



چالرز داهیگ

ترجمه‌ی مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم

سرشناسه	: داهیگ، چارلز
عنوان و نام پدیدآور	: <i>Duhigg, Charles</i> قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم در زندگی و کسب‌وکار / نوشته چارلز داهیگ؛ ترجمه مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم؛ ویراستار طاهره خیرآبادی.
مشخصات نشر	: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۵ صفحه.
شابک	: 978-600-8738-09-1
فهرست سی	: قیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: The Power of Habit: 2012.
موضوع	: عادت، شکل‌گیری و تغییر عادت، روانشناسی، تحول
رده‌بندی کنگره	: BF ۳۳۵ / د۹ ق۴ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیویی	: ۱۵۸/۱
شماره کتابشناسی	: ۳۷۳۵۶۷۰

ناشر نوین
nashrenovin

عنوان:	قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم، در زندگی و کسب‌وکار
مؤلف:	چارلز داهیگ
مترجم:	مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم
ویراستار:	طاهره خیرآبادی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۵، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۰۹-۱
قیمت:	۱۸،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیش‌گفتار؛ درمان عادت ۷

بخش اول

عادت‌های اشخاص ۱۷

چرخه عادت؛ عادت‌ها چگونه کار می‌کنند ۱۹

مغز مشتاق؛ گونه عادت‌های جدید ایجاد کنیم ۴۹

قانون طلایی؛ چرخه عادت؛ چرا دگرگونی اتفاق می‌افتد ۸۱

بخش دوم

عادت‌های سازمان‌های موفق ۱۲۱

عادت‌های زیربنایی، یا تصبیت پاوال اوئیل؛ چه عادت‌هایی بیشتر از همه اهمیت دارند ۱۲۳

استارباکس و عادت‌های موفق؛ وقتی قدرت اراده خودکار می‌شود ۱۵۵

قدرت یک بحران؛ چگونه رهبران از طریق خودار، عادت‌ها را طراحی و ایجاد می‌کنند ۱۸۵

چگونه پیش از اینکه کاری کنید، «تارگت» می‌دانند چه می‌خواهید؛ چگونه شرکت‌ها

عادت‌ها را پیش‌بینی (و دستکاری) می‌کنند ۲۱۵

بخش سوم

عادت‌های جوامع ۲۴۹

کلیسای سدلبک و تحریم اتوبوس مونته‌گومری؛ جنبش‌ها چگونه رخ می‌دهند ۲۵۱

نورولوژی اراده‌ی آزاد؛ آیا ما مسئول عادت‌های خود هستیم؟ ۲۸۳

پیوست؛ راهنمای خواننده برای بکار بردن این ایده‌ها ۳۱۵

پیش‌گفتار

درمان عادت

او شرکت‌کننده مورد علاقه دانشمند بود.

لیزا آلن، آن طور که پرونده‌اش نشان می‌داد، سی و پنج ساله بود. از شانزده سالگی سیگار کشیدن و مشروب خوردن را شروع کرده بود، و بیشتر عمرش را با چاقی مفرط دست به گریبان بود. زمانی، در بیست و چند سالگی شرخرها مرتب به دنبال او بودند تا ۱۰,۰۰۰ دلار بدهی اش را بپردازد. در یک رزومه قدیمی او عنوان شده بود، طولانی‌ترین کارش کمتر از یک سال طول کشیده است.

با این وجود، زنی که آن روز روی محققان نشسته بود، لاغر، خوش‌اندام، پرتراوت بود و پاهایش همچون پاهای دوندگان ورزیده بود. او ده سال از عکس‌هایی که بر روی پرونده‌اش قرار داشت جوان‌تر به نظر می‌رسید و به نظر می‌آمد بیش از تمام افراد داخل اتاق قادر به انجام کارهای فیزیکی است. لیزا بر طبق قدیمی‌ترین گزارش در پرونده‌اش هیچ بدهی قابل توجهی نداشت، مشروب نمی‌خورد، و سی و نهمین ماهی بود که در یک شرکت طراحی گرافیکی کار می‌کرد.

یکی از پزشکان از او پرسید: «آخرین باری که سیگار کشیدی کی بود؟» و این اولین سوال از فهرست سؤالاتی بود که لیزا هر بار که به این آزمایشگاه در خارج بتسدا، مریلند می‌آمد به آن‌ها جواب می‌داد.

او گفت: «تقریباً چهار سال پیش، من شصت پوند وزن کم کرده‌ام، و از آن زمان در یک دوی ماراثن شرکت می‌کنم.» او همچنین تحصیلات فوق لیسانس را شروع کرده و یک خانه خریده بود. مسیر پر از رویدادی را پشت سر گذاشته بود.

دانشمندان داخل اتاق شامل عصب شناسان، روانشناسان، متخصصان ژنتیک و یک جامعه شناس بودند. در عرض سه سال گذشته، با بودجه دریافتی از طرف موسسات ملی سلامت، آنها لیزا و بیش از بیست و چهار فرد دیگر را که سابق بر این سیگاری بودند، به شدت پرخور بودند، مشکل مشرب خاری داشتند، معتاد به خرید کردن بودند و افرادی با عادت‌های مخرب دیگر را مورد بررسی قرار داده بودند. همه این شرکت‌کنندگان یک نقطه مشترک داشتند: آنها در مدت زمان نسبتاً کمی زندگی‌شان را از نو ساخته بودند. دانشمندان می‌خواستند بفهمند آنان چگونه این کار را انجام داده‌اند. بنابراین ملایم حیاتی این اشخاص را اندازه گرفتند، دوربین‌های ویدیویی در داخل خانه‌شان نصب کردند. آنها راه‌های روزمره‌شان را ببینند، ترتیب پروتئین‌های دی‌ان‌ای آنها را پیدا کردند، و با فناوری‌هایی که امکان مشاهده داخل مغز را به آنها می‌داد، مشاهده می‌کردند وقتی آنها در معرض وسوسه‌هایی مثل سیگار کشیدن، غذاهای مفصل قرار می‌گیرند، خون و محرک‌های الکتریکی در مغزشان جریان می‌یابد. هدف محققان این بود که بفهمند عادت‌ها در یک سطح عصب شناختی چگونه کار می‌کنند - و این که چه کاری لازم است انجام شود تا باعث تغییر آنها شود.

دکتر به لیزا گفت: «می‌دانم که شما این داستان را بارها گفته‌اید و بعضی از همکاران من آن را مستقیماً از خودتان نشنیده‌اند. آیا ممکن است یک بار دیگر شرح دهید که چگونه سیگار را ترک کردید؟»

لیزا گفت: «حتماً. من این کار را در قاهره شروع کردم.» او توضیح داد که رفتن به این تعطیلات یک تصمیم ناگهانی بوده است. چند ماه قبل از آن شوهر او از سر کار به خانه آمده و گفته بود که می‌خواهد او را ترک کند چون عاشق زن دیگری است. مدت زمانی برای لیزا طول کشید تا با خیانت شوهرش کنار بیاید و این واقعیت را درک کند که در واقع در حال طلاق گرفتن است. او یک دوره را گریه زاری می‌کرد، مدتی به طور وسواس گونه‌ای جاسوسی شوهرش را می‌کرد، دور تا دور شهر به تعقیب نامزد جدید او رفته، بعد از نیمه شب به او تلفن می‌کرد و بعد گوشی را می‌

گذاشت. بعد یک روز عصر لیزا که مست بود، به در خانه نامزد جدید شوهرش رفت، در حالی که با مشت به در خانه‌اش می‌کوبید و فریاد می‌زد می‌خواهد آپارتمانش را به آتش بکشد.

لیزا گفت: «آن دوران، زمان خوبی برای من نبود. همیشه دلم می‌خواست که اهرام مصر را ببینم و کارت‌های اعتباریم هنوز خالی نشده بودند، بنابراین ...»

صبح اولین روز در قاهره، لیزا سحرگاه با صدای اذان مسجدی در همان نزدیکی از خواب بیدار شد. داخل اتاق هتلش کاملاً تاریک بود. در حالی که چشمانش نیمه باز بودند و به خاطر پرواز طولانی خسته بود، دستش را دراز کرد تا یک سیگار بردارد.

او آنقدر گیج بود که به زمانی که بوی سوختن پلاستیک را حس کرد متوجه نشد به جای سیگار، سعی داشته یک خردکال را روشن کند. او چهار ماه گذشته را به گریه زاری و برخوردی گذرانده، قادر نبود بخوابد و نرسیدن به حالت ناامیدی، افسردگی و عصبانیت می‌کرد. در حالی که دراز کشیده بود، بغضش ترکید. «لیزا گفت: «احساس می‌کردم موجی از ناراحتی و غم هستم. احساس می‌کردم هر آنچه را که تا به آن زمان می‌خواسته بودم از بین رفته بود. حتی نمی‌توانستم درست سیگار بکشم. بعد شروع کردم به فکر کردن به شوهر سابقم، و اینکه وقتی برگردم پیدا کردن یک شغل دیگر چقدر سخت است، اینکه چقدر در این وضعیت متفرم و اینکه چقدر همیشه احساس می‌کنم بیمار هستم. بلند شدم و کوزه‌ای را با پایم پرت کردم کوزه به دیوار برخورد کرد و خرد شد. بعد خیلی شدیدتر گریه کردم. احساس ناامیدی می‌کردم، احساس می‌کردم حداقل یک چیز را باید عوض کنم که بتوانم آن را کنترل کنم.»

او دوش گرفت و هتل را ترک کرد. همانطور که لیزا در خیابان‌های ناآرام و ترافیک‌زده سوار یک تاکسی بود و به سمت جاده‌های کثیفی می‌رفت که به مجسمه ابوالهول، اهرام گیزه، بیابان پهن‌آور و بی‌انتهای اطراف آن ختم می‌شد، احساس ترحم نسبت به خودش برای یک لحظه کوتاه از او فاصله گرفت. او فکر کرد نیاز به یک هدف در زندگی دارد، چیزی که برای آن کار کند.

بنابراین در حالی که در تاکسی نشسته بود، تصمیم گرفت به مصر برگردد و کویر پیمایی کند. لیزا می‌دانست که این فکر احمقانه است. او تناسب اندام نداشت، اضافه وزن داشت و هیچ پولی در بانک نداشت. حتی اسم بیابانی را که به آن نگاه می‌کرد نمی‌دانست و یا اینکه آیا اصلاً این سفر امکان‌پذیر است یا خیر. با این حال، هیچ کدام از این‌ها مهم نبود. او نیاز به چیزی داشت که بتواند

بر روی آن تمرکز کند. لیزا تصمیم گرفت یک سال به خودش فرصت بدهد تا آماده شود. او مطمئن بود که برای اینکه از این سفر را به سلامت به پایان ببرد، می‌بایست از چیزهایی بگذرد. به خصوص، او می‌دانست که باید سیگار را ترک کند.

وقتی لیزا یازده ماه بعد بالاخره به آن صحرا رفت - البته در یک تور با تجهیزات کامل و به همراه شش نفر دیگر - کاروان با خود مقدار زیادی آب، غذا، چادر، نقشه، سیستم‌های مکان‌یابی و رادیوهای دوطرفه داشت که باعث می‌شد دود کردن یک کارتن سیگار هم تاثیری بر روی او نداشت باشد.

ولی لیزا در تاسی این را نمی‌دانست. و از نظر دانشمندانی که در آزمایشگاه بودند، جزئیات کویر نوردی ای بی‌ربط بودند. چون به دلایلی، کم‌کم درک می‌کردند یک تغییر کوچک در احساس آن روز لیزا در قاهره - این بار محکم که او باید سیگار کشیدن را ترک کند تا به هدفش دست یابد - باعث شروع یک سری تغییرات شده بود که نهایتاً به همه بخش‌های زندگی او تسری می‌یافت. در طول شش ماه بعد، او «ویدئو» نام را جایگزین سیگار کشیدن کرد، و این کار به نوبه خود چگونگی غذا خوردن، کار کردن، خوابیدن، برنامه‌ریزی کردن، برنامه‌ریزی برای روزهای کاری، برنامه‌ریزی برای آینده و غیره را تغییر داد. او شروع به دویدن به اندازه نصف مسافت ماراتون و بعد یک ماراتون کامل کرد، به دانشگاه برگشت، خانه خرید و ماه زنگ زد. سرانجام او برای پژوهش دانشمندان به کار گرفته شد، و وقتی دانشمندان شروع به بررسی «ویدئو» لیزا کردند، چیز قابل توجهی را دیدند: یک سری از الگوهای عصب شناختی - عادت‌های «تیمی» - توسط الگوهای جدیدش متوقف شده بودند. آنها هنوز می‌توانستند فعالیت عصبی رفتارهای قدیمی‌اش را ببینند، ولی آن محرک‌ها توسط تمایلات جدید به بیرون رانده شده بودند. همانطور که عادت‌های لیزا عوض می‌شدند، مغز او نیز تغییر می‌کرد.

دانشمندان متقاعد شده بودند سفر به قاهره، طلاق یا بیابان‌گردی نبود که باعث این تغییر شده بود. علت آن این بود که لیزا در ابتدا فقط بر روی تغییر یک عادت - سیگار کشیدن - تمرکز کرده بود. همه افرادی که در این پژوهش شرکت کرده بودند فرآیند مشابهی را طی کرده بودند. با تمرکز بر روی یک الگو - «عادت زیربنایی» - لیزا به خودش یاد داده بود چگونه روتین‌های دیگر زندگی‌اش را نیز دوباره برنامه‌ریزی کند. فقط افراد نیستند که قادر به انجام چنین تغییراتی هستند. وقتی شرکت‌ها روی تغییر عادت‌ها کار می‌کنند، تمام سازمان به طور کلی تغییر می‌کند. شرکت‌هایی

نظیر پروکتر اند گمبل، استارباکس، آلوآ و تارگت به این بینش ارسیده‌اند که چگونه کارها انجام می‌شوند، کارگران ارتباط برقرار می‌کنند و مردم - بدون اینکه خودشان متوجه باشند - خرید می‌کنند.

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

او به مکانی در نزدیکی مرکز مغز لیزا اشاره کرد و گفت: «وقتی غذا می‌خوری، این مناطق که با تمایل و انگیزش ارتباط دارند هنوز فعال هستند. مغز تو هنوز محرک‌هایی را تولید می‌کند که باعث پرخوری تو می‌شوند. با این حال فعالیت جدیدی در این ناحیه وجود دارد» - او به نزدیک تری ناحیه مغز به پیدایی اشاره کرد و ادامه داد: «جایی که ما معتقدیم در آن ممانعت رفتاری و نظم فردی شروع می‌شود. در آنجا به اینجا آمده‌ای این فعالیت شدیدتر شده است.»

لیزا شرکت‌کننده‌ی مورد علاقه‌ی منظر بود چون اسکن‌های مغزش برای درست کردن نقشه‌ی جایی که در آن الگوهای رفتاری - عادت‌ها - در ذهن او جای می‌گیرند، بسیار جالب و مفید بودند. آن دکتر به لیزا گفت: «شما به ما در در این - چگونه یک تصمیم تبدیل به رفتار خودکار می‌شود کمک می‌کنید.»

همه‌ی افرادی که در آن اتاق بودند احساس می‌کردند در شرف 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 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 نهار 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: «تمام زندگی ما، تا به الان که فرم مشخصی گرفته است، مجموعه‌ای از عادت‌هاست.» ممکن است اینطور به نظر برسد که بیشتر انتخاب‌هایی که ما هر روز می‌کنیم، محصول تصمیم‌گیری‌های ما که کاملاً با دقت انجام شده هستند، ولی این واقعیت ندارد. آن‌ها عادت هستند. و اگر چه هر عادتی به خودی خود کوچک به نظر می‌رسد، در طی زمان غذا، لباس، مسافرت می‌دهیم، چیزی که هر شب به بچه‌هایمان می‌گوییم، اینکه پول خرج می‌کنیم یا پس‌انداز می‌کنیم، چند وقت یک بار ورزش می‌کنیم، و چگونگی سازماندهی افکار و روتین‌های کاری‌مان تا آن‌جا که شگفتی بر روی سلامتی، بهره‌وری، امنیت مالی و خوشحالی ما دارند. یک مقاله منتشر شده توسط مجله فیزیولوژی از دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶ نشان داد که بیش از ۴۰ درصد کارهایی که افراد در طی یک روز انجام دادند، در واقع تصمیم نبوده‌اند، بلکه عادت بوده‌اند.

ویلیام جیمز - همانند تعداد بسیاری از افراد دیگر از ارسطو گرفته تا اپرا (یک برنامه تلویزیونی است که در آن افراد در مورد کارهای بدی که کرده‌اند در حضور جمع اعتراف می‌کنند، اپرا وینفری مجری این برنامه است) - بیشتر عمرش را در تلاش برای اینکه چرا عادت‌ها وجود دارند گذراند. ولی در واقع تنها در طی دو دهه گذشته، دانشمندان به بازآزمایش 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 روی این موضوع تمرکز می‌کند که عادت‌ها چگونه در زندگی افراد ظاهر می‌شوند. این بخش در مورد عصب‌شناسی شکل‌گیری عادت، چگونگی ساختن عادت‌های جدید و تغییر عادت‌های قدیمی، و روش‌ها بحث می‌کند، نظیر مورد آن، مرد تبلیغات است که مسواک زدن را از یک کار ناشناخته تبدیل به یک دغدغه‌ی عمومی 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 یک تجارت یک میلیارد دلاری کرد، چگونه معتادان گمنام الکل با جمله به عادت‌ها در مرکز اعتیاد، زندگی‌شان را تغییر می‌دهند، و این که چگونه مربی تونی دانگی، روند زوال بدترین تیم در لیگ فوتبال ملی را با تمرکز بر روی

واکنش‌های خودکار بازیکنانش به سرنخ‌های جزئی روی زمین بازی، به حرکت در مسیر موفقیت تغییر داد.

دومین قسمت، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را بررسی می‌کند. این بخش جزییاتی را ارائه می‌دهد راجع به اینکه چگونه یک مدیر اجرایی به نام پاول اونیل - قبل از اینکه وزیر دارایی شود - یک کارخانه آلومینیوم که برای بقاء دست و پا می‌زد را با تمرکز بر روی یک عادت زیربنایی در «میانگین صنعتی داو جونز» تبدیل به تولیدکننده برتر کرد و این که چگونه استارباکس آموزش عادت‌هایی که برای تقویت قدرت اراده طراحی شده بودند، یک دانش‌آموز ترک تحصیل کرده را تبدیل به مدیری برتر کرد. این بخش شرح می‌دهد که چرا وقتی عادت‌های سازمانی یک بیمار، بن‌آنها که پیش‌بینی می‌شود عمل نمی‌کنند، حتی با استعدادترین جراحان هم ممکن است اشتباهات فاجعه‌باری را مرتکب شوند.

قسمت سوم به عادت‌های جامع می‌نگرد. این بخش شرح می‌دهد که چگونه مارتین لوتر کینگ جی آر، و جنبش‌های حقوق‌منشی، با خودی از طریق تغییر عادت‌های اجتماعی مونته‌گومری آلاباما، موفق شدند - و اینکه چرا یک تمرکز مشابه با کشیشی جوان به نام ریک وارن کمک کرد تا بزرگترین کلیسای کشور را در دره سادلبرگ کالیفرنیا بسازد. در پایان این بخش به بحث درباره سوالات اخلاقی پیچیده پرداخته می‌شود؛ نظیر اینکه آیا گفتاری در انگلستان بتواند به طور قانع‌کننده‌ای بحث کند که عادت‌های او بودند که او را به سومین کشتن سوق دادند، می‌بایست آزاد شود یا خیر.

هر فصل به یک بحث اصلی می‌پردازد: عادت‌ها می‌توانند تغییر کنند، اگر ما به درستی بفهمیم که چگونه کار می‌کنند.

این کتاب صدها پژوهش دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر اجرایی، و تحقیقات انجام شده در تعداد زیادی شرکت را با خود یدک می‌کشد. (برای اینکه فهرستی از منابع را داشته باشید لطفا پانوشته‌های کتاب و سایت <http://www.thepowerofhabit.com> را ببینید.) این کتاب روی عادت‌هایی تمرکز می‌کند که به صورت تکنیکی تعریف شده‌اند: انتخاب‌هایی که همه ما زمان‌هایی انجام می‌دهیم، و بعد دیگر در مورد آنها فکر نمی‌کنیم، ولی اغلب، هر روز همچنان آن‌ها را انجام می‌دهیم. در یک زمانی، همه ما وقتی که به دفتر کاری‌مان رسیدیم، به طور

آگاهانه تصمیم گرفته‌ایم که چقدر بخوریم و روی چه چیزی تمرکز کنیم، هر چند وقت یک بار نوشیدنی خاصی بنوشیم یا اینکه چه موقع برای دوییدن نرم بیرون برویم. بعد انتخاب کردن را متوقف کردیم و رفتار خودکار شد. این نتیجه طبیعی عصب‌شناسی ماست و با درک این که این اتفاق چگونه می‌افتد، می‌توانید آن الگوها را به هر طریقی که می‌خواهید بازسازی کنید.

من اولین بار هشت سال پیش، وقتی گزارشگر روزنامه‌ای در بغداد بودم به علم عادت‌ها علاقه مند شدم. این نکته به من خطور کرد که ارتش آمریکا، که فعالیت آن را تحت نظر داشتیم، یکی از بزرگترین تجربه‌ها را شکل می‌دهد در تاریخ است. آموزش‌های پایه‌ای به سربازان، عادت‌های طراحی شده‌ای برای پیوستگی شلیک کردن، فکر کردن و ارتباط برقرار کردن زیر آتش آموزش می‌دهد. در میدان جنگ، هر فرمان صادر شده باعث و بانی رفتارهایی است که تا زمان خودکار سازی تمرین می‌شوند. کل سازمان برای سوار شدن پایه‌ها به روتین‌هایی متکی است که به طور پایان ناپذیری تکرار شده، اولویت‌های استراتژیک تعیین می‌کنند و در مورد نحوه‌ی پاسخ دادن به فرمان حمله تصمیم‌گیری می‌کنند. در روزهای اول جنگ، شرایط بسیار دشوار بود و آمار تلفات در حال افزایش، فرماندهان به دنبال عادت‌هایی بودند که بتوانند سربازان و عراقی‌ها را آگاه کنند که احتمالاً بتواند صلح با دوامی را به همراه بیاورد.

بعد از دو ماه که در عراق بودم شنیدم یک افسر به طور برنامه‌ریزی شده‌ای در حال اجرای یک برنامه اصلاح عادت در کوفه، شهر کوچکی در نود مایلی 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 می‌آید که در یک میدان عمومی یا فضای باز دیگری اتفاق می‌افتاد و در عرض هفت ساعت، جمعیت بزرگتر می‌شد و خشونت افزایش می‌یافت. فروشندهان مواد غذایی و هم‌منظر تماشاگران پیدایشان می‌شد. بعد، فردی یک تکه سنگ یا بطری پرت می‌کرد و جهنمی به پا می‌شد!

وقتی این سرگرد، شهردار کوفه را دید، یک درخواست عجیب کرد: آیا ممکن است که فروشندگان مواد غذایی را خارج از میدان عمومی نگه دارید؟ شهردار گفت که حتما این کار را خواهد کرد. چند هفته بعد، جمعیت کوچکی در نزدیکی مسجد الکوفه، یا مسجد اعظم کوفه جمع شدند. در طی بعد از ظهر، جمعیت بزرگتر شد. بعضی افراد شروع به سر دادن شعارهای خشمگینانه ای کردند. پلیس عراق که احساس دردسر می کرد، با پایگاه تماس گرفت و از دسته های سربازان آمریکایی خواست تا به کمک آنان بشتابند. در سحرگاه، جمعیت بی قرار و گرسنه شد. افراد به دنبال فروشندگان کباب می گشتند که معمولا میدان عمومی را پر می کردند، ولی هیچ کدام از آنان آنجا بودند. نماشاپچیان محل را ترک کردند. شعار دهندگان دلسرد و مایوس شدند. تا ساعت هشت صبح همه رفته رفته رفته.

وقتی من از پایگاه نزدیک سور بازدید کردم، با این سرگرد صحبت کردم. او به من گفت که مردم به جنب و جوش یک جمعیت از آنها از نظر عادات نگاه نمی کنند. ولی او تمام زمان کاری اش را صرف تمرین روانشناسی سدهای عاداتها کرده بود.

او در اردوگاه تعلیمات نظامی، برای پر کردن احساس، به خواب رفتن در منطقه جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحه هرج و مرج ناشی از جنگ و تصمیم گیری در هنگام خستگی مفرط و فشار و هیجان، عاداتهایی را فرا گرفته بود. در کلاس هایی شرکت کرد، بود که به او برای پس انداز پول، هر روز ورزش کردن، و ارتباط برقرار کردن با هم خوابگاهیان، عاداتهایی را آموزش می دادند. هنگامی که او ارتقاء درجه می یافت، یاد می گرفت که عاداتهای بسیار خفیه مهم هستند، زیرا می توانست اطمینان یابد که زیردستان بدون اینکه مرتب اجازه بگیرد تصمیم گیری می کنند و روتین های درست، کار کردن با افرادی را که در حالت معمولی نمی توانست آنها را حل کند آسان تر می کرد. و اکنون می دید چگونه جمعیت ها و فرهنگ ها از بسیاری قانون های مشابه پیروی می کنند. علاوه بر حذف فروشندگان غذا، او تعداد بسیار زیادی آزمایش های مختلف را در کوفه پایه ریزی کرده بود که عادات های ساکنان آن را تحت تاثیر قرار می داد. از زمانی که او به آنجا آمده بود، شورشی اتفاق نیفتاده بود.

سرهنگ به من گفت: «درک عاداتها مهم ترین چیزی است که من در ارتش یاد گرفته ام. این امر به طور کلی نگاه من به دنیا را عوض کرده است. آیا می خواهید که زود خوابتان ببرد و صبح که از خواب بیدار می شوید احساس خوبی داشته باشید؟ به الگوهای شبانه ای تان توجه کنید و

چیزی که به طور خودکار موقع از خواب بیدار شدن انجام می‌دهید. آیا می‌خواهید دویدن برای تان کار ساده‌ای شود؟ محرک‌هایی را به وجود بیاورید که این کار را تبدیل به یک روتین کند. من این چیزها را با بچه‌هایم اجرا می‌کنم. من و همسرم برنامه‌های عادت را برای زندگی مشترک‌مان می‌نویسیم. این‌ها همان چیزهایی هستند که ما در جلسات فرماندهی در مورد آن صحبت می‌کنیم. هیچ کس در کوفه به من نگفته بود که با دور نگه داشتن دکمه‌های کباب‌فروشی می‌توانیم بر روی جمعیت تاثیر بگذاریم، ولی وقتی که شما همه چیز را به صورت مجموعه‌ای از عادت‌ها می‌بینید، مثل آن است که فردی به شما یک چراغ قوه و یک اهرم بدهد و شما بتوانید کارتان را آغاز کنید.»

این سرگرد، مدیر هیكلی اهل جورجیا بود. او دائما تخمه‌ی آفتاب گردان یا تنباکوی جویدنی را توی یک نجان می‌کرد. او به من گفت که قبل از ورود به ارتش، بهترین گزینه کاری او تعمیر خطوط تلفن، حتم لا موسس یک شرکت متا آمفتامین بوده است، مسیری که بعضی از همکلاسی‌های دبیرستانش موفقیت کمتری رفته بودند. اکنون، او بر هشتصد گروه سرباز در یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های جنگی روی زمین نظارت می‌کرد.

- «دارم به شما می‌گویم، اگر یک کار کوچکی مثل من بتواند این چیز را یاد بگیرد، همه می‌توانند. من این نکته را مرتب به سربازانم می‌گویم، اگر شما عادت‌های درستی را به دست آورید، 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 تصور آن را هم نمی‌توانستیم بکنیم. اکنون، اینکه عادت‌ها چرا ظاهر می‌شوند، چگونه تغییر می‌کنند و علم مکانیکی عامل آن را می‌دانیم. ما می‌دانیم چگونه آن‌ها را بخش‌بندی کرده و برای ویژگی‌هایمان 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 یک عادت الزاما کار ساده یا سریعی نیست. هیچ وقت ساده نخواهد بود. ولی امکان‌پذیر است. و اکنون می‌فهمیم که چگونه این کار امکان‌پذیر است.