



خلاصه کتاب قدرت عادت

نویسنده: چارلز دوهیگ - ترجمه تیم مدیرسبز

نکات کلیدی کتاب

عادت‌ها اعمالی هستند که ابتدا آگاهانه انجام می‌شوند، ولی انجام آن به صورت ناخودآگاه ادامه می‌یابد.

اگر از چگونگی عملکرد عادت‌ها مطلع شویم، می‌توانیم عادت‌های بد را تغییر دهیم.

«چرخه عادت» سه مرحله دارد: «نشانه» ای فرد را به سمت یک «فعالیت» هدایت می‌کند تا به «پاداش» مشخصی برسد.

درک اینکه عادت‌ها چگونه در چرخه عادت قرار می‌گیرند، به شما کمک می‌کند تا عادت‌ها را تغییر دهید.

اصلاح عادت‌ها دشوار است چون امیالی را ارضا می‌کنند که نیازمند برآورده شدن هستند، اما می‌توانید یاد بگیرید که برای رسیدن به «پاداش»، به «نشانه» یک عادت با «فعالیت» قبلی پاسخ ندهید.

کافی‌شاپ زنجیره‌ای «استارباکس» اراده کارکنان را پرورش می‌دهد و آن‌ها را تربیت می‌کند تا در برابر «نقاط عطف» (موقعیت‌هایی که احتمال دارد انضباط شخصی آن‌ها را تضعیف کند) آرامش خود را حفظ کنند.

اصلاح عادت‌های کلیدی می‌تواند منجر به کسب رفتارهای خوب جدید یا تغییر رفتارهای بد قبلی شود.

خرده‌فروشان بزرگی نظیر فروشگاه‌های زنجیره‌ای «تارگت» از طریق تحلیل عادت‌های خرید مشتریان، فروش خود را افزایش می‌دهند.

بسیاری از افراد موفق و مربیان فوتبال با حذف عادت‌های قدیمی و ایجاد عادت‌های جدید تغییرات بزرگی به وجود می‌آورند.

مجادلات در خصوص اینکه مسئولیت افراد در برابر اعمال مضرشان چقدر است و چه مقدار از این مسئولیت را می‌توانند به گردن عادت‌های بد خود بیندازند، همچنان ادامه دارد.

آنچه در این چکیده می‌آموزید

آیا تا به حال توجه کرده‌اید که چرا برخی شیوه زندگی سالم‌تری دارند یا به دستاوردهای حرفه‌ای بزرگی نائل می‌شوند، درحالی‌که دیگران ناموفق هستند؟ روزنامه‌نگار معروف چارلز دوهیگ این موضوع را به عادت‌ها مربوط می‌داند. به نظر نویسنده، افراد موفق آموخته‌اند که عادت‌های خود را کنترل کنند و تغییر

دهند. آن‌ها می‌دانند که چرخه عادت‌ها - نشانه، فعالیت، پاداش - تعیین‌کننده اعمالی است که بدون تفکر انجام می‌دهیم.

با تحلیل اینکه عادت‌های مضرى مانند پرخوری و استعمال دخانیات در چرخه عادت‌ها چگونه با ارضای امیال ما عمل می‌کنند، افراد مایل به تغییر، می‌توانند عادت‌های دست و پاگیر خود را تغییر دهند. مدیرسبز خواندن این کتاب جذاب و آموزنده را به تمامی علاقه‌مندان به بهبود فردی توصیه می‌کند.

موضوع عادت

عادت فعالیتی است که فرد به صورت آگاهانه تصمیم به انجامش می‌گیرد و به طور مکرر و بدون تمرکز بر چگونگی انجامش، آن را ادامه می‌دهد. به فرایندهای پیچیده‌ای که به صورت خودکار برای راندن اتومبیل خود انجام می‌دهید بیندیشید. مغز انسان به‌گونه‌ای است که همواره در جستجوی روش‌هایی برای حفظ انرژی است، بنابراین عادت‌ها را شکل می‌دهد.

عادت‌ها باعث می‌شوند در بدترین شرایط روحی، کارها را به درست‌ترین شکل ممکن انجام دهیم. محققان علم عادت، مشاهده کرده‌اند بیماران که حافظه خود را به دلیل بیماری یا تصادف از دست می‌دهند، همچنان توانایی انجام عادت‌های خود را دارند.

بیماری به نام یوگن از حمله ویروسی التهاب مغزی رنج می‌برد و نمی‌توانست حتی طرحی ساده از مسیر اتاق‌های خانه‌اش را بکشد، اما وقتی می‌خواست چیزی بخورد، به راحتی آشپزخانه را پیدا می‌کرد. مورد این بیمار ثابت کرد «کسی که حتی سن خودش و تقریباً هیچ چیز دیگری را به یاد نمی‌آورد، می‌تواند عادت‌های بسیار پیچیده را انجام دهد. البته همه مردم هر روزه به عادت‌های خود متکی هستند.»

«رفتارهای خودکار» در غدد قاعده‌ای پشت مغز قرار دارند، جایی که با استفاده از فرایندی به نام «قطعه‌قطعه کردن» اعمالمان را به روال‌های معمول تبدیل می‌کند. برای مثال برداشتن کلید اتومبیل، قطعه‌ای از رفتاری است که بلافاصله سایر قطعه‌های مربوط به رانندگی را موجب می‌شود.

«چرخه عادت» سه مرحله‌ای در غدد قاعده‌ای مغز رشد می‌کند. در اولین مرحله، مغز «نشانه»ای را جستجو می‌کند و به حالت خودکار می‌رود و برای بدن مشخص می‌کند که چه کاری انجام دهد. دومین مرحله، «فعالیت» یا عادت است که پس از نشانه می‌آید. سپس «پاداش» از راه می‌رسد که به مغز می‌آموزد آیا چرخه‌ی موردنظر «ارزش به خاطر سپردن برای استفاده در آینده» را دارد یا خیر. زمانی که نشانه و پاداش به هم می‌پیوندند، مغز احساسی قوی از «انتظار» را رشد می‌دهد که منجر به اشتیاق می‌شود و عادت شکل می‌گیرد.

متأسفانه مغز هیچ قضاوتی ندارد که آیا عادت جدید مفید است یا زیان‌بار. بنابراین عادت‌های بد هم ریشه‌دار می‌شوند و ترک آن‌ها سخت‌تر می‌شود. با این حال می‌توان از طریق درک و مدیریت چرخه «نشانه- فعالیت- پاداش»، عادت‌های مخرب را تغییر داد و عادت‌های جدید و مثبتی را کسب کرد. روی نشانه‌ها و پاداش‌ها متمرکز شوید و فعالیت خود را اصلاح کنید تا در برابر هوس و اشتیاق مقاومت کنید.

عادت به خمیردندان و درخواست خوش‌بوکننده هوا

کلود هاپکینز با طراحی تبلیغاتی که بر مبنای ایجاد «عادت‌های جدید در مشتریان» بود با فروش خمیردندان پِپسودنت به ثروت کلانی دست‌یافت. در اوایل قرن بیستم، مسواک زدن عادت رایجی در سطح کشور آمریکا نبود، اما هاپکینز فهمیده بود که اگر در بازار «اشتیاق» ایجاد کند، می‌تواند خمیردندان را به‌ضرورت زندگی روزانه تبدیل کند. او اشتیاقی را برای خلاصی از «روکش دندان» به وجود آورد تا به

پاداش «دندان زیبا» دست یابد. بعلاوه، پیسودنت احساس طعم نعنا را در دهان ایجاد می‌کرد. هاپکینز این احساس را عرضه کرد و عادت استفاده از خمیردندان را در سطح کشور ایجاد کرد.

به همین ترتیب، شرکت P&G از چرخه عادت برای فروش خوشبوکننده هوای خود استفاده کرد. بعد از آزمون و خطای بسیار، بازاریابان شرکت دریافتند که خریداران نمی‌خواهند قبول کنند که خانه‌شان بوی بد می‌دهد. در عوض مایل بودند که با خوشبو ساختن هوای خانه پس از نظافت، «جشن اختتامیه کوچکی» راه بیندازند. بعد از اینکه برنامه تبلیغاتی اصلی این خوشبوکننده با شکست مواجه شد، در تبلیغات جدید، این محصول به‌عنوان وسیله‌ای معرفی شد که پایان رضایت‌بخشی به کار نظافت خانه می‌دهد و اختتامیه‌ای برای مراسم نظافت خانه است و فروش سر به فلک کشید.

محققان دریافته‌اند که مغز دنبال پاداشی است که «فعالیت» انجام شده به بار می‌آورد. رویارویی با نشانه درست، مغز را به سمت «اشتیاق نیمه هوشیار» می‌راند که چرخه عادت را شروع می‌کند و منجر به انجام یک فعالیت و سپس دریافت پاداش می‌شود.

البته، این فرایند ناگزیر نیست. افراد می‌توانند اشتیاق خود را تحلیل کنند تا بفهمند که کدام اشتیاق محرک عادت است. همچنین می‌توان اشتیاق را دست‌کاری کرد و به سمت نتایج بهتری حرکت کرد. برای مثال اگر اندروفین ترشح شده هنگام ورزش را بخواهید و بخواهید سرحال باشید، دویدن صبحگاهی، می‌تواند به چرخه خودکار عادت شما تبدیل شود.

قانون طلایی تغییر عادت

تونی دانگی مربی فوتبال فلوریدا از قدرت عادت آگاه بود. او که مدیریت تیم

ناموفق «تامپا بوکانیرز» را بر عهده داشت، تشخیص داد که اگر بازیکنان عادت‌های خود را به‌گونه‌ای تغییر دهند که هنگام بازی نیازی به تفکر زیاد نباشد و بسیاری از اعمال به‌طور ناخودآگاه انجام شود بردهای بیشتری به دست خواهند آورد. او به‌جای اینکه نشانه‌های بازیکنانش را اصلاح کند، فعالیت‌های بازی آن‌ها را تغییر داد؛ و این یعنی اساس تغییر یک عادت: «اگر نشانه و پاداش ثابت بمانند، می‌توان هر رفتاری را تغییر داد.» دانگی حرکت‌های کمی به بازیکنانش آموخت اما مرتباً به آن‌ها تمرین می‌داد تا این روش‌های بازی را هنگام دریافت نشانه‌های مناسب، به کار بگیرند.

این روش به موفقیت تیم بوکانیرز کمک کرد اما این تیم در بازی‌های بزرگ چندان برنده میدان از آب در نمی‌آمد. وقتی در سال ۲۰۰۱ بوکانیرز، دانگی را اخراج کرد، او به تیم «این‌دین پولیس کالتز» رفت و با استفاده از همان راهبرد، تیمی منسجم و برنده را تشکیل داد.

کسانی که می‌خواهند عادت‌هایشان را تغییر دهند ابتدا باید بپذیرند که می‌توانند تغییر کنند. کسانی که می‌خواهند رفتاری را تغییر دهند باید «بتوانند باور کنند که همه‌چیز رو به بهبود خواهد رفت.» این برای تیم «تامپا بوکانیرز» بدین معنی بود که کاملاً متقاعد شوند که می‌توانند در شرایط چالش‌برانگیز نیز برنده میدان باشند. این بخش تحکیم اعتقاد به قابل‌تغییر بودن اوضاع، اگر به‌صورت گروهی صورت گیرد همواره موثرتر است.

عادت‌هایی که عادت‌های دیگر را تغییر می‌دهند

زمانی که «پل اونیل» مدیرعامل شرکت آلومینیوم آمریکا شد، با متمرکز شدن شدید بر امنیت محیط کار، کارمندان خود را شگفت‌زده کرد. او این کار را انجام داد چون تشخیص داده بود که عادت‌های سازمانی، قدرت ایجاد تغییرات بزرگ را دارند. او بر یک «عادت کلیدی» دست گذاشت، عادتی که اگر اصلاح می‌شد می‌توانست با شدت و قدرت، باعث ایجاد تغییرات در حوزه‌هایی که ظاهراً نامربوط به نظر

می‌رسیدند شود. او می‌دانست «وقتی عادت‌هایی که اهمیت بیشتری دارند، تغییر کنند، موجب ترک و بازسازی سایر الگوها می‌شوند.»

سازمان‌ها عادت‌هایی را ایجاد می‌کنند که به آن‌ها کمک کند تا کسب‌وکارشان توسعه یابد و یا بتوانند اهدافشان را عملی کنند. تاکید اونیل بر امنیت، کارگران شرکت را مجبور کرد تا فرایندهای کاری و روش کار خود را بازسازی کنند و به این ترتیب آن‌ها را نه تنها ایمن‌تر بلکه سریع‌تر و موثرتر کند. تغییرات در روش‌های امنیت محیط کاری بر سایر حوزه‌های کسب‌وکار این شرکت نیز تأثیر گذاشت. «هزینه‌ها کاهش یافتند، کیفیت بالا رفت و بهره‌وری به اوج رسید.»

عادت‌های کلیدی بر زندگی افراد نیز تأثیر می‌گذارد. برای مثال، کسی که ورزش می‌کند، تمایل کمتری به کشیدن سیگار و مصرف مواد مخدر دارد، غذاهای سالم‌تری می‌خورد و بهره‌وری‌اش بیشتر است. عادت‌های کلیدی باعث ایجاد «موفقیت‌های کوچک» می‌شوند: دستاوردهایی که به افراد کمک می‌کند متوجه شوند کسب موفقیت‌های بزرگ‌تر نیز ممکن است.

یکی از قوانین بزرگ‌ترین کافی‌شاپ زنجیره‌ای یعنی «استارباکس» در مورد کارکنانش، نهادینه کردن قدرت اراده در آن‌ها است. مفهومی که تحقیقات، آن را عادت‌ی مقدم برای تعیین موفقیت فردی می‌داند.

همان‌طور که دانشجویان با به‌کارگیری انضباط شخصی در زمینه آکادمیک و درسی، در سایر حوزه‌های زندگی‌شان نیز به نتایج مثبتی می‌رسند، کارکنان استارباکس نیز بعد از اینکه به اراده راسخ برای سرزنده بودن دست پیدا کردند (بدون توجه به اینکه در ساعات کاری چه اتفاقاتی رخ می‌دهد)، زندگی شخصی و شغلی خود را بهبود دادند.

آزمایش خوردن شیرینی

قدرت اراده‌ای که آن‌ها تمرین می‌کنند و درصد پرورش آن هستند، یادآور «آزمایش خوردن شیرینی» است. محققان در این آزمایش به کودکان شیرینی راحت‌الحلقوم دادند و به آن‌ها گفتند که می‌توانند این شیرینی را بخورند اما اگر ۱۵ دقیقه صبر کنند به‌عنوان جایزه یک شیرینی دیگر دریافت می‌کنند.

کودکانی که در سن چهارسالگی می‌توانستند صبر کنند، در مهارت‌های «برنامه‌ریزی شخصی» و در مدرسه و جنبه‌های دیگر زندگی موفق‌تر از بقیه بودند. همان‌طور که می‌توان یک آلت موسیقی را نواخت یا زبانی خارجی آموخت، می‌توان تسلط بر خود را تقویت کرد، اما وقتی بر اراده‌تان مسلط شدید، باید به تمرین ادامه دهید و آن را در همان وضعیت حفظ کنید، دقیقاً همان‌طور که باید تمرین کنید تا عضلات شما قوی بمانند.

استارباکس با تمرکز بر «نقاط عطف» یعنی موقعیت‌هایی که احتمال دارد قدرت اراده را تضعیف کند مثل زمانی که با مشتریان ناراضی سروکار داریم، تقویت اراده را به کارمندان می‌آموزد. کارمندان تمریناتی برای برخورد با مشتریان ناراضی انجام می‌دهند تا در صورت لزوم آن کار را از روی عادت انجام دهند. روش مواجهه با مشتریان ناراضی شامل پنج مرحله است: «گوش کنید، بپذیرید، اقدام کنید، تشکر کنید و توضیح دهید».

هاوارد شولتز مدیرعامل استارباکس، سیاستی را پایه‌گذاری کرد که در آن کارمندان حس کنند نماینده شرکت هستند و شرکت به عقاید و تصمیمات آن‌ها بها می‌دهد.

عادت‌های خوب سازمانی می‌توانند در بحران‌ها ایجاد شوند. در بیمارستان «رود آیلند»، اشتباهی در اتاق جراحی نشان داد که کارکنان از یک عادت کلیدی به‌طور اشتباه استفاده می‌کنند: پرستاران برای اجتناب از تضاد و اشتباه، پزشکان مسئول را با کدهای رنگی مشخص می‌کردند.

پرستاران می‌دانستند که اگر نام پزشکی در فهرست رنگ سیاه باشد، باید هنگام جراحی بدون هیچ‌گونه پرسشی به گفته‌های آن دکتر عمل کنند و این منجر به بحرانی شد که در نهایت باعث شد گروه اتاق عمل عادت‌های بهتری را پرورش دهند. در حال حاضر این گروه‌ها قبل از هر عمل جراحی، فهرست بازبینی را تکمیل می‌کنند.

عادت‌های سازمانی، یک سازمان را حتی در سخت‌ترین شرایط سرپا نگه می‌دارند. بدون این عادت‌ها، شرکت‌ها دچار تفرقه و جروبحث می‌شوند. این‌گونه عادت‌ها باعث ایجاد صلح می‌شوند. فهرست بازبینی جدیدی که گروه اتاق عمل بیمارستان «رود آیلند» به وجود آورد، دکترها و پرستاران را قادر می‌سازد تا اختلافات را کنار بگذارند و در امنیت کامل به عمل جراحی بپردازند.

به همین ترتیب، آتش‌سوزی شدیدی در متروی لندن در سال ۱۹۸۷، مسئولان مترو را برانگیخت تا عادت‌های بهتری را به کارکنان آموزش دهند و برنامه‌ای برای زمان‌های حادثه ترتیب دهند، تا از امنیت مسافران در آینده مطمئن باشند.

شرکت‌ها نیز می‌توانند عادت‌های مشتریان را پیش‌بینی و تا حدی کنترل کنند. برای مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای «تارگت»، اطلاعات مشتریان را تحلیل کرد تا پیش‌بینی کند که مشتریان چه زمانی در انتظار تولد کودکشان هستند. این تحقیق مشخص کرد که عادت‌های خرید مشتریان، در تحولات بزرگ زندگی مثل ازدواج، تغییر مکان یا بچه‌دار شدن دچار تغییری چشمگیر می‌شود.

عادت‌های خرید مادران باردار دچار تغییری قابل پیش‌بینی می‌شد. در این هنگام، تارگت کوپن تخفیفی را برای اقلام بچه‌گانه ارسال می‌کرد. برای اینکه این سیاست‌ها، مداخله در زندگی خصوصی تلقی نشود، تارگت این کوپن‌های تخفیف را لابه‌لای تخفیف‌های سایر اقلام ارائه می‌داد.

تولیدکنندگان یک آهنگ نیز به روشی مشابه سعی کردند تا این آهنگ در فهرست ۴۰ آهنگ برتر قرار بگیرد، به این ترتیب که آن را بین آهنگ‌های پرتعداد رادیو پخش کردند تا آن آهنگ مانند آهنگ‌های پرتعداد به نظر برسد.

چند نکته مهم از کتاب

دانشمندان می‌گویند، عادت‌ها از آن جهت بروز می‌کنند که مغز به صورت مداوم در جستجوی روش‌هایی است که تلاش‌هایش را حداقل کند.

از آنجاکه ما نشانه‌ها را با پاداش‌های خاصی جواب می‌دهیم، اشتیاق نیمه هوشیارانه در مغزمان بروز می‌کند که باعث ایجاد و عمیق شدن چرخه عادت در مغزمان می‌شود.

اشتیاق‌ها محرک عادت‌ها هستند. درک اینکه چگونه می‌توان جرقه اشتیاقی را زد، ایجاد یک عادت جدید را آسان‌تر می‌سازد.

برای تغییر یک عادت قدیمی، باید اشتیاق قدیمی مربوطه را بررسی کرد. باید نشانه‌ها و پاداش‌ها را مانند قبل حفظ کرد و روالی جدید را جایگزین کرد تا جوابی باشد برای آن اشتیاق.

یک فرمول خاص برای تغییر عادت وجود ندارد. بلکه برای این کار هزاران فرمول می‌توان یافت.

اگر از بیماران بخواهیم محرک‌های رفتارهایی که از روی عادت انجام می‌دهند را توضیح دهند، به تربیت آگاهانه عادت‌هایشان پرداخته‌ایم.

بعضی عادت‌ها این قدرت را دارند که عکس‌العمل زنجیره‌ای را آغاز کرده و عادت‌های دیگر را در سرتاسر یک سازمان تغییر دهند ... عادت‌های اساسی فرآیندی را آغاز می‌کنند که در طول زمان، همه‌چیز را تغییر می‌دهند.

عادت‌های اساسی هر سازمان، فرهنگ آن سازمان را ایجاد می‌کند، چه مدیران سازمان از این موضوع آگاه باشند و چه نباشند.

راه تبدیل اراده به عادت این است: انتخاب رفتاری خاص و انجام آن وقتی که نشانه‌ای فرا می‌رسد.

افراد موفق صرفاً کارهای درستی را انجام نمی‌دهند، بلکه عادت‌های درستی دارند.