

عادت‌های اتمی

یک راه ساده و اثبات‌شده
برای ایجاد عادت‌های خوب
و شکستن عادت‌های بد

تغییرات کوچک، نتایج قابل توجه

جیمز کلیر

مترجم: هادی بهمنی

نشر نوین

سرشناسه	:	کلیمر، جیمز. <i>Clear, James</i>
عنوان و نام پدیدآور	:	عادت های اتمی / نوشته جیمز کلیمر، ترجمه هادی بهمنی، ویراستار: مصطفی طرسکی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۷۵ صفحه.
شابک	:	978-600-8738-70-1
فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Atomic Habits; 2018
موضوع	:	عادت ها، نحوه کارد عادت، تغییر عادت
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۷ ۱۳۵/۲۴ / ک ۳۳۵ BF
رده بندی دیویی	:	۱۵۵/۲۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۵۷۳۰۰۶



عنوان:	عادت های اتمی
مؤلف:	جیمز کلیمر
مترجم:	هادی بهمنی
ویراستار:	مصطفی طرسکی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۷، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۷۰-۱
قیمت:	۳۷،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- مقدمه (داستان من ۹
- اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند ۱۹**
- (۱) قدرت غافلگیرکننده‌ی عادت‌های اتمی ۲۱
- (۲) چگونه عادت‌های شما موجب شکل‌دهی به هویتتان می‌شوند (و بالعکس) ۳۷
- (۳) چگونه با ۴ گام ساده، عادت‌های بهتری بسازیم ۵۱
- قانون اول: آن را شفاف و آشکار کنید ۶۵**
- (۴) مردی که خوب به نظر نمی‌رسید ۶۷
- (۵) بهترین راه برای شروع یک عادت جدید ۷۷
- (۶) برای انگیزه اعتبار بیش‌ازحدی قائل شده‌اند؛ غالبا محیط اهمیت بیشتری دارد ۸۹
- (۷) راز کنترل شخصی ۱۰۱
- قانون دوم: آن را جذاب کنید ۱۰۹**
- (۸) چگونه یک عادت را غیرقابل مقاومت کنید ۱۱۱
- (۹) نقش خانواده و دوستان در شکل‌دهی به عادت‌ها ۱۲۳
- (۱۰) چگونه علل عادت‌های بد را شناسایی و اصلاح کنید ۱۳۵
- قانون سوم: آن را ساده کنید ۱۴۷**
- (۱۱) آرام جلو بروید، اما هیچ‌گاه عقب‌گرد نکنید ۱۴۹
- (۱۲) قانون کمترین تلاش ۱۵۷
- (۱۳) چگونه اتلاف وقت را با استفاده از قانون دو دقیقه‌ای متوقف کنیم ۱۶۹
- (۱۴) چگونه عادت‌های خوب را ناگزیر و عادت‌های بد را محال کنیم ۱۷۹
- قانون چهارم: آن را رضایت‌بخش کنید ۱۸۹**
- (۱۵) قانون اساسی تغییر رفتار ۱۹۱
- (۱۶) چگونه هر روز به عادت‌های خوب پایبند بمانیم ۲۰۳
- (۱۷) چگونه یک همراه در مسئولیت می‌تواند همه‌چیز را تغییر دهد ۲۱۵

تاکتیک‌های پیشرفته: چگونه از کم‌وبیش خوب، به واقعا عالی تبدیل شوید

۲۲۵.....

۱۸) حقیقتِ استعداد (چه وقت ژن‌ها مهمند و چه وقت نیستند)..... ۲۲۷

۱۹) قانون طلایی: چگونه در زندگی و کار، باانگیزه بمانیم..... ۲۳۹

۲۰) نقطه‌ضعف ایجاد عادت‌های خوب..... ۲۴۹

نتیجه‌گیری) راز نتایجی که ماندگار می‌شوند..... ۲۶۱

۲۶۵..... **ضمیمه**

در ادامه چه چیزی را باید مطالعه کنید..... ۲۶۶

درس‌های کوچک برگرفته از چهار قانون..... ۲۶۷

نحوه‌ی اعمال این ایده‌ها در کسب‌وکار..... ۲۷۴

نحوه‌ی اعمال این ایده‌ها در پرورش فرزند..... ۲۷۵

عادت:

- (۱) روتین یا رویه‌ای که به صورت منظم انجام می‌گیرد؛ یک پاسخ خودکار به موقعیت‌های خاص

اتمی:

- (۱) یک مقدار بسیار کوچک از هر چیز؛ یک واحد غیرقابل تجزیه از سیستم بزرگ‌تر
- (۲) منبع انرژی یا توان عظیم

مقدمه

داستان من

در روز پایانی از سال دوم دبیرستانم، یک چوب بیسبال وسط صورتم کوبیده شد؛ همین که هم کلاسی‌ام چوب را کامل چرخاند، از دستانش رها شد، پروازکنان به سمتم آمد و مستقیم وسط دو چشمم نشست! لحظه‌ی برخورد را اصلاً به خاطر ندارم.

چوب با چنان شدتی به صورتم خورد که دماغم را خرد کرد و به شکل U کج و معوجی درآورد. این برخورد باعث شد بافت نرم مغزم به داخل مجسمه‌ام کوبیده شود. همان لحظه، دنیا دور سرم چرخید. در کسری از ثانیه، دماغم شکست، مجسمه‌ام چندین ترک برداشت و کاسه‌ی چشمانم هم داغان شد.

وقتی چشمانم را باز کردم، دیدم که بقیه به من زل زده‌اند و برای کمک به این سو و آن سو می‌دوند. به پایین نگاه کردم و متوجه لکه‌های قرمزی روی لباس‌هایم شدم. یکی از هم کلاسی‌هایم پیراهن داخل کوله‌پشتی‌اش را بیرون آورده و آن را به من داد. از آن برای بند آوردن جریان خون دماغ شکسته‌ام استفاده کردم. شوکه و سردرگم بودم و نمی‌دانستم که آسیب چقدر جدی است.

معلمم دستش را به دور شانه‌هایم انداخت و مسیر طولانی تا دفتر پرستار مدرسه را طی کردیم. در این مسیر باید از کنار زمین، پایین تپه و پشت مدرسه عبور می‌کردیم. دست افراد مختلف بغلم را می‌گرفت و من را سرپا نگه می‌داشت. عجله نکردیم و به آرامی راه می‌رفتیم. هیچ‌کس متوجه نبود که هر یک دقیقه زودتر رسیدن هم می‌تواند مهم باشد.

وقتی به دفتر پرستار رسیدیم، او چند سوال از من پرسید.

«الان چه سالیه؟»

جواب دادم «۱۹۹۸». در واقع ۲۰۰۲ بود.

«رئیس جمهور آمریکا کیه؟»

گفتم «بیل کلیتون». جواب صحیح جرج بوش بود.

«اسم مامانت چیه؟»

«اوه. اوم». هنگ کرده بودم. ده ثانیه گذشت.

خیلی تصادفی گفتم «پتی» و این نکته را نادیده گرفتم که ۱۰ ثانیه طول کشید تا نام مادر خودم را به خاطر بیاورم.

این آخرین سوالی است که یادم می‌آید. بدنم قادر نبود التهاب سریع مغزم را کنترل کند و پیش از اینکه آمبولانس برسد بی‌هوش شدم. چند دقیقه بعد مرا از مدرسه بیرون بردند و به بیمارستان آن منطقه رساندند.

اندکی پس از رسیدن، بدنم کم‌کم داشت تعطیل می‌شد. برای کارهای ساده‌ای مثل قورت دادن آب دهان و نفس کشیدن هم کلنجار می‌رفتم. اولین حمله‌ام در آن روز را تجربه می‌کردم. اینجا بود که نفسم کاملاً قطع شد. وقتی پزشک‌ها خیلی سریع با منبع اکسیژن به سراغم آمدند، تصمیم گرفتند که بیمارستان منطقه برای کنترل چنین شرایطی مجهز نیست و یک هلیکوپتر سفارش دادند تا مرا به بیمارستان بزرگ‌تری در سینسیناتی ببرد.

من را از درب اتاق اورژانس بیرون آوردند و به سمت محل فرود هلیکوپتر در آن طرف خیابان بردند. تخت روی پستی و بلندی‌های پیاده‌رو تکان می‌خورد، درحالی که یک پرستار هلم می‌داد و دیگری با دست پمپ اکسیژن را جلوی دهانم گرفته بود. مادرم که چند لحظه قبل به بیمارستان رسیده بود، سوار هلیکوپتر شد و نزدیکم نشست و دستم را در حین پرواز گرفته بود. هنوز هم هشیار نبودم و نمی‌توانستم خودم نفس بکشم.

درحالی که مادرم با من سوار هلیکوپتر شده بود، پدرم به خانه رفت تا ببیند برادر و خواهرم چه می‌کنند و خبر را به آن‌ها بدهد. درحالی که بغضش را کنترل می‌کرد، به خواهرم توضیح داد که باید جشن فارغ‌التحصیلی سال هشتم خود در آن شب را بی‌خیال شود. پس از اینکه خواهر و برادرم را به خانواده و دوستان سپرد، به سمت سینسیناتی رانندگی کرد تا به مادرم بپیوندد.

وقتی من و مادرم روی سقف بیمارستان فرود آمدیم، تیمی متشکل از حدودا بیست دکتر و پرستار به سمت محل فرود هلیکوپتر دویدند و با ویلچر، مرا به سمت واحد تروما بردند. تا آن

لحظه التهاب مغزم آن قدر شدید شده بود که حملات پس از حادثه تکرار می‌شدند. استخوان‌های شکسته‌ام را باید جا می‌انداختند، اما در شرایطی نبودم که بخواهم تحت جراحی قرار بگیرم. پس از یک حمله‌ی دیگر – سومین حمله‌ی روز – خودشان مرا در حالت کما قرار دادند و داخل دستگاه هوارسان گذاشتند.

والدینم با این بیمارستان غریبه نبودند. ده سال پیش، پس از تشخیص بیماری لوسمی (سرطان خون) خواهر سه‌ساله‌ام، وارد همین ساختمان شده بودند. آن زمان ۵ سالم بود. برادرم تنها شش ماه داشت. پس از ۲٫۵ سال شیمی‌درمانی، تزریق نخاعی و بافت‌برداری مغز استخوان، خواهر کوچکم بالاخره توانست خوشحال، سالم و رهاشده از سرطان از بیمارستان بیرون بیاید. و هم‌اکنون پس از ده سال زندگی عادی، والدینم خودشان را در همان مکان، این بار برای یک بچه‌ی دیگر می‌دیدند.

وقتی مرا به کما فرستادند، بیمارستان یک کشیش و مددکار اجتماعی فرستاد تا والدینم را تسکین دهند. همان کشیشی که یک دهه پیش با آن‌ها ملاقات کرده بود، در همان غروب‌ی که متوجه شده بودند خواهرم سرطان دارد.

وقتی روز رفت و شب فرا رسید، مجموعه‌ای از دستگاه‌ها مرا زنده نگه داشته بودند. والدینم خسته و کلافه روی تشک بیمارستان خواب بودند – یک لحظه از روی خستگی بی‌هوش می‌شدند و لحظه‌ی بعد با نگرانی از خواب می‌پریدند. مادرم بعدها به من گفت: «یکی از بدترین شب‌هایی بود که تجربه کرده بودم».

بازیابی من

خوشبختانه صبح روز بعد نفس کشیدن دوباره به حالتی برگشته بود که پزشکان بتوانند با خیال راحت مرا از کما بیرون بیاورند. وقتی آگاهی خودم را به‌صورت کامل به دست آوردم، متوجه شدم که حس بویایی‌ام را از دست داده‌ام. برای آزمایش این موضوع، پرستار از من خواست فین کنم و سپس یک پاکت آب سیب را بو بکشم. حس بویایی‌ام برگشته بود، اما – در تعجب همگان – اقدام به فین کردن باعث شد هوا به داخل ترک‌های کاسه‌ی چشمم نفوذ کند و چشم

چیم به سمت بیرون هل داده شود. کره‌ی چشمم از کاسه بیرون زده بود و به‌سختی توسط مژه‌ها و عصب بینایی که چشم را به مغز متصل می‌کند، در جای خود مانده بود.

چشم‌پزشک گفت چشمم به‌تدریج و پس از خالی شدن هوا، به جای اصلی خود بازخواهد گشت، اما نمی‌شد گفت که این پروسه چقدر طول می‌کشد. یک هفته بعد وقت جراحی برایم گذاشته بودند و بدین ترتیب زمان بیشتری برای خوب شدن داشتم. قیافه‌ام طوری بود انگار در مسابقه‌ی بوکس با یک فرد قوی شرکت کرده‌ام، اما من را ترخیص کردند. با دماغی شکسته، یک مشت ترک داخل صورت و چشم چپ از حدقه بیرون آمده، به خانه برگشتم.

ماه‌های بعدی دوران سختی بودند. انگار همه‌چیز در زندگی‌ام متوقف شده بودم. به مدت چند هفته دوبینی داشتم؛ عملاً نمی‌توانستم صاف نگاه کنم. بیش از یک ماه طول کشید تا اینکه بالاخره کره‌ی چشمم به موقعیت معمول خودش بازگشت. بین حملات و مشکلاتی که در بینایی داشتم، هشت ماه گذشت تا بتوانم دوباره پشت فرمان بنشینم. در فیزیوتراپی، بیشتر روی الگوهای حرکتی پایه نظیر راه رفتن روی خط مستقیم تمرین می‌کردم. عزمم را جزم کرده بودم تا نگذارم که مصدومیت زمین‌گیرم کند، اما چندین بار پیش آمد که حس افسردگی و درهم‌شکستن داشتم.

با درد و رنج، متوجه شدم که باید خیلی تلاش کنم تا دوباره به زمین بیس‌بال برگردم و این پروسه یک سال طول کشید. بیس‌بال همیشه یک بخش بزرگ از زندگی من بود. پدرم در لیگ رده‌پایین بیس‌بال برای سنت‌لوییس کاردینالز^۱ بازی می‌کرد و من هم رویای بازی به‌صورت حرفه‌ای را داشتم. پس از ماه‌ها توان‌بخشی، بیشتر از همه دلم برای پا گذاشتن در زمین بیس‌بال تنگ شده بود.

اما راه بازگشتم به بیس‌بال آن‌قدر هم هموار نبود. وقتی نیم‌فصل شد، تنها سال سومی بودم که از تیم بیس‌بال اصلی دانشگاه کنار گذاشته شدم. مرا فرستادند که با سال دومی‌ها در تیم دوم بازی کنم. از چهارسالگی بازی می‌کردم و برای کسی که این‌قدر تلاش و زمان روی این ورزش گذاشته، خط خوردن بسیار تحقیرآمیز بود. به‌خوبی روز این رخداد را به خاطر

¹ St. Louis Cardinals

می‌آورم. در ماشینم نشسته بودم و گریان، پیچ رادیو را می‌چرخاندم تا بتوانم آهنگی پیدا کنم که حالم را بهتر کند.

پس از یک سال تردید به خودم، توانستم به تیم اول دانشگاه برگردم، اما به‌ندرت می‌توانستم داخل زمین بروم. در مجموع ۱۱ دور در تیم اول بیس‌بال دانشگاه بازی کردم که سرجمع به‌اندازه‌ی یک بازی هم نمی‌شد.

صرف‌نظر از دوران تاریکم در دبیرستان، کماکان اعتقاد داشتم که می‌توانم یک بازیکن بزرگ شوم. می‌دانستم که اگر قرار است اوضاع بهتر شود، باید خودم برایش تلاش کنم. نقطه‌ی تحول، دو سال پس از مصدومیت فرا رسید، زمانی که وارد دانشگاه دنیسون^۱ شدم. این یک شروع جدید بود و آنجا جایی بود که برای اولین بار توانستم قدرت غافلگیرکننده‌ی عادات کوچک را درک کنم.

چگونه دربارهی عادت‌ها یاد گرفتیم

حضور در دنیسون، یکی از بهترین تصمیمات زندگی‌ام بود. توانستم جایی در تیم بیس‌بال پیدا کنم و اگرچه به‌عنوان یک تازه‌کار همواره در انتهای فهرست بودم، هیجان داشتم. صرف‌نظر از هرج‌ومرج‌ها در سال‌های دبیرستان، توانستم به یک ورزشکار دانشگاهی تبدیل شوم.

انتظار نداشتم که به این زودی‌ها در تیم بسکتبال کارم را شروع کنم، بنابراین بر روی این تمرکز کردم که به زندگی‌ام نظم بدهم. درحالی‌که دوستانم تا دیروقت بیدار می‌ماندند و با کنسول بازی می‌کردند، ساعت خوابم را تنظیم کردم و هر شب زود به رختخواب می‌رفتم. در دنیای به‌هم‌ریخته‌ی خوابگاه، هدف‌گذاری کردم که اتاقم را تمیز و منظم نگه دارم. این بهبودها جزئی بودند، اما باعث شدند کنترل بیشتری بر روی زندگی‌ام داشته باشم. دوباره حس اعتمادبه‌نفس داشتم. و این افزایش اطمینان به خودم به کلاس درس هم جریان پیدا کرد، زیرا عادات درس خواندنم هم بهتر شد و توانستم در سال اول در همه‌ی دروس نمره‌ی A بگیرم.

¹ Denison

عادت، روتین یا رفتاری است که به‌صورت مداوم انجام می‌شود – و در بسیاری از اوقات به‌صورت خودکار رخ می‌دهد. با گذشت هر ترم، عادات کوچک اما پایداری را جمع می‌کردم که در نهایت باعث شدند به نتایجی برسم که ابتدا در مخیله‌ام نمی‌گنجیدند. مثلاً برای اولین بار در زندگی‌ام، عادت کردم که هفته‌ای چند بار وزنه بلند کنم و در سالیان بعد، هیکل ۱۹۲ سانتیمتری‌ام از ۷۷ کیلوگرم به ۹۰ کیلوگرم بدون چربی رسید.

وقتی سال دومم از راه رسید، توانستم از ابتدای بازی در بخش پرتاب‌کننده‌ها حضور پیدا کنم. در سال سوم، به‌عنوان کاپیتان تیم انتخاب شدم و در انتهای فصل، برای تیم منتخب، برگزیده شدم. اما تا سال چهارم و آخر طول کشید تا بالاخره عادات خواب، مطالعه و تمرینات قدرتی‌ام، کم‌کم جواب دادند.

شش سال بعد از اینکه با چوب بیس‌بال به‌صورت من کوبیده بودند، با پرواز به بیمارستان رفته بودم و مرا به کما بردند، به‌عنوان بهترین ورزشکار مرد در دانشگاه دنیسون انتخاب شدم و به تیم منتخب دانشگاهیان کل آمریکا که از سوی ای‌اس‌پی‌ان (ESPN) انتخاب می‌شود راه یافتیم – افتخاری که تنها نصیب ۳۳ بازیکن در سرتاسر کشور می‌شود. در زمان فارغ‌التحصیلی‌ام، رکوردهای هشت دسته‌ی مختلف دانشگاه را در اختیار داشتم. همان سال، بالاترین افتخار آکادمیک دانشگاه یعنی مدال رئیس را دریافت کردم.

امیدوارم اگر لحن خودستایانه است، مرا ببخشید. صادقانه بگویم، حرفه‌ی ورزشی من هیچ نکته‌ی تاریخی یا افسانه‌ای ندارد. هیچ‌گاه بازیکن حرفه‌ای نشدم. اما وقتی به آن سال‌ها نگاه می‌کنم، به این اعتقاد می‌رسم که توانستم به ارزش‌های کمیابی دست یابم: پتانسیل خودم را نشان دادم. و اعتقاد دارم که مفاهیم این کتاب می‌توانند به شما کمک کنند پتانسیلتان را شکوفا کنید.

ما همگی با چالش‌های زندگی مواجه می‌شویم. این مصدومیت هم چالش من بود و چنین تجربه‌ای، یک درس حیاتی به من داد: تغییراتی که در ابتدا کوچک و نه‌چندان مهم به نظر می‌رسند، در کنار یکدیگر به نتایج قابل توجهی ختم خواهند شد، البته اگر سال‌ها به آن پایبند بمانید. ما همگی در طولانی‌مدت با موانعی مواجه می‌شویم، اما کیفیت زندگی ما غالباً به کیفیت عادت‌هایمان بستگی دارد. با همان عادت‌ها، در نهایت به همان نتایج قبلی دست خواهید یافت. اگر عادت‌هایتان را بهتر کنید، هر چیزی ممکن می‌شود.

شاید افرادی باشند که بتوانند یک شبه به موفقیت‌های خارق‌العاده‌ای دست یابند. چنین فردی را شخصا نمی‌شناسم و خودم هم قطعا در این دسته قرار نمی‌گیرم. در گذارم از کمای عمدی پزشکی به سمت حضور در تیم منتخب دانشگاهیان، یک لحظه‌ی تعیین‌کننده مشخص وجود نداشت؛ لحظات زیادی بودند. این یک تحول تدریجی بود، رشته‌ای طولانی از پیروزی‌های کوچک و پیشرفت‌های جزئی. تنها راهی که از طریق آن پیشرفت کردم (تنها انتخابی که داشتم)، شروع کوچک بود. و همین استراتژی را چند سال بعد در زمان شروع کسب‌وکارم برگزیدم و کارم را روی این کتاب شروع کردم.

چگونه و چرا این کتاب را نوشتم

در نوامبر ۲۰۱۲، شروع به انتشار مقالاتی در jamesclear.com کردم. سال‌ها بود که تجربیات شخصی‌ام با عادات مختلف را مکتوب می‌کردم و در نهایت آماده شدم برخی از آن‌ها را به صورت عمومی به اشتراک بگذارم. کارم را با انتشار یک مقاله‌ی جدید هر دوشنبه و پنجشنبه آغاز کردم. طی چند ماه، همین عادت ساده‌ی نگارش باعث شد که هزار مشترکِ خبرنامه ایمیلی داشته باشم و در انتهای سال ۲۰۱۳، این رقم به بیش از سی هزار نفر رسید.

در سال ۲۰۱۴، فهرست ایمیل من به بیش از یکصد هزار مشترک توسعه یافت که بدین ترتیب به یکی از پرسرعت‌ترین رشدها در میان خبرنامه‌های اینترنتی تبدیل شد. زمانی که نوشتن را آغاز کردم حس یک دغل‌کار و متظاهر را داشتم، اما اکنون مرا به عنوان یک متخصصِ عادت‌ها می‌شناسند – عنوان جدیدی که هیجان‌زده‌ام می‌کند و البته مقداری حس ملال هم به همراه دارد. هیچ‌گاه خودم را یک استاد در این موضوع ندیدم، بلکه صرفاً کسی بودم که در کنار مخاطبینم، تجربه اندوخته‌ام.

در سال ۲۰۱۵، به دویست هزار مشترک ایمیل رسیدم و قراردادی با پنگوئن رندوم هاوس^۱ بستم تا شروع به نگارش کتابی کنم که هم‌اکنون در دستانتان است. با افزایش تعداد مخاطبینم، فرصت‌های کسب‌وکارم افزایش یافت. بیش از پیش از من می‌خواستند که در کمپانی‌های برتر

¹ Penguin Random House

درباره‌ی علم شکل‌دهی به عادت، تغییر رفتار و بهبود مداوم سخنرانی کنم. در شرایطی قرار گرفتم که سخنرانی‌های اصلی را در کنفرانس‌های آمریکا و اروپا ارائه می‌کردم.

در سال ۲۰۱۶، مقالاتم به‌صورت منظم در نشریه‌های مهم نظیر تایم، اینترپرنیور و فوربس^۱ ظاهر می‌شدند. عالی بود، زیرا بیش از هشت میلیون نفر در آن سال نوشته‌هایم را خواندند. مربیان لیگ ملی فوتبال، لیگ ملی بسکتبال و لیگ برتر بیس‌بال شروع به مطالعه‌ی کارهایم و اشتراک‌گذاری آن با سایر تیم‌ها کردند.

در شروع سال ۲۰۱۷، «آکادمی عادت‌ها» را راه‌اندازی کردم که به پلتفرم برتر آموزشی برای سازمان‌ها و افراد علاقه‌مند به بهبود عادت‌های کاری و زندگی‌شان تبدیل شد. شرکت‌هایی از لیست ۵۰۰ کمپانی برتر فورچون^۲ و استارت‌آپ‌های در حال رشد شروع به ثبت‌نام مدیران و آموزش پرسنلشان کردند. در مجموع بیش از ده‌هزار رهبر، مدیر، مربی و معلم از «آکادمی عادت‌ها» فارغ‌التحصیل شدند و همکاری با آن‌ها باعث شد چیزهای زیادی را درباره‌ی کاربرد عادت‌ها در دنیای واقعی متوجه شوم.

وقتی در سال ۲۰۱۸ اصلاحات نهایی را بر روی این کتاب انجام دادم، jamesclear.com میلیون‌ها بازدیدکننده در هر ماه داشت و تقریباً ۵۰۰ هزار نفر در خبرنامه‌ی ایمیلی ثبت‌نام کرده بودند – آماری که در ابتدای کار و وقتی به این موضوع فکر می‌کردم، اصلاً انتظارش را نداشتم.

این کتاب چگونه به شما کمک خواهد کرد

ناوال راویکانت^۳، که کارآفرین و سرمایه‌گذار است، گفته «برای نوشتن یک کتاب خوب، باید ابتدا به خود کتاب تبدیل شوید». اول خودم درباره‌ی ایده‌های ذکرشده در اینجا یاد گرفتم، چون باید با آن‌ها زندگی می‌کردم. باید به عادت‌های کوچک اتکا می‌کردم تا پس از مصدومیت احیا می‌شدم، قدرت بیشتری در باشگاه می‌یافتم، عملکرد سطح بالایی در زمین مسابقه ارائه می‌دادم،

¹ Time, Entrepreneur and Forbes

² Fortune

³ Naval Ravikant

نویسنده می‌شدم، یک کسب‌وکار موفق می‌ساختم و خیلی ساده به یک بزرگ‌سال مسئولیت‌پذیر تبدیل می‌شدم. عادت‌های کوچک به من کمک کردند پتانسیلم را بالفعل کنم و از آنجایی که این کتاب را انتخاب کرده‌اید، حدس می‌زنم که شما هم دنبال همین کار هستید.

در صفحات آتی، برنامه‌ای گام‌به‌گام را برای ایجاد عادت‌های بهتر به اشتراک خواهم گذاشت - نه برای چند روز و چند هفته، بلکه برای یک عمر. درحالی که علم از هر آنچه نوشته‌ام پشتیبانی می‌کند، این کتاب یک مقاله‌ی تحقیقاتی برای دانشگاه نیست؛ یک دستورالعمل اجرایی است. وقتی به صورت علمی درباره‌ی چگونگی ایجاد و تغییر عادت‌هایتان به یک روش قابل فهم و اجرا صحبت می‌کنم، با توصیه‌های عملی و خردمندانه در جلوی رویتان مواجه خواهید شد.

رشته‌هایی که از آن‌ها کمک می‌گیرم - زیست‌شناسی، فلسفه، روانشناسی و غیره - سال‌هاست که وجود دارند. آنچه به شما ارائه می‌دهم ملغمه‌ای از بهترین ایده‌های افراد هوشمند در سالیان گذشته و متقاعدکننده‌ترین مکاشفه‌های اخیر دانشمندان است. امیدوارم که به کمک من بتوانید مهم‌ترین ایده‌ها را بیابید و آن‌ها را به شیوه‌ای عمل‌پذیر به یکدیگر متصل نمایید. هر نکته‌ی خردمندانه‌ای که در این صفحات آمده، باید به پای متخصصان پیش از من نوشته شود. اما هر نکته‌ی احمقانه را به پای خطای من بگذارید.

ستون این کتاب، مدل چهارمرحله‌ای من برای عادت‌ها است - سرنخ، تمایل، پاسخگویی و پاداش - و چهار قانون تغییر رفتار که این مراحل را تکامل می‌بخشند. امکان دارد مخاطبانی که پیش‌زمینه‌ی روانشناسی دارند، برخی از این اصطلاحات را در شرطی‌سازی عامل شنیده باشند که ابتدا با شرح «تحریک، پاسخ، پاداش» توسط اسکینر^۱ در دهه‌ی ۳۰ میلادی مطرح شد و اخیراً با عبارت «سرنخ، روتین، پاداش» در کتاب «قدرت عادت» نوشته‌ی چارلز داهیگ^۲ محبوبیت یافته است.

دانشمندان علوم رفتاری همچون اسکینر دریافته‌اند که اگر پاداش یا تنبیه صحیح را ارائه کنید، می‌توانید افراد را تحریک کنید که به شیوه‌ای معین عمل نمایند. اما درحالی که مدل

¹ Skinner

² Charles Duhigg کتاب قدرت عادت توسط نشر نوین، به فارسی ترجمه و منتشر شده است -

اسکینر به‌خوبی توضیح داد چگونه یک محرک بیرونی بر عادت‌های ما تاثیر می‌گذارد، اما نتوانست به‌خوبی درباره‌ی تاثیرگذاری افکار، احساسات و باورهای ما بر رفتارمان توضیح بدهد. در دهه‌های اخیر، دانشمندان شروع به تعیین رابطه‌ی میان افکار، احساسات و رفتارمان کردند. همچنین این تحقیق در این صفحات پوشش داده خواهد شد.

در کل چارچوبی که پیشنهاد می‌دهم، یک مدل یکپارچه از علوم شناختی و رفتاری است. اعتقاد دارم که یکی از اولین مدل‌های رفتار انسانی می‌باشد که برای محاسبه‌ی دقیق تاثیر محرک‌های بیرونی و احساسات درونی بر عادت‌هایمان ایجاد شده است. درحالی‌که امکان دارد برخی از بخش‌ها، تکراری و آشنا باشد، اما مطمئنم که جزئیات - و کاربردهای چهار قانون تغییر رفتار - رویکرد جدیدی را برای تفکر درباره‌ی عادت‌هایتان ارائه خواهد داد.

رفتار انسان همواره در حال تغییر است: موقعیت به موقعیت، لحظه به لحظه، ثانیه به ثانیه. اما این کتاب درباره‌ی چیزهایی است که تغییر نمی‌کند. درباره‌ی اصول رفتار انسانی است. اصول ماندگاری که می‌توانید هر سال به آن اتکا کنید. ایده‌هایی که می‌توانید کسب‌وکارتان را پیرامونش بسازید، خانواده را حول آن شکل دهید و زندگی را پیش ببرید.

هیچ راه واحدی برای ایجاد عادت‌های بهتر وجود ندارد، اما این کتاب بهترین راه‌هایی که می‌شناسم را شرح می‌دهد - رویکردی که صرف‌نظر از نقطه‌ی شروع یا موردی که در تلاش برای تغییر آن هستید، موثر خواهد بود. استراتژی‌هایی که پوشش می‌دهم، برای هر کسی که به دنبال سیستمی گام‌به‌گام برای بهبود است مفید خواهد بود، چه اهدافتان متمرکز بر سلامتی، پول، بهره‌وری و روابط باشند و چه مجموعه‌ای از این‌ها را شامل شود. تا زمانی که رفتار انسانی مطرح باشد، این کتاب راهنمای شما خواهد بود.

اصول پایه

چرا تغییرات کوچک،

موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

قدرت غافلگیرکننده‌ی عادت‌های اتمی

یکی از روزهای سال ۲۰۰۳، سرنوشت بریتیش سایکلینگ^۱ عوض شد. این سازمان که نهاد حاکم بر دوچرخه‌سواری حرفه‌ای در بریتانیای کبیر است، اخیراً دیو بریلزفورد^۲ را به‌عنوان مدیر جدید عملکرد خود استخدام کرد. در آن زمان، دوچرخه‌سواران حرفه‌ای در بریتانیای کبیر، حدوداً صد سال میان‌مایگی و متوسط بودن را تجربه کرده بودند. از سال ۱۹۰۸، آنها فقط یک مدال طلای المپیک را کسب کرده بودند و در بزرگ‌ترین مسابقه‌ی دوچرخه‌سواری دنیا، توردوفرانس، عملکرد بدتری هم داشتند. طی ۱۱۰ سال، هیچ دوچرخه‌سوار بریتانیایی نتوانسته بود این مسابقه را ببرد.

در واقع عملکرد دوچرخه‌سواران انگلیسی آن قدر ناامیدکننده بود که یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان دوچرخه در اروپا از فروش دوچرخه به این تیم امتناع کرد، زیرا می‌ترسیدند که اگر سایر حرفه‌ای‌ها ببینند انگلیسی‌ها از تجهیزاتشان استفاده می‌کنند، به فروششان لطمه بخورد.

بریلزفورد استخدام شد تا بریتیش سایکلینگ را به مسیر جدیدی ببرد. آنچه او را از مربی‌های پیشین جدا می‌کند، تعهد بی‌وقفه‌اش به یک استراتژی است که از آن تحت عنوان «اجماع سودهای حاشیه‌ای» یاد می‌کند. این استراتژی، به دنبال بهبودهای کوچک و جزئی در کلیه‌ی کارهای محوله است. بریلزفورد می‌گوید «کلیت این اصل از جایی می‌آید که اگر هر آنچه به راندن یک دوچرخه مربوط می‌شود را جدا کنید و سپس همان‌ها را به

¹ British Cycling

² Dave Brailsford

میزان ۱ درصد بهبود ببخشید، پس از سرهم‌بندی این اجزاء، به سود قابل توجهی دست خواهید یافت».

بریلزفورد و مربیان‌ش کار خود را با تغییرات کوچکی آغاز کردند که احتمالاً از یک تیم دوچرخه‌سواری حرفه‌ای انتظار دارید. آن‌ها صندلی دوچرخه‌ها را مجدداً طراحی کردند تا راحت‌تر شود و الکل روی چرخ‌ها مالیدند تا چسبندگی بهتری داشته باشد. آن‌ها از دوچرخه‌سواران خواستند لباس‌های مخصوصی بپوشند که با جریان الکتریسته گرم می‌شود تا دمای عضلاتشان در حین دوچرخه‌سواری ایده‌آل بماند. و همچنین از سنسورهای بازخورد زیستی استفاده کنند تا واکنش هر ورزشکار به یک تمرین بخصوص ثبت و ارزیابی شود. آنها لباس‌های مختلفی را در تونل باد تست کردند و از دوچرخه‌سواران کوهستانشان خواستند لباس دوچرخه‌سواری پیست بپوشند، چون سبک‌ترند و آیرودینامیک بهتری دارند.

اما همین‌جا متوقف نشدند. بریلزفورد و تیمش به کار خود برای یافتن این بهبودهای ۱ درصدی در بخش‌های غیرمنتظره و نادیده گرفته شده ادامه دادند. آن‌ها انواع مختلف ژل ماساژ را آزمودند تا ببینند کدام یک ریکاوری سریع‌تری برای عضله دارد. یک جراح استخدام کردند که بهترین رویکرد شستشوی دست را به هر دوچرخه‌سوار یاد بدهد تا احتمال سرماخوردگی‌شان کاهش یابد. آن‌ها نوعی متکا و تشکی که به خواب شبانه‌ی بهتر برای هر دوچرخه‌سوار ختم می‌شد را تعیین کردند. حتی داخل کامیون حمل‌ونقل دوچرخه‌ها را رنگ سفید زدند تا بتوانند لکه‌های کوچک غبار روی دیواره را ببینند، زیرا همین گرد و غبار اندک می‌تواند بر عملکرد دوچرخه‌ای که به‌خوبی تنظیم شده تأثیر بگذارد.

وقتی این نکات و صدها بهبود کوچک دیگر در کنار یکدیگر جمع شدند، نتایج سریع‌تر از آنچه تصور می‌شد از راه رسیدند.

تنها ۵ سال پس از قبول مسئولیت بریلزفورد، تیم دوچرخه‌سواری انگلستان سلطان مسابقات دوچرخه‌سواری جاده و پیست در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن شد، جایی که آن‌ها ۶۰ درصد از مدال‌های طلای موجود را از آن خود کردند. چهار سال بعد، وقتی المپیک به لندن آمد، بریتانیایی‌ها شرایط را بهتر کردند، زیرا ۹ رکورد المپیک و ۷ رکورد جهانی را ثبت کردند.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

همان سال، بردلی ویگینز^۱ به اولین دوچرخه‌سوار بریتانیایی تبدیل شد که توردوفرانس را برد. سال بعد، هم‌تیمی‌اش کریس فروم^۲ برنده‌ی مسابقه شد و به پیروزی خود در سال‌های ۲۰۱۵، ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ ادامه داد و باعث شد تیم بریتانیا ۵ پیروزی توردوفرانس را طی ۶ سال داشته باشد.

در طول یک دوره‌ی ده‌ساله از ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷، دوچرخه‌سوارهای بریتانیایی ۱۷۸ قهرمانی جهانی و ۶۶ مدال المپیک و پارالمپیک بردند و ۵ پیروزی توردوفرانس را به دست آوردند که اکثراً آن را موفق‌ترین دوره در تاریخ دوچرخه‌سواری می‌دانند.

این اتفاق چگونه رخ داد؟ چگونه تیمی که پیش‌تر ورزشکاران متوسطی داشت، با انجام تغییراتی که در نگاه اول کوچک به نظر می‌رسند، به قهرمان جهان تبدیل شد و تفاوت بزرگی را رقم زد؟ چرا تجمع بهبودهای کوچک منجر به نتایج قابل توجهی شد و چگونه می‌توانید این رویکرد را در زندگی خود تکرار کنید؟

چرا عادت‌های کوچک موجب تفاوتی بزرگ می‌شوند

به‌سادگی می‌توان درباره‌ی اهمیت یک لحظه‌ی تعیین‌کننده اغراق کرد یا ارزش بهبودهای کوچک و روزمره را دست‌کم گرفت. غالباً خودمان را قانع می‌کنیم که موفقیت بزرگ به اقدام بزرگ نیاز دارد. چه هدفمان کاهش وزن، ساختن ساختمان، نوشتن کتاب، بردن یک مسابقه و چه دستیابی به هر هدف دیگری باشد، روی خودمان فشار می‌آوریم تا تغییرات مثبت بسیار بزرگی را ایجاد کنیم و همگان درباره‌ی ما صحبت کنند.

در این میان، بهبود ۱ درصدی خیلی به چشم نمی‌آید – گاهی اوقات اصلاً دیده نمی‌شود – اما می‌تواند معنای بیشتری، علی‌الخصوص در طولانی‌مدت داشته باشد. تفاوتی که یک بهبود کوچک می‌تواند در گذر زمان ایجاد کند، قابل توجه است. از نظر ریاضی، قضیه این‌گونه است: اگر به مدت یک سال هر روز ۱ درصد بهتر شوید، در انتهای کار ۳۷ برابر بهتر خواهید شد. بالعکس اگر هر روز از سال ۱ درصد بدتر شوید، در نهایت به صفر

¹ Bradley Wiggins

² Chris Froome

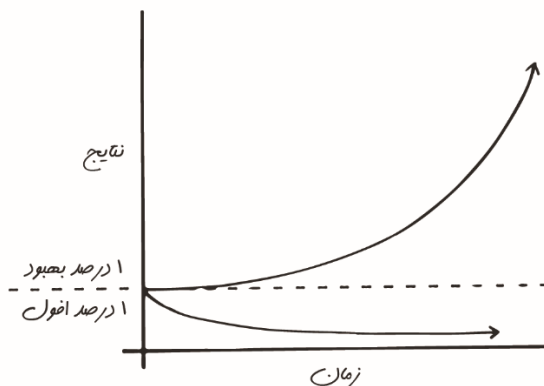
عادت‌های اتمی

نزدیک خواهید شد. آنچه به‌عنوان یک پیروزی کوچک یا گام جزئی رو به عقب پنداشته می‌شود، در نهایت به‌صورت یک پیروزی یا شکست بسیار بزرگ‌تر انباشته خواهد شد.

۱ درصد بهتر در هر روز

$$۰,۰۳ = ۰,۹۹^{۳۶۵} \text{ درصد افت در هر روز از یک سال ضرب در}$$

$$۳۷,۷۸ = ۱,۰۱^{۳۶۵} \text{ درصد رشد در هر روز از یک سال ضرب در}$$



شکل ۱: اثرات عادت‌های کوچک و ترکیبشان در گذر زمان. مثلاً اگر بتوانید هر روز تنها ۱ درصد بهتر شوید، در پایان سال، حدوداً ۳۷ درصد نتایج بهتری را خواهید گرفت.

عادت‌ها به معنای تجمع سود حاصل از بهبودهای شخصی هستند. به همان ترتیب که سود بالاتر به سرمایه‌ی بیشتر تعلق می‌گیرد و بر روی آن انباشته می‌شود، عادت‌ها نیز در صورت تکرار چنین تاثیری خواهند داشت. اگر در بازه‌ی یک‌روزه به آن‌ها نگاه کنید شاید تفاوت چندانی ایجاد نکنند، اما تاثیری که در طول ماه‌ها و سال‌ها بر جای می‌گذارند، می‌تواند بزرگ باشد. تنها با نگاه به دو، پنج یا شاید ده سال آینده است که ارزش عادت‌های خوب و عواقب عادت‌های بد برایمان آشکار می‌شود.

درک ارزش‌های این موضوع در زندگی روزمره می‌تواند دشوار باشد. غالباً تغییرات کوچک را نادیده می‌گیریم، چون در آن لحظه خیلی مهم به نظر نمی‌رسند. اگر هم اکنون مقدار اندکی پول ذخیره کنید، درجا میلیونر نخواهید شد. اگر سه روز پشت سر هم به باشگاه

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

بروید، هنوز هم هیكل خوبی نخواهید داشت. اگر امشب به مدت یک ساعت ماندن (زبان چینی استاندارد) بخوانید، هنوز آن را یاد نگرفته‌اید. ما تغییرات کوچکی ایجاد می‌کنیم، اما نتایج آن هیچ‌گاه به سرعت ظاهر نمی‌شوند، بنابراین دوباره سراغ روتین‌های پیشینمان می‌رویم.

متاسفانه گام تحولات آن قدر آرام است که باعث می‌شود متوجه عواقب عادت‌های بدتان هم نشوید. اگر امروز یک وعده غذای ناسالم بخورید، وزن‌تان روی ترازو تغییر چندانی نخواهد کرد. اگر امشب تا دیروقت کار کنید و خانواده را نادیده بگیرید، آن‌ها شما را می‌بخشند. اگر وقت خود را هدر دهید و پروژه‌ی‌تان را تا فردا عقب بیندازید، معمولاً وقت برای تکمیل آن خواهید داشت. به سادگی می‌توان یک تصمیم را اتخاذ نکرد.

اما وقتی خطاهای ۱ درصدی را هر روز تکرار می‌کنیم، تصمیمات ضعیف‌مان ادامه می‌یابد، اشتباهات کوچک مجدداً انجام می‌شوند و با بهانه‌های کوچک به توجیه کارمان می‌پردازیم، انتخاب‌های کوچک ما به نتایج نادرستی ختم خواهند شد. همین تجمع گام‌های نادرست (افت‌های ۱ درصدی این‌سو و آن‌سو) است که در نهایت به یک مشکل ختم می‌شوند.

تأثیری که به واسطه‌ی تغییر در عادات‌تان ایجاد می‌شود، با تأثیر تغییر مسیر هواپیما تنها به اندازه‌ی چند درجه برابری می‌کند. فرض کنید در حال پرواز از لس‌آنجلس به نیویورک سیتی هستید. اگر خلبان نوک هواپیما را تنها ۳٫۵ درجه به سمت جنوب بگیرد، به جای نیویورک در واشنگتن فرود خواهید آمد. این تغییر کوچک در زمان بلند شدن هواپیما، به‌ندرت حس می‌شود – دماغه‌ی هواپیما تنها چند متر جابجا می‌شود – اما وقتی همین تأثیر در سرتاسر آمریکا بزرگ‌نمایی می‌شود، صدها مایل آن طرف‌تر فرود خواهید آمد.

به همین ترتیب یک تغییر کوچک در عادات روزانه‌ی شما می‌تواند زندگی‌تان را به یک مقصد متفاوت ببرد. انتخابی که ۱ درصد بهتر یا بدتر از وضعیت کنونی است، شاید در آن لحظه چندان جلب نظر نکند، اما در گذر زمان می‌تواند تغییر بزرگی را بین شرایط کنونی و آینده‌ی شما به وجود آورد. موفقیت محصول عادات روزانه‌ی شما است – نه تحولاتی که یک‌باره رخ می‌دهند.

با این اوصاف مهم نیست که هم‌اکنون چقدر موفق یا ناموفق هستید. آنچه اهمیت دارد عادات شما است که آیا شما را در مسیر موفقیت قرار می‌دهند یا خیر. باید بیشتر از اینکه نگران نتایج کنونی‌تان باشید، ذهنتان را به مسیر فعلی‌تان معطوف کنید. اگر یک میلیونر هستید اما بیش از درآمد ماهانه‌ی خود خرج می‌کنید، پس در مسیر بدی قرار دارید. اگر عادات هزینه‌کردتان تغییر نکنند، عاقبت خوشی نخواهید داشت. بالعکس اگر ورشکسته هستید، اما هر روز مقدار اندکی پس‌انداز می‌کنید، بنابراین در حال طی مسیر به سمت آزادی مالی می‌باشید – حتی اگر آرام‌تر از سرعت مدنظرتان حرکت کنید.

نتایج شما در آینده، حاصل عادت‌های فعلی‌تان هستند. ارزش خالص شما در آینده از عادات مالی شما به دست می‌آید. وزن شما در آینده به واسطه‌ی عادات غذایی‌تان تعیین می‌شود. دانش شما در آینده از عادات یادگیری‌تان نشأت می‌گیرد. میزان درهم‌ریختگی خانه‌ی شما در آینده محصولی از عادات تمیزکاری‌تان است. آنچه تکرار کنید، عاید شما می‌شود.

اگر دوست دارید عاقبت زندگی خود را پیش‌بینی کنید، تنها کاری که باید انجام دهید پیروی از مسیر عواید یا ضررهای کوچکتان است و ببینید که چگونه انتخاب‌های روزمره‌ی شما در طول ۱۰ یا ۱۲ سال آینده کنار هم جمع می‌شوند. آیا میزان مخارجتان کمتر از درآمد ماهیانه‌ی شما است؟ آیا هر هفته به باشگاه می‌روید؟ آیا کتاب می‌خوانید یا هر روز چیز جدیدی را تماشا می‌کنید؟ تلاش‌های کوچک این‌چنینی هستند که آینده‌ی شما را تعریف می‌کنند.

زمان است که مرز میان موفقیت و شکست را بزرگ‌نمایی می‌کند. زمان، هر آنچه را که به آن بدهید چند برابر می‌کند. عادت‌های خوب کاری می‌کنند زمان متحد شما شود. اما با عادت‌های بد، زمان دشمن شما خواهد شد!

عادت‌ها یک شمشیر دولبه هستند. عادت‌های بد شما را دو نیم می‌کنند و به همان سادگی عادت‌های خوب نقش سازنده دارند و به همین دلیل درک جزئیات اهمیت دارد. باید بدانید که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند و چگونه آن‌ها را مطابق میل‌تان طراحی کنید تا بتوانید از آن نیمه‌ی خطرناک شمشیر در امان بمانید.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

عادت‌های شما می‌توانند به نفع یا به ضررتان، ترکیب شوند

ترکیب‌های مثبت

ترکیب بهره‌وری: اجرای یک وظیفه‌ی بیشتر، گام کوچکی برای یک روز است، اما در سرتاسر حرفه‌ی شما نقش بزرگی ایفا می‌کند. تاثیر خودکارسازی یک وظیفه‌ی قدیمی، یا یادگیری یک مهارت جدید، می‌تواند بیشتر هم باشد. هر قدر بتوانید وظایف بیشتری را به‌صورت روان و بدون تفکر اضافی انجام دهید، مغزتان آزادی بیشتری برای تمرکز بر نواحی دیگر خواهد داشت.

ترکیب دانش: یادگیری یک ایده‌ی جدید شما را به یک نابغه تبدیل نخواهد کرد، اما تعهد به یادگیری در سراسر طول عمر می‌تواند تحول‌زا باشد. همچنین هر کتابی که می‌خوانید، نه‌تنها مسئله‌ی جدیدی را به شما می‌آموزد بلکه مسیرهای متفاوتی از تفکر را درباره‌ی ایده‌های قدیمی می‌گشاید. همان‌طور که وارن بافت^۱ گفته «نحوه‌ی عملکرد دانش همین‌گونه است. همانند سود سرمایه‌گذاری انباشته می‌شود».

ترکیب روابط: افراد رفتار خودتان را به شما منعکس می‌کنند. هر قدر بیشتر به دیگران کمک کنید، دیگران هم تمایل بیشتری برای کمک به شما دارند. اندکی مهربانی بیشتر در هر تعاملی، می‌تواند به شبکه‌ای از ارتباطات وسیع و گسترده در گذر زمان منجر شود.

ترکیب‌های منفی

ترکیب استرس: درماندگی از ترافیک. بار مسئولیت‌های فرزندپروری. نگرانی از عدم برآورده‌سازی تعهدات. تنش ناشی از فشار خون اندکی بالا. این عوامل شایع برای استرس، همگی به‌تنهایی قابل مدیریتند. اما وقتی سال‌ها باقی می‌مانند، همین استرس‌های کوچک، به مشکلات جدی برای سلامتی ختم می‌شوند.

ترکیب افکار منفی: هر قدر دیگران را بیشتر بی‌ارزش، احمق یا زشت بدانید، زندگی خود را بیشتر در معرض چنین تفاسیری قرار می‌دهید. در یک چرخه‌ی فکری گرفتار می‌شوید. همین موضوع درباره‌ی نحوه‌ی تفکرتان نسبت به دیگران صدق می‌کند. اگر عادت کنید که افراد عصبانی، ناعادل یا خودخواه را در اطرافتان ببینید، آنها همه‌جا با شما خواهند بود.

¹ Warren Buffett

ترکیب خشونت: آشوب، اعتراض و جنبش‌های بزرگ به‌ندرت به‌واسطه‌ی فقط یک رخداد به وجود می‌آیند. در عوض مجموعه‌ای طولانی از خرده‌تهاجمات و نکات منفی روزمره هستند که به‌تدریج تکثیر می‌شوند تا اینکه حد تحمل تمام می‌شود و آشوب همچون آتش زبانه می‌کشد.

پیشرفت واقعی چه شمایی دارد

فرض کنید یک قالب یخ روی میز جلوی شما قرار دارد. اتاق سرد است و می‌توانید بخار نفس خود را ببینید. هم‌اکنون دما منفی ۴ درجه است. خیلی آرام اتاق شروع به گرم شدن می‌کند.

منفی ۳ درجه.

منفی ۲.

قالب یخ هنوز روی میز جلوی شما است.

منفی ۱ درجه.

صفر.

هنوز اتفاقی نیفتاده.

سپس ۱ درجه. یخ شروع به ذوب شدن می‌کند. تغییری یک‌درجه‌ای که با افزایش دماهای پیشین هیچ تفاوتی نمی‌کند، یک تغییر بزرگ را ایجاد کرده است.

لحظات دستیابی به موفقیت غالباً نتیجه‌ی اقدامات سابق هستند که پتانسیل لازم برای آزادسازی یک تغییر بزرگ را ایجاد می‌کنند. این الگو در همه‌جا مشاهده می‌شود. سرطان در ۸۰ درصد از عمر خودش مخفی باقی می‌ماند، سپس در طول چند ماه بر بدن غلبه می‌کند. بامبو را به‌ندرت می‌توان طی ۵ سال اول عمرش مشاهده کرد، زیرا در این دوران در حال ایجاد سیستم ریشه‌ی غنی خود در زیر زمین است و سپس طی ۶ هفته، به‌اندازه‌ی ۲۷ متر قد می‌کشد و سر به آسمان می‌ساید.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

به همین ترتیب، عادت‌ها غالباً هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کنند، تا اینکه از یک حد مرزی عبور کنیم و سطح جدیدی از عملکرد گشوده شود. در مراحل اولیه و میانی هر اقدامی، غالباً دره‌های ناامیدی وجود دارند. انتظار دارید که پیشرفتتان به‌صورت خطی باشد و وقتی می‌بینید تلاش‌هایتان ثمره‌ی خود را در چند روز، هفته یا ماه اول نشان نمی‌دهند، ناامید می‌شوید. حس می‌کنید که قرار نیست به جای خاصی برسید. این نشانه‌ای از هرگونه پروسه‌ی ترکیب شدن است: قدرتمندترین نتایج با تاخیر ظاهر می‌شوند.

این یکی از دلایل اصلی برای دشواری‌های ایجاد عادت‌های ماندگار است. افراد تغییرات کوچکی ایجاد می‌کنند، نمی‌توانند نتیجه‌ی محسوس را ببینند و تصمیم به توقف آن می‌گیرند. با خود فکر می‌کنند که «من این ماه هر روز دویدم، پس چرا هیچ تغییری در بدنم نمی‌بینم؟» وقتی چنین تفکر غالب شود، خیلی راحت عادت‌های خوبتان را کنار می‌گذارید. اما به‌منظور ایجاد تفاوت‌های معنادار، عادات باید به‌اندازه‌ی کافی پابرجا بمانند تا قله فتح شود – که آن را «قله‌ی پتانسیل پنهان» می‌نامم.

اگر برای ایجاد یک عادت خوب یا شکستن یک عادت بد، به سختی تقلا می‌کنید، بدین معنا نیست که توانایی بهبود را از دست داده‌اید. غالباً به این خاطر است که هنوز «قله‌ی پتانسیل پنهان» را فتح نکرده‌اید. غرولند دربارهِ عدم دستیابی به موفقیت صرف‌نظر از سخت‌کوشی، مثل این می‌ماند که بگویید چرا یخ ذوب نمی‌شود درحالی‌که دما بین منفی ۴ تا صفر درجه است. تلاش شما تلف نمی‌شود؛ چون در حال ذخیره شده است. تمامی رخدادها در دمای ۱ درجه اتفاق می‌افتند.

وقتی بالاخره «قله‌ی پتانسیل پنهان» را فتح کردید، افراد آن را یک موفقیت یک‌شبه خواهند نامید. دنبای بیرون تنها رخداد نهایی را خواهد دید و کاری با مسیر پیموده شده ندارد. اما خودتان می‌دانید این کاری است که خیلی پیش‌تر شروع کرده‌اید – وقتی که به نظر می‌رسید خیلی پیشرفت نمی‌کنید – و پرش امروزتان را ممکن کرده است.

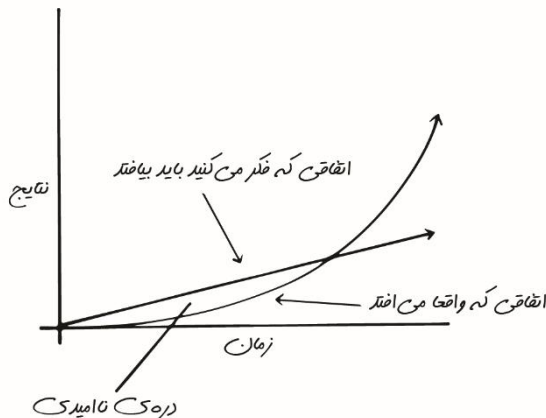
می‌توان آن را معادلی انسانی برای فشار زمین‌شناسی دانست. دو صفحه‌ی تکتونیک می‌توانند میلیون‌ها سال کنار یکدیگر ساییده شوند و تنش به‌تدریج در گذر زمان شکل می‌گیرد. در ادامه یک روز می‌رسد که بار دیگر به همان شکل همیشگی به هم ساییده

عادت‌های اتمی

می‌شوند، اما این بار تنش خیلی بزرگ است و یک زلزله فوران می‌کند. تغییر می‌تواند سال‌ها طول بکشد – پیش از اینکه به یک‌باره رخ دهد.

کسب مهارت به صبوری نیاز دارد. سان‌آنتونیو اسپرز^۱، یکی از موفق‌ترین تیم‌های تاریخ NBA، یکی از نقل‌قول‌های جیکوب ریس^۲، اصلاح‌طلب سابق، را در کمدهای بازیکنان نصب کرده است: «وقتی فکر می‌کنم هیچ‌چیز به من کمک نمی‌کند، می‌روم و به سنگ‌تراشی نگاه می‌کنم که پتک را روی سنگ فرود می‌آورد؛ شاید صد بار ضربه بزند بدون اینکه ترکی روی آن ظاهر شود. باین‌حال با صدویکمین ضربه است که سنگ به دو نیم می‌شود و من می‌دانم که صرفاً آخرین ضربه کارساز نبوده است – بلکه تمام ضربات پیشین هم تأثیر خود را گذاشته‌اند».

قله‌ی پتانسیل پنهان



شکل ۲ – غالباً انتظار داریم پیشرفت خطی باشد. حداقل امیدواریم که زود از راه برسد. در واقعیت، نتایج تلاش‌های ما غالباً با تأخیر ظاهر می‌شوند. شاید ماه‌ها یا سال‌ها بگذرد تا ارزش واقعی کارهایی که پیش‌تر انجام داده‌ایم را متوجه شویم. این شرایط می‌تواند به «دره‌ی ناامیدی» ختم شود که در آن افراد

¹ San Antonio Spurs

² Jacob Riis

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

پس از هفته‌ها یا ماه‌ها سخت‌کوشی بدون دریافت نتایج دل‌زده می‌شوند. اما این کار تلف نمی‌شود، بلکه ذخیره خواهد شد. تنها آینده است که ارزش کامل کارهای فعلی را افشا می‌کند.

تمام نتایج بزرگ از شروع‌های کوچک حاصل می‌شوند. بذر هر عادت، یک تصمیم کوچک است. اما وقتی این تصمیم تکرار شود، آن عادت جوانه می‌زند و قدرت می‌گیرد. ریشه‌ها خودشان را تقویت و شاخه‌ها رشد خواهند کرد. شکستن یک عادت بد، مثل ریشه‌کن کردن یک بلوط قدرتمند و قدیمی در درون خودمان است. و ایجاد یک عادت خوب، مثل این می‌ماند که هر روز از سال را به کاشت یک گل کوچک و ظریف بگذرانید.

اما چه چیزی استقامت ما به پای یک عادت را مشخص می‌کند تا قله‌ی پتانسیل پنهان را فتح کنیم و به آن سوی قله برسیم؟ چه عاملی باعث می‌شود افراد به دام عادت‌های ناخواسته بیفتند و گروه دیگری از اثرات انباشته‌شده‌ی عادات خوب در گذر زمان لذت ببرند؟

اهداف را فراموش کنید، در عوض، تمرکزتان روی سیستم باشد

توصیه‌های خردمندانه‌ای که رواج دارند و به‌عنوان بهترین راه برای دستیابی به خواسته‌هایمان در زندگی مطرح می‌شوند – رسیدن به تناسب اندام بهتر، ساخت یک کسب‌وکار موفق، آرامش بیشتر و نگرانی کمتر، صرف زمان بیشتر با دوستان و خانواده – در گرو تعیین اهداف خاص و قابل حصول است.

سال‌هاست که همین رویکرد به روش من برای پرورش عادات تبدیل شده است. هر کدام از آن‌ها هدفی بود که باید برآورده می‌کردم. برای نمره‌هایی که در مدرسه می‌خواستم، برای وزنه‌هایی که دوست داشتم در باشگاه بلند کنم و برای عوایدی که خواهان حصول آن‌ها در کسب‌وکار بودم، هدف‌گذاری می‌کردم. در تعدادی از آن‌ها موفق شدم، اما در بسیاری نیز شکست خوردم. در نهایت متوجه شدم که نتایج حاصل شده، ارتباط چندان زیادی به اهداف تعیین شده ندارند و تقریباً همه‌چیز به سیستمی بستگی دارد که از آن پیروی می‌کنم.

تفاوت میان سیستم‌ها و اهداف در چیست؟ تمایز میان آن‌ها را اولین بار از اسکات آدامز^۱، انیماتور کمیک دیلبرت^۲، آموختم. اهداف به نتایجی مربوط می‌شوند که خواهان دستیابی به آن‌ها هستید. اما سیستم‌ها همان پروسه‌هایی هستند که به این نتایج منجر می‌شوند.

- اگر یک مربی هستید، امکان دارد هدف‌تان پیروزی در یک مسابقه باشد. اما سیستم شما همان روش به‌کارگیری بازیکنان، مدیریت دستیاران و اجرای تمرینات است.

- اگر یک کارآفرینید، امکان دارد هدف‌تان ایجاد یک کسب‌وکار میلیون دلاری باشد. سیستم شما شامل نحوه‌ی آزمودن ایده‌های محصول، انتخاب کارکنان و اجرای کمپین‌های بازاریابی می‌شود.

- اگر موزیسین هستید، امکان دارد هدف‌تان نواختن یک قطعه‌ی جدید باشد. سیستم شما است که به بازه‌ی اجرای تمرینات، نحوه‌ی تقسیم‌بندی و مواجهه با میزان‌های دشوار و روش شما برای دریافت بازخورد از اساتید مربوط می‌شود.

هم‌اکنون به یک سوال جالب برمی‌خوریم: اگر اهداف‌تان را کاملاً نادیده بگیرید و تنها بر روی سیستم تمرکز کنید، آیا باز هم موفق خواهید شد؟ مثلاً اگر مربی بسکتبال باشید و هدف خود برای پیروزی در یک مسابقه را نادیده بگیرید و تنها بر روی تمرینات روزمره‌ی تیمتان تمرکز نمایید، آیا باز هم نتیجه خواهید گرفت؟

به نظرم می‌شود.

هدف از هر ورزش، به پایان رساندن مسابقه با بهترین امتیاز است، اما اگر کل مسابقه چشمتان به تابلوی امتیازات باشد، شرایط مسخره‌ای رقم خواهد خورد. تنها راه برای پیروزی واقعی، بهبود هر روزه است. به گفته‌ی بیل والش^۳ که سه بار برنده‌ی سوپر بول شده، «امتیاز خودش می‌آید». همین موضوع برای حوزه‌های مختلف زندگی صدق می‌کند. اگر می‌خواهید نتایج بهتری بگیرید، پس تعیین اهداف را فراموش کنید. به جای آن روی سیستم تمرکز کنید.

¹ Scott Adams

² Dilbert

³ Bill Walsh

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

منظورم از این جمله چیست؟ آیا اهداف کاملاً بی‌فایده‌اند؟ البته که نه. اهداف برای تعیین مسیر لازمند، اما سیستم‌ها بهترین گزینه برای پیشرفت هستند. وقتی زمان زیادی را صرف تفکر درباره‌ی اهداف می‌کنید و وقت کافی را برای طراحی سیستم‌هایتان نمی‌گذارید، تعدادی مشکل ظاهر خواهند شد.

مشکل شماره ۱: برنده‌ها و بازنده‌ها هدف یکسانی دارند.

تعیین هدف از نوعی تمایل نادرست به بقا سرچشمه می‌گیرد. بر روی افرادی تمرکز می‌کنیم که در انتها برنده می‌شوند – افرادی که بقا یافته‌اند – و با دیدگاهی نادرست تصور می‌کنیم که اهداف جاه‌طلبانه‌شان باعث این موفقیت شده، درحالی‌که بسیاری از انسان‌های دیگر هم همین اهداف را داشته‌اند اما نتوانسته‌اند به موفقیت برسند.

هر شرکت‌کننده‌ی المپیک دوست دارد مدال طلا ببرد. هر کاندیدا دوست دارد انتخاب شود. و اگر افراد موفق و ناموفق دارای اهداف یکسانی هستند، پس هدف نمی‌تواند عامل تمایز میان برنده و بازنده باشد. صرفاً هدف فتح تور دو فرانس نبود که باعث شد دوچرخه‌سواران بریتانیایی به صدر این رشته‌ی ورزشی برسند. می‌توان تصور کرد که سالیان قبل هم هدفشان پیروزی در این مسابقه بود – همانند هر تیم حرفه‌ای دیگری. هدف همواره همین بوده است. اما تنها زمانی که یک سیستم با بهبودهای کوچک و مداوم را راه‌اندازی کردند، توانستند به نتیجه‌ی متفاوتی دست یابند.

مشکل شماره ۲: دستیابی به یک هدف، تنها یک تغییر آنی است.

فرض کنید یک اتاق نامرتب دارید و برای تمیزکاری آن هدف‌گذاری می‌کنید. اگر انرژی لازم برای منظم کردنش را جمع‌آوری کنید، اتاق تمیزی خواهید داشت – در حال حاضر. اما اگر باز هم همان عادت شلوغ‌کاری و بی‌نظمی پیشین را حفظ کنید که پیش‌تر باعث نامرتب شدن اتاق شده بود، خیلی زود دوباره اتاقتان مثل قبل خواهد شد و دوباره باید برای تمیز کردنش اراده کنید. دوباره به همان نتیجه‌ی پیشین می‌رسید، چون هیچ‌گاه سیستم عامل آن را عوض نکرده‌اید. شما یک سرنخ را برطرف کرده‌اید بدون اینکه عامل را حل‌وفصل نمایید.

رسیدن به هدف تنها برای همان لحظه، زندگی‌تان را تغییر می‌دهد. این عامل بر خلاف چیزی است که درباره‌ی بهبود می‌دانیم. با خودمان فکر می‌کنیم باید نتایج را تغییر دهیم، اما این نتایج نیستند که مشکل‌سازند. چیزی که حقیقتاً باید تغییر دهیم، سیستم‌هایی هستند که این نتایج را می‌سازند. وقتی مشکلات را در سطح نتایج حل می‌کنید، تنها به شکل موقت آن‌ها را از بین می‌برید. به‌منظور بهبود صحیح، باید مشکلات را در سطح سیستم‌ها حل کنید. ورودی‌ها و خروجی‌ها را اصلاح کنید و نتایج خودشان حل خواهند شد.

مشکل شماره ۳: اهداف جلوی رضایت شما را می‌گیرند.

فرض ضمنی که پشت هر هدف وجود دارد، چنین است: «وقتی به هدفم رسیدم، خوشحال خواهم شد». مشکلی که طرز فکر متمرکز بر هدف دارد، این است که دائماً رضایت خود را تا فتح نقطه‌عطف بعدی در شرایط تعلیق نگه می‌دارید. آن‌قدر در چنین دامی گرفتار شده‌ام که حسابش از دستم در رفته است. سال‌ها رضایت چیزی بود که قرار بود در آینده از آن لذت ببرم. به خودم قول می‌دادم وقتی ۱۰ کیلوگرم عضله ساختم یا پس از اینکه کسب‌وکارم به لیست نیویورک‌تایمز^۱ راه یافت، می‌توانم بالاخره با آرامش زندگی کنم.

همچنین اهداف، نوعی دو راهی «یا این یا آن» ایجاد می‌کنند: یا شما به هدف‌تان دست می‌یابید و موفق هستید یا اینکه شکست می‌خورید و موجب ناامیدی می‌شوید. از نظر ذهنی خود را در یک نسخه‌ی محدود و باریک از رضایت محدود می‌کنید. این اشتباه است. احتمالش کم است که مسیر واقعی شما در زندگی با آن مسیر دقیقی که در ذهنتان ترسیم کرده بودید، همخوانی داشته باشد. هیچ لزومی ندارد که رضایت خود را به یک سناریو محدود کنید، درحالی‌که مسیرهای زیادی برای موفقیت وجود دارد.

طرز فکر متمرکز بر سیستم، نوعی پادتن فراهم می‌کند. وقتی به جای محصول و مقصد، عاشق پروسه و مسیر شوید، لزومی ندارد منتظر کسب اجازه برای خوشحال شدن بمانید. می‌توانید هر بار که سیستم‌تان اجرا می‌شود، راضی شوید. و یک سیستم می‌تواند در فرم‌های بسیار متفاوتی موفق شود، نه اینکه تنها یک چشم‌انداز داشته باشد.

¹ New York Times

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

مشکل شماره ۴: اهداف در تضاد با پیشرفت طولانی‌مدت هستند.

در نهایت، یک طرز فکر مبتنی بر هدف، مثل یک «یو یو» می‌ماند. بسیاری از دوندها برای ماه‌ها به سختی تلاش می‌کنند، اما به محض اینکه از خط پایان می‌گذرند، دست از تمرین برمی‌دارند. دیگر مسابقه‌ای نیست که به آن‌ها انگیزه بدهد. وقتی تمام سخت‌کوشی ما بر روی یک هدف بخصوص متمرکز شود، پس از دستیابی به آن، چه انگیزه‌ی دیگری برای ادامه خواهیم داشت؟ به همین دلیل بسیاری از افراد پس از دستیابی به هدف، دوباره به عادت‌های قدیمی‌شان برمی‌گردند.

هدف از تعیین اهداف، پیروزی در بازی است. اما هدف از ایجاد سیستم، تداوم حضور در بازی است. تفکری که حقیقتاً طولانی‌مدت باشد، کمتر به هدف فکر خواهد کرد. صرفاً قرار نیست به یک دستاورد مشخص برسید. بلکه باید چرخه‌ای از اصلاح و بهبود مداوم داشته باشید. در نهایت این تعهد شما به پروسه است که پیشرفت‌تان را تعیین خواهد کرد.

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. احتمالاً 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 نه تنها کوچک و سهل‌الوصول است، بلکه منبع قدرت خارق‌العاده محسوب می‌شود؛ عنصری از یک سیستم که موجب رشد ترکیبی می‌شود.

خلاصه‌ی فصل

- عادت‌ها، ترکیبی از عواید بهبودهای درونی هستند. اینکه هر روز ۱ درصد بهتر شوید، در طولانی‌مدت به رقم بزرگی منتج خواهد شد.
- عادت‌ها یک شمشیر دولبه‌اند. آن‌ها می‌توانند به نفع یا به ضرر شما عمل کنند و به همین دلیل شناسایی جزئیاتشان ضروری است.
- تغییرات کوچک غالباً تفاوت‌های ظاهری چندانی ایجاد نمی‌کنند، تا زمانی که از یک مقدار مرزی عبور کنید. قدرتمندترین نتایج در هر پروسه‌ی تدریجی، با تاخیر ظاهر می‌شود. باید صبور باشید.
- یک عادت اتمی، عادتی کوچک است که در دل یک سیستم بزرگ‌تر جای دارد. همان‌طور که اتم‌ها سنگِ بنای سازنده‌ی مولکول‌ها هستند، عادت‌های اتمی نیز نتایج قابل توجهی را می‌سازند.
- اگر نتایج بهتری می‌خواهید، تعیین اهداف را فراموش کنید. در عوض روی سیستم‌تان تمرکز کنید.
- شما تا سطح اهدافتان بالا نمی‌روید، بلکه تا سطح سیستم‌هایتان پایین می‌آیید.

چگونه عادت‌های شما موجب شکل‌دهی به هویتتان می‌شوند (و بالعکس)

چرا تکرار عادت‌های بد این‌قدر ساده است، اما عادت‌های خوب را به‌سختی تکرار می‌کنیم؟ کمتر چیزی پیدا می‌شود که به‌اندازه‌ی بهبود عادت‌های روزمره بر زندگی شما تاثیر بگذارد. با این حال امکان‌ش هست که سال بعد همین موقع به‌جای انجام کارهای بهتر، به تکرار اقدامات کنونی پردازید.

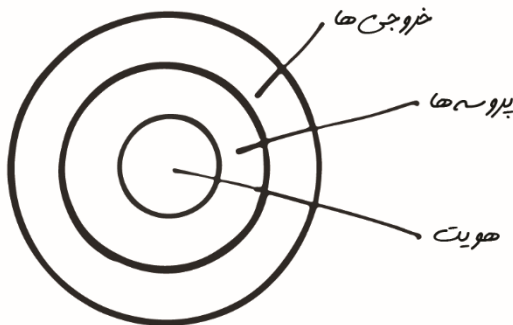
غالبا حفظ عادت‌های خوب به مدت بیش از چند روز دشوار به نظر می‌رسد، حتی اگر بسیار تلاش کنید و انگیزه‌ی زیادی داشته باشید. عادت‌هایی نظیر ورزش، ذن (مدیتیشن)، رویدادنگاری و آشپزی برای یکی دو روز منطقی هستند و پس از آن عذاب‌آور می‌شوند.

اما وقتی عادت‌هایتان جا افتادند، انگار تا ابد با شما هستند — علی‌الخصوص آن‌هایی که ناخواسته‌اند. صرف‌نظر از نیت خوبی که داریم، شکستن عادات ناسالم نظیر خوردن فست‌فود، تماشای بیش‌ازحد تلویزیون، وقت‌کشی و استعمال دخانیات می‌تواند غیرممکن به نظر برسد.

تغییر عادت‌هایمان به دو دلیل چالش‌برانگیز است: (۱) سعی می‌کنیم مورد اشتباهی را تغییر دهیم و (۲) سعی می‌کنیم عادت‌هایمان را به شیوه‌ی نادرست تغییر دهیم. در این فصل به نکته‌ی اول می‌پردازیم. در فصول بعدی به دومی پاسخ خواهیم داد.

اولین اشتباه ما این است که سعی می‌کنیم مورد اشتباهی را تغییر دهیم. برای اینکه منظورم را متوجه شوید، در نظر داشته باشید سه سطح هستند که تغییر می‌تواند در آن‌ها رخ دهد. می‌توانید آن‌ها را همچون لایه‌های پیاز فرض کنید.

سه لایه از تغییر رفتار



شکل ۳ - سه لایه برای تغییر رفتار وجود دارد: تغییر در خروجی‌ها، تغییر در پروژه‌ها یا تغییر در هویتتان.

اولین لایه، تغییر خروجی‌هایتان است. این سطح به تغییر در نتایج‌تان ارتباط دارد: کاهش وزن، انتشار یک کتاب یا پیروزی در یک مسابقه. اکثر اهدافی که تعیین می‌کنید، به این سطح از تغییر مربوط می‌شوند.

دومین لایه، تغییر پروژه‌هایتان است. این سطح به تغییر در عادات و سیستم‌هایتان ارتباط دارد: اجرای یک روتین جدید در باشگاه، تمیز کردن میز کار برای پیشبرد بهتر امور کاری، توسعه‌ی یک رویکرد برای مدیریت‌ش. اکثر عادت‌هایی که پرورش می‌دهید به این سطح مربوط می‌شوند.

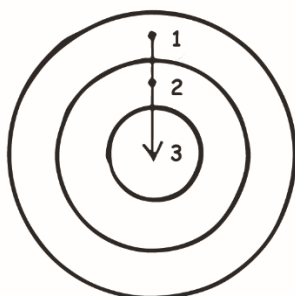
سومین و عمیق‌ترین لایه، تغییر هویتتان است. این سطح به تغییر در باورهایتان مرتبط می‌شود: دیدگاه‌تان نسبت به جهان، خویشتن‌بینی، قضاوت‌هایتان درباره‌ی خود و دیگران. اکثر باورها، مفروضات و گرایش‌هایی که دارید، به این سطح مربوط می‌شوند.

نتایج آنچه هستند که دریافت می‌کنید. پروژه‌ها به آنچه انجام می‌دهید ربط دارند. هویت آنچه است که بدان باور دارید. وقتی صحبت از ایجاد عادت‌های ماندگار می‌شود - وقتی صحبت از ایجاد سیستم‌هایی برای بهبودهای ۱ درصدی می‌شود - مشکل این نیست

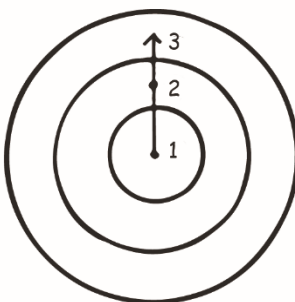
اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

که فلان سطح از دیگری «بهتر» یا «بدتر» است. تمامی سطوح تغییر به‌نوبه‌ی خودشان مفیدند. مشکل در جهت تغییر است.

بسیاری از افراد پروسه‌ی تغییر عادت‌هایشان را با تمرکز بر آنچه خواهان دستیابی به آن هستند، آغاز می‌کنند. بدین ترتیب به عادت‌های مبتنی بر نتیجه می‌رسیم. می‌توانید به‌جای آن‌ها، عادت‌های مبتنی بر هویت ایجاد کنید. در این رویکرد، کار خود را با تمرکز بر روی شخصیتی که دوست دارید در آینده باشید، آغاز می‌کنید.



عادت‌های مبتنی بر نتیجه



عادت‌های مبتنی بر هویت

شکل ۴ - در عادت‌های مبتنی بر نتیجه، تمرکز ما بر روی چیزهایی قرار می‌گیرد که خواهان رسیدن به آن هستیم. در عادت‌های مبتنی بر هویت، بر روی شخصیتی که دوست داریم در آینده باشیم، تمرکز می‌کنیم.

فرض کنید دو نفر مقاومت می‌کنند تا سیگار نکشند. وقتی سیگار به آن‌ها تعارف می‌شود، نفر اول می‌گوید «نه ممنون. در حال ترکم». این یک پاسخ معقول به نظر می‌رسد، اما این فرد کماکان باور دارد که سیگاری است و تلاش می‌کند به فرد دیگری تبدیل شود. آن‌ها امیدوارند که با همراه داشتن همان باورهای قدیمی، رفتارشان تغییر پیدا کند.

دومین فرد با گفتن «نه ممنون. سیگاری نیستم»، درخواست سیگار را رد می‌کند. تفاوت کوچکی میان این دو جمله است، اما می‌توان تغییر هویت را در پاسخ دوم مشاهده نمود. سیگار کشیدن به بخشی از زندگی پیشین آن‌ها تبدیل شده، نه زندگی که هم‌اکنون انجام می‌دهند. آن‌ها دیگر خودشان را یک فرد سیگاری نمی‌دانند.

اکثر افراد در جستجویشان برای بهبود، حتی به تغییر هویت فکر هم نمی‌کنند. آن‌ها صرفاً پیش خودشان می‌گویند «می‌خواهم لاغر شوم (نتیجه) و اگر به این رژیم مقید بمانم، لاغر خواهم شد (پروسه)». آن‌ها هدف‌گذاری می‌کنند و اقداماتی که باید برای رسیدن به آن اهداف انجام دهند را در نظر می‌گیرند، بدون اینکه به باورهای محرک این اقدامات کاری داشته باشند. آن‌ها هیچ‌گاه نگاه به خودشان را تغییر نمی‌دهند و متوجه نمی‌شوند که هویت قدیمی‌شان می‌تواند برنامه‌های جدیدشان را برای تغییر را خراب کند.

پشت هر سیستمی از اقدامات، سیستمی از باورها وجود دارد. سیستم دموکراسی بر اساس باورهایی نظیر آزادی، رأی اکثریت و برابری اجتماعی بنا شده است. سیستم دیکتاتوری دارای مجموعه‌ای بسیار متفاوتی از باورها همچون قدرت مطلقه و تبعیت سفت‌وسخت است. می‌توانید راه‌های مختلفی را برای راضی کردن مردم به‌منظور شرکت حداکثری در انتخابات تصور کنید، اما چنین رفتاری هیچ‌گاه در دیکتاتوری مطرح نخواهد شد، زیرا در هویت آن سیستم جایی ندارد. رأی‌گیری، رفتاری است که تحت برخی از مجموعه‌ای باورها امکان‌پذیر نیست.

وقتی درباره‌ی افراد، سازمان‌ها یا جوامع هم بحث می‌کنیم، الگوی مشابهی وجود دارد. مجموعه‌ای از باورها و مفروضات وجود دارند که سیستم، و هویت پشتِ عادت‌ها را شکل می‌دهند.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

رفتاری که هم‌سو با شخصیت نباشد، دوامی نخواهد داشت. شاید پول بیشتری بخواهید، اما وقتی هویتتان به‌گونه‌ای است که بیش از ساخته‌هایتان مصرف می‌کنید، پس باز هم به سمت مخارج بیش از درآمد خواهید رفت. شاید خواهان وضعیت بهتری برای سلامتی باشید، اما اگر باز هم راحت‌طلبی را بر اقدام و دستاورد ترجیح دهید، بیش از ورزش، دنبال خوش‌گذرانی خواهید رفت. اگر هیچ‌گاه باورهای اساسی خود را که منجر به رفتار پیشینتان شده را تغییر ندهید، به‌سختی قادر به تغییر عادت‌ها خواهید بود. شما یک برنامه و هدف جدید دارید، اما هنوز خودتان را تغییر نداده‌اید.

داستان برایان کلارک^۱، کارآفرینی از بولدر کلرادو را در نظر بگیرید که نمونه‌ی خوبی است. کلارک به من گفت: «از وقتی یادم می‌آید، ناخن‌هایم را می‌جویدم. این کار به‌عنوان یک عادت عصبی و در سنین جوانی آغاز شد و سپس به یک سنت غیربهداشتی نامطلوب تبدیل شد. یک روز موفق شدم جویدن ناخن‌هایم را متوقف کنم تا اینکه یک مقدار رشد کردند. تنها با استفاده از قدرت ذهن، توانستم این کار را انجام دهم».

در ادامه کلارک یک کار غافلگیرکننده انجام داد.

او گفت: «از همسرم خواستم که برای اولین بار در عمرم، نوبت مانیکور برایم بگیرد. فکر کردم که اگر برای حفظ ناخن‌هایم هزینه کنم، دیگر آن‌ها را نخواهم جوید. و این موضوع جواب داد. البته ربطی به دلایل مالی نداشت. مانیکور کاری کرده بود که برای اولین بار ناخن‌هایم شمایل زیبایی پیدا کنند. حتی مانیکوریست به من گفت که — سوای از قضیه‌ی جویدن — ناخن‌های بسیار سالم و جذابی دارم. ناگهان به ناخن‌هایم افتخار می‌کردم. و اگرچه هیچ‌گاه چنین اشتیاقی را تجربه نکرده بودم، اما ناگهان شرایط متفاوت شد. دیگر از آن به بعد هیچ‌گاه ناخن‌هایم را نجویدم؛ حتی یک بار هم به آن نزدیک نشدم. و به همین دلیل هم‌اکنون با افتخار از آن‌ها مراقبت می‌کنم».

¹ Brian Clark

فرم کامل یک انگیزش درونی، زمانی است که آن عادت به بخشی از هویت شما تبدیل شود. وقتی می‌گویید من آدمی هستم که فلان چیز را می‌خواهم با زمانی که می‌گویید من آدمی با فلان شخصیت هستم، فرق می‌کند.

هرقدر بیشتر به یک جنبه‌ی بخصوص از هویت خود افتخار کنید، انگیزه‌ی بیشتری برای حفظ عادت‌های مربوط به آن خواهید داشت. اگر به حالت و شمایل موی خود افتخار می‌کنید، انواع و اقسام عادت‌ها را برای مراقبت و حفظ آن توسعه خواهید داد. اگر به اندازه‌ی عضله‌های خود افتخار می‌کنید، کاری خواهید کرد که هیچ‌گاه یک جلسه ورزش را از دست ندهید. اگر روسری‌هایی که گلدوزی می‌کنید مایه‌ی افتخارتان است، احتمالا در طول هفته ساعات بیشتری را به گلدوزی ادامه خواهید داد. وقتی غرور و افتخار وارد کار شد، با چنگ و دندان برای حفظ آن عادات تلاش خواهید کرد.

تغییر واقعی در رفتار، به معنای تغییر هویت است. امکان دارد به خاطر فلان انگیزه یک عادت را شروع کنید، اما تنها در صورتی به آن پایبند خواهید ماند که بخشی از هویتان شود. هر کس می‌تواند خودش را برای رفتن به باشگاه یا یکی دو بار خوردن غذای سالم متقاعد کند، اما اگر باور پشت آن رفتار را تغییر ندهید، به‌سختی خواهید توانست به آن پایبند بمانید. بهبودها صرفا موقتی خواهند بود، مگر اینکه به بخشی از هویت شما تبدیل شود.

- هدف این نیست که یک کتاب بخوانید، بلکه قرار است کتاب‌خوان شوید.
- هدف این نیست که در ماراثن شرکت کنید، بلکه قرار است دوندۀ شوید.
- هدف این نیست که یک ساز یاد بگیرید، بلکه قرار است موزیسین شوید.

رفتارهای شما، معمولا بازتابی از هویتان هستند. آنچه انجام می‌دهید، بیانگر شخصیتی است که — آگاهانه یا ناخودآگاه — به آن باور دارید. تحقیقات نشان داده وقتی یک شخص به فلان جنبه‌ی خاص از هویتش علاقه دارد، احتمال اینکه هم‌سو با آن باور عمل کند، افزایش خواهد یافت. مثلا افرادی که خودشان را یک «رأی‌دهنده» می‌شناسند، احتمالا بیش از افرادی که صرفا خواهان «رأی دادن» هستند، در این پروسه شرکت خواهند کرد. به همین ترتیب فردی که ورزش را در هویت خود نهاده‌اند کرده، لزومی ندارد خودش را برای تمرین کردن قانع کند. انجام کار صحیح، ساده است. در هر حال وقتی رفتار و هویت شما

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

کاملاً هم‌راستا شوند، دیگر برای تغییر رفتار تلاش نمی‌کنید. شما صرفاً بر اساس شخصیتی که هم‌اکنون به آن باور دارید عمل می‌کنید.

همانند سایر جنبه‌های مربوط به ایجاد یک عادت، این مورد نیز یک شمشیر دولبه است. وقتی همه‌چیز به نفعتان باشد، تغییر هویت می‌تواند یک محرک قدرتمند برای بهبود شخصی باشد. اگرچه در صورتی که شرایط به ضررتان باشد، تغییر هویت به سختی صورت می‌گیرد. وقتی یک هویت را پذیرفتید، به سادگی می‌توان اجازه داد که وفاداری‌تان بر توانایی تغییر شما تأثیر بگذارد. بسیاری از افراد چشمانشان را می‌بندند و کورکورانه از هنجارهایی که به هویتشان ضمیمه شده پیروی می‌کنند.

- «من در جهت‌یابی افتضاحم».
- «نمی‌توانم صبح‌ها کار مفیدی انجام دهم».
- «به سختی اسم افراد در خاطر می‌ماند».
- «همیشه دیر می‌رسم».
- «میان‌ه‌ام با تکنولوژی خوب نیست».
- «ریاضیاتم افتضاح است».

... و هزاران نسخه‌ی دیگر.

وقتی یک داستان را سال‌های سال به خودتان تلقین می‌کنید، این موضوع به راحتی در ذهنیت شما جای می‌گیرد و آن را به عنوان یک حقیقت می‌پذیرید. زمان که بگذرد در برابر برخی اقدامات معین مقاومت می‌کنید، چون «می‌گویید من آدمش نیستم». نوعی فشار درونی وجود دارد تا خویشن‌بینی خود را حفظ، و هم‌سو با اعتقاداتتان عمل کنید. هر راهی که بتوانید را پیدا می‌کنید تا از مخالفت با خودتان بپرهیزید.

هر قدر یک تفکر یا اقدام به شکلی عمیق‌تر در هویتتان تنیده شود، تغییر آن دشوارتر خواهد شد. می‌توانید به راحتی آنچه فرهنگتان به آن باور دارد را بپذیرید (هویت گروهی) یا به خویشن‌بینی خود پایبند بمانید (هویت شخصی)، حتی اگر نادرست باشد. بزرگ‌ترین مانع برای تغییر مثبت در هر سطحی – فردی، تیمی، اجتماعی – تضاد آن با هویت است.

عادت‌های اتمی

عادت‌های خوب می‌توانند منطقی به نظر برسند، اما اگر با هویتان در تضاد باشند، نمی‌توانید آن‌ها را اجرا کنید.

امکان دارد در هر روز، با عادت‌هایتان کلنجار بروید، زیرا سرتان شلوغ است، یا خسته‌اید، یا غرق در اندیشه هستید، یا صدها دلیل دیگر برای این کار می‌آورید. اما دلیل واقعی برای عدم پایبندی طولانی‌مدت شما به عادت‌ها، این است که خویشن‌بینی‌تان در نقش مانع عمل می‌کند. به همین دلیل نمی‌توانید خیلی به یک نسخه از هویتان پایبند بمانید. پیشرفت به یادگیری‌زدایی نیاز دارد. برای اینکه به بهترین نسخه از خودتان تبدیل شوید، باید دائماً اعتقاداتتان را ویرایش کنید و هویت خود را به‌روزرسانی نمایید و توسعه دهید.

پس، به یک سوال مهم می‌رسیم: اگر باورها و دیدگاه شما چنین نقش مهمی را در رفتارتان دارند، از ابتدا چگونه در وجودتان شکل می‌گیرند؟ هویت شما دقیقاً چگونه شکل می‌گیرد؟ و چگونه می‌توانید بر جنبه‌های جدیدی از هویتان تأکید نمایید که در خدمتتان باشد و به‌تدریج موانع پیش رویتان را از بین ببرد؟

پروسه‌ای دومرحله‌ای برای تغییر هویت

هویت شما در قالب عادت‌هایتان ظاهر می‌شود. شما با باورهای از پیش تعیین شده زاده نمی‌شوید. هر باور، از جمله باورهایی که به خودتان دارید، آموخته می‌شود و از طریق تجربیات صیقل می‌خورد.

به بیان دقیق‌تر، عادت‌های شما تجسمی از هویتان هستند. وقتی هر روز تختتان را درست می‌کنید، هویت یک شخص مرتب را تجلی می‌بخشید. وقتی هر روز می‌نویسید، هویت یک شخص خلاق را. و وقتی هر روز تمرین می‌کنید، هویت یک شخص ورزشکار را!

هر قدر یک رفتار را بیشتر تکرار کنید، بیشتر هویت مربوط به آن رفتار را تقویت می‌کنید. در واقع واژه‌ی «هویت» در زبان انگلیسی، ابتدا از ترکیب دو واژه‌ی لاتین به معنای «وجود» و «مکرر» ساخته شده است. عملاً هویتان به معنای «وجود مکرر» شما است.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

هم‌اکنون تنها به این دلیل به هویت خود باور دارید که دلایلی برای اثباتش موجود است. اگر بیست سال است هر روز یکشنبه به کلیسا می‌روید، به این خاطر است که مذهبی هستید. اگر هر شب یک ساعت زیست‌شناسی می‌خوانید، به این خاطر است که اهل مطالعه‌اید. اگر حتی در روزهای برفی هم به باشگاه می‌روید، به این خاطر است که به تناسب اندام تعهد دارید. هر قدر دلایل بیشتری برای یک باور داشته باشید، سخت‌تر از همیشه به آن اعتقاد می‌یابید.

در اکثر اوقات جوانی، خودم را یک نویسنده تصور نمی‌کردم. اگر از هر کدام از معلمان دبیرستان یا اساتید دانشگاه پرسید، به شما می‌گویند که نهایتاً یک نویسنده‌ی متوسط بودم؛ قطعاً برجسته نبودم. وقتی حرفه‌ی نویسندگی‌ام را شروع کردم، در چند سال اول هر روز دوشنبه و پنج‌شنبه یک مقاله‌ی جدید منتشر می‌کردم. با رشد سرنخ‌ها، هویت من نیز به‌عنوان یک نویسنده رشد کرد. از طریق عادت‌هایم، یک نویسنده شدم.

البته عادت‌های شما تنها اقداماتی نیستند که بر هویتتان تاثیر می‌گذارند، اما به دلیل اینکه زیاد رخ می‌دهند، معمولاً در دسته‌ی مهم‌ها قرار می‌گیرند. هر تجربه در زندگی باعث می‌شود خویشن‌بینی خود را اصلاح کنید، اما دلیل نمی‌شود که چون یک بار به توپ ضربه زده‌اید خود را بازیکن فوتبال قلمداد کنید یا در صورت طراحی سرسری یک تصویر، خود را هنرمند بدانید. اما وقتی این اقدامات را تکرار می‌کنید، دلایل روی یکدیگر انباشته می‌شوند و خویشن‌بینی‌تان عوض می‌شود. تاثیری که تجربیات یک‌باره بر شما می‌گذارند کم‌کم از بین خواهد رفت، درحالی‌که تاثیر عادت‌ها در گذر زمان تقویت می‌شود. منظورم این است که عمده‌ی پروسه‌ی شکل‌گیری هویت شما با توجه به عاداتتان صورت می‌گیرد. در این راستا، پروسه‌ی شکل‌گیری عادت‌ها را می‌توان پروسه‌ای دانست که بر اساس آن به خود کنونی‌تان می‌رسید.

این یک تکامل تدریجی است. این‌گونه نیست که یک بشکن بزنیم و تصمیم بگیریم به یک شخصیت کاملاً جدید تبدیل شویم. اندک‌اندک، روز به روز، عادت به عادت تغییر می‌کنیم. دائماً شخصیتمان تحت خرده‌تحولات مداوم قرار می‌گیرد.

هر عادت همانند یک پیشنهاد است: «هی، شاید شخصیت من این‌گونه است». اگر یک کتاب را تمام کنید، بنابراین احتمالا فردی هستید که مطالعه را دوست دارد. اگر به باشگاه بروید، احتمالا فردی هستید که ورزش را دوست دارد. اگر نواختن گیتار را تمرین کنید، احتمالا فردی هستید که موسیقی را می‌پسندد.

هر اقدامی که انجام می‌دهید، یک رأی برای تبدیل به شخصیتی است که دوست دارید. هیچ تک‌اقدامی موجب تحول باورهایتان نخواهد شد، اما وقتی همین رأی‌ها تک‌تک جمع می‌شوند، اسناد مربوط به هویت جدیدتان ساخته می‌شود. به همین دلیل می‌توان گفت که تغییر معنادار و هدفمند نباید رادیکال باشد. عادت‌های کوچک می‌توانند با فراهم‌سازی اسناد یک هویت جدید، تفاوت‌های معناداری را رقم بزنند. و اگر تغییر معنادار باشد، بزرگ قلمداد می‌شود. این امر با ایجاد بهبودهای کوچک که پیش‌تر ذکر شد، پارادوکس دارد.

با جمع‌بندی مسائل، می‌توانید مشاهده کنید که عادت‌ها مسیری برای تغییر هویت شما هستند. عملی‌ترین راه برای تغییر شخصیتی که هستید، تغییر اقداماتی است که انجام می‌دهید.

- هر بار که یک صفحه می‌نویسید، شما یک نویسنده هستید.
- هر بار که ویلون تمرین می‌کنید، شما یک موزیسین هستید.
- هر بار که تمرین را شروع می‌کنید، شما یک ورزشکار هستید.
- هر بار که همکاریاتان را تشویق می‌کنید، شما یک رهبر هستید.

هر تغییر نه‌تنها نتیجه می‌دهد بلکه به شما یک مسئله‌ی بسیار مهم‌تر را می‌آموزد: اینکه به خودتان اعتماد کنید. به این باور می‌رسید که واقعا می‌توانید این کارها را انجام دهید. وقتی همین رأی‌ها جمع می‌شوند و اسناد شروع به تغییر می‌کنند، داستانی که به خودتان می‌گویید نیز شروع به تغییر خواهد کرد.

البته به شیوه‌ی معکوس هم جواب می‌دهد. هر بار که اجرای یک عادت بد را انتخاب می‌کنید، یک رأی برای آن هویت است. خبر خوب اینجاست که لزومی ندارد کامل باشید. در هر انتخابی، هر دو جناح رأی‌هایی دارند. برای پیروزی در انتخابات، به رأی همه نیاز

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

ندارید؛ تنها کافی است در اکثریت باشید. خیلی مهم نیست که چند رأی هم به رفتار بد یا یک عادت غیرمفید بدهید. هدف‌تان این است که اکثریت را برنده شوید.

هویت‌های جدید به اسناد جدید نیاز دارند. اگر همیشه همان رأی‌های پیشین را به صندوق بیندازید، باز هم به همان نتایج همیشگی خواهید رسید. اگر رأی تغییر نکند، طبیعی است که تغییری مشاهده نخواهد شد.

این یک پروسه‌ی دومرحله‌ای و ساده است:

(۱) نوع شخصیتی که دوست دارید را انتخاب کنید.

(۲) با پیروزی‌های کوچک آن را به خودتان اثبات کنید.

ابتدا شخصیتی که دوست دارید را انتخاب کنید. این امر در هر سطحی وجود دارد – در قالب فردی، یک تیم، جامعه یا ملت. دوست دارید پای چه چیزهایی بایستید؟ اصول و ارزش‌های شما چه هستند؟ دوست دارید به چه شخصیتی تبدیل شوید؟

این‌ها سوالات بزرگی هستند و بسیاری از افراد مطمئن نیستند که باید از کجا شروع کنند – اما نوع نتایجی که می‌خواهند را می‌شناسند: اینکه سیکس‌پک دریاورند یا استرس کمتری داشته باشند یا حقوقشان دو برابر شود. این خوب است. کارتان را از نتایج آغاز کنید و ببینید که به چه نوع شخصیتی نیاز دارید تا بتوانید به این نتایج برسید. از خودتان بپرسید «چه نوع شخصیتی هست که می‌تواند مرا به نتیجه‌ی مدنظرم برساند؟ چه نوع شخصیتی می‌تواند ۲۰ کیلوگرم وزن کم کند؟ چه نوع شخصیتی می‌تواند یک زبان جدید یاد بگیرد؟ چه نوع شخصیتی می‌تواند یک استارت‌آپ موفق را اجرا کند؟»

مثلا «چه نوع شخصیتی می‌تواند یک کتاب بنویسد؟» احتمالا فردی است که ثابت‌قدم و قابل اعتماد باشد. هم‌اکنون تمرکز خود را به‌جای نوشتن یک کتاب (نتیجه)، بر روی شخصیتی بگذارید که ثابت‌قدم و قابل اطمینان است (هویت).

این پروسه می‌تواند به اعتقادات این‌چنینی ختم شود:

- «من از آن نوع معلم‌ها هستم که پای محصل‌هایم می‌مانم».

- «من از آن دکترها هستم که برای هر مریض زمان می‌گذارم تا همدردی لازم را با آن‌ها داشته باشم».
- «من از آن مدیرها هستم که از کارکنانش دفاع می‌کند».

وقتی بر روی شخصیت مدنظران کنترل پیدا کردید، می‌توانید گام‌های کوچکی را برای تقویت هویت مطلوبتان بردارید. دوستی دارم که با پرسش «یک فرد سالم چه کارهایی انجام می‌دهد؟»، بیش از ۴۵ کیلوگرم وزن کم کرده است. در سرتاسر طول روز، از این پرسش به‌عنوان یک دستورالعمل بهره می‌گیرد. آیا یک فرد سالم پیاده می‌رود یا تاکسی می‌گیرد؟ آیا یک فرد سالم بوریتو سفارش می‌دهد یا سالاد؟ با خودش فکر کرد اگر به مدت طولانی، مانند یک فرد سالم عمل کند، در نهایت به یک فرد سالم تبدیل خواهد شد. حق با او بود.

مفهوم عادت‌های مبتنی بر هویت، اولین مقدمه‌ی ما برای یکی دیگر از زمینه‌های کلیدی این کتاب است: حلقه‌های بازخورد. عادت‌های شما هویتان را شکل می‌دهند و هویت شما نیز عادت‌هایتان را! این یک خیابان دوطرفه است. شکل‌گیری کل عادت‌ها در قالب یک حلقه‌ی بازخورد است (مفهومی که در فصل بعد عمیقاً مورد بحث قرار خواهد گرفت)، اما باید اجازه دهید که ارزش‌ها، اصول و هویت شما این حلقه را کنترل کنند نه نتایج‌تان. تمرکزتان همواره باید بر روی رسیدن به شخصیت مدنظر باشد، نه اینکه آن نتایج بخصوص را کسب کنید.

دلیل واقعی در زمینه‌ی اهمیت عادات

تغییر هویت، نقش ستاره‌ی قطبی را برای تغییر عادت ایفا می‌کند. بخش‌های باقی‌مانده‌ی این کتاب، دستورالعمل‌های گام‌به‌گامی را برای نحوه‌ی ایجاد عادت‌های بهتر در شما، خانواده، گروه، سازمان و سایر بخش‌های مدنظران فراهم خواهد کرد. اما پرسش ما اینجاست: «آیا در حال تبدیل به آن شخصیتی هستید که مدنظران است؟» اولین گام چپستی یا چگونگی نیست، بلکه بحث روی ماهیت شخصیتی است. باید بدانید که می‌خواهید به چه کسی تبدیل شوید. در غیر این صورت جستجوی شما برای تغییر، همچون قایقی می‌ماند که سکان ندارد. و به همین دلیل کارتان را از همان‌جا شروع می‌کنید.

اصول پایه: چرا تغییرات کوچک، موجب تفاوت‌های بزرگ می‌شوند

شما قدرت تغییر عادات مربوط خودتان را در اختیار دارید. هویت شما روی سنگ حک شده است. شما در هر لحظه حق انتخاب دارید. می‌توانید هویتی که هم‌اکنون مدنظرتان است را انتخاب کنید و آن را با عادات‌های منتخبتان تقویت نمایید. و بدین ترتیب می‌توانید به هدف عمیق‌تر این کتاب و دلیل واقعی اهمیت عادات‌ها دست یابید.

ایجاد عادات‌های بهتر بدین معنا نیست که کل زندگی خود را با ترفندهای مفید اشغال کنید. بدین معنا نیست که هر شب نخ دندان بزنید یا هر روز صبح دوش آب سرد بگیرید یا هر روز یک لباس یکسان بپوشید. بدین معنا نیست که به معیارهای موفقیت بیرونی همچون کسب درآمد بیشتر، کاهش وزن یا کاهش استرس دست یابید. عادات‌ها می‌توانند به شما کمک کنند به تمام این موارد دست پیدا کنید، اما اساساً آن‌ها به «داشتن» یک چیز مرتبط نمی‌شوند، بلکه قرار است با آن‌ها به شخص دیگری «تبدیل شوید».

در نهایت عادات‌های شما اهمیت دارند، زیرا کمک می‌کنند به آن شخصی که مدنظرتان است تبدیل شوید. آن‌ها مسیری هستند که از طریق آن، عمیق‌ترین باورهای مربوط به خودتان را توسعه می‌دهید. به معنای واقعی کلمه، شما به عادات‌هایتان تبدیل می‌شوید.

خلاصه‌ی فصل

- سه لایه تغییر وجود دارد: تغییر در خروجی، تغییر در پروسه و تغییر در هویت.
- موثرترین راه برای تغییر عادات‌ها، این است که نه بر روی دستاوردهای مدنظرتان، بلکه بر روی شخصیتی که دوست دارید تمرکز کنید.
- برای تبدیل به بهترین نسخه از خودتان، باید دائماً باورهایتان را ویرایش کرده و هویتتان را به‌روز کنید و گسترش دهید.
- دلیل اهمیت واقعی عادات‌ها، این نیست که به نتایج بهتری ختم می‌شوند (اگرچه می‌توانند این نقش را ایفا کنند)، بلکه می‌توانند باورهایی را که به خودتان دارید، تغییر دهند.

چگونه با ۴ گام ساده، عادات‌های بهتری بسازیم

در سال ۱۸۹۸، روانشناسی به نام ادوارد تورندایک^۱ آزمایشی را انجام داد که مبنای شناخت ما از شکل‌گیری عادات‌ها و قوانین هدایت‌کننده‌ی رفتارمان شد. تورندایک به مطالعه‌ی حیوانات علاقه‌مند بود و این کار را با مطالعه روی گربه‌ها آغاز کرد.

او هر گربه را داخل دستگاهی به نام جعبه‌ی معما گذاشت. این جعبه به گونه‌ای طراحی شده بود که گربه می‌توانست «با یک حرکت ساده نظیر کشیدن یک حلقه‌ی طناب، فشردن یک اهرم یا قدم گذاشتن روی یک پلتفرم»، از در بیرون بیاید. مثلاً جعبه دارای اهرمی بود که وقتی آن را فشار می‌دادید، درب کناری جعبه باز می‌شد. وقتی در باز می‌شد، گربه می‌توانست بیرون بیرون و به سمت کاسه‌ی غذا بدود.

اکثر گربه‌ها خیلی زود پس از قرار گرفتن داخل جعبه، قصد فرار داشتند. آن‌ها دماغشان را به گوشه‌های جعبه می‌زدند، پنجه‌هایشان را روی روزنه‌ها می‌کشیدند و به اشیاء لق‌چنگ می‌انداختند. پس از چند دقیقه بررسی، گربه‌ها موفق می‌شدند اهرم جادویی را فشار دهند، درب باز می‌شد و می‌توانستند فرار کنند.

تورندایک رفتار هر گربه را طی آزمایش‌های فراوان رصد کرد. در ابتدا، حیوانات به‌صورت تصادفی در پیرامون جعبه راه می‌رفتند. اما به‌محض اینکه اهرم فشرده و درب باز می‌شد، پروسه‌ی یادگیری آغاز می‌گردید. به‌تدریج هر گربه یاد گرفت که اقدام به فشردن اهرم را به پاداش فرار از جعبه و رسیدن به غذا ربط دهد.

پس از ۲۰ یا ۳۰ آزمایش، این رفتار به یک پروسه‌ی خودکار و عادت در آن‌ها تبدیل شد و هر گربه می‌توانست در چند ثانیه این کار را انجام دهد. مثلاً تورندایک اشاره کرد

¹ Edward Thorndike