

چگونه متحول شویم؟

www.ketab.ir

- سرشناسه: میلکمن، کاترین ال. Milkman, Katherine L.
عنوان و نام پدیدآور: چگونه متحول شویم؟: علم تغییر از کسی که هستید به کسی که می خواهید باشید/ نویسنده کیتی میلکمن؛ همراه با پیشگفتار آنجلا داکورث؛ مترجم حق مرادی، فاطمه حق مرادی.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۲۲۸ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۵۴-۹
وضعیت فهرست نویسی: لیبا
یادداشت: عنوان اصلی: [2021], How to change : the science of getting from where you are to where you want to be.
عنوان دیگر: چگونه تغییر کنیم؟: علم رسیدن از آنچه هستیم به آنچه می خواهیم باشیم.
موضوع: تحول (روانشناسی) [Change (Psychology)]; رفتار -- تغییر و تعدیل [Behavior modification]
خردسازی [Self-actualization (Psychology)]
شناسه افزوده: حق مرادی، نرگس، ۱۳۶۹ - ، مترجم
شناسه افزوده: حق مرادی، فاطمه، ۱۳۶۶ - ، مترجم
رده بندی کنگره: BF۶۳۷
رده بندی دیویی: ۱۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۴۰۳۳۰

چگونه متحول شویم؟

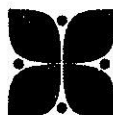
کیتی میلکم

ترجمه نرگس حق مرادی / فاطمه حق مرادی

علم تغییر از کسی که هستید
به کسی که می خواهید باشید

امکان

www.ketab.ir



موسسه فرهنگی

عنوان: چگونه متحول شویم
علم تغییر از کسی که هستید کسی که می خواهید باشید

نویسنده: کیتی میلکمن

مترجم: نورگس حق مرادی، فاطمه حق مرادی

ویراستار: نسیم آل یاسین

طراح جلد: پرویز بیانی

صفحه آرا: سمانه حسن زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۲

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۱۰,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۵۴-۹

موسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۲۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 doxa_vision

www.doxa-v.org

این کتاب را به هر دو خانواده‌ام تقدیم می‌کنم:

اول، به همسرم کالن؛ پسر، کورمک؛ و پدر و مادرم، بیو و ری
دوم، به خانواده دانشگاهی‌ام: مربی و مشاورم مکس؛ همکارانم
جان، تاد، دالی و مودوپ؛ همراه و شریکم آنجلا؛ و دانشجویانم
هنگچن، ادوارد، اریکا، و آنیش

www.ketab.ir

فهرست

۱.....	نقدهای این کتاب
۷.....	پیشگفتار
۱۱.....	مقدمه
۲۳.....	فصل اول: شروع
۴۹.....	فصل دوم: تکانشگری
۷۳.....	فصل سوم: به تعویق انداختن
۱۰۱.....	فصل چهارم: فراموشکاری
۱۳۱.....	فصل پنجم: تبلی
۱۵۷.....	فصل ششم: اطمینان
۱۸۵.....	فصل هفتم: انطباق
۲۰۹.....	فصل هشتم: تغییرات خوب
۲۱۵.....	تقدیر و تشکر

نقدهای این کتاب

کتابی فوق‌العاده برای کسانی که به دنبال بهبود عادت‌ها یا زندگی‌شان هستند.
-چارلز دوهیگ،^۱ نویسنده قدرت عادت^۲، کتاب پرفروش نیویورک تایمز

اگر می‌خواهید «نسخه جدیدی از خود» را ببینید، این کتاب را بخوانید.
-دن هیت^۳ نویسنده همکار ایده‌عالی مستدام^۴،
کتاب پرفروش نیویورک تایمز

کتابی هوشمند، پیشگام، و مملو از بزرگ‌ترین پیشرفت‌های دهه ما!
-آریانا هافینگتون،^۵ بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت ترابو گلوبال^۶

کیتی میلکمن^۷ فوق‌العاده است. او تمام رازهای تحول را در این کتاب ارائه
می‌دهد.

-ریچارد تیلر،^۸ برنده جایزه نوبل اقتصاد و نویسنده همکار سقلمه،^۹
کتاب پرفروش نیویورک تایمز

-
1. Charles Duhigg
 2. *The Power of Habit*
 3. Dan Heath
 4. *Made to Stick and Switch*
 5. Arianna Huffington
 6. Thrive Global
 7. Katy Milkman
 8. Richard H. Thaler
 9. *Nudge*

این کتاب راهنمای ارزشمندی برای رسیدن به موفقیت است. همچنین بینش‌های ارائه شده در آن در دستیابی به اهداف مالی و زندگی کمکتان می‌کند.

-چارلز شواب^۱

این کتاب مثل یک دوست باهوش است. حتماً باید از کیتی میلکمن به‌خاطر این کتاب تشکر کرد.

- دنیل اچ پینک^۲، نویسنده کتاب‌های کی،^۳ انگیزه^۴ و انسان بودن فروشنده بودن است،^۵ کتاب‌های پرفروش نیویورک تایمز

راهنمایی فوق‌العاده در مورد نحوه تغییر.

- دیوید اپستین^۶ نویسنده گستره^۷ کتاب پرفروش نیویورک تایمز

همه می‌خواهند بدانند: چه چیزی باعث پیدایش و پایداری تغییر می‌شود؟ میلکمن، با استفاده از جدیدترین شواهد علمی، پاسخ‌هایی به این پرسش می‌دهد.

- کارول دوک،^۸ نویسنده ذهنیت،^۹ کتاب پرفروش نیویورک تایمز

اگر می‌خواهید راهکارهای مبتنی بر علم برای غلبه بر موانع را بیاموزید، حتماً این کتاب را مطالعه کنید.

- اریک اشمیت،^{۱۰} مدیرعامل سابق گوگل

1. Charles R. Schwab
2. Daniel H. Pink
3. When
4. Drive
5. To Sell Is Human
6. David Epstein
7. Range
8. Carol S. Dweck
9. Mindset
10. Eric Schmidt

راهنمایی فوق‌العاده برای تبدیل شدن به کسی که دوست داریم باشیم.
 - ژنرال استنلی مک کریستال،^۱ بازنشسته ارتش ایالات متحده
 و نویسنده گروه‌ها و رهبران،^۲ کتاب پر فروش نیویورک تایمز

کتابی مبتنی بر شواهد، جذاب، و پر از راهکارهای مؤثر برای انتخاب
 هوشمندانه.

- آدام گرانت،^۳ نویسنده دوباره فکر کن،^۴ کتاب پر فروش نیویورک تایمز؛
 میزبان پادکست تد زندگی شغلی^۵

اگر می‌خواهید بهتر شوید یا گروه یا کسب‌وکار خود را بهبود بخشید، این
 کتاب را بخوانید.

- لاسلو بوک،^۶ سرپرست سابق بخش عملکردهای مردمی گوگل؛
 نویسنده قوانین کار،^۷ کتاب پر فروش نیویورک تایمز

داشتن سبک زندگی سالم توهم نیست. خواندن این کتاب به شما در ایجاد
 تغییرات پایدار در زندگی کمک می‌کند.

- تونی اوبر،^۸ مدیر عامل تناسب ۲۴ ساعته

کتابی عالی، شخصیت‌ساز و از همه بهتر، اجرایی. مجموعه‌ای از
 دانسته‌های دانشمندان در مورد تغییر مثبت رفتار.

- آنجلا داکورث،^۹ نویسنده عزم،^{۱۰} کتاب پر فروش نیویورک تایمز

1. General Stanley McChrystal

2. *Team of Teams and Leaders*

3. Adam Grant

4. *Think Again*

5. *WorkLife*

6. Laszlo Bock

7. *Work Rules!*

8. Tony Ueber

9. Angela Duckworth

10. *Grit*

این کتاب هنر استادانه کیتی میلکمن در تبدیل علم به عمل است.
- گری فاستر^۱، مدیر ارشد علمی WW

کتابی بسیار مفید در مورد انقلاب تغییر رفتار. میلکمن در این کتاب نشان داده چرا برخی رفتارها درست نیست و برخی درست است.

- استفان جی. دوبنر^۲، یکی از نویسنده‌های اقتصاد ناهنجاری‌های پنهان اجتماعی^۳، کتاب پر فروش نیویورک تایمز، مجری رادیو فریکونومیکز

خواندن این کتاب مسئولیت شما در برابر خودتان است.

- استیون دی. لویت^۴، یکی از نویسنده‌های اقتصاد ناهنجاری‌های پنهان اجتماعی، کتاب پر فروش نیویورک تایمز

در این کاب کیتی میلکمن نه تنها علم پیشرو را در مورد تغییرات ارائه می‌کند، بلکه شما را تشویق به ایجاد تغییر می‌کند. خواندن این کتاب برای هر کسی که قصد دارد زندگی بهتری بسازد ضروری است.
- آنی دوک^۵، نویسنده تعکر نامطمئن^۶، کتاب پر فروش نیویورک تایمز

خواندن این کتاب یک فرصت بزرگ است. وقتی آماده تغییر هستید و متعهد به تغییر می‌شوید، این کتاب کمک می‌کند نیت خود را به واقعیت تبدیل کنید.

- ست گادین^۷، نویسنده کتاب این است بازاریابی^۸

-
1. Gary Foster
 2. Stephen J. Dubner
 3. *Freakonomics*
 4. Steve D. Levitt
 5. Annie Duke
 6. *Thinking in Bets and How to Decide*
 7. Seth Godin
 8. *This Is Marketing*

کتاب‌های زیادی در مورد چگونگی غلبه بر موانع شخصی مشترک مطالعه کرده‌ام، اما هیچ‌کدام این قدر واضح، جذاب و قانع‌کننده نبودند.

- رابرت سیالدینی^۱، نویسنده تأثیر^۲ و قانع کردن^۳، کتاب‌های پر فروش نیویورک تایمز

این کتاب به‌خاطر بینش‌های هوشمندانه، آزمایش‌های جالب و علم عمیق، جذاب، مهم و بسیار ارزشمند است.

- نیکلاس کریستاکیس^۴، پی‌اچ‌دی و پزشک، نویسنده طرح^۵ و پیکان آپولو^۶، کتاب‌های پر فروش نیویورک تایمز

با خواندن این کتاب نه تنها می‌توانید به رفتار خود آگاه شوید، بلکه از آن برای شروع تازه الهام می‌گیرید.

- وندی وود^۷، نویسنده کتاب عادت‌های خوب، عادت‌های بد^۸

با خواندن این کتاب می‌فهمید چه چیزی شما را از دستیابی به اهداف شخصی باز می‌دارد و چگونه می‌توانید عملکرد بهتری داشته باشید.

- لوری سانتوس^۹، مجری آزمایشگاه شادی^{۱۰}

این کتاب خارق‌العاده احساسی جادویی در من ایجاد کرد و حالا مطمئنم تغییر امکان‌پذیر است.

- دالی چوگ^{۱۱}، نویسنده کتاب کسی که قرار است باشید^{۱۲}

استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه نیویورک

1. Robert Cialdini

2. Influence

3. Pre-Suasion

4. Nicholas A. Christakis

5. Blueprint

6. Apollo's Arrow

7. Wendy Wood

8. Good Habits, Bad Habits

9. Laurie Santos

10. The Happiness Lab

11. Dolly Chugh

12. The Person You Mean to Be

با مطالعه این کتاب رشد را می‌آموزید و از تجربه‌های شخصی، تحقیقات و علم تغییر رفتار الهام خواهید گرفت. مطالعه این کتاب را به شدت توصیه می‌کنم.

- مدوپ آکینولا، دانشیار مدیریت، دانشکده بازرگانی کلمبیا؛
میزبان کسب و کار تد

www.ketab.ir

پیشگفتار

قبل از اینکه کیتی را ببینم، از همکارانم حرف‌های زیادی در موردش شنیده بودم.

«کیتی باهوش‌ترین آدمی است که تا به حال دیده‌اید.»

«کیتی خیلی فعال است و باعث می‌شود آدم احساس تنبلی کند.»

«کیتی مثل ماشین است؛ کاری را که من در یک هفته انجام می‌دهم، او

در یک روز انجام می‌دهد.»

آیا کیتی میلکمن ابر قهرمان است؟

از آنجا که حالا خودم کیتی را از نزدیک می‌شناسم، به جرئت می‌توانم بگویم از بسیاری جهات، کیتی باهوش‌ترین فردی است که تا به حال ملاقات کرده‌ام. کارآمد است و با سرعتی که او کار می‌کند احساس کنندی به من دست می‌دهد.

در حقیقت کیتی ابرانسان یا ابرقهرمان نیست. اما همان کسی است که من و شما آرزویش را داریم و در این کتاب سعی می‌کند کمکمان کند انسانی فوق‌العاده باشیم.

منظورم این است که کیتی میلکمن طبیعت انسانی را به خوبی می‌شناسد و می‌داند چگونه در راستای اهداف و رویاهایش عمل کند. شاید در شروع کاری بی‌نقص نباشد، اما به معنای واقعی کلمه هر چیزی را که برایش مهم

باشد به سرعت یاد می‌گیرد و سعی می‌کند در آن بهتر، سریع‌تر و کارآمدتر عمل کند. کیتی در مقام یک دانشمند رفتارشناس مشهور می‌داند انسان بودن چقدر ممکن است سخت باشد و چگونه همه ما می‌توانیم انسان بهتری باشیم.

کیتی باور دارد همه انسان‌ها، حتی خودش، خطا می‌کنند. او دوست دارد، به جای سیب و اسفناج، چیپس و کلوچه بخورد. گاهی دوست دارد تنبلی کند و کاری را به تعویق بیندازد. حتی ممکن است عصبانی و بی‌حوصله باشد.

کیتی به هر یک از این چالش‌ها به شکل مشکلی نگاه می‌کند که باید حل شوند و به نظر من همین طرز تفکر و ذهنیت است که از او یک ابرانسان ساخته است.

به عبارت دیگر، کیتی می‌داند راز زندگی بهتر درک امیال انسان و پشت‌سر گذاشتن آن‌هاست. از نظر کیتی ما باید کاری کنیم که این امیال به ما خدمت کنند نه اینکه ما را تحت کنترل بگیرند.

درس‌هایی که کیتی به من داد زندگی مرا به مراتب بهتر کرد؛ او راه‌هایی را نشانم داد تا زندگی خود را بهتر و راحت‌تر کنم.

بسیاری از آموزه‌هایی که کیتی در این کتاب ارائه داده حاصل پروژه‌ای در زمینه تغییر رفتار است. ما پنج سال روی این پروژه کار کردیم تا ببینیم برای تغییر رفتار چه باید کرد. ما روی روش‌های جدیدی کار کردیم که افراد را به ورزش، واکسیناسیون، کمک‌های خیریه و تحصیل ترغیب می‌کرد و شیوه‌های جدیدی برای پیشرفت علم تغییر رفتار ارائه دادیم. بدون شک پاسخ به چنین سؤال چالش‌برانگیزی کاری نبود که ما دو نفر به تنهایی از پس آن بر بیاییم. بنابراین من و کیتی گروهی از افراد روشنفکر و سرشناس از سراسر جهان را گرد هم آورده‌ایم که هر کدام در رشته‌ای متخصص بودند؛ اقتصاد، پزشکی، حقوق، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم اعصاب

و علوم رایانه. در این کتاب نه تنها کارهای کیتی، بلکه کار گروهی ما و همکارانمان را نیز مطالعه می‌کنید.

مطالعه یک کتاب همانند گفت‌وگو با نویسنده آن است. بنابراین باید در مورد کتاب‌هایی که می‌خوانید دقیق باشید. شما به هم صحبتی نیاز دارید که از او بیاموزید و دوستش داشته باشید. همه دوست دارند از مطالعه لذت ببرند و حس کنند نویسنده درکشان می‌کند.

به همین دلیل باید این کتاب را تا آخر بخوانید. بدون شک، این کتاب به شما در تغییر و بهتر شدن عادت‌هایتان کمک خواهد کرد. به احتمال زیاد تاکنون بارها و بارها تلاش کرده‌اید تغییر کنید. اما همیشه از خودتان می‌پرسید چرا تغییر این قدر سخت است؟

در این کتاب، کیتی چیزهایی را به شما می‌آموزد که قبلاً نمی‌دانستید. این کتاب شما را تشویق به داشتن عادت‌های خوب می‌کند و یاد می‌گیرید فراموشی قاتل خاموش پرشورترین تصمیم‌های ماست. این کتاب به شما راهکارهایی یاد می‌دهد که با آن‌ها بتوانید سخت‌ترین چیزها را در زندگی تغییر دهید.

از همه مهم‌تر، در این کتاب کیتی با خونگرمی و شوخ‌طبعی، و همچنین درک استادانه انگیزه و رفتار انسان از شما می‌پرسد: «مشکلتان چیست؟» کیتی دوست دارد تغییر و تحول را به دیگران یاد دهد. هنگام مطالعه این کتاب احساس می‌کنید با یک دانشمند علوم رفتاری دوستید و به شما کمک می‌کند خودتان را بهتر بشناسید و به یک انسان فوق‌العاده تبدیل شوید.

ایده‌های او به حدی جذاب‌اند که با شوق تمام آن‌ها را اجرا خواهید کرد و به خود خواهید گفت چرا قبل از پیشنهاد کیتی به آن‌ها فکر نکرده بودید. با مطالعه این کتاب رویکردتان به زندگی متحول می‌شود؛ قادر خواهید شد برای زندگی خود راهکار ایجاد کنید؛ راهکارهای جدیدی که شاید خود کیتی هم هنوز به آن‌ها فکر نکرده باشد.

یک روز، افرادی که تازه با شما آشنا می‌شوند ممکن است از ایمن بودن شما در برابر امیال و تضادهایی که مردم عادی درگیرشان هستند، تعجب کنند. آن‌ها ممکن است از بهره‌وری عالی شما تعریف کنند و در مورد برنامه‌ریزی روزانه خود و راهتمایی از شما کمک بخواهند.

ممکن است تصمیم بگیرید آن‌ها را با دوست خود «کیتی» آشنا کنید و با لبخندی آگاهانه بگویید: «این کتاب را بخوان. همه ما تلاش می‌کنیم به چیزی که می‌خواهیم برسیم. من هم مثل شما بودم. سپس یاد گرفتم چگونه به چالش‌های زندگی‌ام به چشم مشکلاتی نگاه کنم که باید حل شوند.» شما به آن‌ها خواهید گفت برای ساختن زندگی بهتر لازم نیست ابرقهرمان باشند و برای حل مشکلاتشان به دانش و آگاهی نیاز دارند. من واقعاً معتقدم این کتاب می‌تواند شروعی تازه برای شما باشد و خیلی خوشحالم که برای این شروع آماده‌اید.

آنجلا داکورث

مقدمه

اوایل سال ۱۹۹۴، زندگی حرفه‌ای آندره آگاسی^۱ در تنیس، از مسیر اصلی خارج شده بود. آگاسی در تمام زندگی خود مطمئن بود یکی از بهترین‌های تنیس در دنیا می‌شود. در سال ۱۹۸۶، زمانی که شانزده ساله بود، تنیس را به شکل حرفه‌ای شروع کرد. کوشش‌های او را به خاطر استعداد ذاتی‌اش تحسین می‌کردند و تحت تأثیر توانایی عجیبش در امتیازگیری و استعدادش برای زدن ضربات به ظاهر غیر ممکن قرار گرفتند. آنچه آگاسی را تا سال ۱۹۹۴ منحصر به فرد می‌کرد سبک بازی‌اش بود نه رکورد درخشانش. در تنیس آراستگی و نظم خیلی مهم است، اما آگاسی در مسابقات با شلوار جین پاره و پیراهن‌های کراوات‌دار حاضر می‌شد. موهایش را بلند می‌کرد، گوشواره داشت و در زمین بازی بدوبیراه می‌گفت. حتی در یک پوشش تبلیغاتی پرشور برای کنن،^۲ با شعار تحریک‌آمیز «تصویر همه چیز است»،^۳ بازی کرد.

او به شکل مضحکی در تنیس افت کرد و در برابر بازیکنانی که مهارتشان کمتر از او بود شکست خورد. رتبه‌اش از هفتم جهانی به بیست و دوم و سپس به سی و یکم سقوط کرد. مربی‌اش، پس از ده سال، بدون تشریفات و لش

1. Andre Agassi

2. Canon

3. Image Is Everything

کرده بود. آگاسی این خبر را در روزنامه یواس‌ای تودی^۱ دید و به همه گفت از تنیس متنفر است.

آگاسی به تغییر نیاز داشت.

به همین دلیل یک شب در پورتو چروی،^۲ رستوران محبوبش در نزدیکی میامی،^۳ روبه روی برد گیلبرت،^۴ یک تنیس باز حرفه‌ای، شام خورد. رویکرد گیلبرت به تنیس نقطه مقابل رویکرد آگاسی بود: سخت گیر، روشمند و خشن. او استعداد ذاتی آگاسی را در تنیس نداشت. با وجود این، گیلبرت (که در آن زمان سی و دو سال داشت) جزء بیست بازیکن برتر جهان بود. او حتی در سال ۱۹۹۰ توانست نفر چهارم جهان شود. چند ماه قبل از ماجرای شام با آگاسی، گیلبرت رویکرد غیر معمول خود در تنیس را در یک کتاب پرفروش به نام پیروزی زشت^۵ شرح داده بود.

این کتاب سرآغاز ملاقات آگاسی و گیلبرت بود. مدیر آگاسی از او خواست با گیلبرت صحبت کند. آگاسی به یک مربی جدید نیاز داشت و مدیرش تصور می کرد شاید گیلبرت بتواند موجب تحول در آگاسی شود. آگاسی با این ملاقات موافقت کرده بود، اما بعدها در زندگی نامه خود، به نام آشکار^۶ که در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، گفت در مورد این ملاقات شک داشت. خصوصیات گیلبرت (در این شام) آگاسی را مشکوک تر کرد. گیلبرت قبول نکرد شام را در فضای باز با منظره اقیانوس میل کنند؛ بهانه اش نیش پشه ها بود. همچنین پس از اینکه متوجه شد نوشیدنی دلخواهش در منو رستوران نیست به مغازه ای در همان حوالی رفت و یک بسته شش تایی از آن نوشیدنی خرید و اصرار کرد که آن ها را در فریزر رستوران نگه داری کند.

1. USA Today

2. Porto Cervo

3. Miami

4. Brad Gilbert

5. *Winning Ugly*

6. *Open*

سر میز شام بالآخره مدیر آغاسی سر صحبت را با یک سؤال باز کرد. او نظر گیلبرت را در مورد بازی تنیس پرسید. گیلبرت به آرامی نوشیدنی خود را نوشید و بدون مکث پاسخ داد: «اگر مهارت و استعداد آغاسی را داشتم، در مسابقات بهترین می شدم.» از نظر گیلبرت، آغاسی قدر استعدادهایش را نمی دانست. به آغاسی گفت: «تو تلاش می کنی کاملاً بی نقص بازی کنی. مشکل دقیقاً همین است. هیچ کسی نمی تواند به همه ضربه های حریف پاسخ دهد. زمانی که تو این کار را می کنی و موفق نمی شوی، ذره ذره اعتماد به نفست از بین می رود.» گیلبرت بارها در برابر آغاسی بازی کرده بود و از نزدیک سبک بازی اش را دیده بود.

از نظر آغاسی، ارزیابی گیلبرت خردمندانه بود. او همیشه کمال گرا بود، اما تا قبل از اظهارات گیلبرت، این ویژگی را نقطه قوت می دانست نه نقطه ضعف. پدر آغاسی که بوکسوری المپیکی بود، همیشه سعی می کرد حریفش را ناک اوت کند و آغاسی این را از پدرش یاد گرفته بود. پدرش در خانه و حیاط خلوت با او تمرین می کرد و همیشه حین تمرین سر پسر بچه پنج ساله اش فریاد می زد: «محکم تر ضربه بزن»، «زودتر ضربه بزن». آغاسی مدت های زیادی به توانایی استثنایی خود در زدن ضربه های حذفی یا همان ناک اوت می بالید. از نظر گیلبرت این پاشنه آشیل آغاسی بود.

گیلبرت به آغاسی گفت باید تمرکزش را تغییر دهد: «نباید به بی نقص بودن خودت فکر کنی؛ یادت باشد که حریف در آن طرف زمین نقطه ضعف هایی دارد.» این توانایی عجیب گیلبرت در محک زدن حریفان باعث شده بود بتواند تنیسورهای خوبی را شکست دهد. او برای کسب امتیاز تلاش نمی کرد حریفش را ناک اوت کند بلکه راهکارهایی را به کار می برد که مسیر را برایش هموار می کردند. او می گفت: «به جای اینکه دنبال پیروزی باشی، حریف را مجبور به شکست کن.»

گیلبرت توضیح داد، از آنجایی که آغاسی هر بار به دنبال زدن ضربه بی نقص بود، فهرستی از «احتمالات» در مقابل خود قرار می داد و در نتیجه «متحمل خطر زیادی می شد.»

پیام گیلبرت ساده و واضح بود: اگر آغاسی می خواست پیروز شود، باید رویکرد خود را تغییر می داد. از نظر گیلبرت راه بهتری برای پیروزی وجود داشت؛ محک زدن مسابقه و استفاده از نقطه ضعف حریفان. شاید این سبک بازی آن خیره کننده گی سبک بازی آغاسی را نداشته باشد اما بدون شک مؤثرتر است.

پانزده دقیقه بعد از مکالمه، گیلبرت بلند شد تا به دستشویی برود. آغاسی بلافاصله به مدیرش نگاه کرد و گفت: «او همان کسی است که دنبالش بودیم.»

چند ماه بعد، آغاسی به مسابقات آزاد ایالات متحده راه یافت؛ حتی انتظار نمی رفت که رتبه شانزدهم را به دست بیاورد. اما با مربیگری گیلبرت، سبک او تغییر کرده بود. در همان ابتدا با یک رقیب قدیمی روبه رو شد (نفر ششم مسابقات، مایکل چنگ^۱) و با کمترین اختلاف امتیاز برنده شد. به راحتی نفر نهم را با شناختن نقطه ضعفش (نگاه کردن به نقطه ای که قصد داشت سرویس های خود را بزند) شکست داد.

در نهایت آغاسی به مسابقات پایانی راه یافت. جایزه نفر اول پانصد و پنجاه هزار دلار بود؛ اما مهم تر از جایزه نقدی افتخار پیروزی بود. فرصتی بود تا آغاسی خودش را ثابت کند و به همه نشان دهد بالآخره توانسته موفق شود.

حریف او میسایل اشتیک^۲، قهرمان آلمانی و نفر چهارم مسابقات بود. آغاسی قوی ظاهر شد و ست اول را به راحتی برد، سپس ست دوم

1. Michael Chang

2. Michael Stich

را با تساوی شکنی پشت سر گذاشت. ولی اشتیک قصد نداشت ببازد و کار آغاسی را در ست سوم خیلی دشوار کرد. در نهایت بازی به ست پنجم کشید. حالا بهترین راه برای بردن این بود که آغاسی پاسخ‌های قدرتمندی به سرویس‌های اشتیک بدهد.

آغاسی کم‌کم داشت روحیه‌اش را می‌باخت. اشتیک تسلیم نمی‌شد و سرویس‌های قدرتی را یکی پس از دیگری می‌زد. در حین بازی، آغاسی متوجه گرفتگی پهلوی اشتیک شد؛ او دستش را روی پهلویش گذاشته بود. در نهایت آغاسی از سرویس اشتیک امتیاز گرفت. فقط چهار امتیاز با قهرمانی فاصله داشت.

قبل از رویارویی با اشتیک، آغاسی به‌خاطر باخت در شرایط پرفشار بدنام شده بود. او همیشه به ناک‌اوت کردن حریف فکر می‌کرد و خطر زیادی می‌کرد و، در شرایط سخت که باید استوار می‌ماند، همه را به باد می‌داد. اما حالا آغاسی تغییر کرده بود. او به جای تمرکز بر پیروزی، روی حفظ توپ در بازی تمرکز کرد. صدای گیلبرت را در سرش می‌شنید: «دنبال فورهندش برو. وقتی شک داری، روی فورهندش تمرکز کن؛ فورهند، فورهند.» همین کار را کرد. فورهند اشتیک ضعیف بود و آغاسی از این مسئله استفاده کرد و بازی را برد.

مسابقات تمام شد. آغاسی با چشمانی پر از اشک روی زانو افتاد. او اولین نفری بود که در بیست و هشت سال گذشته توانسته بود، بدون داشتن جایگاهی در مسابقات، جام مسابقات آزاد ایالات متحده را به خانه ببرد. او تاریخ‌سازی کرده بود.

...

اگر تاکنون تلاش کرده باشید تغییر بزرگی در زندگی خود ایجاد کنید (انجام دادن کارهای بیشتر در مدرسه، رسیدن به تناسب اندام، پس انداز)، می‌دانید که برای رسیدن به موفقیت توصیه‌های زیادی وجود دارد. احتمالاً

برخی از این توصیه‌ها را هم عملی کرده‌اید؛ مثلاً از قدم شمار فیت‌بیت^۱ استفاده می‌کنید یا شاید در تقویم خود یادآور تنظیم کرده‌اید تا فراموش نکنید هنگام ناهار تمرین تنفس عمیق انجام دهید. شاید قهوه بعد از ظهرتان را حذف کرده‌اید و احتمالاً، به جای خرج کردن پولتان در کافه، آن را پس‌انداز می‌کنید. می‌دانید که اهداف باید مشخص و سنجش‌پذیر باشند و به قدرت مثبت‌اندیشی و پیشرفت تدریجی ایمان دارید؛ همچنین از تأثیر مثبت پشتیبان در رسیدن به اهداف خود مطلعید.

در دو دهه گذشته علوم رفتاری محبوبیت یافته‌اند و به این خاطر شاهد حجم زیادی از تحقیقات و اطلاعات جدید (همایش‌های تد^۲، کتاب‌ها، کارگاه‌ها، برنامه‌ها) در زمینه ابزارهای عملی بوده‌ایم؛ ابزارهایی که کمک می‌کنند رفتار خود را تغییر دهید و دیگران را به انجام همین کار تشویق کنید.

اما احتمالاً متوجه شده‌اید این روش‌ها همیشه برای تغییر کارآمد نیستند. مثلاً شاید نرم‌افزارهای زیادی برای هدف‌گذاری دانلود کرده باشید، اما باز هم فراموش کنید داروی خود را مصرف کنید. یا با وجود تنظیم هشدار برای کار روزانه روی گزارش سه‌ماهه، باز هم این کار را به تعویق بیندازید یا علی‌رغم در نظر گرفتن پاداش برای کارمندانان برای ثبت نام در برنامه‌های آموزشی شرکت، باز هم آن‌ها این کار را نمی‌کنند.

حالا سؤال اینجاست چرا اغلب این ابزار و روش‌های طراحی شده برای تغییر با شکست مواجه می‌شوند؟ جواب‌های متعددی برای این سؤال وجود دارد؛ یکی اینکه تغییر سخت است، اما پاسخ مفیدتر این است که راهکار درستی برای تغییر پیدا نکرده‌اید. درست همانند آندره آغاسی، ما نیز اغلب به خاطر اعمال راهکارهای اشتباه برای تغییر با شکست مواجه

1. Fitbit

2. TED Talks

می‌شویم. مانند آغاسی، به دنبال راه‌حل‌های سریع برای پیروزی هستیم و تمایل داریم ویژگی‌های حریف خود را نادیده بگیریم.

اما برای موفقیت باید حریفان را محک بزنی و راهبرد مناسبی برای غلبه بر چالش‌های ویژه ایجاد کنی. راه موفقیت همیشه یکسان نیست و باید بر اساس ویژگی‌های حریف رویکرد خود را پایه‌ریزی کنی.

در بازی تنیس، چند اصل کلی وجود دارد که همیشه کارآمدند: به سرویس‌های حریف پاسخ سخت بدهی؛ کاری کنی که حریفان در چپ و راست زمین بدود. این‌ها راهبردهای بدی نیستند اما، اگر مانند گیلبرت سازمان‌دهنده خوبی باشید، از این حقیقت استفاده می‌کنی که حریف نقطه ضعف‌های خاصی دارد. شاید بازیکنی که با او روبه‌رو هستی در یک‌هند ضعیف باشد، می‌توانی با ضربه‌های پی‌درپی یک‌هند او را تضعیف کنی؛ به این ترتیب برنده شدن بسیار آسان‌تر خواهد بود.

تغییر رفتار نیز مشابه این روند است. برای تغییر موفق می‌توانی از یک راهبرد چندمنظوره استفاده کنی که گاهی درست هم از آب درمی‌آید؛ مثلاً از اهداف کوچک برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر استفاده کنی؛ موفقیت را تجسم کنی؛ عادت جدید برای خود بسازی (عادت‌های کوچک، اتمی، عادت‌های اصلی). اما اگر راهکار مختص به خودتان را طرح‌ریزی کنی، زودتر به نتیجه خواهی رسید: ضعف‌هایی را که جلوی پیشرفت را می‌گیرند از بین ببری.

وقتی دانشجوی کارشناسی بودم و بعدها دانشجوی دکتری مهندسی، مشکلات انسانی که من و دوستانم نمی‌توانستیم از آن‌ها چشم‌پوشی کنیم عمیقاً آزارم می‌داد. همیشه برایم سؤال بود چرا نمی‌توانم دست از تماشای سریال گمشده^۱ بردارم و برای امتحاناتم مطالعه کنم؟ چرا نمی‌توانم خودم را مقید کنم مرتب به باشگاه بروم؟ چرا هم‌اتاقی‌هایم همیشه تکالیفشان

را تا دقیقه آخر به تعویق می اندازند و به جای وعده های غذایی هله و هوله می خورند؟ مطمئن بودم باید راهی برای غلبه بر این کشمکش های انسانی وجود داشته باشد.

یک روز، در طول دوره تحصیلی خود در کلاس اقتصاد خرد، با اقتصاد رفتاری آشنا شدم؛ اقتصاد رفتاری به بررسی رفتار مردم در زمینه تصمیم های ناقص می پردازد. در این درس «نظریه تلنجر»^۱ را شناختم که در آن تلنجر عاملی برای تحریک افراد به سوی انتخاب های بهتر است. از نظر کاس سانستین^۲ و ریچارد تیلر،^۳ بنیانگذاران «جنبش تلنجر»،^۴ انسان ها تصمیم های ناقصی می گیرند؛ در این میان مدیران و سیاست گذاران می توانند و باید به آن ها کمک کنند تا از اشتباه های رایج جلوگیری شود. ایده جنبش این بود که با تشویق افراد به سمت انتخاب های هدفمند و بهتر (مثلاً در کافه ها به جای غذاهای ناسالم و هله و هوله، غذای سالم در معرض دید مشتریان قرار بگیرد، یا برای تشویق مردم به کمک های دولتی روند کاغذبازی حذف یا کم شود)، می توان سطح زندگی آن ها را بدون هیچ هزینه ای و بدون محدود کردن آزادی شان بهبود بخشید.

با خودم فکر کردم شاید بتوانم از «نظریه تلنجر» برای حل مشکلات خودم استفاده کنم؛ مشکلاتی مثل زیاده روی در تماشای سریال یا ورزش نکردن. بنابراین، خواستم بدانم چگونه می توانم با استفاده از تلنجر خودم و دیگران را به سمت انتخاب های سالم تر و تصمیم های مالی بهتر سوق دهم. پس از مدت کوتاهی متوجه شدم که به طور منظم باشگاه می روم و دست از تماشای بی وقفه سریال گمشده برداشته ام.

اما چند سال بعد علاقه من به قدرت تلنجر خیلی جدی شد. در آن

1. nudge theory

2. Cass Sunstein

3. Richard Thaler

4. nudge movement

زمان تازه در وارتون^۱ استادیار شده بودم. شواهدی یافتیم که نشان می دادند شکست های کوچک و روزانه ما در ورزش یا تغذیه سالم، به هیچ وجه بی اهمیت نیستند، بلکه به اندازه مرگ و زندگی مهم اند. در آن زمان در یک همایش دانشگاهی کسل کننده شرکت کردم. در آن همایش، یک نمودار دایره ای ارائه شد که هنوز در خاطرم مانده است. نمودار نشان می داد چرا اکثر آمریکایی ها زودتر از آنچه انتظار می رود می میرند. شاید فکر کنید علت مرگ زودرس مراقبت های بهداشتی ضعیف، شرایط اجتماعی دشوار، ژن بد یا سموم محیطی اند؛ اما باید بگوییم این طور نیست. حدود چهل درصد مرگ های زودرس نتیجه رفتارهای شخصی ای است که می توانیم تغییر دهیم. منظورم از رفتارهای شخصی، چیزهای به ظاهر کوچکی مثل رژیم غذایی، ورزش، سیگار کشیدن، رابطه جنسی و ایمنی وسایل نقلیه است. سالانه صدها هزار نفر بر اثر سرطان، حمله قلبی و تصادف می میرند؛ اگر دقیق تر نگاه کنیم می بینیم مرگ آن ها به دلیل داشتن رفتارهای شخصی اشتباه است.

با خودم فکر کردم: «شاید بتوانم کاری برای این چهل درصد انجام دهم»

مسئله مرگ و زندگی بود. من پیش از آن هرگز نمودار دایره ای ندیده بودم که نشان دهد تصمیم های روزانه و خطاهای ما چقدر بر رفاه و خوشبختی مان تأثیر می گذارند.

با اشتیاق شروع به کار کردم و تقریباً تمام ساعت های بیداری خود را به بررسی مقالات تحقیقاتی قدیمی و جدید علم تغییر رفتار اختصاص دادم. با ده ها محقق در رشته های مختلف برای بررسی مطالعات موفق و ناموفقشان صحبت کردم. همچنین با استارت آپ های کوچک و کسب و کارهای بزرگی

مثل گوگل^۱ و وال مارت^۲ کار کردم تا ابزاری برای تصمیم‌گیری بهتر ایجاد کنم. زمانی که در پی یافتن راهی برای تصمیم‌گیری بهتر بودم، یک الگوریتم ثابت نظرم را جلب کرد. وقتی سیاستگذاران، سازمان‌ها یا دانشمندان از یک راهبرد مشابه برای تغییر رفتار استفاده کرده بودند، به نتایج متفاوتی رسیده بودند. اما زمانی که به جای یک استراتژی مشابه، از استراتژی هدفمند استفاده کردند، به نتایج بهتری رسیدند. یعنی به جای استفاده از یک استراتژی ثابت سعی کردند استراتژی را بر مبنای مشکلات افراد ارائه کنند؛ مثلاً از کارمندانشان پرسیدند چرا نمی‌توانند پول پس‌انداز کنند یا چرا واکسن آنفولانزا نمی‌زنند.

این را در دانشکده مهندسی آموخته بودم. برای طراحی یک سازه موفق باید ابتدا نیروهای مخالف را به دقت محاسبه کرد (مثلاً مقاومت باد یا گرانش). بنابراین مهندسان همیشه سعی می‌کنند مشکلات را ابتدا با شناسایی موانع حل کنند. حالا، این راهبرد را می‌توانستم هنگام تحقیق و مطالعه علم تغییر رفتار بهتر درک کنم. این همان راهبردی بود که آندره آگاسی را تغییر داد. او به جای تمرکز بر خود بر طعنه‌های حریف تمرکز کرد.

البته، در تغییر رفتار، حریفی آن سوی تور تنیس وجود ندارد؛ بلکه حریف در سرتان است. حریف یا چالش شما ممکن است فراموشی، یا نداشتن اعتماد به نفس، یا تنبلی، یا تمایل به تسلیم شدن در برابر وسوسه باشد. مهم نیست با چه حریفی روبه‌رو هستید، برای غلبه بر آن باید حریف خود را محک بزنید و بر اساس آن بازی کنید.

هدف این کتاب دقیقاً کمک به انجام همین کار است. راهکار برد گیلبرت را دقیقاً می‌توان برای تغییر رفتار به کار برد. فصل‌های پیش رو به

شما نشان می‌دهد چطور باید حریف خود را محک بزنید. حریف همان مشکل یا مانعی است که جلوی پیشرفت شما را می‌گیرد. این کتاب کمک‌تان می‌کند از راهکارهای علمی اثبات‌شده، برای غلبه بر مشکلات خود، استفاده کنید. هر فصل از این کتاب بر روی یک مانع درونی تمرکز دارد؛ مانعی که بین شما و موفقیت است. زمانی که خواندن را تمام کنید، متوجه می‌شوید چگونه این موانع را شناسایی کنید و چه چیزی به شما در غلبه بر آن‌ها کمک می‌کند.

خوشبختانه من فرصت همکاری با ده‌ها تن از بهترین اقتصاددانان، روان‌شناسان، دانشمندان علوم کامپیوتر و پزشکان را داشتم که همگی در تکامل درک من از چگونگی تغییر رفتار برای بهبود زندگی سهیم‌اند. با استفاده از نتایج تحقیقات ما، دانشگاه‌ها به پیشرفت دانشجویان کمک کردند، روش‌های پزشکی برای کاهش نسخه‌های غیرضروری آنتی‌بیوتیک ارائه شد، تعداد سازمان‌های غیرانتفاعی داوطلبانه افزایش پیدا کرد و کارفرمایان کارمندان را تشویق کردند تا در دوره‌های مفید ثبت‌نام کنند. همچنین راهکارهایی برای بهبود رفتارهای شخصی ارائه کردیم؛ شروع ورزش منظم، رژیم غذایی سالم، شروع یا افزایش پس‌انداز و تشویق مردم به شرکت در انتخابات.

امیدوارم، با استفاده از این ابزار، به دیگران کمک کنم با ایجاد تغییرات کوچک به نتایج بزرگ دست پیدا کنند. این رویکرد به آندره آغاسی کمک کرد تا زندگی حرفه‌ای خود را نجات دهد. او از راهکار برد گیلبرت در مسابقه استفاده کرد و حریف خود را شکست داد. بلافاصله پس از پیروزی غافلگیرکننده آغاسی در مسابقات آزاد ایالات متحده در سال ۱۹۹۴، او در رتبه‌بندی جهانی جایگاه اول را به دست آورد.

توصیه برد گیلبرت موجب تحول در آغاسی شد. آرزوی من این است با کمک این کتاب شما نیز بتوانید زندگی را به نفع خود تغییر دهید.