چاپ دهم

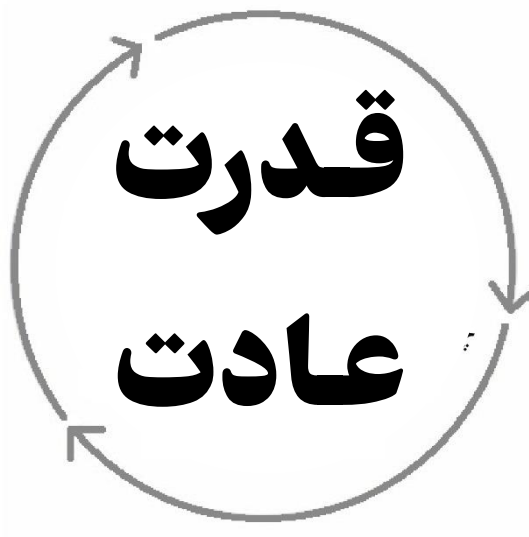
قدرت عادت

چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم؛
در زندگی و کسب‌وکار

چارلز داهیگ

مصطفی طرسکی

معصومه ثابت‌قدم



چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم،
در زندگی و کسب‌وکار

چالرز داهیگ

مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم

نشر نوین

سرشناسه	:	داهیگ، چارلز - Duhigg, Charles
عنوان و نام پدیدآور	:	قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم در زندگی و کسب‌وکار/ نوشتهٔ چارلز داهیگ؛ ترجمهٔ مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم؛ ویراستار محدثه گودرزنیا.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۸ صفحه.
شابک	:	978-600-8738-09-1
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Power of Habit: 2012
موضوع	:	عادت، شکل‌گیری و تغییر عادت
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۵ ٤ق۹د/ BF ۳۳۵
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۷۳۵٦۷۰

عنوان:	**قدرت عادت**؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم، در زندگی و کسب‌وکار
مؤلف:	**چارلز داهیگ**
مترجم:	مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم
ویراستار:	محدثه گودرزنیا
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، چاپ دهم، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-٦۰۰-۸۷۳۸-۰۹-۱
قیمت:	**۵۷،۰۰۰ تومان**

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیشگفتار؛ درمان عادت ۷

بخش اول) عادت‌های اشخاص ۱۷
چرخهٔ عادت؛ عادت‌ها چگونه کار می‌کنند ۱۹
مغز مشتاق؛ چگونه عادت‌های جدید ایجاد کنیم ۴۹
قانون طلایی چرخهٔ عادت؛ چرا دگرگونی اتفاق می‌افتد ۸۱

بخش دوم) عادت‌های سازمان‌های موفق ۱۱۹
عادت‌های زیربنایی، یا تصنیف پاول اونیل؛ چه عادت‌هایی بیشتر از همه اهمیت دارند ۱۲۱
استارباکس و عادت‌های موفق؛ وقتی قدرت اراده خودکار می‌شود ۱۵۵
قدرت یک بحران؛ چگونه رهبران از طریق حوداث، عادت‌ها را طراحی و ایجاد می‌کنند ۱۸۷
چگونه پیش از اینکه کاری کنید، «تارگت» می‌داند چه می‌خواهید؛ چگونه شرکت‌ها عادت‌ها را پیش‌بینی (و دست‌کاری) می‌کنند ۲۱۵

بخش سوم) عادت‌های جوامع ۲۴۹
کلیسای سدل‌بک و تحریم اتوبوس مونتگومری؛ جنبش‌ها چگونه رخ می‌دهند ۲۵۱
نورولوژی ارادهٔ آزاد؛ آیا ما مسئول عادت‌های خود هستیم؟ ۲۸۳

پیوست؛ راهنمای خواننده برای به کار بردن این ایده‌ها ۳۱۵

پیشگفتار

درمان عادت

او شرکت‌کنندهٔ مورد علاقهٔ محققان بود.

لیزا آلن، آن‌طور که پرونده‌اش نشان می‌داد، سی‌وپنج‌ساله بود. از شانزده‌سالگی شروع کرده بود به سیگار کشیدن و مشروب خوردن. و بیشتر عمرش را با چاقی مفرط دست‌به‌گریبان بود. زمانی، در بیست‌وچند سالگی، شرخرها مرتب به دنبالش بودند تا ۱۰ هزار دلار بدهی‌اش را بپردازد. از یکی از رزومه‌های قدیمی‌اش مشخص بود که طولانی‌ترین شغل‌اش کمتر از یک سال طول کشیده بود.

با وجود این، زنی که آن روز روبه‌روی محققان نشسته بود، لاغر، خوش‌اندام و پرطراوت بود و پاهایی همچون پاهای دوندگان ورزیده داشت. او ده سال از عکس‌های داخل پرونده‌اش جوان‌تر به‌نظر می‌رسید و بیش از تمام افراد داخل اتاق قادر به انجام کارهای فیزیکی است. لیزا، دیگر هیچ بدهی قابل‌توجهی نداشت، مشروب نمی‌خورد، و سی‌ونهمین ماهی بود که در یک شرکت طراحی گرافیک کار می‌کرد.

یکی از محققان از او پرسید: «آخرین باری که سیگار کشیدی کِی بود؟» و این اولین سؤال از فهرست سؤالاتی بود که هر بار که لیزا به این آزمایشگاه می‌آمد از او پرسیده می‌شد.

لیزا جواب داد: «تقریباً چهار سال پیش! و از آن موقع، بیست‌وهفت کیلو وزن کم کرده‌ام و در یک دوی ماراتن شرکت می‌کنم.» او همچنین تحصیلات فوق لیسانس را شروع کرده و یک خانه خریده بود. او مسیری پرحادثه را پشت‌سر گذاشته بود.

محققان داخل اتاق عصب‌شناس، روان‌شناس، جامعه‌شناس و متخصص ژنتیک بودند. آن‌ها در عرض سه سال گذشته و با بودجهٔ دریافتی از مؤسسات ملی سلامت، لیزا و بیش از ۲۴ نفر دیگر را که قبلاً سیگاری بودند، به‌شدت پرخوری می‌کردند، مشکل

مشروب‌خواری داشتند، معتاد به خرید کردن بودند و افرادی با عادت‌های مخرب دیگر را بررسی کرده بودند. همهٔ 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 مشاهدهٔ 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 لیزا گفت: «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: «حتماً. 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 خانهٔ 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 نیمه‌باز و خسته از پروازی طولانی، دستش را دراز کرد تا یک سیگار بردارد.

آن‌قدر گیج بود که تازه وقتی بوی سوختن پلاستیک را حس کرد متوجه شد به‌جای سیگار سعی می‌کرده یک خودکار را روشن کند. او چهار ماه گذشته را گریه‌زاری و پرخوری کرده بود، و قادر نبود بخوابد و احساس خجالت، 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 می‌خواستم، از بین رفته. حتی نمی‌توانستم 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 کوزهٔ آب را پرت کردم. کوزه به دیوار خورد و شکست. بعد خیلی شدیدتر گریه کردم. احساس ناامیدی داشتم، احساس می‌کردم باید دست‌کم یک چیز را عوض کنم تا بتوانم وضعیتم را کنترل کنم.»

او دوش گرفت و هتل را ترک کرد. همان‌طور که لیزا در خیابان‌های ناهموار قاهره سوار یک تاکسی بود و به سمت جاده‌های کثیفی می‌رفت که به مجسمهٔ ابوالهول، اهرام ثلاثه، و بیابان پهناور و بی‌انتهای اطراف آن ختم می‌شد، احساس ترحم نسبت به خودش لحظه‌ای 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 کویرپیمایی کند. می‌دانست که این فکر احمقانه است؛ تناسب اندام نداشت، اضافه‌وزن داشت و هیچ پولی برایش باقی نمانده بود. حتی اسم بیابانی را که به آن نگاه می‌کرد نمی‌دانست، یا اینکه آیا اصلاً این سفر امکان‌پذیر است یا خیر. با این حال، هیچ‌کدام از این‌ها 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. به‌خصوص می‌دانست 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 همهٔ بخش‌های زندگی‌اش تسری می‌یافت. در طول شش ماه بعد، او دویدن نرم را جایگزین سیگار کشیدن کرد، و این کار به‌نوبهٔ 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 دویدن به اندازهٔ 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 قابل‌توجه دیدند: یک سری از الگوهای عصب‌شناختی -یعنی عادت‌های قدیمی‌اش- توسط الگوهایی 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. همهٔ 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 ناحیهٔ 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 شرکت‌کنندهٔ موردعلاقهٔ محققان بود چون اسکن‌های مغزش برای درست کردن نقشهٔ 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 خودکار می‌شود.»

همهٔ افرادی که در آن اتاق بودند احساس می‌کردند در آستانهٔ 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 این‌طور 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 عادتی به‌خودی‌خود 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. مقالهٔ منتشرشدهٔ محققی 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[1]- بیشتر عمرش تلاش کرد بفهمد چرا عادت‌ها وجود دارند. ولی در واقع فقط در طی دو دههٔ 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، مثالش هم *مرد تبلیغاتی* 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 الکل 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.

---

[1] اپرا وینفری که مجری یک برنامه‌ای تلویزیونی است که در آن افراد درمورد کارهای بدی که کرده‌اند در حضور جمع اعتراف می‌کنند.

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 «پاول اونیل» -قبل از اینکه وزیر دارایی شود- یک کارخانهٔ آلومینیم را که برای بقا دست و پا می‌زد، با تمرکز بر یک عادت زیربنایی، تبدیل به تولیدکنندهٔ 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 بااستعدادترین 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 درهٔ سدل‌بک کالیفرنیا بسازد. در پایان این بخش درباره سؤالات اخلاقی پیچیده بحث می‌شود، نظیر اینکه آیا اگر قاتلی در انگلستان بتواند به‌شکلی قانع‌کننده بحث کند که عادت‌هایش او را به سمت کشتن سوق دادند، بایستی آزاد شود 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 مشاهدهٔ فهرست منابع، پانوشت‌های کتاب و سایت thepowerofhabit.com را ببینید). این کتاب روی عادت‌هایی تمرکز می‌کند که به‌صورت تکنیکی تعریف شده‌اند: انتخاب‌هایی که همهٔ ما زمان‌هایی انجام می‌دهیم، و بعد دیگر درموردشان 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 نتیجهٔ 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 امریکا، که فعالیتش را تحت نظر داشتم، یکی از تجربه‌های بزرگ شکل‌دهی عادت در تاریخ است. آموزش‌های پایه‌ای به سربازان، عادت‌هایی طراحی‌شده برای چگونگی شلیک کردن، فکر کردن و ارتباط برقرار کردن زیر آتش را آموزش می‌دهد. در میدان جنگ، هر فرمان صادرشده باعث‌وبانی 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 نحوهٔ 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 که در عراق بودم شنیدم یک فرمانده نظامی به شکلی برنامه‌ریزی‌نشده در حال اجرای یک برنامهٔ اصلاح عادت در کوفه، شهر کوچکی در ۱۴۵ کیلومتری جنوب پایتخت، است. او یک سرگرد ارتش بود که نوارهای ویدئویی شورش‌های اخیر را تجزیه‌وتحلیل کرده و یک الگو تعریف کرده بود: خشونت معمولاً توسط جمعیتی از عراقی‌ها به وجود می‌آمد که در یک میدان عمومی، یا فضای باز دیگری، جمع بودند و در عرض هفت ساعت جمعیت بزرگ‌تر می‌شد و خشونت افزایش می‌یافت؛ فروشندگان مواد غذایی و همین‌طور تماشاگران پیدای‌شان 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 سر دادن شعارهای

خشمگینانه. پلیس عراق که احساس دردسر می‌کرد با پایگاه تماس گرفت و از دسته‌های سربازان امریکایی 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 هیچ‌کدام از آن‌ها آنجا نبودند. تماشاچیان محل را ترک کردند. شعاردهندگان دل‌سرد 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 جنب‌وجوش 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 پر کردن اسلحه‌اش، خوابیدن در منطقهٔ جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحهٔ هرج‌ومرج 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 معمولی نمی‌توانست آن‌ها را تحمل کند آسان‌تر می‌کردند. و اکنون می‌دید چگونه جمعیت‌ها و فرهنگ‌ها از بسیاری قانون‌های مشابه پیروی می‌کنند. علاوه بر حذف فروشندگان غذا، او تعداد بسیار زیادی آزمایش مختلف را در کوفه پایه‌ریزی کرده بود که عادت‌های ساکنان را تحت‌تأثیر قرار 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 شبانگاهی‌تان 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 دور نگه 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 تخمهٔ آفتاب‌گردان یا تنباکوی جویدنی را توی یک فنجان تف می‌کرد. او به من گفت قبل از ورود به ارتش، بهترین گزینهٔ 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 دههٔ 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 بخش‌بندی و برای ویژگی‌های‌مان بازسازی‌شان کنیم. می‌دانیم که چه‌کار کنیم تا مردم کمتر بخورند، بیشتر ورزش کنند، با بهره‌وری بیشتری کار کنند و زندگی سالم‌تری داشته باشند. دگرگون کردن یک عادت الزاماً کاری ساده یا سریع نیست. هیچ‌وقت ساده نخواهد بود، ولی امکان‌پذیر است. و اکنون می‌فهمیم که چگونه این کار امکان‌پذیر است.

بخش اول

عادت‌های اشخاص

۱

چرخهٔ عادت

عادت‌ها چگونه کار می‌کنند

۱.

در پاییز سال ۱۹۹۳، مردی که باعث شد همهٔ دانسته‌های ما درمورد عادت‌ها دگرگون شود، برای یک قرار برنامه‌ریزی‌شده قدم به درون آزمایشگاهی در سن‌دیه‌گو گذاشت. او کهن‌سال بود، قدش بیش از شش پا بود و پیراهن آبی دکمه‌دار مرتبی پوشیده بود. موهای سفید پرپشتش حس حسادت هر شرکت‌کننده در پنجاهمین گردهمایی دبیرستان را برمی‌انگیخت. آرتروز باعث شده بود هنگام قدم زدن در راهروی آزمایشگاه کمی بلنگد. او دست همسرش را گرفته بود و به‌آهستگی راه می‌رفت، گویی مطمئن نبود که هر قدم تازه برای او چه به همراه خواهد آورد.

حدود یک سال قبل، یوجین پاولی، یا آن‌طور که بعدها در ادبیات پزشکی شناخته شد «ای. پی»، در پلایا دل ری در منزل بود و برای شام آماده می‌شد که همسرش درمورد پسرشان مایکل صحبت کرد که می‌خواست به آنان سر بزند.

یوجین سؤال کرد: «مایکل کیست؟»

همسرش بورلی جواب داد: «بچه‌ات. می‌دانی، همان که با هم بزرگش کردیم!»

یوجین نگاهی مبهم به او کرد و پرسید: «او کیست؟»

روز بعد، حال یوجین به هم خورد و دچار دل‌پیچه شد. در عرض بیست‌وچهار ساعت بدنش آن‌قدر آب از دست داد که بورلی وحشت‌زده او را به اورژانس برد. دمای بدنش در حال افزایش بود و به ۱۰۵ درجه (فارنهایت) رسید، در حالی که همان‌طور عرق می‌ریخت،

هاله‌ای زرد روی ملافه‌های بیمارستان به وجود می‌آمد. او دچار هذیان‌گویی شد، فریاد می‌زد و پرستاران را که سعی می‌کردند به او سرم بزنند هل می‌داد. فقط بعد از تزریق داروی آرام‌بخش بود که پزشکی توانست سوزنی را بین دو مهرهٔ پشتش وارد کند و چند قطره مایع مغزی نخاع بیرون بکشد.

پزشکی که این کار را انجام می‌داد فوری احساس کرد مشکلی وجود دارد. مایع احاطه‌کنندهٔ مغز و سلول‌های عصبی نخاعی مانعی در برابر عفونت و جراحت است. در افراد سالم این مایع شفاف است و به‌سرعت جریان می‌یابد و با حالتی نرم داخل سوزن حرکت می‌کند. نمونه‌ای که از نخاع یوجین گرفته بود حالتی ابرگونه داشت و به‌کندی می‌چکید، گویی پر از شن میکروسکوپی بود. وقتی نتایج از آزمایشگاه برگشت، پزشک یوجین فهمید که چرا او بیمار است: او از آماس ویروسی مغز (آنسفالیت؛ التهاب مغز) رنج می‌برد، بیماری‌ای که ویروسی نسبتاً بی‌آزار به وجود می‌آورد و باعث تبخال و عفونت‌های خفیف روی پوست می‌شود. با این حال، این ویروس در مواردی نادر می‌تواند به مغز راه پیدا کند و با از بین بردن لایه‌های ظریف بافتی که افکار، خواب‌ها -و طبق نظر بعضی‌ها روح- ما به آن وابسته است، آسیبی فاجعه‌بار ایجاد کند.

دکترها به بورلی گفتند درمورد آسیبی که تا الان وارد شده کاری نمی‌توانند بکنند، ولی دز بالایی از داروهای ضدویروسی ممکن است از گسترش آن جلوگیری کند. یوجین به کما رفت و ده روز با مرگ دست‌وپنجه نرم کرد. داروها به‌تدریج با بیماری مقابله کردند، تب فروکش کرد و ویروس ناپدید شد. وقتی بالاخره بیدار شد، ضعیف و گیج بود و نمی‌توانست غذا را به‌درستی ببلعد. او نمی‌توانست جمله‌ای بگوید و گاهی اوقات به‌زحمت نفس می‌کشید، گویی موقتاً فراموش کرده بود چگونه نفس بکشد. ولی به هر حال زنده بود.

سرانجام یوجین به اندازهٔ کافی خوب شد تا یک سری آزمایش بدهد. دکترها از فهمیدن اینکه بدن او -از جمله سیستم عصبی‌اش- به میزان زیادی دست‌نخورده مانده شگفت‌زده شدند. او می‌توانست اندام‌هایش را تکان بدهد و به نور و صدا پاسخ می‌داد. با وجود این، اسکن‌های گرفته‌شده از سر او سایه‌های شومی را نزدیک مرکز مغزش نشان می‌دادند. این ویروس بافتی بیضی‌شکل را نزدیک جایی که جمجمه و ستون فقرات به هم می‌رسند از بین برده بود. دکتر به بورلی هشدار داد: «ممکن است او دیگر کسی که می‌شناختید نباشد، لازم است خودتان را برای این وضعیت آماده کنید.»

یوجین به بخش دیگری از بیمارستان منتقل شد. در عرض یک هفته او به‌راحتی غذا را قورت می‌داد. یک هفتهٔ دیگر گذشت و شروع کردن به صحبت کردن معمولی، می‌خواست به او ژله و نمک بدهند، کانال‌های تلویزیون را عوض و شکایت می‌کرد که نمایش‌های تلویزیون کسل‌کننده‌اند. پنج هفته بعد که یوجین از بیمارستان مرخص و به مرکز توان‌بخشی منتقل شد، می‌توانست در راهروها قدم بزند و بدون اینکه پرستاران از او بخواهند، آن‌ها را درمورد برنامه‌های آخر هفته‌شان راهنمایی کند.

یکی از پزشکان به بورلی گفت: «فکر نمی‌کنم تابه‌حال دیده باشم که کسی این‌گونه به زندگی برگشته باشد. نمی‌خواهم امید و انتظار شما را بالا ببرم، ولی این مورد شگفت‌انگیز است.»

با این حال، بورلی همچنان نگران بود. در بیمارستان توان‌بخشی مشخص شد که این بیماری، شوهر او را به شکلی نگران‌کننده عوض کرده است. برای مثال، یوجین نمی‌توانست به خاطر بیاورد کدام روز هفته است و هر چند بار هم که دکترها و پرستاران خودشان را به او معرفی می‌کردند، باز هم نمی‌توانست نام آنان را به خاطر بیاورد. یک روز بعد از اینکه پزشکی اتاق یوجین را ترک کرد، او از بورلی پرسید: «چرا آن‌ها مرتب این سؤال‌ها را از من می‌پرسند؟» وقتی بالاخره به خانه برگشت، اوضاع عجیب‌تر شد. به نظر می‌رسید یوجین دوستانش را به خاطر نمی‌آورد. او در دنبال کردن گفت‌وگوها مشکل داشت. بعضی صبح‌ها از رختخواب بیرون می‌آمد، به آشپزخانه می‌رفت، برای خودش گوشت و تخم‌مرغ درست می‌کرد، بعد دوباره زیر پتو برمی‌گشت و رادیو را روشن می‌کرد. چهل دقیقه بعد، او این کارها را دوباره انجام می‌داد: بلند می‌شد، گوشت و تخم‌مرغ می‌پخت، به رختخواب برمی‌گشت و با رادیو ور می‌رفت. بعد دوباره همهٔ این کارها را تکرار می‌کرد.

بورلی وحشت‌زده پیش متخصصان، از جمله محققی در دانشگاه کالیفرنیا، سن‌دیه‌گو، رفت که در زمینهٔ از دست دادن حافظه تخصص داشت. و این‌طور شد که در یک روز آفتابی پاییزی، بورلی و یوجین از ساختمانی کسل‌کننده در محوطهٔ دانشگاه سر درآوردند، در حالی که دست هم را گرفته بودند و در راهرویی قدم می‌زدند. آن‌ها به یک اتاق کوچک آزمایش راهنمایی شدند. یوجین شروع کرد به صحبت با زن جوانی که مشغول کار با کامپیوتر بود.

او، در حالی که به کامپیوتری نگاه می‌کرد که این خانم مشغول تایپ با آن بود، گفت: «با توجه به اینکه سال‌ها در کار الکترونیک بوده‌ام، همهٔ این چیزها مرا شگفت‌زده می‌کند. وقتی جوان‌تر بودم، این چیز در قفسه‌های شش پایی بود و تمام این اتاق را اشغال می‌کرد.»

زن به زدن روی کلیدهای صفحه‌کلید ادامه داد. یوجین آرام خندید.

او گفت: «همهٔ این مدارهای چاپ‌شده و دیودها باورنکردنی است. وقتی من در کار الکترونیک بودم، یک قفسهٔ شش پایی این چیز را در خودش جا می‌داد.»

دانشمندی وارد اتاق شد و خودش را معرفی کرد. او از یوجین سنش را پرسید.

یوجین جواب داد: «اوه، بگذار ببینم، پنجاه‌ونه یا شصت؟» او ۷۲ سال داشت.

آن دانشمند شروع کرد به تایپ با کامپیوتر. یوجین لبخند زد و به کامپیوتر اشاره کرد، گفت: «می‌دانید، وقتی من در کار الکترونیک بودم، چند قفسهٔ شش پایی این را در خود جا می‌داد!»

این دانشمند، لری اسکوییر ۵۲ساله بود، پروفسوری که سه دههٔ گذشته را صرف مطالعهٔ آناتومی عصبی حافظه کرده بود. تخصص او کشف این بود که مغز چگونه وقایع را ذخیره می‌کند. اما کارش با یوجین دنیای جدیدی را به روی او و صدها محقق دیگر باز می‌کرد که به درک ما از اینکه عادت‌ها چگونه کار می‌کنند شکلی دوباره داد. مطالعات اسکوییر نشان می‌داد حتی کسی که نمی‌تواند سن خودش، یا تقریباً هیچ چیز دیگری، را به خاطر بیاورد، می‌تواند عادت‌هایی را ایجاد کند که به‌طور غیرقابل‌تصوری پیچیده‌اند؛ تا زمانی که پی می‌برید همه هر روز به همان نوع فرایندهای عصب‌شناختی متکی هستند.

پژوهش او و دیگران به آشکار کردن مکانیسم‌های نیمه‌خودآگاهی کمک کرد که روی انتخاب‌های بی‌شماری تأثیر می‌گذارند، مکانیسم‌های خودآگاهی که به نظر می‌رسد محصول افکاری کاملاً منطقی هستند، ولی در واقع تحت‌تأثیر تمایلاتی شدیدند که اکثر ما آن‌ها را به‌ندرت تشخیص می‌دهیم یا درک می‌کنیم.

اسکوییر تا آن زمان که یوجین را ملاقات کرد، هفته‌ها بود که روی تصاویر مغز او مطالعه می‌کرد. اسکن‌ها نشان می‌دادند تقریباً تمام داخل جمجمهٔ یوجین به ناحیه‌ای پنج سانتی‌متری نزدیک به مرکز سرش محدود شده است. ویروس تقریباً لوب گیجگاهی

میانی او (یک لایهٔ باریک سلول که دانشمندان گمان می‌بردند مسئول کارهای شناختی مانند به خاطر آوردن گذشته و تنظیم برخی از احساسات است) را از بین برده بود. کامل بودن این تخریب اسکوییر را متعجب نکرد، آماس ویروسی مغز، بافت را با دقتی بی‌رحمانه و تقریباً جراح‌گونه از بین می‌برد. چیزی که او را متعجب کرده بود این بود که این تصاویر چقدر آشنا به نظر می‌رسند.

سی سال قبل که اسکوییر دانشجوی دکتری در دانشگاه ام آی تی بود، همراه گروهی کار کرده بود که روی مردی معروف به «اچ. ام» کار می‌کردند. وی یکی از بیماران معروف در تاریخ پزشکی است. وقتی اچ. ام (نام واقعی او هنری مولیسون بود، ولی دانشمندان زندگی و هویتش را مخفی کرده بودند) هفت‌ساله بود، با دوچرخه‌ای تصادف کرده و با سر محکم به زمین خورده بود. او خیلی زود بعد از آن حادثه دچار حملات صرع و بی‌هوش می‌شد. در شانزده‌سالگی دچار اولین حملهٔ اصلی و شدید شد، به‌نوعی که تمام مغزش را تحت‌تأثیر قرار داد، و خیلی زود بعد از آن واقعه، هشیاری‌اش را تا ده بار در روز از دست می‌داد.

زمانی که اچ. ام بیست‌وهفت‌ساله شد کاملاً ناامید بود. داروهای ضدتشنج کمکی به او نکرده بودند. باهوش بود، ولی نمی‌توانست در هیچ شغلی بماند. او هنوز با والدینش زندگی می‌کرد. اچ. ام یک زندگی طبیعی می‌خواست. بنابراین، او از پزشکی که تحملش برای آزمایش کردن بیشتر از ترسش از اشتباه پزشکی بود درخواست کمک کرد. مطالعات نشان داده بودند که ناحیه‌ای از مغز به نام هیپوکاموس ممکن است در تشنج‌ها نقش داشته باشد. وقتی این دکتر پیشنهاد کرد که سر اچ. ام را بشکافد، قسمت جلویی مغز او را بالا بیاورد و با یک نی کوچک[1]، هیپوکاموس و بافت دوروبر آن را از قسمت داخلی جمجمهٔ او بیرون بکشد، اچ. ام موافقت کرد.

این عمل جراحی در سال ۱۹۵۳ انجام شد و پس از آن تشنج‌هایش کاهش یافت. اما تقریباً بلافاصله بعد از آن مشخص شد که مغز او به‌طور اساسی تغییر یافته است. اچ. ام نام خودش و این را که مادرش اهل ایرلند بود می‌دانست. او می‌توانست سقوط بازار بورس در سال ۱۹۲۹ و گزارش‌های خبری راجع به حملهٔ نورماندی را به خاطر بیاورد. ولی

---

[1] این کار در آن زمان رایج بود!

تقریباً هرچیزی که بعد از آن اتفاق افتاده بود -تمام خاطرات، تجربیات، تمام مشکلات و درگیری‌های دههٔ قبل از عمل جراحی- پاک شده بودند. وقتی یک دکتر با نشان دادن کارت‌های بازی و فهرستی از اعداد به اچ. ام شروع کرد به آزمایش حافظهٔ او فهمید اچ. ام نمی‌تواند هیچ اطلاعات جدیدی را حدوداً بیشتر از بیست ثانیه نگه دارد.

از روز جراحی تا مرگ اچ. ام در سال ۲۰۰۸، هر فردی که ملاقات می‌کرد، هر آهنگی که می‌شنید، هر اتاقی که به آن وارد می‌شد، برایش تجربه‌ای کاملاً تازه بود. مغز او در زمان منجمد شده بود. هر روز، او از فهمیدن این واقعیت که می‌تواند با نشانه گرفتن یک شیء مستطیل‌شکل سیاه‌رنگ پلاستیکی به طرف تلویزیون کانال را عوض کند، کاملاً گیج می‌شد. او بارها و بارها، دفعات خیلی زیادی، خودش را به دکترها و پرستاران معرفی می‌کرد.

اسکوویر به من گفت: «من عاشق یاد گرفتن راجع به اچ. ام بودم، چون به نظر می‌رسید حافظه روشی مشخص و هیجان‌انگیز برای مطالعهٔ مغز است. من در اوهایو بزرگ شدم و می‌توانم به خاطر بیاورم که در کلاس اول معلمم به همه مدادشمعی می‌داد، و من رنگ‌ها را مخلوط می‌کردم تا ببینم آیا سیاه درست می‌شود یا نه. چرا این خاطره را نگه داشته‌ام ولی به یاد نمی‌آورم که معلمم چه شکلی بود؟ چگونه مغزم تصمیم می‌گیرد که یک خاطره مهم‌تر از دیگری است؟»

وقتی اسکوویر تصاویر مغز یوجین را دریافت کرد، از اینکه این تصاویر تا این حد شبیه تصاویر مغز اچ. ام بودند شگفت‌زده شد. تکه‌هایی به اندازهٔ گردو وسط هر دو سر خالی بودند. حافظهٔ یوجین -درست مثل اچ. ام- حذف شده بود.

با این حال، وقتی اسکوویر شروع کرد به آزمایش یوجین متوجه شد این بیمار در مقایسه با اچ. ام به شکل بسیار واضحی متفاوت است. در حالی که تقریباً هرکسی در عرض چند دقیقه ملاقات با اچ. ام می‌فهمید که مشکلی وجود دارد، یوجین می‌توانست به گفت‌وگو ادامه و کارهایی را انجام دهد که به یک ناظر معمولی هشداری مبنی بر اینکه اشکالی وجود دارد نمی‌داد. تأثیرات جراحی اچ. ام چنان او را ناتوان کرده بودند که او بقیهٔ عمرش را در آسایشگاه گذراند. از طرف دیگر، یوجین در خانه با همسرش زندگی می‌کرد. اچ. ام نمی‌توانست گفت‌وگوها را ادامه بدهد. در مقابل، یوجین مهارتی فوق‌العاده در این زمینه داشت و تقریباً می‌توانست هر بحثی را به سمت موضوعی که صحبت کردن

درباره آن به مدت طولانی برایش راحت بود، مثل ماهواره‌ها -که به‌عنوان یک کاردان فنی در یک شرکت هوافضا کار کرده بود- یا آب‌وهوا هدایت کند.

اسکوییر معاینهٔ یوجین را با پرسیدن سؤال‌هایی درباره جوانی او شروع کرد. یوجین درباره شهری در کالیفرنیای مرکزی که در آن بزرگ شده بود، زمانی که در ناوگان بازرگانی بود، سفری که در زمان جوانی به استرالیا رفته بود صحبت کرد. او می‌توانست بیشتر وقایعی را که در زندگی او قبل از ۱۹۶۰ اتفاق افتاده بودند به خاطر بیاورد. وقتی اسکوییر درباره دهه‌های بعدی سؤال می‌کرد، یوجین مؤدبانه موضوع را عوض می‌کرد و می‌گفت در به خاطر آوردن وقایع جدیدتر مشکل دارد.

اسکوییر چند تست هوش از او گرفت و متوجه شد که یوجین هنوز به‌عنوان مردی که نمی‌توانست سه دههٔ اخیر را به یاد بیاورد تیزهوش است. علاوه بر این، او هنوز عادت‌هایی داشت که در زمان جوانی به وجود آمده بودند، برای همین هر زمان که اسکوییر به او یک فنجان آب می‌داد یا به‌خاطر یک جواب مفصل و با جزئیات از او تعریف می‌کرد، یوجین تشکر می‌کرد و در مقابل از اسکوییر تعریف می‌کرد. هروقت کسی وارد اتاق می‌شد، یوجین خودش را به او معرفی می‌کرد و از او می‌پرسید روزش را چگونه گذرانده است.

ولی وقتی اسکوییر از یوجین می‌خواست یک سری از اعداد را به خاطر بسپرد یا راهروی خارج از آزمایشگاه را توصیف کند، متوجه می‌شد که بیمارش نمی‌تواند هیچ اطلاعات جدیدی را برای بیش از حدود یک دقیقه نگه دارد. وقتی عکس‌های نوه‌هایش را به او نشان می‌دادند، او اصلاً نمی‌دانست آن‌ها کجا هستند. وقتی اسکوییر از یوجین می‌پرسید بیمار شدنش را به خاطر می‌آورد یا نه، یوجین می‌گفت هیچ خاطره‌ای از بیماری یا ماندن در بیمارستان ندارد. در واقع یوجین هیچ‌وقت به یاد نمی‌آورد که از فراموشی رنج می‌برد. تصویر ذهنی او از خودش شامل از دست دادن حافظه نمی‌شد و چون نمی‌توانست این آسیب را به یاد بیاورد، نمی‌توانست تصور کند که اشکالی وجود دارد.

اسکوییر چند ماه بعد از ملاقات یوجین آزمایش‌هایی ترتیب داد که محدودیت‌های حافظهٔ او را می‌سنجیدند. یوجین و بورلی از پلایا دل ری به سن‌دیه‌گو نقل‌مکان کرده بودند تا به دخترشان نزدیک‌تر باشند، و اسکوییر برای آزمایش‌هایش به خانهٔ آنان می‌رفت. یک روز اسکوییر از یوجین خواست طرحی از نقشهٔ خانه‌اش بکشد. یوجین نتوانست یک

نقشهٔ ابتدایی بکشد که نشان دهد آشپزخانه و اتاق‌خواب کجا قرار دارند. اسکوییر پرسید: «صبح وقتی از رختخواب بلند می‌شوی، چگونه از اتاقت بیرون می‌آیی؟»

یوجین گفت: «می‌دانید، واقعیت این است که نمی‌دانم!»

اسکوییر یادداشت‌هایی در لپ‌تاپش نوشت، و هنگامی که این دانشمند تایپ می‌کرد، حواس یوجین پرت می‌شد. او به اتاق نگاهی می‌انداخت و بعد می‌ایستاد، به راهرو می‌رفت و دری را که به دست‌شویی راه داشت باز می‌کرد. چند دقیقه بعد سیفون را می‌کشید، شیر آب را باز می‌کرد و در حالی که دست‌هایش را با شلوارش خشک می‌کرد به اتاق پذیرایی برمی‌گشت و دوباره روی صندلی کنار اسکوییر می‌نشست. او با حوصله منتظر سؤال بعدی اسکوییر می‌ماند.

در آن زمان هیچ‌کس تعجب نمی‌کرد که چگونه مردی که نمی‌توانست نقشهٔ خانه‌اش را رسم کند، قادر بود بدون هیچ مکثی دست‌شویی را پیدا کند. ولی این سؤال و سؤالاتی مشابه، نهایتاً منجر به یک سری اکتشافات شدند که درک ما از قدرت عادت‌ها را تغییر دادند. این سؤالات باعث ایجاد انقلابی علمی شدند که به‌موجب آن امروزه صدها محقق در تلاش‌اند تا برای اولین بار عادت‌هایی را که بر زندگی ما تأثیر می‌گذارند درک کنند.

هنگامی که یوجین پشت میز نشست، به لپ‌تاپ اسکوییر نگاه کرد و در حالی که به لپ‌تاپ اشاره می‌کرد گفت: «این فوق‌العاده است. می‌دانید، موقعی که من در کار الکترونیک بودم، چند تا قفسهٔ شش پایی این چیز را در خودشان جا می‌دادند.»

❊❊❊

در چند هفتهٔ اولی که یوجین و همسرش به خانهٔ جدیدشان نقل‌مکان کردند، بورلی سعی می‌کرد هر روز یوجین را بیرون ببرد. دکترها گفته بودند مهم است که یوجین ورزش کند. و اگر او مدتی طولانی در خانه می‌ماند، با پرسیدن مکرر یک سؤال در یک چرخهٔ بی‌پایان، اعصاب بورلی را به هم می‌ریخت. بنابراین، هر روز صبح و بعدازظهر بورلی یوجین را برای پیاده‌روی در اطراف بلوک بیرون می‌برد، همیشه هم با هم می‌رفتند و همیشه هم در طول یک مسیر راه می‌رفتند.

دکترها به بورلی هشدار داده بودند که لازم است همیشه یوجین را زیر نظر داشته باشد. دکترها می‌گفتند اگر او گم شود، دیگر قادر نخواهد بود راه خانه‌اش را پیدا کند.

ولی یک روز صبح، در حالی که بورلی در حال لباس پوشیدن بود، یوجین از در جلویی بیرون رفت. یوجین عادت داشت از این اتاق به آن اتاق برود، برای همین مدتی طول کشید تا بورلی متوجه شود که یوجین آنجا نیست و هنگامی که فهمید به‌شدت نگران شد، بیرون دوید و با دقت خیابان را نگاه کرد، اما نتوانست یوجین را ببیند. او به خانهٔ همسایه‌ها رفت و محکم به شیشهٔ پنجره‌شان زد. خانه‌های آن‌ها شبیه خانهٔ خودشان بود. آیا این امکان وجود داشت که یوجین گیج شده و داخل رفته باشد؟ بورلی به سمت در دوید و زنگ را زد تا اینکه کسی جواب داد. یوجین آنجا نبود. بورلی، در حالی که اسم یوجین را فریاد می‌زد، دوباره به خیابان دوید. بورلی گریه‌اش گرفته بود. اگر یوجین به خیابان پر از اتومبیل رفته باشد چه؟ چطور می‌توانست به دیگران بگوید که کجا زندگی می‌کند؟ بورلی پانزده دقیقه بود که بیرون بود و همه‌جا را می‌گشت. او به سمت خانه دوید تا به پلیس زنگ بزند.

وقتی بورلی در را باز کرد، دید یوجین توی اتاق پذیرایی روبه‌روی تلویزیون نشسته و شبکهٔ هیستوری (تاریخ) را تماشا می‌کند. یوجین با دیدن اشک‌های بورلی گیج شده بود. او گفت به خاطر نمی‌آورد که خانه را ترک کرده باشد، یادش نمی‌آمد کجا بوده و نمی‌توانست بفهمد چرا بورلی این‌قدر ناراحت است. بعد بورلی روی میز مُشتی میوهٔ مخروطی‌شکل درخت کاج دید، مثل آن‌هایی که در حیاط یکی از همسایه‌ها در پایین خیابان بود. او نزدیک‌تر آمد و به دست‌های یوجین نگاه کرد. انگشتان یوجین با شیرهٔ گیاه چسبناک شده بودند. آن موقع بورلی فهمید که یوجین تنهایی به پیاده‌روی رفته است. او خیابان را گشته بود و مقداری سوغاتی (میوهٔ درخت کاج) جمع و راهش را به خانه پیدا کرده بود.

به‌زودی پس از آن واقعه یوجین هر روز صبح برای پیاده‌روی از خانه بیرون می‌رفت. بورلی سعی کرد جلوی او را بگیرد، ولی بی‌فایده بود. بورلی به من گفت: «حتی اگر به او می‌گفتم در خانه بماند، بعد از چند دقیقه یادش نمی‌ماند. چند بار تعقیبش کردم تا مطمئن شوم که گم نمی‌شود.» گاهی اوقات یوجین با میوه‌های درخت کاج یا تکه‌سنگ‌هایی برمی‌گشت. یک بار با یک کیف پول برگشت، یک بار هم با یک توله‌سگ. و هیچ‌وقت یادش نمی‌آمد که این چیزها از کجا آمده‌اند.

وقتی اسکوییر و دستیارانش راجع به این پیاده‌روی‌ها شنیدند، کم‌کم فکر کردند که چیزی در سر یوجین در حال رخ دادن است که هیچ ارتباطی به حافظهٔ خودآگاهش ندارد. آن‌ها آزمایشی را ترتیب دادند. یکی از دستیاران اسکوییر از خانهٔ یوجین بازدید کرد و از یوجین خواست نقشه‌ای از بلوکی که در آن زندگی می‌کرد بکشد. یوجین نتوانست این کار را بکند. سپس دستیار از او خواست موقعیت خانه‌شان در آن خیابان را بکشد. یوجین، در حالی که فکر می‌کرد، خطهایی روی کاغذ کشید و بعد فراموش کرد چه کاری از او خواسته شده است. دستیار از او خواست با دست نشان بدهد کدام در به آشپزخانه راه دارد. یوجین به اطراف نگاه کرد و گفت نمی‌داند. دستیار از یوجین پرسید اگر گرسنه‌اش بشود چه می‌کند. یوجین ایستاد و به طرف آشپزخانه رفت، در کابینت را باز کرد و یک ظرف آجیل برداشت.

بعداً در همان هفته، فردی در پیاده‌روی‌های روزانه به یوجین ملحق شد. آن‌ها حدود پانزده دقیقه در تمام فصل بهار در کالیفرنیای جنوبی، در حالی که بوی گل کاغذی همه‌جا پیچیده بود، پیاده‌روی می‌کردند. یوجین زیاد حرف نمی‌زد، ولی همیشه می‌گفت که از کدام مسیر بروند و به نظر می‌رسید می‌داند به کجا می‌روند. او هیچ‌وقت آدرس نمی‌پرسید. هنگامی که آن‌ها به تقاطع نزدیک خانهٔ یوجین می‌رسیدند، آن فرد از یوجین می‌پرسید کجا زندگی می‌کند. یوجین می‌گفت: «دقیقاً نمی‌دانم.» سپس تا پیاده‌رو جلوی خانه‌اش می‌رفت، در جلویی را باز می‌کرد، وارد اتاق پذیرایی می‌شد و تلویزیون را روشن می‌کرد.

برای اسکوییر روشن بود که یوجین در حال جذب اطلاعاتی جدید است. ولی این اطلاعات در کجای مغزش جا می‌گرفتند؟ چگونه فردی که نمی‌توانست بگوید آشپزخانه کجاست، می‌توانست ظرف آجیل را پیدا کند؟ یا اینکه راهش را به خانه پیدا کند، در حالی که نمی‌دانست خانه‌اش کجاست؟ اسکوییر نمی‌دانست الگوهای جدید چگونه در مغز آسیب‌دیدهٔ یوجین شکل می‌گرفته‌اند؟

۲.

داخل ساختمانی که قسمت علوم شناختی و مغزی مؤسسهٔ فناوری ماساچوست قرار دارد، آزمایشگاه‌هایی هستند و چیزهایی در این آزمایشگاه‌ها وجود دارند که به چشم یک بازدیدکنندهٔ معمولی شبیه مدل‌های اسباب‌بازی وسایل جراحی‌اند؛ چاقوهای جراحی و مته‌های کوچک و اره‌های مینیاتوری که کمتر از یک‌چهارم اینچ پهنا دارند و به بازوهای رباتیکی متصل‌اند. حتی میزهای جراحی هم کوچکند، گویی برای جراحی کودکان آماده

شده‌اند. دمای اتاق‌ها همیشه خنک و شصت درجه (فارنهایت) است، چون یک سرمای جزئی در طول مدت آزمایش‌های دقیق و حساس باعث می‌شود دستان محققان [در حین کار] نلرزد. عصب‌شناسان در این آزمایشگاه‌ها جمجمهٔ موش‌های بی‌هوش‌شده را می‌شکافند و سنسورهای کوچکی در آن‌ها کار می‌گذارند که می‌توانند کوچک‌ترین تغییرات داخل مغز را ثبت کنند. هنگامی که این موش‌ها بیدار می‌شوند متوجه نمی‌شوند که تعداد زیادی سیم‌های میکروسکوپی با نظمی خاص همانند شبکه‌های عنکبوتی عصب‌شناختی داخل مغزشان قرار دارد.

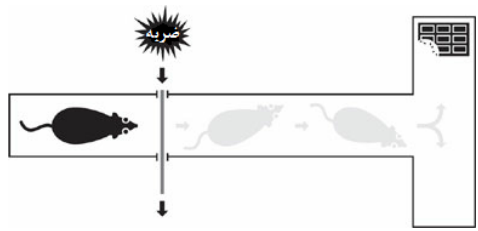
این آزمایشگاه‌ها تبدیل به مرکز زلزله برای ایجاد تحولی بی‌سروصدا در علم شکل‌گیری عادت‌ها شده‌اند و این آزمایش‌های روشنگر در اینجا شرح می‌دهند که چگونه یوجین - مثل من و شما و هرکس دیگری- عادت‌هایی را که برای گذران هر روز زندگی ضروری‌اند کسب کرده است. موش‌ها در این آزمایش‌ها باعث روشن شدن همان پیچیدگی‌ای شده‌اند که هر زمان ما مشغول کارهای معمولی نظیر مسواک زدن یا پارک کردن اتومبیل هستیم، داخل سرمان رخ می‌دهد. همچنین، این آزمایش‌ها به اسکوییر کمک کرد توضیح دهد که یوجین چگونه می‌تواند عادت‌های جدیدی را یاد بگیرد.

هنگامی که محققان ام آی تی در دههٔ ۱۹۹۰شروع به کار روی عادت‌ها کردند -تقریباً همان زمانی که یوجین با بروز تب دچار بیماری شد- راجع به یک برآمدگی بافت عصبی بنام گانگالیون‌های پایه‌ای کنجکاو بودند. اگر مغز انسان را همانند پیازی تصور کنید که متشکل از لایه‌ای روی لایه‌های سلولی است و بعد لایه‌های خارجی قرار دارند، لایه‌هایی که از همه به جمجمه نزدیک‌ترند، به‌طور کلی از دید تکاملی، قسمت‌هایی هستند که اخیراً اضافه شده‌اند. وقتی شما یک حرف غیرمعمول می‌زنید یا به لطیفهٔ یک دوست می‌خندید، قسمت‌های خارجی مغزتان کار می‌کنند. این همان جایی است که پیچیده‌ترین افکار در آن رخ می‌دهند.

در قسمت عمیق‌تر مغز و نزدیک‌تر به ساقهٔ مغز -جایی که مغز و ستون فقرات به هم می‌رسند- ساختارهای قدیمی‌تر و ابتدایی‌تر قرار دارند. این قسمت‌ها رفتارهای خودکار ما نظیر نفس کشیدن و بلعیدن یا واکنشی غیرمنتظره را تنظیم می‌کند که وقتی کسی از پشت بوته‌ای جلوی ما می‌پرد بروز می‌دهیم. به سمت مرکز جمجمه، توده‌ای بافت وجود دارد، شبیه چیزی که ممکن است داخل سر یک ماهی، خزنده یا یک پستاندار پیدا کنید.

این همان گانگالیون‌های پایه‌ای است، قسمتی بیضوی از سلول‌ها که برای سال‌ها دانشمندان آن را به‌خوبی نمی‌شناختند، فقط گمان‌هایی برده بودند مبنی بر اینکه این قسمت در بیماری‌هایی نظیر پارکینسون نقش دارد.

در اوایل دهۀ ۱۹۹۰، برای محققان ام آی تی این سؤال پیش آمد که آیا ممکن است گانگالیون‌های پایه‌ای در عادت‌ها نیز نقشی مهم داشته باشند؟ آن‌ها متوجه شدند حیواناتی که گانگالیون‌های پایه‌ای‌شان صدمه دیده است، ناگهان در هنگام کارهایی نظیر یاد گرفتن اینکه چگونه از میان مارپیچ‌ها بدوند یا به خاطر آوردن اینکه چگونه ظروف غذا را باز کنند دچار مشکل می‌شوند. این محققان تصمیم گرفتند با به‌کارگیری فناوری‌های میکرو، آزمایش کنند و این فناوری‌ها به آن‌ها این امکان را می‌دادند با جزئیات خیلی ظریفی مشاهده کنند که وقتی این موش‌ها بسیاری از کارهای معمولی و روتین را انجام می‌دهند، چه اتفاقی در سرشان می‌افتد. در عمل جراحی، هر موش چیزی داشت که شبیه یک فرمان کوچک هواپیما بود و تعداد زیادی سیم ریز که در جمجمه‌اش قرار داده شده بود. سپس حیوان درون یک مارپیچ تی (T) شکل قرار داده می‌شد که در یک انتهای آن شکلات قرار داشت.



این مارپیچ طوری طراحی شده بود که هر موش پشت یک دیواره قرار می‌گرفت که وقتی صدای کلیک بلندی می‌آمد باز می‌شد. در ابتدا وقتی موش صدای کلیک را می‌شنید و می‌دید که دیواره ناپدید شده است معمولاً راه را به سمت بالا و پایین می‌گشت و گوشه‌ها را بو می‌کشید و به دیوارها ناخن می‌کشید. به نظر می‌رسید بوی شکلات را می‌فهمد، ولی نمی‌تواند بفهمد چگونه باید جای آن را پیدا کند. هنگامی که موش به بالای مارپیچ تی‌شکل می‌رسید، اغلب به سمت راست، دور از شکلات، می‌رفت و سپس به سمت چپ می‌رفت و گاهی بدون هیچ دلیل مشخصی توقف می‌کرد. اکثر حیوانات بالاخره جایزه را پیدا می‌کردند،

اما هیچ الگوی قابل‌تشخیصی در مسیرهای پرپیچ‌وخمی که آن‌ها طی می‌کردند وجود نداشت. به نظر می‌رسید موش‌ها برای تفریح و بدون فکر کردن راه می‌روند.

با این حال، تحقیق‌های انجام‌شده روی سر موش‌ها چیز دیگری می‌گفتند. هنگامی که موشی در مارپیچ راه می‌رفت، مغزش و به‌ویژه گانگالیون‌های پایه‌ای‌اش به‌شدت کار می‌کرد. هر بار که یک موش هوا را بو می‌کشید یا به دیوار ناخن می‌کشید، در مغزش فعالیت خیلی زیادی انجام می‌شد، گویی هر بوی جدید، نور و صدا را تجزیه‌وتحلیل می‌کرد. این موش هر بار که مسیری پیچیده را طی می‌کرد اطلاعاتی را پردازش می‌کرد.

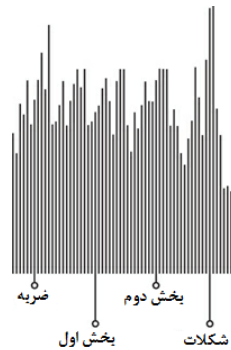
دانشمندان آزمایش‌شان را دوباره و دوباره تکرار کردند و هر بار دقت می‌کردند که چگونه فعالیت مغزی هر موش هنگامی که از یک مسیر صدها بار عبور می‌کند عوض می‌شود. مجموعه‌ای از تغییرات به‌آهستگی ظاهر شدند. موش‌ها در گوشه‌ها می‌ایستادند و بو می‌کشیدند و در جهت اشتباه به مسیر ادامه می‌دادند. در عوض، در طول مارپیچ سریع‌تر و سریع‌تر حرکت می‌کردند و در مغزشان اتفاقی غیرمنتظره رخ می‌داد: هنگامی که موشی یاد می‌گرفت چگونه در مارپیچ حرکت کند، فعالیت مغزی‌اش کاهش می‌یافت. هنگامی که مسیر برای موش‌ها مشخص‌تر می‌شد آن‌ها کمتر و کمتر فکر می‌کردند.

گویی دفعات اول که موش مسیر را کشف می‌کرد، مغزش مجبور بود با قدرت تمام کار کند تا تمام اطلاعات جدید را بفهمد. ولی بعد از چند روز دویدن در یک مسیر، نیازی به ناخن کشیدن به دیوار یا بو کشیدن هوا نمی‌دید و بنابراین فعالیت مغزی مرتبط با ناخن کشیدن یا بوییدن متوقف می‌شد. دیگر نیازی نداشت که انتخاب کند به کدام جهت بپیچد و در نتیجه مراکز تصمیم‌گیری مغز از فعالیت بازمی‌ایستاد. تنها کاری که می‌بایست انجام می‌داد این بود که کوتاه‌ترین مسیر رسیدن به شکلات را پیدا کند. در عرض یک هفته حتی ساختارهای مغزی مرتبط با حافظه از کار ایستادند. اینکه چگونه از داخل مارپیچ بدود، به اندازه‌ای برای موش نهادینه شده بود که به‌ندرت لازم بود فکر کند.

ولی همان‌طور که آزمایش‌ها نشان می‌دادند، این نهادینه‌شدن -مستقیم بدو، به سمت چپ بپیچ، شکلات را بخور- متکی بر گانگالیون‌های پایه‌ای بودند. به نظر می‌رسید این ساختار ریز قدیمی عصب‌شناختی، هنگامی که موش سریع‌تر و سریع‌تر می‌دود و مغزش کمتر و کمتر کار می‌کند، همه‌چیز را تنظیم می‌کند. گانگالیون‌های پایه‌ای برای یادآوری

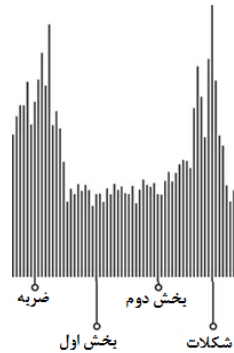
الگوها و عمل کردن بر طبق آن‌ها مهم بودند. به‌عبارت دیگر، حتی هنگامی که بقیهٔ مغز به خواب می‌رفت، گانگالیون‌های پایه‌ای عادت‌ها را ذخیره می‌کردند.

برای اینکه این ظرفیت را در عمل ببینید نمودار زیر را در نظر بگیرید که فعالیت داخل جمجمهٔ موش را هنگامی که برای اولین بار با مارپیچ روبه‌رو می‌شود نشان می‌دهد[1]. در ابتدا، در کل زمان آزمایش اول، مغز به‌شدت کار می‌کند.



بعد از یک هفته، هنگامی که مسیر برای موش آشنا می‌شود و حرکت سریع به عادت تبدیل می‌شود، وقتی موش از مارپیچ عبور می‌کند، مغزش آرام می‌گیرد.

[1] نمودارهای این فصل ساده شده‌اند تا ابعاد مهم را نشان دهند. با این حال، توصیفی کامل از این تحقیقات را می‌توان در مقاله‌ها و سخنرانی‌های دکتر گریبیل یافت.



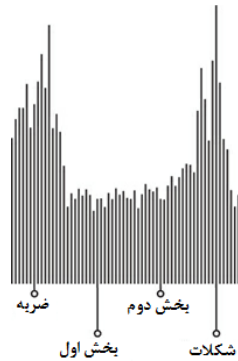
این فرایند -که در آن، مغز ترتیبی از فعالیت‌ها را با یک روال خودکار انجام می‌دهد- به نام تکه‌تکه‌کردن شناخته می‌شود و زیربنای شکل‌گیری عادت‌هاست. اگر نگوییم صدها، تعداد زیادی از این تکه‌های رفتاری وجود دارند که ما هر روز به آن‌ها نیاز داریم. بعضی از آن‌ها ساده‌اند: قبل از اینکه مسواک را وارد دهان‌تان کنید، خمیردندان روی آن می‌گذارید، اما بعضی مثل لباس پوشیدن یا درست کردن ناهار بچه‌ها کمی پیچیده‌ترند.

بقیه آن‌قدر پیچیده‌اند که واقعاً فوق‌العاده و قابل‌توجه است که مقدار کوچکی از بافتی که میلیون‌ها سال پیش تکامل یافته است اصلاً نمی‌تواند آن‌ها را تبدیل به عادت کند. خارج کردن اتومبیل از پارکینگ‌تان را در نظر بگیرید. وقتی برای اولین بار یاد گرفتید رانندگی کنید، خارج کردن اتومبیل از پارکینگ مستلزم مقدار زیادی تمرکز بود و دلیل خوبی برای این امر وجود دارد: این کار شامل این موارد می‌شود: باز کردن در گاراژ، باز کردن قفل در اتومبیل، تنظیم صندلی‌ها، قرار دادن کلید در استارت، چرخاندن آن، تکان دادن آینه‌های جانبی و آینهٔ پشت و بررسی موانع سر راه، گذاشتن پای‌تان روی ترمز، عوض کردن دنده، برداشتن پای‌تان از روی ترمز، تخمین زدن فاصلهٔ بین گاراژ و خیابان در حالی که مستقیم حرکت می‌کنید و بررسی اتومبیل‌های در حال عبور، محاسبهٔ اینکه چگونه تصاویر منعکس‌شده در آینه‌ها، فاصلهٔ واقعی بین سپر اتومبیل، سطل‌های زباله و موانع را نشان می‌دهند در حالی که فشار ملایمی به پدال گاز و ترمز وارد می‌کنید و به‌احتمال زیاد در همان زمان از سرنشین کناری‌تان خواهش می‌کنید که با رادیو ور نرود.

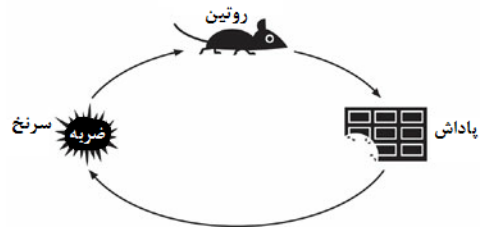
با این حال، هم‌اکنون هر بار که شما اتومبیل‌تان را به سمت خیابان می‌برید، تمام این کارها را انجام می‌دهید، در حالی که به‌ندرت درموردشان فکر می‌کنید. این کار به‌صورت روتین و عادی و از روی عادت انجام می‌شود.

میلیون‌ها نفر هر روز این رقص باله (منظور بیرون بردن اتومبیل از منزل) را بدون فکر کردن انجام می‌دهند، چون به‌محض اینکه ما کلید اتومبیل را بیرون می‌آوریم، گانگالیون‌های پایه‌ای ما تأثیر می‌گذارند و عادت‌هایی را که ما در خصوص بیرون آوردن اتومبیل به خیابان ذخیره کرده‌ایم، شناسایی می‌کنند. هنگامی که عادتی کم‌کم به وجود می‌آید، مادهٔ خاکستری ما آزاد است تا خودش را آرام کند یا به دنبال افکار دیگری باشد و به همین دلیل است که ظرفیت مغزی کافی داریم برای اینکه بفهمیم جیمی ظرف ناهارش را داخل خانه جا گذاشته است.

دانشمندان می‌گویند عادت‌ها به این دلیل به وجود می‌آیند که مغز مرتب به دنبال راه‌هایی است تا سعی و تلاش را کم و در انرژی مصرفی صرفه‌جویی کند. اگر تمام کارها به خود مغز واگذار شوند، مغز سعی می‌کند تقریباً هر کار روتین و معمولی را به شکل یک عادت درآورد، چون عادت‌ها به ذهن ما اجازه می‌دهند اغلب اوقات تجزیه‌وتحلیل‌ها را کاهش دهد. این غریزهٔ صرفه‌جویی یک مزیت بزرگ است. یک مغز کارآمد به فضایی کمتر نیاز دارد که باعث می‌شود مغز کوچک‌تر باشد و در نتیجه تولد نوزاد آسان‌تر و در نهایت مرگ‌ومیر مادر و نوزاد کمتر شود. همچنین، یک مغز کارآمدتر به ما این امکان را می‌دهد تا فکر کردن مداوم درمورد رفتارهای ابتدایی را، نظیر پیاده‌روی و انتخاب این که چه چیزی بخوریم، کنار بگذاریم و در نتیجهٔ آن می‌توانیم انرژی ذهنی‌مان را صرف اختراع نیزه، سیستم‌های آبیاری و نهایتاً هواپیما و بازی‌های ویدئویی کنیم. اما صرفه‌جویی در انرژی ذهنی، شمشیر دولبه است، چون اگر نیروی مغز ما در زمانی نامناسب کم شود، نمی‌توانیم متوجه چیزهای مهم نظیر مخفی شدن شکارچی پشت بوته‌ها یا اتومبیلی که با سرعت در حال حرکت است بشویم. بنابراین، گانگالیون‌های پایه‌ای ما سیستمی هوشمند تعبیه کرده‌اند تا مشخص کنند چه موقع عادت‌ها کنترل اوضاع را به دست بگیرند. این چیزی است که وقتی یک تکهٔ رفتاری شروع می‌شود یا پایان می‌یابد، رخ می‌دهد. برای اینکه ببینید این سیستم چگونه کار می‌کند، دوباره با دقت به نمودار عادت عصب‌شناختی موش نگاه کنید. توجه کنید که در ابتدای مارپیچ، هنگامی که موش صدای کلیک را می‌شنود، درست قبل از اینکه دیواره شروع به حرکت کند، و در پایان، هنگامی که شکلات را می‌یابد، فعالیت مغزی جهش می‌یابد.



این جهش‌ها روشی هستند که از طریق آن‌ها مغز تعیین می‌کند چه موقع کنترل یک عادت را به دست بگیرد و چه موقع از عادتی استفاده کند. مثلاً، برای یک موش مشکل است که از پشت دیواره تشخیص بدهد که در یک مارپیچ آشنا قرار دارد یا درون کابینتی که بیرون آن گربه‌ای کمین کرده است. مغز برای رسیدگی به این عدم قطعیت، در ابتدا که یک عادت به دنبال چیزی مثل یک سرنخ می‌گردد تا نشان دهد از کدام الگو باید استفاده کند، انرژی زیادی را صرف می‌کند. اگر موش از پشت دیواره صدای کلیک بشنود، می‌داند که باید از عادت مارپیچ استفاده کند و اگر صدای میو بشنود، الگویی متفاوت را انتخاب می‌کند و در پایان این فعالیت، هنگامی که جایزه ظاهر می‌شود، مغز خودش را بیدار می‌کند و مطمئن می‌شود هرچیزی همان‌طور که انتظار می‌رفته پیش آمده است. این فرایند درون مغز ما یک چرخهٔ سه مرحله‌ای است؛ اول یک سرنخ وجود دارد، عاملی که به مغز شما می‌گوید در حالت خودکار قرار بگیرد و از کدام عادت استفاده کند. بعد از آن روتین است که می‌تواند فیزیکی، ذهنی یا احساسی باشد. در نهایت، پاداشی قرار دارد که به مغزتان کمک می‌کند تا بفهمد آیا چرخهٔ خاصی ارزش آن را دارد که برای آینده به خاطر سپرده شود یا خیر:



چرخهٔ عادت

به‌مرور زمان، این چرخه -سرنخ، روتین، پاداش، سرنخ، روتین، پاداش- بیشتر و بیشتر خودکار می‌شود. سرنخ و پاداش با هم عجین می‌شوند تا اینکه در نهایت یک حس قوی پیش‌بینی و تمایل به وجود می‌آید. و نهایتاً در یکی از آزمایشگاه‌های دانشگاه ام آی تی، یا در مسیر رفت‌وآمد خودتان، عادت متولد می‌شود.

❊❊❊

عادت‌ها سرنوشت ما نیستند. همان‌طور که در دو فصل بعدی توضیح خواهیم داد، عادت‌ها می‌توانند نادیده گرفته شوند، تغییر داده شوند، یا جایگزین شوند. ولی دلیل اینکه کشف چرخهٔ عادت این‌قدر مهم است، این است که این چرخه حقیقتی اساسی را آشکار می‌کند: هنگامی که عادتی بروز می‌کند، مغز مشارکت کامل در تصمیم‌گیری را متوقف می‌کند و از کار و فعالیت شدید دست می‌کشد یا اینکه روی وظایفی دیگر تمرکز کند. بنابراین، این الگو به‌طور خودکار آشکار می‌شود، مگر اینکه شما عمداً با عادت مبارزه کنید، یا مگر اینکه روتین‌هایی جدید پیدا کنید.

با این حال، صرفاً درک اینکه عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، یعنی یاد گرفتن ساختار چرخهٔ عادت، کنترل آن‌ها را ساده‌تر می‌کند. زمانی که شما عادتی را به اجزایش می‌شکنید، می‌توانید با چرخ‌دنده‌ها ور بروید. آنا گریبیل، یکی از دانشمندان ام آی تی که بسیاری از آزمایشات بیزال گانگالیا را سرپرستی کرده بود، به من گفت: «ما آزمایش‌هایی انجام داده‌ایم که در آن‌ها به موش‌ها آموزش دادیم آن‌قدر در یک مارپیچ بدوند تا این کار تبدیل به یک عادت شود. بعد، یک روز جایزه را در یک جای قدیمی خواهیم گذاشت و موش را هم می‌گذاریم و در کمال تعجب عادت‌های قدیمی بلافاصله دوباره بروز خواهند کرد. عادت‌ها هیچ‌گاه واقعاً ناپدید نمی‌شوند. آن‌ها در ساختارهای مغز ما رمزگذاری

می‌شوند و این مزیتی بزرگ برای ماست، چون خیلی بد است که بعد از هر تعطیلات مجبور باشیم دوباره رانندگی یاد بگیریم. مسئله این است که مغز شما نمی‌تواند فرق بین عادت خوب و عادت بد را تشخیص بدهد و بنابراین اگر عادت بدی داشته باشید، این عادت همیشه برای سرنخ‌ها و پاداش‌های مناسب در کمین خواهد بود.»

این مورد توضیح می‌دهد که برای مثال چرا ایجاد عادت‌های ورزشی یا تغییر آنچه می‌خوریم این‌قدر سخت است. هنگامی که به‌جای دویدن، کاری عادی مثل نشستن روی مبل، یا خوردن خوراکی هنگام عبور از جلوی دکهٔ دونات‌فروشی را انجام می‌دهیم، آن الگوها برای همیشه در سر ما باقی می‌مانند. اگرچه با همان قانون، اگر یاد بگیریم که روتین‌های عصب‌شناختی جدیدی را ایجاد کنیم که آن رفتارها را تقویت کنند -اگر ما کنترل چرخهٔ عادت را به دست بگیریم- می‌توانیم تمایلات بد را به پس‌زمینه برانیم، همان‌طور که لیزا آلن توانست این کار را بعد از سفرش به قاهره انجام دهد. و مطالعات نشان داده‌اند هنگامی که فردی الگوی جدیدی را ایجاد می‌کند، دویدن نرم یا نادیده گرفتن دونات‌ها مثل هر عادت دیگری خودکار می‌شود.

بدون چرخهٔ عادت‌ها، مغز ما تحت فشار کارهای ظریف روزانه مغلوب و خاموش می‌شود. افرادی که گانگالیون‌های پایه‌ای آن‌ها به‌خاطر صدمه یا بیماری آسیب دیده است، اغلب از نظر فکری فلج می‌شوند. آن‌ها در انجام کارهایی ساده نظیر باز کردن پنجره یا تصمیم‌گیری درمورد اینکه چه چیزی بخورند، مشکل دارند. آن‌ها توانایی نادیده گرفتن جزئیات بی‌اهمیت را از دست می‌دهند. برای مثال، یافتهٔ یک تحقیق نشان داد که بیماران با گانگالیون‌های پایه‌ای صدمه‌دیده نمی‌توانند حالت‌های صورت، مانند ترس یا انزجار را تشخیص دهند، چون هیچ‌وقت مطمئن نیستند که روی کدام قسمت صورت تمرکز کنند. ما بدون گانگالیون‌های پایه‌ای‌مان دسترسی به صدها عادتی را که هر روز به آن‌ها احتیاج داریم از دست می‌دهیم. آیا امروز صبح برای تصمیم‌گیری درمورد اینکه اول بند کفش راست‌تان را ببندید یا چپ، مکث کردید؟ آیا برای تصمیم‌گیری درمورد اینکه قبل یا بعد از دوش گرفتن مسواک بزنید مشکل داشتید؟

البته که مشکلی نداشتید. این تصمیم‌ها از روی عادت و بدون تلاش و زحمت گرفته می‌شوند. تا زمانی که گانگالیون‌های پایه‌ای ما دست‌نخورده باقی بمانند و سرنخ‌ها ثابت باشند، رفتارها بدون فکر کردن اتفاق می‌افتند (هرچند که وقتی به تعطیلات می‌روید،

ممکن است به شکل‌های متفاوتی لباس بپوشید یا دندان‌های‌تان را در زمانی متفاوت با صبح عادی و روتین مسواک بزنید، بدون اینکه متوجه آن باشید).

با این حال، وابستگی مغز به کارهای عادی خودکار می‌تواند خطرناک باشد. عادت‌ها به همان اندازه که مفیدند می‌توانند مضر باشند.

برای مثال، یوجین را در نظر بگیرید. عادت‌ها بعد از اینکه حافظه‌اش را از دست داد، زندگی را به او برگرداندند. سپس آن‌ها دوباره همه‌چیز را از او گرفتند.

۳.

هرچه اسکوییر زمان بیشتر و بیشتری را با یوجین می‌گذراند، قانع می‌شد که بیمارش در حال یادگیری عادت‌هایی جدید است. تصاویر مغز یوجین نشان می‌دادند که گانگالیون‌های پایه‌ای او از صدمه‌ای که بر اثر التهاب ویروسی مغز وارد آمده رهایی یافته است. این دانشمند در این فکر بود که آیا ممکن است یوجین حتی با صدمهٔ شدید مغزی هنوز بتواند از چرخهٔ سرنخ-روتین-پاداش استفاده کند؟ آیا این فرایند قدیمی عصب‌شناختی می‌تواند توضیح دهد که چگونه یوجین قادر است اطراف بلوک پیاده‌روی و ظرف آجیل را در آشپزخانه پیدا کند؟

برای آزمایش این موضوع که آیا یوجین در حال کسب عادت‌هایی جدید بود یا خیر، اسکوییر آزمایشی را ترتیب داد. او شانزده شیء متفاوت -تکه‌هایی از اسباب‌بازی‌های پلاستیکی با رنگ روشن- را برداشت و آن‌ها را به مقواهایی مستطیل‌شکل چسباند. سپس آن‌ها را به هشت جفت تقسیم کرد: گزینهٔ آ و گزینهٔ ب. در هر جفت تکه‌ای مقوا که به‌طور اتفاقی انتخاب شده بود، برچسبی داشت که در پایین آن چسبانده شده و روی آن نوشته شده بود: صحیح.

یوجین پشت میزی نشسته بود. به او یک جفت از این اشیا را داده و از او خواسته بودند که یکی را انتخاب کند. سپس به او گفتند گزینه‌ای را که انتخاب کرده برگرداند تا ببیند آیا زیر آن برچسب «صحیح» وجود دارد یا خیر. این روشی رایج برای اندازه‌گیری حافظه است. از آنجا که فقط شانزده شیء وجود دارند و همیشه به همان شکل هشت‌جفتی ارائه می‌شوند، اغلب افراد بعد از چند دور به خاطر می‌سپرند که کدام موارد

«صحیح» هستند. میمون‌ها می‌توانند بعد از هشت تا ده روز همهٔ موارد «صحیح» را به خاطر بسپارند.

یوجین هر چند دفعه هم آزمایش را انجام می‌داد نمی‌توانست موارد «صحیح» را به خاطر بیاورد. او این آزمایش را برای ماه‌ها هفته‌ای دو بار انجام داد و هر روز به چهل جفت از اشیا نگاه می‌کرد.

بعد از چند هفته، در ابتدای آزمایش، محققی از او پرسید: «می‌دانی چرا امروز اینجایی؟»

یوجین گفت: «فکر نمی‌کنم بدانم.»

«من می‌خواهم اشیایی را به تو نشان بدهم. می‌دانی چرا؟»

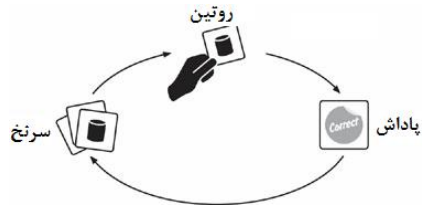
یوجین اصلاً نمی‌توانست جلسات قبلی را به خاطر بیاورد. گفت: «آیا قرار است آن‌ها را برای شما توصیف کنم یا بگویم که به چه دردی می‌خورند؟»

همان‌طور که هفته‌ها می‌گذشتند عملکرد یوجین بهتر می‌شد. بعد از بیست‌وهشت روز آموزش، یوجین در ۹۵ درصد موارد گزینهٔ درست را انتخاب می‌کرد. بعد از یک آزمایش، یوجین در حالی که از موفقیت خودش گیج شده بود، به محقق نگاه کرد و پرسید: «من چطور این کار را انجام می‌دهم؟»

«به من بگو الان در سرت چه می‌گذرد؟ آیا به خودت می‌گویی یادم می‌آید این یکی را دیده‌ام؟»

یوجین گفت: «نه.» و در حالی که به سرش اشاره می‌کرد گفت: «تقریباً اینجا یا جای دیگری است و دستم خودش به سمت آن (شیء) می‌رود.»

با این حال، این موضوع برای اسکوییر کاملاً با عقل جور درمی‌آمد. یک کار روتین وجود داشت: او یک شیء را انتخاب و نگاه می‌کرد تا ببیند آیا زیر آن برچسبی وجود دارد یا خیر، حتی اگر اصلاً دلیلی نداشت، میل شدیدی داشت به اینکه مقوا را برگرداند. بعد از آن یک پاداش وجود داشت: رضایتی که بعد از پیدا کردن برچسب و اعلام «صحیح» به او دست می‌داد. در نهایت، یک چرخهٔ عادت به وجود آمد.



چرخهٔ عادت یوجین

اسکوییر برای اینکه مطمئن شود این الگو واقعاً یک عادت است، آزمایش دیگری ترتیب داد. او هر شانزده شیء را برداشت و همه را هم‌زمان روبه‌روی یوجین قرار داد و از یوجین خواست اشیای «صحیح» را روی هم قرار دهد. یوجین اصلاً نمی‌دانست از کجا شروع کند و پرسید: «محض رضای خدا! چطور باید این را به خاطر بیاورم؟!» یوجین دستش را به سمت یکی از اشیا دراز کرد و می‌خواست آن را برگرداند. مسئول آزمایش جلوی او را گرفت و گفت: «نه!» کاری که از یوجین خواسته شده بود این بود که اشیا را روی هم قرار بدهد. چرا او سعی می‌کرد آن‌ها را برگرداند؟

یوجین گفت: «فکر می‌کنم این فقط یک عادت است.»

یوجین نتوانست این کار را انجام بدهد. وقتی اشیا خارج از زمینهٔ چرخهٔ عادت به او ارائه می‌شدند، مفهومی برای او نداشتند.

این همان مدرکی بود که اسکوییر به آن نیاز داشت. آزمایش‌ها نشان می‌دادند که یوجین این توانایی را دارد که عادت‌هایی جدید کسب کند، حتی زمانی که این عادت‌ها در ارتباط با وظایف یا اشیایی بودند که او بیشتر از چند ثانیه نمی‌توانست آن‌ها را به خاطر بیاورد. این توضیحی بود برای اینکه چگونه یوجین می‌توانست هر روز صبح به پیاده‌روی برود. سرنخ‌ها -درخت‌های مشخصی در تقاطع‌ها یا محل قرار گرفتن صندوق‌های پستی- هر دفعه که او بیرون می‌رفت یک‌جور بودند، بنابراین اگرچه او نمی‌توانست خانه‌اش را تشخیص بدهد، عادت‌هایش همیشه او را به سمت در جلویی راهنمایی می‌کردند و برمی‌گرداندند. همچنین، این توضیحی بود برای اینکه چرا یوجین سه یا چهار بار در روز صبحانه می‌خورد، حتی اگر گرسنه نبود. تا زمانی که سرنخ درست وجود داشت -مثل رادیوی او یا نور صبحگاهی از لای پنجره- او به‌طور خودکار کارهایی را که گانگالیون‌های پایه‌ای‌اش به او دیکته می‌کردند انجام می‌داد.

نکتهٔ دیگر اینکه تعداد خیلی زیادی عادت‌های دیگر در زندگی یوجین وجود داشتند که هیچ‌کس متوجه آن‌ها نشده بود، مگر زمانی که شروع کردند به جست‌وجوی آن‌ها. برای مثال، دختر یوجین اغلب برای سر زدن به خانهٔ او می‌آمد. او در اتاق نشیمن کمی با پدرش صحبت می‌کرد، سپس به آشپزخانه می‌رفت تا مادرش را ببیند و سپس در حالی که دستش را برای خداحافظی تکان می‌داد خانه را ترک می‌کرد و بیرون می‌رفت. زمانی که دختر یوجین می‌رفت، یوجین گفت‌وگویش با دخترش را از یاد می‌برد و عصبانی می‌شد - چرا او بدون حرف زدن داشت می‌رفت؟- و بعد فراموش می‌کرد که چرا خودش ناراحت بوده است. ولی عادت هیجانی شروع شده بود و به همین دلیل عصبانیتش ادامه می‌یافت و شدت پیدا می‌کرد و این فراتر از آن بود که یوجین بتواند درکش کند و خودش را به شکلی نشان می‌داد.

بورلی به من گفت: «گاهی اوقات او روی میز می‌کوبید یا ناسزا می‌گفت و اگر دلیلش را از او می‌پرسیدی می‌گفت نمی‌دانم، ولی عصبانی‌ام. او به ماشین لگد می‌زد یا به هرکسی که وارد اتاق می‌شد نیش و کنایه می‌زد. سپس بعد از چند دقیقه لبخند می‌زد و درمورد آب‌وهوا صحبت می‌کرد.» بورلی می‌گفت: «مثل این بود که وقتی عصبانیتش شروع می‌شد، می‌بایست تمامش می‌کرد.»

آزمایش جدید اسکوییر چیز دیگری را نیز نشان می‌داد: آن عادت‌ها به‌طور تعجب‌آوری ظریف بودند. اگر سرنخ یوجین به میزان خیلی کمی عوض می‌شد، عادت‌هایش از هم جدا می‌شدند. برای مثال، چند دفعه او دور بلوک پیاده‌روی کرد و چیزی متفاوت بود - عده‌ای مشغول تعمیرات در خیابان بودند یا طوفان شاخه‌ها را به پیاده‌رو پرت کرده بود- یوجین گم می‌شد و فرقی نمی‌کرد که چقدر به خانه نزدیک است، تا اینکه همسایه‌ای مهربان راه خانه‌اش را به او نشان می‌داد. اگر دختر یوجین ده ثانیه قبل از بیرون رفتن با او صحبت می‌کرد، عادت عصبانیتش اصلاً دیده نمی‌شد. آزمایش‌های اسکوییر با یوجین، و اثبات اینکه یادگیری و انتخاب‌های ناخودآگاه بدون اینکه چیزی درمورد درس یا تصمیم‌گیری به خاطر بیاوریم امکان‌پذیرند، یک بار و برای همیشه در فهم و درک جامعهٔ

علمی از اینکه مغز چگونه کار می‌کند، انقلابی به وجود آوردند[۱]. یوجین نشان داد که عادت‌ها به اندازهٔ حافظه و منطق، ریشه و اساس نحوهٔ رفتار ما هستند. ممکن است ما تجاربی که عادت‌های ما را به وجود می‌آورند به خاطر نیاوریم، ولی زمانی که آن‌ها در مغزمان ذخیره می‌شوند، اغلب بدون اینکه خودمان بفهمیم، بر نحوهٔ عملکرد ما تأثیر می‌گذارند.

❊❊❊

از زمانی که اولین مقالهٔ اسکوییر درمورد عادت‌های یوجین منتشر شد، علم شکل‌گیری عادت به‌شدت توسعه یافته و تبدیل به رشتهٔ تحصیلی مهمی شده است. محققان در دانشگاه‌های دوک، هاروارد، یو سی ال ای، یو اس سی، پرینستون، پنسیلوانیا، و در دانشگاه‌هایی در انگلستان، آلمان، و هلند و همچنین گروهی از دانشمندان که برای شرکت‌های پراکتر اند گمبل، مایکروسافت، گوگل، و صدها شرکت دیگر کار می‌کردند، روی فهمیدن عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها و اینکه چرا به وجود می‌آیند و چگونه می‌توانند تغییر کنند، تمرکز کرده‌اند.

محققان یاد گرفته‌اند که سرنخ‌ها می‌توانند تقریباً هرچیزی باشند، از محرکی بصری مانند تکه‌ای آب‌نبات یا تبلیغ تلویزیونی گرفته تا مکانی خاص، یک هیجان، ترتیبی از افکار، یا همراهی با افراد به‌خصوص. روتین‌ها می‌توانند به‌طرزی باورنکردنی پیچیده یا فوق‌العاده ساده باشند (بعضی عادت‌ها، نظیر آن‌هایی که به هیجان‌ها ارتباط می‌یابند، در کسری از ثانیه اندازه‌گیری می‌شوند). جایزه‌ها می‌توانند غذا یا دارو باشند که باعث احساس‌های فیزیکی می‌شوند یا پاداش‌های هیجانی نظیر احساس غروری که از تحسین یا خودستایی به انسان دست می‌دهد.

همانند هر آزمایش دیگری، محققان بازتاب‌هایی از اکتشافات اسکوییر با یوجین را دیده‌اند: عادت‌ها قدرتمند، اما ظریفند. آن‌ها می‌توانند خارج از آگاهی ما ظاهر یا اینکه به‌طور عمدی طراحی شوند. آن‌ها اغلب بدون اجازه رخ می‌دهند، ولی با دست‌کاری

---

[۱] جالب است بدانیم کار اسکوییر با پاول یوجین محدود به عادت‌ها نیست و درباره موضوعاتی نظیر حافظهٔ فضایی و تأثیرات آماده‌سازی روی مغز نیز به ما آگاهی‌هایی می‌دهند.

قسمت‌هایی از آن‌ها امکان تغییر شکل‌شان وجود دارد. آن‌ها به زندگی، خیلی بیشتر از آنکه متوجه‌اش باشیم، شکل می‌دهند؛ در حقیقت آن‌ها آن‌قدر قوی هستند که باعث می‌شوند مغز ما برای دفع هرچیز دیگری، از جمله عقل سلیم، به آن‌ها متکی باشد.

برای مثال، در یک مجموعه آزمایش، محققان نشنال اینستیتو راجع به سوءمصرف الکل و اعتیاد به الکل، به موش‌ها آموزش دادند در پاسخ به سرنخ‌های خاصی اهرم‌هایی را فشار دهند تا اینکه این رفتار تبدیل به عادت شد. همیشه به این موش‌ها با غذا جایزه داده می‌شد. سپس دانشمندان غذا را به سَم آغشته کردند، تا جایی که این حیوانات به‌شدت مریض می‌شدند، یا اینکه کف مسیر را به جریان برق وصل می‌کردند تا وقتی موش‌ها به سمت جایزه‌شان حرکت می‌کنند، به آن‌ها شوک وارد شود. این موش‌ها می‌دانستند که غذا یا قفس خطرناک‌اند، و هنگامی که به آن‌ها غذای سَمی داده می‌شد، یا وقتی قطعات برق‌دار کف راهرو را می‌دیدند، دور می‌ایستادند. با این حال، وقتی سرنخ‌های قدیمی‌شان را می‌دیدند، بدون فکر کردن اهرم را فشار می‌دادند و غذا را می‌خوردند، یا اینکه روی مسیر راه می‌رفتند، حتی اگر استفراغ می‌کردند یا به‌خاطر جریان برق از جا می‌پریدند. این عادت آن‌چنان نهادینه شده بود که موش‌ها نمی‌توانستند جلوی خودشان را بگیرند.

پیدا کردن مورد مشابه در دنیای انسان‌ها مشکل نیست. برای مثال، غذای آماده (فست‌فود) را در نظر بگیرید. برای مثال وقتی بچه‌ها شدیداً گرسنه‌اند و شما بعد از یک روز طولانی در حال رانندگی به سمت خانه‌اید، منطقی است که یک‌دفعه جلوی مک‌دونالد یا برگرکینگ توقف کنید. غذاها ارزان‌اند و مزهٔ خوبی دارند. از این‌ها که بگذریم، مقداری گوشت فراوری‌شده، سیب‌زمینی سرخ‌شدهٔ نمکی و نوشابهٔ قنددار به میزان نسبتاً کمی برای سلامتی مضرند، درست است؟ این‌طور نیست که همیشه این کار را بکنیم.

اما عادت‌ها بدون اجازه ظاهر می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد که خانواده‌ها معمولاً نمی‌خواهند به‌طور مرتب فست‌فود بخورند. چیزی که اتفاق می‌افتد این است که الگوی یک بار در ماه به‌آهستگی به الگوی یک بار در هفته و سپس دو بار در هفته تبدیل می‌شود -چون سرنخ‌ها و پاداش‌ها عادت را به وجود می‌آورند- تا زمانی که بچه‌ها به میزان ناسالمی همبرگر و سیب‌زمینی سرخ‌کرده می‌خورند. هنگامی که محققان در دانشگاه تگزاس نورث و پِیل سعی کردند بفهمند چرا خانواده‌ها به‌تدریج میزان مصرف

فست‌فودشان را افزایش می‌دهند، مجموعه‌ای از سرنخ‌ها و پاداش‌ها را یافتند که بیشتر مشتریان اصلاً نمی‌دانستند رفتارهای‌شان تحت‌تأثیر آن‌هاست. آن‌ها چرخهٔ عادت را کشف کردند.

برای مثال، همهٔ شعبه‌های مک‌دونالد یک‌جور به نظر می‌رسند؛ این شرکت سعی می‌کند معماری مغازه‌ها و چیزهایی را که کارکنان به مشتریان می‌گویند استاندارد کند، بنابراین هرچیزی سرنخی ثابت و روشی برای تحریک روتین‌های غذا خوردن ماست. غذاها در بعضی رستوران‌های زنجیره‌ای به‌طور ویژه‌ای مهندسی می‌شوند تا پاداش‌های فوری بدهند. برای مثال، سیب‌زمینی‌های سرخ‌شده طوری طراحی می‌شوند که وقتی به زبان‌تان می‌خورند شروع به تجزیه شدن کنند تا اینکه با سرعت هرچه بیشتر مقداری نمک و چربی را به زبان‌تان منتقل کنند و این امر باعث فعال شدن مراکز لذت شما، و قفل شدن مغزتان در این الگو می‌شود. همهٔ این‌ها برای محکم کردن چرخهٔ عادت، بهترین‌اند.

با وجود این، حتی این عادت‌ها هم ظریف‌اند. هنگامی که رستوران فست‌فودی تعطیل می‌شود، خانواده‌هایی که قبلاً در آنجا غذا می‌خوردند، اغلب به‌جای اینکه به دنبال مکانی جایگزین بگردند، شروع می‌کنند به غذا خوردن در خانه. حتی تغییراتی کوچک می‌تواند باعث خاتمهٔ این الگو شود. ولی از آنجایی که وقتی این چرخه‌های عادت بزرگ می‌شوند تشخیص‌شان نمی‌دهیم، از توانایی خودمان برای کنترل‌شان غافلیم. بنابراین، می‌توانیم با مشاهدهٔ سرنخ‌ها و پاداش‌ها، این روتین‌ها را تغییر دهیم.

۴.

زندگی یوجین تا سال ۲۰۰۰، یعنی هفت سال بعد از بیماری‌اش به نوعی تعادل رسید. او گاهی پنج یا شش دفعه در روز چیزی را که می‌خواست می‌خورد. همسرش می‌دانست تا زمانی که تلویزیون روی کانال هیستوری (شبکهٔ تاریخ) تنظیم است، یوجین روی صندلی راحتی‌اش آرام می‌نشیند و صرف‌نظر از اینکه تکرار برنامه یا اخبار پخش می‌شود، آن را تماشا می‌کند. او نمی‌توانست فرق بین آن‌ها را تشخیص بدهد.

با وجود این، هرچه یوجین پیرتر می‌شد، عادت‌هایش بیشتر روی زندگی‌اش تأثیر منفی می‌گذاشتند. او کم‌تحرک بود، گاهی ساعت‌ها تلویزیون تماشا می‌کرد، چون اصلاً از برنامه‌ها خسته نمی‌شد. پزشکانش نگران سلامت قلب او شده بودند. دکترها به بورلی

گفتند که رژیمی سفت‌وسخت از غذاهای سالم برای او در نظر بگیرد. بورلی تلاش خودش را می‌کرد، ولی خیلی سخت می‌شد چیزهایی را که او می‌خورد یا تعداد دفعات غذا خوردنش را عوض کرد. یوجین هیچ‌وقت تذکرهای بورلی را به خاطر نمی‌آورد.

حتی اگر یخچال پر از میوه و سبزی بود، یوجین آن‌قدر می‌گشت تا گوشت و تخم‌مرغ پیدا کند. این کار روتین او بود و هرچه یوجین پیرتر می‌شد، استخوان‌هایش شکننده‌تر می‌شدند. دکترها می‌گفتند او هنگام پیاده‌روی بایستی بیشتر مراقب باشد، اما یوجین در ذهن خودش بیست سال جوان‌تر بود و هیچ‌وقت یادش نمی‌ماند که با دقت راه برود.

اسکوییر به من گفت: «تمام زندگی‌ام مجذوب حافظه بوده‌ام. سپس ای پی (یوجین) را ملاقات کردم و دیدم چقدر زندگی می‌تواند غنی باشد، حتی اگر شما آن را به خاطر نیاورید. حتی وقتی که خاطرات از بین رفته باشند، مغز این توانایی شگفت‌انگیز را دارد که خوشحالی را پیدا کند. مشکل می‌شود این توانایی را متوقف کرد، هرچند که در نهایت این قابلیت به ضرر یوجین کار کرد.»

همان‌طور که یوجین پیرتر می‌شد، بورلی سعی می‌کرد از چیزهایی که درمورد عادت‌ها فهمیده بود استفاده کند تا به یوجین کمک کند برای خودش مشکل درست نکند. او فهمید که می‌تواند مدار بعضی از الگوها را با قرار دادن سرنخ‌های جدید کوتاه کند. اگر بورلی گوشت توی یخچال نگه نمی‌داشت، یوجین صبحانهٔ ناسالم و به‌دفعات نمی‌خورد. وقتی او سالاد کنار صندلی یوجین می‌گذاشت، یوجین گاهی مقدار کمی از آن را می‌خورد و هنگامی که خوردن یک وعدهٔ غذایی برای او تبدیل به یک عادت شد، دیگر توی آشپزخانه دنبال خوراکی نگشت. رژیم غذایی او به‌تدریج بهبود یافت.

با همهٔ این تلاش‌ها، سلامتی یوجین همچنان رو به افول بود. یک روز بهاری، یوجین مشغول تماشای تلویزیون بود که ناگهان فریاد زد. بورلی دوید و دید که او به سینه‌اش چنگ می‌زند. بورلی به اورژانس تلفن کرد. در بیمارستان، دکترها یک حملهٔ قلبی خفیف را تشخیص دادند. تا آن زمان درد از بین رفته بود و یوجین در تقلا بود از روی صندلی چرخ‌دارش بلند شود. آن شب یوجین مرتب تلاش می‌کرد سیم‌های تجهیزاتی را که به سینه‌اش وصل بودند جدا کند تا بتواند غلت بزند و بخوابد. زنگ‌های خطر به صدا درمی‌آمدند و پرستارها توی اتاق می‌دویدند. آن‌ها سیم‌ها را سر جای‌شان قرار می‌دادند و به او می‌گفتند اگر به سروصدا کردن ادامه بدهد او را به تخت می‌بندند و به این طریق

سعی می‌کردند او را از ور رفتن با سنسورها بازدارند. هیچ‌کدام از این کارها فایده‌ای نداشت. به‌محض اینکه این تهدیدها عنوان می‌شدند، یوجین آن‌ها را فراموش می‌کرد.

دختر یوجین به یکی از پرستارها گفت سعی کند درمورد تمایل یوجین به بی‌حرکت ماندن از او تعریف کند و هر بار یوجین را دید، آن را تکرار کند. دختر یوجین، کارول رایز، به من گفت: «می‌دانید، می‌خواستیم از غرور او در این مسئله استفاده کنیم. ما به او می‌گفتیم اوه بابا، با نگه داشتن این چیزها سر جای خودشان شما دارید کار واقعاً مهمی برای علم انجام می‌دهید.» پرستارها به یوجین محبت می‌کردند و یوجین خیلی این کار را دوست داشت. بعد از چند روز هر کاری از او می‌خواستند انجام می‌داد. یک هفته بعد یوجین به خانه برگشت.

سپس، در پاییز ۲۰۰۸، هنگام راه رفتن در اتاق پذیرایی، پای یوجین به برآمدگی نزدیک شومینه گیر کرد و افتاد و ران پایش شکست. در بیمارستان، اسکوییر و گروهش نگران بودند که یوجین به‌شدت وحشت کند، چون او اصلاً یادش نمی‌آمد کجا بوده است. بنابراین، کنار تخت او یادداشت‌هایی گذاشتند که توضیح می‌داد چه اتفاقی افتاده است و عکس فرزندانش را نیز روی دیوار چسباندند. بچه‌ها و همسر یوجین هر روز به او سر می‌زدند.

با وجود این، یوجین هیچ‌وقت نگران نشد. او هیچ‌گاه نپرسید که چرا توی بیمارستان است. اسکوییر گفت: «به نظر می‌رسید که او با همهٔ بلاتکلیفی‌ای که در آن موقعیت وجود داشت، کنار آمده بود. پانزده سال از زمانی که حافظه‌اش را از دست داده بود می‌گذشت. انگار بخشی از مغز او می‌دانست چیزهایی وجود دارند که او هیچ‌وقت نمی‌تواند درک‌شان کند و مشکلی با این قضیه نداشت.»

بورلی هر روز به بیمارستان می‌رفت. او می‌گفت: «من زمان زیادی را با او صحبت می‌کردم. به او می‌گفتم که دوستش دارم و درمورد بچه‌های‌مان و زندگی خوبی که داشتیم با او صحبت می‌کردم. به عکس‌ها اشاره می‌کردم و می‌گفتم که چقدر همه او را دوست دارند. پنجاه‌وهفت سال بود که ما با هم ازدواج کرده بودیم و چهل‌ودو سال آن یک ازدواج واقعی و عادی و طبیعی بود. این کار بعضی وقت‌ها خیلی سخت بود، چون من خیلی دلم می‌خواست شوهرم همان شوهر سابق باشد. ولی دست‌کم می‌دانستم که او خوشحال است.»

چند هفته بعد، دختر یوجین به ملاقات پدرش رفت. موقعی که او رسید، یوجین از او پرسید: «برنامه چیست؟» دختر یوجین با ویلچر او را به فضای باز بیمارستان برد. یوجین گفت: «هوای خوبی است، این‌طور نیست؟» دخترش درمورد بچه‌های خودش صحبت کرد و بچه‌ها با یک سگ بازی می‌کردند. دخترش فکر می‌کرد احتمالاً به‌زودی یوجین می‌تواند به خانه بیاید. خورشید داشت پایین می‌رفت. او داشت آماده می‌شد تا یوجین را به داخل ببرد.

یوجین به دخترش نگاه کرد و گفت: «من شانس آورده‌ام که دختری مثل تو دارم.» دخترش غافل‌گیر شده بود. او نمی‌توانست آخرین باری را که پدرش چنین حرف خوشایندی زده بود به خاطر بیاورد. او به پدرش گفت: «من هم خوش‌شانسم که تو پدرم هستی.» یوجین گفت: «خدای من، چه روز قشنگی است. نظرت راجع به هوا چیست؟»

آن شب، ساعت یک صبح، تلفن بورلی زنگ زد. دکتر به بورلی گفت که یوجین دچار حملهٔ قلبی شدیدی شده و کارکنان هر کاری که ممکن بوده کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند نجاتش بدهند. او مرده بود. بعد از مرگ او محققان یادش را گرامی داشتند و تصاویر مغزش در صدها آزمایشگاه و مدرسهٔ پزشکی موردمطالعه قرار گرفت.

بورلی به من گفت: «می‌دانم که اگر می‌دانست چقدر به علم کمک کرده واقعاً احساس غرور می‌کرد. او یک بار، کمی بعد از آنکه ازدواج کردیم، به من گفت دلش می‌خواهد کار مهمی در زندگی‌اش بکند، کاری که واقعاً مهم باشد و او این کار را کرد. فقط هیچ‌کدام از آن کارها را یادش نمی‌آمد.»

۲

مغز مشتاق

چگونه عادت‌های جدید ایجاد کنیم

۱.

یک روز، در اوایل دهۀ ۱۹۰۰، یکی از دوستان قدیمی «کلود سی. هاپکینز»، مدیر برجستۀ امریکایی، با یک ایدۀ کاری جدید نزد او آمد. این دوست محصولی شگفت‌انگیز درست کرده بود که آن‌طور که خودش می‌گفت، خیلی پرفروش می‌شد. این محصول یک خمیردندان و ترکیبی نعنایی و کف‌کننده به نام «پپسودنت (Pepsodent)» بود. چند سرمایه‌گذار نامطمئن وجود داشتند -یکی از آن‌ها در یک سری معاملات املاک شکست خورده بود، دیگری آن‌طور که شایع شده بود، با اراذل و اوباش ارتباط داشت- ولی این دوست قدیمی وعده می‌داد که این معامله کار بزرگی از آب درآید، به شرط اینکه هاپکینز موافقت کند در طراحی یک فعالیت تبلیغاتی به او کمک کند.

در آن زمان هاپکینز در رأس صنعتی در حال شکوفایی بود که چند دهه قبل به‌سختی وجود داشت: تبلیغات. هاپکینز مردی بود که امریکایی‌ها را متقاعد کرده بود نوشیدنی «شلیتز» را بخرند، با این ادعا که این شرکت با بخار تازه شیشه‌های آن‌ها را تمیز می‌کند، در حالی که این نکته را ذکر نمی‌کرد که همۀ شرکت‌های دیگر هم دقیقاً از همان شیوه استفاده می‌کنند. او میلیون‌ها زن را ترغیب کرده بود صابون «پالمولیو» بخرند، با این ادعا که کلئوپاترا هم خودش را با این صابون می‌شسته است، با وجود اینکه تاریخ‌دانان خشمگین، تظاهرات تندی به‌خاطر این مسئله راه انداخته بودند. او پافد ویت (گندم بوداده) را با گفتن این حرف مشهور کرد که «از تفنگ شلیک می‌شود» تا دانه‌ها «هشت برابر اندازۀ طبیعی» پف کنند. او بسیاری از محصولاتی را که قبلاً ناآشنا بودند -«کواکر

اوتز»، «گود یر تایرز»، جاروی فرش «بیسل»، گوشت و لوبیای «ون کمپ»- تبدیل به نامی آشنا و مشهور کرده بود. و در این کار آن‌قدر ثروتمند شده بود که در کتاب پرفروش زندگی‌نامه‌اش، *زندگی من در تبلیغات*، قسمت‌های خیلی زیادی را به مشکلات خرج کردن این‌همه پول اختصاص داده بود. کلود هاپکینز بیشتر از همه به‌خاطر مجموعه قوانین ابداعی‌اش که توضیح می‌داد چگونه عادت‌های جدید در میان مشتریان ایجاد کنیم مشهور بود. این قوانین صنایع را متحول کرده بودند و نهایتاً در میان فروشندگان، کسانی که طرف‌دار اصلاح آموزش‌وپرورش بودند، حرفه‌ای‌های حوزهٔ سلامت عمومی، سیاست‌مداران و مدیران عامل مرسوم شدند. حتی امروزه قوانین هاپکینز همه‌چیز را، از اینکه ما چگونه وسایل نظافتی می‌خریم تا ابزارهایی که دولت برای ریشه‌کنی بیماری‌ها استفاده می‌کند، تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. این قوانین اساس ایجاد هر روتینی هستند. با این حال، وقتی دوست قدیمی هاپکینز به‌خاطر پیسودنت پیش او آمد، این مرد تبلیغات علاقهٔ چندانی نشان نداد. بدتر شدن وضعیت سلامت دندان امریکایی‌ها بر کسی پوشیده نبود؛ چون کشور ثروتمندتر شده بود، مردم شروع کرده بودند به خریدن مقادیر بیشتری محصولات قندی و غذاهای فرآوری‌شده. هنگامی که دولت شروع کرد به اعزام مردان به جنگ جهانی اول، تعداد بسیار زیادی از افراد دندان‌هایی پوسیده داشتند، آن‌چنان که مقامات می‌گفتند بهداشت ضعیف دهان، یک خطر ایمنی در سطح ملی است.

با همهٔ این حرف‌ها، همان‌طور که هاپکینز هم می‌دانست، فروش خمیردندان یک خودکشی مالی است. همان موقع تعداد خیلی زیادی از فروشندگان دوره‌گرد بودند که از این خانه به آن خانه می‌رفتند و اکسیرها و پودرهای مشکوکی را برای شستن دندان می‌فروختند و اکثرشان هم ورشکسته می‌شدند.

مشکل این بود که تقریباً هیچ‌کس خمیردندان نمی‌خرید، چون با وجود مشکلات در حوزهٔ سلامت دندان در سطح کشور، تقریباً هیچ‌کس دندان‌هایش را مسواک نمی‌زد.

بنابراین، هاپکینز درمورد پیشنهاد دوستش کمی فکر کرد و بعد پیشنهادش را رد کرد. او گفت که صابون‌ها و غلات صبحانه را می‌پذیرد. هاپکینز در زندگی‌نامه‌اش این‌طور توضیح می‌دهد: «به نظر من هیچ راهی برای آموزش عوام در زمینهٔ نظریه‌های فنی خمیردندان وجود نداشت.» با این حال، دوست او مصر بود. او دوباره و دوباره برگشت و به هاپکینز که مردی بسیار مغرور بود التماس کرد، تا اینکه بالاخره این مرد تبلیغات تسلیم شد.

هاپکینز می‌نویسد: «بالاخره قبول کردم این کار تبلیغاتی را شروع کنم، به شرط آنکه شش ماه به من این امکان را بدهد که سهامش را مسدود کنم.» دوستش قبول کرد.

این عاقلانه‌ترین تصمیم مالی زندگی هاپکینز بود.

در عرض پنج سال بعد از آن شراکت، هاپکینز پپسودنت را تبدیل به یکی از محصولات بسیار شناخته‌شده روی کرهٔ زمین کرد و علاوه بر آن، کمک کرد عادت مسواک زدن در سراسر امریکا با سرعتی شگفت‌آور رواج یابد. به‌زودی همه، از «شرلی تمپل» گرفته تا «کلارک گیبل»، درمورد «لبخند پپسودنت» خودشان با افتخار حرف می‌زدند. تا سال ۱۹۳۰، پپسودنت در چین، جنوب افریقا، برزیل، آلمان و تقریباً هرجای دیگری که هاپکینز می‌توانست حق تبلیغات را بخرد فروخته شد. یک دهه بعد از اولین فعالیت تبلیغاتی پپسودنت، نظرسنجی‌ها نشان داد که مسواک زدن برای بیشتر از نیمی از امریکایی‌ها تبدیل به یک تشریفات شده است. هاپکینز کمک کرده بود مسواک زدن تبدیل به یک فعالیت روزانه شود.

هاپکینز بعدها با افتخار می‌گفت راز این موفقیت این بود که او یک نوع مشخص سرنخ و پاداش را پیدا کرده است که عادتی خاص را تغذیه می‌کند. این یک کیمیاگری فوق‌العاده قدرتمند است که حتی امروزه نیز طراحان بازی‌های ویدئویی، شرکت‌های غذایی، بیمارستان‌ها و میلیون‌ها فروشنده در سراسر جهان از اصول ابتدایی آن استفاده می‌کنند. یوجین پاولی چرخهٔ عادت را به ما آموخت، اما این کلود هاپکینز بود که به ما نشان داد عادت‌های جدید چگونه می‌توانند کاشته و بزرگ شوند.

پس هاپکینز دقیقاً چه کاری انجام داد؟

او یک تمایل به وجود آورد و به نظر می‌رسد این تمایل باعث می‌شود سرنخ‌ها و پاداش‌ها مؤثر واقع شوند. آن تمایل همان چیزی است که چرخهٔ عادت را قدرتمند می‌کند.

❊❊❊

یکی از تاکتیک‌های مهم هاپکینز در طول دورهٔ کاری‌اش این بود که محرک‌هایی ساده پیدا کند تا مصرف‌کنندگان متقاعد شوند هر روز از محصولات او استفاده کنند. برای مثال، او کراکر اوتز را به‌عنوان صبحانه‌ای می‌فروخت که می‌توانست برای بیست‌وچهار ساعت

انرژی تولید کند؛ ولی فقط در صورتی که هر روز صبح یک کاسه از آن را بخورید. او موادی نیروبخش را تبلیغ می‌کرد و می‌فروخت که معده، مفاصل، پوست بد و مشکلات زنان را درمان می‌کرد، ولی فقط در صورتی که دارو را اولین بار که علائم ظهور می‌کردند می‌خوردید. خیلی زود بعد از آن، صبح‌ها مردم با ولع شوربای جو دوسر می‌خوردند و هر موقع کمی احساس خستگی می‌کردند (که معمولاً دست‌کم یک بار در روز این اتفاق می‌افتاد)، بطری‌های کوچک قهوه‌ای را سر می‌کشیدند.

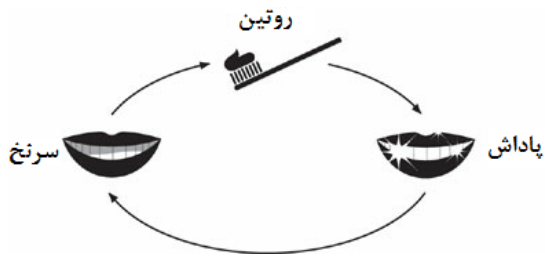
بعد از آن، برای فروش پپسودنت، هاپکینز به محرکی نیاز داشت که مصرف روزانهٔ آن را توجیه کند. او توده‌ای از کتاب‌های مربوط به دندان را مطالعه کرد و بعدها نوشت: «مطالعهٔ خسته‌کننده‌ای بود، ولی وسط یک کتاب دیدم که چیزی درمورد پلاک‌های بزاقی روی دندان ذکر شده که بعدها آن را *فیلم* نامیدم. این مطلب به من ایدهٔ جالبی داد. تصمیم گرفتم این خمیردندان را به‌عنوان خالق زیبایی تبلیغ کنم که آن فیلم ابرگونه را از بین می‌برد.» هنگام تمرکز روی فیلم دندان، هاپکینز این واقعیت را نادیده گرفته بود که همین فیلم همیشه دندان‌های مردم را پوشانده است و به نظر نمی‌رسد کسی را اذیت کرده باشد. شما هرچیزی که بخورید یا هرچقدر هم که دندان‌های‌تان را مسواک بزنید، این فیلم به‌طور طبیعی روی دندان‌های شما به وجود می‌آید. مردم هیچ‌وقت توجه زیادی به آن نکرده بودند و دلیل خاصی وجود نداشت که این کار را بکنند: شما می‌توانید با خوردن یک سیب، کشیدن انگشت‌تان روی دندان‌ها، مسواک زدن یا چرخاندن شدید آب در دهان از شر آن خلاص شوید. خمیردندان هیچ کمکی به حذف این فیلم نمی‌کرد. در واقع، یکی از محققان برجستهٔ آن زمان گفت که همهٔ خمیردندان‌ها، به‌خصوص پپسودنت، بی‌فایده‌اند.

این مسئله باعث نشد هاپکینز از بهره‌برداری از این کشف صرف‌نظر کند. یکی از تبلیغ‌ها این‌طور بود: «فقط زبان‌تان را روی دندان‌های‌تان بکشید. احساس می‌کنید فیلمی روی آن‌ها قرار دارد. این همان چیزی است که باعث می‌شود دندان‌های‌تان بدرنگ به نظر برسند و باعث پوسیدگی می‌شود.»

تبلیغ دیگری، در حالی که لبخندهای زیبا را نشان می‌داد، این‌طور می‌گفت: «توجه کنید که چند دندان زیبا در اطراف‌تان می‌بینید. میلیون‌ها زن از روش جدیدی برای تمیز کردن دندان‌های‌شان استفاده می‌کنند. چرا یک زن باید فیلمی کدر روی دندان‌هایش داشته باشد!»

نکتهٔ ظریف و زیرکانهٔ این درخواست‌ها این بود که متکی بر یک سرنخ بودند -فیلم دندان- که در سراسر جهان وجود داشت و نمی‌شد آن را نادیده گرفت. اگر به کسی می‌گفتید زبانش را روی دندان‌هایش بکشد، این امکان وجود داشت که این شخص زبانش را روی دندان‌هایش بکشد و وقتی این کار را می‌کرد، احتمالاً وجود فیلمی را احساس می‌کرد. هاپکینز سرنخی را پیدا کرد که ساده بود و زمان خیلی زیادی بود که وجود داشت و خیلی آسان می‌شد از آن به‌عنوان محرکی استفاده کرد که باعث شود مردم به‌طور خودکار به آن پاسخ بدهند.

علاوه بر این‌ها، پاداش حتی فریبنده‌تر از چیزی بود که هاپکینز تصور کرده بود. از همهٔ این‌ها که بگذریم، کیست که نخواهد زیباتر باشد؟ چه کسی لبخند زیباتر نمی‌خواهد؟ به‌خصوص اینکه تنها کاری که لازم است بکنید این است که با پپسودنت یک مسواک سریع بزنید.



تصور هاپکینز از چرخهٔ عادت پپسودنت

بعد از فعالیت تبلیغاتی، یک هفته بی‌سروصدا گذشت. بعد از دو هفته، در هفتهٔ سوم، تقاضا به شکلی انفجار افزایش یافت. آن‌قدر سفارش پپسودنت زیاد بود که شرکت نمی‌توانست از عهدهٔ آن برآید. در عرض سه سال این محصول بین‌المللی شد و هاپکینز مشغول تبلیغات در اسپانیا، آلمان و چین بود. در عرض یک دهه، پپسودنت یکی از کالاهای پرفروش در تمام دنیا بود و بیش از سی سال پرفروش‌ترین خمیردندان امریکا باقی ماند[1].

---

[1] سرانجام فروش خمیردندان کرست که فلوراید را به محصولش اضافه کرد -اولین ماده‌ای که در خمیردندان واقعاً در مقابله با پوسیدگی مؤثر بود- از پپسودنت بیشتر شد.

قبل از ظهور پپسودنت، فقط هفت درصد امریکایی‌ها در قفسهٔ داروهای‌شان تیوب خمیردندان داشتند. یک دهه بعد از تبلیغات هاپکینز، این عدد به ۶۵ درصد جهش یافت. تا پایان جنگ جهانی دوم، نگرانی ارتش درمورد دندان‌های سربازان جدید کاهش یافته بود، چون تعداد خیلی زیادی از سربازها هر روز دندان‌های‌شان را مسواک می‌زدند.

چند سال بعد از اینکه این محصول در قفسه‌ها ظاهر شد، هاپکینز این‌طور نوشت: «من با پپسودنت میلیون‌ها دلار پول درآوردم.» آن‌طور که خود او می‌گفت، کلید این کار این بود که او «روان‌شناسی درست انسان را آموخته بود». این روان‌شناسی بر مبنای دو قانون اساسی بود:

اول، یک **سرنخ** ساده و مشخص پیدا کن.

دوم، **پاداش‌ها** را به‌طور واضح تعریف کن.

هاپکینز قول داده بود که اگر از این دو عنصر به‌درستی استفاده کنید، همانند جادو عمل کند. به پپسودنت نگاه کنید: او یک سرنخ را شناسایی کرده بود -فیلم دندان- و یک پاداش -دندان‌های زیبا- که میلیون‌ها نفر را متقاعد کرده بود یک تشریفات روزانه را شروع کنند. حتی امروزه قوانین هاپکینز جزو اصلی کتاب‌های بازاریابی و شالوده و اساس میلیون‌ها تبلیغات است.

و از همان اصول برای ایجاد هزاران عادت دیگر استفاده شده است؛ مردم اغلب بدون اینکه پی ببرند، به شکل خیلی مشابهی فرمول‌های هاپکینز را تبلیغ می‌کنند. برای مثال، مطالعات درمورد افرادی که با موفقیت روتین‌های ورزشی جدیدی را آغاز کرده‌اند نشان می‌دهند که اگر آن‌ها سرنخی خاص را انتخاب کنند، مثلاً به‌محض اینکه از سر کار به خانه رسیدند بدوند و پاداشی مشخص دریافت کنند، مثلاً یک نوشیدنی یا تماشای تلویزیون در عصر بدون اینکه احساس گناه کنند، احتمال خیلی بیشتری وجود دارد که به آن برنامه پایبند بمانند. تحقیقات درمورد رژیم گرفتن می‌گوید ایجاد عادت‌های جدید مستلزم سرنخ از قبل تعیین‌شده -نظیر طراحی فهرست غذا از قبل- و پاداش‌های ساده برای رژیم‌گیرنده‌هاست، وقتی به برنامه‌شان وفادار بمانند.

هاپکینز نوشت: «به زمانی رسیده‌ایم که تبلیغات از بعضی جهات به مرتبهٔ یک علم رسیده است. تبلیغات که زمانی یک قمار محسوب می‌شد، تحت یک هدایت مقتدر، تبدیل به یکی از فعالیت‌های بسیار مطمئن کاری شده است.»

این حرف‌ها یک خودستایی مبالغه‌آمیزند. با وجود این، به نظر می‌رسد که دو قانون هاپکینز کافی نیستند. قانون سومی هم وجود دارد که برای ایجاد یک عادت بایستی به آن عمل شود؛ قانون خیلی ظریفی که خود هاپکینز هم بدون اینکه از وجودش آگاه باشد به آن تکیه می‌کرد. این قانون همه‌چیز را توضیح می‌دهد، از اینکه چرا سخت می‌شود یک جعبه دونات را نادیده گرفت تا اینکه چگونه یک دویدن نرم صبحگاهی می‌تواند تبدیل به یک روتین تقریباً بدون زحمت و تقلا شود.

۲.

دانشمندان و مدیران اجرایی بازاریابی شرکت پراکتر اند گمبل در یک اتاق بدون پنجرهٔ کوچک، دور میزی کهنه جمع شده بودند، در حالی که متن مصاحبه با زنی را می‌خواندند که صاحب نُه گربه بود، تا اینکه بالاخره یکی از آن‌ها چیزی را گفت که همه به آن فکر می‌کردند.

او گفت: «اگر ما اخراج شویم دقیقاً چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا حراست می‌آید و بیرون‌مان می‌اندازد یا اینکه از قبل بهمان اخطار می‌دهند؟»

رهبر گروه، به نام «درک استیمسون» که زمانی در این شرکت، ستاره‌ای در حال پیشرفت بود، به این خانم زل زد. استیمسون گفت: «نمی‌دانم.» موهای او به‌هم‌ریخته و چشم‌هایش خسته بود. او ادامه داد: «من هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم اوضاع این‌قدر خراب شود. آن‌ها به من گفتند پیشبرد این پروژه برای من نوعی ترفیع رتبه است.»

سال ۱۹۹۶ بود و این گروه، علی‌رغم گفته‌های کلود هاپکینز، تلاش می‌کرد بفهمد فرایند فروش یک کالا چگونه می‌تواند کاملاً غیرعلمی شود. همهٔ آن‌ها برای یکی از شرکت‌های بسیار بزرگ تولید کالاهای مصرفی کار می‌کردند، این شرکت تولیدکنندهٔ چیپس سیب‌زمینی «پرینگلز»، روغن «اولی»، حولهٔ کاغذی «بونتی»، لوازم آرایش «کاورگرل»، «داون»، «داونی» و «دوراسل» و همچنین تعداد خیلی زیادی از مارک‌های دیگر

بود. «پی اند جی» تقریباً بیشتر از هر کسب‌وکار دیگری روی زمین داده جمع می‌کرد و برای طراحی تبلیغات بازاریابی‌اش به روش‌های آماری پیچیده‌ای متکی بود. این شرکت به‌طرزی باورنکردنی در کشف اینکه چگونه چیزها را بفروشد خوب و موفق بود. از هر دو بار شست‌وشوی لباس، یک بارِ آن با محصولات شرکت پی اند جی انجام می‌شد. سود این شرکت بیشتر از ۳۵ میلیارد دلار در سال بود.

با همهٔ این اوصاف، گروه استیمسون که کار طراحی فعالیت تبلیغاتی برای یکی از خوش‌آتیه‌ترین محصولات جدید پی اند جی به آن‌ها واگذار شده بود، در معرض شکست بود. این شرکت میلیون‌ها دلار صرف ساخت یک اسپری کرده بود که می‌توانست بوی بد را از تقریباً هر پارچه‌ای بگیرد. و این محققان در آن اتاق کوچک بدون پنجره اصلاً نمی‌دانستند چگونه مردم را به خریدن این اسپری ترغیب کنند.

این اسپری حدود سه سال قبل، هنگامی که یکی از شیمی‌دانان پی اند جی مشغول کار روی ماده‌ای به نام هیدروکسی پروپیل بتا سیکلودکسترین، یا اچ پی بی سی دی، در یک آزمایشگاه بود ساخته شد. این شیمی‌دان سیگاری بود. لباس‌های او معمولاً مثل زیرسیگاری بو می‌داد. یک روز بعد از کار با اچ پی بی سی دی، وقتی به خانه رسید همسرش به او سلام کرد و پرسید: «سیگار را ترک کرده‌ای؟»

او مشکوک شد و گفت: «نه.» همسرش سال‌ها بود که برای ترک سیگار او را به ستوه آورده بود. این حرف همسرش مثل نوعی حقهٔ روان‌شناسی معکوس به نظر می‌آمد.

همسرش گفت: «بوی سیگار نمی‌دهی، فقط همین!»

روز بعد او به آزمایشگاه برگشت و اچ پی بی سی دی را برای بوهای مختلف امتحان کرد. به‌زودی او صدها شیشهٔ کوچک حاوی پارچه‌هایی داشت که بوهایی مثل سگ خیس، سیگار، جوراب‌های عرقی، غذای چینی، پیراهن‌های بوی‌رطوبت‌گرفته و حوله‌های کثیف را داشتند. وقتی او اچ پی بی سی دی را در آب قرار می‌داد و آن را روی یک نمونه اسپری می‌کرد، بو جذب مولکول‌های این مادهٔ شیمیایی می‌شد. بعد از اینکه رطوبت خشک می‌شد، بو از بین رفته بود.

هنگامی که این شیمی‌دان یافته‌هایش را برای مدیران اجرایی پی اند جی توضیح داد، آن‌ها در پوست خود نمی‌گنجیدند. در طی سال‌ها تحقیقات در بازار به این نتیجه رسیده بودند که مشتریان به‌شدت دنبال چیزی هستند که از طریق آن از شر بوهای بد خلاص

شوند؛ نه اینکه بو را بپوشاند، بلکه آن را کاملاً از بین ببرد. زمانی که گروهی از محققان با مصرف‌کنندگان مصاحبه کردند، دریافتند بسیاری از آن‌ها بعد از یک شب مهمانی بلوز یا شلوارهای‌شان را بیرون می‌گذارند. زنی می‌گفت: «وقتی به خانه می‌رسم لباس‌هایم مثل سیگار بو می‌دهند، اما من نمی‌خواهم هر بار که بیرون می‌روم به خشک‌شویی پول بدهم.»

پی اند جی که حس کرده بود فرصتی پیش آمده است، برای اینکه اچ پی بی سی دی را به محصولی قابل‌پیشرفت تبدیل کند، یک پروژهٔ فوق‌سری را شروع کرد. آن‌ها میلیون‌ها دلار صرف کامل و بی‌نقص کردن فرمول کردند و در نهایت مایعی بی‌رنگ و بی‌بو تولید کردند که می‌توانست تقریباً هر بوی بدی را از بین ببرد. دانش پشت این اسپری آن‌قدر پیشرفته بود که ناسا هم برای تمیز کردن قسمت‌های داخلی سفینه‌هایی که از فضا برمی‌گشتند، از آن استفاده می‌کرد. بهترین قسمت داستان این بود که ساخت و تولید آن ارزان بود و لکه‌ای به جا نمی‌گذاشت و می‌توانست هر مبل بدبو، ژاکت قدیمی یا داخل هر اتومبیل بدبوی پر از لکی را کاملاً بی‌بو کند. این پروژه یک قمار بزرگ بود، ولی حالا پی اند جی مصمم بود که میلیاردها دلار به دست بیاورد، البته اگر می‌توانستند تبلیغات و بازاریابی درستی را اجرا کنند.

آن‌ها تصمیم گرفتند این محصول را فبریز بنامند و از استیمسون که اعجوبه‌ای سی‌ویک‌ساله با پیش‌زمینه‌ای در ریاضی و روان‌شناسی بود خواستند رهبری گروه را به عهده بگیرد. استیمسون بلندقد و خوش‌تیپ بود، چانه‌ای قوی داشت و به غذاهای خوب و باکیفیت علاقه‌مند بود (او یک بار به یکی از همکارانش گفته بود ترجیح می‌دهم بچه‌هایم مواد مخدر مصرف کنند تا اینکه در مک‌دونالد غذا بخورند). استیمسون قبل از ملحق شدن به پی اند جی، پنج سال روی مدل‌های ریاضی وال‌استریت در زمینه انتخاب سهام کار کرده بود. هنگامی که او به سینسیناتی نقل‌مکان کرد که شعبه‌های اصلی پی اند جی هم آنجا قرار داشتند، به او تلفن کردند تا در ادارهٔ خطوط مهم کاری، از جمله نرم‌کنندهٔ پارچهٔ بونس و ورقه‌های خشک‌کن داونی، به آن‌ها کمک کند. ولی فبریز با همهٔ این‌ها فرق می‌کرد. این یک فرصت بود تا گروهی کاملاً جدید از محصولات را راه‌اندازی و به سبد خرید مشتری چیزی را اضافه کنند که قبل از آن هیچ‌وقت در آن نبود. تنها چیزی که استیمسون نیاز داشت این بود که بفهمد چگونه مصرف فبریز را تبدیل به یک عادت کند و به این نحو محصولات از توی قفسه‌ها پرواز می‌کردند! این کار چقدر می‌توانست سخت باشد؟ استیمسون و همکارانش تصمیم گرفتند فبریز را در چند بازار

مثل «فینکس»، «سالت لیک سیتی» و «بویز» به‌طور آزمایشی معرفی کنند. آن‌ها داخل این فروشگاه‌ها رفتند و نمونه‌هایی را به مردم دادند و از آن‌ها پرسیدند آیا می‌توانند به در منزل‌شان هم بروند؟ در مدت دو ماه، آن‌ها از صدها خانه بازدید کردند. اولین موفقیت بزرگ‌شان وقتی بود که یک جنگلبان را در فینکس ملاقات کردند. او خانمی حدوداً سی‌ساله بود که تنها زندگی می‌کرد. کار او به دام انداختن حیواناتی بود که از بیابان‌ها آمده و سرگردان بودند. او گرگ صحرایی، راکون و گاهی شیر کوهی می‌گرفت. و همچنین گندراسو، تعداد خیلی زیادی گندراسو که اغلب وقتی آن‌ها را می‌گرفت روی او ماده‌ای ترشح می‌کردند.

هنگامی که استیمسون و همکارانش در اتاق پذیرایی نشسته بودند، این جنگلبان به آن‌ها گفت: «من مجردم و دلم می‌خواهد کسی را پیدا کنم و با او ازدواج کنم. من زیاد قرار می‌گذارم. منظورم این است که فکر می‌کنم جذابم. می‌دانید، من باهوشم و فکر می‌کنم برای ازدواج مورد خوبی هستم!» ولی توضیح داد که چون همه‌چیز در زندگی‌اش بوی گندراسو می‌داد، زندگی‌اش درهم‌ریخته است. خانه، کامیون، لباس‌ها، چکمه‌ها، دست‌ها و پرده‌های خانه‌اش، حتی تختش بو می‌دادند. او هر راهی را امتحان کرده بود. صابون‌ها و شامپوهای مخصوص می‌خرید، شمع می‌سوزاند و از ماشین‌های گران‌قیمت برای شامپو زدن فرش استفاده می‌کرد. هیچ‌کدام از این‌ها فایده‌ای نداشت.

این خانم به آن‌ها گفت: «وقتی سر قرار هستم و بویی شبیه بوی گندراسو به مشامم می‌رسد، نسبت به آن حساس می‌شوم. ابتدا تعجب می‌کنم و با خودم می‌گویم آیا طرف مقابل بوی گندراسو را حس می‌کند؟ اگر او را به خانه بیاورم و او بخواهد برود چه؟ من سال گذشته چهار بار با مردی واقعاً خوب قرار گذاشتم، مردی که واقعاً دوستش داشتم و مدت خیلی زیادی صبر کردم تا او را به خانه‌ام دعوت کنم. بالاخره او آمد و همه‌چیز داشت خوب پیش می‌رفت. روز بعد او به من گفت که می‌خواهد رابطه را به هم بزند. خیلی مؤدبانه این حرف را به من گفت، ولی من هنوز نمی‌دانم که آیا علتش آن بو بود؟»

استیمسون گفت: «خب من خیلی خوشحالم که شما این شانس را دارید که فبریز را امتحان کنید. نظرتان راجع به آن چیست؟»

آن خانم به استیمسون نگاه کرد. او به گریه افتاده بود. گفت: «من می‌خواهم از شما تشکر کنم. این اسپری زندگی من را عوض می‌کند.»

او بعد از دریافت نمونه‌هایی از فبریز به خانه رفته و مبل، پرده‌ها، قالیچه، ملافهٔ تخت، شلوار جین و یونیفرم و داخل اتومبیلش را اسپری زده بود. آن بطری تمام شد و بطری دیگری گرفت و به همه‌چیز اسپری زد.

او گفت: «از همهٔ دوستانم خواستم به خانه‌ام بیایند. آن‌ها دیگر بوی گندراسو را حس نمی‌کنند، بوی آن از بین رفته است.»

موقعی که او این حرف‌ها را گفت آن‌قدر گریه کرد که یکی از همکاران استیمسون برای اینکه او را آرام کند شانه‌هایش را می‌مالید. آن خانم گفت: «خیلی از شما ممنونم. خیلی احساس آزادی می‌کنم. این محصول خیلی مهم است.»

استیمسون هوای داخل اتاق پذیرایی را بو کشید. او هیچ بویی حس نمی‌کرد. او با خودش فکر کرد که «با این محصول پول کلانی به جیب خواهیم زد».

❊❊❊

استیمسون و گروهش به محل کارشان در پی اند جی برگشتند و شروع کردند به مرور تبلیغات بازاریابی‌ای که می‌خواستند به راه بیندازند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که کلید اصلی برای فروش فبریز انتقال حس رهایی بود که این جنگلبان داشت. آن‌ها می‌بایست فبریز را به‌عنوان محصولی جای می‌دادند که به مصرف‌کننده‌ها امکان می‌داد خودشان را از شر هر بوی خجالت‌آوری خلاص کنند. همهٔ آن‌ها با قوانین هاپکینز، یا انسان دیسی (اینکارنیشن) مدرن که کتاب‌های کسب‌وکاری دانشگاه را پر کرده بود آشنا بودند. آن‌ها می‌خواستند تبلیغات‌شان ساده باشد: یک سرنخ مشخص پیدا کن و پاداش را به‌وضوح تعریف کن.

آن‌ها دو تبلیغ تلویزیونی طراحی کردند؛ اولی زنی را نشان می‌داد که درمورد قسمت سیگار-آزاد یک رستوران صحبت می‌کرد. هر موقع که در این قسمت غذا می‌خورد، کتش بوی سیگار می‌گرفت. دوستی به او می‌گوید که اگر از فبریز استفاده کند، فبریز بو را از بین خواهد برد. سرنخ: بوی سیگار، پاداش: بوی برطرف‌شده از لباس‌ها. تبلیغ دوم زنی را

نشان می‌داد که نگران سگش سوفی بود که همیشه روی مبل می‌نشست. این زن، در حالی که فبریز را در دستش گرفته بود، می‌گفت: «سوفی همیشه بوی خودش را دارد. ولی وقتی از فبریز استفاده می‌کنم، بوی سوفی از مبلمانم محو می‌شود.» سرنخ: بوی حیوانات خانگی که برای هفتاد میلیون نفری که در خانه‌شان حیوان نگه می‌داشتند چیزی آشنا بود، پاداش: خانه‌ای که بوی لانهٔ سگ نمی‌دهد.

استیمسون و همکارانش در سال ۱۹۹۶ شروع کردند به پخش آگهی‌ها در همان شهرهایی که در آن‌ها اسپری را آزمایش کرده بودند. آن‌ها نمونه‌هایی را پخش کردند، تبلیغات را در صندوق‌های پست گذاشتند، و به بقال‌ها پول دادند تا نزدیک صندوق پول‌شان، کوهی از فبریز درست کنند. بعد کنار نشستند، و به این فکر می‌کردند که پاداش‌شان را چطور خرج کنند.

یک هفته گذشت. بعد دو هفته. دو ماه. فروش شروع کرد به کم و کمتر شدن. شرکت، در حالی که به‌شدت به وحشت افتاده بود، محققان را به فروشگاه‌ها فرستاد تا بفهمند چه اتفاقی افتاده است. قفسه‌ها پر از بطری‌های فبریز بود و مشتریان حتی به آن‌ها دست نزده بودند. آن‌ها شروع کردند به ملاقات با زنان خانه‌داری که نمونه‌های رایگان دریافت کرده بودند.

یکی از آن‌ها به محقق پی اند جی گفت: «اوه، آره! اسپری! خاطرم هست. بذار ببینم.» سپس توی آشپزخانه خم شد و شروع کرد به گشتن کابینت زیر ظرف‌شویی. او ایستاد و گفت: «من مدتی از آن استفاده کردم ولی بعد فراموشش کردم. فکر کنم جایی همین دوروبر گذاشتمش. شاید توی کمد باشد.» او به سمت کمد رفت و جاروها را کنار زد و گفت: «آره! اینجاست! این پشت! می‌بینید؟ هنوز هم پُر است. می‌خواهید پسش بگیرید؟»

برای استیمسون این یک فاجعه بود. مدیران رقیب در بخش‌های دیگر با دیدن شکست او احساس کردند فرصتی پیش آمده است. او زمزمه‌هایی را می‌شنید که بعضی‌ها برای خراب کردن فبریز تبلیغ می‌کردند تا او دوباره در محصولات موی «نیکی کلارک» به کار گماشته شود، که کالای مصرفی‌ای بود که با «سیبریا» برابری می‌کرد.

یکی از رؤسای بخش دیگری از پی اند جی اعلام جلسهٔ اضطراری کرد و اخطار داد قبل از آنکه اعضای هیئت‌مدیره شروع کنند به سؤال کردن بایستی جلوی خسارت‌های

فبریز را بگیرند. رئیس استیمسون ایستاد و جمله‌ای پر از شور و هیجان گفت: «ما هنوز این شانس را داریم که اوضاع را درست کنیم. دست‌کم بگذارید از کسانی که مدرک دکتری دارند بپرسیم چه اتفاقی دارد می‌افتد.» پی اند جی آن اواخر دانشمندان را از استنفورد، کارنگی ملون و هرجای دیگری که متخصص روان‌شناسی مصرف‌کننده به حساب می‌آمدند قاپیده بود. رئیس آن بخش موافقت کرد که به این محصول کمی بیشتر فرصت بدهد.

بنابراین، گروه جدیدی از محققان به گروه استیمسون پیوستند و شروع کردند به انجام مصاحبه‌های بیشتر. اولین حدس آن‌ها درمورد علت شکست فبریز، وقتی بود که از خانهٔ زنی خارج از فینکس بازدید کردند. قبل از اینکه آن‌ها به داخل بروند، بوی گربه‌های او را استشمام کردند. با این حال قسمت داخلی خانه تمیز و مرتب بود. آن‌طور که خود زن می‌گفت، او تقریباً آدمی بود که به تمیزی خیلی اهمیت می‌داد. او هر روز خانه را با جارو برقی تمیز می‌کرد و دوست نداشت پنجره‌هایش را باز کند، چون باد گردوخاک را به داخل خانه می‌آورد. وقتی استیمسون و دانشمندان به داخل اتاق پذیرایی، جایی که نُه گربه در آن زندگی می‌کردند رفتند، بو آن‌چنان شدید بود که یکی از آن‌ها بینی‌اش را گرفت.

یکی از محققان از زن پرسید: «با بوی گربه چه می‌کنید؟»

زن گفت: «این معمولاً مسئلهٔ مهمی نیست.»

«هر چند وقت یک بار متوجه می‌شوید که بویی هست؟»

زن جواب داد: «اوه، تقریباً یک بار در ماه»

محققان به همدیگر نگاه کردند.

محقق دیگری از او پرسید: «الان بویی احساس می‌کنید؟»

او گفت: «نه.»

همین الگو در بسیاری از خانه‌های دیگری که محققان از آن‌ها بازدید کردند نقش بازی می‌کرد. مردم معمولاً نمی‌توانستند بوهای بد را در زندگی‌شان تشخیص بدهند. اگر شما با نُه گربه زندگی کنید، حساسیت‌تان را به بوی آن‌ها از دست می‌دهید. اگر سیگار بکشید، آن‌قدر به ظرفیت‌های بویایی شما آسیب می‌رساند که دیگر نمی‌توانید بوی دود را احساس کنید. بوها قوی هستند؛ اگر در معرض مداوم قوی‌ترین بوها هم قرار بگیریم، بعد از مدتی حساسیت‌مان را از دست می‌دهیم. اینجا بود که استیمسون پی برد چرا هیچ‌کس از فبریز

استفاده نمی‌کند. سرنخ محصول -همان چیزی که قرار بود محرکی برای مصرف روزانه باشد- از آدم‌هایی که از همه بیشتر به آن نیاز داشتند مخفی بود. موضوع فقط این بود که بوهای بد به‌دفعات لازم حس نمی‌شدند تا عادتی منظم را ایجاد کنند. در نتیجه، فبریز در ته کمدها قرار گرفته بود. افرادی که بیشترین تمایل را به استفاده از اسپری داشتند، هیچ‌گاه بویی را حس نکرده بودند که به آن‌ها یادآوری کند لازم است در اتاق پذیرایی‌شان اسپری بزنند.

اعضای گروه استیمسون به دفتر خود برگشتند و در اتاق کنفرانس بدون پنجره‌ای دور هم جمع شدند، در حالی که متن مصاحبهٔ زنی را که نُه گربه داشت می‌خواندند. روان‌شناسی از استیمسون پرسید چه اتفاقی می‌افتد اگر او اخراج شود. استیمسون سرش را میان دستانش گرفت. او با خودش فکر می‌کرد که اگر نتواند فبریز را به زنی که نُه گربه دارد بفروشد، پس به چه کس دیگری می‌تواند آن را بفروشد؟ چگونه می‌شود عادتی جدید ایجاد کنی، وقتی هیچ سرنخی وجود ندارد که محرکی برای استفاده باشد، و وقتی مصرف‌کنندگانی که بیشتر از همه به آن نیاز دارند، پاداش را تشخیص نمی‌دهند؟

۳.

آزمایشگاه متعلق به «ولفرام شولتز»، پروفسور علوم عصبی در دانشگاه کمبریج، جای قشنگی نیست. همکاران او، به‌دفعات، میز کارش را سیاه‌چالی توصیف کرده‌اند که مدارک و اسنادش برای همیشه روی آن گم می‌شوند، یا ظرف کشت میکروبی که موجودات ریز می‌توانند بدون هیچ مزاحمتی برای سال‌ها در آن رشد کنند و گسترش یابند. وقتی شولتز نیاز دارد چیزی را تمیز کند، که بسیار غیرمعمول است، از اسپری‌ها یا تمیزکننده‌ها استفاده نمی‌کند، او یک حولهٔ کاغذی را خیس و میزش را با زحمت تمیز می‌کند. اگر لباس‌های او بوی سیگار یا گربه بدهند، متوجه نمی‌شود یا اصلاً اهمیت نمی‌دهد.

با وجود این، آزمایش‌هایی که شولتز در طی ۲۰ سال گذشته انجام داده است، فهم و درک ما را درباره این امر که سرنخ‌ها و عادت‌ها چگونه با هم تداخل می‌کنند متحول کرده است. او توضیح داده است که چرا سرنخ‌ها و پاداش‌ها قدرتمندتر از بقیه‌اند و یک نقشهٔ راه علمی تهیه کرده که توضیح می‌دهد چرا پپسودنت محصولی بسیار پرفروش بود،

چگونه بعضی از رنگ‌های ورزشی و رژیم‌های غذایی به‌سرعت می‌توانند عادت‌ها را تغییر دهند و در نهایت چه کار باید کرد تا فبریز به فروش برسد. در دهۀ ۱۹۸۰، شولتز عضو گروهی از دانشمندانی بود که روی مغز میمون‌هایی مطالعه می‌کردند که در حال یادگیری کارهای خاصی نظیر کشیدن اهرم‌ها یا باز کردن قلاب‌ها بودند. هدف آن‌ها این بود که بفهمند چه بخش‌هایی از مغز مسئول یادگیری کارهای جدیدند.

شولتز که در آلمان متولد شده و انگلیسی را با لهجه‌ای جالب صحبت می‌کرد، به من گفت: «یک روز متوجه چیزی شدم که برایم جالب بود. چند تا از میمون‌هایی که تحت‌نظر داشتیم عاشق آب سیب بودند و بقیه عاشق آب انگور. به همین دلیل برایم سؤال شد که در سر این میمون‌های کوچک چه می‌گذرد. چرا دو پاداش متفاوت، مغز را به دو شیوۀ مختلف تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؟»

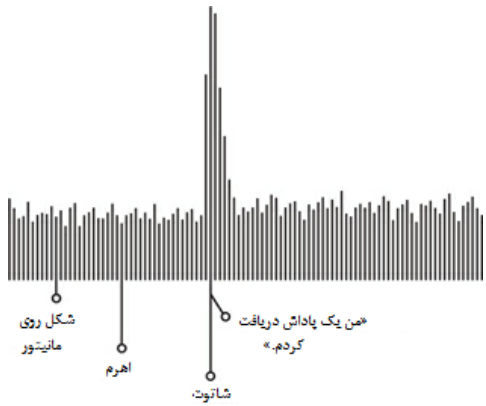
شولتز مجموعه آزمایش‌هایی را شروع کرد تا بفهمد پاداش‌ها در یک سطح عصبی شیمیایی چگونه کار می‌کنند. همان‌طور که فناوری پیشرفته‌تر می‌شد، او در دهۀ ۱۹۹۰ به وسایلی شبیه آن‌هایی که محققان دانشگاه ام آی تی با آن‌ها کار می‌کردند دسترسی پیدا کرد. با وجود این، شولتز به‌جای موش‌ها به میمون‌هایی مثل جولیو، بوزینه‌ای ۴ کیلویی با چشم‌های فندقی، علاقه داشت که الکترود خیلی ظریفی در مغزش کار گذاشته شده بود و به شولتز این امکان را می‌داد تا هر فعالیت عصبی‌ای را که در مغز او اتفاق می‌افتاد مشاهده کند.

یک روز شولتز جولیو را روی یک صندلی در اتاقی کم‌نور گذاشت و مانیتور کامپیوتر را روشن کرد. وظیفۀ جولیو این بود که هروقت شکل‌های رنگی -مارپیچ‌های کوچک زرد، موج‌های قرمز و خط‌های آبی- روی صفحه ظاهر شدند، اهرمی را لمس کند. هنگامی که شکلی ظاهر می‌شد، اگر جولیو اهرم را لمس می‌کرد، یک قطره آب شاه‌توت از طریق لوله‌ای که از سقف آویزان بود و به لب‌های میمون می‌رسید، پایین می‌ریخت.

جولیو آب شاه‌توت دوست داشت.

در ابتدا، جولیو به میزان کمی به آنچه روی صفحه ظاهر می‌شد علاقه نشان می‌داد. او بیشتر وقتش را به تکان خوردن روی صندلی می‌گذراند. ولی وقتی اولین قطرۀ آب‌میوه رسید، جولیو روی مانیتور دقیق و متمرکز شد. هنگامی که میمون با تعداد زیادی تکرار فهمید که شکل‌های روی صفحه سرنخی برای یک روتین (اهرم را لمس کن) هستند که

نتیجه‌اش یک پاداش (آب شاه‌توت) است، با شدتی لیزرمانند به صفحهٔ مانیتور خیره شد. او تکان نمی‌خورد. وقتی موج زردی ظاهر می‌شد، به سمت اهرم می‌رفت. وقتی خط آبی خودش را نشان می‌داد، او می‌پرید و به اهرم چنگ می‌زد و هنگامی که آب‌میوه می‌رسید، با رضایت لب‌هایش را می‌لیسید.



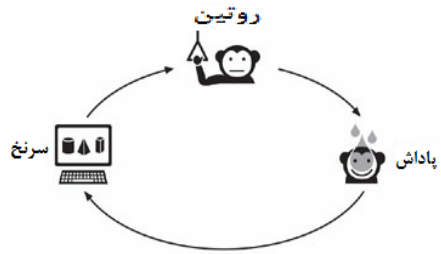
پاسخ جولیو به پاداش وقتی آب‌میوه را دریافت می‌کند

وقتی شولتز فعالیت درون مغز جولیو را بررسی کرد، الگویی را دید؛ هروقت جولیو جایزه‌ای را دریافت می‌کرد، فعالیت مغزی‌اش به اندازه‌ای افزایش می‌یافت که نشان می‌داد در حال لذت بردن است[1]. یک کپی از فعالیت مغزی او چیزی را نشان می‌دهد که شبیه زمانی است که مغز یک میمون به‌طور خلاصه می‌گوید: «من یک پاداش دریافت کردم!»

[1] مهم است به این نکته توجه کنیم که شولتز ادعا نمی‌کند که این جهش‌ها نشان‌دهندهٔ خوشحالی‌اند. از نظر یک دانشمند، یک جهش در فعالیت عصبی فقط یک جهش است، و ربط دادن آن به ویژگی‌های انتزاعی، فراتر از قلمرو نتایج قابل‌اثبات است. شولتز در یک ایمیل به‌وضوح گفته است: «نمی‌توانیم درباره لذت و خوشحالی صحبت کنیم، چون ما احساسات یک حیوان را نمی‌دانیم. سعی می‌کنیم از ادعاهای بدون مدرک و دلیل دوری و فقط به واقعیت‌ها نگاه کنیم.» این بدان معناست که هرکسی که تابه‌حال یک میمون، یا انسانی سه ساله را دیده باشد، می‌داند که با دریافت مقداری آب‌میوه نتایجی بسیار شبیه به خوشحالی مشاهده خواهد شد.

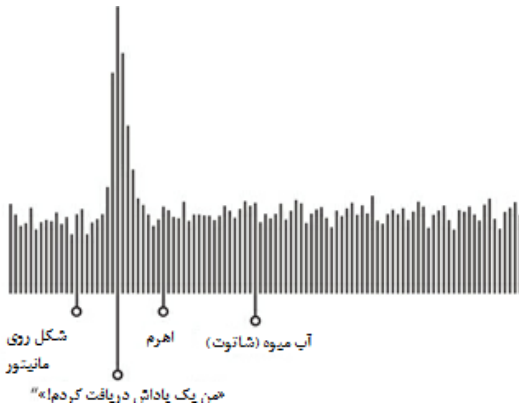
شولتز این آزمایش را دوباره و دوباره روی جولیو انجام داد در حالی که هر بار پاسخ عصب‌شناختی را ثبت می‌کرد.

هروقت جولیو این آب‌میوه را دریافت می‌کرد، الگوی «من یک پاداش دریافت کردم» روی کامپیوتر متصل به تراشهٔ داخل سر میمون ظاهر می‌شد. رفتار جولیو به‌تدریج، از دید عصب‌شناختی، تبدیل به یک عادت شد.



چرخهٔ عادت جولیو

با همهٔ این‌ها، از همه جالب‌تر برای شولتز این بود که چگونه با جلو رفتن آزمایش، چیزها عوض می‌شدند. هرچه جولیو در این رفتار باتجربه‌تر می‌شد -هرچه این عادت قوی‌تر و قوی‌تر می‌شد- مغزش شروع می‌کرد به پیش‌بینی دریافت آب شاه‌توت. همان لحظه‌ای که جولیو شکل‌ها را روی صفحه می‌دید، قبل از اینکه آب‌میوه برسد، تراشه‌های شولتز شروع می‌کردند به ثبت الگوی «من یک پاداش دریافت کردم!»:



حالا پاسخ پاداش جولیو قبل از رسیدن آب‌میوه اتفاق می‌افتد

به‌عبارت دیگر، شکل‌های روی مانیتور نه‌فقط برای کشیدن اهرم، بلکه برای یک پاسخ لذت در داخل مغز میمون، تبدیل به یک سرنخ شده بودند. به‌محض اینکه جولیو مارپیچ‌های زرد و موج‌های قرمز را می‌دید، منتظر پاداشش بود. سپس شولتز این آزمایش را تنظیم کرد. قبل از این، به‌محض اینکه جولیو اهرم را لمس می‌کرد، آب‌میوه را دریافت می‌کرد. حالا، گاهی اوقات حتی اگر جولیو کارش را به‌درستی انجام می‌داد، جایزه اصلاً نمی‌رسید یا با کمی تأخیر می‌رسید یا اینکه با آب مخلوط می‌شد، طوری که فقط نیمی از شیرینی سابق را داشت.

وقتی آب‌میوه نمی‌رسید، یا با تأخیر یا رقیق‌شده می‌رسید، جولیو عصبانی می‌شد و صداهایی از خودش درمی‌آورد که نشان می‌داد ناراحت است یا افسرده می‌شد. شولتز در داخل مغز جولیو، ظاهر شدن الگوی جدیدی را می‌دید: تمایل.

وقتی جولیو پیش‌بینی می‌کرد آب‌میوه را دریافت می‌کند اما این اتفاق نمی‌افتاد، ناگهان یک الگوی عصب‌شناختی مرتبط با تمایل و کلافگی داخل جمجمه‌اش به وجود می‌آمد. وقتی جولیو سرنخ را می‌دید، شروع می‌کرد به پیش‌بینی نوشیدن آب‌میوه‌ای لذت‌بخش. اگر آب‌میوه نمی‌رسید، لذت، تبدیل به اشتیاق و تمایلی می‌شد که اگر برآورده نمی‌شد جولیو را عصبانی و افسرده می‌کرد.

محققان در آزمایشگاه‌های دیگر، الگوهایی مشابهی یافته بودند. میمون‌های دیگری آموزش دیدند که هروقت شکلی را روی صفحه دیدند، آب‌میوه را پیش‌بینی کنند. سپس محققان سعی می‌کردند حواس میمون‌ها را پرت کنند. آن‌ها درِ آزمایشگاه را باز می‌کردند، بنابراین میمون‌ها می‌توانستند بیرون بروند و با دوستان‌شان بازی کنند. یا غذا را در گوشه‌ای می‌گذاشتند تا اگر میمون‌ها آزمایشگاه را ترک کردند بتوانند آن غذا را بخورند.

پرت کردن حواس میمون‌هایی که عادت قوی در آن‌ها ایجاد نشده بود نتیجه می‌داد. آن‌ها از صندلی‌شان پایین می‌آمدند، اتاق را ترک می‌کردند و هرگز پشت‌سرشان را هم نگاه نمی‌کردند. آن‌ها یاد نگرفته بودند که هوس آب‌میوه کنند. اما وقتی در میمونی عادتی ایجاد می‌شد -وقتی مغزش پاداش را پیش‌بینی می‌کرد- پرت کردن حواس یا حتی غذا او را به طمع نمی‌انداخت. حیوان همان جا می‌نشست، مانیتور را نگاه می‌کرد و بدون توجه به پیشنهاد غذا یا فرصت بیرون رفتن، بارها و بارها اهرم را فشار می‌داد. این پیش‌بینی و حس تمایل و اشتیاق آن‌قدر شدید بود که میمون‌ها به صفحه‌های مانیتور می‌چسبیدند،

همان‌طور که یک قمارباز بعد از بردهای ابتدایی و باخت‌های پس از آن، برای مدتی طولانی همچنان اسلات بازی می‌کند[۱].

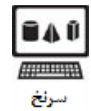
این موضوع توضیح می‌دهد که چرا عادت‌ها این‌قدر قوی هستند: آن‌ها اشتیاق و تمایل عصب‌شناختی ایجاد می‌کنند. بیشتر اوقات این تمایلات آن‌قدر تدریجی ظاهر می‌شوند که از وجودشان بی‌اطلاعیم، بنابراین اغلب از تأثیرشان ناآگاه هستیم. ولی وقتی سرنخ‌ها را به پاداش‌هایی معین ارتباط می‌دهیم، اشتیاق و تمایلی ناخودآگاه در مغزمان ظاهر می‌شود که باعث می‌شود چرخهٔ عادت شروع به چرخش کند. برای مثال، محققی در کورنل وقتی دید جای غرفه‌های «سینابون» چگونه در فروشگاه‌های بزرگ تعیین می‌شوند، دریافت که اشتیاق و تمایل به غذا و بو با چه قدرتی می‌تواند بر رفتار تأثیر بگذارد. بیشتر فروشندگان غذا دکه‌های‌شان را در محوطه‌های غذا مستقر می‌کنند، ولی سینابون سعی می‌کند مغازه‌هایش را دور از غرفه‌های دیگر جای دهد. چرا؟ چون مدیران سینابون می‌خواهند بوی رولت‌هایشان بدون وقفه به سمت ورودی‌ها و کنج‌ها و گوشه‌ها برود تا خریداران ناخودآگاه هوس رولت کنند. تا زمانی که مشتری به سمت گوشه‌ها برود و سینابون را ببیند، آن هوس و تمایل هیولایی غرنده در سر اوست و او بدون اینکه فکر کند دستش را به سمت کیف پولش می‌برد. چرخهٔ عادت در حال چرخیدن است چون حس تمایل بروز کرده است.

شولتز به من گفت: «هیچ چیزِ برنامه‌ریزی‌شده‌ای در مغز ما وجود ندارد که ما را وادارد جعبهٔ دونات را ببینیم و به‌طور خودکار یک خوراکی قنددار بخواهیم. ولی زمانی که مغز ما یاد می‌گیرد که یک جعبه دونات حاوی شکر خوش‌مزه و دیگر کربوهیدرات‌هاست، پیش‌بینی می‌کند که قند زیادی وجود دارد. مغزمان ما را به سمت جعبه هل می‌دهد. بعد اگر دونات را نخوریم، احساس ناامیدی می‌کنیم.»

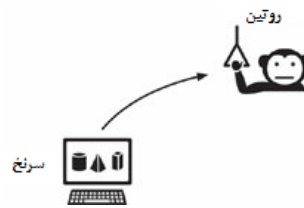
---

[۱] شولتز در ایمیلی توضیح می‌دهد که تحقیقات او فقط متمرکز بر عادت‌ها نبوده، بلکه روی رفتارهای دیگری نیز کار کرده است: «داده‌های ما محدود به عادت‌ها که یک شکل خاص رفتارند، محدود نیست. پاداش‌ها، و خطاهای پیش‌بینی پاداش، در تمام رفتارها نقشی کلی بازی می‌کنند. صرف‌نظر از اینکه این یک عادت است یا خیر، وقتی ما چیزی را که انتظار داریم دریافت نمی‌کنیم، احساس ناامیدی می‌کنیم، که این را خطای منفی پیش‌بینی می‌نامیم (تفاوت منفی بین چیزی که انتظار داریم و چیزی که دریافت می‌کنیم).»

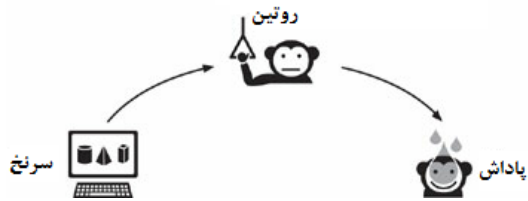
برای درک این فرایند، در نظر بگیرید که عادت جولیو چگونه ظاهر شد. اول، او شکلی را روی صفحه دید:



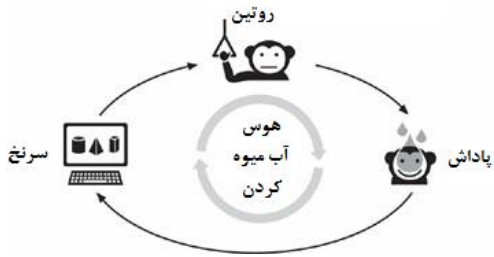
در طی زمان یاد گرفت که ظاهر شدن شکل به‌معنای این است که وقتش رسیده یک روتین را اجرا کند. بنابراین اهرم را لمس می‌کرد:



در نتیجه جولیو یک قطره آب شاه‌توت دریافت می‌کرد:



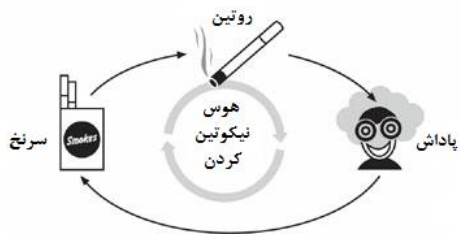
این یادگیری پایه‌ای است. این عادت فقط زمانی بروز می‌کند که وقتی جولیو سرنخ را می‌بیند، شروع می‌کند به هوس کردن آب‌میوه. وقتی این تمایل و هوس وجود داشته باشد، جولیو به‌طور خودکار عمل می‌کند. او عادت را دنبال خواهد کرد:



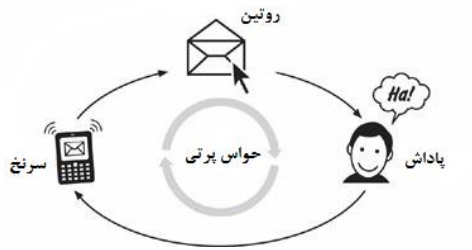
چرخهٔ عادت جولیو

این‌گونه است که عادت‌های جدید خلق می‌شوند: با روی هم قرار دادن یک سرنخ، یک روتین و یک پاداش و سپس ایجاد تمایلی که چرخه را به حرکت درمی‌آورد.

برای مثال، سیگار کشیدن را در نظر بگیرید. وقتی یک فرد سیگاری سرنخی را می‌بیند -مثلاً یک بسته سیگار مارلبرو- مغزش شروع می‌کند به پیش‌بینی مقداری نیکوتین. برای مغز فقط دیدن سیگارها کافی است تا هوس مقدار زیادی نیکوتین کند. اگر نیکوتین نرسد، این تمایل و هوس افزایش می‌یابد تا زمانی که فرد بدون اینکه فکر کند دستش را به سمت سیگار می‌برد.



یا ایمیل را در نظر بگیرید، وقتی به‌خاطر پیامی جدید، کامپیوتری آلارم می‌زند یا موبایلی به ارتعاش درمی‌آید، مغز یک عامل حواس‌پرتی موقت را که ناشی از باز کردن ایمیل جدید است پیش‌بینی می‌کند. اگر این انتظار مغز برآورده نشود، افزایش خواهد یافت، تا جایی که در هر جلسه‌ای مدیران زیادی هستند که موبایل‌های‌شان را زیر میز چک می‌کنند، حتی اگر بدانند نوتیفیکیشنی که آمده مربوط به آخرین نتایج اپلیکیشن فوتبال فانتزی‌شان است (از طرف دیگر، اگر فردی نوتیفیکیشن موبایلش را غیرفعال کند -حذف سرنخ- می‌تواند بدون فکر کردن به خواندنِ پیامک‌های دریافتی‌اش ساعت‌ها کار کند).



دانشمندان روی مغز الکلی‌ها، سیگاری‌ها و افراد پرخور مطالعه کرده و اندازه گرفته‌اند که چگونه وقتی هوس کردن‌شان نهادینه می‌شود، عصب‌شناسی‌شان -ساختارهای مغزشان و جریان مواد شیمیایی عصبی در داخل جمجمه‌شان- تغییر می‌کند. دو محقق در دانشگاه میشیگان نوشته‌اند که به‌ویژه عادت‌های قوی، واکنش‌هایی اعتیادمانند تولید می‌کنند، طوری که «خواستن به‌صورت تمایلی وسواس‌گونه بروز می‌کند» که می‌تواند «حتی با وجود مواجهه با بازدارنده‌هایی قوی نظیر از دست دادن اعتبار، شغل، خانه و خانواده» مغز ما را به انجام کارهای غیرارادی وادار کند.

با این حال، این تمایل‌ها نمی‌توانند کاملاً ما را کنترل کنند. همان‌طور که در فصل بعد توضیح داده می‌شود، مکانیسم‌هایی وجود دارد که می‌تواند به ما کمک کند این وسوسه‌ها را نادیده بگیریم. ولی برای غلبه بر عادت بایستی تشخیص بدهیم کدام تمایل باعث تحریک رفتار ما می‌شود. اگر از پیش‌بینی‌مان آگاه نباشیم، همانند خریدارانی هستیم که انگار نیرویی نامرئی آن‌ها را به سمت فروشگاه سینابون می‌کشد، و آن‌ها در همان حین از این امر متعجب‌اند.

❊❊❊

برای درک قدرت تمایلات در ایجاد عادت‌ها، در نظر بگیرید که چگونه عادت‌های ورزشی به وجود می‌آیند. در سال ۲۰۰۲ محققان در دانشگاه ایالتی نیومکزیکو می‌خواستند بفهمند چرا افراد از روی عادت ورزش می‌کنند. آن‌ها ۲۲۶ فرد را موردمطالعه قرار دادند که بیشترشان دست‌کم سه بار در هفته ورزش می‌کردند. چیزی که فهمیدند این بود که بیشتر آن‌ها تقریباً از روی هوس شروع کرده بودند به دویدن یا وزنه زدن، یا چون به‌طور ناگهانی وقت آزاد پیدا کرده بودند یا می‌خواستند با فشارهای عصبی غیرمنتظره مقابله

کنند. اما دلیل اینکه به ورزش کردن ادامه دادند -اینکه چرا ورزش برایشان تبدیل به عادت شد- پاداشی خاص بود که به‌خاطر آن شروع می‌کردند به هوس کردن.

در یک گروه، ۹۲ درصد افراد گفتند از روی عادت ورزش می‌کنند، چون ورزش کردن باعث می‌شود «احساس خوبی به آن‌ها دست بدهد»؛ آن‌ها به‌تدریج منتظر و مشتاق اندروفین و مواد شیمیایی عصبی‌ای بودند که ورزش کردن برای‌شان فراهم می‌کرد. در گروه دیگر، ۶۷ درصد افراد گفتند که ورزش کردن به آن‌ها احساس «موفقیت» می‌دهد؛ آن‌ها مشتاق حس پیروزی‌ای بودند که از تداوم ورزش به دست می‌آمد، و آن حس پاداش به‌خودی‌خود کافی بود تا این فعالیت فیزیکی را به یک عادت تبدیل کند.

اگر بخواهید شروع کنید به دویدن صبحگاهی، واجب و ضروری است که یک سرنخ ساده انتخاب کنید (مثل اینکه قبل از صبحانه بند کفش‌های‌تان را ببندید یا اینکه لباس‌های دویدن‌تان را کنار تخت‌تان بگذارید) و یک پاداش مشخص (مثل یک خوراکی وسط روز، یا حس پیروزی و موفقیت از ثبت کردن کیلومترهایی که دویده‌اید، یا جریان اندروفینی که از نرم دویدن به دست می‌آورید). ولی مطالعات بی‌شماری نشان داده‌اند که سرنخ و پاداش به‌تنهایی برای دوام آوردن یک عادت کافی نیستند. فقط زمانی که مغز شما منتظر پاداش می‌شود -تمایل به اندروفین یا حس موفقیت- بستن بند کفش‌ها برای دویدن هر روز صبح تبدیل به یک کار خودکار برای‌تان می‌شود. سرنخ، علاوه بر تحریک یک روتین، بایستی باعث تحریک اشتیاق به دریافت پاداش نیز بشود.

بعد از اینکه شولتز درمورد اینکه تمایل و اشتیاق چگونه به وجود می‌آیند توضیح داد، به او گفتم: «بگذارید از شما درمورد مشکلی که دارم سؤال کنم. من یک بچهٔ دوساله دارم و وقتی در منزل هستم و به او غذا می‌دهم -ناگت مرغ و چیزهایی شبیه به این- خودم هم دستم را دراز می‌کنم و بدون فکر کردن یکی می‌خورم. این یک عادت است و دارم اضافه‌وزن پیدا می‌کنم.»

شولتز گفت همه این کار را می‌کنند. او خودش سه فرزند دارد که اکنون همه بزرگ شده‌اند. وقتی آن‌ها کوچک بودند، بدون فکر کردن، به غذای آن‌ها ناخنک می‌زد. او به من گفت: «ما یک‌جورایی شبیه میمون‌ها هستیم. وقتی مرغ یا سیب‌زمینی سرخ‌شده روی میز می‌بینیم، مغزمان شروع می‌کند به پیش‌بینی آن غذا، حتی اگه گرسنه نباشیم. مغز ما هوس آن چیزها را می‌کند. صادقانه بگویم، من حتی این نوع غذا را دوست ندارم، ولی ناگهان احساس می‌کنی که سخت می‌شود با این تمایل شدید جنگید. به‌محض اینکه من این چیزها را می‌خورم، شدیداً احساس لذت می‌کنم، چون تمایل من برآورده شده است. تحقیرکننده است، ولی عادت‌ها کار خودشان را می‌کنند. من فکر می‌کنم ما باید سپاسگزار باشیم، چون همین فرایند به من این امکان را می‌دهد تا عادت‌های خوب ایجاد کنم. من سخت کار می‌کنم چون از یک کشف، انتظار به دست آوردن افتخار را دارم. ورزش می‌کنم چون انتظار دارم بعد از آن احساس خوبی پیدا کنم. آرزو می‌کنم کاش می‌توانستم انتخاب کنم و گزینه‌های بهتری را انتخاب می‌کردم.»

۴.

گروه استیمسون بعد از مصاحبه فاجعه‌بارشان با زن صاحب گربه‌ها، برای کمک گرفتن، خارج از روش‌های معمول، به جست‌وجو پرداختند. آن‌ها شروع کردند به خواندن آزمایش‌هایی نظیر آن‌هایی که شولتز انجام داده بود. همچنین از یک پروفسور دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد خواستند تا آزمایش‌های روان‌شناسی درمورد کار تبلیغات فبریز انجام بدهد. با مشتری‌ها یکی پس از دیگری مصاحبه کردند، در حالی که به دنبال چیزی می‌گشتند تا آن‌ها را راهنمایی کند که چگونه فبریز را تبدیل به یک بخش عادی زندگی مصرف‌کنندگان کنند.

یک روز آن‌ها رفتند تا با زنی که در حومهٔ شهری نزدیک سیاتل زندگی می‌کرد صحبت کنند. او چهل‌وچندساله بود و چهار فرزند داشت. خانه‌اش تمیز بود، ولی زیاد مرتب نبود. در کمال تعجب محققان، او عاشق فبریز بود.

او به آن‌ها گفت: «من هر روز از فبریز استفاده می‌کنم.»

استیمسون پرسید: «هر روز استفاده می‌کنید؟» به نظر نمی‌رسید خانه شبیه جاهایی باشد که مشکل بو دارند. آن‌ها هیچ حیوان خانگی‌ای نداشتند و هیچ‌کس سیگار نمی‌کشید. استیمسون ادامه داد: «چطور؟ می‌خواهید بوی چه چیزی را از بین ببرید؟»

زن جواب داد: «در واقع من از آن برای از بین بردن بوی خاصی استفاده نمی‌کنم. منظورم این است که، می‌دانید، من چهار پسر دارم. آن‌ها در حال گذراندن دوران بلوغ هستند و اگر اتاق‌شان را تمیز نکنم، بوی رخت‌کن می‌گیرد. ولی در واقع من فبریز را به این شکل استفاده نمی‌کنم. از آن برای نظافت معمولی استفاده می‌کنم؛ وقتی کارم توی اتاق تمام می‌شود، چند تا اسپری می‌زنم. روش خوبی است برای اینکه همه‌چیز در آخر کار بوی خوبی بگیرد.»

محققان پرسیدند آیا می‌توانند نظافت کردن آن خانم را تماشا کنند. در اتاق‌خواب، او تخت را مرتب کرد، بالش‌ها را صاف کرد، گوشه‌های ملافه‌ها را محکم کرد و بعد یک بطری فبریز را برداشت و روی روکش صاف‌شدهٔ تختخواب اسپری کرد. در اتاق پذیرایی، او جاروبرقی کشید، کفش‌های بچه‌ها را برداشت، میز چای‌خوری را مرتبط کرد و فبریز را روی فرشی که تازه تمیز شده بود اسپری کرد. او گفت: «می‌بینید؟ این خوب است. اسپری کردن به من این احساس را می‌دهد که بعد از تمیز کردن اتاق جشن کوچکی گرفته‌ام.» زمانی که او مشغول استفاده از فبریز بود، استیمسون تخمین زد که این زن هر دو هفته یک بطری را خالی می‌کند.

پی اند جی در طول سال‌ها هزاران ساعت فیلم ویدئویی از مردم ضبط کرده بود که داشتند خانه‌شان را مرتب می‌کردند. وقتی محققان به سینسیناتی برگشتند، بعضی از آن‌ها یک بعدازظهر کامل را صرف نگاه کردن فیلم‌ها کردند. صبح روز بعد، یکی از دانشمندان از آن‌ها خواست در اتاق کنفرانس به او ملحق شوند. او فیلم یک زن را پخش کرد: زنی بیست‌وشش‌ساله صاحب سه بچه که تخت را مرتب می‌کرد. او ملافه‌ها را صاف کرد و بالشی را با نظم آنجا گذاشت، بعد لبخند زد و اتاق را ترک کرد.

این محقق با هیجان پرسید: «او را دیدید؟»

او فیلم کوتاه دیگری نشان داد: زنی جوان‌تر با موهای تیره، ملافه‌ای رنگارنگ را روی تخت پهن کرد، بالش را صاف کرد و بعد از انجام کار ماهرانه‌اش لبخند زد. محقق گفت: «یکی دیگر هم هست!» فیلم کوتاه بعدی زنی را با لباس‌های ورزشی نشان می‌داد که قبل از اینکه حرکات کششی را آغاز کند، پیشخوان آشپزخانه‌اش را تمیز می‌کرد.

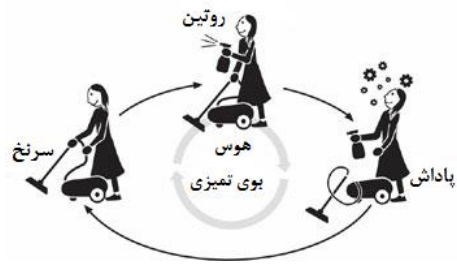
محقق به همکارانش نگاه کرد و پرسید: «او را می‌بینید؟» سپس گفت: «هرکدام از آن‌ها وقتی کار نظافت را تمام می‌کنند، در حال انجام کاری شاد یا آرامش‌دهنده‌اند. ما می‌توانیم ترتیبش را بدهیم. چه اتفاقی می‌افتد اگر به‌جای اینکه در ابتدای نظافت از فبریز استفاده کنند، در پایان روتین تمیز کردن از آن استفاده کنند؟ چطور می‌شود اگر فبریز قسمت سرگرم‌کنندهٔ تمیزتر کردن اشیا باشد؟»

اعضای گروه استیمسون آزمایش دیگری را نیز انجام دادند. قبل از این تبلیغات، فبریز روی حذف بوی بد تمرکز کرده بود. این شرکت برچسب‌های جدیدی را چاپ کرده بود که پنجره‌های باز و وزش شدید هوای تازه به داخل را نشان می‌دادند. عطر بیشتری به دستورالعمل تهیهٔ محصول اضافه شد تا به‌جای اینکه فبریز فقط خنثی‌کنندهٔ بو باشد، بوی خاص خودش را هم داشته باشد. تبلیغات تلویزیونی از زنانی که تخت‌های تازه‌مرتب‌شده و لباس‌های تازه‌شسته‌شده را اسپری می‌کردند تهیه شدند. شعار این بود: «(فبریز) بوی بد را از پارچه‌ها می‌گیرد.» و دوباره نوشته شده بود: «بوهای زندگی را تمیز می‌کند.»

هر تغییری برای این طراحی شده بود که یک سرنخ خاص روزانه را جذب کند: تمیز کردن یک اتاق، مرتب کردن یک تخت، جارو کشیدن یک قالیچه. و در هرکدام از این‌ها، فبریز در جایگاه پاداش قرار داده می‌شد: بوی خوشی که در پایان یک روتین تمیز کردن اتفاق می‌افتد. از همه مهم‌تر اینکه هر تبلیغی با اصولی خاص تهیه می‌شد تا یک تمایل را بیرون بکشد: هنگامی که تشریفات تمیز کردن تمام شود، اشیا و وسایل به همان اندازه که خوب به نظر می‌رسند، بوی خوبی هم می‌دهند. نکتهٔ ظریف این بود که محصولی که ساخته شده بود تا بوها را از بین ببرد، تبدیل به چیزی کاملاً برعکس شد. این محصول به‌جای حذف بوی پارچه‌های کثیف، تبدیل به یک خوش‌بو کنندهٔ هوا شد که در پایان کار، هنگامی که همه‌چیز تمیز شده بود، استفاده می‌شد.

بعد از پخش آگهی‌های جدید تلویزیونی، وقتی محققان به خانه‌های مشتریان رفتند و بطری‌های دوباره طراحی‌شده پخش شدند، متوجه شدند که بعضی از زنان خانه‌دار در مصارف آزمایشی، منتظر بوی فبریز بودند (تمایل). زنی گفت وقتی بطری‌اش خالی شده، عطر رقیق‌شده را با فشار روی لباس‌های کثیفش ریخته است. او به محققان گفت: «اگه در پایان کار بوی خوبی حس نکنم، به نظر نمی‌رسد که لباس‌ها واقعاً تمیز شده‌اند.»

استیمسون به من گفت: «آن نگهبان جنگل با مشکل گندراسو ما را به جهت اشتباه برد. او باعث شد فکر کنیم فبریز می‌تواند با فراهم کردن راه‌حل برای یک مشکل موفق شود. ولی چه کسی حاضر است قبول کند که خانه‌اش بو می‌دهد؟ ما به این قضیه به شکلی کاملاً اشتباه نگاه می‌کردیم. هیچ‌کس تمایلی به بی‌بو بودن ندارد. در واقع بسیاری از افراد بعد از سی دقیقه نظافت، تمایل به استشمام بوی خوب دارند.»



چرخهٔ عادت فبریز

رونمایی فبریز در تابستان سال ۱۹۹۸ اتفاق افتاد. در عرض دو ماه فروش دو برابر شد. در عرض یک سال، مشتریان بیش از ۲۳۰ میلیون دلار برای این محصول پول پرداخته بودند. از آن زمان تاکنون، فبریز تعداد بسیار زیادی خوش‌بوکنندهٔ هوا، شمع، پودر لباس‌شویی و اسپری‌های آشپزخانه تولید کرده است -که همهٔ این‌ها فروش سالیانه‌ای بالغ بر یک میلیارد دلار دارند- سرانجام پی اند جی به مشتریان این نکته را متذکر شد که فبریز علاوه بر اینکه بوی خوب دارد، می‌تواند بوی بد را نیز از بین ببرد.

استیمسون ارتقا یافت و گروهش پاداش دریافت کردند. این فرمول جواب داده بود. آن‌ها سرنخ‌هایی ساده و واضح یافته و پاداش را به‌وضوح تعریف کرده بودند.

اما زمانی که آن‌ها حس تمایل را به وجود آوردند -تمایل به اینکه هرچیزی همان‌قدر که ظاهر خوبی دارد، بوی خوبی هم بدهد- فبریز محصولی بسیار پرفروش شد. آن تمایل،

بخش ضروری این فرمول برای ایجاد عادت‌های جدید است که کلود هاپکینز، مرد تبلیغات پیسودنت، هیچ‌گاه به آن پی نبرد.

۵.

هاپکینز در سال‌های پایان عمرش سخنرانی می‌کرد. صحبت‌های او درمورد «قوانین تبلیغات علمی» هزاران نفر را به خود جذب کرد. روی سکوهای سخنرانی، خودش را با توماس ادیسون و جرج واشینگتن مقایسه و پیش‌بینی‌هایی جسورانه درباره آینده می‌کرد (اتومبیل‌های پرنده‌ای که به شکلی برجسته توصیف‌شان می‌کرد). اما هیچ‌گاه از تمایل یا ریشه‌های عصب‌شناختی چرخهٔ عادت حرفی نزد. هرچه نباشد، هفتاد سال دیگر زمان لازم بود تا دانشمندان ام آی تی و ولفرام شولتز آزمایش‌های‌شان را انجام دهند.

پس هاپکینز چگونه توانست عادت قدرتمند مسواک زدن را به وجود بیاورد، بدون اینکه آن بینش و آگاهی را داشته باشد؟!

خب، به نظر می‌رسد که او از اصولی که بالاخره در ام آی تی و آزمایشگاه شولتز کشف شدند بهره برده بود، با وجود اینکه کسی در آن زمان از آن‌ها آگاهی نداشت.

تجربیات هاپکینز با پیسودنت آن‌قدرها هم که او در کتاب سرگذشتش توصیف می‌کند، آسان نبودند. هرچند او اغراق می‌کرد که سرنخی فوق‌العاده در فیلم دندان کشف کرده بود، و غلو می‌کرد که اولین نفری بود که به مشتریان پاداش مشخص زیبایی دندان را عرضه می‌کرد، به نظر می‌رسد هاپکینز مبتکر این شیوه‌ها نبوده است، دست‌کم نه آن‌قدر که خودش می‌گوید. برای مثال، بعضی از تبلیغات خمیردندان‌های دیگر را که روزنامه‌ها و مجلات را پر کرده بودند، قبل از آنکه هاپکینز بداند پیسودنت وجود دارد، در نظر بگیرید؛ در تبلیغ خیردندان دکتر شفیلد که قبل از پیسودنت تولید می‌شد این‌طور نوشته شده است: «کار مواد تشکیل‌دهندهٔ این ترکیب، به‌طور خاص این است که از تجمع رسوب در پایهٔ دندان جلوگیری کند. آن لایهٔ کثیف را تمیز کنید!»

در تبلیغ دیگری که همان زمان که هاپکینز مشغول خواندن کتاب‌های دندان‌پزشکی بود، چاپ شده است، این‌طور نوشته شده: «مینای سفید دندان شما با فیلمی پوشاننده مخفی شده است.»

تبلیغ سوم عنوان می‌کند: «افسون یک لبخند زیبا منوط به زیبایی دندان‌های شماست. راز جذابیت یک دختر زیبا اغلب دندان‌های زیبا و اطلسی است. از خمیردندان سفید اس. اس استفاده کنید!»

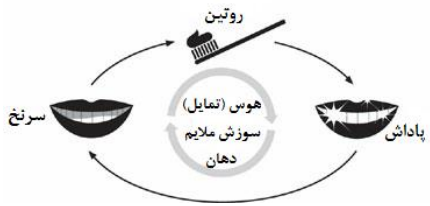
بسیاری دیگر از تبلیغاتچی‌ها، سال‌ها قبل از اینکه هاپکینز وارد این بازی شود، از همان زبان پپسودنت استفاده کرده بودند. همهٔ آن تبلیغات دیگر قول داده بودند که فیلم دندان را حذف کنند و پاداش، دندان‌های زیبا و سفید بود. اما هیچ‌کدام از این تبلیغات مؤثر واقع نشدند. ولی زمانی که هاپکینز تبلیغاتش را به راه انداخت، فروش پپسودنت به‌طور انفجاری زیاد شد. چرا پپسودنت متفاوت بود؟

چون موفقیت پپسودنت با همان عواملی ایجاد شده بود که باعث شده بودند جولیو که یک میمون بود اهرم را لمس کند و زنان خانه‌دار، فبریز را روی تخت‌های تازه‌مرتب‌شده بپاشند. پپسودنت یک تمایل ایجاد کرد.

هاپکینز در هیچ‌کدام از کتاب‌های سرگذشتش درمورد مادهٔ تشکیل‌دهندهٔ پپسودنت بحث نمی‌کند، اما دستورالعملی که درمورد نحوهٔ استعمال، روی حق ثبت اختراع این خمیردندان و مدارک شرکت وجود دارد، چیز جالبی را برملا می‌کند: پپسودنت برخلاف خمیردندان‌های دیگر آن دوره، حاوی اسید سیتریک و همچنین مقادیری روغن نعنا و مواد شیمیایی دیگر بود. مخترعان پپسودنت از این مواد استفاده کردند تا خمیردندان طعم تازگی بدهد، ولی تأثیر پیش‌بینی‌نشدهٔ دیگری هم ایجاد شد. این مواد سوزش‌آور هم بودند که باعث می‌شدند حس سوزش خوشایندی روی زبان و لثه‌ها به وجود بیاید. وقتی پپسودنت بازار را تسخیر کرد، محققان در شرکت‌های رقیب تلاش کردند بفهمند چرا این اتفاق افتاده است. چیزی که آن‌ها فهمیدند این بود که مشتریان می‌گفتند اگر فراموش کنند از پپسودنت استفاده کنند، متوجه فراموشی‌شان می‌شوند، چون آن حس خوشایند سوزش را در دهان‌شان از دست می‌دهند. آن‌ها منتظر آن سوزش مختصر بودند (تمایل داشتند). اگر آن حس وجود نداشت، حس می‌کردند دهان‌شان تمیز نیست.

هاپکینز دندان‌های زیبا نمی‌فروخت؛ او یک حس خوشایند می‌فروخت. زمانی که افراد به آن سوزش خوشایند تمایل داشتند -و آن را معادل تمیزی می‌دانستند- مسواک زدن یک عادت شد.

وقتی شرکت‌های دیگر کشف کردند که هاپکینز در واقع چه چیزی می‌فروشد، شروع کردند به تقلید از او. در عرض چند دهه، تقریباً هر خمیردندانی حاوی روغن‌ها و مواد شیمیایی‌ای بود که باعث ایجاد احساس سوزش در لثه‌ها می‌شد. فروش پپسودنت بیشتر و بیشتر شد. حتی امروزه، تقریباً همهٔ خمیردندان‌ها حاوی افزودنی‌هایی هستند که تنها کارشان این است که بعد از مسواک زدن در دهان شما احساس سوزش ایجاد کنند.



چرخهٔ عادت واقعی پپسودنت

«تریسی سینکلر» که مدیر برند خمیردندان «اورال بی» و «کرست» کودکان بود به من گفت: «مصرف‌کنندگان نیاز به نوعی علامت دارند که نشان دهد محصول مؤثر است. ما می‌توانیم هر مزه‌ای به خمیردندان بدهیم -زغال‌اخته، چای سبز- به شرطی که آن سوزش خوشایند را داشته باشد تا مردم احساس کنند دهان‌شان تمیز است. این حس سوزش باعث نمی‌شود خمیردندان بهتر اثر کند، فقط مردم را متقاعد می‌کند که خمیردندان کارش را درست انجام می‌دهد.»

هرکسی می‌تواند از این فرمول اساسی برای ایجاد عادت‌های خودش استفاده کند. آیا می‌خواهید بیشتر ورزش کنید؟ یک سرنخ انتخاب کنید، مثل رفتن به باشگاه به‌محض بیدار شدن، و یک پاداش بعد از هر بار ورزش، مثل یک نوشیدنی مخصوص. بعد به آن نوشیدنی یا جریان اندروفینی که در بدن‌تان حس خواهید کرد فکر کنید. به خودتان اجازه بدهید پاداش را پیش‌بینی کنید. سرانجام آن تمایل باعث می‌شود رفتن هر روزه به باشگاه برای‌تان ساده‌تر شود.

آیا می‌خواهید یک عادت غذایی جدید در خودتان ایجاد کنید؟ محققانی که با دفتر کنترل وزن کشوری آشنا شده بودند -پروژه‌ای که در آن شش هزار نفر بیش از ۱۴ کیلوگرم وزن کم کرده بودند- وقتی به عادت‌های رژیم‌گیرنده‌های موفق نگاه کردند، فهمیدند که ۷۸ درصد آن‌ها هر روز صبح صبحانه می‌خوردند، وعده‌ای که برای یک زمان در روز

مشخص شده بود. ولی بیشتر رژیم‌گیرندگان موفق، علاوه بر آن، پاداشی ویژه را هم برای متعهد ماندن به رژیم‌شان در نظر گرفته بودند -لباس شنایی که دل‌شان می‌خواست بپوشند یا حس غروری که هر روز هنگام قدم گذاشتن روی ترازو به آن‌ها دست می‌داد- چیزی که با دقت انتخاب می‌کردند و واقعاً می‌خواستند. وقتی وسوسه‌ها پیش می‌آمدند، آن‌ها روی تمایل برای آن پاداش تمرکز می‌کردند و تمایل را به وسواسی خفیف افزایش می‌دادند. محققان دریافتند که تمایل آن‌ها به پاداش، هیچ فرصتی به وسوسهٔ کنار گذاشتن رژیم نمی‌داد. این تمایل چرخهٔ عادت را جلو می‌راند. برای شرکت‌ها فهمیدن علم تمایلات، بسیار مهم و حیاتی است. بسیاری از تشریفات روزانه وجود دارند که ما بایستی هر روز انجام‌شان بدهیم که هیچ‌گاه تبدیل به عادت نمی‌شوند. ما بایستی مواظب میزان مصرف نمک‌مان باشیم و آب بیشتری مصرف کنیم. بایستی سبزیجات بیشتر و چربی کمتری بخوریم. باید ویتأمین مصرف کنیم و ضدآفتاب بزنیم. واقعیت‌ها درباره این مورد آخری کاملاً واضح‌اند: مالیدن مقدار کمی ضدآفتاب به صورت‌تان هر روز صبح، به میزان خیلی زیادی احتمال بروز سرطان پوست را کاهش می‌دهد. اما با اینکه همه دندان‌های‌شان را هر روز مسواک می‌زنند، کمتر از ده درصد از امریکایی‌ها هر روز از ضدآفتاب استفاده می‌کنند. چرا؟

چون هیچ تمایلی وجود ندارد که ضدآفتاب را به عادتی روزانه تبدیل کند. بعضی شرکت‌ها سعی می‌کنند این اشکال را برطرف کنند، با دادن حس سوزش به ضدآفتاب یا چیزی که باعث شود مردم بدانند این کرم را روی پوست‌شان دارند. آن‌ها امیدوارند به همان شکل که سوزش دهان یادمان می‌آورد که دندان‌های‌مان را مسواک بزنیم، این کار هم درمورد ضدآفتاب به آن‌ها سرنخ یک انتظار را بدهد. آن‌ها از شیوه‌ای مشابه برای تولید هزاران محصول دیگر هم استفاده کرده‌اند.

سینکلر، مدیر برند، گفت: «کف کردن یک پاداش بزرگ است. لازم نیست شامپو کف کند، ولی چون هر بار که مردم موهای‌شان را با آن می‌شویند انتظار دارند که کف کند، ما مواد شیمیایی کف‌کننده به آن اضافه می‌کنیم. همین موضوع درمورد پودرهای لباس‌شویی و خمیردندان هم به کار می‌رود. در حال حاضر همهٔ شرکت‌ها به خمیردندان سدیم لورث سولفات اضافه می‌کنند تا بیشتر کف کند. این کار باعث تمیزتر شدن دندان نمی‌شود، ولی وقتی مقداری حباب دوروبر دهان‌شان باشد، احساس بهتری دارند. وقتی مشتری منتظر کف باشد، این عادت شروع به رشد می‌کند.»

تمایلات همان چیزی هستند که باعث تحریک عادت‌ها می‌شوند و وقتی بفهمیم که چگونه می‌شود باعث به وجود آمدن یک تمایل شد، ایجاد عادت جدید ساده‌تر می‌شود. این مورد هم‌اکنون به همان اندازهٔ یک قرن پیش صادق است. هر شب میلیون‌ها نفر دندان‌های‌شان را می‌سایند تا آن احساس سوزش را به دست آورند. هر روز صبح، میلیون‌ها نفر کفش‌های‌شان را می‌پوشند تا جریان اندروفینی را به دست بیاورند که آموخته‌اند به آن تمایل داشته باشند.

و وقتی به خانه می‌رسند، بعد از تمیز کردن آشپزخانه یا مرتب کردن اتاق‌خواب‌شان، بعضی از آن‌ها مقداری فبریز اسپری می‌کنند.

۳

قانون طلایی چرخهٔ عادت

چرا دگرگونی اتفاق می‌افتد

۱.

نمایشگر ورزشگاه نشان می‌دهد که هشت دقیقه و نوزده ثانیه به پایان مسابقه باقی مانده که ناگهان تونی دانگی، سرمربی جدید تامپا بِی بوکانیرز -یکی از تیم‌های بسیار بد در لیگ فوتبال ملی (امریکا)، و البته در کل تاریخ فوتبال حرفه‌ای- جرقه‌ای از امید را احساس می‌کند.

بعدازظهر یکشنبه ۱۷ نوامبر ۱۹۹۶ است. تیم بوکانیرز در حال بازی مقابل تیم چارجرز شهر سن‌دیه‌گوست، تیمی که تازه سال قبل وارد مسابقات جام سوپربول شد. بوک‌ها با امتیاز ۱۶ به ۱۷ در حال باختن هستند. آن‌ها همهٔ بازی‌ها را باخته‌اند. در کل فصل باخته‌اند، در همهٔ این دهه باخته‌اند! اعضای تیم بوکانیرز در ساحل غربی در عرض شانزده سال، یک بازی را هم نبرده بود و آخرین باری که تیم بوکانیرز فصلی موفقیت‌آمیز داشت، بسیاری از بازیکنان فعلی، بچه دبستانی بودند. امسال تابه‌حال این رکورد ۲-۸ بود. در یکی از بازی‌ها، دترویت لاینز -تیمی که آن‌قدر بد بود که این‌طور توصیف می‌شد: آن‌ها بخش «نا» در کلمهٔ «ناامیدی» هستند- تیم بوکانیرز را ۲۱ بر ۶ شکست داد و سه هفته بعد دوباره آن‌ها را ۲۷ بر ۶ در هم کوبید. یکی از نویسندگان ورزشی از تیم بوکانیرز به‌عنوان «پادری نارنجی امریکا» یاد می‌کرد. شبکه ای‌پی‌اس‌ان پیش‌بینی می‌کرد دانگی که تازه در ژانویه کارش را شروع کرده بود، احتمالاً تا قبل از پایان سال اخراج می‌شود.

با وجود این، هنگامی که دانگی اعضای تیمش را تماشا می‌کند که در زمین بازی، خودشان را برای مسابقه بعدی آرایش می‌دهند، این‌طور به نظرش می‌رسد که بالاخره

خورشید از پشت ابرها بیرون آمده است. او لبخند نمی‌زند، او هیچ‌گاه احساساتش را در حین بازی نشان نمی‌دهد. ولی چیزی در زمین بازی در حال اتفاق افتادن است، چیزی که سال‌ها برایش تلاش کرده بود. همچنان که هو کردن و تمسخر جمعیت خشن پنجاه هزار نفری نثار تونی دانگی می‌شود، او چیزی را می‌بیند که هیچ کس دیگری نمی‌تواند ببیند. او نشانه‌ای دید که بیانگر این حرف بود: نقشه‌ات دارد جواب می‌دهد!

***

تونی دانگی مدت زیادی را برای به دست آوردن این شغل صبر کرده است. او ۱۷ سال به‌عنوان دستیار مربی اطراف زمین پرسه می‌زد، ابتدا در دانشگاه مینه‌سوتا، بعد با پیتسبرگ استیلرز، بعد کانزاس‌سیتی چیفز، و دوباره در مینه‌سوتا با وایکینگز. او در دههٔ گذشته چهار بار به جلسه مصاحبه برای سرمربی‌گری تیم‌های لیگ فوتبال ملی (ان اف ال[۱]) دعوت شده بود اما هر چهار دفعه مصاحبه‌ها خوب پیش نرفتند.

قسمتی از این مسئله به‌خاطر فلسفهٔ مربیگری دانگی بود. او در مصاحبه‌های کاری‌اش با حوصله توضیح می‌داد که به عقیدهٔ او کلید برنده شدن، تغییر عادت‌های بازیکنان است. می‌گفت که می‌خواهد بازیکنان در طی مسابقه تصمیم‌های زیادی نگیرند. او از آن‌ها می‌خواست که به‌طور خودکار و از روی عادت واکنش نشان بدهند. اگر او می‌توانست عادت‌های درست را به آن‌ها القا کند، تیمش برنده می‌شد. تمام!

او این‌طور توضیح می‌داد: «قهرمان‌ها کارهای خارق‌العاده نمی‌کنند. آن‌ها کارهای معمولی انجام می‌دهند، ولی بدون اینکه فکر کنند آن کارها را انجام می‌دهند، آن‌قدر سریع که تیم دیگر نمی‌تواند واکنشی نشان بدهد. آن‌ها عادت‌هایی را که یاد گرفته‌اند اجرا می‌کنند.»

---

[۱]. منظور لیگ فوتبال ملی امریکاست (NFL: National Football League).

صاحبان تیم‌ها می‌پرسیدند شما چطور می‌خواهید عادت‌های جدید را به وجود بیاورید؟

دانگی جواب می‌داد اوه، نه. او نمی‌خواست عادت‌های جدید به وجود بیاورد. بازیکنان زندگی‌شان را صرف ساختن عادت‌هایی کرده بودند که باعث شده بود به لیگ فوتبال ملی راه یابند. هیچ بازیکنی حاضر نیست عادت‌هایش را کنار بگذارد صرفاً به این دلیل که یک مربی جدید از او می‌خواهد این کار را بکند.

بنابراین، دانگی به‌جای اینکه عادت‌های جدید در بازیکنان به وجود بیاورد، تصمیم گرفته بود عادت‌های قبلی آن‌ها را عوض کند. و راز تغییر عادت‌های قدیمی استفاده از چیزی بود که از قبل در سر بازیکنان وجود داشت. عادت‌ها چرخه‌ای سه مرحله‌ای هستند -سرنخ، روتین، و پاداش- ولی دانگی فقط می‌خواست به مرحلهٔ میانی -روتین- حمله کند. او از روی تجربه می‌دانست که اگر چیزی آشنا در ابتدا و انتها وجود داشته باشد، راحت‌تر می‌شود فردی را قانع کرد تا عادتی جدید را بپذیرد[1].

استراتژی مربیگری او شامل یک اصل کلی می‌شد، یک قانون طلایی تغییر عادت که تحقیق‌ها یکی پس از دیگری نشان داده‌اند جزو قوی‌ترین ابزار برای ایجاد عادت است. دانگی پی برد که هیچ‌گاه نمی‌توان واقعاً عادت‌های بد را خاموش کرد.

شما بایستی به‌جای تغییر یک عادت، سرنخ قدیمی را نگه دارید، ولی یک روتین جدید به‌جای آن بگذارید.

قانون این است: اگر شما از همان سرنخ استفاده کنید و همان پاداش را فراهم کنید، می‌توانید روتین را تغییر دهید و عادت را عوض کنید. اگر سرنخ و پاداش همان موارد قبلی بمانند، تقریباً هر رفتاری را می‌توان عوض کرد. این قانون طلایی، درمان‌های افراد الکلی، چاقی، اختلالات وسواسی افراطی، و صدها رفتار مخرب دیگر را تحت‌تأثیر

---

[1] دانگی در یک ایمیل تأکید کرد که این‌ها نه استراتژی‌های جدید، بلکه روش‌های جدیدی بودند؛ «این را از کار کردن با تیم استیلرز در دههٔ هفتاد و هشتاد یاد گرفته بودم. چیزی که منحصربه‌فرد بود و فکر می‌کنم گسترش یافت، این ایده بود که چگونه آن نظرات را اجرا کنیم... برنامهٔ من این نبود که با استراتژی یا زیاد کردن تعداد بازی‌ها و آرایش‌ها حریفان را تحت فشار بگذارم، بلکه هدفم این بود که با اجرای آن‌ها برنده شویم. ما با سرعت بازی می‌کردیم، چون روی چیزهای زیادی تمرکز نمی‌کردیم.»

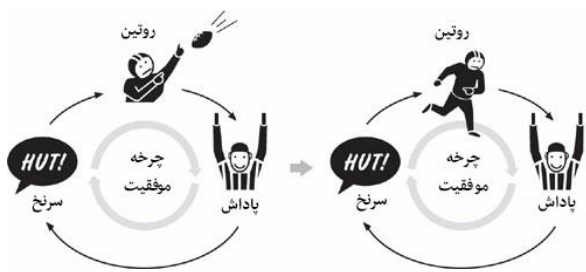
قرار داده است، و فهم آن می‌تواند به هر فردی کمک کند تا عادت‌هایش را عوض کند (به‌عنوان مثال، تلاش برای توقف هله‌هوله‌خوردن اغلب ناموفق است، مگر اینکه روتینی جدید برای ارضای سرنخ‌های قدیمی و تمایل به پاداش وجود داشته باشد. یک فرد سیگاری معمولاً نمی‌تواند سیگار را ترک کند، مگر اینکه فعالیتی را پیدا کند که وقتی تمایل به نیکوتین او را تحریک می‌کند، جایگزین سیگار شود).

دانگی چهار بار فلسفهٔ مبتنی بر عادتش را برای صاحبان تیم‌ها توضیح داد. آن‌ها چهار مرتبه مؤدبانه به حرف‌های او گوش کرده بودند، و به‌خاطر اینکه وقتش را در اختیار آن‌ها قرار داده بود از او تشکر کرده اما بعد فرد دیگری را استخدام کرده بودند.

بعد، در سال ۱۹۹۶، از تیم بوکانیرز به او تلفن زدند. او به آنجا رفت و یک بار دیگر نقشه‌اش را توضیح داد. روز بعد از مصاحبهٔ نهایی، آن‌ها این شغل را به او پیشنهاد کردند.

قانون طلایی تغییر عادت

شما نمی‌توانید یک عادت بد را خاموش کنید، فقط می‌توانید آن را تغییر دهید.



این چرخه چگونه کار می‌کند: از همان سرنخ استفاده کنید. همان پاداش را فراهم کنید. روتین را تغییر دهید.

سیستم دانگی بالاخره تیم بوکانیرز را به یکی از تیم‌های موفق لیگ تبدیل کرد. او اولین مربی در تاریخ لیگ فوتبال ملی است که توانست ده سال پی‌درپی به جام حذفی برسد، اولین مربی آفریقایی-آمریکایی که جام سوپربول را برد و از شاخص‌ترین افرادِ

ورزش حرفه‌ای است. تکنیک‌های مربیگری او در سراسر لیگ و همهٔ ورزش‌ها گسترش یافت. روش او به روشن شدن این موضوع کمک کرد که چگونه هر فردی می‌تواند در زندگی‌اش دوباره عادت‌ها را بسازد. اما همهٔ این چیزها بعداً اتفاق افتاد. آن روز در سن‌دیه‌گو، او فقط می‌خواست برنده شود.

❊❊❊

دانگی از کنار زمین به ساعت نگاه می‌کند: هشت دقیقه و نوزده ثانیه باقی مانده است. تیم بوکانیرز در تمام بازی عقب بوده است و مثل همیشه فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست داده. اگر دفاع آن‌ها همین الان کاری نکند، این بازی را هم خواهند باخت. تیم شهر سن‌دیه‌گو در خط بیست یاردی‌اش صاحب توپ است و بازیکن خط حملهٔ چارجرزها، استن هامفریز، خودش را آماده می‌کند تا توپ را پرتاب کند، که امیدوار است نتیجهٔ بازی را قطعی کند. ساعت بازی شروع می‌شود و هامفریز با اعتمادبه‌نفس می‌خواهد ضربه را بزند.

ولی دانگی به هامفریز نگاه نمی‌کند. در عوض او مشغول تماشای بازیکنان خودش است که آرایشی مرتب گرفته‌اند که ماه‌ها وقت صرف کرده‌اند تا در آن بی‌نقص باشند. بازی فوتبال (امریکایی) از همان قدیم‌ها بازی تظاهر و تقلب، بازی حقه و گمراه کردن است. معمولاً مربی‌هایی که قطورترین کتاب‌های بازی و پیچیده‌ترین نقشه‌ها را دارند برنده می‌شوند. با این حال، دانگی روشی برعکس این را اتخاذ کرده است. او به پیچیدگی یا ابهام علاقه‌ای ندارد. وقتی بازیکنان مدافع دانگی به‌صف می‌ایستند، بر همه روشن و واضح است که آن‌ها دقیقاً می‌خواهند از چه روشی استفاده کنند.

دانگی به این دلیل این روش را انتخاب کرده است که به‌لحاظ تئوری به گمراه کردن نیازی ندارد. فقط لازم است تیمش از همه سریع‌تر باشد. در فوتبال هزارم ثانیه‌ها اهمیت دارند. بنابراین به‌جای اینکه به بازیکنانش صدها آرایش یاد بدهد، فقط چند تا از آن‌ها را یاد داده، ولی آن‌ها بارها و بارها تمرین کرده‌اند تا این رفتارها خودکار شوند. وقتی

استراتژی او مؤثر واقع شود، بازیکنانش می‌توانند با چنان سرعتی حرکت کنند که غلبه کردن بر آن‌ها غیرممکن است.

ولی اگر بازیکنان بیش از حد فکر کنند یا تردید به خود راه دهند یا غریزه‌شان را تجزیه‌وتحلیل کنند، این سیستم از هم می‌پاشد. و تابه‌حال بازیکنان دانگی خراب کرده‌اند.

اما این بار وقتی تیم او روی خط بیست یاردی آرایش می‌یابد، چیزی متفاوت است. ریگان آپشاو را در نظر بگیرید که یک بازیکن مدافع پایانی است و در وضعیت سه نقطه‌ای روی خط اسکریمج قرار گرفته. آپشاو به‌جای اینکه به بالا و پایین نگاه کند و سعی کند تا جایی که می‌تواند اطلاعات به دست آورد، فقط به سرنخ‌هایی فکر می‌کند که دانگی به او یاد داده تا روی آن‌ها تمرکز کند. اول، به پای خارجی بازیکن خط جلوی تیم مقابل نگاه می‌کند (دشمنانش عقب هستند، که به‌معنای این است که او آماده می‌شود به سمت عقب قدم بردارد و موقعی که بازیکن خط حمله می‌خواهد عبور کند، راه او را ببندد) بعد، آپشاو به شانه‌های بازیکنان خط جلو (که کمی به داخل چرخیده‌اند)، و به فضای بین خودش و بازیکن بعدی (قسمتی باریک‌تر از چیزی که انتظار داشت) نگاه می‌کند.

آپشاو آن‌قدر تمرین کرده است که چگونه به این سرنخ‌ها واکنش نشان بدهد تا در این لحظه مجبور نباشد درباره اینکه چه کاری باید انجام دهد فکر کند. او فقط از عادت‌هایش پیروی می‌کند.

بازیکن خط حملهٔ سن‌دیه‌گو به خط اسکریمج می‌رسد و نگاهی به راست و بعد چپ می‌اندازد، با صدای بلند می‌شمرد و توپ را می‌گیرد. او پنج قدم به عقب برمی‌گردد و تمام‌قد می‌ایستد، در حالی که سرش را می‌چرخاند و دنبال بازیکن دریافت‌کنندهٔ آزاد می‌گردد. سه ثانیه از زمانی که بازی شروع شده می‌گذرد. چشم‌های درون استادیوم و دوربین‌های تلویزیون روی او است.

به همین دلیل، بیشتر ناظران موفق نمی‌شوند ببینند چه اتفاقی در میان اعضای تیم بوکانیرز در حال وقوع است. به‌محض اینکه هامفریز ضربه زد، آپشاو برای اقدام جلو جهید. در همان اولین ثانیهٔ بازی، آپشاو چنان سریع به سمت خط راست و در طول خط اسکریمج دوید که بازیکن مهاجم خط جلو نتوانست جلوی او را بگیرد. در ثانیهٔ دوم، چهار قدم دیگر به سمت پایین زمین دوید، در حالی که قدم‌هایش دیده نمی‌شدند. در ثانیهٔ

بعد، آپشاو سه قدم بلند به بازیکن خط حمله نزدیک‌تر شد و برای بازیکن مهاجم خط جلو غیرممکن بود که مسیرش را پیش‌بینی کند.

همین‌طور که بازی به ثانیهٔ چهارم می‌رسد، هامفریز، بازیکن خط حملهٔ سن‌دیه‌گو، ناگهان جلوی او ظاهر می‌شود. او مکثی می‌کند و از گوشهٔ چشمش آپشاو را می‌بیند و همان موقع است که هامفریز مرتکب اشتباه می‌شود؛ او شروع می‌کند به فکر کردن.

او یکی از هم‌تیمی‌هایش، تازه‌کاری به نام برایان روچ، را در بیست یاردی پایین زمین می‌بیند. دریافت‌کنندهٔ دیگر سن‌دیه‌گو که خیلی نزدیک‌تر از اوست دستش را تکان می‌دهد و از او می‌خواهد که توپ را به او بدهد. پاس کوتاه، انتخابی مطمئن است. در عوض، تحت فشار، هامفریز تجزیه‌وتحلیلی صدم ثانیه‌ای می‌کند و بازویش را می‌چرخاند و به روچ پاس می‌دهد.

این تصمیم عجولانه همان چیزی است که دانگی امیدش را داشت. به‌محض اینکه توپ توی هوا قرار می‌گیرد، یک بازیکن بوکانیرز، به نام جان لینچ، شروع به حرکت می‌کند. کار لینچ ساده و مشخص است: وقتی بازی شروع شد، او به سمت نقطه‌ای مشخص در زمین دوید و منتظر سرنخش شد. برای کار کردن فی‌البداهه در این موقعیت، فشار خیلی زیادی وجود دارد. ولی دانگی این‌قدر به لینچ تعلیم داده است که روتینش خودکار شده. و در نتیجه، وقتی توپ دست‌های بازیکن خط حمله را ترک می‌کند، لینچ ده یارد دورتر از روچ ایستاده و منتظر است.

وقتی توپ در هوا می‌چرخد، لینچ سرنخ‌هایش را می‌خواند -جهت ماسک صورت و دست‌های بازیکن خط حمله، فاصلهٔ بین دریافت‌کننده‌ها- و قبل از آنکه مشخص شود توپ کجا فرود خواهد آمد، شروع به حرکت می‌کند. روچ، دریافت‌کنندهٔ سن‌دیه‌گو، به سمت جلو می‌جهد، ولی لینچ راه او را سد می‌کند و اجازه نمی‌دهد او پاس بدهد. قبل از اینکه روچ بتواند واکنشی نشان دهد، لینچ به سمت پایین زمین و به طرف منطقهٔ پایانی تیم چارجرز می‌دود. دیگر اعضای تیم بوکانیرز به‌خوبی در جایگاه‌شان قرار گرفته‌اند تا مسیر او را مشخص کنند. لینچ ۱۰، سپس ۱۵، بعد ۲۰، بعد حدود ۲۵ یارد می‌دود و بالاخره از محدوده خارج می‌شود. کل بازی کمتر از ده ثانیه طول کشیده است.

دو دقیقه بعد، بوک‌ها یک امتیاز تاچ دون می‌گیرند، در حالی که برای اولین بار در کل مسابقه جریان بازی را در دست گرفته‌اند. پنج دقیقه بعد آن‌ها یک گل زمین می‌زنند. در

این بین، هر بار که تیم سن‌دیه‌گو سعی می‌کند به عقب برگردد، دفاع دانگی تعطیل می‌شود. تیم بوکانیرز با نتیجهٔ ۲۵ بر ۱۷ برنده می‌شود، که یکی از نتایج عجیب فصل است.

در پایان بازی، لینچ و دانگی با هم از زمین بازی خارج می‌شوند.

همین‌طور که وارد تونل می‌شوند، لینچ می‌گوید: «احساس می‌کردم آنجا یک چیزی متفاوت بود.»

دانگی جواب می‌دهد: «ما کم‌کم داریم باور می‌کنیم.»

۲.

برای فهمیدن اینکه تمرکز یک مربی روی تغییر عادت‌ها، چطور می‌تواند دوباره یک تیم را بسازد، لازم است نگاهی به دنیای خارج از فوتبال بیندازیم؛ خیلی دورتر از آنجا، به زیرزمینی تاریک و کثیف در قسمت شرقی پایینی نیویورک‌سیتی در سال ۱۹۳۴، جایی که یکی از موفقیت‌های بزرگ و مهم در زمینهٔ تغییر عادت در مقیاس وسیع متولد شد.

در این زیرزمین، مرد الکلی سی‌ونه‌ساله‌ای به نام «بیل ویلسون» نشسته بود. سال‌ها قبل، ویلسون اولین مشروبش را در اردوی آموزش افسران در نیو بدفورد در ایالت ماساچوست خورده بود، جایی که او قبل از اعزامش با کشتی به فرانسه و جنگ جهانی اول، تعلیم می‌دید تا با مسلسل شلیک کند. خانواده‌های برجسته و مهمی که نزدیک پایگاه زندگی می‌کردند اغلب افسرها را به شام دعوت می‌کردند، و شنبه‌شبی، ویلسون در مهمانی‌ای شرکت کرد که در آن به او نان و پنیر و شیر و شراب داده شد. او بیست‌ساله بود و قبل از آن هرگز الکل مصرف نکرده بود. به نظر می‌رسید تنها کار مؤدبانه این بود که مشروبی را که به او تعارف می‌کردند بنوشد. چند هفته بعد ویلسون به مهمانی مجلل دیگری دعوت شد. مردها کت‌وشلوار تاکسیدو پوشیده بودند و زن‌ها با او صحبت می‌کردند. پیشخدمتی جلو آمد و یک برنکس کاکتیل (ترکیبی از شراب شیرین و آب‌پرتقال) را به دست ویلسون داد. او کمی از آن چشید و همان‌طور که بعدها خودش می‌گفت احساس کرد «اکسیر زندگی» را یافته است.

در اواسط دههٔ ۱۹۳۰ او از اروپا برگشته بود، زندگی مشترکش از هم پاشیده بود و پول کلانی که از فروش سهام به دست آورده بود دود شده و به هوا رفته بود و ویلسون مشغول مصرف سه بطری مشروب روزانه‌اش بود. در یک غروب سرد نوامبر، درحالی‌که که در تاریکی نشسته بود، یکی از دوستان مشروب‌خوارش تلفن کرد. ویلسون او را به خانه‌اش دعوت کرد و یک پارچ آب آناناس و عرق جو سیاه را با هم مخلوط کرد و برایش یک لیوان ریخت.

دوستش آن را پس زد. او گفت که دو ماه است مشروب نمی‌خورد.

ویلسون که به‌شدت متعجب شده بود، شروع کرد به توصیف کشمکش‌هایی که با الکل داشته است، از جمله دعوایش در یک باشگاه ورزشی که به قیمت از دست دادن شغلش تمام شده بود. همچنین می‌گفت سعی کرده مشروب را کنار بگذارد ولی از عهده‌اش برنیامده است. به مرکز سم‌زدایی رفته و قرص مصرف کرده بود. به همسرش قول‌هایی داده بود و به گروه‌های پرهیز از مصرف مشروبات الکلی پیوسته بود. هیچ‌کدام از این‌ها مؤثر واقع نشده بود و نهایتاً از دوستش پرسید چطور این کار را کرده است؟!

دوستش گفت: «من به سمت مذهب رفتم.» او درباره جهنم، وسوسه، گناه و شیطان صحبت کرد و ادامه داد: «درک کن که مغلوب شده‌ای و به آن اقرار کن و تصمیم بگیر که زندگی‌ات را به سمت خدا برگردانی.»

ویلسون با خودش فکر کرد دوستش دیوانه شده است. او بعدها نوشت: «تابستان گذشته او یک دیوانهٔ الکلی بود. حالا، من کمی به مذهب تمایل پیدا کرده بودم.» وقتی دوستش رفت، ویلسون تمام مشروب را سر کشید و به رختخواب رفت.

یک ماه بعد، در دسامبر ۱۹۳۴، به بخش اعتیاد به الکل و مواد مخدر بیمارستان چارلز تونز رفت که یک مرکز سم‌زدایی گران و باکیفیت در منهتن بود. دکتری هر ساعت یک داروی هالوسینوژنیک به نام بلادونا به او تزریق می‌کرد که داروی رایج آن زمان برای درمان اعتیاد به الکل بود. ویلسون روی تختی در یک اتاق کوچک مرتب از هوش می‌رفت و دوباره به هوش می‌آمد. بعد، آنگونه که میلیون‌ها بار در کافه‌ها، سالن‌های گردهمایی و سالن‌های کلیساها آن را شرح داده، کم‌کم از درد به خودش می‌پیچید. روزها بود که هذیان می‌گفت. درد ناشی از نرسیدن الکل باعث می‌شد احساس کند انگار حشرات روی پوستش می‌خزند. آن‌چنان حالت تهوع شدیدی داشت که به‌سختی می‌توانست حرکت

کند، ولی درد آن‌قدر شدید بود که نمی‌توانست آرام و بی‌حرکت بماند. او در آن اتاق خالی فریاد کشید: «خدایا اگر هستی، خودت را نشان بده! من حاضرم هر کاری بکنم، هر کاری!» او بعدها نوشت که در آن لحظه نوری سفید اتاق را پر کرد، درد متوقف شد و احساس کرد گویی روی قلهٔ کوه است «و بادی نه از جنس هوا بلکه از جنس روح در حال وزیدن بود. و بعد با شدت زیاد به سمت من وزید، گویی به من می‌گفت من مردی آزاد هستم. این حالت خوشی و خلسه به‌آهستگی فروکش کرد. روی تخت دراز کشیدم، ولی حالا برای یک بار در دنیای دیگری بودم، دنیای جدید آگاهی.»

بیل ویلسون دیگر هیچ‌گاه مشروب نخورد و در سی‌وشش سال بعدی، تا زمانی که در سال ۱۹۷۱ به دلیل آمفیزم درگذشت، خودش را وقف تأسیس، ساخت و گسترش سازمان **معتادان الکلی گمنام**[1] کرد تا زمانی که این سازمان تبدیل به بزرگ‌ترین، شناخته‌شده‌ترین و موفق‌ترین سازمان تغییر عادت در دنیا شد.

حدود ۲/۱ میلیون نفر هر ساله از این سازمان کمک می‌گیرند و احتمالاً حدود ۱۰ میلیون نفر از طریق این گروه موفق به ترک الکل شده‌اند[2]. سازمان معتادان الکلی گمنام برای هیچ‌کس کار نمی‌کند -سنجش میزان موفقیت به دلیل گمنام بودن شرکت‌کننده‌ها مشکل است- ولی میلیون‌ها نفر معتقدند که این برنامه زندگی‌شان را نجات داده است. اعتقاد زیربنایی این سازمان، دوازده مرحلهٔ معروف، تبدیل به آهنرباهایی فرهنگی شده‌اند که برنامه‌های درمان پرخوری، قماربازی، بدهی، روابط جنسی، مواد مخدر، احتکار، سیگار کشیدن، اعتیاد به بازی‌های ویدئویی، وابستگی هیجانی و احساسی، و بسیاری از رفتارهای

---

[1] Alcoholics Anonymous; AA

[2] در روان‌شناسی، از این نوع درمان -هدف گرفتن عادت‌ها- اغلب تحت عنوان کلی «درمان شناختی رفتار» یا در دورهٔ قبلی «جلوگیری از عود -بازگشت- یا سی بی تی» یاد می‌شود، همچنان که به‌طور کلی در جامعهٔ درمانی مورداستفاده قرار گرفته، و اغلب شامل پنج تکنیک اصلی می‌شود: ۱. *یادگیری*، که در آن درمانگر برای بیمار، بیماری را توضیح و به او آموزش می‌دهد تا علائم را شناسایی کند، ۲. *مانیتورینگ*، که در آن بیمار از یک دفترچه خاطرات استفاده می‌کند تا رفتار و موقعیت‌هایی که باعث تحریک آن می‌شوند را کنترل و تنظیم کند، ۳. *پاسخ رقابتی*، که در آن بیمار روتین‌های جدیدی مثل روش‌های آرام‌سازی ایجاد می‌کند تا رفتار مشکل ساز را تعدیل کند، ۴. *فکر کردن مجدد*، که در آن یک درمانگر بیمار را راهنمایی می‌کند تا نحوهٔ نگاه کردن بیمار به موقعیت‌ها را دوباره ارزیابی کند، و ۵. *در معرض قرار گرفتن*، که در آن یک درمانگر به بیمار کمک می‌کند تا خودش را در موقعیت‌هایی قرار بدهد که آن رفتار را تحریک می‌کنند.

مخرب دیگر را در بر می‌گیرد. تکنیک‌های این گروه، از خیلی جهات، قوی‌ترین فرمول‌ها را برای تغییر عرضه می‌کنند.

همهٔ این چیزها تا حدی غیرمنتظره‌اند، چون سازمان معتادان الکلی گمنام هیچ پایه و اساسی در علم یا بیشتر روش‌های پذیرفته‌شدهٔ درمانی ندارد.

صد البته که اعتیاد به الکل چیزی بیشتر از صرفاً یک عادت است. این اعتیادی فیزیکی با ریشه‌های فیزیولوژیکی و شاید ژنتیکی است. اما نکته جالب درمورد سازمان معتادان الکلی گمنام، این است که این برنامه به بسیاری از مسائل بیوشیمی یا روان‌پزشکی که محققان می‌گویند اغلب مهم‌ترین دلیل مشروب خوردن معتادان الکلی است، مستقیماً حمله نمی‌کند. در واقع به نظر می‌رسد که روش‌های سازمان معتادان الکلی گمنام، یافته‌های علمی و پزشکی به‌طور کلی و همچنین انواع مداخله‌ای را که بسیاری از روان‌پزشکان معتقدند که معتادان به الکل واقعاً به آن‌ها احتیاج دارند را نادیده می‌گیرد[۱].

---

[۱] مشخص کردن خط بین عادت‌ها و اعتیاد اغلب مشکل است. برای مثال، جامعهٔ امریکایی طب اعتیاد، اعتیاد را به‌عنوان «یک بیماری اصلی و مزمن پاداش، انگیزه، حافظه و مدارهای مربوطه... تعریف می‌کند. اعتیاد با نقص کنترل رفتار، تمایل، ناتوانی در پرهیز به‌طور ثابت و بدون تغییر و روابط کاهش یافته» تعریف می‌شود. مطابق این تعریف، بعضی از محققان عنوان می‌کنند که مشکل می‌شود حکم داد که چرا پنجاه دلار در هفته خرج کوکائین کردن بد است، ولی پنجاه دلار در هفته برای قهوه موردی ندارد. فردی که هر روز بعدازظهر هوس لاته (نوشیدنی شامل شیر و قهوهٔ غلیظ) می‌کند، ممکن است از نظر ناظری که فکر می‌کند پنج دلار برای قهوه نشان‌دهندهٔ یک «نقص کنترل رفتاری» است، به‌لحاظ بالینی معتاد باشد. آیا فردی که دویدن را به صبحانه خوردن با بچه‌هایش ترجیح می‌دهد، به ورزش معتاد است؟

بسیاری از محققان می‌گویند به‌طور کلی در عین حال که اعتیاد پیچیده است و هنوز به میزان خیلی کمی درمورد آن می‌دانیم، بسیاری از رفتارهایی که با آن مرتبطند، اغلب توسط عادت تحریک می‌شوند. موادی مثل مواد مخدر، سیگار یا الکل می‌توانند وابستگی فیزیکی به وجود بیاورند. ولی این تمایلات فیزیکی اغلب بعد از توقف مصرف، کم‌رنگ می‌شوند. برای مثال، یک اعتیاد فیزیکی به نیکوتین فقط تا زمانی دوام می‌آورد که این مادهٔ شیمیایی در جریان خون فرد سیگاری وجود دارد؛ یعنی حدود صد ساعت بعد از آخرین سیگار. بسیاری از تمایلات دیرپایی که ما به آن‌ها به‌عنوان دردهای اعتیادآور نیکوتین نگاه می‌کنیم، در واقع عادت‌های رفتاری است که بروز می‌کند؛ ما یک ماه بعد، موقع صبحانه هوس سیگار می‌کنیم، نه به‌خاطر اینکه از نظر فیزیکی به آن نیاز داریم، بلکه به‌خاطر اینکه با علاقهٔ زیادی جریان نیکوتینی را که هر روز صبح برای ما فراهم می‌کرده است به خاطر می‌آوریم.

در مطالعات بالینی نشان داده شده است که از مؤثرترین روش‌های درمانی، حمله کردن به رفتارهایی که از نظر ما اعتیاد محسوب می‌شوند، از طریق اصلاح عادت‌هایی است که آن‌ها را احاطه کرده‌اند (هرچند توجه به این نکته مهم است که بعضی مواد شیمیایی مثل مسکن‌ها می‌توانند باعث اعتیادهای فیزیکی طولانی

در عوض، چیزی که این سازمان فراهم می‌کند روشی است برای حمله به عادت‌هایی که ارتباطی نزدیک با مصرف الکل دارند[۱]. به‌طور خلاصه، این سازمان ماشینی بزرگ برای تغییر عادت‌هاست و اگرچه عادت‌های مرتبط با اعتیاد به الکل خیلی زیادند، درس‌هایی

مدت شوند، و بعضی مطالعات نشان می‌دهند که ظاهراً گروه کوچکی از مردم، علی‌رغم دخالت‌های رفتاری، مستعد این هستند که در جست‌وجوی مواد شیمیایی اعتیادآور باشند. با وجود این، تعداد مواد شیمیایی‌ای که اعتیاد جسمی طولانی‌مدت به وجود می‌آورند نسبتاً کم است، و تخمین زده می‌شود که تعداد معتادان مستعد خیلی کمتر از تعداد الکلی‌ها و معتادانی است که کمک می‌طلبند). مهم است توجه کنیم که اگرچه فرایند تغییر عادت به‌سادگی قابل‌توضیح است، الزاماً معنایش این نیست که به همان سادگی هم می‌تواند با موفقیت به انجام برسد. آسان است که عنوان کنیم سیگار کشیدن، اعتیاد به الکل، پرخوری، و دیگر الگوهای نهادینه‌شده می‌توانند بدون تلاش واقعی معکوس شوند اما تغییرات واقعی مستلزم کار و تلاش و درک خود فرد از تمایلاتی است که رفتارها را تحریک می‌کنند. هیچ‌کس صرفاً به این دلیل که پیش‌نویس یک چرخهٔ عادت را برای خودش می‌نویسد سیگار را ترک نمی‌کند. اما با درک مکانیسم‌های عادت‌ها، می‌توانیم به بینشی برسیم که اتخاذ رفتارهای جدید را آسان‌تر می‌کند. هرکسی که در کشمکش با اعتیاد یا رفتارهای مخرب است می‌تواند از کمک بسیاری از افراد، از جمله مشاوران آموزش‌دیده، پزشکان، مددکاران اجتماعی و روحانیون بهره‌مند شود. هرچند که حتی افراد حرفه‌ای آن حوزه‌ها متفق‌القول هستند که بیشتر الکلی‌ها، سیگاری‌ها و دیگر افرادی که با مشکلات رفتاری دست‌به‌گریبان‌اند، خودشان به‌تنهایی و دور از زمینهٔ درمان رسمی ترک می‌کنند. بیشتر اوقات، این تغییرات به این علت ایجاد می‌شوند که افراد، سرنخ‌ها، تمایلات، و پاداش‌هایی که آن رفتارها را تحریک می‌کنند بررسی می‌کنند و بعد حتی اگر از کاری که در آن لحظه در حال انجام آن هستند آگاه نباشند، روش‌هایی را پیدا می‌کنند تا بتوانند روتین‌های مخرب را با جایگزین‌های سالم‌تر عوض کنند. فهمیدن و درک سرنخ‌ها و تمایلاتی که عادت‌های شما را تحریک می‌کنند باعث نمی‌شود که آن‌ها ناگهان ناپدید شوند، ولی این درک به شما راهی را نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی کنید چگونه این الگو را تغییر دهید.

[۱] نوشتن راجع به ای ای اغلب کاری مشکل است، چون این برنامه منتقدان و پشتیبانان زیادی دارد، و درمورد اینکه این برنامه چرا و چگونه کار می‌کند، تفسیرهای بسیار زیادی وجود دارد. برای مثال، لی آن کاسکوتاس، یک دانشمند ارشد در گروه تحقیقاتی الکل، نوشته است که «ای ای به‌طور مستقیم روشی را برای حمله به عادت‌هایی که مصرف الکل را احاطه کرده‌اند فراهم می‌کند. ولی این امر از طریق افرادی که در ای ای هستند صورت می‌گیرد، نه برنامهٔ ای ای. برنامهٔ ای ای به مشکل اصلی حمله می‌کند، به ضمیر فرد الکلی، به فرد الکلی خودمحور که به‌لحاظ روحی تنها و مطرود است.» همچنین نوشته است: «درست است که ای ای راه‌حل‌هایی را برای عادت‌های افراد الکلی فراهم می‌کند، مثل شعارهای *اگر می‌خواهید مشروب بنوشید، به جلسه بروید* و *از افراد، مکان‌ها و چیزهایی که باعث لغزش شما می‌شوند دوری کنید*، ولی این شعارها برنامه نیست. برنامه، یعنی قدم‌ها و مراحل. هدف ای ای این است که از صرفاً نشانه گرفتن قسمت مشروب نوشیدن عادت فراتر برود، و مؤسسان ای ای عنوان می‌کنند که حمله کردن به عادت به‌تنهایی اقدامی ناقص است که شما را در شرایط خوبی نگه نمی‌دارد؛ شما سرانجام تسلیم مشروب خواهید شد، مگر اینکه چیزهای اساسی‌تری را تغییر دهید.»

که این سازمان می‌دهد، مشخص می‌کند که تقریباً هر عادتی -حتی سرسخت‌ترین آن‌ها- قابل‌تغییر است.

***

بیل ویلسون قبل از تأسیس سازمان معتادان الکلی گمنام هیچ مجلهٔ علمی‌ای را نخواند یا با هیچ دکتری مشورت نکرد. چند سال بعد از اینکه مشروب را کنار گذاشت، در یک شب، هنگامی که روی تختش نشسته بود، با عجله دوازده مرحله‌ای را نوشت که هم‌اکنون مشهورند. او عدد دوازده را انتخاب کرد چون حواریون دوازده نفر بودند. و بعضی از جنبه‌های این برنامه نه تنها غیرعلمی، بلکه کاملاً عجیب‌اند.

برای مثال، اصرار ای ای را برای اینکه الکلی‌ها در مدت «نود روز در نود جلسه» -مدت زمانی که به نظر می‌رسد به‌طور اتفاقی انتخاب شده است- شرکت کنند در نظر بگیرید. یا تمرکز شدید این برنامه بر معنویت، آن‌طور که در مرحلهٔ سوم به‌وضوح بیان شده است، که می‌گوید الکلی‌ها می‌توانند با گرفتن «تصمیم برای اینکه خواست و زندگی‌مان را به سمت توجه به خدا ببریم، چون ما او را درک می‌کنیم»، به هشیاری و رهایی از الکل دست یابند. از این دوازده مرحله، هفت‌تای آن خدا یا معنویت را ذکر می‌کنند و این برای برنامه‌ای که توسط فردی عرضه شده که زمانی منکر وجود خدا بوده و سراسر زندگی‌اش آشکارا مخالف مذهب به شکل سازمان‌یافته بوده است، عجیب به نظر می‌رسد. جلسات ای ای جدول یا برنامهٔ آموزشی تعیین‌شده‌ای ندارند. در عوض، آن‌ها معمولاً با عضوی شروع می‌شوند که داستان خودش را می‌گوید، که بعد از آن افراد دیگر می‌توانند داستان‌های خودشان را بگویند. هیچ فرد حرفه‌ای که بحث‌ها را هدایت کند یا قانونی که بگوید جلسات چگونه باید عمل کنند وجود ندارد. در عرض پنج دههٔ گذشته، با وجود اینکه هر بعدی از روان‌پزشکی و تحقیقات مربوط به اعتیاد توسط تحقیقاتِ انجام‌شده در زمینهٔ علوم رفتاری، داروشناسی، و درک ما از مغز متحول شده، ای ای همچنان در زمان متوقف شده است.

از آنجایی‌که این سازمان برنامه‌ای سخت‌گیرانه ندارد، دانشگاهیان و محققان اغلب از آن انتقاد کرده‌اند. بعضی افراد ادعا می‌کنند که تأکید ای ای بر معنویت، آن را بیشتر شبیه

به مکتبی فکری کرده تا نوعی درمان. با وجود این، در عرض پانزده سال گذشته، ارزیابی مجددی شروع شده است. اکنون محققان می‌گویند روش‌های این برنامه درس‌های ارزشمندی به همراه دارند. دانشگاه هاروارد، ییل، دانشگاه شیکاگو، دانشگاه نیومکزیکو و بسیاری از مراکز تحقیقاتی دیگر، نوعی علم را در ای ای یافته‌اند که مشابه علمی است که تونی دانگی در زمین فوتبال به کار برد: ای ای موفق می‌شود، چون به الکلی‌ها کمک می‌کند تا از همان سرنخ‌ها استفاده کنند و همان پاداش‌ها را بگیرند، اما روتین را عوض می‌کند.

محققان می‌گویند ای ای مؤثر است چون این برنامه افراد را مجبور می‌کند سرنخ‌ها و پاداش‌هایی را شناسایی کنند که عادت‌های اعتیاد به الکل آن‌ها را تقویت می‌کنند و سپس به آن‌ها کمک می‌کند تا رفتارهای جدیدی پیدا کنند. زمانی که کلود هاپکینز پیسودنت می‌فروخت، روشی برای ایجاد عادتی جدید از طریق تحریک یک تمایل جدید یافت. ولی برای تغییر یک عادت قدیمی، بایستی تمایلی جدید داشته باشید. باید همان سرنخ‌ها و پاداش‌های قبل را نگه دارید و با وارد کردن یک روتین جدید، تمایل را تغذیه کنید.

به مراحل چهار («یک فهرست در حال تحقیق و بدون ترس از خودمان» بسازیم) و پنج («ماهیت دقیق اشتباهات خودمان را به خدا، به خودمان و به هر انسان دیگری» اقرار کنیم) توجه کنید.

«جی اسکات تانیگان»، محققی در دانشگاه نیومکزیکو که بیش از یک دهه روی ای ای مطالعه کرده است، گفت: «اگرچه از ظاهر این قوانین مشخص نیست، ولی برای تکمیل این مراحل، فرد بایستی فهرستی از تمام محرک‌های تمایلش به الکل را تهیه کند. وقتی شما فهرستی درمورد خودتان می‌سازید، تمام چیزهایی را کشف می‌کنید که باعث می‌شوند مشروب بخورید، و اقرار به تمام کارهای بدی که کرده‌اید، در برابر یک فرد دیگر، روش بسیار خوبی برای کشف لحظاتی است که همه‌چیز مثل گردباد از کنترل خارج می‌شود.»

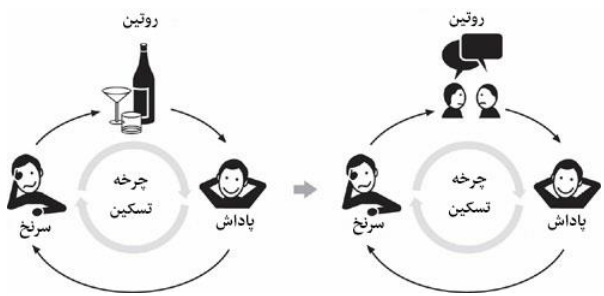
سپس ای ای از معتادان به الکل می‌خواهد در جست‌وجوی پاداش‌هایی باشند که از الکل به دست می‌آورند. این برنامه از آن‌ها می‌پرسد چه تمایلاتی چرخهٔ عادت‌شان را جلو می‌برد؟ اغلب، مستی به‌تنهایی جواب این سوال نیست. الکلی‌ها هوس مشروب می‌کنند،

چون مشروب به آن‌ها رهایی، آرامش، همراهی و مصاحبت، کاهش تشویش و فرصتی برای آزادسازی هیجانات می‌دهد. ممکن است تمایل به مشروب داشته باشند برای اینکه نگرانی‌های‌شان را فراموش کنند. تأثیرات فیزیکی الکل اغلب کوچک‌ترین پاداشِ آن برای معتادان است!

«یولف مولر»، عصب‌شناسی آلمانی که روی فعالیت مغز افراد الکلی مطالعه کرده است، گفت: «در الکل عنصر خوش‌گذرانی و لذت بردن وجود دارد. ولی علاوه بر این، افراد به این دلیل از الکل استفاده می‌کنند که می‌خواهند چیزی را فراموش یا تمایلات‌شان را ارضا کنند و این تمایلات به آسایش خاطر، در قسمت‌هایی کاملاً متفاوت با تمایل به لذت فیزیکی اتفاق می‌افتند.»

به‌منظور دادن همان پاداش‌هایی که افراد الکلی در یک مشروب‌فروشی به دست می‌آورند، ای ای سیستمی از جلسات و لذت مصاحبت –یک فرد «پشتیبان» که هر عضو یکی برای خودش دارد- را پیشنهاد می‌کند که به‌شدت تلاش می‌کند به همان اندازه حس رهایی، حواس‌پرتی، و تزکیهٔ نفس، به‌عنوان خوشی جمعه‌شب، به او بدهد. اگر کسی به آسایش خاطر نیاز داشته باشد می‌تواند به‌جای اینکه به سلامتی رفیقش بنوشد، این آسایش را از صحبت کردن با پشتیبانش یا شرکت در جمعِ یک گروه به دست آورد.

تانیگان گفت: «ای ای باعث می‌شود شما به‌جای نوشیدن، برای اینکه هر شب چه کاری انجام دهید، روتین‌هایی جدید به وجود آورید. شما می‌توانید در این جلسات آرام و راحت باشید و درباره نگرانی‌های‌تان صحبت کنید. محرک‌ها و پاداش‌ها همان قبلی‌ها هستند، فقط رفتار است که تغییر می‌کند.»



سرنخ را نگه دارید، همان پاداش را فراهم کنید، یک روتین جدید جایگزین کنید

یک اثبات خیلی مهیج از اینکه سرنخ‌ها و پاداش‌های الکلی‌ها چگونه می‌توانند به روتین‌های جدید تغییر کنند در سال ۲۰۰۷ اتفاق افتاد، موقعی که مولر، عصب‌شناس آلمانی و همکارانش در دانشگاه ماگدبورگ، وسایل الکتریکی کوچکی را درون مغز پنج فرد الکلی قرار دادند که به‌طور مکرر تلاش کرده بودند مشروبات الکلی را کنار بگذارند. هر کدام از این الکلی‌های شرکت‌کننده در این تحقیق شش ماه را بدون هیچ موفقیتی در توان‌بخشی سپری کرده بودند. یکی از آن‌ها بیش از شصت بار سم‌زدایی کرده بود.

وسایل الکتریکی را داخل گانگالیون‌های پایه‌ای این مردان کار گذاشته شده بود (همان بخش مغز که محققان در آن چرخهٔ عادت را پیدا کردند) و یک بارِ الکتریکی به آن دادند که پاداش عصب‌شناختی‌ای را که محرک تمایلات ناشی از عادت یا اعتیادند دچار وقفه می‌کرد. بعد از اینکه این مردان از عمل جراحی بهبود یافتند، در معرض سرنخ‌هایی نظیر عکس‌هایی از مشروب یا رفتن به مشروب‌فروشی قرار گرفتند که زمانی باعث تحریک تمایل آن‌ها به الکل می‌شد. به‌طور معمول، غیرممکن بود که این افراد در مقابل مشروب مقاومت کنند. ولی وسایل درون مغز آن‌ها تمایلات عصب‌شناختی هرکدام از این مردان را از کار می‌انداخت. آن‌ها یک قطره هم ننوشیدند.

مولر گفت: «یکی از آن‌ها به من گفت به‌محض اینکه جریان الکتریسیته را برقرار کردیم، تمایل ناپدید شد. بعد آن را خاموش کردیم و تمایل بلافاصله برگشت.»

با وجود این، خلاص شدن از شر تمایلات عصب‌شناختی این افراد الکلی برای اینکه جلوی عادت مشروب خوردن‌شان را بگیرد آسان نبود. چهار نفر از آن‌ها خیلی زود بعد از عمل جراحی، معمولاً بعد از یک موقعیت تنش‌زا، دوباره به سمت مشروب رفتند. آن‌ها یک بطری را برمی‌داشتند، چون به‌طور خودکار به این شکل با نگرانی و اضطراب مقابله می‌کردند. اما وقتی روتین‌های جایگزین را برای مقابله با تنش یاد گرفتند، مشروب خوردن را برای همیشه کنار گذاشتند. به‌عنوان مثال، یک بیمار در جلسات ای ای شرکت کرد. دیگران به جلسات مشاوره رفتند و زمانی که روتین‌های جدیدی را برای مقابله با تنش و نگرانی وارد زندگی‌شان کردند، موفقیت چشمگیر بود. مردی که شصت بار برای سم‌زدایی رفته بود، دیگر هرگز لب به مشروب نزد. دو بیمار دیگر که از دوازده‌سالگی مشروب خوردن را شروع کرده بودند، در هجده‌سالگی معتاد به الکل بودند، هر روز مشروب مصرف می‌کردند، حالا چهار سال بود که مشروب را کنار گذاشته بودند.

توجه کنید که این مطالعه قانون طلایی تغییر عادت را با چه دقتی می‌شکافد: حتی وقتی مغز این معتادان به الکل از طریق جراحی تغییر داده شد، کافی نبود. سرنخ‌های قدیمی و تمایلات به پاداش‌ها هنوز وجود داشتند و منتظر حمله بودند. این افراد الکلی فقط زمانی توانستند به‌طور دائم تغییر کنند که از محرک‌های قدیمی استفاده و مسکنی آشنا فراهم کردند. مولر گفت: «بعضی مغزها آن‌قدر به الکل معتادند که جراحی به‌تنهایی نمی‌تواند اعتیادشان را متوقف کند. ولی این افراد علاوه بر جراحی به روش‌های جدیدی نیاز دارند تا به زندگی‌شان مسلط شوند.»

ای ای یک سیستم مشابه و کمتر تهاجمی برای قرار دادن روتین‌های جدید در چرخه‌های عادت فراهم می‌کند. هنگامی که دانشمندان کم‌کم دریافتند که ای ای چگونه اثر می‌کند، روش‌های این برنامه را برای عادت‌های دیگر، نظیر کج‌خلقی کودکان دوساله، اعتیاد به روابط جنسی و حتی تیک‌های رفتاری خفیف‌تر، به کار گرفتند. همان‌طور که روش‌های ای ای گسترش می‌یافتند، بهتر شدند و به‌صورت درمان‌هایی درآمدند که می‌توانند تقریباً هر الگویی را از کار بیندازند.

❊❊❊

در تابستان ۲۰۰۶، یک دانشجوی دورهٔ لیسانس به نام «مندی» قدم به مرکز مشاورهٔ دانشگاه می‌سی‌سی‌پی استیت گذاشت[۱]. مندی بیشتر عمرش ناخن‌هایش را جویده بود و آن‌ها را آن‌قدر گاز می‌گرفت تا اینکه از انگشتانش خون جاری می‌شد. بسیاری از مردم ناخن‌های‌شان را می‌جوند. اما این مسئله برای کسانی که ناخن‌های‌شان را به شکل مزمن می‌جوند، مشکلی کاملاً متفاوت است. مندی اغلب ناخن‌هایش را می‌جوید تا اینکه از پوست زیرین جدا می‌شدند. نوک انگشتانش پر از جای زخم‌هایی کوچک بود. ته انگشتانش که ناخنی نداشتند که از آن‌ها محافظت کند، ضعیف شده بودند و گاهی اوقات

[۱] «مندی» اسم مستعاری است که نویسندهٔ پژوهش انتخاب کرده است.

می‌سوختند یا می‌خاریدند که علامتی از صدمه به عصب بود. عادت جویدن، زندگی اجتماعی او را دچار آسیب کرده بود. او در میان دوستانش آن‌قدر خجالت‌زده بود که دستانش را توی جیب‌هایش نگه می‌داشت و سر قرارها فکرش مرتب مشغول بود و انگشتانش را مشت می‌کرد. او سعی کرده بود با رنگ کردن ناخن‌هایش با لاک‌های بدمزه یا قول دادن به خودش، و اینکه از همین الان شروع می‌کند، تمام نیروی اراده‌اش را جمع و این عادت را ترک کند. ولی به‌محض اینکه شروع می‌کرد به انجام تکالیف یا تماشای تلویزیون، انگشتانش سر از دهانش درمی‌آوردند.

مرکز مشاوره، مندی را به یک دانشجوی دکتری روان‌شناسی ارجاع داد که مشغول مطالعه روی درمانی به نام «آموزش معکوس‌سازی عادت» بود. این روان‌شناس به‌خوبی با قانون طلایی عادت آشنا بود. او می‌دانست که تغییر عادت ناخن جویدن مندی مستلزم قرار دادن روتینی جدید در زندگی اوست.

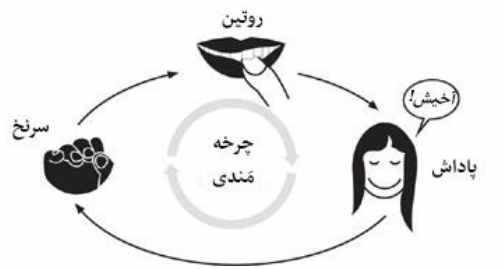
او از مندی پرسید: «درست قبل از اینکه دستت را برای جویدن ناخن‌هایت به دهانت ببری، چه احساسی داری؟»

مندی جواب داد: «کمی فشار در انگشتانم وجود دارد. اینجا، نوک ناخنم، درد می‌کند. بعضی وقت‌ها به انگشت شستم و بقیهٔ انگشتانم نگاه می‌کنم، دنبال پوستهٔ گوشهٔ ناخن می‌گردم و وقتی احساس می‌کنم چیزی هست که می‌توانم آن را بکنم، دستم را به سمت دهانم بالا می‌آورم. بعد سراغ تک‌تک ناخن‌ها می‌روم و همهٔ لبه‌های ناهموار را می‌جوم. وقتی شروع به این کار می‌کنم، احساس می‌کنم باید همهٔ آن‌ها را بجوم.»

اینکه از بیماران بخواهند چیزهایی که رفتار عادتی آن‌ها را تحریک می‌کند شرح دهند، آموزش آگاهی نامیده می‌شود و همانند اصرار ای ای بر اجبارِ افراد الکلی به تشخیص سرنخ‌های‌شان، این اولین مرحله در آموزش معکوس کردن عادت است. فشاری که مندی در ناخن‌هایش احساس می‌کرد، سرنخی برای عادت ناخن جویدن او بود.

«براد دوفرن» که مندی را درمان کرد گفت: «بیشتر عادت‌های مردم مدت‌هاست که اتفاق می‌افتند، برای همین آن‌ها توجه نمی‌کنند که چه چیزی باعث به وجود آمدن آن عادت‌ها می‌شود. مواردی از افرادی که لکنت زبان داشته‌اند به من مراجعه کرده‌اند، و من از آن‌ها می‌پرسم چه کلمات یا موقعیت‌هایی باعث تحریک لکنت زبان‌شان می‌شود و آن‌ها نمی‌دانند، چون از مدت‌ها قبل دیگر به آن موارد توجه نکرده‌اند.»

سپس درمانگر از مندی خواست که توصیف کند چرا ناخن‌هایش را می‌جود. در ابتدا برایش دشوار بود که دلیل بیاورد. با این حال، همان‌طور که صحبت‌شان پیش می‌رفت، مشخص شد که وقتی ناخن‌هایش را می‌جود که حوصله‌اش سر رفته باشد. درمانگر او را در چند موقعیت معمول آزمایشی نظیر تماشای تلویزیون و انجام تکالیف قرار داد و او شروع کرد به جویدن. او گفت وقتی تمام ناخن‌هایش را می‌جود، حس کامل بودن می‌کند. این پاداش عادت است: یک محرک فیزیکی که مندی به آن تمایل داشت.

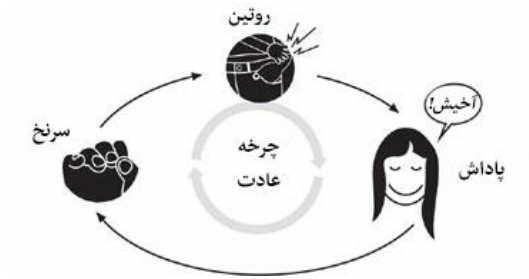


چرخهٔ عادت مندی

در پایان جلسهٔ اول، درمانگر، مندی را با یک تکلیف به خانه فرستاد: یک کارت یادداشت همراه خودت داشته باش و هر بار که این سرنخ -فشاری در نوک انگشتان- را احساس کردی، یک علامت روی آن بگذار. او هفتهٔ بعد با بیست‌وهشت علامت برگشت. تا آن لحظه او کاملاً از احساسی که قبل از عادتش پدیدار می‌شد آگاه بود. او می‌دانست که این عادت چند بار در طی کلاس یا حین تماشای تلویزیون اتفاق می‌افتد.

بعد درمانگر به مندی چیزی را یاد داد که «پاسخ رقابتی» نامیده می‌شود. هرگاه او احساس فشار در نوک انگشتانش می‌کرد، به خودش می‌گفت بایستی فوری دستانش را در جیب‌هایش یا زیر پاهایش بگذارد، یا مداد یا چیز دیگری بردارد تا بردن انگشت در دهان غیرممکن شود. بعد قرار شد مندی به دنبال چیزی بگردد که یک محرک سریع فیزیکی -مثل مالیدن بازویش یا تند و سریع زدن بند انگشتانش به یک میزتحریر- را فراهم می‌کرد؛ هرچیزی که باعث تولید یک پاسخ فیزیکی می‌شد.

سرنخ‌ها و پاداش‌ها همان قبلی‌ها بودند، فقط روتین عوض شده بود.



چرخهٔ عادت جدید مندی

آن‌ها این کار را در دفتر درمانگر به مدت سی دقیقه تمرین کردند و مندی با تکلیف جدیدی به خانه فرستاده شد: «کار با کارت یادداشت را ادامه بده، ولی وقتی احساس فشار در نوک انگشتانت می‌کنی، یک علامت تیک بزن و وقتی با موفقیت عادت را کنترل می‌کنی، یک علامت #.»

هفتهٔ بعد، مندی ناخن‌هایش را فقط سه بار جویده بود و هفت بار از پاسخ رقابتی استفاده کرده بود. او به خودش با مانیکور کردن جایزه داد، ولی همچنان به استفاده از کارت‌های یادداشت ادامه داد. بعد از یک ماه عادت ناخن جویدن از بین رفته بود. پاسخ رقابتی خودکار شده بود. یک عادت جای دیگری را گرفته بود.

«ناتان آذرین»، یکی از توسعه‌دهندگان آموزش معکوس کردن عادت، به من گفت: «این کار به‌طور مضحکی ساده به نظر می‌آید، ولی وقتی آگاه باشید که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، زمانی که سرنخ‌ها و پاداش‌ها را تشخیص دهید، نصف راه را طی کرده‌اید. به نظر می‌رسد که باید پیچیده‌تر از این‌ها باشد. واقعیت این است که مغز می‌تواند برنامه‌ریزی شود. فقط باید درمورد این کار جدی و آگاه باشید.»

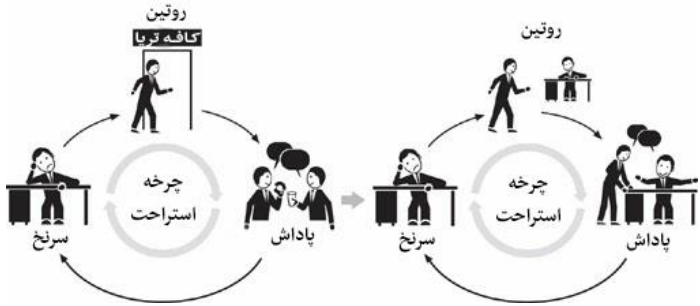
امروزه از روش معکوس‌سازی عادت برای درمان تیک‌های فیزیکی و گفتاری، افسردگی، سیگار کشیدن، قمار، اضطراب، خیس کردن رختخواب، تأخیر و به تعویق انداختن،

اختلالات وسواسی و دیگر مشکلات رفتاری استفاده می‌شود[۱] و تکنیک‌های آن نشان‌دهندهٔ یکی از اصول زیربنایی عادت‌ها است: اغلب، ما واقعاً تمایلاتی که باعث تحریک رفتارهای‌مان می‌شود را درک نمی‌کنیم، تا زمانی که به دنبال آن‌ها بگردیم. مندی هیچ‌گاه نفهمید یک تمایل به تحریک فیزیکی باعث می‌شد که ناخن‌هایش را بجود، اما وقتی این عادت را کالبدشکافی کرد، پیدا کردن روتین جدیدی که همان پاداش را برای او فراهم می‌کرد، برایش آسان شد.

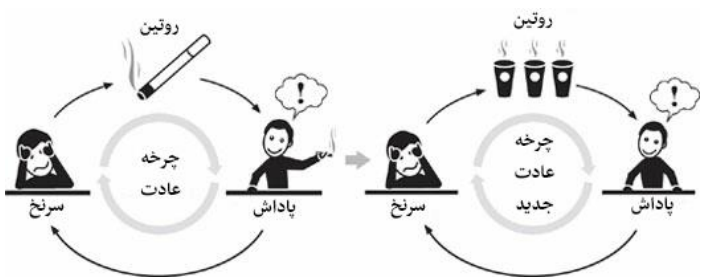
فرض کنید می‌خواهید خوراکی خوردن هنگام کار را متوقف کنید. آیا پاداش جست‌وجوی شما برای برطرف کردن گرسنگی‌تان است؟ یا پاداش این است که در کسالت و بی‌حوصلگی وقفه ایجاد کند؟ اگر خوراکی می‌خورید تا برای مدتی کوتاه (از فشارهای عصبی‌تان) رها شوید، می‌توانید به‌سادگی روتین دیگری پیدا کنید، مثل یک پیاده‌روی سریع، یا اینکه به خودتان اجازه بدهید سه دقیقه از اینترنت استفاده کنید، که همان وقفه را به شما می‌دهد، بدون اینکه اندازهٔ دور کمرتان افزایش یابد.

---

[۱] دوفرن در ایمیلی تأکید کرد که روش‌هایی نظیر آن‌هایی که برای مندی مورداستفاده قرار گرفتند -که با عنوان «آموزش ساده‌شدهٔ معکوس‌سازی عادت» شناخته می‌شوند- گاها با روش‌های اچ آر تی (آموزش معکوس‌سازی عادت) تفاوت دارند. او نوشته است: «درک من این است که معکوس‌سازی ساده‌شدهٔ عادت برای کاهش عادت‌ها (برای مثال، کشیدن مو، جویدن ناخن، مکیدن انگشت شست)، تیک‌ها (حرکتی و صوتی)، و لکنت زبان مؤثر است.» با این حال، شرایط دیگر ممکن است مستلزم شکل‌های شدیدتری از اچ آر تی باشند. دوفرن نوشته است: «درمان‌های مؤثر برای افسردگی، سیگار کشیدن، مشکلات قماربازی، و غیره تحت عنوان کلی *درمان رفتاری شناختی* قرار می‌گیرند» و تأکید کرده است که جایگزینی ساده‌شدهٔ عادت، اغلب برای این مشکلات، که به مداخله‌ای شدیدتر نیاز دارند، مؤثر نیست.



اگر می‌خواهید سیگار را ترک کنید، از خودتان بپرسید آیا به‌خاطر اینکه عاشق نیکوتین هستید سیگار می‌کشید، یا به این علت که سیگار میزان زیادی محرک، ساختاری برای روزتان، یا راهی برای معاشرت در اختیار شما قرار می‌دهد؟ اگر به‌خاطر اینکه به محرک نیاز دارید سیگار می‌کشید، مطالعات نشان می‌دهند که مقداری کافئین در بعدازظهر می‌تواند احتمال ترک کردن شما را افزایش دهد. بیش از سی‌وشش پژوهش نشان می‌دهند که شناسایی سرنخ‌ها و پاداش‌هایی که با سیگار ارتباط دارند، و بعد انتخاب روتین‌هایی که همان پاداش‌ها -قطعه‌ای نیکورت، مجموعه‌ای از دراز نشست‌های سریع، یا فقط چند دقیقه حرکت کششی و سپس شل‌کردن عضله‌ها- را فراهم کنند، احتمال ترک کردن شما را افزایش می‌دهند.



اگر سرنخ‌ها و پاداش‌ها را شناسایی کنید، می‌توانید روتین را تغییر دهید. دست‌کم اغلب اوقات.

با همهٔ این حرف‌ها، برای بعضی عادت‌ها جزء دیگری نیز وجود دارد که ضروری است: اعتقاد (باور).

۳.

دانگی بعد از اینکه در سال ۱۹۹۶ سرمربی شد، به اعضای تیم بوکانیرز گفت: «شش دلیل وجود دارد که همه فکر می‌کنند ما نمی‌توانیم ببریم.» چند ماه قبل از شروع فصل بود و همه در اتاق رخت‌کن نشسته بودند. دانگی همهٔ نظریه‌هایی را که در روزنامه‌ها خوانده یا در رادیو شنیده بودند فهرست کرد: مدیریت تیم افتضاح بود، مربی جدیدشان آزمایش نشده بود، بازیکنان تباه شده بودند، شهر هیچ اهمیتی به آن‌ها نمی‌داد، بازیکنان کلیدی آسیب دیده بودند، آن‌ها استعداد لازم را نداشتند.

دانگی گفت: «این‌ها دلایل فرضی هستند. اما واقعیت این است: از حالا به بعد، هیچ‌کس بیشتر از ما تلاش نخواهد کرد.»

دانگی توضیح داد که استراتژی‌اش این است که رفتارهای تیم را عوض کند تا این‌که عملکردشان خودکار شود. او معتقد نبود که بوک‌ها به حرفه‌ای‌ترین استراتژی و سبک بازی نیاز دارند. او فکر نمی‌کرد که آن‌ها مجبورند صدها آرایش را به خاطر بسپارند. بلکه فقط بایستی چند حرکت کلیدی را یاد بگیرند و هر دفعه آن‌ها را درست انجام دهند.

اما رسیدن به کمال در فوتبال مشکل است. هرم ادواردز، یکی از مربیان دستیار دانگی، گفت: «در تک تک مسابقات فوتبال کسی خراب‌کاری می‌کند. بیشتر اوقات این خراب‌کاری نه فیزیکی، بلکه فکری و ذهنی است.» وقتی بازیکنان بیش از حد فکر می‌کنند یا بازی‌های‌شان را پیش‌بینی می‌کنند، بازی‌شان خراب می‌شود. چیزی که دانگی می‌خواست این بود که تمام فرایندهای تصمیم‌گیری را از بازی خارج کنند. و برای انجام این کار، لازم بود عادت‌های فعلی‌شان را شناسایی کنند و روتین‌های جدید را بپذیرند. او این کار را با تماشای بازی تیمش آغاز کرد.

او یک روز صبح موقع تمرین فریاد زد: «بگذارید روی خط دفاع کار کنیم، شمارهٔ پنجاه‌وپنج، کار تو چیست؟»

دریک بروکز، بازیکن پشت خط دفاعی، گفت: «من مواظب دوندهٔ عقب و دفاع هستم.»

«دقیقاً به چه چیزی نگاه می‌کنی؟ چشم‌هایت کجا هستند؟»

بروکز گفت: «من به حرکت دفاع نگاه می‌کنم. من به پاهای بازیکن خط حمله بعد از اینکه توپ را می‌گیرد نگاه می‌کنم. دنبال فاصله‌های بازیکنان می‌گردم تا ببینم آیا می‌خواهند پاس بدهند و آیا بازیکن خط حمله می‌خواهد توپ را به کدام سمت پرتاب کند.» در فوتبال، این سرنخ‌های بصری «کلید» نامیده می‌شوند و برای هر بازی تعیین‌کننده‌اند. ابداع دانگی این بود که از این کلیدها به‌عنوان سرنخ‌هایی برای عادت‌های بازسازی‌شده استفاده می‌کرد. او می‌دانست که گاهی اوقات بروکز، در شروع بازی، برای لحظه‌ای طولانی مردد می‌شود. برای او چیزهای زیادی وجود داشتند که به آن‌ها فکر کند -آیا دفاع در حال خارج شدن از آرایش است؟ آیا پای عقب دونده نشان‌دهندهٔ این است که در حال آماده شدن برای دویدن است یا می‌خواهد پاس بدهد؟- که گاهی اوقات باعث کند شدن او می‌شدند.

هدف دانگی این بود که ذهن بروکز را از تمام این تجزیه‌وتحلیل‌ها آزاد کند. همانند معتادان گمنام الکلی، او از همان سرنخ‌هایی استفاده می‌کرد که بروکز از قبل به آن‌ها عادت داشت، ولی روتین‌هایی متفاوت به او می‌داد که در نهایت به‌طور خودکار اتفاق می‌افتادند.

دانگی به بروکز گفت: «من هم می‌خواهم که از همان کلیدها استفاده کنی ولی اول فقط روی برگشتن به عقب تمرکز کن. این کار را بدون فکر کردن انجام بده. وقتی در جایگاه قرار بگیری، آن موقع شروع می‌کنی به جست‌وجوی بازیکن خط حمله.»

این تغییری نسبتاً معمولی بود؛ چشم‌های بروکز به سمت همان سرنخ‌ها رفتند، ولی به‌جای نگاه کردن به چندین مکان در آنِ واحد، دانگی آن‌ها را به‌ترتیب قرار داد و زودتر از موقع به او می‌گفت که وقتی هر کلید را می‌بیند، چه تصمیمی بگیرد. این سیستم زیرکانه بود چون نیاز به تصمیم‌گیری را حذف می‌کرد و به بروکز اجازه می‌داد سریع‌تر حرکت کند، چون همه‌چیز به‌جای اینکه انتخاب باشد، یک واکنش -و نهایتاً یک عادت- بود.

دانگی به همهٔ بازیکنان دستورالعمل‌هایی مشابه داد و آرایش‌ها را دوباره و دوباره تمرین کرد. تقریباً یک سال طول کشید تا عادت‌های موردنظر دانگی کنترل اوضاع را به دست بگیرند. این تیم در طول سال حتی بازی‌های آسانش را هم باخت. نویسندگان

ستون‌های ورزشی می‌پرسیدند چرا بوک‌ها وقت‌شان را با یک شیاد روان‌شناس تلف می‌کنند.

ولی بوک‌ها به‌آهستگی شروع به پیشرفت کردند. سرانجام، بازیکنان آن‌قدر به این الگوها مسلط شدند که وقتی زمین بازی را در دست می‌گرفتند، به‌طور خودکار آن‌ها را اجرا می‌کردند. در فصل دوم مربیگری دانگی، بوک‌ها پنج بازی اول‌شان را بردند و برای اولین بار در عرض پانزده سال گذشته به مسابقات حذفی راه یافتند. در سال ۱۹۹۹، آن‌ها جام قهرمانی را به خانه بردند.

کم‌کم سبک مربیگری دانگی توجه همگان را جلب کرد. رسانه‌های ورزشی، عاشق رفتار ملایم، تقوای مذهبی و اهمیتی شدند که دانگی برای تعادل بین کار و خانواده قائل بود. روزنامه‌ها می‌نوشتند که چگونه او پسرانش، اریک و جیمی، را به استادیوم می‌آورد تا بتوانند هنگام تمرین در آنجا بگردند. آن‌ها تکالیف‌شان را در دفتر او انجام می‌دادند و حوله‌های اتاق رخت‌کن را مرتب می‌کردند. به نظر می‌رسید که بالاخره موفقیت از راه رسیده بود.

بوک‌ها دوباره در سال ۲۰۰۰، و بعد دوباره در سال ۲۰۰۱، به مسابقات حذفی راه یافتند. حالا طرف‌دارها هر هفته استادیوم را پر می‌کردند. گوینده‌های برنامه‌های ورزشی رادیو و تلویزیون از این تیم به‌عنوان جنگجویان سوپربول یاد می‌کردند. همه‌چیز در حال واقعی شدن بود.

❊❊❊

اما وقتی بوک‌ها قوی و نیرومند شدند، مسئله‌ای دردسرساز ظاهر شد؛ آن‌ها اغلب محکم و با نظم بازی می‌کردند، اما در لحظات پرتنش و تعیین‌کننده، همه‌چیز به هم می‌ریخت[۱].

---

[۱] دانگی در نامه‌ای گفته است: «من آن را به‌عنوان جدا افتادن (از عادت‌ها) در بازی‌های بزرگ توصیف نمی‌کنم. آن را خوب بازی نکردن در موقعیت‌های تعیین‌کننده می‌نامم، و قادر نبودن به عملی‌کردن آن درس‌ها، زمانی

در سال ۱۹۹۹، بعد از شش برد پی‌درپی در انتهای فصل، بوک‌ها بازی قهرمانی کنفرانس را در مقابل تیم سنت لوییس خراب کردند. در سال ۲۰۰۰، یک بازی با جام سوپربول فاصله داشتند که در مقابل فیلادلفیا ایگلز از هم پاشیدند و ۲۱ بر ۳ باختند. در سال بعد، همان مورد دوباره اتفاق افتاد و بوک‌ها با حساب ۳۱ بر ۹ به ایگلز باختند و شانس‌شان را برای صعود از دست دادند.

دانگی به من گفت: «ما تمرین می‌کردیم و همه‌چیز دست‌به‌دست هم می‌داد و بعد به یک بازی بزرگ می‌رفتیم و آن بازی طوری بود که انگار اصلاً آموزش ندیده بودند. بعد بازیکنانم می‌گفتند *خب، آن بازی مهم بود و من به همان چیزی که می‌دانستم، برگشتم.* چیزی که در واقع می‌گفتند این بود که آن‌ها بیشتر اوقات به سیستم بازی اعتماد داشتند، ولی هنگامی که همه‌چیز در خطر بود، این اعتقاد و باور درهم می‌شکست.[۱]»

در پایان فصل ۲۰۰۱، بعد از اینکه بوک‌ها سوپربول را برای دومین سال پی‌درپی از دست دادند، مدیرکل تیم دانگی را به خانه‌اش دعوت کرد. دانگی اتومبیلش را نزدیک درخت بلوط تنومندی پارک کرد، به داخل رفت و سی ثانیه بعد اخراج شد.

بوک‌ها بازی را ادامه دادند تا اینکه سال بعد با استفاده از آرایش‌ها و بازیکنان دانگی، و با تکیه بر عادت‌هایی که او شکل داده بود، سوپربول را بردند. هنگامی که مربی جایگزین او جایزهٔ لامباردی را بالا می‌برد، دانگی او را از تلویزیون تماشا می‌کرد.

که همهٔ آن‌ها روی خط بازی قرار دارند. تیم سنت لوییس یکی از مهاجمان بزرگ امتیازگیرنده را در تاریخ ان اف ال داشت. آن‌ها موفق شدند در حالی که سه دقیقه از بازی باقی مانده بود، یک امتیاز تاچ داون بگیرند. تیمی که تقریباً در هر بازی ۳۸ امتیاز می‌گرفت، در مقابل دفاع ما یک امتیاز تاچ داون و یک اف جی گرفت، بنابراین من به‌سختی می‌توانم فکر کنم که بازکنان در آن بازی جدا افتادند.»

[۱] دانگی در نامهٔ دیگری گفت: «ما دوباره در مسابقهٔ حذفی با تیم فیل در یک نمایش ضعیف دیگر باختیم. این احتمالاً بدترین بازی حذفی بود و این امر تحت شایعات زیادی انجام شد، بنابراین همه می‌دانستند که... مالک در حال تغییر مربی بود. من فکر می‌کنم که ما در گذشته مواردی را داشته‌ایم که در آن‌ها واقعاً به این سیستم اعتماد نداشتیم، ولی مطمئن نیستم که در این مورد هم مسئله این بوده باشد. تیم فیلادلفیا فقط یک مسابقهٔ سخت برای ما بود و ما نمی‌توانستیم آن‌ها را پشت‌سر بگذاریم. و چون خوب بازی نکردیم، وضع امتیازات ما خیلی بد شد. با این حال این بازی یکی از بازی‌های بد ما از سال ۹۶ بود.»

۴.

حدود شصت نفر -مادران فوتبالیست‌ها و وکلا، موقع وقفهٔ ناهار، مردان پیر با خال‌کوبی‌های رنگ‌ورورفته و نوگرایان- در کلیسایی نشسته‌اند و به حرف‌های مردی گوش می‌کنند که شکمی نسبتاً بزرگ و کراواتی دارد که چشم‌های آبی کم‌حالش را جذاب‌تر می‌کند؛ مثل سیاست‌مدار موفق باجذبه‌ای به نظر می‌رسد که از انتخاب مجدد خودش مطمئن است.

او می‌گوید: «اسم من جان است. من به الکل معتادم.»

همه پاسخ می‌دهند: «سلام جان.»

جان می‌گوید: «اولین باری که تصمیم گرفتم کمک بگیرم وقتی بود که بازوی پسرم شکست.» او پشت تریبون ایستاده است؛ «در محل کارم رابطه‌ای داشتم و آن شخص به من گفت می‌خواهد به این رابطه خاتمه بدهد. به یک مشروب‌فروشی رفتم و دو شیشه مشروب خوردم و پشت میز کارم برگشتم، بعد موقع ناهار با یکی از دوستانم به مشروب‌فروشی دیگری رفتم و هرکدام چند مشروب خوردیم. بعد، حدود ساعت دو، من و دوست دیگری آنجا را ترک کردیم و کافهٔ دیگری پیدا کردیم. آن روز نوبت من بود که بچه‌هایم را از مدرسه برگردانم -همسرم هنوز از رابطهٔ من خبر نداشت- بنابراین به طرف مدرسه رانندگی کردم و آن‌ها را برداشتم. در حال رانندگی به سمت خانه در خیابانی بودم که هزاران بار در آن رانندگی کرده بودم، و با شدت به یک علامت توقف بر روی پیاده‌رویِ انتهای بلوک زدم، بوم، درست توی علامت. سام -او پسرم است- کمربندش را نبسته بود، برای همین به سمت شیشهٔ جلوی اتومبیل پرت شد و بازویش شکست. محل برخورد صورتش بر روی داشبورد، خونی بود. شیشهٔ جلوی اتومبیل شکسته بود و من به‌شدت ترسیده بودم.

آن موقع بود که به این نتیجه رسیدم که به کمک احتیاج دارم. بنابراین در یک کلینیک ثبت‌نام کردم و بعد بیرون آمدم و برای مدتی همه‌چیز خیلی خوب بود. سی ماه همه‌چیز عالی بود. احساس می‌کردم کنترلم را در دست دارم و هر چند روز یک بار به جلساتی می‌رفتم، ولی بالاخره کم‌کم فکر کردم من آدم خیلی بازنده‌ای نیستم که به وقت گذراندن با یک مشت الکلی محتاج باشم. برای همین دیگر به آن جلسات نرفتم. بعد

مادرم سرطان گرفت. تقریباً دو سال بعد از اینکه مشروب را کنار گذاشته بودم، سر کار بودم که مادرم به من تلفن زد. او در حال رانندگی از مطب دکتر به سمت خانه بود و گفت دکتر به من گفته *ما می‌توانیم درمانش کنیم، ولی سرطان خیلی پیشرفت کرده.* اولین کاری که بعد از گذاشتن گوشی کردم این بود که یک مشروب‌فروشی پیدا کردم، تا دو سال بعد از آن روز، آن‌قدر مست بودم که همسرم مرا ترک کرد، و دوباره قرار بود من بچه‌ها را از مدرسه برگردانم. تا آن موقع من در شرایط بسیار بدی بودم. یکی از دوستانم داشت به من یاد می‌داد که چگونه از مواد مخدر استفاده کنم، و هر روز بعدازظهر داخل دفترم مقداری کار می‌کردم و مقداری مواد مصرف می‌کردم!

به هر حال، من باید بچه‌ها را از مدرسه برمی‌گرداندم. در راه مدرسهٔ آن‌ها بودم و احساس می‌کردم حالم کاملاً خوب است و همه‌چیز تحت کنترلم است، اما چراغ قرمز را رد کردم و کامیون بزرگی محکم به اتومبیل من کوبید. ماشین چپ شد. هیچ جای بدنم یک خراش هم برنداشته بود. از ماشین بیرون آمدم و سعی کردم آن را هل بدهم، چون فکر کردم اگر بتوانم آن را به خانه ببرم و قبل از آنکه پلیس‌ها برسند از آنجا بروم، مشکلی نخواهم داشت. معلوم است که این کار فایده‌ای نداشت و وقتی به‌خاطر رانندگی هنگام مستی دستگیرم کردند، به من نشان دادند که چطور سمت مسافر اتومبیل کاملاً مچاله شده بود. جایی که معمولاً سامی می‌نشست. اگر او آنجا بود، کشته می‌شد.

بنابراین دوباره به جلسات رفتم، پشتیبانم به من گفت که اشکالی ندارد اگر احساس کنم تحت کنترل هستم. بدون یک قدرت بالاتر در زندگی‌ام، بدون اقرار به ناتوانی، هیچ‌کدام از این کارها فایده‌ای نداشت. فکر کردم این حرف‌ها چرند است -من به خدا اعتقاد نداشتم، ولی می‌دانستم اگر چیزی عوض نشود، بالاخره بچه‌هایم را به کشتن خواهم داد. برای همین شروع کردم به کار کردن روی این مسئله، کار کردن روی اعتقاد به چیزی بزرگ‌تر از خودم. و این کار دارد مؤثر واقع می‌شود. نمی‌دانم که آیا این خداست یا چیز دیگری، ولی قدرتی وجود دارد که به من کمک کرده است تا به الان برای هفت سال از مشروب دور باشم و در برابر این قدرت احساس ترسی آمیخته به احترام دارم. من هر صبح هشیار بیدار نمی‌شوم - منظورم این است که هفت سال است به مشروب لب نزده‌ام، ولی بعضی صبح‌ها بیدار می‌شوم در حالی که احساس می‌کنم آن روز قرار است زمین بخورم. اینجور وقت‌ها به‌دنبال قدرتی بالاتر می‌گردم و به پشتیبانم تلفن

می‌زنم. ما بیشتر اوقات اصلا درمورد مشروب حرف نمی‌زنیم. تا موقعی که آماده می‌شوم دوش بگیرم، درمورد زندگی، ازدواج و کارم صحبت می‌کنیم.»

اولین شکاف‌ها در این نظریه که سازمان معتادان گمنام الکلی صرفا به‌خاطر برنامه‌ریزی مجدد عادت‌های شرکت‌کنندگان موفق شده، کمی بیشتر از یک دهه پیش به وجود آمد و عامل آن داستان‌های افراد الکلی نظیر جان بود. محققان کم‌کم دریافتند که جایگزینی عادت برای بسیاری از افراد خیلی خوب به نتیجه می‌رسد، البته تا زمانی که تنش‌های زندگی -مثل اینکه بفهمید مادرتان سرطان دارد، یا زندگی مشترک‌تان دارد از هم می‌پاشد- خیلی بیشتر از مشکلی عادی می‌شوند، تا جایی که الکلی‌ها اغلب بعد از مدتی هشیاری، دوباره به الکل پناه می‌برند. دانشگاهیان می‌پرسیدند اگر جایگزینی این‌قدر مؤثر است، چرا به نظر می‌رسد در موقعیت‌های بحرانی شکست می‌خورد. و هنگامی که آن‌ها برای جواب دادن به این سؤال، داستان زندگی معتادان به الکل را به‌دقت بررسی می‌کردند، درمی‌یافتند که رفتارهای جایگزین فقط زمانی تبدیل به رفتارهای بادوام می‌شوند که با چیز دیگری همراه شوند.

برای مثال، گروهی از محققان در گروه تحقیقات الکل در کالیفرنیا متوجه یک الگو در مصاحبه‌ها شدند. معتادان به الکل بارها و بارها یک چیز را می‌گفتند: شناسایی سرنخ‌ها و پیدا کردن روتین‌های جدید مهم است، ولی بدون یک عامل دیگر، عادت‌های جدید هیچ‌گاه به‌طور کامل کنترل اوضاع را به دست نمی‌گیرند.

افراد الکلی می‌گفتند که این راز، خداست.

محققان با این توضیح قانع نمی‌شوند. خدا و معنویت فرضیه‌هایی قابل‌آزمایش نیستند. کلیساها پر از افراد دائم‌الخمری است که علی‌رغم اعتقاد به تقوا، به مشروب خوردن ادامه می‌دهند. با وجود این، در صحبت‌هایی که با معتادان می‌شد، معنویت مرتباً تکرار می‌شد. بنابراین در سال ۲۰۰۵، گروهی از دانشمندان -که این بار با یو سی برکلی، دانشگاه برون، و مؤسسات ملی سلامت در ارتباط بودند- از معتادان به الکل درمورد همه‌نوع موضوعات مذهبی و معنوی سؤال کردند. بعد به داده‌ها نگاه کردند تا ببینند آیا هیچ رابطه‌ای بین باور مذهبی و اینکه افراد چه مدت از مشروب فاصله می‌گیرند، وجود دارد یا خیر.

یک الگو پدیدار شد. داده‌ها نشان می‌دادند الکلی‌هایی که تکنیک‌های جایگزینی عادت را تمرین کرده بودند، تا زمانی هشیار می‌ماندند که واقعه‌ای پرتنش در زندگی‌شان اتفاق نمی‌افتاد، که آن موقع تعدادی از آن‌ها دوباره شروع می‌کردند به مشروب خوردن، و فرقی نمی‌کرد چند روتین جدید را پذیرفته باشند.

اما برای الکلی‌هایی مثل جان در بروکلین که اعتقاد داشتند نیرویی برتر وارد زندگی‌شان شده است، این احتمال که دوره‌های پرتنش را همچنان دور از مشروب پشت‌سر بگذارند، بیشتر بود.

زمانی که افراد یاد می‌گرفتند چگونه به چیزی اعتقاد داشته باشند، آن مهارت خودش را به دیگر بخش‌های زندگی آنان تسری می‌داد، تا وقتی که کم‌کم باور می‌کردند می‌توانند تغییر کنند. باور و اعتقاد مؤلفه‌ای بود که یک چرخهٔ عادت بازسازی‌شده را به رفتاری دائمی تبدیل می‌کرد.

تانیگان، محقق نیومکزیکو، گفت: «اگرچه من این حرف را سال قبل نمی‌زدم ولی به نظر می‌رسد که اعتقادات خیلی مهم و تعیین‌کننده است. لازم نیست که حتماً به خدا اعتقاد داشته باشید، بلکه لازم است این ظرفیت را داشته باشید که باور کنید اوضاع بهتر خواهد شد. حتی اگر به افراد عادت‌های بهتری بدهید، باعث ترمیم علتی که در اصل آن‌ها را واداشته دوباره مشروب بخورند نمی‌شود. بالاخره یک روز بد فرا می‌رسد و هیچ روتین جدیدی باعث نخواهد شد که همه‌چیز روبه‌راه به نظر برسد. چیزی که می‌تواند تفاوت ایجاد کند باور داشتن به این است که شما می‌توانید بدون الکل با تنش مقابله کنید.»

ای ای با قرار دادن معتادان به الکل در جلساتی که در آن باور و اعتقاد یک اصل مسلم است -در آنجا باور، بخشی ضروری از دوازده مرحله است- به مردم آموزش می‌دهد که چگونه به چیزی اعتقاد و باور داشته باشند تا در نتیجه به این برنامه و به خودشان اعتقاد پیدا کنند. این کار به افراد امکان می‌دهد تا باور کنند که اوضاع بالاخره بهتر خواهد شد، تا وقتی که اوضاع واقعاً بهتر شود.

«لی آن کاسکوتاس»، دانشمندی ارشد در گروه تحقیق درباره الکل، گفت: «در یک زمانی، افرادی که در برنامهٔ ای ای شرکت می‌کنند به اطراف اتاق نگاه می‌کنند و فکر می‌کنند اگر این برنامه برای فلان مرد مؤثر بوده، پس فکر می‌کنم که می‌تواند برای من هم مؤثر باشد. تجربه‌های مشترک و یک چیز واقعاً قدرتمند در این گروه‌ها وجود دارد.

اگر افراد تنها باشند، ممکن است درمورد توانایی‌شان برای تغییر بدبین باشند، ولی یک گروه آن‌ها را متقاعد می‌کند که بی‌اعتقادی را کنار بگذارند. یک جامعه باور و اعتقاد خلق می‌کند.»

هنگامی که جان در حال ترک جلسهٔ ای ای بود، از او پرسیدم چرا این برنامه اکنون مؤثر است درحالی‌که قبلاً شکست خورده بود. او به من گفت: «بعد از حادثهٔ کامیون، موقعی که شروع کردم به آمدن به جلسات، یک نفر برای اینکه صندلی‌ها را کنار بگذارد دنبال داوطلب می‌گشت. من دستم را بلند کردم. چیز مهمی نبود، فقط پنج دقیقه وقت گرفت، ولی اینکه کاری انجام دادم که اصلاً به‌خاطر خودم نبود، احساس خوبی به من داد. فکر می‌کنم همان کار باعث شد راه متفاوتی را آغاز کنم. بار اول آماده نبودم که وارد گروه شوم، ولی وقتی برگشتم، آماده بودم که به چیزی اعتقاد پیدا کنم.»

۵.

در عرض یک هفته پس از اخراج دانگی، مالک تیم ایندیاناپولیس کالتز پیغامی پانزده دقیقه‌ای پر از احساس و هیجان روی دستگاه پیغام‌گیر دانگی گذاشت. تیم کالتز علی‌رغم داشتن یکی از بازیکنان بسیار حرفه‌ای خط حملهٔ ان اف ال، پیتون منینگ، به‌تازگی فصل خیلی بدی را پشت‌سر گذاشته بود. این مالک به کمک نیاز داشت. او گفت از باختن خسته شده است. دانگی به ایندیاناپولیس نقل‌مکان کرد و سرمربی شد.

او بلافاصله همان برنامهٔ اصلی بازی را به کار گرفت: مشخص کردن روتین‌های تیم کالتز و آموزش به بازیکنان که چگونه از سرنخ‌های قبلی برای ساختن عادت‌های بازسازی‌شده استفاده کنند. تیم کالتز ۱۰ بر ۶ برنده شد و صلاحیت شرکت در مسابقات حذفی را پیدا کرد. فصل بعد، آن‌ها ۱۲ بر ۴ بردند و با جام سوپربول یک بازی فاصله داشتند. عکس‌های آن‌ها از طریق روزنامه‌ها و تلویزیون در تمام کشور پخش شد. طرف‌داران هجوم می‌آوردند تا کلیسایی را که دانگی در آن حضور یافته بود ببینند. پسران

دانگی عضو ثابت اتاق رخت‌کن تیم کالتز و کنار زمین بازی شدند. در سال ۲۰۰۵، جیمی، بزرگ‌ترین پسرش، از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد و در فلوریدا به دانشگاه رفت.

اما همان‌طور که موفقیت دانگی افزایش می‌یافت، همان الگوی دردسرساز ظاهر شد. کالت‌ها در یک فصل منظم بازی می‌کردند، فوتبال را می‌بردند، و بعد تحت فشار مسابقات حذفی، شکست می‌خوردند.

دانگی به من گفت: «باور بزرگ‌ترین بخش موفقیت در فوتبال حرفه‌ای است. تیم می‌خواست که باور کند، ولی وقتی اوضاع وخیم می‌شد، آن‌ها به حوزهٔ امن و عادت‌های سابق‌شان برمی‌گشتند.»

تیم کالتز فصل معمول ۲۰۰۵ را با چهارده برد و دو باخت به پایان برد، که بهترین رکورد در سابقه‌اش بود.

بعد فاجعه‌ای رخ داد.

سه روز قبل از کریسمس، نیمه‌شب تلفن دانگی زنگ زد. همسرش تلفن را جواب داد و گوشی را به دانگی داد، چون فکر می‌کرد یکی از بازیکنان تلفن کرده است. پرستاری پشت خط بود. او گفت که جیمی، پسر دانگی، را اوایل عصر با جراحات مربوط به فشار واردشده به گلویش به بیمارستان آورده‌اند. دوستش او را در حالی که با یک کمربند دور گردنش از سقف آویزان بود پیدا کرده بود. امدادگران با سرعت او را به بیمارستان رسانده بودند، ولی تلاش‌ها برای احیا ناموفق بودند. او مرده بود.

یک کشیش به آنجا پرواز کرد تا کریسمس را با این خانواده بگذراند. کشیش به آن‌ها گفت: «زندگی دیگر هرگز مثل سابق نخواهد شد. ولی شما همیشه احساسی را که اکنون دارید نخواهید داشت.»

چند روز بعد از مراسم خاک‌سپاری، دانگی به زمین بازی برگشت. او به چیزی نیاز داشت که حواسش را پرت کند و همسرش و تیم او را تشویق می‌کردند تا سر کار برگردد. او بعدها نوشت: «من به‌شدت تحت‌تأثیر محبت و پشتیبانی آن‌ها قرار گرفته بودم. ما به‌عنوان یک تیم، همیشه در اوقات سخت به هم تکیه کرده بودیم، و من در آن زمان به آن‌ها بیشتر از هروقت دیگری احتیاج داشتم.»

آن‌ها اولین بازی مسابقات حذفی را باختند که پایان‌دهندهٔ فصل‌شان بود. ولی یکی از بازیکنان به من گفت در دورهٔ مراقبت از دانگی در جریان این فاجعه «چیزی عوض شد». او گفت: «ما مربی را در جریان این حادثهٔ وحشتناک دیده بودیم و می‌خواستیم به‌نحوی به او کمک کنیم.»

ساده‌لوحانه و حتی بی‌خردانه است که بگوییم مرگ یک مرد جوان می‌تواند روی بازی‌های فوتبال تأثیر بگذارد. دانگی همیشه گفته است که هیچ‌چیز برای او مهم‌تر از خانواده‌اش نیست. اما بازیکنانش می‌گویند در جریان شوک ناشی از مرگ جیمی، هنگامی که تیم کالتز برای فصل بعد آماده می‌شد، چیزی عوض شد؛ تیم تسلیم دیدگاه دانگی درمورد اینکه چطور باید فوتبال بازی کرد شد، طوری که قبلاً بازی نکرده بودند. آن‌ها شروع کردند به باور داشتن!

یکی از بازیکنان که همانند دیگران به شکل گمنام درمورد آن دوره صحبت می‌کرد گفت: «من همیشه نگران قرارداد و حقوقم بودم. اما موقعی که مربی بعد از مراسم خاک‌سپاری برگشت، می‌خواستم هرچیزی را که می‌توانستم به او بدهم تا صدمهٔ روحی‌اش را کمتر کنم. از آن موقع به بعد، به‌نوعی خودم را وقف تیم کردم.»

بازیکن دیگری به من گفت: «بعضی از مردان دوست دارند همدیگر را بغل کنند. من این کار را دوست ندارم. ده سال است که پسرانم را بغل نکرده‌ام. ولی بعد از اینکه مربی برگشت، به طرف او رفتم و مدتی طولانی او را بغل کردم، چون می‌خواستم بداند که من به‌خاطر او آنجا هستم.»

بعد از مرگ پسر دانگی، تیم کم‌کم با سبکی متفاوت بازی می‌کرد. این اعتقاد در میان بازیکنان به وجود آمد که استراتژی دانگی قدرتمند است. در تمرین‌های قبل از شروع فصل ۲۰۰۶، تیم کالتز محکم و دقیق بازی می‌کرد.

بازیکن سومی درباره آن دوره به من گفت: «بیشتر تیم‌های فوتبال واقعاً تیم نیستند، آن‌ها فقط افرادی هستند که با هم کار می‌کنند. ولی ما یک تیم شدیم. احساس فوق‌العاده‌ای بود. مربی جرقهٔ این اتفاق بود، اما موضوع چیزی بیشتر از فقط او (مربی) بود. بعد از اینکه برگشت، احساس می‌کردیم ما بالاخره به یکدیگر ایمان آورده‌ایم، که می‌دانیم چطور با هم بازی کنیم، طوری که قبلاً نمی‌دانستیم.»

برای تیم کالتز، از بطن یک فاجعه، کم‌کم باور به تیم خودشان -به تاکتیک‌های دانگی و توانایی‌شان برای بردن- پدیدار شد. ولی اغلب اوقات یک باور مشابه می‌تواند بدون هیچ مصیبتی به وجود بیاید.

برای مثال، در یکی از مطالعات هاروارد در سال ۱۹۹۴ که افرادی را بررسی کرد که زندگی‌شان به‌طور اساسی عوض شده بود، محققان دریافتند که بعضی از این افراد بعد از یک واقعهٔ بد شخصی، مثل طلاق یا بیماری‌های مهلک، عادت‌های‌شان را دوباره‌سازی کرده بودند. بقیه بعد از اینکه دیدند دوست‌شان متحمل واقعهٔ خیلی بدی شده است، عوض شدند، مثل وقتی که بازیکنان دانگی شاهد تقلا و دست و پا زدن او بودند.

با این حال، همیشه هم این‌طور نیست که فاجعه‌ای قبل از دگرگونی افراد رخ داده باشد. به‌جای آن، آن‌ها به این دلیل تغییر می‌کردند که وارد گروه‌هایی اجتماعی می‌شدند که تغییر را برای آن‌ها آسان‌تر می‌کرد. زنی گفت از وقتی در یک کلاس روان‌شناسی ثبت‌نام و با گروهی فوق‌العاده ملاقات کرد، زندگی‌اش به‌کلی عوض شد. آن زن به محققان گفت: «آن کلاس ناخواسته مشکلات دیگری را برای من به وجود آورد. دیگر نمی‌توانستم وضع موجود را تحمل کنم، و از درون تغییر کرده بودم.» مرد دیگری گفت دوستان جدیدی پیدا کرده که توانسته در میان آن‌ها تمرین کند که اجتماعی باشد. او گفت: «وقتی تلاش می‌کنم بر خجالتم غلبه کنم، احساس می‌کنم این واقعاً من نیستم که نقش بازی می‌کند، بلکه شخص دیگری است.» ولی از طریق تمرین با گروه جدیدش، دیگر آن احساس نقش بازی کردن وجود نداشت. کم‌کم شروع کرد به باور این موضوع که خجالتی نیست، و بعد بالاخره دیگر خجالتی نبود. وقتی افراد به گروه‌هایی می‌پیوندند که در آن‌ها تغییر امکان‌پذیر به نظر می‌رسد، پتانسیل لازم برای رخ دادن آن تغییر واقعی‌تر می‌شود. برای بیشتر افرادی که زندگی‌شان را دوباره سروسامان می‌دهند، هیچ لحظهٔ مهم یا فاجعه‌ای دگرگون‌کننده وجود ندارد. فقط اجتماعاتی -که گاهی وقت‌ها فقط شامل یک نفر دیگر می‌شوند- وجود دارند که تغییر را باورپذیر می‌کنند. زنی به محققان گفت زندگی‌اش بعد از یک روز که به تمیز کردن توالت‌ها گذراند -و بعد از هفته‌ها بحث با بقیهٔ کارکنان بخش نظافت درمورد اینکه بایستی شوهرش را ترک کند یا خیر- به‌کلی تغییر کرده است.

«تاد هیثرتون»، یکی از روان‌شناسانی که این تحقیق را انجام می‌دهد، به من گفت: «تغییر در میان بقیهٔ مردم اتفاق می‌افتد. تغییر وقتی واقعی به نظر می‌رسد که ما بتوانیم تغییر را از چشم افراد دیگر ببینیم.»

هنوز مکانیسم‌های دقیق باور و اعتقاد را خیلی کم می‌شناسیم. هیچ‌کس مطمئن نیست که چرا مواجه شدن با گروهی در کلاس روان‌شناسی می‌تواند زنی را قانع کند که همه‌چیز متفاوت است، یا چرا اعضای تیم دانگی بعد از درگذشت پسرش، با هم متحد شدند. بسیاری از افراد درمورد ازدواج‌های ناکام‌شان با دوستان صحبت می‌کنند و هرگز همسرشان را ترک نمی‌کنند، بسیاری از تیم‌ها می‌بینند که مربی‌شان دچار مصیبت شده و هیچ‌وقت با هم متحد نمی‌شوند.

ولی ما می‌دانیم برای اینکه عادت‌ها به‌طور دائمی تغییر کنند، افراد بایستی باور کنند که تغییر امکان‌پذیر است. همین روشی که ای ای را این‌قدر کارآمد می‌سازد -قدرت یک گروه برای اینکه به افراد بیاموزد چگونه باور کنند- وقتی افراد برای کمک کردن به یکدیگر متحد می‌شوند، اتفاق می‌افتد. باور آسان‌تر است، هنگامی که در یک جمع اتفاق بیفتد.

❊❊❊

ده ماه بعد از مرگ جیمی، فصل ۲۰۰۶ فوتبال شروع شد. تیم کالتز به شکلی بی‌نظیر بازی کرد، ۹ بازی اول را برد و این سال را با حساب ۱۲ به ۴ به پایان رساند. آن‌ها اولین بازی مسابقات پِلی‌آف‌شان را بردند، بعد تیم بالتیمور بول را برای عنوان دویزنال شکست دادند. در آن مرحله، در حالی که برای قهرمانی کنفرانس -رقابتی که دانگی قبلاً هشت مرتبه در آن شکست خورده بود- بازی می‌کردند، یک قدم از سوپربول فاصله داشتند.

مچ آپ در ۲۱ ژانویهٔ ۲۰۰۷، در مقابل نیو انگلند پتریوتز، همان تیمی که دو بار امید تیم کالتز را برای به دست آوردن سوپربول ناامید کرده بود، انجام شد.

تیم کالتز بازی را با قدرت شروع کرد، اما قبل از پایان اولین نیمه، اعضای تیم کم‌کم از هم پاشیدند. بازیکنان از اشتباه کردن می‌ترسیدند یا بسیار مشتاق بودند که از خیر

سوپربول نهایی که تاکنون به آن نرسیده بودند بگذرند. تکل‌های بی‌دقت منجر به ترن اور شد. رقیب آن‌ها، پتریوتز، ۲۱ بر ۳ جلو افتاد. هیچ تیمی در تاریخ ان اف ال نتوانسته بود در یک قهرمانی کنفرانس بر چنین فاصله امتیازی غلبه کند. تیم دانگی یک بار دیگر می‌رفت که ببازد.

در وقت استراحت، تیم به‌سرعت به اتاق رخت‌کن رفت و دانگی از همه خواست دور او جمع شوند. سروصدای استادیوم از پشت درهای بسته به گوش می‌رسید، اما در رخت‌کن همه ساکت بودند. دانگی به بازیکنانش نگاه کرد.

او گفت که آن‌ها باید باور کنند.

دانگی به آن‌ها گفت: «ما با همان موقعیت -در مقابل همان تیم- در سال ۲۰۰۳ مواجه شده‌ایم.» در آن بازی آن‌ها یک یارد با برد فاصله داشتند. یک یارد. او ادامه داد: «شمشیرتان را آماده کنید، چون در این بازی ما می‌خواهیم ببریم. این بازی مال ماست. این بار نوبت ماست.»

تیم کالتز در نیمهٔ دوم بیرون آمد و همان‌طور که در همهٔ بازی‌های قبلی بازی کرده بود، شروع به بازی کرد. آن‌ها شروع کردند به تمرکز روی سرنخ‌ها و عادت‌های‌شان. آن‌ها بازی‌هایی را که طی پنج سال گذشته روی آن‌ها تمرین کرده بودند تا برای‌شان به‌صورت خودکار درآمده بودند، با دقت اجرا کردند. مهاجم تیم در یارد هفتادوشش روی بازی چهاردهم فرود آمد و یک امتیاز تاچ دون گرفت. بعد دوباره و دوباره امتیاز گرفتند.

دو هفته بعد آن‌ها جام قهرمانی سوپربول را بردند. دلایل خیلی زیادی وجود دارد که شاید توضیح دهد چرا آن سال تیم کالتز قهرمان شد. شاید آن‌ها شانس آوردند. شاید فقط زمان، زمان آن‌ها بود. ولی بازیکنان دانگی می‌گویند علتش این بود که آن‌ها باور کرده بودند، و باور باعث شد همهٔ چیزهایی که یاد گرفته بودند -تمام روتین‌هایی که تمرین کرده بودند تا زمانی که برای‌شان به‌صورت خودکار درآمده بود- حتی در پرتنش‌ترین لحظات در ذهن‌شان بماند.

پیتون منینگ بعداً، در حالی که جایزهٔ لامباردی را در دستش گرفته بود، به جمعیت گفت: «ما افتخار می‌کنیم که این قهرمانی را برای رهبرمان، مربی دانگی برده‌ایم.»

دانگی به سمت همسرش برگشت و گفت: «ما موفق شدیم.»

❊❊❊

عادت‌ها چگونه تغییر می‌کنند؟

متأسفانه هیچ مجموعه مراحل خاصی وجود ندارد که به‌طور تضمین‌شده‌ای برای همه مؤثر باشد. می‌دانیم که نمی‌توان از شر عادت خلاص شد؛ در عوض بایستی آن را تغییر داد. و می‌دانیم که وقتی از قانون طلایی عادت استفاده شود، عادت‌ها از هرچیز دیگری انعطاف‌پذیرترند: اگر ما همان سرنخ و همان پاداش را نگه داریم، یک روتین جدید می‌تواند جایگزین شود.

ولی این کافی نیست. برای اینکه عادتی تغییریافته باقی بماند، افراد باید باور کنند که تغییر امکان‌پذیر است. و اغلب اوقات، آن باور فقط با کمک یک گروه به وجود می‌آید.

اگر می‌خواهید سیگار را ترک کنید، روتین متفاوتی را پیدا کنید که تمایلاتی را که سیگار برآورده می‌کند، ارضا کند. بعد، یک گروه پشتیبان پیدا کنید، مجموعه‌ای از افرادی که قبلاً سیگاری بوده‌اند، یا جمعی که به شما کمک کند باور کنید می‌توانید از نیکوتین دور بمانید، و هنگامی که احساس می‌کنید دچار تزلزل می‌شوید از آن گروه استفاده کنید.

اگر می‌خواهید وزن کم کنید، با بررسی عادت‌های‌تان، بفهمید که واقعاً چرا هر روز برای خوردن خوراکی میزتان را ترک می‌کنید، و بعد فرد دیگری را پیدا کنید تا با شما قدم بزند، تا به‌جای کافه‌تریا، سر میز کارتان با هم صحبت کنید، یا گروهی که اعضایش همه با هم به دنبال اهداف کاهش وزن هستند، یا فردی که او نیز بخواهد به‌جای چیپس، سیب دم دستش نگه دارد.

دلیلش واضح است: اگر بخواهید عادتی را تغییر دهید، باید یک روتین جایگزین پیدا کنید، و وقتی به‌عنوان عضوی از یک گروه برای تغییر تعهد بدهید، احتمال موفقیت‌تان به‌طور چشمگیری بالاتر می‌رود. باور، واجب و ضروری است و از تجربهٔ مشترک جمعی نشأت می‌گیرد، حتی اگر آن اجتماع به بزرگی دو نفر باشد.

می‌دانیم که تغییر می‌تواند اتفاق بیفتد. معتادان به الکل می‌توانند مشروب خوردن را ترک کنند. سیگاری‌ها می‌توانند سیگار کشیدن را کنار بگذارند. بازندگان دائمی می‌توانند قهرمان شوند. شما می‌توانید ناخن جویدن یا خوراکی خوردن سر کار، داد زدن سر بچه‌های‌تان، بیدار ماندن در تمام شب، یا نگران شدن برای مسائل کوچک را کنار بگذارید. و همان‌طور که دانشمندان کشف کرده‌اند، این فقط زندگی افراد نیست که در صورت توجه کردن به عادت‌ها می‌تواند عوض شود. همان‌طور که در بخش دوم و سوم کتاب توضیح داده خواهد شد، شرکت‌ها، سازمان‌ها و جوامع نیز می‌توانند با شناخت و تغییر عادت‌ها، تغییر کنند.

***

توضیح: بخش دوم و سوم کتاب درباره عادت‌های سازمان‌های موفق (کاربرد عادت در بازاریابی، مدیریت و رهبری) و عادت‌های جوامع است که از نسخه رایگان کتاب حذف شده است (معادل صفحات ۱۱۹ تا ۳۱٤ کتاب چاپی). در صورت تمایل به مطالعه این بخش‌ها، لطفا نسخه کامل کتاب را خریدای کنید.

لینک کتاب قدرت عادت در سایت نشر نوین

پیوست

راهنمای خواننده برای به کار بردن این ایده‌ها

موضوع دشوار در حوزهٔ مطالعهٔ علم عادات این است که بیشتر مردم با شنیدن چیزی درباره آن، خواهان دانستن فرمولی سری برای تغییر هر عادتی می‌شوند! اگر دانشمندان کشف کرده‌اند که این الگوها چگونه کار می‌کنند، پس حتماً دستورالعملی برای تغییر سریع آن‌ها هم پیدا کرده‌اند، درست است؟

ای کاش به این سادگی‌ها بود.

مسئله این نیست که چنین فرمولی وجود ندارد، مشکل این است که فرمول یکسانی برای تغییر عادت‌ها وجود ندارد، بلکه هزاران فرمول وجود دارد. اشخاص و عادت‌ها با هم متفاوت‌اند و همچنین جزئیات تشخیص و تغییر این الگوها در زندگی ما از یک فرد به فرد دیگر و از رفتاری به رفتار دیگر متفاوت‌اند. ترک سیگار با مهار پرخوری تفاوت دارد و آن هم با تغییر نحوهٔ ارتباط با همسر یا اولویت‌بندی وظایف در کار متفاوت است. علاوه بر این، رفتار هرکس از نیت‌های متفاوتی نشأت می‌گیرد.

در نتیجه، در این کتاب نسخه‌ای واحد وجود ندارد. به‌جای آن، امیدوار بودم چیز دیگری عرضه کنم. چهارچوبی برای درک نحوهٔ عمل عادت‌ها و راهنمایی برای اینکه چگونه می‌توان آن‌ها را تغییر داد. بعضی عادت‌ها به‌سادگی در برابر تحلیل و اعمال نفوذ تسلیم می‌شوند، بعضی پیچیده‌تر و لجوج‌ترند و به مطالعاتی طولانی‌مدت‌تر نیاز دارند، و برای دیگر عادت‌ها، فرایند تغییر هرگز به‌طور کامل به انجام نمی‌رسد. ولی به این معنی نیست که تغییر نمی‌تواند اتفاق بیفتد. هریک از فصول این کتاب جنبه متفاوتی از چرایی وجود عادت‌ها و نحوهٔ عملکردشان را توضیح می‌دهند. چهارچوبی که در این پیوست شرح داده شده، تلاشی است برای چکیده‌سازی تاکتیک‌هایی که محققان برای تشخیص عادت‌ها و شکل دادن به آن‌ها در زندگی خود ما یافته‌اند. این چهارچوب بنا نیست جامع باشد، بلکه

فقط راهنمایی عملی و نقطه‌ای برای شروع، و در کنار دروس عمیق‌تر از فصول این کتاب، راهنمایی برای اقدامات بعدی است.

تغییر ممکن است سریع نباشد و همیشه هم ساده به دست نمی‌آید. ولی با صرف زمان و سعی و تلاش تقریباً هر عادتی را می‌توان دوباره شکل داد:

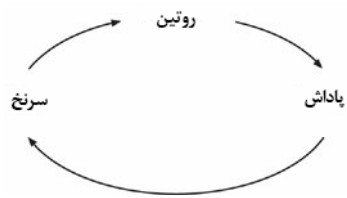
چهارچوب:

- روتین را مشخص کنید
- پاداش‌ها را آزمایش کنید
- سرنخ را جدا کنید
- برنامه‌ریزی کنید

گام اول

روتین را مشخص کنید

محققان ام آی تی در فصل یک، یک حلقهٔ نورولوژیکی ساده در مرکز هر عادت کشف کردند. حلقه‌ای که از سه قسمت تشکیل می‌شود: سرنخ (نشانه)، روتین و پاداش.



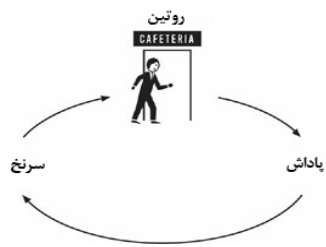
برای درک عادات خودتان باید اجزای حلقه‌های‌تان را مشخص کنید. وقتی حلقهٔ عادت یک رفتار مشخص را تشخیص دادید، می‌توانید به دنبال راهی برای جایگزین کردن عیب‌های کهنه با عادت‌های تازه باشید.

به‌عنوان مثال، فرض کنیم عادت بدی دارید (مانند من وقتی نوشتن این کتاب را شروع کردم) که هر روز عصر به کافه بروید و یک کلوچهٔ شکلاتی بخرید. فرض کنیم این

عادت باعث شده مقداری اضافه‌وزن پیدا کنید. در واقع بیایید فرض کنیم که این عادت موجب شده شما دقیقاً ۴ کیلوگرم اضافه‌وزن پیدا کنید و همسرتان هم چند بار به این موضوع اشاره کند. شما سعی کرده‌اید خودتان را وادار به ترک این عادت کنید، حتی تا آنجا پیش رفتید که در کامپیوترتان یک یادآوری با مضمون «از این به بعد کلوچه ممنوع!» ایجاد کرده‌اید. ولی هر روز بعدازظهر موفق می‌شوید این یادداشت را نادیده بگیرید. از جای‌تان بلند می‌شوید، به کافه می‌روید، یک کلوچه می‌خرید و در حال گپ زدن با همکاران‌تان آن را می‌خورید. در ابتدا احساس خوبی دارید، اما پس از آن، احساس بدی به شما دست می‌دهد. فردای آن روز به خودتان قول می‌دهید که عزم‌تان را جزم، و مقاومت کنید، فردا متفاوت خواهد بود.

ولی فردا هم این عادت دوباره تکرار می‌شود. چگونه شروع به تشخیص و سپس تغییر این رفتار می‌کنید؟ با شناخت حلقهٔ عادت. و گام اول، مشخص کردن روتین در این ماجرای کلوچه و نیز اکثر عادت‌هاست. روتین واضح‌ترین جنبهٔ موضوع است. روتین همان رفتاری است که می‌خواهید آن را تغییر بدهید.

روتین شما این است: بعدازظهر از پشت میز کارتان بلند می‌شوید، به کافه می‌روید، یک کلوچهٔ شکلاتی می‌خرید و در حال گپ زدن با دوستان‌تان آن را می‌خورید. پس آنچه در حلقهٔ عادت قرار می‌دهید، به این ترتیب است:



پس از آن، نوبت به تعدادی سؤال نه‌چندان واضح می‌رسد: سرنخ این روتین چیست؟ گرسنگی؟ کسالت؟ کم شدن قند خون؟ اینکه پیش از شروع یک وظیفهٔ جدید، نیاز به استراحتی کوتاه دارید؟ و پاداش چیست؟ خود کلوچه؟ تغییر صحنه؟ فراغت موقت از کار؟ معاشرت با همکاران؟ یا انفجار انرژی به دست آمده از آن مقدار قندی که از کلوچه دریافت می‌کنید؟ برای یافتن پاسخ باید تعدادی آزمایش انجام دهید.

گام دوم

پاداش‌ها را آزمایش کنید.

پاداش‌ها قدرتمندند چون تمایلات را ارضا می‌کنند. اما اغلب از تمایلاتی که رفتارهای ما را به وجود می‌آورند آگاه نیستیم. برای مثال، هنگامی که اعضای گروه بازاریابی «فبریز» دریافتند که مشتریان در پایان مراسم شست‌وشو مایل‌اند بوی تازگی استشمام کنند، تمایلی را کشف کرده بودند که هیچ‌کس حتی از وجود آن خبر نداشت. این تمایل از شدت سادگی مخفی مانده بود. اکثر تمایلات همین‌طورند: وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم آشکارند، اما وقتی تحت سلطهٔ آن‌ها هستیم، دیدن‌شان به‌طرزی باورنکردنی دشوار است.

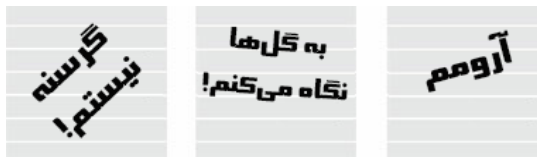
برای پی بردن به اینکه کدام تمایلات عادت‌هایی خاص را ایجاد می‌کنند، انجام آزمایش با پاداش‌های مختلف می‌تواند مفید باشد. این کار ممکن است چند روز، یک هفته یا بیشتر زمان ببرد. در طول آن دوره نباید هیچ فشاری برای ایجاد یک تغییر واقعی احساس کنید. خود را مانند یک دانشمند در مرحلهٔ جمع‌آوری داده در نظر بگیرید.

در اولین روز آزمایش‌تان، هنگامی که برای رفتن به کافه و خرید کلوچه احساس انگیزش کردید، روتین را طوری تغییر دهید که پاداشی متفاوت به شما بدهد. برای مثال، به‌جای رفتن به کافه، بیرون بروید، کمی در اطراف ساختمان قدم بزنید و سپس بدون اینکه چیزی بخورید برگردید پشت میز کارتان. روز بعد به کافه بروید و یک دونات یا شکلات بخرید و آن را به‌جای کافه، سر میز کارتان بخورید. روز بعد به کافه بروید، یک سیب بخرید و در حال گپ زدن با دوستان‌تان آن را بخورید. سپس این کار را با یک فنجان قهوه امتحان کنید. سپس به‌جای رفتن به کافه، به اتاق کار دوستان‌تان بروید و برای چند دقیقه با آن‌ها گپ بزنید و سپس برگردید پشت میز کارتان.

اکنون باید منظور را متوجه شده باشید. مهم نیست به‌جای خریدن کلوچه چه کاری را برای انجام دادن انتخاب کنید. منظور این است که فرضیه‌های متفاوت را برای تعیین تمایلی که شما را به انجام روتین‌تان تحریک می‌کند امتحان کنید. آیا شما به خود کلوچه تمایل دارید یا توقفی کوتاه در کار؟ اگر تمایل‌تان کلوچه است، آیا به این دلیل است که گرسنه‌اید؟ (که در این صورت سیب نیز همان کار کلوچه را برای‌تان انجام خواهد داد) یا به این دلیل است که خواهان انفجار انرژی‌ای هستید که با خوردن کلوچه به دست می‌آورید؟

(و در این صورت قهوه باید برای این منظور کفایت کند) یا اینکه شما به‌عنوان بهانه‌ای برای معاشرت با دوستان به کافه می‌روید و کلوچه فقط یک بهانه است؟ (در این صورت رفتن به سر میز همکارتان و چند دقیقه گپ زدن می‌تواند این انگیزه را ارضا کند.)

هنگامی که چهار یا پنج پاداش متفاوت را آزمایش می‌کنید، می‌توانید از حقه‌ای قدیمی برای جست‌وجوی الگوها استفاده کنید: بعد از هر فعالیت، اولین سه موردی را که هنگام بازگشت به میز کارتان به ذهن‌تان می‌رسد، روی یک تکه کاغذ بنویسید. این موارد ممکن است عواطف، افکار تصادفی، بازتابی از نحوهٔ احساس شما یا فقط اولین سه کلمه‌ای باشد که به مغزتان خطور می‌کند.



سپس روی ساعت یا کامپیوترتان یک زنگ هشدار برای پانزده دقیقه بعد تنظیم کنید. هنگامی که زنگ به صدا درآمد، از خودتان بپرسید: آیا هنوز انگیزه‌ای برای خوردن کلوچه داری؟

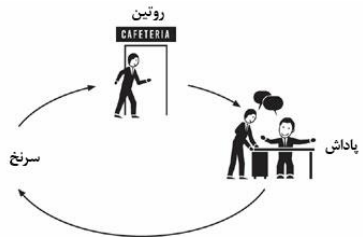
علت اهمیت نوشتن این سه مورد (حتی اگر کلماتی بی‌معنی باشند) دو بخش است: اول آنکه شما را وادار می‌کند یک آگاهی لحظه‌ای از آنچه می‌اندیشید یا حس می‌کنید به دست بیاورید. درست همان‌طور که «مندی» در فصل سه که ناخن‌هایش را می‌جوید، کارت یادداشتی با خودش داشت. کارتی که پر از علائمی بود که او را مجبور به آگاهی از انگیزه‌های عادتش می‌کرد. بنابراین، نوشتن آن سه کلمه شما را وادار می‌کند برای لحظه‌ای به احساس و اندیشه‌تان توجه کنید. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهند که روی کاغذ آوردن کلماتی اندک، بعدها در به یاد آوردن آنچه در آن لحظه به آن فکر می‌کردید کمک می‌کند. در پایان آزمایش، هنگامی که یادداشت‌های خود را مرور می‌کنید، به خاطر آوردن آنچه در آن لحظهٔ خاص احساس یا به آن فکر می‌کردید، بسیار آسان‌تر خواهد بود. زیرا کلماتی که با عجله نوشته‌اید، موجی از خاطرات را زنده خواهند کرد.

و زنگ هشدار پانزده دقیقه‌ای به چه منظور است؟ از آنجا که هدف این آزمایش، تعیین پاداشی است که شما در طلب آن هستید، اگر پانزده دقیقه پس از خوردن دونات،

شما هنوز انگیزهٔ بلند شدن و رفتن به کافه را احساس می‌کنید، پس انگیزهٔ عادت شما تمایل به قند نیست. اگر بعد از گپ زدن با همکارتان سر میز او هنوز هم کلوچه می‌خواهید، پس منشأ رفتار شما نیاز به ارتباط انسانی نیست.

از سوی دیگر، اگر پانزده دقیقه بعد از گپ زدن با یک دوست، بازگشت به کار را آسان‌تر بیابید، در آن صورت شما پاداشی را که عادت‌تان به دنبال برآوردن آن بود، شناسایی کرده‌اید (فراغت موقت از کار و برقراری ارتباط اجتماعی).

با آزمایش پاداش‌های مختلف، شما می‌توانید آنچه را حقیقتاً خواهان آن هستید جدا کنید، که این کار برای طراحی دوبارهٔ عادت ضروری است.



هنگامی که روتین و پاداش را تعیین کردید، آنچه باقی می‌ماند، تشخیص سرنخ است.

گام سوم

سرنخ را جدا کنید

حدود یک دهه قبل، یک روان‌شناس در دانشگاه اونتاریوی غربی، سعی کرد پاسخ پرسشی را بیابد که سال‌ها بود جامعه‌شناسان را سردرگم کرده بود: چرا بعضی از شاهدان عینی جرائم، آنچه را دیده‌اند اشتباه به خاطر می‌آورند یا فراموش می‌کنند، در حالی که سایر رویدادها را دقیق به یاد می‌آورند؟

اگرچه خاطرات شاهدان عینی فوق‌العاده مهم است، اما مطالعات حاکی از آن است که شاهدان عینی، آنچه را مشاهده کرده‌اند، دقیق به خاطر نمی‌آورند. برای مثال، آن‌ها اصرار دارند که دزد مرد بوده است، در حالی که او دامن پوشیده بود. یا می‌گویند جرم هنگام غروب رخ داده، حال آنکه گزارش پلیس می‌گوید زمان وقوع جرم ساعت دو

بعدازظهر بوده است. از سوی دیگر، سایر شاهدان می‌توانند جرمی را که شاهد وقوع آن بوده‌اند، تقریباً به‌صورت کامل به یاد بیاورند.

ده‌ها مطالعه، این پدیده را بررسی و سعی کرده‌اند دریابند چرا بعضی مردم شاهدان عینی بهتری در مقایسه با دیگران هستند. بعضی محققان، این نظریه را مطرح کردند که بعضی مردم، به‌سادگی از حافظهٔ بهتری برخوردارند یا به یاد آوردن جرمی که در مکانی آشنا رخ داده، راحت‌تر است. اما در آزمایش، تفاوتی در ضعیف یا قوی بودن حافظهٔ شاهدان دیده نشد و شاهدان بدون توجه به میزان آشنایی‌شان با صحنهٔ جرم، در معرض فراموش کردن وقایع رخ‌داده بودند.

روان‌شناس دانشگاه اونتاریوی غربی، رویکردی متفاوت اتخاذ کرد. این خانم روان‌شناس فکر کرد شاید محققان در تمرکز بر آنچه سؤال‌کنندگان و شاهدان گفته بودند مرتکب اشتباه شده و به‌جای آن باید بر نحوهٔ بیان این مطالب تمرکز می‌کرده‌اند. او به نشانه‌های ظریفی که بر روند سؤال‌وجواب تأثیر می‌گذاشت مظنون بود. اما هنگامی که نوارهای ویدئویی مصاحبه با شاهدان را یکی پس از دیگری به دنبال سرنخ‌ها مشاهده کرد، هیچ‌چیز ندید. آن‌قدر فعالیت‌های زیادی در هر مصاحبه وجود داشت (حالات صورت، شیوه‌های متفاوت طرح سؤالات، نوسان احساسات) که او نمی‌توانست هیچ الگویی را در میان آن‌ها تشخیص بدهد.

بنابراین، او به ایده‌ای دست یافت. لیستی از عناصری که باید بر آن‌ها تمرکز می‌کرد تهیه کرد (لحن پرسشگران، حالات چهرهٔ شاهدان، و اینکه پرسشگر و شاهد چقدر نزدیک به هم نشسته بودند). سپس هرگونه اطلاعاتی که ممکن بود او را از آن عناصر منحرف کند حذف کرد. او صدای تلویزیون را کم کرد تا به‌جای شنیدن کلمات، بتواند لحن صدای پرسشگر را تشخیص دهد. صورت پرسشگر را با یک برگه کاغذ پوشاند تا فقط بتواند حالت‌های شاهد را مشاهده کند. با استفاده از یک نوار متر، فاصلهٔ شاهد و پرسشگر را روی صفحهٔ تلویزیون اندازه گرفت.

هنگامی که او بررسی این عناصر خاص را آغاز کرد، الگوها خود را نشان دادند. او متوجه شد هنگامی که پلیس‌ها با لحنی ملایم و دوستانه با شاهدان حرف می‌زدند و از آن‌ها سؤال‌وجواب می‌کردند، شاهدان حقایق را اشتباه به خاطر می‌آوردند. شاهدانی که

بیشتر لبخند می‌زدند یا نزدیک‌تر به فرد پرسشگر نشسته بودند، محتمل‌تر بود که وقایع را فراموش کنند یا اشتباه به یاد بیاورند.

به‌عبارت دیگر، هنگامی که سرنخ‌های محیطی این پیام را می‌دادند که ما با هم دوست هستیم (لحن ملایم، صورت خندان)، احتمال اشتباه در به خاطر آوردن وقایع بیشتر بود. شاید به این دلیل که این سرنخ‌های دوستی، به‌طور ناخودآگاه موجب ایجاد عادتی برای خشنود کردن پرسشگر می‌شدند.

ولی اهمیت این آزمایش در این است که ده‌ها محقق دیگر هم همین نوارها را مشاهده کرده بودند. تعداد زیادی از افراد باهوش، همین الگوها را دیده بودند، ولی هیچ‌کدام، آن‌ها را قبلاً تشخیص نداده بودند. زیرا در هر نوار آن‌قدر اطلاعات وجود داشت که یک سرنخ ظریف به چشم نمی‌آمد.

با این حال، هنگامی که این روان‌شناس تصمیم گرفت فقط بر سه دسته از رفتارها تمرکز و اطلاعات نامربوط و اضافی را حذف کند، الگوها نمایان شدند.

زندگی ما نیز به همین صورت است. دلیل اینکه تشخیص سرنخ‌هایی که عادت‌های ما را ایجاد می‌کنند دشوار است، این است که با آشکار شدن رفتارهای‌مان، با انبوهی از اطلاعات بمباران می‌شویم. از خودتان بپرسید: آیا اینکه شما هر روز در زمانی مشخص صبحانه می‌خورید به این دلیل است که گرسنه‌اید؟ یا به این دلیل است که ساعت شما هفت و سی دقیقه را نشان می‌دهد؟ یا به این دلیل که بچه‌های‌تان شروع به خوردن کرده‌اند؟ یا چون لباس پوشیده‌اید و این زمانی است که عادت صبحانه به کار می‌افتد؟

هنگامی که به‌طور خودکار برای رفتن به محل کارتان به سمت چپ می‌پیچید، چه چیزی موجب ایجاد این رفتار می‌شود؟ یک تابلو راهنمایی رانندگی؟ یک درخت خاص؟ آگاهی از اینکه حقیقتاً این مسیر صحیح است؟ همهٔ این‌ها با هم؟ هنگامی که دارید فرزندتان را به مدرسه می‌برید و درمی‌یابید که بدون فکر مسیر محل کارتان را به‌جای مدرسه در پیش گرفته‌اید، چه چیزی این اشتباه را ایجاد کرد؟ کدام سرنخ بود که موجب شد عادت راندن به سمت محل کار به‌جای الگوی راندن به سمت مدرسه به کار بیفتد؟

برای شناسایی یک سرنخ در میان این‌همه سروصدا، می‌توانیم از همان سیستم روان‌شناس استفاده کنیم: دسته‌های رفتارها را جلوتر از زمان موشکافی کنید تا الگوها را

ببینید. خوشبختانه، علم در این زمینه کمک‌هایی می‌کند. آزمایش‌ها نشان داده که تقریباً تمام سرنخ‌های عادت، در یکی از پنج دستهٔ زیر جا می‌گیرند:

- مکان
- زمان
- حالت عاطفی
- مردم دیگر
- فعالیتی که دقیقاً قبل از ایجاد تمایل، انجام شده است.

بنابراین، اگر سعی دارید سرنخِ عادتِ رفتن به کافه و خریدن یک کلوچهٔ شکلاتی را کشف کنید، در لحظه‌ای که انگیزه در شما ایجاد می‌شود، پنج مورد را روی کاغذ بنویسید. این‌ها یادداشت‌های واقعی من است، وقتی که سعی می‌کردم عادتم را تشخیص دهم:

کجا هستی؟ پشت میز کارم نشسته‌ام
ساعت چند است؟ ۳:۳۰ بعدازظهر
حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ کسل‌ام
چه کسی آن اطراف است؟ هیچ‌کس
چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ به یک ایمیل پاسخ دادم.

روز بعد:

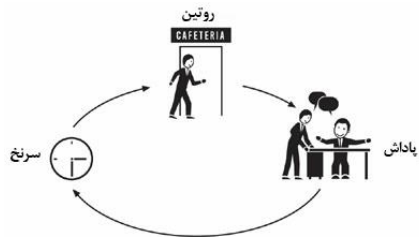
کجا هستی؟ در حال بازگشت از اتاق کپی
ساعت چند است؟ ۳:۱۸ بعدازظهر
حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ خوشحالم
چه کسی آن اطراف است؟ جیم از باشگاه ورزشی
چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ از مدرکی کپی گرفتم.

روز سوم:

کجا هستی؟ اتاق کنفرانس
ساعت چند است؟ ۳:۴۱ بعدازظهر

حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ خسته‌ام و درباره پروژه‌ای که روی آن کار می‌کنم هیجان‌زده‌ام.
چه کسی آن اطراف است؟ سردبیرانی که به این جلسه می‌آیند
چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ سر جایم نشستم زیرا جلسه به‌زودی شروع می‌شود

ظرف سه روز تقریباً روشن شده بود که کدام سرنخ، عادت خوردن کلوچهٔ مرا به کار می‌اندازد. من در یک زمان خاص از روز احساس نیاز به یک میان‌وعده پیدا می‌کردم. در گام دوم پی برده بودم که این گرسنگی نیست که رفتارم را تحریک می‌کند. پاداشی که من در پی آن بودم، یک فراغت موقت از کار بود، از آن نوعی که از گپ زدن با یک دوست به دست می‌آید. و حالا می‌دانستم که این عادت بین ساعت سه و چهار بعدازظهر به کار می‌افتد.



گام چهارم

برنامه‌ریزی کنید

هنگامی که حلقهٔ عادت‌تان را کشف کردید (پاداشی که رفتارتان را تحریک می‌کند، سرنخی که آن رفتار را به کار می‌اندازد و خود روتین)، می‌توانید تغییر رفتار را آغاز کنید. می‌توانید روتین فعلی را تغییر دهید اگر برای آن سرنخ برنامه‌ریزی و رفتاری را انتخاب کنید که همان پاداشی را به شما بدهد که انتظار دارید. شما به یک برنامه نیاز دارید.

در مقدمه آموختیم که یک عادت انتخابی است که زمانی عامدانه صورت گرفته و سپس فکر کردن درباره آن را متوقف کرده‌ایم، اما عمل به آن را اغلب هر روز ادامه داده‌ایم.

به‌عبارت دیگر، یک عادت فرمولی است که مغز ما به‌طور خودکار از آن پیروی می‌کند: وقتی من سرنخ را می‌بینم، روتین را انجام می‌دهم تا پاداش را به دست آورم.

برای آنکه این فرمول را از نو مهندسی کنیم، باید دوباره شروع کنیم به انتخاب کردن. و آسان‌ترین راه برای این کار، با توجه به مطالعات متعدد، داشتن برنامه است. در روان‌شناسی این برنامه‌ها با عنوان «پیاده‌سازی اهداف» شناخته می‌شوند.

برای مثال، عادت کلوچهٔ بعدازظهر مرا در نظر بگیرید. با استفاده از این چهارچوب، دریافتم که سرنخ عادت من تقریباً در ساعت ۳:۳۰ بعدازظهر پدیدار می‌شود. می‌دانستم که روتین من رفتن به کافه، خریدن کلوچه و گپ زدن با دوستانم است. و با آزمایش دریافته بودم که آنچه واقعاً خواهان آن هستم کلوچه نیست، بلکه لحظه‌ای فراغت از کار و به دست آوردن فرصت معاشرت با دوستان است.

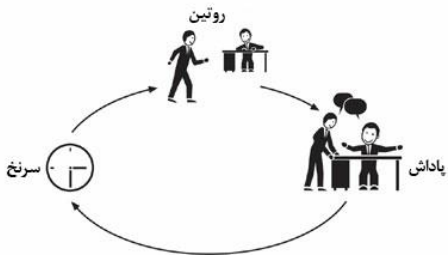
بنابراین یک برنامه نوشتم:

> هر روز ساعت ۳:۳۰، سر میز کار یکی از دوستانم خواهم رفت و به مدت ده دقیقه با او صحبت خواهم کرد.

برای اینکه مطمئن شوم یادم می‌ماند این کار را انجام دهم، زنگ هشدار ساعتم را روی ۳:۳۰ تنظیم کردم.

این روش بلافاصله به نتیجه نرسید. بعضی روزها آن‌قدر سرم شلوغ بود که زنگ هشدار را نادیده و سپس عادتم را از سر می‌گرفتم. بقیهٔ اوقات به نظر می‌رسید پیدا کردن دوستی که مایل به صحبت باشد کار سختی است و خریدن کلوچه کار راحت‌تری است، بنابراین در برابر انگیزه‌ام تسلیم می‌شدم. ولی در آن روزهایی که به برنامه‌ام وفادار بودم، وقتی زنگ هشدار به صدا درمی‌آمد خودم را مجبور می‌کردم سر میز یکی از دوستانم بروم و ده دقیقه با او صحبت کنم. دریافتم که در این صورت، کار روزانه را با احساس بهتری به پایان می‌برم. من به کافه نرفته و کلوچه نخورده بودم، با این حال احساس خوبی داشتم. در نهایت این رفتار شروع به خودکار شدن کرد: هنگامی که زنگ هشدار به صدا

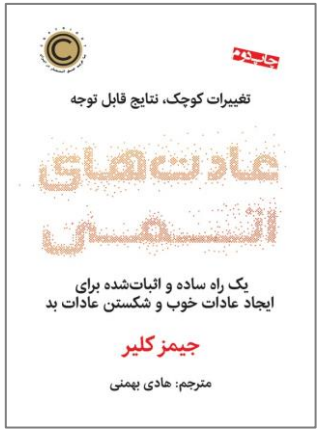
درمی‌آمد، دوستی را برای صحبت پیدا می‌کردم و در پایان روز احساسی کوچک اما واقعی از موفقیت داشتم. بعد از چند هفته دیگر به‌ندرت درباره این روتین فکر می‌کردم. و زمانی که نمی‌توانستم کسی را برای صحبت پیدا کنم، به کافه می‌رفتم، چای می‌خریدم و با دوستانم می‌نوشیدم.



همهٔ این‌ها نزدیک شش ماه پیش اتفاق افتاد. من دیگر ساعت ندارم، آن را جایی گم کردم. ولی هر روز نزدیک ساعت ۳:۳۰ بعدازظهر بدون حضور ذهن از جا بلند می‌شوم و دنبال کسی می‌گردم که با او صحبت کنم. ده دقیقه درباره اخبار با او صحبت می‌کنم و این زمان را می‌گذرانم و سپس به میز کارم برمی‌گردم. همهٔ این‌ها تقریباً بدون اینکه به آن فکر کنم رخ می‌دهد. این کار، تبدیل به یک عادت شده است.

واضح است که تغییر بعضی عادت‌ها ممکن است دشوارتر باشد. ولی این چهارچوب، نقطه‌ای برای شروع است. گاهی اوقات تغییر، زمان زیادی می‌گیرد. گاهی اوقات نیازمند آزمایش‌های مکرر و شکست است. اما وقتی نحوهٔ عمل یک عادت را درک کنید (وقتی سرنخ، روتین و پاداش را تشخیص دهید)، شما قدرتی بیش از آن عادت به دست می‌آورید.

پیشنهاد کتاب برای ادامه مطالعه:



عادت‌های اتمی

یک راه ساده و اثبات شده برای ایجاد عادت‌های خوب و تغییر عادت‌های بد

(تغییرات کوچک، نتایج بزرگ)

نوشته جِیمز کلیر (با خرید حق انتشار در ایران)

این کتاب، به سبکی جالب و روان، به ما یاد می دهد که چگونه با شناخت عادتهای کوچک و مدیریت این عادتها، هر روز یک درصد بهتر شویم. هر روز یک درصد بهتر شدن، معادل سالی ۳۷ برابر بهتر شدن است! به قول جیمز کلیر (نویسنده کتاب عادتهای اتمی)، همین رفتارها و عادت های کوچک است که تعیین می کند ۵ سال بعد کجا هستیم و چقدر موفق شده‌ایم یا شکست خورده‌ایم!

۱۰ چیزی که در کتاب عادتهای اتمی یاد می‌گیریم

یاد می گیریم چگونه:

۱) سیستمی طراحی کنیم که هر روز ۱ درصد بهتر شویم.
۲) عادت های بد را بشکنیم و به عادت های خوب بچسبیم!
۳) از اشتباهاتی اجتناب کنیم که اغلب افراد، موقع تغییر عادات شان مرتکب می‌شوند.
٤) بر نبودِ انگیزه و اراده غلبه کنیم.
٥) هویت قوی تری را توسعه دهیم و به خودمان اعتقاد داشته باشیم.
٦) برای عادت های جدید وقت بگذاریم (حتی وقتی زندگی با ما سر ناسازگاری دارد).
۷) محیط مان را طوری طراحی کنیم که در آن موفقیت آسان تر باشد.
۸) تغییرات کوچک و ساده ای ایجاد کنیم که نتایج بزرگی به همراه دارند.
۹) چطور وقتی در مسیر اشتباهی قرار می گیریم، مجددا به مسیر درست بر گردیم.
۱۰) و مهم تر از همه، چگونه این ایده ها را در کار و زندگی مان به اجرا در آوریم.

و بسیاری موارد بیشتر ...

سیستمی از عادت‌های اتمی

اگر با تغییر عادت‌هایتان مشکل دارید، مشکل خودتان نیستید. مشکل سیستم شما است. عادت‌های بد خودشان را تکرار می‌کنند، نه به این خاطر که خواهان تغییرشان نیستید، بلکه چون مسیر نادرستی را برای تغییر برگزیده‌اید.

شما تا سطح اهدافتان صعود نخواهید کرد، بلکه تا سطح سیستم‌هایتان پایین خواهید آمد. تمرکز بر سیستم کلی، به جای تمرکز بر یک هدف خاص، یکی از زمینه‌های محوری در این کتاب است. همچنین یکی از معانی عمیق در پسِ واژه‌ی «اتمی» است. احتمالا تاکنون متوجه شده‌اید که عادت اتمی به یک تغییر کوچک، یک سود حاشیه‌ای و یک بهبود یک‌درصدی اشاره می‌کند. این عادت‌های کوچک، بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر هستند. همان‌طور که اتم‌ها سنگ بناهای مولکول‌ها هستند، عادت‌های اتمی نیز سنگ بناهای نتایج قابل توجه محسوب می‌شوند.

عادت‌ها همچون اتم‌های زندگی ما هستند. هر کدام یک واحد اساسی است که به بهبود کلی ما کمک می‌کند. در ابتدا این روتین‌های کوچک خیلی مهم به نظر نمی‌رسند، اما به‌زودی موجب تقویت یکدیگر می‌شوند و پیروزی‌های بزرگی را رقم می‌زنند که نسبت به هزینه‌ی سرمایه‌گذاری اولیه‌شان می‌صرفند. آن‌ها کوچک و قدرتمندند. دقیقا عبارت «عادت‌های اتمی» همین معنی را دارد – یک رویکرد یا رویه‌ی منظم که نه‌تنها کوچک و سهل‌الوصول است، بلکه منبع قدرت خارق‌العاده محسوب می‌شود؛ عنصری از یک سیستم که موجب رشد ترکیبی می‌شود.

چرا تغییر عادت ها اینقدر سخت است؟

جیمز کلیر در کتاب عادتهای اتمی و در پاسخ به این سوال، می گوید که دو دلیل برای آن وجود دارد. اول اینکه ما به دنبال تغییر موارد اشتباهی هستیم و دوم، این کار را به شیوه اشتباهی انجام می دهیم.

برای کسب اطلاعات بیشتر و سفارش کتاب عادت‌های اتمی، کلیک کنید.