسی شکل‌گیری عادت، چگونگی ایجاد عادت‌های جدید و تغییر دادن عادت‌های قدیمی، و برای مثال، شیوه‌هایی را که یک مرد تبلیغات‌چی برای تبدیل مسواک زدن از کاری دشوار به یک مشغولیت فکری همگانی استفاده کرد. این فصل نشان می‌دهد که چگونه شرکت پراکتر اند گمبل افشانه‌ای به نام فیروز را، با بهره‌گیری از مزیت یازده‌ای شدن عادت مشتری، به کسب و کار میلیارد دلاری تبدیل کرد، تشکیلات الکلی‌ها، گمانه‌پژوهی به حمله عادت‌ها به هسته مرکزی اعتیاد، زندگی‌ها را اصلاح می‌کند، و چگونه نونی دانگی مربی، با تمرکز بر واکنش‌های خودکار بازیکنانش به نشانه‌های ظاهر بازی، در زمان مسابقه، سرنوشت بدترین تیم در لیگ فوتبال ملی را وارونه کرد.

بخش دوم، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها را موفق را مورد بررسی قرار می‌دهد. این بخش با جزئیات شرح می‌دهد که چگونه یک مدیر اجرایی به نام پل مک‌انیل پیش از آنکه وزیر خزانه‌داری شود - یک کارمند ال‌مینوم پرتلاش ولی ناموفق، با تمرکز بر یک عادت مبنای به‌صورت بالاترین ایفا کننده نقش در داو جونز اینداستریال اوریج تبدیل کرد، و چگونه استار باکس کسی را که از دبیرستان اخراج شده بود، به مدیر کل بدل ساخت و این کار را با تلقین عادت‌های طراحی شده برای تقویت اراده وی به انجام رساند. این بخش شرح می‌دهد که چرا حتی با استعدادترین جراحان، وقتی که عادت‌های سازمانی بیمارستان ناپدید می‌شوند، ممکن است اشتباهات فاجعه‌باری مرتکب شوند.

بخش سوم نگاهی دارد به عادت‌های جوامع. این بخش تشریح می‌کند که چگونه

مارتین لوتر گینگ پسر، و جنبش حقوق مدنی، تا اندازه‌ای با تغییر عادت‌های اجتماعی ریشه‌دار مونته‌گمری در آلاباما، به پیروزی رسید - و چرا تمرکزی مشابه به کشیشی جوان به اسم ریک وارن یاری داد - بزرگ‌ترین کلیسای ملی را در سدل بک ولی در کالیفرنیا بسازد. سرانجام به پرسش‌های اخلاقی بغرنجی می‌پردازد نظیر اینکه آیا یک قاتل در بریتانیا، می‌تواند تنها به استناد اینکه از سر عادت دست به قتل زده است، خود را تبرئه کند یا خیر.

هر فصل حول محور استدلالی اساسی می‌چرخد: عادت‌ها را می‌توان تغییر داد، اگر بدانیم طریقه‌ها را آن‌چگونه است.

این کتاب، صاحب‌ایده‌هایش دانشگاهی و مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر اجرایی و پژوهش‌های انجام گرفته به وسیله ده‌ها شرکت را مورد استفاده قرار داده است. کتاب حاضر بر عادت‌ها، به معنای فنی آن، تمرکز دارد انتخاب‌هایی که همه ما آگاهانه در برهه‌هایی می‌کنیم، و دیگر، درباره‌اش فکر نمی‌کنیم، و هرروز، به انجام دانش ادامه می‌دهیم. در برهه‌ای تصمیم می‌گیریم وقتی به محل کارمان رسیدیم، چقدر بخوریم و بر چه چیزی تمرکز کنیم یا چه وقت برای پیاده‌روی برویم. سپس از انتخاب کردن بازمی‌ایستیم و عادت به صورت خودکار می‌آید. این پیامد طبیعی عصب‌شناسی ماست. و با درک چگونگی اتفاق افتادن، می‌توان آن الگوها را، با هر شیوه‌ای که برمی‌گزینیم، بازسازی کنیم.

من، ابتدا هشت سال پیش که در بغداد گزارشگر بودم، به علم عادت‌ها علاقه‌مند شدم. وقتی که ارتش ایالات متحده را هنگام عملیات دیدم، به ذهنم خطور کرد که این ارتش یکی از بزرگ‌ترین تجربه‌های شکل گرفته براساس عادت‌ها در تاریخ است. دوره آموزشی، عادت‌ها به دقت طراحی شده برای چگونه تیراندازی کردن، فکرکردن، و برقراری ارتباط در زیر آتش را به سربازان یاد می‌دهد. کل تشکیلات بر برنامه‌های بی‌وقفه تمرین شده برای ساختن پایگاه، تعیین اولویت‌های استراتژیک و تصمیم گرفتن برای چگونه پاسخ دادن به حملات، متکی است. در روزهای نخستین جنگ،

زمانی که شورش رو به گسترش بود و آمار مرگ رو به افزایش، فرماندهان به دنبال عادت‌هایی می‌گشتند که به سربازان و عراقی‌ها تلقین کنند تا شاید صلحی پایدار بیافریند.

از حضورم در عراق حدود دو ماه می‌گذشت که درمورد افسری شنیدم که برنامه جرح و تعدیل عادت بدون آمادگی قبلی را در شهر کوفه، شهری کوچک در حدود ۱۴۵ کیلومتری پایتخت، مدیریت می‌کرد. او سرگردی بود که نوارهای ویدیویی شوشن‌ها را اخیراً تجزیه و تحلیل کرده و به شناسایی یک الگو موفق شده بود: خشونت را معمولاً جمعیتی از عراقی‌ها به وجود می‌آورند که در میدان یا فضای باز دیگری جمع می‌شوند و در طی چند ساعت تعدادشان افزایش می‌یافت. سرو کله فروشنده‌های سیگار کشنده تماشاگران نیز پیدا می‌شد. سپس یک نفر سنگ یا بطری پرتاب می‌کرد و پس از آن جهتش به راه می‌افتاد.

وقتی سرگرد به ملاقات من در کوفه رفت، از او درخواستی عجیب کرد: آیا می‌توانست فروشندگان دوره در این میدان‌ها دور نگه دارد؟ شهردار گفت: حتماً. چند هفته بعد، جمعیتی کوچک نزدیک به ۱۰۰۰۰ جمع کوفه جمع شد. کل بعدازظهر تعدادشان افزایش یافت. بعضی افراد شروع کردند به دادن شعارهای تند. پلیس عراق که در دسر را احساس کرده بود، به پایگاه بی‌سیم در روستای آماده باش سربازان ایالات متحده شد. هنگام غروب آفتاب، جمعیت که بی‌قرار و گرسنه شد، مردم به دنبال کباب‌فروشان می‌گشتند که معمولاً در میدان به تعداد زیاد بودند، ولی اکنون یکی‌شان نیز پیدا نمی‌شد. تماشاگران میدان را ترک کردند، شهردهندگان متفرق شدند. تا ساعت هشت بعدازظهر همه رفته بودند.

زمانی که از پایگاه نزدیک کوفه دیدار می‌کردم، با سرگرد گفت و گویی انجام دادم. او به من گفت، که ما درمورد پویایی‌شناسی جمعیت لزوماً برحسب عادت‌ها فکر نمی‌کنیم. ولی او همه کارش را به تمرین در روان‌شناسی شکل‌گیری عادت سپری کرده است.

وی در اردوگاه آموزشی، عادت‌هایی را برای پر کردن اسلحه، خوابیدن در منطقه

جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحه نبرد و تصمیم‌گیری در زمان خسته و از پا افتاده بودن، فرا گرفته بود. در کلاس‌هایی شرکت کرده بود که عادت‌هایی برای پس‌انداز پول، ورزش روزانه، و ایجاد ارتباط با افراد شریک در تخت‌های چند طبقه به وی آموخته بودند. با ترفیع درجه، اهمیت عادت‌های سازمانی‌ای را فرا گرفت که در آن‌ها افراد زیر دست می‌توانند تصمیم‌گیری کنند، بدون آنکه پیوسته اجازه بگیرند، و برنامه‌های درسی، چگونگی کار کردن با کسانی را آسان‌تر می‌کرد که در حالت عادی تاب همانان را نداشت. و اکنون، به‌عنوان یک سیاست‌گزار بدون آمادگی قبلی، می‌دید که چگونه جمع‌بندی و فرم‌نگ‌ها از بسیاری از آن قواعد پیروی می‌کنند. گفت که جامعه، از زمان مجرای عظیم از عادت‌هایی است که در هزاران نفر یافت می‌شود و بسته به آنکه چگونه تحت تأثیر قرار گرفته باشد، امکان دارد به خشونت یا صلح بیانجامد. وی، افرون بدو، که در دستفروشان مواد غذایی از میدان‌ها، به‌منظور تحت تأثیر قرار دادن عادت‌های ساکنان کوفه، ده‌ها آزمایش گوناگون به انجام رسانده بود. از زمان ورود او، دیگر شورش نشد.

سرگرد به من گفت: «درک عادت‌ها مهم‌ترین چیزی است که در ارتش آموخته‌ام. این کار همه چیزهایی را که درمورد جهان آموخته‌ام، بر داده است. می‌خواهید زود به خواب بروید و با احساس خوب بربخیزید؟ به الگای طبیعت شبانه خود و آنچه پس از برخاستن به‌طور خودکار به انجام می‌رسانید، توجه نشان دهید. می‌خواهید کاری کنید پیاده‌روی آسان شود؟ محرک‌هایی را به‌وجود آورده‌ایم که آن را به یک عادت روزمره بدل سازد. من در این مورد به بچه‌هایم آموزش می‌دهم. می‌خواهید برای زندگی زناشویی مان برنامه‌های عادت می‌نویسیم. این همه چیزی است که در گردهمایی‌های فرماندهان درموردش حرف می‌زنیم. در کوفه هیچ‌کس به من نگفت که با جمع کردن دکه‌های کباب‌فروشی می‌توان در جمعیت اثر گذاشت و تحت تأثیر قرارشان داد، ولی وقتی که شما همه چیز را به‌صورت دسته‌ای از عادت‌ها می‌بینید، مانند آن است که کسی به شما ابزار داده باشد و شما بتوانید سر کار بروید.»

سرگرد، مردی کوچک‌اندام اهل جرجیا بود. وی پیوسته پوست تخمه آفتابگردان

یا تنباکوی جویده شده درون فنجان تف می‌کرد. به من گفت که پیش از ورود به ارتش بهترین گزینه شغلی‌اش تعمیر خطوط تلفن بود، یا احتمالاً، تهیه متامفتامین؛ مسیری که بعضی از هم‌کلاس‌های دبیرستانش با توفیق کمتر پی گرفته بودند. وی اکنون نظارت بر هشت‌صد سرباز را در پیچیده‌ترین سازمان‌های جنگی در دنیا بر عهده دارد.

«دارم به شما می‌گویم، اگر آدمی دهاتی مثل من بتواند این مطالب را یاد بگیرد، هر کس می‌تواند. من همیشه به سربازانم می‌گویم، اگر عادت درستی داشته باشید، هیچ کاری نیست که نتوانید انجام دهید.»

در طی ده گذشته، درک ما از عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت و چگونگی کارکرد الگوها در یادگیری، جامع و سازمان‌ها به قدری وسعت یافته است که پنجاه سال پیش در تصور ما، نیز نمی‌گفت. ما اکنون می‌دانیم عادت چرا پدیدار می‌شود، آن چگونه تغییر می‌کند و زیربنای آن چیست. ما می‌دانیم عادت را چگونه به بخش‌هایی تقسیم و مطابق با ویژگی‌های خودمان بازسازی کنیم. درک می‌کنیم چگونه افراد را واداریم کمتر بخورند، بیشتر ورزش کنند، کارشان را با کارایی بیشتر انجام دهند و سلامت‌تر به زندگی ادامه دهند. دگرگون کردن عادت، لزوماً ساده یا سریع نیست. این کار همیشه آسان نیست.

اما امکان‌پذیر است. و ما اکنون درک می‌کنیم که چگونه امکان‌پذیر است.