

عادت‌های خرد

تغییرات کوچکی که تغییرات بزرگ می‌آفرینند

بی‌جی فاگ

ترجمه‌ی مهسا صمدی و مهدیه مدنی



نشر میلکان

مقدمه: تغییر می‌تواند آسان (و سرگرم‌کننده) باشد. ۹

فصل اول: عناصر رفتار. ۳۱

فصل دوم: انگیزه: تمرکز بر تطبیق. ۵۹

فصل سوم: توانایی: رفتار را آسان‌تر کنید. ۹۵

فصل چهارم: محرک‌ها: قدرت توالی رفتاری. ۱۲۷

فصل پنجم: احساسات عادت‌ها را خلق می‌کنند. ۱۷۳

فصل ششم: ارتقای عادت‌ها از خرد به تحول‌آمیز. ۲۱۷

فصل هفتم: رهایی از عادت‌های بد؛ راه‌حلی هدمند. ۲۶۱

فصل هشتم: چطور به‌همراه هم تغییر کنیم. ۳۰۱

نتیجه‌گیری: تغییرات کوچکی که تغییرات بزرگ می‌آفرینند. ۳۴۳

تشکر و قدردانی. ۳۵۵

ضمیمه‌ها. ۳۶۰

پی‌نوشت‌ها. ۳۹۹

تغییر می‌تواند آسان (و سرگرم‌کننده) باشد

خُرد قدرتمند است.

حداقل وقتی پای تغییر به میان می‌آید.

طی بیست سال گذشته، دریافته‌ام که بیشتر افراد می‌خواهند تغییری ایجاد کنند: غذای سالم‌تری بخورند، وزن کم کنند، بیشتر ورزش کنند، استرس را کاهش دهند و خوابِ بهتری داشته باشند. ما می‌خواهیم والدین و همسرانِ بهتری باشیم. می‌خواهیم پربارتر و خلاق‌تر باشیم. اما میزان نگران‌کننده‌ی چاقی، بی‌خوابی و استرس که توسط رسانه‌ها گزارش می‌شوند — در تحقیقاتِ آزمایشگاهی در دانشگاه استنفورد مشاهده می‌شوند — به من می‌گویند بین چیزی که افراد می‌خواهند و کاری که درحقیقت انجامش می‌دهند اختلافی فاحش وجود دارد. تقصیر نبود ارتباط میان «خواستن» و «انجام‌دادن» بر گردن موارد بسیاری انداخته شده است، اما در بیشتر موارد، افراد خودشان را سرزنش می‌کنند. آن‌ها این پیام فرهنگی را در وجود خودشان نهادینه کرده‌اند: «تقصیر توه! باید بیشتر تمرین کنی، اما اصلاً تمرین نمی‌کنی، خجالت بکش!» من اینجا هستم که بگویم: تقصیر شما نیست! و اینکه ایجادِ تغییرِ مثبت آن‌قدرها هم که فکرش را می‌کنید سخت نیست. سالیان متمادی، افسانه‌ها، تصورات غلط و نصیحت‌هایی که نیت خوبی پشتشان بوده، اما غیرعلمی بوده‌اند شما را به سوی شکست کشانده‌اند. اگر در گذشته اقدام به ایجادِ تغییر کرده‌اید، اما نتیجه نگرفته‌اید، ممکن است این‌طور برداشت کرده باشید که تغییرِ کارِ دشواری است یا اینکه شما نمی‌توانید تغییر کنید، چون انگیزه ندارید. هیچ‌کدام از این‌ها درست نیستند! مشکل از رویکرد است، نه از شما. راجع به این مسئله این‌طور فکر کنید: اگر با دنبال کردن دستورالعملی اشتباه تلاش کردید طبقاتِ یک کشور را سرهم کنید، آن‌هم درحالی‌که برخی از قطعات گم شده‌اند، احساس کلافگی خواهید کرد، اما احتمالاً خودتان را برای این قضیه

سرزنش نخواهید کرد، مگر نه؟ در عوض، تولیدکننده را سرزنش خواهید کرد. زمانی که پای تلاش‌های بی‌نتیجه برای تغییر به میان می‌آید، ما تقریباً هیچ‌گاه «تولیدکننده» را سرزنش نمی‌کنیم؛ خودمان را سرزنش می‌کنیم. زمانی که نتایج ما با توقعاتمان همخوانی ندارند، منتقدِ درونمان پا روی صحنه می‌گذارد و شروع می‌کند به نطق کردن.

بسیاری از ما بر این باوریم که اگر در پربار بودن، وزن کم کردن و ورزش منظم موفق نشویم، پس حتماً مشکلی داریم؛ اینکه اگر انسان‌های بهتری بودیم، شکست نمی‌خوردیم، اگر خیلی دقیق برنامه‌ها را دنبال کرده بودیم و سر حرفمان می‌ایستادیم، حتماً موفق می‌شدیم. کافی است به خودمان بیاییم، بدون هیچ کمکی خودمان را بالا بکشیم و عملکردِ بهتری داشته باشیم. مگر نه؟

– نه، ببخشید، این‌طور نیست.

مشکل از ما نیست.

مشکل از رویکرد ما برای تغییر است.

این ایرادی در طراحی است، نه ایرادی شخصی!

ایجاد عادت‌ها و خلقِ تغییراتِ مثبت می‌تواند آسان باشد، البته اگر رویکردِ درستی اتخاذ کرده باشید: سیستمی مبتنی بر اینکه ذهن انسان‌ها واقعاً چگونه کار می‌کند؛ فرایندی که تغییر را آسان‌تر می‌کند؛ ابزارهایی که به حدس و گمان یا اصول اشتباه وابسته نیستند.

تفکر عموم افراد درباره‌ی شکل‌گیری عادت و تغییر، گرایش فکری ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سبب به وجود آمدن توقعاتی غیر واقعی می‌شود. ما خودمان می‌دانیم که عادت‌ها مهم‌اند؛ فقط اینکه به عادت‌های خوبِ بیشتری نیاز داریم و البته عادت‌های بدِ کمتر! اما باز هم در این نقطه ایستاده‌ایم و همچنان برای تغییر کردن تلاش می‌کنیم. همچنان فکر می‌کنیم تقصیر ماست. تمام تحقیقات و تجارب عملی من می‌گویند این ذهنیتی غلط است. برای ایجاد عادت‌های موفقیت‌آمیز و تغییر رفتارتان، باید سه کار را انجام بدهید:

✦ دست از قضاوتِ خودتان بردارید؛

✦ هدف‌هایتان را به رفتارهای خردتر تقسیم کنید؛

✦ اشتباهات را به‌عنوان کشفیاتِ جدید بپذیرید و از آن‌ها برای جلورفتن

استفاده کنید.

ممکن است از ته قلب این کارها را درک نکنید. می‌دانم که همه به‌طور طبیعی به انجام این کارها عادت ندارند. انتقاد از خود هم به‌نوبه‌ی خودش نوعی عادت است. در مورد برخی از افراد، سرزنشِ خود در واقع الگوی مغزی است، مثل سورت‌های در میان برف که روی مسیری از پیش گودشده به‌سوی انتهای تپه لیز می‌خورد.

اگر روش «عادت‌های خرد» را دنبال کنید، به‌سمت مسیر جدیدی حرکت خواهید کرد. برف هم کم‌کم شیارهای مربوط به «شک به خود» را می‌پوشاند. خیلی زود مسیر جدید به مسیر پیش‌فرض تبدیل می‌شود. این امر خیلی سریع اتفاق می‌افتد، زیرا با «عادت‌های خرد»، با حسی خوب به بهترین تغییر ممکن خواهید رسید، نه با حسی بد. نیازی نیست برای این فرایند به نیروی اراده متکی باشید یا دست به انجام تدابیر مسئولیت‌پذیرانه بزنید یا به خودتان وعده‌ی پاداش بدهید. مجبور نیستید به مدت فلان تعداد روز کار خاصی انجام بدهید تا به نتیجه برسید.

آن رویکردها مبتنی بر عملکردِ واقعی عادت‌ها نیستند، در نتیجه روش‌های قابل‌اعتمادی برای تغییر نیستند و اغلب کاری می‌کنند که ما حس بدی داشته باشیم.

این کتاب با تمام پریشانی‌های ناشی از تغییر خداحافظی می‌کند و مهم‌تر از همه اینکه به شما نشان می‌دهد چطور به آسانی و در نهایت لذت، شکافِ بین «شخصی که در حال حاضر هستید» و «شخصی که قصد دارید به آن تبدیل شوید» را پر کنید؛ حالا مهم نیست اندازه‌ی این شکاف چقدر باشد. «عادت‌های خرد» راهنمای شما خواهد بود تا بتوانید با استفاده از آن، رویکردهای قدیمی را در هم بشکنید و جای آن را با چهارچوبی کاملاً تازه برای تغییر عوض کنید.

سیستمی که من با شما در میان می‌گذارم براساس حدس و گمان نیست. من این فرایند را طی سال‌ها تحقیق و اصلاح، روی بیش از چهار هزار نفر آزمایش کرده‌ام. به‌واسطه‌ی آموزشِ شخصی به این افراد و جمع‌آوری هفته‌به‌هفته‌ی داده‌ها، می‌دانم که عادت‌های خرد روشی است که جواب می‌دهد. این روش سوءتفاهم‌ها را با اصول اثبات‌شده عوض می‌کند و برای فرایند راهکارهایی ارائه می‌دهد.

به چیزی پی می‌برید که یکی از بنیان‌گذاران اینستاگرام، دانشجوی سابق من، هریاره‌ی رفتار انسان فهمید و به‌واسطه‌ی آن برنامه‌ای موفق را طراحی کرد. شما هم



فصل اول

عناصر رفتار

می‌توانید با تغییر دادن رفتارهایتان زندگی‌تان را تغییر دهید. خودتان این را می‌دانید! اما آنچه ممکن است ندانید این است که تنها سه متغیر آن رفتارها را ایجاد می‌کنند.

مدل رفتاری فاگ کلید بازکردن قفل معماست. این مدل نمایانگر سه عنصر جهانی رفتار و روابط آن‌ها با یکدیگر است. این مدل مبتنی بر اصولی است که نشان می‌دهند این عناصر چگونه در کنار هم کار می‌کنند تا ما را به انجام عملی خاص وادارند، از کشیدن نخ دندان برای یک دندان گرفته تا دویدن در یک ماراتن. همین‌که مدل رفتاری را درک کنید، می‌توانید دلیل رخ دادن یک رفتار را تجزیه و تحلیل کنید و این یعنی دیگر دلیل رفتارهای خود را در چیزهای غلط جست‌وجو نخواهید کرد (به‌طور مثال، چیزهایی مثل شخصیت و تأدیب نفس). می‌توانید از مدل من برای طراحی یک تغییر رفتار در خود یا افراد دیگر استفاده کنید.

رفتار زمانی پدیدار می‌شود که انگیزه، توانایی و محرک در آن واحد با یکدیگر متقارن می‌شوند.

ر = ا ت م

رفتار زمانی پدیدار می‌شود که سه عامل «ا ت م = ا ت م»، یعنی انگیزه، توانایی و محرک، در آن واحد در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. انگیزه در واقع میل شما برای انجام

آن رفتار خاص است؛ توانایی ظرفیت شما برای انجام آن رفتار است؛ محرک نشانه و راهنمای شما برای انجام آن رفتار است.

برایتان مثالی می‌زنم.

در سال ۲۰۱۰، زمانی که در باشگاه بودم، (آهنگ جنت جکسون^{۱۱} داشت پخش می‌شد و من روی دستگاه کوه‌نوردی کار می‌کردم) از خودم رفتاری نشان دادم که برای افراد دارای ضربان بیش از ۱۲۰ ضربه در دقیقه، غیرمعمول در نظر گرفته می‌شود: به صلیب‌سرخ کمک مالی کردم. این کار را در واکنش به پیامکی که من را به این کار دعوت کرده بود انجام دادم.

اگر رفتار ناگهانی‌ام را تجزیه کنید، این چنین به نظر می‌رسد:

رفتار: کمک مالی به صلیب‌سرخ، بعد از زلزله‌ی عظیم هائیتی؛

انگیزه: می‌خواستم به قربانیان فاجعه‌ای ویرانگر کمک کنم؛

توانایی: پاسخ‌دادن به یک پیامک آسان بود؛

محرک: پیامکی از طرف صلیب‌سرخ تحریک کرده بود.

در این مورد، سه عنصر «اتم» در کنار یکدیگر قرار گرفتند و من آن رفتار را ابراز کردم؛ کمک مالی کردم. اما اگر یکی از این سه عنصر به مقدار کافی وجود نمی‌داشتند، به احتمال زیاد من هم از خودم رفتاری نشان نمی‌دادم.

من برای انجام این کار انگیزه‌ی زیادی داشتم. اثرات زلزله به خوبی به اطلاع عموم مردم رسانده شده بودند و حقیقتاً قلب را می‌آزردند.

اما توانایی چطور؟ اگر صلیب‌سرخ با من تماس می‌گرفت و درعوض، از من شماره‌ی کارت اعتباری‌ام را می‌خواست چه؟ من در حال تمرین روی دستگاه کوه‌نوردی بودم، کیف پولم در ماشین بود و این موقعیت بروز رفتار را برای من بسیار سخت می‌کرد. محرک چطور؟ اگر خیریه اصلاً از تلفن استفاده نمی‌کرد چه؟ اگر چیزی به صندوق پستی من ارسال می‌کردند و من بدون اینکه آن را بخوانم دور می‌انداختمش چه؟ اگر با خودم فکر می‌کردم یک نامه‌ی پستی بیخود و دوراندختنی است چه؟ به این ترتیب، دیگر هیچ‌گاه آن درخواست را نمی‌دیدم. بدون محرک خبری از رفتار هم نیست! خوشبختانه صلیب‌سرخ در حق من لطف کرده بود. من از قبل قصد اهدای کمک مالی داشتم و آن‌ها کار را برایم آسان کردند. سازمان‌دهندگان از این موضوع باخبر باشند یا نباشند، آن‌ها به خوبی برای رفتاری که قصد تشویقش را داشتند «انگیزه»، «توانایی» و «محرک» طراحی کردند. این

مسئله تنها در مورد من هم نیست. پویش پیامکی بسیار موفق عمل کرده و طی ۲۴ ساعت اول سه میلیون دلار جمع کرده بود و تا پایان آن هفته، این رقم به ۲۱ میلیون رسید. آفرین صلیب‌سرخ!

طراحی رفتار

مدل‌ها چطور به‌وضوح در مورد رفتار فکر کنیم	روش‌ها چطور رفتارها را طراحی کنیم
مدل رفتاری فاگ $R = A + T + M$	عادت‌های خرد

«رفتار = انگیزه + توانایی + محرک» فرمولی است که درخصوص تمام رفتارهای انسانی صدق می‌کند.

زمانی که برای اولین بار به افراد مدل رفتاری‌ام را آموزش می‌دهم، وقتی به آن‌ها می‌گویم این مدلی جهانی است، کمی شک می‌کنند. آن‌ها تعجب می‌کنند که چطور مدلی سه‌حرفی (خرد) می‌تواند درخصوص هر رفتاری در هر فرهنگی صدق کند. هرچه باشد، ما هم رفتار «خوب» و هم رفتار «بد» داریم، آیا آن‌ها باهم برابرند؟

بسیاری از افراد به‌سختی متوجه می‌شوند که چگونه خرید آنلاین تفریحی‌شان به رژیم غذایی مختص تمرینات ورزشی‌شان ربط پیدا می‌کند. مردم فکر می‌کنند رژیم مربوط به تناسب‌اندام حتماً باید چیزی اساساً پیچیده باشد، چراکه این مسئله نوعی چالش است! اگر از دید متفاوتی به قضیه نگاه کنیم، اگر تغییر کردن آسان است، پس حتماً باید چیز اساساً متفاوتی درباره‌ی آن عمل به‌خصوص وجود داشته باشد؛ مثل اینکه به‌جای انداختن کتتان روی نرده‌ی پلکان، آن را در کمد آویزان کنید. هیچ چیز متفاوتی وجود ندارد! رفتارها مثل دوچرخه‌اند؛ ممکن است متفاوت