



نشر لمبخته

قدرت عادت

چارلز دوهیگ

ترجمه افسون صانعی

دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

دوهیگ، چارلز	سرشناسه
Duhigg, Charles	
قدرت عادت: دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی چارلز دوهیگ؛ ترجمه افسون صانعی ویراسته امیرحسین حیدری و زهرا خانیانی	عنوان و نام پدیدآور
آموخته، ۱۴۰۱	مشخصات نشر
۹۷۸-۶۶۶-۶۶۵۰-۶۶۶-۳	شابک
فیبا	وضعیت فهرست‌نویسی
عنوان اصلی: Power of habit: why we do what we do in life and business, 2014	یادداشت
دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی	عنوان دیگر
عادت	موضوع
عادت - جنبه‌های اجتماعی تحول (روان‌شناسی)	
صانعی، افسون، مترجم	شناسه افزوده
B۴۳۳۵	رده‌بندی کنگره
۱۵۸۸۱	رده‌بندی دیویی
۹۰۲۳۳۴۲	شماره کتاب‌شناسی ملی
فیبا	اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی

قدرت عادت

دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی

چارلز دوهیگ

ترجمه

افسون صانعی

ویراسته

امیرحسین حیدری وزهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

Amookhteh

قدرت عادت

دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی

چارلز دوهیگ

ترجمه افسون صانعی

ویراستاران: امیرحسین حیدری و زهرا خانپانی

ویراستار فنی: شایان تقی‌نژاد

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

شمارگان: ۱۰۰۰

© حق چاپ: ۱۴۰۱، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۶۶-۳

ISBN: 978-622-6650-66-3

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.

مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

بازیافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

مطالعه آسان‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

📌 همهٔ پانویس‌ها را مترجم به متن افزوده است؛ به جز آن‌هایی که با «د» مشخص شده و متعلق به نویسنده است.

+ شماره‌های درون قلاب به پی‌نوشت‌های کتاب مربوط است. برای حفاظت از محیط‌زیست و صرفه‌جویی در مصرف کاغذ و کمتر شدن قیمت کتاب، این پی‌نوشت‌ها را در نسخهٔ پی‌دی‌اف آورده‌ایم. در صورت تمایل، این نسخه را از بخش «فایل‌های تکمیلی» وبسایت انتشارات بارگیری کنید.

📖 برای دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته به وبسایت‌مان، به نشانی www.amookhteh.ir سر بزنید.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است. همیشه گفته‌اند املای نانوشته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما هستیم. راه‌های ارتباط با ما:

✉ feedback@amookhteh.ir

🌐 www.amookhteh.ir

📷 Amookhteh

فهرست مطالب

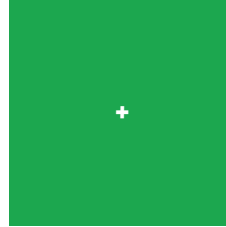
۹	پیشگفتار مترجم	+
۱۳	درمان عادت	پیشگفتار
۲۳	عادت‌های افراد	بخش اول
۲۵	حلقهٔ عادت	فصل ۱
۵۳	مغز مشتاق	فصل ۲
۸۵	قانون طلایی تغییر عادت	فصل ۳
۱۲۱	عادت‌های سازمان‌های موفق	بخش دوم
۱۲۳	عادت‌های بنیادین یا ترانهٔ پاول اونیل	فصل ۴
۱۵۱	استارباکس و عادت موفقیت	فصل ۵
۱۷۹	قدرت بحران	فصل ۶
۲۰۷	تارگت چطور بیش از خودتان می‌داند چه می‌خواهید؟	فصل ۷
۲۳۹	عادت‌های جوامع	بخش سوم
۲۴۱	کلیسای سدلبک و تحریم اتوبوس مونته‌گومری	فصل ۸
۲۷۱	عصب‌شناسی ارادهٔ آزاد	فصل ۹
۳۰۱	راهنمای استفاده از این ایده‌ها	پیوست

درباره نویسنده



چارلز دوهیگ متولد ۱۹۷۴ است. او برای نوشته‌هایش در زمینه کسب و کار، جایزه پولیتزر نیویورک تایمز را برد. دوهیگ ابتدا برای روزنامه لس آنجلس تایمز می‌نوشت و سپس به روزنامه نیویورک تایمز پیوست. دوهیگ فارغ‌التحصیل رشته تاریخ دانشگاه ییل است و مدرک MBA خود را از مدرسه کسب و کار هاروارد اخذ کرده است.

کتاب علمی او در زمینه شکل‌گیری عادت‌ها با عنوان **قدرت عادت؛ دلیل رفتارهایمان در کار و زندگی**، در ۲۸ فوریه ۲۰۱۲ منتشر شد. این کتاب حدود شصت هفته در لیست پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز قرار داشت. دوهیگ در کتاب قدرت عادت، تحقیقات علمی و اجتماعی را ترکیب می‌کند. این کتاب چکیده‌صدها پژوهش دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر و تحقیقات ده‌ها شرکت و سازمان است. طبق پژوهش‌های او، عادت با الگویی روان‌شناختی به نام «حلقه عادت» شروع می‌شود و سه فرایند جداگانه دارد: سرنخ و روال و پاداش.



پیشگفتار مترجم

عادت‌ها چگونه به وجود می‌آید؟ آیا می‌شود ریشه‌های شکل‌گیری‌شان را شناسایی کرد؟ آیا بازسازی و اصلاح عادت‌ها شدنی است؟ آیا می‌شود عادت‌های ناپسند را از بین برد یا به جایشان عادت‌های پسندیده نشانند؟ اگر مجموعه‌ای از عادت‌ها در مغز ما شکل نمی‌گرفت، زندگی‌مان به کدام سو می‌رفت؟

برای پی‌بردن به قدرت عادت کافی است رفتارهای روزانه‌تان را در نظر بگیرید. هنگام مسواک‌زدن، چه کارهایی را با چه ترتیبی انجام می‌دهید؟ آیا پیش آمده بدون مالیدن خمیردندان روی مسواک، از آن استفاده کنید؟ مسواک‌زدن رفتاری است که در انسان‌ها به شکل عادت درآمده و این عادت در جایی از مغزشان ذخیره شده تا آن‌ها را از فکرکردن به مراحل مختلف این کار به ظاهر ساده بی‌نیاز کند.

اگر عادت‌ها در ما شکل نمی‌گرفت، هر روز مجبور بودیم برای همین یک کار کوچک وقت زیادی بگذاریم و مغزمان انرژی فراوانی صرف این کار می‌کرد و در نهایت در طول روز بازدهی‌اش آن‌چنان کاهش می‌یافت که رسیدگی به ده‌ها کار

دیگر برایمان ناممکن می‌شد. در واقع، مغز ما برای به حداقل رساندن فعالیتش و صرفه‌جویی در انرژی، به چرخه‌های عادت شکل می‌دهد. مغز به این چرخه‌ها بسیار علاقه‌مند است؛ زیرا به نحو چشمگیری زحمتش را کم می‌کند.

هر عادت از سه بخش اساسی تشکیل شده است: ۱. نیازی که انسان را برمی‌انگیزد تا دست به کار شود که به آن «سرنخ» می‌گویند؛ ۲. فعالیتی که برای رفع آن نیاز صورت می‌گیرد که آن را «روال» می‌نامند؛ ۳. نتیجه‌ای که در پی این روال عاید فرد می‌شود که به آن «پاداش» می‌گویند. پشت میز کارتان نشسته‌اید که احساس می‌کنید به نوشیدنی خنکی نیاز دارید (سرنخ)؛ از اتاقتان خارج می‌شوید و به کافه شرکت می‌روید (روال)؛ نوشابه‌ای خنک سفارش می‌دهید و با لذت می‌نوشید (پاداش). تمام رفتارهای انسان‌ها در همین چرخه می‌گنجد. اما هر رفتاری عواقبی دارد. در همین مثال، مصرف روزانه نوشیدنی خنک و گازدار، در بلندمدت اضافه‌وزن‌مان را در پی دارد و سلامت‌مان را به خطر می‌اندازد. حال پرسش اینجاست آیا می‌شود مانع این چرخه شد یا مهارش از اراده ما خارج است و ناخودآگاه شکل می‌گیرد؟ نویسنده کتاب معتقد است شاید از بین بردن چنین چرخه‌هایی ناممکن باشد، اما با تغییری کوچک در روالشان می‌شود به پاداشی رسید که نیاز اولیه و محرک ما را برطرف کند و برای سلامت‌مان نیز مضر نباشد.

چارلز دوهیگ، نویسنده و گزارشگر نیویورک‌تایمز در این کتاب، با نگاهی علمی و پژوهشی و با تجزیه و تحلیل رویدادهای واقعی، دنبال درک و شناسایی سازوکار عادت‌هاست، تا بتوان به دنبال آن برای تغییر یا جانشینی احتمالی‌شان راهی یافت. همان‌طور که خودش می‌گوید، علاقه‌اش به علم بررسی عادت‌ها هنگامی شکل گرفت که در عراق مشغول بررسی فعالیت‌های نیروهای آمریکایی بود. سربازان آمریکایی آن قدر تمرین می‌کردند که بسیاری از کارهایشان ناخودآگاه شکل می‌گرفت. به این ترتیب، او با تمرکز بر موضوع عادت‌ها، اطلاعات گسترده‌ای در این زمینه گرد آورد و همین اطلاعات مبنای شکل‌گیری این کتاب شد.

دوهیگ در این کتاب به تحقیقات و پژوهش‌های گوناگونی در زمینه عادت‌ها اشاره می‌کند. او نشان می‌دهد انسان‌ها چگونه اسیر عادت‌ها می‌شوند و شرکت‌های بزرگ چگونه از عادت‌های مشتریان‌شان کمک می‌گیرند تا آن‌ها را به خرید بیشتر وادارند. همچنین توضیح می‌دهد چگونه می‌شود چرخه عادت‌ها را شناسایی کرد و با تغییری کوچک در روال عادت‌ها، از عواقب عادت‌های ناپسند‌رهایی یافت. چرخه عادت،

روال و تغییر روال، میل شدید، باور به نیروی برتر، قانون طلایی عادت‌ها، عادت‌های بنیادین، خودتنظیمی و ده‌ها اصطلاح علمی دیگر در بخش‌های سه‌گانه این کتاب تعریف و تحلیل شده است. دوهیگ ابتدا ساختار عصب‌شناختی عادت‌ها و چگونگی عملکرد مغز در این زمینه را برمی‌رسد و در ادامه با اشاره به شخصیت‌ها و رویدادهای واقعی و در فرایندی روان و روایت‌گونه، موضوع اصلی کتاب را موشکافی می‌کند. ساختار کتاب بسیار منسجم و پیوسته است و نویسنده با قلمی روان کوشیده، به‌رغم استفاده گسترده از مطالب علمی و پژوهشی، کتاب را به‌گونه‌ای تدوین کند که برای همگان فهم‌پذیر باشد.

مطالعه این کتاب را به کسانی که علاقه دارند با چرخه‌های عادت در زندگی روزمره و کسب‌وکارها آشنا شوند و با شناخت عادت‌هایشان زمینه تغییرشان را فراهم کنند، پیشنهاد می‌کنیم.

افسون صانعی

زمستان ۱۴۰۱

درمان عادت

او شرکت‌کننده محبوب دانشمندان بود.

لیزا آلن، طبق پرونده‌اش، سی و چهارساله بود. در شانزده سالگی سیگارکشیدن و مشروب خوردن را شروع کرده بود و کم‌وبیش تمام عمرش با چاقی مفرط دست‌به‌گریبان بود. بیست و چندساله بود که مؤسسه‌های وصول مطالبات، برای پس‌گرفتن طلب ۱۰ هزاردلاری‌شان دنبالش بودند. در رزومه‌ای قدیمی، طولانی‌ترین شغلش کمتر از یک سال طول کشیده بود.

با این حال، او امروز خوش‌اندام و سرزنده روبه‌روی پژوهشگران نشسته بود و پاهای ورزیده‌ای داشت. ده سال جوان‌تر از عکس‌های پرونده روان‌شناسی‌اش به نظر می‌رسید و انگار آمادگی بدنی‌اش از تمام افراد حاضر در اتاق بیشتر بود. بر اساس تازه‌ترین گزارش‌ها، هیچ‌وام پرداخت نشده‌ای نداشت، الکل مصرف نمی‌کرد و سی و نهمین ماه فعالیتش را در یک شرکت طراحی می‌گذراند.

پزشکی از او پرسید: «آخرین بار کی سیگار کشیدین؟» و این اولین پرسش از فهرست پرسش‌هایی بود که لیزا، هر بار که به آزمایشگاه واقع در حومه بتسدای مریلند می‌رفت، به آن‌ها پاسخ می‌داد.

لیزا گفت: «حدود چهار سال پیش. از اون موقع تا حالا ۲۷ کیلو کم کرده‌م و یه بار هم توی دوی ماراتن شرکت کردم.» در مقطع کارشناسی ارشد درس می‌خواند و خانه‌ای هم خریده بود. دوران پرماجرایی را پشت سر گذاشته بود.

چندین عصب‌شناس، روان‌شناس، متخصص ژنتیک و یک جامعه‌شناس در اتاق بودند. این دانشمندان در سه سال گذشته، به هزینه مؤسسه‌های ملی بهداشت و درمان، لیزا و تعداد دیگری از سیگاری‌ها، مبتلایان به پرخوری مزمن، الکلی‌ها، اشخاصی که وسواس خرید داشتند و کسانی را که در گذشته عادت‌های مخربی داشتند، زیر نظر گرفته بودند. وجه مشترک همه شرکت‌کنندگان، ازنوساختن زندگی‌شان در زمان کم‌وبیش کوتاهی بود. پژوهشگران می‌خواستند بفهمند آن‌ها چطور این کار را کرده‌اند. بنابراین، نشانه‌های حیاتی شرکت‌کنندگان را اندازه گرفتند، برای زیرنظرگرفتن فعالیت‌های روزانه‌شان در اتاقشان دوربین کار گذاشتند، توالی بخش‌هایی از دی‌ان‌ای آن‌ها را مشخص کردند و آن‌ها را در معرض وسوسه‌هایی مانند سیگارکشیدن و غذاهای خوشمزه گذاشتند و با مشاهده مستقیم اتفاقات، جریان خون و تکانه‌های الکتریکی درون جمجمه‌شان، مغزشان را پایش کردند.^[۱] هدف پژوهشگران بررسی سازوکار عادت‌ها در زمینه عصب‌شناختی و بستر لازم برای تغییرشان بود.

دکتر به لیزا گفت: «می‌دونم این داستان رو بارها تعریف کردی، اما بعضی از همکارهام اون روز بون خودت نشنیدن. می‌تونی دوباره توضیح بدی چطور سیگار رو ترک کردی؟»

لیزا گفت: «البته» و توضیح داد: «توی قاهره شروع شد.» رفتن به این تعطیلات، تصمیم عجولانه‌ای بود. چند ماه پیش از آن، شوهرش از سر کار به خانه برگشته و گفته بود عاشق زن دیگری شده و به زودی طلاقش می‌دهد. مدتی طول کشید تا لیزا این خیانت را سبک‌سنگین کند و با آن کنار بیاید. مدتی گریه‌وزاری کرد. مدتی هم همسرش را با وسواس زیر نظر داشت. آن زن را نیز تعقیب می‌کرد و شب‌ها به او تلفن می‌زد، اما صحبت نمی‌کرد. در نهایت یک روز عصر، لیزا، در حال مستی، به خانه آن زن رفت، به در کوبید و با جیغ و فریاد گفت آپارتمانش را به آتش می‌کشد.

لیزا گفت: «دوران سختی بود. همیشه می‌خواستم اهرام مصر رو ببینم و کارت‌های اعتباری‌م هنوز اعتبار داشت، برای همین...»

لیزا در سپیده‌دم اولین روز در قاهره، با صدای اذان مسجدی در آن نزدیکی بیدار شد. اتاق هتلش هنوز مانند قیر، سیاه بود. با چشمانی نیمه‌باز و بدنی خسته از بی‌خوابی ناشی از اختلاف ساعت، کورمال‌کورمال دنبال سیگارش گشت.

آن قدر گیج بود که وقتی بوی پلاستیک سوخته به دماغش رسید، تازه فهمید جای مارلبرو، تلاش می‌کرده خودکارش را روشن کند. چهار ماه گذشته را با گریه، پرخوری، بی‌خوابی، احساس شرمساری، درماندگی و افسردگی و عصبانیت گذرانده بود. همان‌طور که روی تخت دراز کشیده بود، شروع کرد به گریه. لیزا می‌گوید: «اندوه زیادی توی وجودم بود. احساس می‌کردم همه‌آرزوهایم نابود شده. حتی نمی‌تونستم درست سیگار بکشم.»

«بعد، به همسر سابقم و سختی پیدا کردن کار بعد از بازگشت از سفر فکر کردم. از اون وضعیت متنفر بودم و احساس می‌کردم زندگی سالمی ندارم. بلند شدم، دستم به پارچ آب خورد و پخش زمین شد و بعد شدیدتر از قبل گریه کردم. احساس بیچارگی می‌کردم، انگار باید تغییری به وجود می‌آوردم و چیزی رو پیدا می‌کردم که مهارش دستم باشه.»

لیزا پس از حمام، از هتل بیرون آمد. با تاکسی در خیابان‌های پردست‌انداز قاهره گشت زد و بعد از اینکه به جاده‌ی خاکی منتهی به ابوالهول، اهرام جیزه و بیابان وسیع و بی‌نهایت اطرافشان رسید، لحظه‌ای کوتاه احساس ترحم به خودش را فراموش کرد. فکر کرد در زندگی به هدفی نیاز دارد تا به سمتش پیش برود. همان‌طور که در تاکسی نشسته بود، تصمیم گرفت بعدها دوباره به مصر برگردد و این بار کویرگردی کند.

لیزا می‌دانست ایده‌ی احمقانه‌ای است. تناسب‌اندام نداشت، اضافه‌وزن داشت و هیچ پولی هم در بانک نداشت. اسم کویرپیش چشمش را نمی‌دانست و تردید داشت چنین سفری شدنی باشد. اما هیچ‌کدام از این‌ها مهم نبود. او باید بر موضوعی تمرکز می‌کرد. لیزا تصمیم گرفت یک سال به خودش فرصت دهد تا آماده شود و مطمئن بود برای اینکه از این سفر جان سالم به در ببرد، باید از بعضی چیزها بگذرد. اول از همه، باید سیگار را ترک می‌کرد.

یازده ماه بعد، لیزا سرانجام راهی کویر شد. او و چندین نفر دیگر از اعضای تورشان، سوار وسیله‌ی نقلیه‌ای مجهز به سیستم تهویه مطبوع شدند و آن قدر آب،

غذا، چادر، نقشه، سیستم‌های موقعیت‌یابی و بی‌سیم داشتند که اضافه کردن یک کارتن سیگار به آن تفاوت چندانی ایجاد نمی‌کرد.

اما آن زمان که لیزا در تاکسی نشسته بود، از جزئیات کویرگردی‌اش اطلاعی نداشت. دانشمندان آزمایشگاه هم به این جزئیات کاری نداشتند؛ چون تازه فهمیده بودند در آن روز مشخص در قاهره، تغییر کوچکی در ادراک لیزا به وجود آمده است؛ اعتقادی راسخ که برای دستیابی به هدفش باید سیگار را ترک می‌کرد. همین اعتقاد، مجموعه‌ای از تغییرات را در پی داشت و این تغییرات در نهایت به همه بخش‌های زندگی‌اش گسترش یافت. لیزا پس از شش ماه، دویدن را جای سیگارکشیدن نشانده و در نتیجه، نحوه غذا خوردن، کار کردن، خوابیدن، پس‌انداز کردن، زمان بندی روزهای کاری، برنامه‌ریزی برای آینده و خیلی چیزهای دیگر را تغییر داد. دویدن را با نیمه‌ماراتن آغاز کرد و بعد آن را به ماراتن بدل کرد. تحصیل را دوباره شروع کرد، خانه خرید و نامزد کرد. در نهایت، در این آزمایش شرکت کرد. پژوهشگران پس از بررسی تصاویر مغز لیزا شگفت‌زده شدند. الگوهای جدیدی که نشان می‌دهد مجموعه‌ای از الگوهای عصب‌شناختی عادت‌های قدیمی شده بود. دانشمندان هنوز فعالیت عصبی رفتارهای قدیمی‌اش را می‌دیدند، اما آن تکانه‌ها، با انگیزش‌های جدیدی پس‌رانده شده بود. لیزا با تغییر عادت‌هایش، مغزش را نیز تغییر داده بود.

محققان می‌دانستند که سفر به قاهره، طلاق یا کویرگردی، عامل این تغییر نبوده است، بلکه دلیلش تمرکز لیزا در ابتدا، بر تغییر یکی از عادت‌هایش، یعنی سیگارکشیدن بود. همه شرکت‌کنندگان در این پژوهش، فرایند مشابهی را پشت سر گذاشته بودند. لیزا با تمرکز بر الگویی که به نام «عادت بنیادین»^۱ می‌شناسیم، برنامه‌ریزی دوباره دیگر روال‌های زندگی‌اش را نیز یاد گرفته بود.

فقط افراد نیستند که چنین تغییراتی به وجود می‌آورند. اگر شرکت‌ها نیز بر تغییر عادت‌ها تمرکز کنند، کل سازمان دگرگون می‌شود. شرکت‌هایی مانند پراکتراکندگمبل، استارباکس، آکوآ^۲ و تارگت پی برده‌اند که می‌توانند بر فرایند کارها، ارتباط کارمندان با یکدیگر و روش خرید مردم، بی‌آنکه مشتریان متوجه شوند، تأثیر بگذارند.

یکی از پژوهشگران در آخرین جلسه بررسی به لیزا گفت: «می‌خوام یکی از اسکن‌های تازه رو نشونت بدم.» او تصویری را روی صفحه رایانه آورد که داخل جمجمه لیزا

1. Keystone Habit

2. Alcoa

را نشان می‌داد. همان‌طور که به بخشی از مرکز مغز لیزا اشاره می‌کرد، گفت: «وقتی غذا می‌بینی، این مناطق که به میل شدید و گرسنگی مربوط می‌شود، هنوز فعالیت دارد. مغزت هنوز محرک‌هایی تولید می‌کند که باعث پرخوری می‌شود.» سپس به منطقه پیشانی مغز اشاره کرد و ادامه داد: «اما فعالیت جدیدی توی این منطقه دیده می‌شود. فکر می‌کنیم خودداری رفتاری و انضباط فردی از اینجا شروع می‌شود. هر بار که اینجا اومدی، این فعالیت‌ها مشهودتر شده.»

لیزا شرکت‌کننده محبوب دانشمندان بود؛ زیرا اسکن‌های مغزش برای تهیه نقشه الگوهای رفتاری یا همان عادت‌ها در مغز، بسیار جالب و کاربردی بود. دکتر مسئول آزمایش به او گفت: «تو داری کمکمون می‌کنی بفهمیم تصمیم‌ها چگونه به شکل رفتارهای خودکار درمی‌آید.»

همه افراد حاضر در اتاق، احساس می‌کردند در شرف پی‌بردن به یافته مهمی‌اند و همین‌طور هم بود.



امروز صبح که بیدار شدید، اول از همه چه کار کردید؟ پریدید زیر دوش، ایمیلتان را چک کردید یا از آشپزخانه دونات برداشتید؟ پیش از خشک کردن خودتان مسواک زدید یا بعد از آن؟ اول بند کفش راست را بستید یا چپ را؟ از در که بیرون می‌رفتید، به فرزندانتان چه گفتید؟ از کدام مسیر تا محل کارتان رانندگی کردید؟ وقتی پشت میزتان نشستید، به ایمیل‌ها رسیدگی کردید یا با همکاران گپ زدید یا یک‌راست رفتید سراغ نامه‌ها؟ برای ناهار، سالاد خوردید یا همبرگر؟ پس از رسیدن به خانه، کفش‌های ورزشی‌تان را پوشیدید و به پیاده‌روی رفتید یا برای خودتان نوشیدنی ریختید و شامتان را جلوی تلویزیون خوردید؟

ویلیام جیمز در سال ۱۸۹۲ نوشت: «تمام بخش‌های زندگی که ساختار مشخصی دارد، فقط مجموعه بزرگی از عادت‌هاست.»^[۲] شاید به نظر برسد بیشتر انتخاب‌های روزانه‌مان، نتیجه تصمیم‌گیری‌های حساب‌شده است، اما چنین نیست. بیشتر تصمیماتمان از روی عادت است و هرچند هر عادت به خودی خود تأثیر زیادی ندارد، با گذشت زمان، غذایی که سفارش می‌دهیم، حرف‌های هر شبمان به فرزندانتان، خرج کردن یا پس‌انداز پولمان، برنامه ورزشی‌مان و شیوه سازمان‌دهی افکار و روال

1. William James

کاری مان، تأثیر شگرفی بر سلامتی، بهره‌وری، امنیت مالی و شادکامی مان دارد. بر اساس مقاله‌ی یکی از پژوهشگران دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶، بیش از ۴۰ درصد از فعالیت‌های روزانه‌ی افراد، نه تصمیم‌هایی واقعی، بلکه عادت است.^[۳]

ویلیام جیمز، همچون بسیاری دیگر، از ارسطو تا اپرا وینفری، بیشتر عمرش را صرف درک چرایی وجود عادت‌ها کرده است. اما از زمانی که دانشمندان و بازاریابان، به‌راستی به سازوکار عادت‌ها و مهم‌تر از آن، نحوه‌ی تغییر دادنشان پی برده‌اند، فقط دو دهه می‌گذرد. این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول بر چگونگی بروز عادت‌ها در زندگی افراد تمرکز می‌کند. در این بخش، عصب‌شناسی شکل‌گیری عادت‌ها، چگونگی شکل‌گیری عادت‌های جدید و تغییر عادت‌های قدیمی و روش‌های آن را بررسی می‌کنیم. برای نمونه، فردی را بررسی می‌کنیم که بازاریاب بود و مسواک زدن را از کاری ناشناخته به دغدغه‌ای ملی مبدل کرد. در این بخش نشان می‌دهیم که شرکت پراکتراوندگمبل چطور به کمک عادت‌های مشتریان، یکی از اسپری‌هایش به نام فبریزا را به تجارتی یک میلیارد دلاری بدل ساخت، چطور معنادان به الککل، در مرکز ترک اعتیاد، زندگی‌شان را با حمله به عادت‌ها اصلاح می‌کنند و چگونه تونی دانگی^۲ در نقش مربی و با تمرکز بر واکنش‌های خودکار بازیکنانش به عوامل به‌ظاهر بی‌اهمیت در زمین فوتبال، سرنوشت بدترین تیم لیگ فوتبال کشور را تغییر داد. در بخش دوم عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را بررسی می‌کنیم. از جمله جزئیات بازسازی یکی از تولیدکنندگان آلومینیم را توضیح می‌دهیم؛ تولیدکننده‌ای که برای بقا دست‌وپا می‌زد و مدیر اجرایی جدیدش، پاول اونیل^۳، پیش از آنکه وزیر دارایی شود، آن را بازسازی کرد. اونیل با تمرکز بر یکی از عادت‌های بنیادین، این تولیدکننده‌ی آلومینیم را در شاخص میانگین صنعتی داو جونز^۴، به مرتبه‌ی تولیدکننده‌ی برتر رساند. همچنین نگاهی می‌اندازیم به کاری که استارباکس برای یکی از ترک‌تحصیل‌کردگان دبیرستانی انجام داد و با القای عادت‌های طراحی‌شده برای تقویت اراده، او را مدیری موفق کرد. همین‌طور توضیح می‌دهیم، حتی با استعدادترین جراحان، اگر در معرض عادت‌های سازمانی نادرست بیمارستانی باشند، مرتکب فاجعه‌بارترین اشتباهات می‌شوند.

1. Febreze
2. Tony Dungy
3. Paul O'Neil
4. Dow Jones Industrial Average

در بخش سوم عادت‌های جوامع را بررسی می‌کنیم. در این بخش توضیح می‌دهیم چگونه مارتین لوترکینگ و جنبش حقوق مدنی او با تغییر عادت‌های اجتماعی ساکنان مونتگومری در آلاباما، به موفقیت رسید. همچنین می‌بینیم کشیش جوانی به نام ریک وارن^۱ با تمرکز بر کاری مشابه لوترکینگ بزرگ‌ترین کلیسای کشور را در سدلبک‌ولی^۲ در کالیفرنیا ساخت و در آخر، پرسش‌های اخلاقی دشواری را بررسی می‌کنیم. برای نمونه، فردی در بریتانیا که مرتکب قتل شده است، اگر استدلال متقاعدکننده‌ای بیاورد که عادت‌های او را به قتل سوق داده است، باید آزاد شود یا نه.

مبنای هر فصل این استدلال محوری است که اگر سازوکار عادت‌ها را درک کنیم، تغییرشان می‌دهیم.

در این کتاب از دستاوردهای صدها پژوهش دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر اجرایی و پژوهش‌هایی که در چندین شرکت انجام شده، بهره برده‌ایم. برای دسترسی به فهرستی از منابع و یادداشت‌های کتاب، وبسایت <http://www.thepowerofhabit.com> را ببینید. ما در این کتاب، بر تعریف تکنیکی عادت تمرکز کرده‌ایم؛ یعنی انتخاب‌های عمدانه‌ای که در مقاطع مختلف زندگی انجام می‌دهیم و سپس بدون فکر به آن‌ها و اغلب هر روز تکرارشان می‌کنیم. همه ما، در لحظه‌ای از زندگی مان آگاهانه تصمیم گرفته‌ایم بر چه شغلی تمرکز کنیم، چقدر غذا بخوریم، هر چند وقت یک بار نوشیدنی بنوشیم یا چه وقت‌هایی بدویم. اما پس از مدتی، این تصمیم‌گیری حذف و رفتارمان خودکار شده است که البته پیامد طبیعی سیستم عصبی ماست. حال اگر به سازوکار این سیستم پی ببریم، این الگوها را به شکل دل‌خواه‌مان بازسازی می‌کنیم.



نخستین بار، حدود یک دهه پیش که گزارشگر روزنامه‌ای در بغداد بودم، به علم بررسی عادت‌ها علاقه‌مند شدم. به نظر می‌رسید ارتش آمریکا که فعالیتش را زیر نظر داشتیم، یکی از آزمایش‌های بزرگ شکل‌دهی به عادت‌ها را در طول تاریخ انجام داده است.^[۴] در آموزش‌های پایه‌ای، عادت‌های دقیق

1. Rick Warren

2. Saddleback valley

شلیک کردن، فکر کردن و برقراری ارتباط زیر گلوله باران را به سربازان یاد می‌دهند. در میدان جنگ، همه فرمان‌ها بر اساس رفتارهای تمرین شده صادر می‌شود، تا جایی که بسیاری از رفتارها ناخودآگاه صورت می‌گیرد. کل سازمان بر فرایندهایی متکی است که به شکلی بی‌پایان تکرار می‌شود و برای ساختن پایگاه‌ها، تعیین اولویت‌های راهبردی و تصمیم‌گیری درباره نحوه واکنش به حملات به کار می‌رود. در روزهای نخست جنگ که شورش رو به گسترش بود و آمار مرگ و میر رو به افزایش، فرماندهان دنبال القای عادت‌هایی به سربازان خودی و عراقی‌ها بودند تا شاید صلح پایداری برقرار کنند.

دو ماه از حضورم در عراق گذشته بود که شنیدم یکی از افسران به دلیل نبود برنامه‌ریزی پیشین، برنامه‌ای را برای اصلاح عادت‌ها در کوفه، شهر کوچکی در ۱۴۰ کیلومتری جنوب پایتخت عراق، اجرا کرده است. او که سرگرد ارتش بود، نوارهای ویدئویی شورش‌های اخیر را تحلیل کرده و به این الگو رسیده بود که اغلب بعد از اینکه گروهی از عراقی‌ها در میدان یا فضای باز جمع می‌شوند، خشونت روی می‌دهد و پس از چند ساعت، جمعیت بیشتر می‌شود و خشونت افزایش می‌یابد. بعد، سروکله فروشنده‌گان مواد غذایی و تماشاجی‌ها پیدا می‌شود. سپس، کسی بطری یا سنگی پرتاب می‌کند و جهنم به پا می‌شود.

این سرگرد در ملاقاتی با شهردار کوفه، پرسش عجیبی را مطرح کرد: از پس دور کردن فروشنده‌های مواد غذایی از میدان‌ها برمی‌آید؟ شهردار گفت: «بی‌شک.» چند هفته بعد، جمعیت کوچکی نزدیک مسجد الکوفه یا مسجد جامع کوفه جمع شده بودند. بعد از ظهر، جمعیت بیشتر شد. برخی افراد، سردادن شعارهای خشم‌آلود را شروع کردند. پلیس عراق که در دسرها احساس کرده بود، با پایگاه ارتباط برقرار کرد و از نیروهای آمریکایی خواست در حالت آماده‌باش باشند. هنگام غروب، مردم کم‌کم بی‌قرار و گرسنه شدند. آن‌ها دنبال کباب‌فروش‌هایی می‌گشتند که اغلب میدان را پر می‌کردند؛ اما هیچ‌کدام آنجا نبودند. تماشاجی‌ها از محل خارج شدند. شعاردهندگان دل‌سرد شدند. تا ساعت هشت عصر، همه رفته بودند.

هنگام بازدیدم از پایگاه نزدیک کوفه، با این سرگرد گفت‌وگو کردم. او می‌گفت اغلب به جمعیت‌ها در چارچوب عادت‌ها فکر نمی‌کنیم. او کل حرفه‌اش را صرف کاوش در روان‌شناسی شکل‌گیری عادت‌ها کرده بود.

این سرگرد در اردوگاه تعلیمات نظامی، به پرکردن اسلحه، خوابیدن در منطقه جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحه هرج و مرج ناشی از جنگ و تصمیم‌گیری در حالت خستگی مفرط و طاقت‌فرسا عادت کرده بود. در کلاس‌هایی که عادت‌های پس‌انداز، ورزش روزانه و برقراری ارتباط با هم‌اتاقی‌ها را آموزش می‌داد، شرکت کرده بود. او با ارتقای درجه، کم‌کم به اهمیت عادت‌های سازمانی پی برد. با وجود این عادت‌ها، زیردستان بدون نیاز به اجازه‌گیری پیوسته، تصمیم‌گیری می‌کنند و با ایجاد روال‌های درست، کارکردن با افرادی که در حالت معمولی تحملشان سخت است، برایشان آسان‌تر می‌شود. او حالا، در مقام یکی از افراد سرشناس کشور، جمعیت‌ها و فرهنگ‌هایی را می‌دید که به همان قواعد پایبند بودند. در صحبت‌هایش گفت از جنبه‌ای، جامعه مجموعه عظیمی از عادت‌های هزاران نفر است و تأثیرپذیری این عادت‌ها، ممکن است به خشونت یا صلح بینجامد. او علاوه بر بیرون‌کردن فروشندگان غذا، برای تأثیرگذاری بر عادت‌های ساکنان کوفه، آزمایش‌های دیگری در این شهر انجام داد. از زمان حضورش در این شهر، هیچ شورشی اتفاق نیفتاده بود.

سرگرد به من گفت:

«درک عادت‌ها مهم‌ترین مهارتیه که توی ارتش یاد گرفتم و نگاهم به جهان رو به‌کلی تغییر داده. می‌خوای زود خوابت ببره و با احساس خوشایندی بیدار شی؟ به الگوهای کارهای شبانه و کارهای خودکاری که بعد از بیدار شدن انجام می‌دی، توجه کن. می‌خوای دویدن برات آسون بشه؟ محرک‌هایی بساز که دویدن رو برات روالی مستمر کنه. من این کارها رو با بچه‌هام تمرین می‌کنم. من و همسرم، برنامه‌های عادت‌هامون رو برای زندگی مشترکمون می‌نویسیم. توی جلسه‌های فرماندهی، بخش عمده‌ای از صحبت‌هامون درباره همین موضوعه. هیچ‌کس توی کوفه به من نگفته بود با دورنگه داشتن دکه‌های کباب‌فروشی بر جمعیت تأثیر می‌ذارم؛ اما وقتی همه‌چیز رو توی مجموعه‌ای از عادت‌ها می‌بینی، مثل اینه که کسی یه چراغ‌قوه و یه اهرم بهت داده باشه تا کار رو شروع کنی.»

سرگرد، مردی ریزنقش از جورجیا بود. او پیوسته تخمه آفتابگردان یا تنباکوی جویدنی را توی فنجانی تف می‌کرد. به من گفت اگر به ارتش وارد نمی‌شد، بهترین گزینه‌های کاری‌اش تعمیر خطوط تلفن یا شاید کارآفرین تولید مت‌آمفتامین^۱ بود؛ راهی که خیلی از هم‌کلاسی‌هایش در دبیرستان رفته و به موفقیت‌چندانی نرسیده بودند. حالا، او بر هشتصد سرباز در یکی از سازمان‌های جنگی پیشرفته دنیا نظارت می‌کرد.

«بهت بگم، اگه کسی مثل من، این چیزها رو یاد گرفته، هرکس دیگه‌ای هم می‌تونه. همیشه به سربازهام می‌گم، اگه عادت‌های درستی توی خودتون پرورش بدین، کاری نیست که از پس انجامش برنیاين.»

در دهه گذشته، درک ما از عصب‌شناسی و روان‌شناسی عادت‌ها و سازوکار الگوها در زندگی افراد، جوامع و سازمان‌ها چنان افزایش یافته که پنجاه سال پیش، فکرش را هم نمی‌کردیم. حالا می‌دانیم علت بروز عادت‌ها چیست، چگونه تغییر می‌کند و سازوکار علمی‌شان کدام است. می‌دانیم چطور آن‌ها را واشکافی و برای برآوردن انتظاراتمان بازسازی کنیم. می‌دانیم چه کار کنیم افراد کمتر غذا بخورند، بیشتر ورزش کنند، باکارایی بیشتری کار کنند و زندگی‌شان سالم‌تر باشد. دگرگون کردن عادت‌ها فرایند ساده‌ای نیست و آسان یا سریع رخ نمی‌دهد. اما شدنی است و حالا می‌دانیم چطور این کار را بکنیم.

۱. Methamphetamine: محرک قدرتمند و اعتیادآوری که در بازار سیاه آن را با نام شیشه می‌شناسند.

بخش
اول

عادت‌های افراد

حلقهٔ عادت

عملکرد عادت‌ها

۱

در پاییز ۱۹۹۳، مردی که دانسته‌هایمان را دربارهٔ عادت‌ها دگرگون کرده است، برای قرار ملاقات برنامه‌ریزی شده‌ای به آزمایشگاهی در سن دیگو قدم گذاشت. او فردی سال خورده بود، قدش بلندتر از یک متر و هشتاد سانتی‌متر بود و پیراهن آبی دکمه‌دار و مرتبی به تن داشت.^[۱] موهای پریشتم سفیدش احساس حسادت همهٔ شرکت‌کنندگان در پنجاهمین تجدید دیدار هم‌کلاسی‌های دبیرستانی را برمی‌انگیخت. به علت آرتروز، هنگام ورود به راهروهای آزمایشگاه کمی می‌لنگید. دست همسرش را گرفته بود و به‌آهستگی گام برمی‌داشت؛ گویی مطمئن نبود گام بعدی‌اش به چه می‌انجامد. حدود یک سال پیش، یوجین پاولی یا آن‌طور که بعدها در منابع پژوهشی پزشکی معروف شد، «ای‌پی»، در منزلش در پلایادلری برای شام آماده می‌شد که همسرش گفت، پسرشان مایکل، می‌آید که به آن‌ها سر بزند.

یوجین پرسید: «مایکل کیه؟»^[۲]

بورلی، همسرش، گفت: «پسرت. همونی که بزرگش کردیم!»

یوجین مات و مبهوت به او نگاه کرد و پرسید: «کی هست؟»

روز بعد، استفراغ و دل درد یوجین شروع شد. پس از ۲۴ ساعت، آب بدنش چنان کم شد که بورلی وحشت زده او را به اورژانس رساند. تبش به بیش از ۴۰ درجه سانتی‌گراد رسید و آن قدر عرق کرد که هاله زردی از عرق روی ملافه‌های بیمارستان به جا ماند. هذیان می‌گفت و با خشونت و داد و فریاد، اجازه نمی‌داد پرستاران سرمش را وصل کنند. بعد از تزریق آرام‌بخش یکی از پزشکان سوزن بلندی را بین دو تا از مهره‌های کمرش فروکرد و چند قطره از مایع مغزی نخاعی‌اش را بیرون کشید.

پزشک بی‌درنگ فهمید مشکلی وجود دارد. مایع اطراف مغز و اعصاب نخاعی، مانعی در برابر عفونت و جراحی است. در افراد سالم، این مایع شفاف است و خیلی زود جاری می‌شود و به نرمی در سوزن جریان می‌یابد. نمونه مایع نخاعی یوجین کدر و غلیظ بود و جریان کندی داشت؛ گویی پر بود از ذرات میکروسکوپی.^[۳] پزشکان بعد از دیدن نتایج آزمایشگاه، علت بیماری‌اش را فهمیدند. او به آنسفالیت ویروسی مبتلا شده بود. این بیماری بر اثر ویروس کم‌وبیش بی‌آزاری به وجود می‌آید که عامل تب‌خال و عفونت‌های خفیف روی پوست هم هست. با این حال، به ندرت، به مغز راه می‌یابد و با خوردن لایه‌های ظریف بافت‌های مربوط به رؤیاهای و افکار و به زعم برخی روح، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به بار می‌آورد.

پزشکان به بورلی گفتند برای این آسیب کاری از دستشان بر نمی‌آید، اما شاید مقدار فراوان داروهای ضد ویروس مانع گسترش بیشتر بیماری شود. یوجین به کما رفت و ده روز با مرگ دست و پنجه نرم کرد. در نتیجه داروها، تب یوجین کم‌کم فرونشست و ویروس‌ها ناپدید شد. وقتی سرانجام بیدار شد، ضعیف و گیج بود و نمی‌توانست غذایش را به درستی بی‌لعد. نمی‌توانست جملات را ادا کند و گاهی به نفس نفس می‌افتاد؛ طوری که انگار لحظه‌ای نفس کشیدن را فراموش می‌کرد. اما زنده بود.

سرانجام، تا حدودی حالش جا آمد و در مجموعه‌ای از آزمایش‌ها شرکت کرد. پزشکان از دیدن بدن، از جمله سیستم عصبی سالم یوجین شگفت‌زده شدند. از پس حرکت اندامش برمی‌آمد و به نور و صدا واکنش نشان می‌داد. با این حال، در اسکن‌های جمجمه، سایه‌های شومی در نزدیکی مرکز مغز وجود داشت. این ویروس، بافت بیضی‌شکلی را که نزدیک محل تلاقی جمجمه و ستون فقرات قرار

دارد، از بین برده بود. یکی از پزشکان به بوری هشدار داد: «ممکنه یوجین تغییر کرده باشه. شاید دیگه همون شوهری که می‌شناختین نباشه و باید خودتون رو برای این وضعیت آماده کنین.»

یوجین به بخش دیگری از بیمارستان منتقل شد. پس از یک هفته، به آسانی غذایش را می‌بلعید. یک هفته دیگر که گذشت، حرف‌زدن طبیعی را شروع کرد، درخواست ژله و نمک می‌کرد، کانال‌های تلویزیون را عوض می‌کرد و از کسل‌کنندگی سریال‌های آنکی تلویزیون شاکی بود. پنج هفته بعد که به مرکز توان‌بخشی منتقل شد، در راهروها قدم می‌زد و درباره برنامه آخر هفته پرستاران فضولی می‌کرد.

یکی از پزشکان به بوری گفت: «تابه حال کسی رو ندیده‌م که این طوری به زندگی برگشته باشه. نمی‌خوام بی‌دلیل امیدوارتون کنم؛ اما وضعیتش شگفت‌انگیزه.» با این همه، بوری هنوز نگران بود. در بیمارستان توان‌بخشی مشخص شد این بیماری به شکل نگران‌کننده‌ای شوهرش را عوض کرده است. برای نمونه، یوجین اسم پزشکان و پرستاران را به خاطر نمی‌آورد و فرقی هم نمی‌کرد چند بار خودشان را معرفی می‌کردند. روزی، بعد از رفتن پزشک از اتاق، یوجین از بوری پرسید: «چرا همیشه این همه ازم سؤال می‌کنن؟» وقتی سرانجام به خانه بازگشت، اوضاع عجیب‌تر شد. به نظر می‌رسید یوجین دوستانش را به یاد نمی‌آورد. او نمی‌توانست به راحتی گفت‌وگوها را دنبال کند. بعضی صبح‌ها از تخت‌خواب بیرون می‌آمد، به آشپزخانه می‌رفت، برای خودش ژامبون و تخم‌مرغ می‌پخت و بعد، به تخت‌خواب برمی‌گشت، زیر پتو می‌رفت و رادیو را روشن می‌کرد و چهل دقیقه بعد، همین کارها را دوباره تکرار می‌کرد و این رفتار همین‌طور تکرار می‌شد.

بوری وحشت‌زده به متخصصان تلفن می‌زد. یکی از آن‌ها، پژوهشگر دانشگاه کالیفرنیا در سن‌دیگو و متخصص بیماری‌های مرتبط با از دست دادن حافظه بود. این‌گونه بود که در یکی از روزهای آفتابی پاییز، یوجین و بوری از یکی از ساختمان‌های معمولی محوطه دانشگاه سر درآوردند و دست در دست هم، به آرامی از راهرویی گذشتند. آن‌ها را به اتاق کوچک آزمایش راهنمایی کردند. یوجین با زن جوانی که سرگرم کارکردن با رایانه‌اش بود، مکالمه‌ای را آغاز کرد.

همان‌طور که به رایانه زن جوان اشاره می‌کرد، گفت: «با توجه به اینکه سال‌ها توی کار الکترونیک بودم، از همه این‌ها شگفت‌زده می‌شم. وقتی جوون تر بودم، این دستگاه رو باید روی چند قفسه دومتی می‌داشتیم و کل اتاق رو اشغال می‌کرد.»

زن به ضربه زدن روی صفحه کلید ادامه داد. یوجین به آرامی خندید و گفت: «این مدارهای چاپ و دیودها و تریودها باورنکردنیه. وقتی من توی کار الکترونیک بودم، این دستگاه رو روی چند تا قفسهٔ دومتری می‌داشتن.»

دانشمندی وارد اتاق شد و خودش را معرفی کرد و سن یوجین را پرسید.

یوجین پاسخ داد: «اوه؛ بذار ببینم، ۵۹ یا ۶۰٪» او ۷۱ سال داشت.

آن دانشمند مطالبی را در رایانه‌اش تایپ کرد. یوجین لبخند زنان به رایانه اشاره کرد و گفت: «این هم برای خودش چیزیه. می‌دونی، وقتی من توی کار الکترونیک بودم، چند تا قفسهٔ دومتری برای نگه‌داشتن این‌ها لازم بود!»

این دانشمند پنجاه و دو ساله، پروفیسور لری اسکوایر^۱ بود که سه دهه از زندگی‌اش را صرف پژوهش روی تشریح اعصاب حافظه کرده بود. تخصصش بررسی چگونگی ذخیره‌سازی رویدادها در مغز بود. با این حال، کارش با یوجین به زودی دنیای جدیدی روی او و صدها پژوهشگر دیگر گشود و به دنبال آن، درک ما از سازوکار عادت‌ها تغییر یافت. بر اساس تحقیقات اسکوایر، حتی کسی که سنش یا هرچیز دیگری را به یاد نمی‌آورد، به عادت‌های به‌راستی پیچیده‌ای خو می‌گیرد؛ یعنی همان فرایندهای عصب‌شناختی مشابهی که همهٔ ما هر روز به آن‌ها تکیه می‌کنیم. پژوهش‌های او و همکارانش به آشکارشدن سازوکارهای ناخودآگاه تأثیرگذار بر انتخاب‌های بی‌شمارمان کمک کرده است؛ انتخاب‌هایی که به نظر می‌رسد محصول تفکر منطقی باشد، اما در واقع، متأثر از تمایلاتی است که بیشترمان به‌ندرت تشخیصشان می‌دهیم یا متوجهشان می‌شویم. پیش از ملاقات اسکوایر با یوجین، او هفته‌ها تصاویر مغزی یوجین را بررسی کرده بود و اسکن‌ها نشان می‌داد آسیب واردشده به جمجمهٔ یوجین به ناحیه‌ای پنج‌سانتی‌متری در نزدیکی مرکز جمجمه‌اش محدود می‌شود. ویروس، لوب گیجگاهی میانی‌اش، یعنی سلول‌های نقره‌فامی را که دانشمندان گمان می‌کردند مسئول تمام فعالیت‌های شناختی، مانند یادآوری گذشته و تنظیم برخی هیجانات باشد، از بین برده بود. شدت این تخریب اسکوایر را متعجب نکرد؛ زیرا آنسفالیت‌های ویروسی، بافت را با دقتی بی‌رحمانه و جراحی‌گونه می‌خورند. نکتهٔ شوکه‌کننده آشنابودن این تصاویر بود.

سی سال پیش، اسکوایر که دانشجوی دکتری در آی‌تی بود، همراه گروهی دربارهٔ مردی با نام «اچ‌ام»، مشهورترین بیمار تاریخ پزشکی، تحقیق می‌کردند. اچ‌ام

1. Larry Squire

اسم واقعی‌اش هنری مولایسون^۱ بود، اما دانشمندان هویتش را تا زمانی که زنده بود، پنهان نگه داشتند. او در هفت‌سالگی با دوچرخه‌ای تصادف کرده و سرش محکم به زمین خورده بود.^{[۴][۵][۶]} اندکی پس از تصادف با آغاز حملات صرع، از حال می‌رفت. در شانزده‌سالگی، دچار اولین حمله صرع بزرگ شد. این نوع از صرع بر کل مغز تأثیر می‌گذارد. هوشیاری‌اش را چند بار در روز از دست می‌داد.

هنری مولایسون در بیست‌وهفت‌سالگی به‌کلی ناامید شده بود. داروهای ضدتشنج کمکی به او نمی‌کرد. باهوش بود، اما از پس هیچ شغلی برنمی‌آمد.^[۷] هنوز با والدینش زندگی می‌کرد. هنری دنبال یک زندگی عادی بود. پس از پزشکی کمک خواست که شجاعت آزمایش و تجربه‌های جدید را داشته باشد و از اشتباهات پزشکی نترسد. براساس پژوهش‌ها، ناحیه‌ای از مغز به نام هیپوکمپوس در این نوع از حمله‌های صرع نقش دارد. دکتر پیشنهاد داد مجموعه هنری مولایسون را بشکافند، بخش جلویی مغز را بالا ببرند و با نی کوچکی، هیپوکمپوس و بافت‌های اطرافش را از داخل مجموعه بیرون بکشند.^{[۸][۹]} هنری مولایسون به این کار رضایت داد.

این جراحی در سال ۱۹۵۳ انجام شد و روند حمله‌های هنری مولایسون را کند کرد. با این حال، کمی بعد معلوم شد مغزش تغییر کرده است. هنری مولایسون اسم خودش و ایرلندی بودن مادرش را می‌دانست. سقوط بازار سهام در سال ۱۹۲۹ و گزارش‌های خبری درباره حمله نورماندی را به یاد می‌آورد، اما همه اتفاقات پس از آن، همه خاطرات و مشکلات یک دهه پیش از جراحی، پاک شده بود. پزشکش، حافظه هنری مولایسون را با نشان دادن کارت‌های بازی و فهرست اعداد آزمایش کرد و متوجه شد اطلاعات را بیشتر از حدود بیست ثانیه به یاد نمی‌سپارد.

از زمان جراحی تا مرگ هنری مولایسون در سال ۲۰۰۸، برای او، هر که را می‌دید، هر آهنگی را می‌شنید، به هر اتاقی که وارد می‌شد، تجربه تازه‌ای بود. مغزش در زمان منجمد شده بود. هر روز، با فهمیدن اینکه می‌تواند با مستطیلی سیاه و پلاستیکی، کانال تلویزیون را عوض کند، گیج‌ومنگ می‌شد. خودش را هر روز بارها و بارها به پزشکان و پرستاران معرفی می‌کرد.^[۱۰]

اسکوایر به من گفت: «بررسی کارکرد مغز اچ‌ام رو خیلی دوست داشتم؛ چون به‌نظرم حافظه، روش ملموس و هیجان‌انگیزی برای بررسی مغزه. من در اوهايو بزرگ شدم و به یاد می‌آرم معلم کلاس اولم به همه بچه‌ها مداد شمعی داده بود

1. Henry Molaison

و من همه رنگ‌ها رو قاتی می‌کردم تا بفهمم رنگ سیاه به دست می‌آد یا نه. چرا این خاطره یادم مونده، اما نمی‌تونم قیافه معلمم رو به یاد بیارم؟ چطور مغزم خاطره‌ای رو مهم‌تر از خاطرات دیگه می‌دونه؟»

اسکوایر از شباهت تصاویر مغز یوجین و هنری مولایسون متحیر شد. قسمت‌هایی خالی، به اندازه گردو، وسط جمجمه هر دو نفر دیده می‌شد. بخش حافظه یوجین درست مانند حافظه هنری مولایسون پاک شده بود.

با این حال، اسکوایر پس از بررسی مغز یوجین متوجه تفاوت‌های بسیاری در دو بیمار شد. در حالی که همه افراد پس از چند دقیقه می‌فهمیدند حافظه هنری مولایسون مشکلی دارد، یوجین گفت وگو می‌کرد و کارهایش را انجام می‌داد و اگر کسی گهگاهی او را می‌دید، متوجه هیچ مشکلی نمی‌شد. هنری مولایسون به علت این جراحی چنان ناتوان شده بود که باقی عمرش را در بیمارستان گذراند. در مقابل، یوجین با همسرش در منزلشان زندگی می‌کرد. هنری مولایسون نمی‌توانست گفت‌وگو کند. یوجین با مهارتی شگفت‌انگیز، گفت‌وگو را به سمت موضوعی هدایت می‌کرد که می‌توانست ساعت‌ها درباره‌اش حرف بزند؛ مانند ماهواره، آب‌وهوا، مهارت. او پیش‌تر تکنسین یک شرکت هوافضا بود.

اسکوایر بررسی‌هایش را با پرسش‌هایی درباره جوانی یوجین شروع کرد. یوجین درباره شهری در مرکز کالیفرنیا که در آن بزرگ شده بود، دوره‌ای که در ناوگان‌های بازرگانی حضور داشت و مسافرتش به استرالیا در جوانی صحبت کرد. بیشتر رویدادهای زندگی‌اش را که پیش از سال ۱۹۶۰ اتفاق افتاده بود، به خاطر می‌آورد. هرگاه اسکوایر درباره سال‌های بعد از ۱۹۶۰ می‌پرسید، یوجین مؤدبانه موضوع را عوض می‌کرد و می‌گفت به‌سختی رویدادهای اخیر زندگی‌اش را به یاد می‌آورد.

اسکوایر با چند آزمایش سنجش هوش، متوجه شد یوجین، به‌رغم اینکه سه دهه گذشته را به یاد نمی‌آورد، انسان باهوشی است. همچنین هنوز تمام عادت‌های جوانی‌اش را حفظ کرده است. برای همین وقتی اسکوایر یک فنجان آب به او می‌داد یا از پاسخ‌های دقیق و مفصلش تعریف می‌کرد، یوجین هم در مقابل، از دکترش تشکر و تعریف می‌کرد. هر وقت کسی وارد اتاق می‌شد، یوجین خودش را معرفی می‌کرد و می‌پرسید روزشان چطور بوده است.

اما وقتی اسکوایر از او می‌خواست یک سری از اعداد را به یاد بسپارد یا راه‌روی بیرون از آزمایشگاه را توصیف کند، متوجه می‌شد یوجین اطلاعات جدید را بیشتر از



THE POWER OF HABIT

Why We Do What We Do
in Life and Business
Charles Duhigg



نشر موخته

شاید به نظر برسد انتخاب‌های روزانه مان نتیجه تصمیم‌گیری‌های حساب‌شده است؛ اما چنین نیست. بیشتر تصمیماتمان از سر عادت است. دوهیگ تحقیقات علمی و اجتماعی را ترکیب می‌کند تا نشانمان دهد دلیل بروز عادت‌ها چیست و چگونه می‌شود آن‌ها را تغییر داد.



www.amookhteh.ir
info@amookhteh.ir