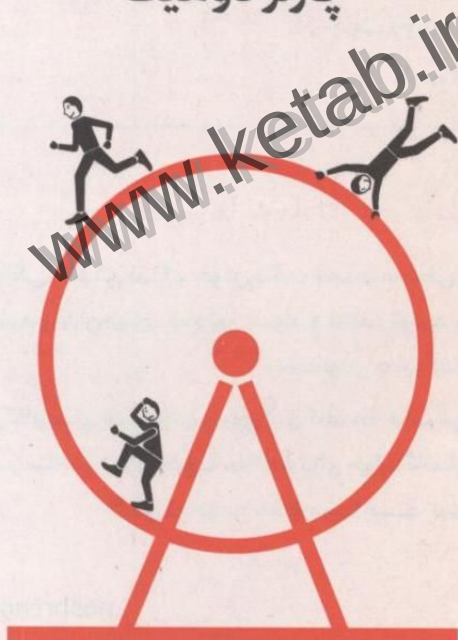


قدرت عادت

چرایی کارهایی که در زندگی و
کسب و کار انجام می‌دهیم

چارلز دوهیگ



ترجمه مصطفی طرسکی ، معصومه ثابت قدم

دوهیگ، چارلز . Duhigg, Charles	:	سرشناسه
قدرت عادت / چارلز دوهیگ.	:	عنوان و نام پدیدآور
ترجمه مصطفی طرسکی، معصومه ثابت قدم.		
تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵	:	مشخصات نشر
۳۲۰ صفحه	:	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۰۹-۱	:	شابک
فیپا	:	فهرست نویسی
عنوان اصلی: The Power of Habit , 2012	:	یادداشت
عادت، شکل گیری و تغییر عادت	:	موضوع
BF۳۳۵ / د۹ق۴ ۱۳۹۵	:	رده بندی افکره
۱۵۸/۱	:	رده بندی دیویی
۳۷۳۵۶۷۰	:	شماره کتاب شناسی ملی

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

عنوان	:	قدرت عادت
مؤلف	:	چارلز دوهیگ
مترجمان	:	مصطفی طرسکی، معصومه ثابت قدم
ویراستار	:	محدثه گودرز نیا
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۳، چاپ هجدهم، ۱۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تاکنون	:	۲۴۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۰۹-۱
قیمت	:	۳۲۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin



مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخه فارسی کتاب

The Power of Habit را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار

در ایران از ناشر اصلی **The Wylie Agency (UK) LTD**

با نام «قدرت عادت؛ جرایب کارهایی که در زندگی و کسب‌وکار انجام می‌دهیم»

منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی،
الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد
آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی
و اخلاق حرفه‌ای است.

فهرست

پیشگفتار ۹

درمان عادت

بخش اول: عادات‌های اشخاص ۱۹

۱. چرخه عادت ۱۹

عادت‌ها چگونه کار می‌کنند

۲. مغز مشتاق ۴۹

چگونه عادت‌های جدید ایجاد کنیم

۳. قانون طلایی چرخه عادت ۸۱

چرا دگرگونی اتفاق می‌افتد

بخش دوم: عادات‌های سازمان‌های موفق ۱۱۷

۴. عادت‌های زیربنایی، یا تصنیف پاول اونیل ۱۱۹

چه عادت‌هایی بیشتر از همه اهمیت دارند

۵. استارباکس و عادت‌های موفق ۱۵۱

وقتی قدرت اراده خودکار می‌شود

۶. قدرت یک بحران ۱۸۱

چگونه بحران را به طریق حوادث، عادت‌ها را طراحی و ایجاد می‌کنند

۷. چگونه پیش از اینکه کاری کنید «تارگت» می‌داند چه می‌خواهید ۲۰۹

چگونه شرکت‌ها عادت‌ها را پیش‌بینی (و دست‌کاری) می‌کنند

بخش سوم) عادت‌های جوامع ۲۴۳

۸. کلیسای سدلبک و تحریم اتوبوس مونته‌گومری ۲۴۵

جنبش‌ها چگونه رخ می‌دهند

۹. نورولوژی اراده آزاد ۲۷۷

آیا ما مسئول عادت‌های خود هستیم؟

پیوست ۳۰۸

راهنمای خواننده برای به کار بردن این ایده‌ها

پیشگفتار

درمان عادت

او شرکت کننده مورد علاقه محققان بود.

لیزا آلن، آن طور که پرونده اش نشان می داد، سی و پنج ساله بود. از شانزده سالگی شروع کرده بود به سیگار کشیدن و مشروب خوردن. و بیشتر عمرش را با چاقی مفرط دست به گریبان بود. زمانی، در بیست و چند سالگی، هر خرها مرتب به دنبالش بودند تا ۱۰ هزار دلار بدهی اش را بپردازد. از یکی از رزومه های بدهی اش مشخص بود که طولانی ترین شغل اش کمتر از یک سال طول کشیده بود.

با وجود این، زنی که آن روز روبه روی محققان نشسته بود، لاغر، خوش اندام و پرتراوت بود و پاهایی همچون پاهای دوندگان ورزیده داشت. او ده سال از عکس های داخل پرونده اش جوان تر به نظر می رسید و بیش از تمام افراد داخل اتاق قادر به انجام کارهای فیزیکی است. لیزا، دیگر هیچ بدهی قابل توجهی نداشت، مشروب نمی خورد، و سی و نهمین ماهی بود که در یک شرکت طراحی گرافیک کار می کرد.

یکی از محققان از او پرسید: «آخرین بار کی سیگار کشیدی؟» و این اولین سؤال از فهرست سؤالاتی بود که هر بار لیزا به این آزمایشگاه می آمد از او پرسیده می شد.

لیزا جواب داد: «تقریباً چهار سال پیش! و از آن موقع، بیست و هفت کیلو وزن کم کرده ام و در یک دوی ماراتن شرکت می کنم.» او همچنین تحصیلات فوق لیسانس را شروع کرده و یک خانه خریده بود. او مسیری پرحادثه را پشت سر گذاشته بود.

محققان داخل اتاق عصب‌شناس، روان‌شناس، جامعه‌شناس و متخصص ژنتیک بودند. آن‌ها در عرض سه سال گذشته و با بودجه‌داریافتی از مؤسسات ملی سلامت، لیزا و بیش از ۲۴ نفر دیگر را که قبلاً سیگاری بودند، به شدت پرخوری می‌کردند، مشکل مشروب‌خواری داشتند، معتاد به خرید کردن بودند و افرادی با عادت‌های مخرب دیگر را بررسی کرده بودند. همه این شرکت‌کنندگان یک وجه مشترک داشتند: آن‌ها در زمانی نسبتاً کوتاه زندگی‌شان را از نو ساخته بودند. محققان می‌خواستند بفهمند آن‌ها چگونه این کار را انجام داده‌اند. بنابراین، علائم حیاتی این اشخاص را اندازه گرفتند، در خانه‌شان دوربین‌هایی نصب کردند تا کارهای روزمره‌شان را ببینند، ترتیب پروتئین‌های دی‌ان‌ای آن‌ها را پیدا کردند، و با فناوری‌هایی که امکان مشاهده داخل مغز را می‌دادند، می‌دیدند وقتی این افراد در معرض وسوسه‌هایی مثل سیگار کشیدن و خوردن غذاهای چرب قرار می‌گیرند، خون و محرک‌های الکتریکی چگونه در مغزشان جریان می‌یابند. هدف محققان این بود که بفهمند عادت‌ها در یک سطح عصب‌شناختی چگونه کار می‌کنند، و برای تغییر این عادت‌ها چه می‌توان کرد.

یکی از محققان به اسم «تامس» می‌دانم که شما این داستان را بارها گفته‌اید، ولی بعضی از همکاران من آن را مستقیماً از خودتان نشنیده‌اند. آیا ممکن است یک بار دیگر شرح بدهید که چطور سیگار را ترک کردید؟

لیزا گفت: «حتمأً، من این کار را در قاهره شروع کردم» و توضیح داد که رفتن به این تعطیلات تصمیمی ناگهانی بوده است. چند ماه قبل از آن، شوهرش به خانه آمده و گفته بود که عاشق زن دیگری است و می‌خواهد او را ترک کند. مدتی طول کشیده بود تا با خیانت شوهرش کنار بیاید و این واقعیت را درک کند که دارد طلاق می‌گیرد. او دوره‌ای را به گریه‌زاری گذرانده بود. در آن دوره، جاسوسی شوهرش را می‌کرده، دورتادور شهر نامزد جدید او را تعقیب و بعد از نیمه‌شب به او تلفن می‌کرده و بعد گوشی را می‌گذاشته. سپس، یک روز عصر که مست بوده سراغ نامزد جدید شوهرش رفته است. لیزا آن روز با مشت به در خانه او می‌کوبیده و فریاد می‌زده می‌خواهد آپارتمانش را به آتش بکشد.

لیزا گفت: «آن دوران، زمان خوبی برایم نبود. و از آنجا که همیشه دلم می‌خواست اهرام مصر را ببینم و کارت‌های اعتباری‌ام هنوز خالی نشده بودند، بنابراین...»

صبح اولین روز در قاهره، سحرگاه با صدای اذان مسجدی در همان نزدیکی از خواب بیدار شد. داخل اتاق هتلش کاملاً تاریک بود. با چشمانی نیمه باز و خسته از پروازی طولانی، دستش را دراز کرد تا یک سیگار بردارد.

آن قدر گیج بود که تازه وقتی بوی سوختن پلاستیک را حس کرد متوجه شد به جای سیگار سعی می کرده یک خودکار را روشن کند. او چهار ماه گذشته را گریه زاری و پرخوری کرده بود، و قادر نبود بخوابد و احساس خجالت، ناامیدی، افسردگی و عصبانیت می کرد. در حالی که دراز کشیده بود، بغضش ترکید.

لیزا گفت: «احساس می کردم موجی از ناراحتی و غم هستم. احساس می کردم هر آنچه را که می خواستم، از بین رفته. حتی نمی توانستم درست سیگار بکشم. بعد شروع کردم به فکر کردن راجع به شوهر سابقم، و اینکه وقتی برگردم پیدا کردن یک شغل دیگر چقدر سخت است، اینکه چقدر از این وضعیت متنفرم و اینکه چقدر همیشه احساس بیمار بودن دارم. بلند شدم و کوزه آب را پرت کردم. کوزه به دیوار خورد و شکست. بعد خیلی شدید گریه کردم. احساس ناامیدی داشتم، احساس می کردم باید دست کم یک چیز را عوض کنم تا بتوانم وضعیتم را کنترل کنم.»

او دوش گرفت و هتل را ترک کرد. همان طور که در خیابان های ناهموار قاهره سوار یک تاکسی بود و به سمت جاده های کثیفی می رفت به مجسمه ابوالهول، اهرام ثلاثه، و بیابان پهناور و بی انتهای اطراف آن ختم می شد، احساس ترحم نسبت به خودش لحظه ای کوتاه از او فاصله گرفت. او فکر کرد در زندگی نیاز به یک هدف دارد، چیزی که برای آن تلاش کند.

بنابراین، در حالی که در تاکسی نشسته بود، تصمیم گرفت [بعداً دوباره] به مصر برگردد و کویبریمایی کند. می دانست که این فکر احمقانه است؛ تناسب اندام نداشت، اضافه وزن داشت و هیچ پولی برایش باقی نمانده بود. حتی اسم بیابانی را که به آن نگاه می کرد نمی دانست، یا اینکه آیا اصلاً این سفر امکان پذیر است یا خیر. با این حال، هیچ کدام از این ها مهم نبود. او نیاز به چیزی داشت که بتواند روی آن تمرکز کند. لیزا تصمیم گرفت یک سال به خودش فرصت بدهد تا آماده شود. مطمئن بود برای اینکه این سفر را به سلامت به پایان ببرد، بایستی از چیزهایی بگذرد. به خصوص می دانست که باید سیگار را ترک کند.

وقتی لیزا یازده ماه بعد بالاخره به آن صحرا رفت (البته همراه یک تور با تجهیزات کامل و شش نفر دیگر) کاروان مقدار زیادی آب، غذا، چادر، نقشه، سیستم‌های مکان‌یابی و بی‌سیم داشت، و حتی دود کردن یک کارتن سیگار هم تأثیری روی او نداشت و مانع صحرانوردی‌اش نمی‌شد.

ولی لیزا وقتی سوار تاکسی بود این را نمی‌دانست. و از نظر محققانی که در آزمایشگاه بودند، جزئیات کویرنوردی او اهمیتی نداشت چون به دلایلی کم‌کم درک می‌کردند که یک تغییر کوچک در احساس آن روز لیزا در قاهره -این باور محکم که باید سیگار کشیدن را ترک کند تا به هدفش دست یابد- باعث شروع یک سری تغییرات شده بود که نهایتاً به همه بخش‌های زندگی‌اش تسری می‌یافت. در طول شش ماه بعد، او دوییدن نرم را جایگزین سیگار کشیدن کرد، و این کار به نوبه خود چگونگی غذا خوردن، کار کردن، خوابیدن، پس‌انداز کردن، برنامه‌ریزی برای روزهای کاری، برنامه‌ریزی برای آینده و غیره را تغییر داد. او شروع کرد به دوییدن به اندازه نصف مسافت ماراتن و بعد یک ماراتن کامل کرد، به دانشگاه برگشت، خانه خرید و نامزد کرد. بعدها او برای پژوهش محققان انتخاب شد، و وقتی محققان شروع کردند به بررسی تصاویر مغز لیزا چیزی قابل توجه دیدند: یک سری از الگوهای عصب‌شناختی -یعنی عادت‌های قدیمی‌اش- توسط الگوهای جدید متوقف شده بودند. دانشمندان هنوز می‌توانستند فعالیت عصبی رفتارهای قدیمی‌اش را ببینند، ولی تمایلات جدید، آن محرک‌ها را بیرون رانده بودند. همان‌طور که عادت‌های لیزا عوض می‌شدند، مغز او نیز تغییر می‌کرد.

محققان متقاعد شده بودند که علت این تغییر، سفر به قاهره، طلاق یا بیابان‌گردی نیست. علت این بود که لیزا در ابتدا فقط روی تغییر یک عادت -سیگار کشیدن- تمرکز کرده بود. همه افراد شرکت‌کننده در این پژوهش فرایندی مشابه را طی کرده بودند. لیزا با تمرکز روی یک الگو -عادت زیربنایی- به خودش یاد داده بود چگونه روتین‌های دیگر زندگی‌اش را نیز دوباره برنامه‌ریزی کند. فقط افراد نیستند که قادر به انجام چنین تغییراتی‌اند. وقتی شرکت‌ها روی تغییر عادت‌ها کار می‌کنند، تمام سازمان به‌طور کلی تغییر می‌کند. شرکت‌هایی نظیر «پروکتر اند گمبل»، «استارباکس» و «تارگت» به این بینش رسیده‌اند که چگونه کارها انجام می‌شوند، کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند و مردم خرید می‌کنند، بدون اینکه خودشان متوجه باشند.

محققی در پایان مصاحبه به لیزا گفت: «می‌خواهم یکی از جدیدترین اسکن‌هایت را نشانت بدهم.» و عکسی را روی صفحه گذاشت و تصاویری از داخل سر لیزا را به او نشان داد.

او به مکانی در نزدیکی مرکز مغز لیزا اشاره کرد و گفت: «وقتی غذا می‌خوری، این مناطق که با تمایل و گرسنگی ارتباط دارند هنوز فعال‌اند. مغز تو هنوز محرک‌هایی را تولید می‌کند که باعث پرخوری تو می‌شوند. با این حال، فعالیت جدیدی در این ناحیه وجود دارد.» او به نزدیک‌ترین ناحیه مغز به پیشانی اشاره کرد و ادامه داد: «جایی که ما معتقدیم در آن خودکنترلی و نظم فردی شروع می‌شود. هر بار که تو به اینجا آمده‌ای این فعالیت شدیدتر شده است.»

لیزا شرکت‌کننده موردعلاقه محققان بود چون اسکن‌های مغزش برای درست کردن نقشه جایی که در آن الگوهای رفتاری -عادت‌ها- در ذهن ما جای می‌گیرند، بسیار جالب و مفید بودند. او به لیزا گفت: «شما به ما کمک می‌کنید درک کنیم چگونه یک تصمیم تبدیل به رفتار می‌شود.»

همه افرادی که در آن اتاق بودند احساس می‌کردند در آستانه رسیدن به چیز مهمی هستند.



وقتی امروز صبح از خواب بیدار شدید، اول از همه چه کاری کردید؟ آیا زیر دوش پریدید، ایمیل‌تان را چک کردید، یا از آشپزخانه یک دونات برداشتید؟ آیا دندان‌های‌تان را قبل یا بعد از خشک کردن خودتان مسواک زدید؟ اول بندهای کفش راست‌تان را بستید یا چپ را؟ در حالی که از در بیرون می‌رفتید به بچه‌های‌تان چه گفتید؟ از چه راهی به سمت محل کارتان رانندگی کردید؟ وقتی به میز کارتان رسیدید، به ایمیل‌های‌تان رسیدگی کردید، با یک همکار گپ زدید یا بلافاصله شروع کردید به یادداشت‌برداری؟ برای ناهار سالاد خوردید یا همبرگر؟ وقتی به خانه رسیدید، کفش‌های ورزشی‌تان را برای دویدن پوشیدید، یا برای خودتان نوشیدنی ریختید و شام را جلوی تلویزیون خوردید؟

«ویلیام جیمز» در سال ۱۸۹۲ نوشت: «کل زندگی ما، مجموعه‌ای از عادت‌هاست.»

ممکن است این طور به نظر برسد که بیشتر انتخاب‌هایی که هر روز می‌کنیم، محصول تصمیم‌گیری‌های ما هستند که کاملاً با دقت انجام شده، ولی این واقعیت ندارد. آن‌ها عادت‌اند. و اگرچه هر عادت به خودی خود کوچک به نظر می‌رسد، در طی زمان، غذاهایی که سفارش می‌دهیم، چیزی که هر شب به بچه‌هایمان می‌گوییم، اینکه پول خرج می‌کنیم یا پس‌انداز، هر چند وقت یک بار ورزش می‌کنیم، و چگونگی سازماندهی افکار و روتین‌های کاری‌مان تأثیری شگرف بر سلامتی، بهره‌وری، امنیت مالی و خوشحالی ما دارند. مقاله منتشرشده محقق از دانشگاه «دوک» در سال ۲۰۰۶ نشان داد که بیش از چهل درصد کارهایی که افراد در طی یک روز انجام دادند، در واقع تصمیم نبوده بلکه عادت بوده است.

ویلیام جیمز - همانند بی‌شمار افراد دیگر، از ارسطو گرفته تا اپرا وینفری -^۱ بیشتر عمرش تلاش کرد بفهمد چرا عادت‌ها وجود دارند. ولی در واقع فقط در طی دو دهه گذشته دانشمندان و بازاریابان شروع به درک این موضوع کرده‌اند که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، و مهم‌تر از آن اینکه چگونه تغییر می‌یابند.

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول بر این موضوع تمرکز می‌کند که عادت‌ها چگونه در زندگی افراد ظاهر می‌شوند. این بخش درمورد عصب‌شناسی شکل‌گیری عادت، چگونگی ایجاد عادت‌های جدید و تغییر عادت‌های قدیمی، و روش‌های این کار بحث می‌کند، مثال‌های همگی جالبی است که مسواک زدن را از کاری ناشناخته به دغدغه‌ای عمومی تبدیل کرد. این بخش نشان می‌دهد که چگونه شرکت پروکتر اند گمبل با استفاده از تمایلات عادت‌ی مشتریان، یک اسپری به نام «فبریز» را تبدیل به کسب‌وکاری یک میلیارد دلاری کرد، چگونه معتادان گمنام الکلی با حمله به عادت‌ها در مرکز اعتیاد، زندگی‌شان را تغییر می‌دهند، و اینکه چگونه مربی یک تیم ورزشی با تمرکز بر واکنش‌های خودکار بازیکنانش به سرنخ‌های جزئی در زمین، توانست روند سقوط بدترین تیم لیگ را تغییر دهد و آن را در مسیر موفقیت قرار دهد.

دومین قسمت، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را بررسی می‌کند. در این بخش جزئیاتی مطرح می‌شود راجع به اینکه چگونه یک مدیر اجرایی به نام

۱. اپرا وینفری، مجری یک برنامه تلویزیونی است که در آن افراد درمورد کارهای بدی که کرده‌اند در حضور جمع اعتراف می‌کنند.

«پاول اونیل» - قبل از اینکه وزیر دارایی شود- یک کارخانه آلومینیوم را که برای بقا دست و پا می‌زد، با تمرکز بر یک عادت زیربنایی، تبدیل به تولیدکننده برتر کرد و اینکه استارباکس چطور با آموزش عادت‌هایی که برای تقویت قدرت اراده طراحی شده بودند، دانش‌آموزی را که ترک تحصیل کرده بود به مدیری برتر تبدیل کرد. این بخش شرح می‌دهد که چرا وقتی عادت‌های سازمانی یک بیمارستان آن‌طور که پیش‌بینی می‌شود عمل نمی‌کنند، حتی با استعدادترین جراحان هم ممکن است مرتکب اشتباهاتی فاجعه‌بار شوند.

قسمت سوم به عادت‌های جوامع می‌پردازد. این بخش شرح می‌دهد که چگونه «مارتین لوتر کینگ» و جنبش حقوق مدنی تا حدودی از طریق تغییر عادت‌های اجتماعی مونتگومری آلاباما موفق شدند، و اینکه چرا یک تمرکز مشابه به کشیشی جوان به نام «ریک وارن» کمک کرد بزرگ‌ترین کلیسای کشور را در دره سدل‌بک کالیفرنیا بسازد. در پایان این بخش درباره سؤالات اخلاقی پیچیده بحث می‌شود، نظیر اینکه آیا اگر قاتلی در انگلستان به شکلی قانع‌کننده بحث کند که عادت‌هایش او را به سمت کشتن سوق دادند، بایستی قرار می‌داد یا خیر.

هر فصل به یک بحث اصلی می‌پردازد: عادت‌ها می‌توانند تغییر کنند به شرطی که بفهمیم چگونه کار می‌کنند.

این کتاب شامل صدها پژوهش دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر اجرایی، و تحقیقات انجام‌شده در تعداد زیادی شرکت است (برای مشاهده فهرست منابع، پانوشته‌های کتاب و سایت thepowerofhabit.com را ببینید). این کتاب روی عادت‌هایی تمرکز می‌کند که به‌صورت تکنیکی تعریف شده‌اند: انتخاب‌هایی که همه ما زمان‌هایی انجام می‌دهیم، و بعد دیگر در موردشان فکر نمی‌کنیم، ولی اغلب، هر روز، همچنان آن‌ها را انجام می‌دهیم. ما زمانی به‌طور آگاهانه تصمیم گرفته‌ایم که چه وقت به دفتر کارمان برسیم، چقدر بخوریم، روی چه چیزی تمرکز کنیم، هر چند وقت یک بار نوشیدنی خاصی را بنوشیم یا اینکه چه موقع برای دویدن نرم بیرون برویم. اما بعد، انتخاب کردن را متوقف کردیم و رفتارها خودکار شدند. این نتیجه طبیعی عصب‌شناسی ماست و با درک اینکه این اتفاق چگونه می‌افتد، می‌توانید الگوها را به هر طریقی که می‌خواهید بازسازی کنید.



اولین بار هشت سال پیش، وقتی به عنوان گزارشگر در بغداد حضور داشتم به علم عادت‌ها علاقه‌مند شدم. این نکته به ذهنم خطور کرد که ارتش آمریکا، که فعالیتش را تحت نظر داشت، یکی از تجربه‌های بزرگ شکل‌دهی عادت در تاریخ است. آموزش‌های پایه‌ای به سربازان، عادت‌هایی طراحی شده برای چگونگی شلیک کردن، فکر کردن و ارتباط برقرار کردن زیر آتش را آموزش می‌دهد. در میدان جنگ، هر فرمان صادرشده باعث و بانی رفتارهایی است که تا زمان خودکارسازی، تمرین می‌شوند. کل سازمان برای ساختن پایه‌ها به روتین‌هایی متکی است که به‌طور پایان‌ناپذیری تکرار می‌شوند، اولویت‌های استراتژیک تعیین می‌کنند و درمورد نحوه پاسخ دادن به فرمان حمله، تصمیم‌گیری می‌کنند. در اوایل جنگ، شورش در حال گسترش و آمار تلفات در حال افزایش بود، فرماندهان به دنبال عادت‌هایی بودند که بتوانند با القاء آن‌ها به سربازان و عراقی‌ها، احتمالاً صلحی بادوام را به همراه بیاورند.

بعد از دو ماه در عراق بودم شنیدم یک فرمانده نظامی به شکلی برنامه‌ریزی نشده در حال اجرای یک برنامه برای عادت در کوفه، شهر کوچکی در ۱۴۵ کیلومتری جنوب پایتخت، است. او یک سرگرد ارتش بود که نوارهای ویدئویی شورش‌های اخیر را تجزیه و تحلیل کرده و یک الگو تعریف کرده بود. خشونت معمولاً توسط جمعیتی از عراقی‌ها به وجود می‌آمد که در یک میدان عمومی با فضای باز دیگری، جمع بودند و در عرض هفت ساعت جمعیت بزرگ‌تر می‌شد و خشونت افزایش می‌یافت؛ فروشندگان مواد غذایی و همین‌طور تماشاگران پیدایش می‌شد، بعد فردی تکه‌ای سنگ یا یک بطری پرت می‌کرد و جهنمی به پا می‌شد!

وقتی این سرگرد، شهردار کوفه را دید، درخواستی عجیب کرد: آیا ممکن است که فروشندگان مواد غذایی را خارج از میدان عمومی نگه دارید؟ شهردار گفت حتماً این کار را خواهد کرد. چند هفته بعد افراد کمی در نزدیکی مسجد کوفه جمع شدند. در طی بعدازظهر، جمعیت بزرگ‌تر شد. بعضی افراد شروع کردند به سردادن شعارهای خشمگینانه. پلیس عراق که احساس دردسر می‌کرد با پایگاه تماس گرفت و از دسته‌های سربازان آمریکایی خواست به کمک آنان بشتابند. در سحرگاه جمعیت بی‌قرار و گرسنه شد. افراد به دنبال فروشندگان کباب می‌گشتند که معمولاً میدان را پر می‌کردند، ولی هیچ کدام از آن‌ها آنجا نبودند. تماشاچیان محل را ترک کردند.

شعاردهندگان دل سرد و مأیوس شدند، و تا ساعت هشت صبح همه رفته بودند. من موقع بازدید از پایگاه نزدیک کوفه با این سرگرد صحبت کردم. او به من گفت که مردم به جنب و جوش یک جمعیت الزاماً از نظر عادت‌ها نگاه نمی‌کنند. ولی او تمام زمان کاری‌اش را صرف تمرین روان‌شناسی شکل‌دهی عادت‌ها کرده بود.

او در اردوگاه تعلیمات نظامی، برای پرکردن اسلحه‌اش، خوابیدن در منطقه جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحه هرج و مرج ناشی از جنگ و تصمیم‌گیری هنگام خستگی مفرط و فشار و هیجان، عادت‌هایی را فرا گرفته بود. در کلاس‌هایی شرکت کرده بود که در آن‌ها برای پس‌انداز کردن پول، ورزش روزانه، و ارتباط برقرار کردن با هم‌خوابگاهیان، عادت‌هایی را به او آموزش می‌دادند. همزمان با ارتقا‌های درجه‌اش، یاد می‌گرفت که عادت‌های سازمانی خیلی مهم‌اند، زیرا می‌توانست اطمینان یابد که زیردستان بدون اینکه مرتب اجازه بگیرند، تصمیم‌گیری می‌کنند و روتین‌های درست، کار کردن با افرادی را که در حالت معمول نمی‌توانست آن‌ها را تحمل کند آسان‌تر می‌کردند. و اکنون می‌دید چگونه جمعیت‌ها و فرهنگ‌ها از بسیاری قانون‌های مشابه پیروی می‌کنند. علاوه بر حذف فروشندگان غل و تبه‌کاران زیاد آزمایش مختلف را در کوفه پایه‌ریزی کرده بود که عادت‌های ساکنان را تغییر می‌دادند. از زمانی که به آنجا آمد، دیگر شورشی اتفاق نیفتاد.

سرهنگ به من گفت: «درک عادت‌ها مهم‌ترین چیزی است که در ارتش یاد گرفته‌ام. این امر به‌طور کلی نگاهم را به دنیا عوض کرده است. آیا می‌خواهید زود خواب‌تان ببرد و صبح که از خواب بیدار می‌شوید احساس خوبی داشته باشید؟ به الگوهای شبانه‌گاهی‌تان توجه کنید و چیزی که به‌طور خودکار موقع از خواب بیدار شدن انجام می‌دهید. آیا می‌خواهید دویدن برای‌تان کاری ساده شود؟ محرک‌هایی را به وجود بیاورید که این کار را تبدیل به یک روتین کنند. من این چیزها را با بچه‌هایم اجرا می‌کنم. من و همسرم برای زندگی مشترکمان برنامه‌های عادت می‌نویسیم. این‌ها همان چیزهایی هستند که ما در جلسات فرماندهی درموردشان صحبت می‌کنیم. هیچ‌کس در کوفه به من نگفته بود با دورنگ داشتن دکه‌های کباب‌فروشی می‌توانیم روی جمعیت تأثیر بگذاریم، ولی وقتی شما همه‌چیز را به‌صورت مجموعه‌ای از عادت‌ها می‌بینید، مثل این است که فردی به شما یک چراغ‌قوه و یک اهرم بدهد و شما بتوانید کارتان را آغاز کنید.»

سرهنگ مردی ریزه‌یکل و اهل جورجیا بود. او دائماً تخمه آفتاب‌گردان یا تنباکوی جویدنی را توی یک فنجان تف می‌کرد. او به من گفت قبل از ورود به ارتش، بهترین گزینه کاری او تعمیر خطوط تلفن، یا احتمالاً مؤسس یک شرکت متا آمفتامین بوده است، مسیری که بعضی از هم‌کلاسی‌های دبیرستانی‌اش با موفقیت کمتری رفته بودند. اکنون او بر گروهی متشکل از ۸۰۰ سرباز در یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های جنگی روی زمین نظارت می‌کرد.

«دارم به شما می‌گویم، اگر فرد کودنی مثل من بتواند این چیز را یاد بگیرد، همه می‌توانند. من این نکته را مرتب به سربازانم می‌گویم؛ اگر عادت‌های درستی را شکل بدهید، هیچ کاری وجود ندارد که نتوانید انجامش دهید.»

در عرض یک دهه گذشته، درک ما از عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت‌ها و روشی که عادت‌ها در زندگی، جوامع، و سازمان‌های ما کار می‌کنند، چنان گسترش یافته است که پنجاه سال پیش حتی نمی‌توانستیم آن را تصور کنیم. اکنون اینکه عادت‌ها چرا ظاهر می‌شوند، چگونه تغییر می‌کنند و علم مکانیکی عامل آن را می‌دانیم. ما می‌دانیم چگونه آن‌ها را به نفع خود و برای ویژگی‌های مان بازسازی‌شان کنیم. می‌دانیم که چه کار کنیم تا مردم کمتر بخورند، بیشتر ورزش کنند، با بهره‌وری بیشتری کار کنند و زندگی سالم‌تری داشته باشند. دگرگون کردن عادت الزاماً کاری ساده یا سریع نیست. هیچ‌وقت ساده نخواهد بود، ولی امکان‌پذیر است. و اکنون می‌فهمیم که چگونه این کار امکان‌پذیر است.