



# Atomic Habits

## عادت‌های اتمی

تغییرات کوچک  
و نتایج چشمگیر



راهی آسان و اثبات شده برای ایجاد  
عادت‌های خوب و ترک عادات بد

جیمز کلیور

ترجمه: هوشمند دهقان

## فهرست

- ۱۱ ..... سرآغاز
- بخش اول:
- ۲۳ ..... بنیادها؛ چرا تغییرات کوچک تفاوت چشمگیری ایجاد می‌کنند؟
- ۲۴ ..... فصل اول؛ نیروی غافلگیرکننده عادت‌های اتمی
- ۴۵ ..... فصل دوم؛ چگونه عادت‌های تان هویت شما را شکل می‌دهد (و برعکس)؟
- ۶۳ ..... فصل سوم؛ چگونه در چهار قدم، عادت‌های بهتر را شکل دهیم؟
- بخش دوم:
- ۸۵ ..... قانون اول؛ آشکارش کن!
- ۸۶ ..... فصل چهارم؛ مردی که رنگ‌وروی خوبی نداشت
- ۹۹ ..... فصل پنجم؛ بهترین راه شروع عادت تازه
- ۱۱۵ ..... فصل ششم؛ درباره انگیزش اغراق می‌شود؛ اما اغلب محیط مهم‌تر است
- ۱۳۱ ..... فصل هفتم؛ رمز و راز خویش‌تن‌داری
- بخش سوم:
- ۱۴۱ ..... قانون دوم؛ جذابش کن!
- ۱۴۲ ..... فصل هشتم؛ چگونه عادت مقاومت‌ناپذیری بسازیم؟
- ۱۵۹ ..... فصل نهم؛ نقش خانواده و دوستان در شکل‌گیری عادت‌ها
- ۱۷۵ ..... فصل دهم؛ چطور می‌توانیم علل رفتارهای بدمان را پیدا کرده و درمانش کنیم؟
- بخش چهارم:
- ۱۸۹ ..... قانون سوم؛ آسانش کن!
- ۱۹۰ ..... فصل یازدهم؛ آهسته برو؛ ولی هیچ‌گاه به عقب برنگرد

فصل دوازدهم؛ قانون کمترین تلاش ..... ۱۹۹

فصل سیزدهم؛ چگونه با استفاده از قاعدهٔ دودقیقه‌ای جلوی پشت‌گوش انداختن

کارها را بگیریم؟ ..... ۲۱۳

فصل چهاردهم؛ چطور می‌شود عادت‌های خوب را اجتناب‌ناپذیر و عادت‌های

بد را امکان‌ناپذیر کرد؟ ..... ۲۲۷

بخش پنجم:

قانون چهارم؛ رضایت بخشش کنید! ..... ۲۳۹

فصل پانزدهم؛ قانون اصلی تغییر رفتار ..... ۲۴۰

فصل شانزدهم؛ چگونه هر روز به عادت‌های خوب پایبند باشیم؟ ..... ۲۵۵

فصل هفدهم؛ حساب‌پس‌دادن به همدیگر، معجزه می‌کند ..... ۲۷۱

بخش ششم:

شگردهای پیشرفته؛ چطور می‌شود از آدمی موفق به آدم فوق‌العاده‌ای مبدل شد؟.. ۲۸۳

فصل هجدهم؛ حقیقتِ استعداد (چه زمانی ژن اهمیت دارد؟ و چه زمانی

بی‌اهمیت است؟) ..... ۲۸۴

فصل نوزدهم؛ قانون گلدی لاکس: چطور در زندگی و کار با انگیزه بمانیم؟ ... ۲۹۹

فصل بیستم؛ چشم‌اسفندیار ایجاد عادت‌های خوب ..... ۳۱۱

نتیجه؛ رمزنتایج پایدار ..... ۳۲۷

## بخش هشتم

### شگردهای پیشرفته:

چطور می‌شود از آدمی موفق به آدم  
فوق‌العاده‌ای مبدل شد؟

## فصل هجدهم

حقیقتِ استعداد (چه زمانی ژن اهمیت دارد؟  
و چه زمانی بی‌اهمیت است؟)

بسیارند کسانی که مایکل فلیپس را می‌شناسند؛ فردی که عموماً با عنوان یکی از بزرگ‌ترین ورزشکاران تاریخ شناخته می‌شود. فلیپس بیش از هر شناگری و حتی بیش از هر ورزشکاری در تمام رشته‌های ورزشی، مدال طلای المپیک را گرفته است.

افراد کمتری هشام الگروج را می‌شناسند؛ اما او نیز در جای خود ورزشکار فوق‌العاده‌ای است. الگروج دوندۀ مراکشی دارنده‌ی دو مدال طلای المپیک و یکی از بهترین دوندگان دوهای نیمه‌استقامت همه‌ی ادوار این مسابقات است. رکورد جهانی دوهای هزار و ۵۰۰ و دو هزار متر سال‌ها در اختیار او بود و در مسابقات المپیک سال ۲۰۰۴ آتن یونان نیز دو مدال طلا در دوهای هزار و ۵۰۰ و پنج هزار متر به دست آورد.

این دو ورزشکار از جهت‌های مختلف، زمین تا آسمان با هم فرق دارند؛ اول اینکه یکی روی زمین رقابت می‌کند و دیگری در آب؛ اما تفاوت چشمگیر آن‌ها در قد و بالا است. قد الگروج یک متر و ۷۶ سانت است و قد فلیپس یک متر و ۹۴ سانت. با وجود این هجده سانت اختلاف، هر دو مرد از یک جنبه شبیه هم هستند؛ طول درز داخلی شلوار (از مچ تا کشاله‌ی ران) هر دو شان برابر است!

چطور امکان دارد؟ پاهای فلیپس به نسبت قدش کوتاه است و تنه‌اش بسیار بلند، قامتی که بسیار مناسب شنا است؛ اما الگروج پاهای فوق‌العاده بلندی دارد و بالاتنه‌ای کوتاه، قد و قامتی که جان می‌دهد برای دوهای استقامت. حالا تصور کنید که این دو ورزشکار بین‌المللی، رشته‌ی ورزشی‌شان را با هم جابه‌جا کنند. آیا مایکل فلیپس با وجود استعداد درخشان ورزشی‌اش می‌تواند با تمرین‌های کافی به یک دوندۀ دوی استقامت در اندازه‌های المپیک تبدیل شود؟ بعید است! فلیپس در اوج آمادگی جسمانی‌اش ۸۸ کیلو وزن داشت؛

یعنی ۴۰ درصد سنگین‌تر از الگروج که با وزن فوق سبک ۶۳ کیلویی مسابقه می‌دهد. دوندگان بلندقد، دوندگان سنگین‌وزن‌اند و در دوهای استقامت، هر یک کیلوی اضافی، مصیبتی است. فلیس با همه استعداد ورزشی‌ای که دارد، از همان نقطه استارت محکوم به شکست خواهد بود. به همان ترتیب الگروج که ممکن است یکی از بهترین دوندگان تاریخ باشد، بعید است که اصلاً بتواند با عنوان یک شناگر در المپیک شرکت کند. از سال ۱۹۷۶ به بعد، قد متوسط کسانی که در دوی هزار و ۵۰۰ متر مدال طلا گرفته‌اند، یک متر و ۷۸ بوده، در مقابل، قد متوسط قهرمان المپیک در شنای ۱۰۰ متر آزاد مردان، یک متر و ۹۳ بوده است. معمولاً شناگران قد بلندی دارند که در ازای بازوان و تنه‌شان زیاد است و فیزیک‌شان برای شناکردن در آب ایدئال است. الگروج پیش از آنکه حتی استخر را لمس کند، قطعاً بازنده خواهد بود.

بنابراین، رمز افزایش احتمال موفقیت این است که زمینه‌درستی را برای رقابت برگزینیم. همین قضیه هر قدر در ورزش و کسب و کار صادق است، درباره تغییر عادت نیز مصداق دارد. وقتی عادت‌ها با تمایلات و قابلیت‌های طبیعی ما هم‌خوانی داشته باشند آسان‌تر اجرا می‌شوند و چون رضایت‌بخش‌ترند، بیشتر به آن‌ها پایبند می‌مانیم. ما هم مثل مایکل فلیس در استخری‌ها مثل هاشم الگروج در روی پیست، دوست داریم در زمینه‌ای رقابت کنیم که احتمال موفقیت‌مان بیشتر است.

پذیرش این راه‌برد مستلزم پذیرش این حقیقت ساده است که انسان‌ها با استعدادهای متفاوت زاده می‌شوند. بعضی‌ها علاقه‌ای ندارند که درباره این واقعیت صحبت کنند. در دیدگاهی سطحی به نظرمی‌آید ژن‌ها تشبیه شده‌اند و گفت‌وگو پیرامون عواملی که از کنترل ما خارج است بیهوده به نظر می‌رسد. مضاف بر این، از اصطلاحاتی مثل جبرزیست‌شناختی<sup>۱</sup> این‌گونه

1. Biological determinism



فهمیده می‌شود که موفقیت برای افراد معینی مقدر شده است و سایرین محکوم به شکست‌اند؛ اما این برداشت کوتاه‌نظرانه‌ای از تأثیر ژن‌ها بر رفتار انسان است.

نقطه قوت ژن‌ها پاشنه آشیل آن‌ها هم هست. ژن‌ها به آسانی تغییر نمی‌کنند و این بدان معناست که گرچه ژن‌ها در شرایط مساعد، مزیت بزرگی به شمار می‌آیند؛ اما در شرایط نامساعد، نقطه ضعفی جدی هستند. دو متر و ۱۰ سانت قد داشتن برای دانک‌زدن در بسکتبال مزیت بزرگی است؛ اما همان قد برای اجرای حرکات ژیمناستیک دست‌وپاگیر است.

محیط ما تعیین‌کننده مناسب بودن ژن‌ها و فایده‌مندی استعدادهاى طبیعی مان است. وقتی محیط مان تغییر می‌کند، قابلیت‌هایی که تعیین‌کننده موفقیت است نیز تغییر می‌کند.

این قضیه نه فقط در ویژگی‌های جسمانی؛ بلکه درباره ویژگی‌های ذهنی نیز صادق است. مثلاً اگر از من درباره عادت‌ها و رفتار انسانی سؤال پرسید، به راحتی پاسخ‌گو هستم؛ اما اگر پیرامون بافندگی، نیروی محرکه موشک یا آکورد گیتار چیزی پرسید، چندان توانمند نخواهم بود. قابلیت فرد تا حد زیادی به زمینه بستگی دارد. فقط آموزش مناسب نیست که افرادی را در رشته‌ای ممتاز می‌کند؛ بلکه تناسب افراد با کار مربوطه هم شرط است. به همین جهت اگر می‌خواهید آدم واقعاً بزرگی بشوید، ضروری است که جای درستی را برای متمرکز شدن انتخاب کنید.

به اختصار، ژن‌ها سرنوشت شما را رقم نمی‌زنند؛ آن‌ها مناطق فرصت‌تان را تعیین می‌کنند. به قول پزشکی به نام گابور میت<sup>۱</sup> «ژن‌ها می‌توانند (ما را) مستعد (کاری) بکنند؛ ولی نمی‌توانند (چیزی را) مقدر کنند». مناطقی که به لحاظ ژنتیک در آن‌ها مستعد موفقیت هستید، همان مناطقی‌اند که

1. Gabor Mate

بیشتر امکان دارد در آن‌ها عادات‌های مان رضایت‌بخش باشد. نکتهٔ کلیدی این است که تلاش‌تان را معطوف به مناطقی کنید که هم در شما شوروشوق برمی‌انگیزند و هم با مهارت‌های طبیعی‌تان وفق دارند تا رؤیای‌تان را با استعدادتان هماهنگ کنید.

مسئله این است که «چطور بفهمیم در چه زمینه‌ای امکان موفقیت مان بیشتر است؟ و از کجا بفهمیم کدام فرصت‌ها و عادت‌ها، مناسب ماست؟» برای یافتن پاسخ این سؤالات، ابتدا باید شخصیت‌تان را بشناسیم.

### چطور شخصیت‌مان بر عادات‌های مان اثر می‌گذارد؟

زیر سطح هر عادتی (در واقع هر رفتاری) ژن‌ها عمل می‌کنند. دانشمندان نشان داده‌اند که ژن‌ها در تمام کارها اثرگذارند: از مقدار ساعت‌هایی که فرد صرف تماشای تلویزیون می‌کند تا احتمال ازدواج‌کردن یا طلاق‌گرفتنش، یا تمایلش به اعتیاد مواد مخدر، الکل یا نیکوتین. مولفهٔ ژنتیک در امور دیگری نیز قوی است؛ اینکه در برابر قدرت چقدر مطیع یا عصیان‌گر، در حوادث استرس‌زا آسیب‌پذیر یا مقاوم هستید. فعالیت یا منفعل و حتی در خلال کارهایی مثل حضور در کنسرت، مجذوب آن می‌شوید یا کسل؟ همان‌طور که رابرت پلومین، پژوهشگر در زمینهٔ ژنتیک رفتاری<sup>۱</sup>، در کینگ کالج لندن به من گفت: «در مرحلهٔ کنونی، دیگر در پی آن نیستیم که دخالت مؤلفهٔ ژنتیک در صفات انسانی را واریسی کنیم؛ زیرا صفتی نیست که تحت تأثیر ژن‌ها نباشد». خوشهٔ منحصر به فرد صفات ژنتیک شخص به هم گره خورده و او را مستعد داشتن شخصیت خاصی می‌کند. شخصیت انسان مجموعهٔ ویژگی‌هایی است که از موقعیتی به موقعیت دیگر، ثابت می‌ماند. تحلیل‌های کاملاً اثبات‌شدهٔ علمی در خصوص صفات شخصیتی، «مدل پنج‌عاملی» نام

1. Behavioral geneticist

2. Big Five

دارد. این مدل صفات شخصی را به پنج طیف رفتاری دسته‌بندی می‌کند:

۱- پذیرابودن تجربه جدید: در یک سوی این طیف، کنجکاوی و نوآوری قرار دارد و در سوی دیگر، محتاط و مقاوم بودن.

۲- وظیفه‌شناسی: مقزراتی و کارآمد تا آسان‌گیر و راحت.

۳- برون‌گرایی: مردم‌آمیز و پرشور و حال تا منزوی و تودار (احتمالاً این صفات را تحت عنوان برون‌گرا و درون‌گرا شنیده‌اید).

۴- سازگاری: صمیمی و دلسوز تا خرده‌گیر و بی‌تفاوت.

۵- روان‌نژندی: مضطرب و حساس تا مطمئن، آرام و باثبات.

تمام خصلت‌های پنج‌گانه فوق، ریشه‌های زیست‌شناسانه دارند. برای نمونه، برون‌گرایی را می‌شود از بدو تولد ردیابی کرد. در بخش نوزادان وقتی پژوهشگران موسیقی‌ای را با صدای بلند پخش کردند، بعضی نوزادان به سمت صدا توجه کردند، حال آنکه برخی نوزادها رو برگرداندند. زمانی که پژوهشگران این بچه‌ها را در طول زندگی رهگیری کردند، متوجه شدند نوزادانی که به سوی صدا توجه کردند، بیشتر افرادی برون‌گرا شدند و آن‌هایی که رو برگرداندند بیشتر درون‌گرا هستند.

حالا خصلت سازگاری را در نظر بگیرید؛ افرادی که میزان سازگاری بالایی دارند، مهربان، باملاحظه و گرم‌اند. به علاوه معمولاً میزان اکسی‌توسین بدن این افراد بالاتر است؛ هورمونی که نقش مهمی در پیوند اجتماعی ایفا می‌کند، احساس اعتماد را بالا می‌برد و همچون داروی طبیعی ضدافسردگی عمل می‌کند. می‌توانید به سادگی تصور کنید چطور فردی که اکسی‌توسین بالاتری دارد می‌تواند مستعد ایجاد عادت‌هایی نظیر نوشتن تشکرنامه یا سامان‌دادن رویدادهای اجتماعی باشد.

برای نمونه سوم خصلت روان‌نژندی را در نظر بگیرید که همه افراد به درجات مختلف بهره‌ای از آن دارند. افرادی با میزان بالای روان‌نژندی، معمولاً بیشتر

از دیگران مضطرب و نگران‌اند. این صفت با حساسیت حسی زیاد بادامه، بخشی از مغز که مسئول اعلان خطر است، مرتبط دانسته شده است. به بیان دیگر، افرادی که به‌لحاظ روان‌نژندی نمره بالاتری می‌گیرند، نسبت به نشانه‌های منفی محیط‌شان حساس‌ترند.

فقط شخصیت نیست که عادات‌های مان را تعیین می‌کند، منتها بدون تردید ژن‌های مان ما را به سمت وسویی معین ترغیب می‌کند. گرایش‌های به‌شدت ریشه‌دار باعث می‌شود انجام رفتارهایی به‌خصوص برای بعضی افراد آسان‌تر از سایرین باشد. واجب نیست که به‌خاطر این تفاوت‌ها پوزش بخواهید یا احساس گناه کنید؛ اما لازم است که روی آن‌ها کار کنید. مثلاً شخصی که در خصیصه وظیفه‌شناسی نمره پایینی می‌گیرد، احتمال کمتری دارد که به‌صورت طبیعی منضبط رفتار کند و شاید لازم باشد که برای پایبندی به عادات‌های خوب، بیشتر به طراحی محیطی اتکا کند (محض اطلاع خوانندگانی که کمتر وظیفه‌شناس هستند، طراحی محیطی را در فصول شش و دوازده شرح داده‌ایم).

نتیجه این بحث آن است که باید عادت‌ها را ایجاد کنید که مطابق شخصیت‌تان عمل می‌کند. می‌توانید با تمرین، عضلات‌تان را مثل یک بدن‌ساز برجسته کنید؛ ولی اگر صخره‌نوردی، دوچرخه‌سواری یا پارو زنی را ترجیح می‌دهید، عادت ورزشی‌تان را متناسب با علائق‌تان شکل دهید. ممکن است دوست‌تان رژیم غذایی کم‌کربوهیدرات را دنبال کند؛ اما شما متوجه شوید که رژیم کم‌چربی برای‌تان مؤثرتر است. اگر دوست دارید بیشتر کتاب بخوانید، از ترجیح دادن رمان‌های پرحرارت خجالت نکشید و هرچه را دل‌تنگ‌تان می‌خواهد، بخوانید. نباید عادت‌هایی را بسازید که دیگران به شما می‌گویند. عادت‌هایی را برگزینید که بیش از عادت‌های دیگر، با شما سازگار است، نه عادت‌هایی را که متداول‌تر است.

نسخه‌ای از تمام عادت‌هایی که می‌تواند برای تان لذت و رضایت به بار آورد؛ تهیه کنید. اگر قرار است به عادت‌های پایبند باشید، رضایت بخشش کنید. این ایده مرکزی قانون چهارم تغییر رفتار است. متناسب کردن عادت‌ها با شخصیت تان سرآغاز خوبی است؛ اما این پایان ماجرا نیست. بگذارید توجه مان را به یافتن و طراحی موقعیت‌هایی معطوف کنیم که در آن‌ها به‌طور طبیعی موفق‌تر عمل می‌کنید.

### یافتن حیطه‌ای از فعالیت که امکان موفقیت تان را بیشتر می‌کند.

برای حفظ انگیزه و احساس موفقیت باید یاد بگیرید دست به کاری بزنید که امکان موفقیت تان را بیشتر کند. در عالم نظر ممکن است از هرکاری لذت ببرید؛ ولی در عمل از کارهایی بیشتر لذت می‌برید که به آسانی بتوانید انجام‌شان دهید. افرادی که در حیطه خاصی استعداد دارند معمولاً در آن کار شایستگی بیشتری نشان می‌دهند و در نتیجه برای کارآمدی‌شان تشویق می‌شوند. آن‌ها به این دلیل پرشور و شوق باقی می‌مانند که در جایی که دیگران ناکام شده‌اند، پیشرفت می‌کنند. دلیل دیگر این است که با دریافت دستمزد بیشتر و فرصت‌های بهتر پاداش می‌گیرند، که هم آنان را شادتر می‌کند و هم به سوی تولید کار پُرکیفیت سوق‌شان می‌دهد و بدین ترتیب وارد چرخه مطلوب می‌شوند.

اگر عادت درست را انتخاب کنید، پیشرفت تان را ساده می‌کنید و اگر عادت نادرست را انتخاب کنید، زندگی تان را دشوار می‌سازید.

اما، چگونه عادت درست و مناسب را انتخاب کنیم؟ اولین قدم، اجرای قانون سوم است: «آسانش کن!» در بسیاری از موارد، وقتی افراد عادت نادرست را انتخاب می‌کنند، صرفاً بدین معنا است که عادت دشواری را انتخاب کرده‌اند. وقتی عادت آسانی باشد، بیشتر امکان دارد موفق بشوید و وقتی موفق بشوید، بیشتر امکان دارد که احساس رضایت کنید. با این حال

سطح دیگری را نیز باید ملاحظه کرد؛ اگر به پیشرفت و بهبود ادامه دهید، در درازمدت در هر حیطه‌ای از فعالیت ممکن است دشوار بشود. به اعتباری باید به فعالیتی مشغول شوید که با مجموعه مهارت‌های تان هم‌خوانی داشته باشد. حالا از کجا بفهمیم که چه فعالیتی خوب است؟

روش رایج، روش آزمون و خطا است؛ البته این روش، معضلی دارد: عمر، کوتاه است و ما آن قدر وقت نداریم که هر شغلی را بیازماییم، با هر فرد واجد شرایطی قرار ملاقات بگذاریم، یا هر ساز موسیقی را امتحان کنیم. خوشبختانه راه مؤثری برای حل این معضل وجود دارد؛ راهکاری که به آن، «توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری»<sup>۱</sup> می‌گویند.

در آغاز هر فعالیت جدیدی، دوره‌ای از بررسی‌های اکتشافی باید وجود داشته باشد.

این مرحله را در روابط زوج‌یابی، قرار گذاشتن می‌نامند. در کالج، دورهٔ دروس مقدماتی و در کسب و کار، اسپلیت تستینگ<sup>۲</sup> (آزمایش موارد مختل). مقصود از این روش این است که احتمالات مختلف را امتحان و طیف وسیعی از ایده‌ها را واریسی کنید و ترندها و روش‌های متنوعی را به کار ببندید.

بعد از دورهٔ اولیهٔ اکتشاف، تمرکزتان را بگذارید بر بهترین راه‌حلی که پیدا کرده‌اید و در عین حال گهگاه دست به اکتشاف هم بزنید. توازن مناسب میان اکتشاف و بهره‌برداری بستگی به این دارد که موفق شده باشید یا ناکام. اگر اخیراً موفق شده‌اید، مرتب بهره‌برداری می‌کنید و اگر اخیراً با شکست مواجه شده‌اید، همین‌طور به اکتشاف ادامه می‌دهید.

در بلندمدت، احتمالاً مؤثرترین کار این است که در ۸۰ تا ۹۰ درصد اوقات، بهره‌برداری کنید و در ده تا بیست درصد زمان باقی‌مانده به بررسی اکتشافی ادامه دهید. معروف است که گوگل از کارمندان می‌خواهد که ۸۰ درصد از

1. explore / exploit trade-off

2. Split testing

زمان کار هفتگی شان را در شغل رسمی شان بگذرانند و بیست درصد را صرف پروژه‌های اختیاری شان کنند. این راهبرد به خلق محصولات بزرگی مثل آدوردز و جیمیل منجر شده است.

رویکرد مطلوب به مقدار زمانی که در اختیار دارید نیز بستگی دارد. اگر فرصت زیادی دارید، مثل کسانی که تازه وارد بازار کار شده‌اند، بررسی اکتشافی، عاقلانه‌تر است؛ چون وقتی کار درست را پیدا کنید، هنوز فرصت زیادی دارید تا از آن بهره‌برداری کنید. اگر از لحاظ زمانی در مضیقه‌اید، مثلاً برای پروژه‌تان ضرب‌العجل تعیین شده، باید بهترین راهکاری را که تا اینجا پیدا کرده‌اید، اجرا و شروع به بهره‌برداری کنید.

در حالی که گزینه‌های مختلف را اکتشاف و کاوش می‌کنید، می‌توانید با پرسیدن یک سری سؤال‌ها از خودتان، مدام حلقه انتخاب‌های‌تان را تنگ‌تر کرده و به عادت‌ها و حیظه‌هایی برسید که بیش از همه رضایت‌تان را فراهم می‌کند:

### چه فعالیتی برای دیگران کار است و برای من سرگرمی؟

هدف از پرسش «برای فلان کار ساخته شده‌اید یا نه؟» این نیست که به آن کار علاقه دارید یا نه؟ بلکه مقصود، کاری است که می‌توانید در برابر زحمت‌های آن، راحت‌تر از افراد دیگر تاب بیاورید و در حالی که بقیه از آن شکایت می‌کنند، شما از آن لذت می‌برید. کاری که شما را کمتر از دیگران بیازارد، همان کاری است که برای آن ساخته شده‌اید.

### کدام کار است که وقت انجام‌دادنش زمان را فراموش می‌کنم؟

غرغری<sup>۱</sup> حالتی ذهنی است و زمانی که چنان در کار پیش روی‌تان غرق می‌شوید، دست می‌دهد که دنیا و مافی‌ها را از یاد می‌برید. ورزشکاران و هنرمندان هنگامی که در «اوج» هستند، این ترکیب شادکامی و عملکرد عالی

1. Flow

را تجربه می‌کنند. محال است حالت غرقگی را در کاری تجربه کنید و آن فعالیت را لااقل تا حدی رضایت‌بخش نیابید.

### در چه کاری می‌توانم بهتر از یک آدم معمولی نتیجه بگیرم؟

ما به‌طور مداوم خودمان را با اطرافیان مقایسه می‌کنیم و زمانی که این مقایسه به نفع ما باشد، رفتار مربوطه رضایت‌بخش‌تر است. زمانی که من در تارنمای jamesclear.com شروع به نوشتن مقالات کردم، فهرست ایمیل‌هایم خیلی سریع زیاد شد. اطمینان نداشتم که دارم درست کار می‌کنم؛ اما می‌دانستم که دارم سریع‌تر از همکارانم نتیجه می‌گیرم و این امر مرا به دنبال کردن نویسندگی ترغیب کرد.

### چه کاری با طبیعت من جور درمی‌آید؟

فقط برای لحظه‌ای به آنچه تا به حال آموخته‌اید توجه نکنید. به حرف‌هایی که از مردم شنیده‌اید کاری نداشته باشید. به انتظارات دیگران از خودتان اعتنا نکنید، به درون خویش بنگرید و از خود بپرسید «چه کاری با سرشت من جور درمی‌آید؟ در چه کاری احساس سرزندگی کرده‌ام؟ در چه کاری خود حقیقی‌ام را حس کرده‌ام؟» نه به قضاوت‌های درونی گوش کنید و نه به حرف‌ها و خوشامد مردم. نه از روی حدس و گمان پیش بروید و نه از خودتان انتقاد کنید. فقط به سرگرمی و لذتی که از کار می‌برید، توجه کنید. اگر در کارتان احساس اصالت و واقعی بودن می‌کنید، به سمت وسوی درستی پیش می‌روید.

راستش را بخواهید بخشی از این فرایند، شانس و اقبال است. مایکل فلیس و هشام الگروج خوش‌شانس بودند که با مجموعه‌ی قابلیت‌های نادری زاده شدند که در جامعه بسیار ارزشمند است و بخت‌شان بلند بود که در محیطی قرار گرفتند که برای رشد این قابلیت‌ها مطلوب است. همه‌ی ما مدت‌زمان محدودی در این کره‌ی خاکی زندگی می‌کنیم و از میان ما انسان‌ها، افراد بزرگ،



کسانی‌اند که هم سخت می‌کوشند و هم بخت بلندی برای دیده شدن توانایی‌های‌شان دارند.

ولی اگر نخواهید موفقیت‌تان را به امان بخت‌واقبال بسپارید، چه باید بکنید؟ اگر نتوانید فعالیت‌های را پیدا کنید که شانس موفقیت‌تان در آن بالا باشد، باید فعالیت‌های را خلق کنید. /اسکات آدام، تصویرگر کتاب کُمیک دیلبرت، می‌گوید: «برای هرکسی دست‌کم چند زمینه وجود دارد که بتواند در آن‌ها با مقداری تلاش جزء ۲۵ درصد بالا باشد. درباره خودم، از بیشتر آدم‌ها بهتر نقاشی می‌کنم؛ ولی به زحمت می‌توان مرا هنرمند دانست. من از کم‌دین‌های معمولی استندآپ که هیچ‌وقت شاهکاری خلق نمی‌کنند، بهتر نیستم؛ منتها از بیشتر افراد (عادی) در خنداندن مردم واردترم. نکته سحرآمیز این است که انگشت‌شمارند کسانی که بتوانند هم خوب نقاشی بکشند و هم خوب طنز بنویسند. ترکیب این دو مهارت است که آثارم را تا این اندازه نادر ساخته و زمانی که پیش‌زمینه شغلی‌ام را به این ترکیب اضافه کنید، کم‌اند تصویرگرانی که بتوانند آن را درک کنند، مگر آنکه آن را زیست کرده باشند». زمانی که نمی‌توانید از طریق بهتر بودن پیروز شوید، از طریق متفاوت بودن می‌توانید شاهد پیروزی را در آغوش بگیرید. می‌توانید با ترکیب کردن مهارت‌های‌تان، سطح رقابت را کاهش دهید و این سبب می‌شود که آسان‌تر به چشم بیایید. می‌توانید به کمکِ بازطراحی کردن یک فعالیت، لزوم امتیاز ژنتیک (یا سال‌ها تمرین کردن) را دور بزنید. یک بازیکن خوب، سخت تلاش می‌کند تا بر هر رقیب دیگری پیروز شود؛ اما یک بازیکن بزرگ، مسابقه تازه‌ای را طراحی می‌کند که با نقاط قوتش هم‌ساز است و نقاط ضعفش را به چالش نمی‌کشد.

در دانشگاه، رشته اصلی‌ام را بیومکانیک طراحی کردم که ترکیبی بود از فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و آناتومی. آن قدر باهوش نبودم که در میان نخبگان فیزیک و زیست‌شناسی دیده شوم، در نتیجه بازی خاص خودم را خلق کردم و چون این رشته با توانایی‌هایم سازگار بود، فقط دروسی را برمی‌داشتم که به آن‌ها علاقه داشتم، درس خواندن برایم طاقت‌فرسا نبود. از تله مقایسه خودم با سایرین هم در امان ماندم. در نهایت دانشجوی دیگری آن ترکیب دروسی را که من برمی‌داشتم، بر نمی‌داشت و در نتیجه کسی نمی‌توانست مرا با دیگران مقایسه کند.

تخصصی‌سازی راه مؤثری برای غلبه بر «اتفاق» وراثت ضعیف است. هرچه بیشتر در مهارت خاصی متبحر شوید، سایرین دشوارتر می‌توانند با شما رقابت کنند. خیلی از بدن‌سازها از مچ‌اندازه‌های معمولی قوی‌ترند؛ ولی حتی یک بدن‌ساز تنومند ممکن است در برابر قهرمان مچ‌اندازی شکست بخورد؛ چون قهرمان مچ‌اندازی قدرت خاصی دارد. حتی اگر به صورت مادرزاد با استعداد نباشید اغلب می‌توانید از طریق بهترین بودن در زمینه‌ای بسیار خاص، پیروز شوید.

جوشاندن آب، سیب‌زمینی را شل می‌کند و تخم‌مرغ را سفت. اختیار سیب‌زمینی بودن یا تخم‌مرغ بودن دست خودتان نیست؛ لیکن اختیار شرکت در مسابقه‌ای که در آن سفت بودن بهتر است یا شل بودن، با شماست. اگر بتوانید محیط دل‌خواه‌تری را پیدا کنید، می‌توانید موقعیت را از وضعیتی که امکان شکست‌تان در آن بیشتر است به وضعیتی تغییر دهید که امکان موفقیت‌تان بیشتر است.

## حداکثر بهره‌وری از وراثت

وراثت، لزوم سخت‌کوشی را منتفی نمی‌سازد؛ بلکه این ضرورت را آشکار می‌کند. ژن‌ها به ما می‌گویند که روی چه کاری سخت‌کوشی کنیم. زمانی که قوای خود را تشخیص بدهیم، می‌فهمیم که انرژی و وقت‌مان را صرف چه کاری بکنیم. می‌فهمیم که به دنبال چه فرصت‌هایی بگردیم و از چه نوع چالش‌هایی حذر کنیم. هر قدر توانایی‌های طبیعی‌مان را بهتر بشناسیم، راهبرد ما بهتر از آب در می‌آید.

تفاوت‌های زیست‌شناختی اهمیت دارد، با این همه اگر برای این مسئله تمرکز کنیم که توانایی‌های بالقوه‌مان را شکوفا کرده‌ایم یا نه، تمرین‌های تراست تا آنکه خودمان را با دیگران مقایسه کنیم. این واقعیت که ما در خصوص هر قابلیت خاصی، محدودیتی طبیعی داریم، هیچ دخلی به بررسی این مسئله ندارد که به سقف توانایی‌های مان رسیده‌ایم یا خیر.

افراد آن قدر درگیر واقعیت استعدادهای محدودشان می‌شوند، که به ندرت تلاش لازم را برای استفاده کامل از استعدادهای خود انجام می‌دهند.

علاوه بر این‌ها اگر خودتان سعی نکنید، ژن‌ها نمی‌توانند برای تان کاری بکنند. بله، ممکن است مربی ورزیده باشگاه، ژن‌های بهتری داشته باشد؛ لیکن اگر شما همان تمرین‌ها را انجام ندهید، نمی‌توان گفت که شما ژن خوبی نصیب‌تان شده است یا ژن بدی.

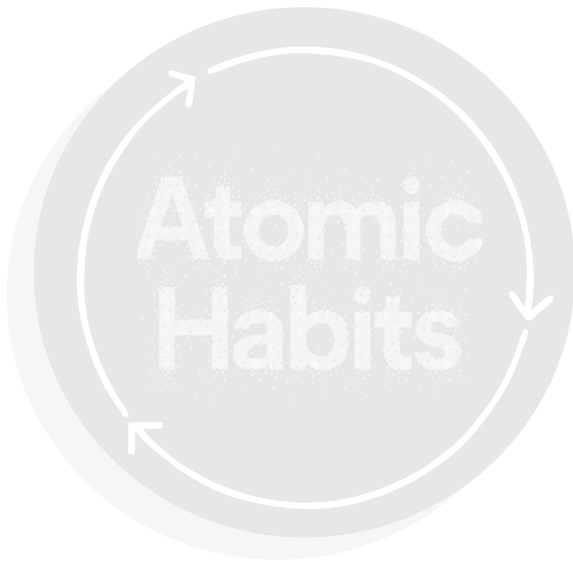
به طور خلاصه برای اطمینان از رضایت‌بخش ماندن عادت‌ها در درازمدت، یکی از بهترین راه‌ها این است که رفتارهایی را انتخاب کنید که با شخصیت و مهارت‌های تان هم‌خوانی دارد و برای رفتارها و عادت‌هایی وقت و انرژی بگذارید که سهل‌الوصول باشند.

## چکیده فصل

- رمز به حداکثر رساندن امکان موفقیت این است که زمینه‌درستی را برای رقابت پیدا کنید.
- اگر عادات مناسبی را انتخاب کنید، پیشرفت آسان است. بالعکس اگر عادات‌های نامناسبی را انتخاب کنید، زندگی دشوار می‌شود.
- ژن‌ها را نمی‌شود به‌آسانی تغییر داد و این بدان معنا است که در شرایط مطلوب، ژن، مزیتی نیرومند است و در شرایط نامطلوب، ژن، نقطه‌ضعفی جدی است.
- وقتی عادت‌ها با قابلیت‌های طبیعی‌تان هم‌خوانی داشته باشند، آسان‌تر انجام می‌شوند. عادت‌هایی را انتخاب کنید که بیشتر از عادت‌های دیگر با طبیعت‌تان سازگاری دارند.
- وارد فعالیتی شوید که در آن نقطه‌قوت دارید. اگر چنین فعالیتی را پیدا نمی‌کنید خودتان آن را خلق کنید.
- وراثت (خوب) لزوم سخت‌کوشی را منتفی نمی‌سازد. وراثت، ضرورت کوشیدن را آشکار می‌کند. ژن‌ها به ما می‌گویند که در چه حیطه‌ای تلاش کنیم.

## فصل نوزدهم

قانون گُلدی لاکس: چطور در  
زندگی و کار با انگیزه بمانیم؟



در سال ۱۹۵۵ دیزنی لند تازه در آناهایم کالیفرنیا افتتاح شده بود. پسر بچه‌های ده‌ساله وارد ساختمان شد و تقاضای کار کرد. در آن هنگام قوانین کار، سفت و سخت نبود و پسرک توانست در دیزنی لند شغلی دست و پا کند و در ازای فروش هر دفترچه راهنما، نیم دلار بگیرد.

ظرف یک سال به قسمت مجیک شاپ دیزنی منتقل شد و در آنجا از کارمندان قدیمی، چند ترفند شعبده‌بازی یاد گرفت. او که فکاهی می‌گفت و یک سری شیرین‌کاری‌های ساده برای بازدیدکننده‌ها اجرا می‌کرد، به زودی متوجه شد که کار مورد علاقه‌اش شعبده‌بازی نیست. او کلاً اجرا کردن را دوست داشت. رؤیایش این بود که کم‌دین بشود.

در ابتدای نوجوانی، اجرای نمایش را در کلوب‌های اطراف کالیفرنیا آغاز کرد. تعداد تماشاچی‌ها کم بود و زمان اجرای او کوتاه. به ندرت نمایش‌هایش بیشتر از پنج دقیقه طول می‌کشید. بیشتر تماشاچی‌ها به جای آنکه به کار او توجه کنند، سرگرم بادگساری یا حرف‌زدن با یکدیگر بودند و حتی یک شب استندآپ‌اش را در کلوبی تقریباً خالی اجرا کرد.

اجرایش مسحورکننده نبود؛ ولی شکی وجود نداشت که ورزیده‌تر شده بود. اولین استندآپ‌هایش فقط یکی دو دقیقه طول می‌کشید. در دوران دبیرستان، معلوماتش این امکان را به او می‌داد که نمایش پنج دقیقه‌ای اجرا کند و دو، سه سال بعد، به نمایش‌های ده دقیقه‌ای رسید. در نوزده سالگی به طور هفتگی هر بار بیست دقیقه اجرا داشت. او مجبور بود سه قطعه شعر بخواند تا اجرایش پر شود و در عین حال مهارتش بیشتر می‌شد.

او یک دهه دیگر را صرف تجربه، اصلاح و تمرین کرد. آنگاه نویسنده برنامه‌های تلویزیونی شد، به تدریج برنامه گفت‌و شنود خودش را به راه انداخت

و در اواسط سال ۱۹۷۰ رفته‌رفته به مهمان همیشگی برنامه‌های تونایت شو<sup>۱</sup> و ساتاردی نایت لایو<sup>۲</sup> مبدل شد.

عاقبت پس از تقریباً پانزده سال تلاش، آوازهٔ مرد جوان بلند شد. او ظرف ۶۳ روز در ۶۰ شهر چرخید؛ سپس در ۸۰ روز به ۷۲ شهر سفر کرد. بعد از ۸۵ شهر طی ۹۰ روز بازدید کرد. در اوهایو ۱۸۶۹۵ نفریای یکی از برنامه‌هایش نشستند. در نیویورک و طی برنامه‌ای سه‌روزه ۴۵ هزار بلیط فروخته شد. او در ژانر هنری خودش به قلهٔ موفقیت رسید و به یکی از موفق‌ترین کم‌دین‌های دوران‌ش مبدل شد.

نام او/استیو مارتین بود.

ماجرای مارتین، منظرهٔ جالبی را برای پابندی به عادت در درازمدت به تصویر می‌کشد. کم‌دی به درد آدم بزدل نمی‌خورد. به‌سختی می‌شود موقعیت دلهره‌آوری را مجسم کرد که آدم تک‌وتنها روی صحنه بایستد و حتی یک نفر به کارهایش نخندد. با این حال/استیو به مدت هجده سال، هر هفته با این دلهره دست‌وپنجه نرم کرد. به‌قول خودش «ده سال آژگار را صرف آموختن، چهار سال را صرف اصلاح خودم و در چهار سال هم موفقیت فوق‌العاده‌ای را تجربه کردم».

چرا با وجود اینکه اکثر ما به‌زحمت می‌توانیم با انگیزه بمانیم، بعضی‌ها مثل مارتین این طوری به عادت‌شان پایبند می‌مانند؟ خواه طنزنویسی باشد و خواه کشیدن کاریکاتور یا نواختن گیتار. چطور عادت‌های مان را طوری طراحی کنیم که ما را به دنبال خود بکشانند؟ دانشمندان سال‌ها است که مشغول بررسی این پرسش‌ها هستند. در حالی که هنوز باید مطالب زیادی را بیاموزیم. یکی از استوارترین یافته‌ها این است که راه با انگیزه ماندن و دستیابی به اوج اشتیاق آن است که به کارهایی بپردازیم که «دشواری‌شان کم‌و‌بیش مهارشدنی» باشد.

1. The Tonight Show

2. Saturday Night Live



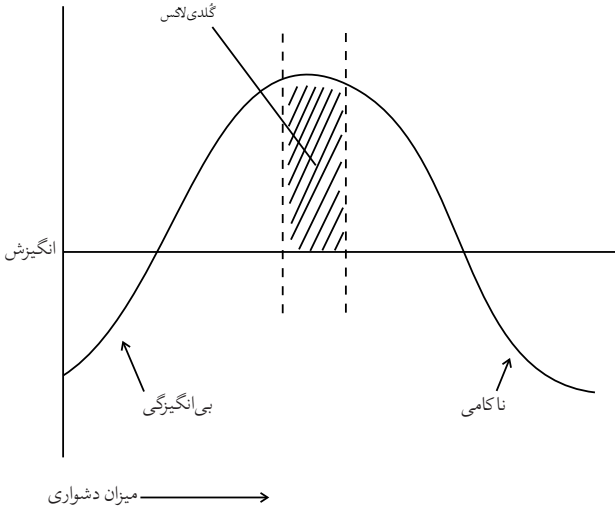
مغز انسان چالش را دوست دارد، منتها چالشی که در سطح بهینه‌ای از دشواری قرار داشته باشد. مثلاً اگر دل‌تان بخواهد تنیس بازی کنید و با حرفی چهارساله مسابقه بدهید، خیلی زود کسل می‌شوید؛ چون کار، آسان است و همه امتیازات را خواهید گرفت. در مقابل اگر با یک بازیکن حرفه‌ای مثل راجر فدرر یا سرنا ویلیامز بازی کنید، به سرعت انگیزه‌تان را از دست می‌دهید؛ چون کارتان بسیار دشوار است.

حالا تصور کنید که با یک نفر هم سطح خود بازی می‌کنید. در جریان بازی چند امتیاز می‌گیرید و چند امتیاز از دست می‌دهید؟ شانس خوبی برای بردن دارید؛ مشروط بر آنکه واقعاً تلاش کنید، تمرکزتان به حیطة خاصی محدود شود، حواس پرتی نداشته باشید و حسابی گرم کار شوید. این است چالشی که در «حدی کم و بیش مهارشدنی» دشوار است و مثالی ابتدایی از قانون گلدی لاکس می‌باشد.

قانون گلدی لاکس<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که زمانی انگیزه انسان به اوج می‌رسد که تکلیف یا وظیفه، کم و بیش مطابق قابلیت‌های کنونی‌اش باشد؛ نه خیلی سخت و نه خیلی آسان.

۱. Goldilocks: گلدی لاکس نام دختری است در داستان سه خرس The Three Bears که سه کاسه مختلف سوپ را امتحان می‌کند و متوجه می‌شود از سوپی خوشش می‌آید که نه سرد باشد و نه داغ؛ سوپی که حرارتش مناسب است. «م»

## قانون گلدی لاکس



**شکل ۱۵:** اوج انگیزه وقتی احساس می‌شود که فرد با چالش کم‌وبیش مهارپذیری روبه‌رو شود. در پژوهش‌های روان‌شناسی این موضوع را قانون یرکس-داتسون<sup>۱</sup> می‌نامند که مطابق آن، سطح بهینه‌انگیختگی، مرز میان بی‌انگیزگی و اضطراب است.

شغل **مارتین** با عنوان یک کم‌دین، مثالی عالی از قانون گلدی لاکس را در عمل به دست می‌دهد. **مارتین** هر سال طول اجرایش را افزایش می‌داد؛ اما فقط یکی دو دقیقه. او مرتب به معلوماتش اضافه می‌کرد، در عین حال همیشه چند فکاهی که حتماً شنونده را می‌خندانند در چنته خود نگاه می‌داشت.

1. Yerkes - Dodson

موفقیت هایش به اندازه‌ای بود که او را بانگیزه نگه می‌داشت و اشتباهاتش به اندازه‌ای بود که او را سخت‌کوش می‌کرد.

زمانی که عادت تازه‌ای را شروع می‌کنید، باید انجام رفتار را حتی الامکان آسان نگه دارید. طوری که بتوانید در شرایط نامساعد هم به آن پایبند باشید. این همان ایده‌ای است که ضمن بحث از «قانون سوم تغییر رفتار» به تفصیل درباره‌اش توضیح دادم.

اما زمانی که عادت‌تان برقرار شد، باید عادت‌تان را کم‌کم بهبود ببخشید. این اصلاحات جزئی و چالش‌های تازه، شما را (به عادت‌تان) مشغول نگه می‌دارد و اگر کاملاً به منطقه گلدی لاکس برسید، می‌توانید حالت غرقگی<sup>۱</sup> را تجربه کنید.

حالت غرقگی، تجربه «دراج مهارت بودن» و غرق شدن کامل در یک فعالیت است. دانشمندان کوشیده‌اند تا این احساس را کمی کنند و آن را با عدد نشان دهند. آن‌ها دریافته‌اند که برای رسیدن به حالت غرقگی، تکلیف یا کار مورد نظر باید تقریباً چهار درصد فراتر از قابلیت کنونی فرد باشد. در زندگی واقعی، اندازه‌گرفتن میزان دشواری یک کنش با این دقت، ممکن و عملی نیست؛ اما ایده اصلی قانون گلدی لاکس همچنان به قوت خود باقی می‌ماند: کارکردن بر چالش‌های دشواری که کم‌ویش مهارت‌پذیرند، یعنی میزان دشواری چالش، نزدیکی‌های قابلیت فرد باشد، و به نظر می‌رسد که این ایده برای بانگیزه‌ماندن فرد ضروری است.

بهبود رفتار در گروهی موازنه ظریفی است؛ یعنی در همان حال که به منظور حفظ انگیزه به جلومی‌روید، باید مرتب دنبال چالش‌هایی باشید که شما را به سوی مرز (قابلیت‌های‌تان) براند. برای آنکه رفتار جذاب و رضایت‌بخشی باقی بماند، باید تازگی‌اش حفظ شود. بدون تنوع، بی‌انگیزه می‌شویم و بی‌انگیزگی، شاید بزرگ‌ترین آفت روند خودبهبودی باشد.

1. Flow state

## چگونه با وجود بی‌انگیزگی، تمرکزمان را بر هدف حفظ کنیم؟

وقتی دوران بازیگری من در بیسبال به پایان رسید، به دنبال ورزش تازه‌ای رفتم. به یک تیم وزنه‌برداری پیوستم و روزی مربی نخبه‌ای را در باشگاه دیدم. او طی دوران طولانی مربی‌گری‌اش با هزاران ورزشکار از جمله چند قهرمان المپیک کار کرده بود. خودم را معرفی کردم و درباره روند پیشرفت به گفت‌وگو پرداختیم. پرسیدم «چه فرقی میان بهترین ورزشکاران و بقیه وجود دارد؟ افراد واقعاً موفق، چه کاری می‌کنند که بقیه نمی‌کنند؟»

او به عواملی که انتظار می‌رفت اشاره کرد؛ ژنتیک، شانس و استعداد؛ اما مطلبی گفت که فکرش را نمی‌کردم: «از یک جنبه کسی موفق می‌شود که بتواند بر کسالت هر روز تمرین کردن و بارها و بارها وزنه‌ای را زدن، فائق شود». جوابش بدین لحاظ غافلگیرم کرد که او به طرز متفاوتی به تغییر رفتار نگاه می‌کرد. معمولاً افراد برای رسیدن به هدف‌شان از «شوروشوق» حرف می‌زنند. شما درباره کاروکاسبی، ورزش یا هنر چنین چیزهایی می‌گویید: «همه‌اش بستگی به شوروشوق دارد» یا «باید از ته دل بخواهیدش»؛ در نتیجه اغلب ما وقتی تمرکز یا انگیزه‌مان را از دست می‌دهیم افسرده می‌شویم؛ چون خیال می‌کنیم افراد موفق، ذخیره‌ای تمام‌نشده از شوروشوق دارند؛ اما این مربی می‌گفت افرادی که واقعاً موفق‌اند، کمبود انگیزه را به اندازه دیگران احساس می‌کنند. تفاوت در این است که آن‌ها به‌رغم احساس کسل‌شدن و بی‌انگیزگی، همچنان راهی برای آشکارکردن عادت‌های‌شان پیدا می‌کنند. مسلط‌شدن در کاری مستلزم تمرین است؛ ولی هرچه بیشتر تمرین می‌کنید، کارتان بیشتر روتین و کسل‌کننده می‌شود. زمانی که از حالت مبتدی خارج می‌شویم و تمام مهارت‌هایی را که از ما می‌خواهند یاد می‌گیریم، رفته‌رفته انگیزه‌مان رنگ می‌بازد. حتی گاهی اوقات این روند، سریع‌تر از این‌ها اتفاق می‌افتد. فقط کافی است چند روز متوالی بروید باشگاه تمرین کنید، بعد

روزی ناگهان متوجه می‌شوید که چندان علاقه ندارید. کارها خوب پیش می‌رود و چون شرایط خوبی دارید، به آسانی یک روز نرفتن سر جلسه تمرین را توجیه می‌کنید.

چیزی که بیش از همه موفقیت را تهدید می‌کند، شکست خوردن نیست؛ کسل شدن است. وقتی کسل می‌شویم که عادت‌ها لذت بخش نباشند. در این حالت پیامدها پیش‌بینی پذیر می‌شوند و همین که عادت‌های مان به امری معمولی مبدل می‌شوند، کم‌کم به دنبال تنوع و تازگی می‌افتیم و از مسیر پیشرفت خارج می‌شویم. شاید به همین جهت است که در دام چرخه پایان‌ناپذیری می‌افتیم و از یک شاخه ورزشی به شاخه دیگری می‌پریم. از یک رژیم غذایی به رژیم دیگری و از شغلی به شغل دیگری. به محض حس کردن خفیف‌ترین افت انگیزه، شروع به یافتن راهبرد جدیدی می‌کنیم، ولو آنکه راهبرد قدیمی هنوز کارآمد باشد. به قول ماکیاولی «آدمیان به قدری تنوع طلب‌اند که همان قدر که خواهان تغییر افراد ناکارآمد هستند، طالب تغییر افراد کارآمد نیز هستند».

شاید بدین لحاظ است که بسیاری از محصولات اعتیادآور، آن دسته از کالاهایی هستند که آشکال مداومی از تازگی و تنوع را ایجاد می‌کنند. بازی ویدئویی به جلوه‌های دیداری تنوع می‌دهد، پورن به امور جنسی تنوع می‌دهد، هله‌هوله به خوراکی‌ها تنوع می‌دهد و هریک از این تجربه‌ها، عناصری از غافلگیری را عرضه می‌کنند.

در روان‌شناسی این پدیده را پاداش تغییرپذیر می‌نامند. دستگاه‌های قماربازی یکی از رایج‌ترین مثال‌های محسوس این نوع پاداش‌اند. قمارباز هزار چند گاهی جک‌پات را می‌برد؛ ولی نه در هر نوبت قابل‌پیش‌بینی. سرعت دریافت پاداش‌ها متفاوت است. این تفاوت منجر به شلیک شدید دوپامین در مغز

می‌شود، قدرت بازیابی خاطره را افزایش می‌دهد و سرعت شکل‌دهی عادت را شتاب می‌بخشد.

پاداش‌های تغییرپذیر، انگیزه را ایجاد نمی‌کنند؛ یعنی آدم نمی‌تواند جایزه‌ای را که افراد به آن علاقه‌مندند در نظر بگیرد، در نوبت‌های متفاوت به آن‌ها بدهد و انتظار داشته باشد که این پاداش‌ها را (نسبت به آن فعالیت، مثلاً قماربازی) عوض کند. منتها این‌گونه پاداش‌ها با کاهش کسالت و بی‌انگیزگی، راه موثری در تقویت انگیزه‌های موجودند.

نقطهٔ بهینهٔ میل و اشتیاق، در شکاف پنجاه‌پنجاه میان موفقیت و شکست رخ می‌دهد. در نیمی از اوقات آنچه می‌خواهید را به دست می‌آورید و در نیمی از اوقات، ناکام می‌مانید. فقط به قدری «بردن» نیاز دارید تا احساس رضایت کنید و قدری «خواستن» تا انگیزه داشته باشید. این یکی از فواید پیروی از قانون گلدی لاکس است. اگر نقداً به عادت‌های علاقه‌دارید، دست‌وپنجه نرم‌کردن با چالش‌هایی با سطح دشواری کم و بیش مهارپذیر، راه خوبی برای جذاب نگه‌داشتن عادت‌ها محسوب می‌شود؛ البته تمام عادات دارای مؤلفهٔ پاداش تغییرپذیر نیستند و شما هم دل‌تان نمی‌خواهد این‌طور باشند. مثلاً اگر جست‌وجو در گوگل، فقط گاهی اوقات نتیجهٔ سودمندی داشت، من در اولین فرصت سراغ یکی از رقبای کارآمد گوگل می‌رفتم. اگر سیستم «اوبر» نیمی از رفت‌وآمدهایم را پوشش می‌داد، بعید بود که دیگر از این سرویس استفاده کنم و اگر هر شب نخ‌دندان می‌کشیدم و فقط گاهی اوقات به تمیزشدن دهانم کمک می‌کرد، این عادت را کنار می‌گذاشتم.

هیچ عادت‌ای، چه با پاداش تغییرپذیر و چه بدون آن، تا ابد جذاب باقی نمی‌ماند. هر کسی در مسیر خودبهبودی با چالش‌های مشابهی روبه‌رو می‌شود: «چاره‌ای نیست جز آنکه به کسل‌بودن و ملالت، عشق بورزد!»

۱. Uber سیستم آنلاین برای جابه‌جاکردن مسافر نظیر سیستم اسنپ در ایران. «م»

همه ما اهدافی داریم که می‌خواهیم به آن‌ها نائل شویم و رؤیاهایی را که دوست داریم برآورده کنیم؛ اما صرف نظر از کاری که کوشش می‌کنیم در آن پیشرفت کنیم، اگر تنها زمانی که کارتان راحت و هیجان‌انگیز است تلاش کنید، هیچ‌وقت آن قدر ثابت قدم نخواهید بود که به نتایج درخشانی دست یابید.

برای من مثل روز روشن است که اگر سعی کنید عادت‌های را شروع کنید و به آن پایبند هم باشید، سرانجام روزهایی می‌رسد که می‌خواهید از آن دست بکشید؛ وقتی شغلی راه می‌اندازید، روزی می‌آید که انگیزه ندارید در محل کار حاضر شوید، زمانی که ورزش می‌کنید، مجموعه‌ی حرکاتی وجود خواهد داشت که میل به تمام کردن‌شان نداشته باشید و هنگام نویسندگی، روزهایی وجود خواهد داشت که حس تایپ کردن ندارید؛ اما پیشرفت کردن در چنین روزهایی که انجام عادت‌های، آزاردهنده، عذاب‌آور یا فرساینده می‌شود، آدم حرفه‌ای را از شخص آماتور متمایز می‌کند.

حرفه‌ای‌ها به برنامه‌ریزی خود پایبند می‌مانند؛ آماتورها اسیر روزمرگی می‌شوند.

حرفه‌ای‌ها می‌دانند که چه کاری برای‌شان ارزشمند است و هدفمندانه به سمت آن می‌روند. آماتورها در میان فوریت‌های زندگی سرگردان می‌شوند. دیوید کین<sup>۱</sup>، نویسنده و معلم مراقبه، دانشجویانش را تشویق می‌کند که «مراقبه‌کننده‌های ایام خوشی» نباشند. به همین ترتیب شما نمی‌خواهید که ورزشکار ایام خوشی یا نویسنده ایام خوشی، باشید. اگر عادت‌های واقعاً برای‌تان مهم باشد، در هر حال و هوایی مصمم به پایبندی بدان می‌باشید. حرفه‌ای‌ها در روزهای نامساعد نیز اقدام می‌کنند. ممکن است از کار خود لذت نبرند؛ ولی راهی پیدا می‌کنند که تمرین و تکرارش کنند.

1. David Cain

بسیاری از مجموعهٔ حرکات ورزشی بوده که من دوست نداشته‌ام تمام‌شان کنم؛ ولی هیچ‌گاه از ورزش کردن پشیمان نبوده‌ام. بسیاری از مقالات بوده که از نوشتن‌شان خوشم نمی‌آمده؛ اما هرگز از انتشار به‌موقع مقالات پشیمان نبوده‌ام. بسیاری از روزها بوده که احساس راحت بودن را دوست داشته‌ام؛ اما هیچ‌وقت از حاضر شدن سرکار و انجام دادن کاری که برایم ارزش داشته، پشیمان نبوده‌ام.

انسان، تنها در صورتی ممتاز می‌شود که به‌نحو پایان‌ناپذیری به تکرار مکرر کار مشابهی علاقه‌مند باشد. آدم باید به ملالت، عشق بورزد.

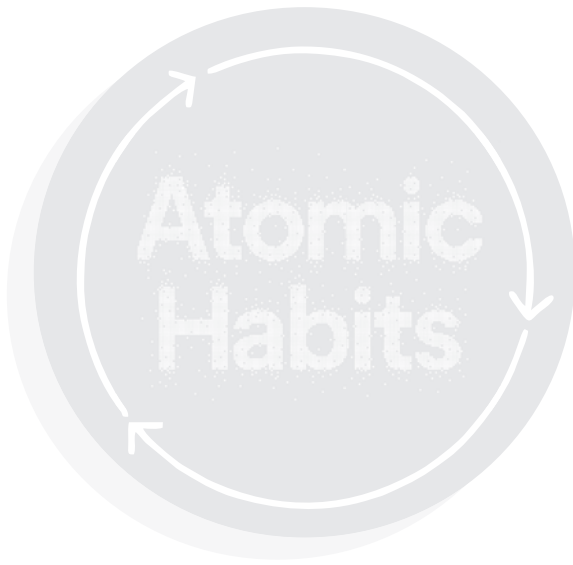
## چکیدهٔ فصل

- طبق قاعدهٔ گلدی لاکس: انگیزهٔ انسان وقتی اوج می‌گیرد که بر تکلیفی کار کند که هم‌مرز قابلیت‌های کنونی‌اش باشد.
- بزرگ‌ترین آفتی که موفقیت را تهدید می‌کند، بی‌انگیزگی و کسل شدن است، نه ناکامی.
- وقتی عادت به شکل روتین در می‌آید، از میزان جذابیت و رضایت بخشی‌اش کاسته می‌شود؛ در نتیجه فرد دچار بی‌انگیزگی و ملالت می‌شود.
- به‌هنگام داشتن انگیزه، هرکسی می‌تواند سخت‌کوشی کند. مرد میدان کسی است که در نبود هیجان و انگیزش کارش را ادامه دهد.
- حرفه‌ای‌ها به برنامه می‌چسبند؛ آماتورها اسیر روزمرگی می‌شوند.



## فصل بیستم

چشم اسفندیار ایجاد عادت های خوب



عادت‌ها، بنیاد تسلط را پی‌ریزی می‌کنند؛ مثلاً یک بازیکن شطرنج تا زمانی که نتواند حرکات اصلی مهره‌ها را بدون تفکر انجام دهد، نمی‌تواند بر سطح بالاتری از بازی تمرکز کند و هر قطعه‌ای از اطلاعات که به خاطر سپرده می‌شود، فضای ذهنی‌ای را برای تفکر پرحمت می‌گشاید. این قضیه برای هر تلاشی مصداق دارد. وقتی آدم حرکات ساده را آن قدر خوب بلد است که بدون تفکر انجام‌شان می‌دهد، ذهنش برای پرداختن به جزئیات پیشرفته‌تر آزاد می‌شود. بدین ترتیب عادت‌ها، شاه‌راه رسیدن به مراتب عالی است. با این حال عادات، هزینه‌ای نیز دارند. در ابتدای شکل‌دهی عادت، هر تمرین و تکراری، روان‌شدن، سرعت و مهارت را به دنبال می‌آورد؛ ولی بعد، وقتی عادت‌های خودکار می‌شود، حساسیت آدم نسبت به پیامد رفتار کم می‌شود و به ورطه تکرار بدون تفکر فرو می‌افتد. برای آدم راحت‌تر است که لغزش‌ها را نادیده بگیرد. وقتی آدم کاری را به صورت خودکار «نسبتاً خوب» انجام می‌دهد، ممکن است از اندیشیدن در خصوص اصلاح و بهبود آن کار دست بکشد.

نقطه قوت عادت‌ها این است که می‌توانیم کاری را بدون تفکر انجام دهیم. چشم اسفندیار عادت‌ها این است که به انجام دادن کار، به شیوه معینی خود می‌گیریم و نسبت به لغزش‌های کوچک بی‌توجه می‌شویم. خیال می‌کنید که چون باتجربه شده‌اید، عملکرد بهتری دارید؛ اما در حقیقت صرفاً عادت‌های فعلی‌تان را تقویت می‌کنید و اصلاح‌شان نمی‌کنید. در واقع برخی از پژوهش‌ها معلوم ساخته است که وقتی انسان به مهارتی مسلط می‌شود، معمولاً به مرور زمان در عملکرد فرد آفتی خفیف ایجاد می‌کند.

به‌طور معمول این آفت خفیف در عملکرد، نگرانی به بار نمی‌آورد. لزومی ندارد سیستمی داشته باشید تا مدام طرز مسواک زدن، گره زدن بند کفش‌ها

یا درست کردن قهوه را اصلاح کند. نسبتاً خوب انجام دادن این جور عادات‌ها تا حدودی رضایت‌بخش است! هرچه انرژی کمتری برای تصمیم‌های بی‌اهمیت صرف کنید، بیشتر می‌توانید آن را مصروف کارهای واقعاً مهم کنید.

با این حال وقتی قصد دارید از توانایی‌های بالقوه‌تان حداکثر استفاده را ببرید و به سطوح بالایی از عملکرد دست یابید، باید از راهبرد ظریف‌تری استفاده کنید. نمی‌توانید همان کارها را کورکورانه انجام دهید و انتظار داشته باشید که فردی استثنایی بشوید. برای رسیدن به حد تسلط، عادات‌ها لازم هستند؛ ولی کافی نیستند. آنچه باید داشته باشید، ترکیبی از عادات‌های اتمی و تمرین آگاهانه است:

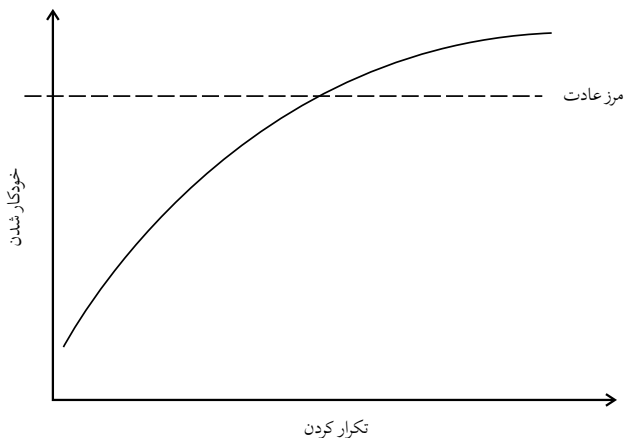
عادات‌ها + تمرین آگاهانه = تسلط

برای آنکه فردی فوق‌العاده بشوید، باید برخی از مهارت‌های معین را به شکل خودکار انجام دهید. برای مثال بازیکن بسکتبال پیش از آنکه بتواند با دست غیرتخصصی‌اش لی‌آپ<sup>۱</sup> کند، باید بتواند بدون فکرکردن در ریل بزند. پزشک جراح باید آن قدر شکاف زدن را تمرین کند که بتواند چشم بسته بشکافد و در نتیجه، تمرکزش بر صدها حالت متفاوتی باشد که حین جراحی پیش می‌آید؛ اما وقتی بر عادات مسلط شدید، باید به بخش پرزحمت کار برگردید و عادات بعدی را به وجود آورید.

تسلط، فرایند محدودکردن تمرکز بر عنصر کوچکی از موفقیت، تکرار عادات تا درونی شدن آن سپس به‌کاربردن این عادات جدید، همچون پایه‌ای برای پیشروی به سوی مرز جدیدی از رشد و پیشرفت است. تکالیف قدیمی، بار دوم آسان‌تر می‌شوند؛ ولی در مجموع فرایند تسلط، آسان‌تر نمی‌شود؛ چون حالا فرد انرژی‌اش را به سوی چالش بعدی سرازیر می‌کند. هر عاداتی، سطح بعدی عملکرد را می‌گشاید و این چرخه به شکل پایان‌ناپذیری ادامه می‌یابد.

۱. Layup: انداختن توپ در سبد از فاصله نزدیک و با یک دست. «م»

### تسلط بر یک عادت



### تسلط در یک زمینه



شکل ۱۶: فرایند تسلط مستلزم آن است که فرد به تدریج سطوح پیشرفت هایش را روی یکدیگر بچیند. هر عادت، زمانی روی عادت پیشین ساخته می شود که فرد به سطح جدیدی از عملکرد دست یافته، و طیف جدیدی از مهارت ها را درونی کرده باشد.

عادت‌ها، قوی هستند؛ اما آنچه لازم دارید راهی برای آگاه ماندن نسبت به عملکردتان در طول زمان است؛ طوری که بتوانید به بهبود و اصلاح رفتارتان ادامه دهید. دقیقاً زمانی که احساس می‌کنید در مهارتی مسلط هستید، درست زمانی که کارها به صورت خودکار در می‌آیند و خیالتان راحت می‌شود، باید از افتادن در تله‌ آسودگی خاطر حذر کنید. چه جوری؟ با ایجاد سیستمی برای تأمل و بازبینی.

### بازبینی عادت‌ها و اصلاح کردن

در سال ۱۹۸۶ تیم لوس آنجلس لیکرز مجموعه‌ای از بااستعدادترین نسل بسکتبالیست‌ها را گرد هم آورده بود. این تیم، فصل ۱۹۸۶-۱۹۸۵.ن.بی.ای را با رکورد خیره‌کننده ۲۹ برد و تنها پنج باخت آغاز کرد. پت رایلی، سرمربی تیم، پس از اتمام فصل گفت «کارشناسان می‌گفتند ما احتمالاً بهترین تیم تاریخ بسکتبال هستیم»؛ اما عجیب آنکه تیم لیکرز در سال ۱۹۸۶ در رقابت‌های پلی‌آف سال ۱۹۸۶ متزلزل ظاهر شد و در نهایت به مسابقات پایانی کنفرانس غرب راه نیافت. «بهترین تیم تاریخ بسکتبال» حتی در مسابقات قهرمانی‌ان.بی.ای بازی نکرد.

پس از این ضربه مهلک، رایلی از شنیدن حرف‌های دیگران درباره‌ استعداد بازیکنان و انتظاری که از تیمش می‌رفت، خسته شد. دلش نمی‌خواست درخشش خیره‌کننده‌ای را ببیند که رفته‌رفته کم‌فروغ می‌شد. دلش می‌خواست بازیکنان لیکرز در شب‌های متوالی مطابق ظرفیت‌شان بازی کنند. او دقیقاً به همین منظور در تابستان سال ۱۹۸۶ برنامه‌ای طراحی کرد؛ سیستمی که آن را برنامه‌سی.بی.ای یا مسیربهترین تلاش نامید.

رایلی توضیح داد: «موقعی که بازیکنی اولین بار به لیکرز ملحق می‌شود، سوابق بسکتبالی‌اش را تا دوران دبیرستان رهگیری می‌کنیم. من این را

نمره‌گیری می‌نامم. ما درصدد بودیم که توانایی دقیق هر بازیکن را اندازه‌گیری کنیم؛ سپس او را طی برنامه خودمان و بر مبنای این فرض می‌ساختیم که به پیشرفتش ادامه داده و نمرات میانگینش را بهبود خواهد بخشید».

رایلی پس از معین کردن خط پایه عملکرد بازیکن، گامی اضافه کرد. او از هر بازیکن خواست که «عملکردش را طی یک فصل، دست کم یک درصد بهبود بخشد». اگر بازیکنان به این مهم نائل می‌شدند، برنامه سی.بی.ای یا «مسیر بهترین تلاش» درست عمل می‌کرد. تیم لیکرز همانند تیم دوچرخه‌سواری بریتانیا که در فصل اول ذکر کردیم، با بهبود تدریجی روزانه درصدد بود که به اوج عملکرد برسد.

رایلی مراقب بود که سی.بی.ای را همچون برنامه‌ای که صرفاً برای نمرات و آمار است معرفی نکند؛ بلکه آن را برنامه‌ای برای «بهترین تلاش روحی، ذهنی و جسمی» بشناساند. بازیکنان زمانی امتیاز می‌گرفتند که «اجازه دهند حریف به سمت شان بدود؛ یعنی حتی وقتی که می‌دانند داور خطای طرف را خواهد گرفت، به سمت توپ‌های رها شده شیرجه بزنند و به طرف ریباندا خیز بردارند، خواه احتمال بدهند که به توپ می‌رسند، خواه نرسند. به هم تیمی خود وقتی بازیکن حریف یک دفعه دورش زده کمک کنند و سایر اعمالی را اجرا کنند که قهرمانان گمنام انجام می‌دهند».

برای مثال فرض کنید که مجیک جانسون، ستاره لیکرز در آن زمان، طی یک مسابقه، یازده پوئن، هشت ریباند، دوازده پاس گل، دو توپ ربایی و پنج توپ لوداده داشت. مجیک امتیاز عمل «قهرمان گمنام» را نیز با دیوژدن به سمت توپ رها شده (۱+) به دست آورد. عاقبت، او در مجموع در این مسابقه فرضی بازی کرد.

مجموع اعداد مثبت (۱۱+۸+۱۲+۲+۱) ۳۴ است. سپس پنج نمره بابت توپ لوداده از آن کم می‌شود: ۳۴-۵=۲۹. در نهایت ۲۹ را بر زمان حضور بازیکن در

زمین (۳۳ دقیقه) تقسیم می‌کنیم:  $29 / 33 = 0,879$

در اینجا نمرهٔ سی.بی.ای مجیک ۸۷۹ خواهد بود. این نمره برای تمام بازیکنان محاسبه می‌شد و از هر بازیکن می‌خواستند که در طی فصل، همین نمره را یک درصد بهبود ببخشد. رابلی نمرهٔ کنونی سی.بی.ای هر بازیکن را هم با عملکرد قبلی‌اش و هم با سی.بی.ای سایر بازیکنان لیگ مقایسه می‌کرد. چنان‌که رابلی مطرح نمود: «ما بازیکنان تیم را با بازیکنانی از تیم‌های حریف مقایسه می‌کنیم که در همان پست بازی می‌کنند و نقش‌های مشابهی برای‌شان تعریف شده است».

جکی مک‌مولان، نویسندهٔ مقالات ورزشی نوشت: «رابلی، هر هفته بهترین عملکردهای لیگ را با حروف درشت روی تخته سیاه می‌نوشت و آن‌ها را با بازیکنان متناظر در فهرست خودش می‌سنجید. بازیکنان قوی و قابل اعتماد عموماً نمراتی بین ۶۰۰ تا ۷۰۰ می‌گرفتند؛ ولی بازیکنان نخبه دست‌کم ۸۰۰ نمره می‌گرفتند. مجیک جانسون که در دوران ورزشی‌اش ۱۳۸ تریپل دابل<sup>۱</sup> ثبت کرد، اغلب نمره‌اش بالاتر از هزار بود.

تیم لیکرز با مقایسهٔ سوابق نمرات سی.بی.ای برپیشرفت سالانهٔ بازیکنان هم تأکید داشت. رابلی گفت: «ما نمرات نوامبر ۱۹۸۶ را جمع زدیم. بعد مجموع نمرات نوامبر ۱۹۸۵ را حساب کردیم و نشان دادیم که عملکرد بازیکنان در فصل گذشته بهتر بوده یا بدتر. آنگاه به آن‌ها نشان دادیم که نتایج عملکردشان در دسامبر سال ۱۹۸۶ در قیاس با نوامبر همان سال چگونه بوده است».

مربیان لیکرز اولین بار در اکتبر سال ۱۹۸۶ از سیستم سی.بی.ای استفاده کردند. هشت ماه بعد، آن‌ها قهرمان ان.بی.ای شدند. سال بعد پت ریلای مربی تیمی بود که برای نخستین بار طی بیست سال گذشته، دوبار متوالی قهرمان ان.بی.ای می‌شد. او بعد از کسب این افتخار گفت: «در هر اقدام خطیری، تداوم یک تلاش، مهم‌ترین عامل است. راه موفق شدن این است

۱. Triple-double: یعنی بازیکنی طی یک مسابقه در هر سه فاکتور امتیاز، ریباند و پاس گل، نمرهٔ ده به بالا بگیرد. «م»



که نحوهٔ درست انجام دادن کارها را یاد بگیریم، سپس هر بار به همان ترتیب انجام‌شان دهیم».

برنامهٔ سی.بی.ای نمونهٔ درجه‌ی یکی از قدرت تأمل و بررسی است. بازیکنان لیگرز از قبل هم مستعد بودند؛ اما سی.بی.ای باعث شد که حداکثر توانایی‌شان را به‌منصهٔ ظهور درآورند و تضمینی به وجود آورد که عادت‌های‌شان را بهبود بخشند.

تأمل و بازنگری، ما را به بهسازی همهٔ عادت‌های مان قادر می‌سازد؛ زیرا ما را از لغزش‌های مان آگاه می‌کند و باعث می‌شود که راه‌های ممکن اصلاح و بهبود را مد نظر قرار دهیم. بدون تأمل، می‌توانیم بهانه بتراشیم، موجه‌سازی کنیم و به خودمان دروغ بگوییم. بدون آن، روندی نداریم که عملکردمان را با روز قبل مقایسه کنیم.

کسانی که در زمینه‌های مختلف بهترین عملکردها را دارند، به شکل‌های مختلفی از تأمل و بازبینی می‌پردازند و این فرایند نباید پیچیده باشد. الیود کیپچوگه<sup>۱</sup>، دوندۀ کنیایی، یکی از بهترین دوندگان تاریخ مارتن و صاحب مدال طلای المپیک است. او کماکان پس از هر بار تمرین، یادداشت برداری می‌کند و طی آن، تمرینات آن روز را بازبینی کرده و دنبال نقاطی می‌گردد که باید اصلاح شوند. به همین ترتیب کتی لدیکی<sup>۲</sup>، دارندهٔ مدال طلای المپیک در رشتهٔ شنا، به عملکرد خود روی مقیاسی از یک تا ده نمره می‌دهد و از جمله وضعیت خواب و خوراکش را یادداشت می‌کند. او همچنین زمان‌هایی را که شناگران دیگر ثبت کرده‌اند یادداشت می‌کند. در آخر هر هفته مربی‌اش یادداشت‌ها را تحویل می‌گیرد و نظراتش را اضافه می‌کند.

البته فقط ورزشکاران نیستند که از این عادت پیروی می‌کنند. کریس راک، کم‌دین معروف، زمانی که مطالب تازه‌ای را آماده می‌کند، ابتدا چندین بار

1. Eliud Kipchoge

2. Katie Ledecky

در نایت‌کلاب‌های کوچک ظاهر می‌شود و صدها فکاهی را امتحان می‌کند. دفترچه یادداشتی با خودش روی صحنه می‌آورد و هر جایی را که خوب از آب در می‌آید و جاهایی را که نیاز به اصلاح کردن دارد، ثبت می‌کند و چند سطر ممتازی که در نهایت باقی می‌ماند، شاکله اجرای جدیدش می‌شود. من مدیران اجرایی و سرمایه‌گذارانی را می‌شناسم که «دفترچه تصمیم» دارند و در آن تصمیم‌های عمده‌ای را که هر هفته می‌گیرند، چرایی گرفتن این تصمیم‌ها و پیامد موردانتظارشان را ثبت می‌کنند و در پایان هر ماه یا در انتهای سال، تصمیم‌های‌شان را بازبینی می‌کنند تا ببینند کجا درست و کجا غلط عمل کرده‌اند.

پیشرفت فقط شامل یادگیری عادت‌ها نمی‌شود. پیشرفت، اصلاحات جزئی عادت‌ها را نیز در بر می‌گیرد. تأمل و بازبینی تضمین می‌کند که فرد وقتش را صرف کارهای درست می‌کند و هر جا که ضروری باشد در مسیر پیشرفت، اصلاحاتی انجام می‌دهد؛ مثل پت رایلی که کار بازیکنانش را شب به شب تعدیل می‌کرد. اگر عادت‌های بی‌فایده بشود، کسی دلش نمی‌خواهد به تمرین آن ادامه دهد.

من از دوروش عمده تأمل و بازبینی استفاده می‌کنم. دسامبر هر سال، بازبینی سالانه را انجام می‌دهم و طی آن درباره عملکردم در سال گذشته به تأمل می‌پردازم. این طوری به حساب عادت‌های سالانه خود می‌رسم و حساب می‌کنم چند مقاله منتشر، چند دوره ورزشی شرکت، از چند مکان جدید بازدید کرده‌ام و امثال آن. سپس با پاسخ دادن به سه پرسش زیر به تأمل بر پیشرفت‌کردنم (یا پیشرفت نکردنم) می‌پردازم:

۱- امسال چه کارهایی خوب پیش رفت؟

۲- چه کارهایی خوب پیش نرفت؟

۳- چه درسی گرفتیم؟

شش ماه بعد، زمانی که تابستان از راه می‌رسد، از خودم گزارش راست‌کرداری<sup>۱</sup> می‌گیرم. من هم مثل هرکسی کلی اشتباه و لغزش دارم. گزارش راست‌کرداری باعث می‌شود تشخیص بدهم در چه جاهایی ناموفق بوده‌ام و مرا برمی‌انگیزد که به مسیر درست بازگردم. از این نقطه زمانی استفاده می‌کنم تا ارزش‌های اصلی‌ام را بازبینی کنم و ببینم که طبق آن‌ها زندگی کرده‌ام یا خیر. در این زمان است که درخصوص هویت‌م و در این مورد که چه کارهایی باید بکنم تا به فرد دل‌خواهم تبدیل شوم، به اندیشیدن می‌پردازم.

گزارش راست‌کرداری سالانه‌ام به این سه پرسش پاسخ می‌دهد:

- ۱- ارزش‌هایی اصلی که زندگی و کارم را رهبری می‌کنند، کدام‌اند؟
- ۲- در لحظه کنونی چقدر با راست‌کرداری، کار و زندگی می‌کنم؟
- ۳- چطور می‌توانم در آینده معیار و التری را تعیین کنم؟

این دو گزارش خیلی وقت‌گیر نیستند و تنها چند ساعت در سال زمان می‌برند؛ اما دوره‌هایی حیاتی از فرایند اصلاح و بهسازی را شکل می‌دهند. این گزارش‌ها مانع لغزیدن تدریجی می‌شوند؛ پدیده‌ای که در اثر بی‌توجهی پیش می‌آید. برنامه‌های فوق‌الذکر تذکراتی فراهم می‌کنند تا هویت دل‌خواهم را بازبینی کنم و ببینم که عادت‌هایم تا چه میزان مرا به سوی شخصیت دل‌خواهم سوق می‌دهند؟ آن‌ها نشان می‌دهند که چه زمانی باید عادت‌هایم را ارتقا بدهم و با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شوم؟ و چه زمانی باید از میزان تلاش‌هایم بکاهم و روی بنیادهای رفتارهایم تمرکز کنم؟

همچنین تأمل و بازنگری باعث می‌شود دیدگاهی کلی به دست آوریم. از آنجایی که عادت‌ها روی هم انباشته می‌شوند، تأثیرگذارند؛ اما نگرانی بیش از حد در مورد تصمیم‌های روزانه مثل نگاه کردن از فاصله دوسانته به آینه است. در این صورت کوچک‌ترین نقص‌ها را می‌بینید؛ ولی دیدگاه کلی و منظره وسیع‌تر را از دست می‌دهید و بازخوردهای بیش از حدی دریافت می‌کنید.

در نقطه مقابل، اگر اصلاً عادات‌های تان را بازبینی نکنید مثل این است که اصلاً در آینه نگاه نکنید. در این حالت نمی‌توانید به معایبی پی ببرید که به آسانی رفع و رجوع می‌شوند، مانند لکه‌ای روی پیراهن تان، خرده‌غذای لای دندان تان، و سرانجام در میان بازخوردهای ریز فراوان گم می‌شوید؛ اما تأمل و بازنگری دوره‌ای، مثل نگاه کردن در آینه از فاصله مناسب است. در این حالت می‌توانید بدون از دست دادن دیدگاه کلی، تغییرات عمده لازم‌الاجرا را ببینید. دل‌تان می‌خواهد کل رشته‌کوه را ببینید ولی نمی‌خواهید ذهن‌تان را به هر پستی و بلندی‌ای مشغول کنید.

سرانجام، تأمل و بازنگری، زمانی مطلوب برای بازبینی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تغییر رفتار است؛ هویت.

### چگونه باورهایی را که مانع رشدتان می‌شود کنار بگذاریم؟

تکرار کردن عادت در شروع، به منظور فراهم آوردن شواهدی برای هویت دل‌خواه‌تان ضروری است. با این وصف وقتی محکم به آن هویت جدید می‌چسبید، ممکن است همان باورها مانع پیش‌روی شما به سطح بعدی رشد بشود. هویت‌تان زمانی که علیه‌تان کار می‌کند، نوعی «غرور» را به وجود می‌آورد که شما را به انکار نقطه ضعف‌های تان تشویق می‌کند و مانع رشد حقیقی‌تان می‌شود. این یکی از نیمه‌های تاریک ایجاد عادت است. هرچه عادت‌های بیشتری برای مان مقدس باشد، یعنی بیشتر به هویت‌تان وابسته باشد، از آن در برابر انتقاد، بیشتر دفاع می‌کنیم. در هر پیشه و هنری می‌توانید این قضیه را ملاحظه کنید؛ مانند معلمی که از روش‌های نوآورانه آموزش غفلت می‌ورزد و به برنامه‌های درسی قبلاً آموخته شده می‌چسبند، مدیر کهنه‌کاری که به راه‌ورس خود متعهد است، جراحی که به ایده‌های همکاران جوانش اعتنا نمی‌کند، گروه موسیقی‌ای که آلبوم اولش کولاک می‌کند و سوزنش در همان سبک، گیر می‌کند. هرچه بیشتر به هویتی بچسبیم، سخت‌تر می‌توانیم به فراسوی آن ترقی کنیم.

یک راهکار این است که هیچ جنبه‌ واحدی از هویت‌تان را بخش غالب شخصیت دل‌خواه‌تان قرار ندهید. به قول پل گراهام، سرمایه‌گذار، «هویت‌تان را کوچک نگه دارید». هر قدر بیشتر به باور واحدی اجازه دهید که هویت‌تان را تعریف کند، دشوارتر می‌توانید خود را با چالش‌های زندگی وفق دهید. اگر هر چیزی را به گارد رأس بودن، یا مدیر شرکت بودن، یا هر جنبه دیگری از زندگی‌تان گره بزنید و ربط بدهید، آن وقت با از دست دادن این جنبه از زندگی‌تان، خودتان هم درهم خواهید شکست. مثلاً اگر گیاه‌خوار باشید و بعد، وضع مزاجی‌تان طوری شود که به تغییر رژیم غذایی وادارتان کند، بحران در هویت را پیش رو خواهید داشت. اگر بیش از حد به هویت واحدی بچسبید، آن وقت شکننده می‌شوید؛ یعنی با از بین رفتن آن، خودتان هم از بین می‌روید.

در بیشتر دوران جوانی‌ام ورزشکار بودن، بخش عمده‌ای از هویت‌م را تشکیل می‌داد. بعد از اینکه بازی بیسبال را کنار گذاشتم، نمی‌دانستم خودم را چگونه معرفی کنم. زمانی که تمام عمر، خودتان را با یک جنبه از زندگی‌تان معرفی کنید و بعد، آن جنبه به هر دلیلی ناپدید شود، آنگاه شما چه کسی هستید؟ کهنه‌سربازان و کارفرمایان سابق هم احساس‌های مشابهی را نقل می‌کنند. اگر هویت‌تان در لباس باورهایی مثل این پوشانده شود که «من سرباز بزرگی هستم»، آنگاه وقتی دوره سربازی‌تان به سرآید چه اتفاقی می‌افتد؟ همچنین این عبارت‌ها هویت خیلی از صاحبان شرکت‌ها را تعریف می‌کند: «من مدیرکل هستم» یا «من بنیان‌گذار شرکت‌م». اگر تمام لحظات بیداری‌تان را صرف کسب و کارتان کنید، پس از فروش کمپانی چه حسی خواهید داشت؟ دوای این شکل از دست دادن هویت آن است که خودتان را طوری بازتعریف کنید که حتی اگر نقش‌های خاص‌تان تغییر کند، جنبه‌های مهم هویت‌تان محفوظ بماند.

۱. یا پست ۱، یکی از پست‌های بازی بسکتبال است. «م»

- «من ورزشکارم» بازتعریف می‌شود به «من از آن مدل آدم‌هایی هستم که به لحاظ ذهنی سرسخت‌اند و چالش فیزیکی را دوست دارند».
  - «من سرباز بزرگی هستم» بازتعریف می‌شود به «من فردی منظم و قابل‌اعتماد و درگروه خود، فرد شاخصی هستم».
  - «من مدیرکل هستم» بازتعریف می‌شود به «من از آن مدل آدم‌هایی هستم که خلاق و سازنده‌اند».
- زمانی که هویت‌تان را به‌نحو موثری انتخاب می‌کنید، هویت‌تان انعطاف‌پذیر می‌شود نه شکننده. در این حالت همانند جریان آبی که مانعی را دور می‌زند، هویت شما به‌جای آنکه با تغییر شرایط بجنگد، خود را با آن وفق می‌دهد. قطعه زیر از کتاب تائوتِ چینگ، این ایده‌ها را کاملاً چکیده می‌کند:

آدمیان، لطیف و انعطاف‌پذیر زاده می‌شوند،  
 مردگان، سفت و سخت‌اند.  
 گیاهان، نرم و انعطاف‌پذیر سراز خاک برمی‌آورند،  
 گیاهان مرده، شکننده و خشک‌اند.  
 کسی که سخت و انعطاف‌ناپذیر است  
 رهرو مرگ است،  
 کسی که نرم و منعطف است  
 رهرو زندگی است.  
 افراد سخت و خشک، می‌شکنند،  
 افراد نرم و تغییرپذیر، چیره می‌شوند.

- لائوتزو -

عادت‌ها، منافع بی‌شماری دارند، منتها عیب‌شان این است که ممکن است ما را به الگوهای قبلی تفکر و عمل، حتی زمانی که دنیای پیرامون ما دستخوش تغییرات می‌شود، زنجیر کنند. زندگی مدام در حال تغییر است، در نتیجه باید به صورت ادواری بازاندیشی کنید و ببینید که باورها و عادت‌های قدیمی‌تان هنوز هم به کارتان می‌آید یا نه؟  
فقدان خودآگاهی، زهراست و تأمل و بازنگری، پادزهرش.

## چکیده فصل

- حُسن عادت‌ها این است که می‌توانیم کارها را بدون فکرکردن انجام دهیم.
- عیب‌شان این است که از توجه به لغزش‌های کوچک غافل می‌شویم.
- عادت‌ها + تمرین آگاهانه = تسلط
- تأمل و بازنگری فرایندی است که امکان می‌دهد در طول زمان، نسبت به عملکردمان هوشیار باقی بمانیم.
- هر قدر به هویتی محکم‌تر بچسبیم، دشوارتر می‌توانیم به فراسوی آن رشد کنیم.