چگونه تغییر کنیم؟

علمِ رسیدن از آنچه هستیم
به آنچه می‌خواهیم باشیم

کیتی میلکمن

ترجمهٔ محمدحسن شریفیان



چگونه تغییر کنیم؟

علمِ رسیدن از آنچه هستیم به آنچه می‌خواهیم باشیم

نویسنده: کیتی میلکمن

مترجم: محمدحسن شریفیان

انتشارات ترجمان علوم انسانی

این اثر ترجمه ای است از:

How to Change

The Science of Getting from Where You Are to

Where You Want to Be

این کتاب تقدیم می‌شود به دو خانواده‌ای که زندگی علمی مرا ممکن ساختند:

اول، همسرم، کالن؛ پسرم، کورمک؛ و پدر و مادرم، بِو و رِی.

دوم، خانوادهٔ دانشگاهی‌ام: استاد راهنمایم، مکس؛ دانشجویان مکس و همکارانم، جان، تاد، دالی و مودوپه؛ شریک جرم کنونی‌ام، آنجلا؛ و دانشجویانم، هنگ‌چن، ادوارد، اریکا و آنیش.

تقدیر و تشکر

وقتی این پروژه را شروع کردم، هیچ ایده‌ای نداشتم که نوشتن کتابی برای مخاطب عام چه ملزوماتی دارد. بسیار سپاسگزارم از افراد فوق‌العاده‌ای که مرا حمایت کردند و صبورانه و سخاوتمندانه برایم وقت گذاشتند و توصیه‌هایشان را در اختیارم قرار دادند.

اول و مهم‌تر از همه، از همسر بی‌نظیرم، کالن بلیک، ممنونم که نه‌تنها بارها فصل‌به‌فصل این کتاب را خواند و به من فرصت داد هر وقت خواستم ایده‌هایم را با او در میان بگذارم، بلکه در طول مدت همه‌گیری کرونا بیشتر از سهمش به بچه‌داری و کارهای خانه پرداخت تا من بتوانم این کار عظیم را به پایان برسانم. کالن، این کتاب بدون حمایت و سخاوت بی‌پایان تو به سرانجام نمی‌رسید و تو هر روز برایم الهام‌بخش بودی (تو در حل مسائل بهترین کسی هستی که می‌شناسم).

از پدر و مادرم، ری و بِو میلکمن، ممنونم به‌خاطر عشق دائمی‌شان؛ به‌خاطر اینکه بزرگ‌ترین قهرمانان من هستند؛ به‌خاطر اینکه به فیلادلفیا نقل مکان کردند تا در بسیاری از چیزها کمک‌حال ما باشند،

ازجمله در نگهداری از فرزندم. قدردان شما هستم و اکنون اعتراف می‌کنم که فرستادن من به رقابت‌های تنیس کار چندان احمقانه‌ای هم نبود؛ باعث شد چیزهای ارزشمندی دربارهٔ زندگی یاد بگیرم.

کورمک بلیک، پسر دوست‌داشتنی و پرانرژی‌ام، از تو ممنونم که برای این کتاب ذوق و شوق داری. وقتی اواسط نوشتن این کتاب بودم، معلم پیش‌دبستانی‌ات گفت که علاقهٔ جدیدی پیدا کردی و با هم‌کلاسی‌های سه‌چهارساله‌ات راجع به کتاب‌نوشتن حرف می‌زدی، درست مثل مادرت. وقتی این خبر را شنیدم، با تمام وجودم به تو افتخار کردم. بااینکه درنهایت عنوان پیشنهادی‌ات را برای این کتاب انتخاب نکردم (چون عنوانِ «دلاور بزرگ» کمی نامربوط بود) اما تک‌تک صفحات این کتاب، بیش از آنچه فکرش را بکنی، تحت تأثیر وجود تو نوشته شده است.

مسئول پیگیری این کتاب، رِیف ساگالین، برای من راهنمایی استثنایی در این مسیر بود. ریف، بابت بینش، خردمندی و صبوری‌ات در برابر آشفتگی‌هایم ممنونم؛ مخصوصاً سپاسگزارم بابت اینکه کمکم کردی تا افرادی مثل نیکی پاپادوپولوس و اعضای گروه پورتفولیو (ازجمله آدریان زکهایم، کیمبرلی مایلن، رجینا آندریونی، آماندا لانگ، تارا گیلبراید، استفانی برودی، جرد تیلور و برایان لیمس) در مسیرم قرار بگیرند، بهترین گروه انتشاراتی و ویراستاری است که می‌شناسم. نیکی، ممنونم که باحوصله به من یاد

دادی که فصل‌ها را مانند داستانی دنباله‌دار بنویسم و کجاها درنگ کنم و عمیق‌تر بشوم. راهنمایی‌ها و حمایت‌هایت بسیار ارزشمند بود.

آنجلا داکورث نه‌تنها کلمه‌به‌کلمهٔ این کتاب را خواند و پیشنهادهای ارزشمندی برای ارتقایش در اختیارم گذاشت، بلکه مرا وارد هیجان‌انگیزترین ماجرای زندگی حرفه‌ای‌ام کرد، که درنهایت باعث شد آن را بنویسم. آنجلا، خیلی از ایده‌های این کتاب در گفت‌وگو با تو شکل گرفت. از تو به‌خاطر همراهی و الهام‌بخشی‌ات در این سفر علمی و به‌خاطر حمایت همیشگی‌ات ممنونم.

ازآنجاکه این اولین کتاب من است، افراد زیادی درگیر شدند تا بتوانم تمامش کنم. مخصوصاً از کَسی برابو ممنونم که حدوداً دو سال دستیار من بود و در بهترشدن این کتاب، از لحن گرفته تا منابع، به من کمک کرد. کَسی، من خیلی خوشحالم که تو را پیدا کردم و از تو متشکرم به‌خاطر زمان و انرژی‌ای که صرف کردی تا این کتاب بهتر شود. از گرث کوک، کیت رادمن، جیمی رایرسون، کیتی شانک، مایک هرنان و اندی کَسِل ممنونم که کتاب را خواندند و پیشنهادهای ویرایشیِ سازنده‌ای در بخش‌هایی از کتاب (و در برخی موارد در تمام کتاب) دادند. و از دانشجویانی که دستیارم بودند، مگان چانگ، کارن هررا، میشل هوانگ و ایلیسا رِیز، تشکر می‌کنم که کتاب را خواندند و غلط‌های املایی آن را اصلاح

کردند.

همچنین از بسیاری از دوستان، خانواده و همکاران سخاوتمندم، که نسخهٔ اولیه را خواندند و بازخوردهای ارزشمند دادند، قدردانی می‌کنم. از بعضی از شما قبلاً تشکر کرده‌ام (کالن، آنجلا، بابا و مامان)، ولی از مودوپه آکینولا، مکس بیزرمن، ریچل برنارد، دالی چوگ، آنی دوک، لینیا گاندی، گای کاوازاکی، سندیل مولاینا‌تان و آریا وودلی هم بابت پیشنهادهای ارزشمندشان ممنونم. از دوستم ناتانیل پینکوس‌راث هم به‌خاطر تمام هم‌فکری‌هایش راجع به عنوان، زیرعنوان و طراحی جلد تشکر می‌کنم.

اگر تیم تحقیقاتی فوق‌العاده‌ای نبود، چه در گذشته و چه در زمان حال، که روی طرح تغییر رفتارِ همیشگی فعالیت کند، هیچ‌کدام از کارهای من در این زمینه ممکن نبود. دینا گرومت، جوزف کِی، تیم لی، یجی پارک، هدر گریسی، آنیش رای، لاری بوناکورسی، هانگ هو، و پپی پاندیلوسکی از شما متشکرم. همچنین تشکر می‌کنم از دستیاران پژوهشیِ فوق‌العاده‌ام، ازجمله گریلین ماندل، کانیون کورنیکر و یانزی لو، که در این کتاب به من کمک کردند.

تشکر می‌کنم از هر کدام از شما که در پادکست «انتخاب‌شناسی»[1] مهمان من بودید، چراکه وقتی

خواهش می‌کردم جلسات ضبط را به‌خاطر هم‌زمانی با موعدهای کتاب جابه‌جا کنیم، برخوردتان صبورانه بود. همچنین ممنونم بابت ماجراهای جذابتان راجع به تغییر رفتار، که بالاخره خیلی‌هایشان سر از این کتاب درآوردند، و ممنونم از همهٔ آن چیزهایی که راجع به گفت‌وگو کردن دربارهٔ علم از شما یاد گرفتم. تشکر ویژه‌ای می‌کنم از تهیه‌کنندهٔ اصلی پادکستِ پسیفیک کانتنت، اندی شپرد. همچنین در پسیفیک کانتنت از آنی رویتر هم ممنونم. از پاتریک ریچی، مت بوچر، مارک ریپ، و تمی دورسی از شرکت چالز شوآب هم ممنونم. خوش‌اقبالم که با شما کار می‌کنم.

لازم است از همکاران دانشگاهی فوق‌العاده‌ام به‌خاطر کارهایی قدردانی کنم که مرا به نوشتن این کتاب سوق داد. به‌طور ویژه، ممنونم از مکس بیزرمن (که واقعاً بهترین استادراهنمای دنیاست)، جان بشیرز (که به من یاد داد چطور محقق و همکار خوبی باشم و چطور مثل یک اقتصاددان فکر کنم)، تاد راجرز (که باعث علاقهٔ من به «تلنگر» و قیم‌مآبی آزادی‌خواهانه[۲] شد و مرا با آنجلا آشنا کرد)، هنگچن دای (اولین دانشجویم که مثل پرتو آفتاب به زندگی حرفه‌ای من نور تازه‌ای تاباند) و دالی چوگ و مودوپه آکینولا («خواهران» و دوستانم در باشگاهِ نه -بدون حمایت شما چطور دوام می‌آوردم؟). از دانشجویانِ شگفت‌انگیزم، ادوارد چانگ، آنیش رای و اریکا کیرگیوس، ممنونم که موقع نوشتن این کتاب بسیار صبور

بودند و با انرژی مثبت و تعهدشان به اینکه می‌خواهند دنیا را به‌مدد علم جای بهتری کنند الهام‌بخشِ من هستند. علاوه‌براین، از همهٔ همکارانی تشکر می‌کنم که کارهایشان را در این کتاب ذکر کردم، ازجمله اشلومو بنارتزی، کالین کمرر، گرچن چاپمن، جیمز چوی، باب چیالدینی، سیندی کرایدر، لارن اسکرایبس-وینکلر، آماندا گایزر، ریچل گرشان، جیمز گراس، سامانتا هورن، الکسا هابرد، استیون جونز، تیم کاتز، جووُن کلوسوفسکی، آریِلا کریستال، راهول لادهانیا، دیوید لِیبسون، سانی لی، جُرج لئوونستاین، ینس لودویگ، بریجیت مادریان، دیوید مائو، کیتی مِر، باربارا ملرز، جولیا مینسون، راب میسلاوسکی، سندیل مولایناتان، پپی پاندیلوسکی، جیسون ریس، سیلویا ساکاردو، ماریسا شریف، یَن اسپیس، گوراو سوری، یواکیم تالوئن، جیمی تکسر، یاکف تروپ، لایل اونگار، کیون وُلپ، اشلی ویلانز و جاناتان زینمن.

از محققان فوق‌العادهٔ دیگری که در این کتاب از تحقیقشان یاد کرده‌ام هم سپاسگزارم، چراکه حاضر شدند بخش‌های مربوطه را بخوانند تا مطمئن شوند حرف اشتباهی نزده باشم؛ ممنونم بابت کارهای الهام‌بخششان و زمانی که برای این کتاب گذاشتند، افرادی مثلِ دن آریلی، جان آستین، لیندا ببکاک، اسکات کارل، گری چارنز، آلیا کرام، آیلت فیشباخ، یانا گالوس، آلن گربر، یوری گنیزی، نوآ گولدستاین، پیتر گولویتزر، کیرابو جکسون، دین کارلان، جولیا مینسون، ایتن مالیک، میتش پاتل، ماریسا شریف،

استفن اسپیلر، کوین ورباخ، وندی وود، دیوید ییگر، و اِرز یوئلی.

همچنین از دانشجویان، دوستان و رؤسایی که اجازه دادند داستانشان را در این کتاب نقل کنم ممنونم، افرادی مانندِ جودی شوالیر، جوردن گولدبرگ، کارن هررا، استیو هانیول، باب پَس، پراشانت شریواستاوا، پراساد ستی، و نیک وینتر.

و در آخر، از مدیر برنامه‌هایم، دیوید لَوین، ممنونم که مرا تشویق کرد این کتاب را بنویسم و با تلنگرش باعث شد این کتاب از جای خوبی مثل انتشارات پورتفولیو سر درآورد.

پیشگفتار

قبل از اینکه شخصاً با کیتی ملاقات کنم، همکارانم او را چنین توصیف کرده بودند:

«باهوش‌ترین کسی که در عمرت دیده‌ای».

«بسیار پرکار. کاری می‌کند که فکر کنی تنبلی».

«یک ماشین. کاری را که من در طول یک هفته انجام می‌دهم او در یک روز انجام می‌دهد».

کیتی میلکمن چه‌جور اَبَرانسانی است [که این‌طور از او تعریف می‌کنند]؟

حالا که من هم به خیل همکاران متعجب او پیوسته‌ام، می‌توانم بگویم که از بسیاری جهات کیتی باهوش‌ترین فردی است که تا حالا دیده‌ام، با اختلافِ زیاد پرکارترین است، و بله، به‌قدری موفق است که اگر خود را با او مقایسه کنید، احساس می‌کنید دارید خیلی کند و آهسته کار می‌کنید.

ولی واقعیت این است که کیتی ابرانسان نیست. بلکه کسی است که همهٔ ما دوست داریم باشیم. او در این کتاب نشان می‌دهد که همگی می‌توانیم یک اَبَرانسان شویم.

منظورم این است که کیتی میلکمن به‌خوبی ماهیت و سرشت انسان را می‌شناسد. او فهمیده است چگونه کارهایش را با اهداف و رؤیاهایش هماهنگ کند. شاید اولین تلاشش -در هر کاری- بی‌نقص نباشد، ولی اگر آن کار برایش مهم باشد، به‌سرعت متوجه می‌شود که چطور باید بهتر، سریع‌تر و کارآمدتر عمل کند. او، به‌عنوانِ یک محقق علوم رفتاریِ سرشناس که تمام زندگی حرفه‌ای خود را صَرف پاسخ‌دادن به این سؤالات کرده، به‌خوبی می‌داند که انسان‌بودن چه سخت است و چگونه می‌توانیم انسان بهتری شویم.

اوایل دوستی‌مان متوجه نبودم، ولی الان می‌فهمم کیتی هم مثل همهٔ ما خطاهایی دارد. او دوست دارد، به‌جای سیب و اسفناج، شیرینی و چیپس بخورد. دوست دارد کارهایش را پشت گوش بیندازد و ممکن است عصبانی یا بی‌تاب شود.

او، که هم درسِ مهندسی خوانده و هم روحیهٔ مهندسی دارد، هرکدام از این چالش‌ها را به‌شکلِ

مسئله‌هایی می‌بیند که باید حل کند و، به نظر من، همین ذهنیت است که او را تبدیل به اَبَرانسان کرده است.

به عبارت دیگر، کیتی فهمیده است که رازِ داشتنِ زندگی بهتر ازبین‌بردن تکانه‌هایی نیست که همهٔ انسان‌ها دارند، بلکه باید آن‌ها را درک کنیم، به آن‌ها رودست بزنیم و در صورت امکان آن‌ها را در راستای منافع خودمان به کار بگیریم.

درس‌هایی که از کیتی آموخته‌ام زندگی مرا بسیار بهبود بخشیده است. اکنون راحت‌تر ده‌هزار قدمم را برمی‌دارم و سریع‌تر ایمیل‌هایم را می‌نویسم. به کمک او بارها توانسته‌ام ترفندهایی را بیابم که زندگی‌ام را راحت‌تر و بهتر کند.

خیلی از درس‌هایی که کیتی در این کتاب می‌دهد از کارهایی نشئت گرفته است که ما با هم در طرح تغییر رفتار همیشگی[۳] انجام داده‌ایم. این طرحْ پروژهٔ بلندپروازانه‌ای است که دربارهٔ روش‌های تغییر عادت مطالعه می‌کند و طی پنج سال گذشته مدیریت آن بر عهدهٔ ما بوده است. ما راه‌های جدیدی را برای افزایش حضور روزانه در باشگاه‌های ورزشی، کمک به خیریه‌ها، تمایل به واکسن‌زدن و پیشرفت

تحصیلی دانش‌آموزان بررسی کرده‌ایم و روش‌های جدیدی را برای ارتقای علم تغییر رفتار به وجود آورده‌ایم. ولی انجام این کارها از عهدهٔ یک نفر خارج بود. به همین خاطر من و کیتی تیمی تشکیل دادیم که بیش از صد متفکر از سراسر جهان در آن حضور دارند و هر یک در زمینهٔ خاصی متخصص‌اند، ازجمله اقتصاد، پزشکی، حقوق، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم اعصاب و علوم رایانه. شما در این کتاب نه‌تنها راجع به کارهای کیتی یا کارهای مشترک من و کیتی، بلکه راجع به مطالعات بسیاری از همکاران ارزشمند ما نیز مطالبی را خواهید خواند.

وقتی کتابی را می‌خوانیم مثل این است که با نویسندهٔ آن صحبت می‌کنیم. به همین خاطر، در انتخاب کتاب باید حسابی سخت‌گیر باشید. چون زمانتان محدود است، باید با کسی صحبت کنید که بتواند چیزی را که نمی‌دانید به شما یاد بدهد. همچنین باید از طرف مقابل خوشتان بیاید، چون می‌خواهید از وقتی که با او می‌گذرانید لذت ببرید و مطمئن باشید که او از ته قلب به‌دنبال خیر و صلاح شماست.

به‌خاطر همهٔ این دلایل، باید این کتاب را تا آخر بخوانید. حتماً شما هم مثل بیشترِ افرادی که می‌شناسم دنبال تغییردادن بعضی از عادت‌هایتان هستید. احتمالاً قبلاً هم سعی کرده‌اید عادت‌هایتان را تغییر دهید و با خود فکر کرده‌اید چرا رسیدن از جایی که هستم به جایی که می‌خواهم باشم این‌قدر سخت است؟

کیتی در این کتاب چیزهایی را که نمی‌دانید به شما می‌آموزد. یاد می‌گیرید که، موقع شروع یک عادت جدید، زمان‌بندی چقدر اهمیت دارد. یاد می‌گیرید که فراموشی آفتِ راسخ‌ترین تصمیمات است. یاد می‌گیرید بهتر است چیزهای سخت را به چیزهای سرگرم‌کننده تبدیل کنیم تا اینکه کاری کنیم چیزهای سخت مهم به نظر برسند.

و از همه مهم‌تر اینکه در طول این گفت‌وگو با کیتی، او با گرمی و شوخ‌طبعی، با ذکر محدودیت‌های خودش و همچنین درک بالایش از انگیزه و رفتار انسان، از شما می‌پرسد «مشکلت چیست؟».

احساس می‌کنید او واقعاً برایش مهم است که به شما کمک کند تا تغییر کنید. احساس می‌کنید با یکی از محققان سرشناس علوم رفتاری رفاقت دارید و او قدم‌به‌قدم شما را همراهی می‌کند تا خودتان را بهتر بشناسید، تا شما هم مثل خودش تبدیل به یک اَبَرانسان شوید.

وقتی به برخی از توصیه‌هایش گوش می‌دهید، با خود فکر می‌کنید چرا قبل از اینکه او به شما بگوید به فکر خودتان نرسیده بود. رویکردی را به زندگی یاد می‌گیرید که منجر به خلق راهبردهای جدید می‌شود، راهبردهایی که حتی به فکر خود کیتی هم نرسیده است.

روزی می‌رسد که آشنایان شما با خود می‌گویند گویی شما مصون از تکانه‌ها و تعارضاتی هستید که بقیهٔ مردم با آن‌ها دست‌به‌گریبان‌اند. آن‌ها شما را به‌خاطرِ پرکاریِ عجیبتان تحسین خواهند کرد و از شما می‌پرسند چطور می‌توان در طول روز کارهای بیشتری را به سرانجام رساند؟

آن موقع، دوستتان، کیتی، را به آن‌ها معرفی می‌کنید. با لبخند عالمانه‌ای می‌گویید «این کتاب را بخوان. همهٔ ما در هماهنگ‌کردن کارها و اهدافمان مشکل داریم. من هم این مشکل را داشتم. ولی بعد یاد گرفتم مشکلات زندگی‌ام را شبیه به مسئله‌هایی ببینم که باید حل کنم».

به آن‌ها اطمینان می‌دهید که رازِ داشتن زندگی بهتر این نیست که اَبَرانسانی بدون میل و نقص و آسیب‌پذیری باشیم، بلکه باید بتوانیم مسائل را حل کنیم و در این راه خود را به آخرین دستاوردهای علمی مجهز کنیم.

عمیقاً باور دارم که این کتاب می‌تواند شروعی تازه برای شما باشد. خوشحالم که آماده‌اید شروع کنید.

آنجلا داکورث[۴]

مقدمه

اوایل سال ۱۹۹۴، دوران حرفه‌ای آندره آغاسی[۵] در تنیس شدیداً در حال افول بود. تمام عمر خیال می‌کرد نامش به‌عنوانِ یکی از بزرگ‌ترین تنیس‌بازها در تاریخ ثبت خواهد شد. وقتی در ۱۶سالگی به تنیس حرفه‌ای روی آورد(۱)، کارشناسان تحت‌تأثیر توانایی او در کنترل امتیازها و ضربات دفاعیِ خارق‌العاده‌اش قرار گرفتند و او را به‌خاطر استعداد ذاتی‌اش تحسین می‌کردند. ولی، تا سال (۱۹۹۴(۲، این رکوردِ آغاسی در زمین بازی نبود که او را به شهرت رسانده بود، بلکه سبک خاصش باعث شده بود مشهور شود. در ورزشی که به وقار و نزاکت شهره است، او در تورنمنت‌ها جین پاره و لباس رنگارنگ می‌پوشید، موهایش را بلند می‌کرد، گوشواره می‌انداخت و در زمین مثل اوباش فحش می‌داد. حتی در کارزار تبلیغاتی پُرزرق‌وبرق دوربین کانن[۶](۳ با شعار بحث‌برانگیز «تصویر همه‌چیز است»[۷] هم شرکت کرد.

ولی، در زمین بازی، عملکردش بسیار ضعیف‌تر از حد انتظار بود. زیاد پیش می‌آمد که، در بازی‌های اولیهٔ تورنمنت‌ها، به بازیکنان خیلی ضعیف‌تر از خودش ببازد -یک باخت در دور اول(۴) مسابقات مقدماتی

آلمان، یک باخت در دور سوم(۵) گرنداسلم[۸]. رتبه‌اش در سراشیبی بود(۶) و از جایگاه هفتم جهان به بیست‌ودوم و سپس سی‌ویکم رسیده بود. مربی‌اش که دَه سال با او کار کرده بود(۷) بی‌مقدمه رهایش کرد و آغاسی زمانی به این موضوع پی برد(۸) که در حال خواندن روزنامهٔ یواس‌ای تودی[۹] بود. او اخیراً می‌گفت از تنیس متنفر است.

آغاسی نیاز به تغییر داشت.

به همین دلیل، یک شب در رستوران موردعلاقه‌اش، به نام پورتو چِروو در حوالی میامی، با برَد گیلبرت[۱۰] قرار شام گذاشت.(۹) گیلبرت هم تنیس‌باز حرفه‌ای بود، ولی سبک بازیِ دقیق، اصولی و نه‌چندان زیبایش ۱۸۰ درجه با آغاسی تفاوت داشت. او استعداد آغاسی را در تنیس نداشت. بااین‌حال، او که ۳۲ ساله بود(۱۰)، سال‌ها در بین بیست تنیس‌باز برتر جهان جای گرفته بود و، در اوج ناباوریِ علاقه‌مندان تنیس، در سال ۱۹۹۰ به رتبهٔ چهارم هم رسیده بود.(۱۱) گیلبرت، تنها چند ماه پیش از قرار شام با آغاسی، رویکرد غیرعادی خود به تنیس را در کتاب پرفروشِ پیروزی زشت[۱۱] شرح داده بود.(۱۲)

درواقع دلیل این قرارِ شام همین کتاب پیروزی زشت بود. مدیر برنامه‌های آغاسی پس از خواندن این

کتاب(۱۳) به او توصیه کرده بود که با گیلبرت صحبت کند. آغاسی به یک مربی جدید نیاز داشت و مدیر برنامه‌هایش فکر می‌کرد شاید گیلبرت -که سنش به‌قدری بالا رفته بود که می‌توانست به بازنشستگی فکر کند- کسی باشد که می‌تواند زندگی حرفه‌ای آغاسی را دگرگون کند. آغاسی موافقت کرده بود که او را ببیند ولی، همان‌طور که بعداً در زندگی‌نامهٔ خودنوشتش با نام آشکار۲۰۰۹) [۱۲]) می‌نویسد، خیلی به این ملاقات خوش‌بین نبود. گیلبرت در زمین بازی و خارج از آن به رفتارها و عادات عجیب‌وغریب معروف بود و این ملاقات هم تنها شک و تردید آغاسی را بیشتر کرد. همان اول کار، گیلبرت گفت که حاضر نیست بر سر میزی بنشیند که بیرون رستوران و رو به اقیانوس است و ترس از پشه را بهانه کرد. بعد، وقتی فهمید رستوران نوشیدنی موردعلاقه‌اش را ندارد، رفت از مغازه‌ای در همان حوالی یک بستهٔ شش‌تایی از آن خرید و اصرار کرد که در فریزر رستوران بگذارند.

پس از مدتی که طول کشید تا مستقر شوند، مدیر برنامه‌های آغاسی سر صحبت را با این سؤال از گیلبرت باز کرد که نظرت راجع به بازی آغاسی چیست؟(۱۴) گیلبرت خیلی آهسته جرعه‌ای از نوشیدنی‌اش را پایین داد و بی‌پرده جواب داد. او گفت اگر خودش مهارت و استعداد آغاسی را داشت، تنیس حرفه‌ای را به تسخیر خودش درمی‌آورد. به نظر او آغاسی استفادهٔ درستی از استعدادهایش

نمی‌کرد. او گفت «تو مدام می‌خواهی ضربهٔ بدون بازگشت بزنی» و این عیب بزرگی است. هیچ‌کس نمی‌تواند همیشه ضربهٔ بدون بازگشت بزند.

[این ذهنیت باعث می‌شود] هر بار که نتوانی این کار را بکنی اعتمادبه‌نفست کمتر شود. گیلبرت، که بارها جلوی آغاسی بازی کرده و او را شکست داده بود، این را از نزدیک لمس کرده بود.

به نظرِ آغاسی این حرف منطقی بود. او همیشه کمال‌گرا بود، ولی قبل از حرف گیلبرت آن را نقطه‌قوت خود می‌دانست، نه نقطه‌ضعف. او در کودکی از پدرش، که یک بوکسور المپیکی بود، یاد گرفته بود به قصد کشتن حریف وارد میدان شود.(۱۵) پدرش هم همیشه دنبال این بود که با ضرباتش حریف را همان اول ناک‌اوت و از میدان به در کند. وقتی در حیاط پشتی خانه -که آن را به‌شکلِ زمین بازی درآورده بودند- تمرین می‌کردند، پدرش حرف مربی بوکس خود را بر سر پسر پنج ساله‌اش فریاد می‌زد: «محکم‌تر بزن! زودتر بزن!».(۱۶) آغاسی همیشه فکر می‌کرد برتری او به‌خاطر توانایی استثنایی‌اش در زدن ضرباتی است که حریف را ناک‌اوت می‌کند. اما گیلبرت می‌گفت این پاشنه آشیل اوست.

گیلبرت معتقد بود آغاسی برای برنده‌شدن باید تمرکزش را به جای دیگری معطوف کند. «آن‌قدر به

خودت فکر نکن. به یاد داشته باش کسی که آن سمت تور ایستاده هم ضعف‌هایی دارد» (۱۷). همین ارزیابیِ دقیق حریفان(۱۸) بود که باعث می‌شد گیلبرت بتواند بازیکنانی را شکست دهد که به‌مراتب از او بهتر بودند. به‌جای اینکه در هر امتیاز بخواهد حریف را ناک‌اوت کند، راهبرد بهتری را پیش گرفته بود: «به‌جای فکرکردن به پیروزی خودت، کاری کن او شکست بخورد. بهتر بگویم، بگذار شکست بخورد»(۱۹).

گیلبرت توضیح داد اگر آغاسی دنبال این باشد که هر دفعه ضربه‌اش بی‌نقص باشد، «دارد شرایط را برای خودش سخت‌تر می‌کند و ریسک زیادی را می‌پذیرد».

حرف گیلبرت ساده بود: اگر آغاسی می‌خواست برنده شود، رویکرد خودمحورانه‌ای که در بازی‌اش پیش گرفته بود بهترین رویکرد نبود. راه بهتر این بود که رقابت را ارزیابی کرده و در بازی‌اش از نقاط ضعف حریف استفاده کند. درست است که این رویکرد به زیباییِ سبکِ بازی آغاسی نبود، ولی کارآمدتر بود.

پس از یک ربع صحبت، گیلبرت بلند شد به دستشویی برود. آغاسی فوراً رو به مدیر برنامه‌هایش کرد و گفت «این همان کسی است که دنبالش هستیم» (۲۰).

چند ماه بعد(۲۱)، آغاسی خارج از سیدبندی وارد مسابقات آزاد آمریکا[۱۳] شد، یعنی حتی انتظار نمی‌رفت جزء ۱۶ نفر برتر باشد. ولی، با مربیگری گیلبرت، سبک بازی‌اش عوض شده بود. همان اول کار با رقیب قدیمی‌اش مایکل چانگ -نفر ششم رقابت‌ها- مواجه شد. بااینکه رقابت خیلی حساس بود، توانست بر اوضاع مسلط شده و با اختلاف کمی مسابقه را برنده شود. در دور بعدی، آغاسی به مصاف نفر نهم رفت و توانست «دستش را بخواند» -حریف او موقع سرویس‌زدن به جایی نگاه می‌کرد که توپ می‌خواست فرود بیاید- و با استفاده از نقطه‌ضعف حریف به‌آسانی پیروز شود.

سرانجام به فینال رسید. جایزهٔ ۵۵۰ هزاردلاری در انتظارش بود(۲۲)، ولی مهم‌تر از آن افتخار کسب مقام قهرمانی بود. وقتش رسیده بود که خود را اثبات کند و به همه نشان دهد که می‌تواند انتظارات را برآورده کند.

حریفش، میشایل اشتیک، قهرمان آلمانی و نفر چهارم تورنمنت بود.(۲۳) آغاسی قوی ظاهر شد و، با ضربات نرم و دقیقش، امتیازها را پشت‌سرهم کسب می‌کرد. او سِت اول را به‌آسانی و ست دوم را به‌سختی و فقط با یک امتیازِ بیشتر برنده شد. ولی اشتیک، که نمی‌خواست عقب بنشیند، در ست سوم آمدوشدهای طولانی را به آغاسی تحمیل کرد و او را در تمام امتیازها به زحمت انداخت؛ درنهایت ست

سوم پنج-پنج مساوی شد.(۲۴) سرراست‌ترین راهی که آغاسی را به پیروزی می‌رساند این بود که ضربهٔ سرویس حریف را بشکند، یعنی برندهٔ آن امتیازی شود که اشتیک آن را با ضربهٔ سرویس آغاز کرده بود.

اعتمادبه‌نفس آغاسی داشت رنگ می‌باخت. اشتیک تسلیم نمی‌شد و پشت‌سرهم سرویس‌های جانانه می‌زد. اما ناگهان آغاسی دید که اشتیک پهلویش را می‌گیرد -نشانهٔ آشکار گرفتگی ماهیچه- و بدین‌ترتیب به نقطه‌ضعف او پی برد. آغاسی توانست آن امتیاز را از آنِ خود کند. حالا فقط چهار امتیاز با کسب اولین عنوان قهرمانی‌اش در مسابقات آزاد آمریکا فاصله داشت. کسب آن چهار امتیاز می‌توانست شیرین‌ترین پیروزی ممکن را برای پدیدهٔ پیشین تنیس رقم بزند که اکنون پیش‌بینی‌ها شانسی برای او قائل نبودند.

آغاسی، قبل از به‌خدمت‌گرفتن گیلبرت، به این معروف بود که در مسابقات پرفشار خود را می‌بازد. او مدام به‌دنبال ناک‌اوت بود، زیاد ریسک می‌کرد و وقتی‌که باید موقعیتش را حفظ می‌کرد، همه‌چیز را به باد می‌داد. ولی اکنون متمرکز شده بود. به‌جای اینکه به‌دنبال ضربهٔ نهایی باشد، سعی می‌کرد توپ را در بازی نگه دارد. صدای گیلبرت را در ذهنش می‌شنید: «برو به سراغ فورهند[۱۴]. وقتی شک داری، فورهند، فورهند، فورهند» ۲۵ و او به این حرف عمل کرد. بارها و بارها توپ را به سمت فورهندِ اشتیک

می‌فرستاد که ضعیف‌ترین ضربه‌اش بود. سرانجام در امتیاز پایانی، اشتیک نتوانست ضربه بزند.

تورنمت تمام شده بود. آغاسی زانو زد و اشکش سرازیر شد. در تاریخِ ۲۸ سالهٔ تنیس آزاد آمریکا، او اولین بازیکنی بود که سیدبندی نشده بود، ولی توانسته بود جایزه را برنده شود.(۲۶) او تاریخ‌ساز شده بود.

***

اگر تا حالا تصمیم گرفته باشید تغییر بزرگی در زندگی‌تان ایجاد کنید -مثلاً در درس یا کارتان موفق‌تر شوید، برای شرکت در ماراتنْ آمادگی جسمی لازم را به دست آورید، یا برای دوران بازنشستگی‌تان پس‌انداز کنید- می‌دانید که توصیه‌های خیلی زیادی وجود دارد که به شما می‌گوید چطور موفق شوید. احتمالاً تا الان بعضی از آن‌ها را امتحان کرده‌اید. شاید، با استفاده از ساعت هوشمند، قدم‌هایتان را شمرده باشید یا در تقویم گوشی‌تان یادآورهایی را مشخص کرده باشید تا، موقع استراحت نهار، تمرین تنفس عمیق کنید. شاید عادت قهوه‌خوردن عصرگاهی را کنار گذاشته باشید تا پولی را که خرج کافه می‌کنید پس‌انداز کنید. می‌دانید که اهدافتان باید مشخص و قابل‌اندازه‌گیری باشند. به قدرت مثبت‌اندیشی و پیشرفت گام‌به‌گام واقفید و می‌دانید که بهره‌مندی از چند حمایتگر می‌تواند به شما

کمک کند.

به‌لطفِ رشد علاقهٔ جامعه به علوم رفتاری، دو دههٔ گذشته سرشار بوده از تحقیقات و اطلاعات جدید -مثل سخنرانی‌های تد، کتاب‌ها، کارگاه‌ها و برنامه‌های تلفن همراه- راجع به ابزارهایی عملی که می‌تواند به شما کمک کند رفتارتان را تغییر دهید و دیگران را نیز به این کار تشویق کنید.

ولی احتمالاً پی برده‌اید که روش‌های خیلی محبوب لزوماً نمی‌توانند به شما و دیگران کمک کنند تا تغییر کنید. بااینکه برنامهٔ تعیین هدف را روی تلفن همراهتان نصب کردید، باز هم یادتان رفت دارویتان را بخورید. بااینکه یادآور تنظیم کرده بودید، باز هم گزارشی را که باید به رئیستان تحویل می‌دادید پشت گوش انداختید. کارکنانتان از برنامه‌های آموزشی یا مزایای بازنشستگی شرکت استفاده نمی‌کنند، حتی علی‌رغم اینکه با ثبت‌نام در این برنامه‌ها به آن‌ها جایزه تعلق می‌گیرد.

چرا این ابزارها و شیوه‌هایی که برای ایجاد تغییر به وجود آمده‌اند این‌قدر شکست می‌خورند؟ یک پاسخ این است که تغییرْ کار سختی است. ولی پاسخ بهتر این است که هنوز راهبرد صحیحش را پیدا نکرده‌اید. همان‌طور که آندره آغاسی سال‌ها با پیش‌گرفتن رویکرد غلط نتوانست قابلیت‌هایش را شکوفا کند، ما هم غالباً برای اینکه تغییر کنیم به شیوه‌های غلط متوسل می‌شویم. ما هم مثل آغاسی به‌دنبال پیروزی سریع هستیم و از ماهیت مشکلاتمان غافل می‌شویم.

ولی زمانی موفق خواهید شد که حریفتان را ارزیابی کنید و راهبردی متناسب با چالش‌هایتان پیش بگیرید. برای پیروزی نمی‌توان یک نسخه برای همه پیچید، بلکه باید رویکرد هر فرد متناسب با حریفش باشد.

در تنیس، مجموعهٔ دستورالعمل‌هایی هست که نسبتاً خوب جواب می‌دهند: محکم سرویس بزنید؛ حریف را از این سمت به آن سمت زمین بکشانید و هر وقت توانستید، به‌سمت تور حرکت کنید. این‌ها راهبردهای بدی نیستند، ولی اگر مثل گیلبرت سیاست داشته باشید، از نقطه‌ضعف‌های حریفان بهره خواهید برد. اگر بازیکن مقابلتان نمی‌تواند از پسِ ضربهٔ اسلایسِ[۱۵] آهسته به‌سمت بَک‌هَند[۱۶] به‌خوبی برآید، شما می‌توانید با تکرارِ این ضربه او را به دردسر بیندازید و خیلی آسان‌تر برنده شوید.

تغییر رفتار هم شبیه همین است. می‌توانید از راهبردی کلی استفاده کنید که معمولاً خوب جواب می‌دهد. براساس کتاب‌های خودیاریِ پرفروش، برای خودتان اهداف سخت تعیین کنید و آن‌ها را به گام‌های کوچک‌تر تقسیم کنید. موفقیتتان را تجسم کنید. سعی کنید برای خودتان عادت‌هایی به وجود بیاورید -عادت‌های کوچک، خیلی کوچک و کلیدی. ولی اگر خودتان راهبردتان را تنظیم کنید، زودتر به نتیجه می‌رسید؛ ضعف‌هایی را که مانع پیشرفتتان می‌شوند جدا کرده و به آن‌ها حمله کنید.

به‌عنوانِ دانشجوی کارشناسی (و بعدها دکتری) در رشتهٔ مهندسی، همیشه از مشکلات انسانیِ پیش‌پاافتاده‌ای ناراحت بودم که گریبانگیر من و دوستانم بود. چرا آن‌قدر سخت بود که از تماشای سریال «گمشدگان» دست بردارم و برای امتحانم درس بخوانم؟ چرا نمی‌توانستم منظم‌تر به باشگاه بروم؟ چرا هم‌اتاقی‌هایم تکالیفشان را به دقیقهٔ نود محول می‌کردند و در هر وعدهٔ غذایی غلات صبحانه می‌خوردند؟ به‌عنوانِ مهندسی که زمان زیادی را صرف حل مسائل فنی می‌کرد، مطمئن بودم راهی وجود دارد تا از پس این مشکلات انسانی برآییم.

تا اینکه روزی سر کلاس اقتصاد خُرد با اقتصاد رفتاری آشنا شدم. اقتصاد رفتاری رشته‌ای علمی است که، با تحلیل متقن و بررسی عمیق تجربی، می‌خواهد بداند چرا و چه زمانی آدم‌ها تصمیمات اشتباه می‌گیرند. خصوصاً به ایدهٔ «تلنگر (یا سقلمه) زدن»[۱۷] به افراد برای تصمیم‌گیری بهتر علاقه‌مند شدم. موقعی که دورهٔ دکتری‌ام را شروع کردم، مفهوم تلنگر داشت رواج پیدا می‌کرد. بنیان‌گذارانِ «جنبش تلنگر» (۲۷)، ریچارد تیلر[۱۸] و کَس سانستاین[۱۹]، معتقد بودند ازآنجایی‌که آدم‌ها به طرزی قابل پیش‌بینی تصمیمات بد می‌گیرند، مدیران و سیاست‌گذاران باید به آن‌ها کمک کنند تا دچار تصمیمات اشتباه رایج نشوند. ایدهٔ آن‌ها این بود که اگر به افراد تلنگر بزنیم تا تصمیمات بهتر بگیرند (مثلاً با گذاشتن غذاهای

سالم بوفه در جلوی چشم مشتریان یا ساده‌کردن روال اداری لازم برای دریافت کمک دولتی)، این کار می‌تواند بدون صرف هزینه (یا با هزینهٔ خیلی کم) و بدون محدودکردن آزادی مردم باعث بهبود زندگی آن‌ها شود.

ناگهان فهمیدم که می‌توانم از تلنگر برای حل مشکلات خودم -تماشای افراطی سریال «گمشدگان» یا ورزش‌نکردن- استفاده کنم. پس من هم به قافلهٔ تلنگر پیوستم و کوشیدم به این سؤال جواب دهم که چگونه می‌توانم به خودم و دیگران تلنگر بزنم تا انتخاب‌های سالم‌تر و تصمیمات مالی بهتری داشته باشیم. خیلی زود توانستم به‌طور منظم به باشگاه بروم و از تماشای افراطی «گمشدگان» دست بردارم.

چند سال بعد که به‌عنوان استادیار به استخدام مدرسهٔ وارتون[۲۰] [در دانشگاه پنسیلوانیا] درآمدم، علاقه‌ام به موضوع تلنگر شکل جدیدی به خود گرفت. در آن زمان به شواهد جدیدی برخوردم که نشان می‌داد ورزش‌نکردن یا نخوردن غذاهای سالم صرفاً عیب‌هایی پیش‌پاافتاده نیستند، بلکه مسائلی جدی هستند که مرگ و زندگی ما به آن‌ها وابسته است. موقع گوش‌کردن به ارائه‌ای دانشگاهی، نموداری دایره‌ای دیدم که از آن موقع تا حالا از جلوی چشمم کنار نرفته است. آن نمودار نشان می‌داد مهم‌ترین دلایل مرگ زودرس آمریکایی‌ها چیست. فهمیدم اصلی‌ترین دلیل مرگ زودرسْ مراقبت بهداشتی ضعیف،

شرایط اجتماعی سخت، ژنِ بد یا سموم محیطی نیست، بلکه حدود ۴۰ درصد از آن‌ها به‌خاطر رفتارهای خودمان است که می‌توانیم تغییرشان دهیم.(۲۸) منظورم تصمیمات کوچک روزمره دربارهٔ خوردن، نوشیدن، ورزش، سیگار، رابطهٔ جنسی و ایمنی وسایل نقلیه است. این تصمیمات جمع می‌شوند و سالانه صدها هزار سرطان مهلک، حملهٔ قلبی و تصادف به بار می‌آورند.

مات مانده بودم. خودم را جمع‌وجور کردم و با خودم گفتم «شاید بتوانم کاری برای آن ۴۰ درصد بکنم».

ولی چیزی بیش از مسئلهٔ مرگ و زندگی بود که توجه مرا به خود جلب کرده بود. بااینکه هیچ‌وقت تا آن زمان ندیده بودم یک نمودار دایره‌ای به‌تفکیک نشان دهد تصمیمات ما چطور بر رفاه و خوشبختی‌مان اثر می‌گذارد، آن نمودار نشان می‌داد اشتباهات کوچک ما در آن زمینه‌ها روی هم انباشته هم می‌شوند.

تصمیم گرفتم کاری دراین‌باره بکنم. موضوع تمرکزم را عوض کردم و تقریباً تمام ساعات بیداری‌ام را معطوف به خواندن مقالات قدیم و جدیدی کردم که راجع به تغییر رفتار نوشته شده بودند. با ده‌ها

محقق از حیطه‌های مختلف راجع به موفق‌ترین ایده‌هایشان و همچنین مطالعات شکست‌خورده‌شان صحبت کردم. با استارتاپ‌های کوچک و غول‌های تجاری‌ای همچون والمارت و گوگل همکاری کردم تا ابزارهایی تولید کنیم که برای تصمیم‌گیری بهتر به ما تلنگر بزنند. همچنان که داشتم سعی می‌کردم بفهمم چه اقداماتی جواب می‌دهد و چه اقداماتی نه، به الگوی ثابتی پی بردم. وقتی سیاست‌گذاران، سازمان‌ها و محققان به‌منظورِ تغییر رفتارْ نسخهٔ واحدی را برای همه می‌پیچیدند، به نتایج متفاوتی می‌رسیدند. ولی وقتی به‌دنبال موانعی می‌گشتند که راه پیشرفت را سد کرده بود، نتایج بسیار بهتر می‌شد -مثلاً چرا کارکنان به اندازهٔ کافی پس‌انداز نمی‌کنند یا واکسن آنفولانزا نمی‌زنند- و پس از آن، راهبردهایی هدفمند را برای تغییر رفتار پیش می‌گرفتند.

شباهت‌های زیادی بین این نتایج و آنچه در دانشکدهٔ مهندسی آموخته بودم وجود داشت. یک مهندس نمی‌تواند بدون درنظرگرفتن نیروهای مخالف (مثلاً مقاومت باد یا جاذبه) سازهٔ موردنظرش را طراحی کند. به همین خاطر، مهندسان همیشه اول سعی می‌کنند موانعی را که بر سر راه موفقیت وجود دارد شناسایی کنند. الان که دربارهٔ تغییر رفتار مطالعه می‌کنم، به نظرم می‌رسد به‌کاربردن همین راهبرد می‌تواند بسیار مفید و امیدبخش باشد. همین راهبرد بود که به آغاسی کمک کرد تا بر نقاط ضعف

حریفانش تمرکز کند و باعث شود زندگی حرفه‌ای‌اش از این رو به آن رو شود.

البته واضح است که وقتی از تغییر رفتار صحبت می‌کنیم، حریفتان آن سوی تور نایستاده است، بلکه درون ذهن شماست. شاید نام حریفتان فراموش‌کاری، عدم اعتمادبه‌نفس، تنبلی یا تسلیم‌شدن در برابر وسوسه‌ها باشد. چالش پیش روی شما هرچه باشد، بهترین راهْ ارزیابی حریف و بازی بر اساس آن است.

این کتاب می‌خواهد به شما کمک کند تا دقیقاً همین کار را بکنید. ما قرار است راهبرد گیلبرت برای پیروزی را این بار در زمینهٔ تغییر رفتار به کار ببریم. فصل‌های بعد به شما یاد می‌دهند که چطور مشکلتان را شناسایی کنید، بفهمید چطور دارد مسیر پیشرفت شما را سد می‌کند و آن را با استفاده از شیوه‌های علمی‌ای شکست دهید که مخصوص آن طراحی شده‌اند. تمرکز هر فصل بر مانعی درونی است که میان شما و موفقیت حائل می‌شود. وقتی خواندن این کتاب را به پایان برسانید، خواهید دانست که چگونه این موانع را شناسایی کنید و چه چیزی می‌تواند به شما در شکست آن‌ها کمک کند.

من این شانس را داشته‌ام که با ده‌ها تن از بهترین اقتصاددانان، روان‌شناسان، محققان علوم رایانه و پزشکانی کار کنم(۲۹) که همگی مثل من به‌دنبال این هستند که بدانند چگونه می‌توانیم تغییر کنیم تا

زندگی‌مان را بهبود بخشیم. تحقیقات مشترک ما(۳۰) به نتایج مهمی رسیده و همین الان توانسته به دانشگاه‌ها در بهترکردن عملکرد دانشجویان، به پزشکان در کاهش تجویز غیرضروری آنتی‌بیوتیک(۳۱)، به مؤسسات غیردولتی در افزایش جذب داوطلبان(۳۲) و به کارکنان در افزایش مشارکت در طرح‌های مربوط به مزایای شغلی کمک کند(۳۳). ما روش‌هایی را پیدا کرده‌ایم که به همه کمک می‌کند به ورزش‌کردن عادت کنند(۳۴)، تغذیهٔ بهتری داشته باشند(۳۵)، موجودی حسابشان را افزایش دهند(۳۶) و در روز رأی‌گیری پای صندوق حاضر شوند(۳۷).

امیدوارم با استفادهٔ مداوم از این روش‌ها ببینید که چطور تغییرات کوچک با هم جمع می‌شوند و نتایج بزرگی را رقم می‌زنند. این همان رویکردی است که به آندره آغاسی کمک کرد زندگی حرفه‌ای‌اش را دگرگون کند. او اندیشه‌های بِرَد گیلبرت را در هر بازی به کار بست و در برابر هر رقیبی که جلویش قرار می‌گرفت راهبردی مخصوص به او را اتخاذ کرد و، به‌این‌ترتیب، شمار پیروزی‌هایش زیاد شد. کمی بعد از قهرمانی غیرمنتظره‌اش(۳۸) در تنیس آزاد آمریکا در سال ۱۹۹۴، نفر اول رتبه‌بندی جهانی شد و توانست در طول دوران حرفه‌ای افسانه‌ای خود این رتبه را به مدت ۱۰۱ هفته حفظ کند.(۳۹)

توصیهٔ بِرَد گیلبرت موجب تحول آغاسی شد. امیدوارم شما هم بتوانید با کمک این کتاب اوضاع را به

نفع خودتان تغییر دهید.

۱.شروع

سال ۲۰۱۲، وقتی برای اولین بار به دفتر مرکزی درندشتِ گوگل پا گذاشتم، حس بچه‌ای را داشتم که وارد کارخانهٔ شکلات‌سازی ویلی وُنکا[۲۱] شده است. دفتر شرکت، که در مانتین ویوی کالیفرنیا[۲۲] واقع شده است، به‌روزترین وسایل را با کمی چاشنی شیطنت به رخ بازدیدکنندگان می‌کشد. همان‌طور که خرامان‌خرامان بین ساختمان‌ها حرکت می‌کردم، زمین‌های والیبال ساحلی، مجسمه‌های پرزرق‌وبرق، یک فروشگاه کادویی با لوازم تزیینی مارک‌دار و رستوران‌های مجلل و رایگان را در مقابلم دیدم. خیره‌کننده بود.

گوگلْ من و گروهی از دانشگاهیان را به دفتر مرکزی‌اش دعوت کرده بود تا با مدیران ارشد منابع انسانی‌اش دربارهٔ سلامت جسمی و ذهنی کارکنان جلسه‌ای داشته باشیم، ولی برایم جای سؤال بود که چنین شرکتی -یکی از نوآورترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان- دقیقاً چه چیزی از ما می‌خواهد. کارکنانی که سوار دوچرخه‌هایی با رنگ و لعاب لوگوی گوگل بودند و در برابرم ویراژ می‌دادند اصلاً شبیه کسانی نبودند که مشکلی دارند. سال قبل از بازدید ما، گوگل ۳۸ میلیارد دلار درآمد به جیب زده

بود.(۱)

ولی هرکس مشکلات خاص خودش را دارد -حتی گوگل.

گوگل این جلسه را ترتیب داده بود تا راهکارهایی پیدا کند که کارکنانش تصمیمات بهتری در کار و زندگی‌شان بگیرند، خصوصاً در زمینهٔ افزایش بهره‌وری(۲) و امنیت بهداشتی و مالی‌شان(۳) (که هر دو با بهبود عملکرد شغلی رابطه دارند). اواسط جلسه، پراساد ستی[۲۳]، که فارغ‌التحصیل مدرسهٔ وارتون و معاون گوگل است و چندین سال در قسمت منابع انسانی کار کرده، سؤالی به‌ظاهر معمولی از من پرسید که مرا در مسیر یکی از مهم‌ترین اکتشافاتم قرار داد.(۴)

او توضیح داد گوگل مزایا و برنامه‌های مختلفی را به کارکنانش پیشنهاد می‌دهد که می‌توانند زندگی و شغلشان را بهبود بخشیده و مشکلاتی همچون پس‌انداز کم برای دوران بازنشستگی، استفادهٔ بیش‌ازحد از شبکه‌های اجتماعی، کم‌تحرکی، عادات خوراکی ناسالم و سیگارکشیدن را رفع کنند.(۵) ولی، در کمال تعجب، اکثر کارکنان از این مزایا استفاده نمی‌کنند. او از این متعجب و سرخورده بود که می‌دید تیمش برنامه‌های مختلفی را طراحی می‌کند (و گوگل هم سخاوتمندانه برای این کار خرج می‌کند) ولی

کارکنان گوگل آن‌ها را نادیده می‌گیرند. چرا کارکنان برای بهره‌مندی از کلاس‌های مهارت‌آموزیِ رایگان سرودست نمی‌شکستند؟ چرا همهٔ آن‌ها برای برنامهٔ مزایای بازنشستگی[۲۴] و بهره‌مندی از مربیان اختصاصی ثبت‌نام نمی‌کردند؟

پراساد چندین توضیح در آستینش داشت که همگی معقول بودند. شاید این برنامه‌ها خوب تبلیغ نشده بودند. شاید کارکنان خیلی سرشان شلوغ بود و نمی‌رسیدند از این برنامه‌ها استفاده کنند. ولی علاوه‌براین‌ها، مسئلهٔ زمان هم فکر او را به خود مشغول کرده بود. از من پرسید آیا می‌دانم گوگل چه زمانی باید کارکنان را به استفاده از این برنامه‌ها تشویق کند؟ آیا زمان خاصی در تقویم و یا در دوران شغلی هرکس هست که برای تغییر رفتارش ایدئال باشد؟(۶)

سکوت کردم. واضح بود که سؤال پراساد مهم است، ولی، تا جایی که می‌دانستم، دانشگاهیانْ زیاد به آن نپرداخته بودند. اگر دنبال این بودیم که به‌طرز مؤثری رفتار را تغییر دهیم، البته که باید می‌فهمیدیم چه زمانی باید این کار را انجام دهیم.

بااینکه جواب سرراستی نداشتم، حدس‌هایی می‌زدم. به او گفتم، قبل از اینکه بتوانم پاسخی مبتنی بر

شواهد به او بدهم، باید نگاهی به متون علمی مربوطه بیندازم و خودم هم داده‌هایی جمع‌آوری کنم. بی‌صبرانه مشتاق آن بودم که هر چه سریع‌تر پیش تیمم در فیلادلفیا برگردم.

قدرت لوح سفید

پراساد اولین مدیری نبود که می‌دیدم از تداوم رفتارهای ناسالم و غیرمنطقی کارکنانش گیج شده است. من ساعت‌ها با مسئولان سرخوردهٔ بهداشت عمومی راجع به کاهش مصرف سیگار، افزایش تحرک بدنی، بهبود تغذیه و افزایش تمایل مردم به زدن واکسن صحبت کرده‌ام و این تازه بخش کوچکی از تجربیاتم است. زیاد می‌شنوم که با اوقات‌تلخی می‌گویند: اگر با گفتن اینکه تغییرْ آسان، ارزان و مفید است نمی‌توان مردم را به تغییر رفتارشان سوق داد، پس چه معجزه‌ای قرار است این کار را انجام دهد؟

این کتاب جواب‌های مختلفی به این پرسش می‌دهد (که مهم‌ترین آن‌ها «بستگی دارد» است)، ولی یکی از جواب‌ها به‌شکل ویژه‌ای به درد مشکل پراساد می‌خورد. این جواب برمی‌گردد به ماجرای جالب یک موفقیت پزشکی.

سندرم مرگ ناگهانی نوزاد[۲۵]، همان‌طور که از اسمش برمی‌آید، اتفاق ترسناکی است. هرساله ده‌ها هزار نوزاد در سراسر جهان هنگام خواب به‌طور ناگهانی و بدون دلیل خاصی می‌میرند.(۷) این سندرم سال‌ها اصلی‌ترین علت مرگ نوزادان یک‌ماهه تا یک‌ساله در آمریکا بوده است.(۸) یادم می‌آید تازه پسرم به دنیا آمده بود و او را برای چکاپ پیش متخصص کودکان برده بودم. وقتی پزشک عوامل خطر را برایم توضیح می‌داد از ترس سر جایم میخکوب شده بودم.

جامعهٔ پزشکی ده‌ها سال در برابر سندرم مرگ ناگهانی نوزاد تسلیم بود، تا اینکه در اوایل دههٔ ۱۹۹۰ محققان به کشف مهمی رسیدند. آن‌ها متوجه شدند بچه‌هایی که به پشت خوابانده می‌شدند نصف بچه‌هایی که روی شکم خوابانده می‌شدند بر اثر این سندرم می‌مردند.(۹) بله، نصف!

این یافته مستحق جشن‌گرفتن -و البته اقدام فوری- بود، چراکه می‌توانست سالانه جان صدها هزار نفر را نجات دهد. به همین خاطر، جامعهٔ بهداشتی در انتشار آن درنگ نکرد.

دولت آمریکا کارزار بلندپروازانهٔ «به پشت بخوابان» را راه انداخت تا، به کسانی که تازه بچه‌دار شده بودند، اهمیت خواباندن نوزادان به پشت را گوشزد کند.(۱۰) مؤسسهٔ ملی بهداشت[۲۶] شبکه‌های

تلویزیونی را پر از تبلیغات، و بیمارستان‌ها و مطب پزشکان را پر از بروشورهای مربوطه کرد.

البته تضمینی برای موفقیت نبود. خیلی از این کارزارها شکست می‌خورند و علت اینکه مسئولان بهداشتیِ سرخورده تماس‌های زیادی با من می‌گیرند هم همین است. همین اواخر اقدامی پرسروصدا برای کاهش چاقی انجام شد؛ به این شکل که در رستوران‌های زنجیره‌ای کالری غذاها به مشتریان نشان داده می‌شد، زیرا باور بر این بود که نشان‌دادن کالری موجود در ساندویچ بیگ‌مک یا قهوهٔ فراپوچینو باعث می‌شود مردم کمتر کالری مصرف کنند.(۱۱) البته ... این باوری اشتباه بود. در اقدامی دیگر، در سال ۲۰۱۰، مسئولان بهداشتی آمریکا سعی کردند مردم را قانع کنند تا هر سال واکسن آنفولانزا بزنند.(۱۲) در خوش‌بینانه‌ترین حالت، این کار اثری حداقلی داشت: قبل از این اقدام ۳۹ درصد آمریکایی‌ها واکسن آنفولانزا می‌زدند(۱۳) و بعد از این اقدام ۴۳ درصد.(۱۴) بنابراین بعید نبود کارزارِ «به پشت بخوابان» هم سرنوشتی مثل بقیه پیدا کند و فقط بتواند تأثیری کم در مشکلی بزرگ داشته باشد.

خوشبختانه موفقیت این کارزار شگفت‌آور بود. بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۲۰۱۰، درصدِ بچه‌هایی که به پشت خوابانده می‌شدند از ۱۷ به ۷۳ رسید و مرگ‌های ناشی از سندرم مرگ ناگهانی نوزاد بسیار کاهش

یافت.(۱۵) «به پشت بخوابان» هنوز هم توصیه می‌شود. سال ۲۰۱۶ که در فیلادلفیا زایمان کردم، بااینکه ده‌ها سال از شروع کارزار می‌گذشت، پزشکم بروشور «به پشت بخوابان» را به من داد.

چرا «به پشت بخوابان» تبدیل به کارزاری موفق شد، ولی بقیه نشدند؟ سؤال پراساد راجع به زمان‌بندی مرا واداشت تا فرضیه‌ای شکل دهم.

بچه‌دارشدن بدون شک یکی از مهم‌ترین نقاط عطف زندگی است. تا روز قبل از تولد، بچه‌ای در کار نیست که لازم باشد غذا بخورد، لباس بپوشد، آرام شود یا نیاز به محافظت داشته باشد؛ ناگهان بووم، همه‌چیز دگرگون می‌شود. فرزندپروری تجربه‌ای جدید و متفاوت است، صرفاً این‌طور نیست که مجبور شوید عادتی را ترک یا روال قبلی‌تان را بر هم بزنید، بلکه به‌طور کامل از نو شروع می‌کنید، چه خوب باشد چه بد. در همین زمانِ حیاتی است که پیامِ «به پشت بخوابان» را دریافت می‌کنید، درحالی‌که هنوز با تجربهٔ جدیدتان خو نگرفته‌اید و می‌خواهید همه‌چیز را درست انجام دهید. به نظر من این بهترین زمان برای تغییر الگوهای رفتاری است. مهم نیست پدر و مادرتان، و پدر و مادرشان قبلاً چه کار می‌کردند، وقتی پزشک می‌گوید بچه را به پشت بخوابان، احتمالاً حرفش را گوش می‌کنید و به‌دنبال جدال با عادت‌های بدتان نمی‌روید.

حال، این را با کارزارهای بهداشت عمومی مقایسه کنید که می‌خواهند عادت‌های خوردن، سیگارکشیدن و واکسن‌زدن مردم را تغییر دهند. این برنامه‌ها معمولاً زمانی به سراغمان می‌آیند که وسط زندگی پرمشغله‌مان هستیم و روال کاری انعطاف‌ناپذیرمان جای کمی برای تغییر باقی می‌گذارد. به همین دلیل، گرچه اطلاعاتی که ارائه می‌دهند مسئلهٔ مرگ و زندگی است، تعجبی ندارد که بیشتر آن‌ها را نادیده می‌گیریم.

پس از بازدیدم از گوگل، فکر کردم این ایدهٔ بسیار مهمی است که کمتر به آن توجه شده است: وقتی می‌خواهید رفتار خودتان یا کس دیگری را تغییر دهید، اگر کارتان را با لوح سفید -یعنی شروع تازه- آغاز کنید، به‌طوری‌که عادت‌های قدیمی مزاحمتان نشوند، بسیار موفق‌تر خواهید بود.

فقط یک مشکل وجود دارد: لوح سفید واقعی بسیار نادر است. تقریباً هر رفتاری که می‌خواهیم تغییر دهیم رفتاری روزمره و معمول است که در روال زندگیِ جاافتاده و پرتکاپویمان تثبیت شده است.

ولی خوشبختانه تغییر بدون لوح سفید هم ممکن -و البته سخت- است. موقع گفت‌وگو با پراساد در گوگل، حدسم این بود که شاید بتوان احساس وجود لوح سفید را به آدم‌ها القا کرد، حتی وقتی که واقعاً

لوح سفیدی وجود ندارد.

اثر شروع تازه

در سال ۲۰۱۲، به محض اینکه از بازدید گوگل برگشتم، جلسه‌ای ترتیب دادم با حضور دانشجوی دکترای‌ام، هنگ‌چن دای[۲۷] (که اکنون استاد یوسی‌اِل‌اِی[۲۸] است) و جیسون ریس[۲۹]، عضو هیئت‌علمی دانشگاه هاروارد که برای فرصت مطالعاتی پیش ما آمده بود. مشتاق بودم ماجرای سؤال پراساد و حدس خودم را برایشان تعریف کنم، اینکه شاید آدم‌ها موقعی که فکر می‌کنند نوبت یک شروع تازه است راحت‌تر پذیرای تغییر باشند.

وقتی افکارم را برایشان بازگو کردم، به هیجان آمدند. آن‌ها با من هم‌نظر بودند که شاید زمان‌بندی نقشی اساسی در تغییر داشته باشد. ما می‌دانستیم که آدم‌ها وقتی می‌خواهند تغییری ایجاد کنند، به‌طور غریزی به‌دنبال لحظاتی می‌گردند که احساس یک شروع تازه به آن‌ها می‌دهد. مثلاً تصمیماتی را در نظر بگیرید که موقع سال نو گرفته می‌شود. اما تأکید علوم اقتصادی همیشه بر این بوده است که تمایلات ما همواره ثابت باقی می‌مانند، مگر اینکه شرایطی جدید پیش آید، مثلاً محدودیت‌های جدید، اطلاعات

جدید یا شوک قیمتی که باعث شود باورها یا بودجه‌مان را اصلاح کنیم. من، هنگ‌چن و جیسون به صحت این فرض شک داشتیم و معتقد بودیم لحظاتی خاص و قابلِ‌پیش‌بینی وجود دارد که شرایط در آن ثابت است، ولی ما احساس می‌کنیم باید خودمان را تغییر دهیم. ما، با ذوق و اشتیاق، برای یکدیگر از لحظاتی در زندگی‌مان حرف می‌زدیم که شروعِ تازه باعث شده بود متفاوت رفتار کنیم. راجع به نقاط اشتراک تجربیاتمان بحث می‌کردیم و سعی داشتیم بفهمیم چرا انگیزه‌مان تغییر کرده بود.

بیشترِ تغییراتی که در مواقع شروع تازه آغاز کرده بودیم کوچک بودند -تصمیم به ترک ناخن‌جویدن، غلبه بر ترس از رانندگی و نشستن پشت فرمان یا تغییر راهبردهای انتخاب شریک عاطفی پس از تجربهٔ جدایی. ولی من چیزهایی هم راجع به تغییرات مهم‌تر شنیده بودم. مثلاً اسکات هریسون[۳۰]، نویسندهٔ کتاب پرفروش عطش[۳۱]، در روز سال نو تصمیم گرفت شغلش به‌عنوانِ مجلس‌گرم‌کن باشگاه‌های شبانه را ترک کند تا بقیهٔ عمرش را بدون مصرف الکل به کارهای عام‌المنفعه اختصاص دهد.(۱۶) پس شروع تازه می‌تواند به تغییرات اساسی هم منجر شود.

من، هنگ‌چن و جیسون در جلسه‌مان خیلی سریع به قدرت سال نو پی بردیم، ولی حسی به ما می‌گفت این فقط یک نمونه از پدیده‌ای بزرگ‌تر است -یعنی یک نمونه از لحظاتی است که آدم‌ها آماده می‌شوند تا تغییر کنند، به‌خاطر اینکه حس می‌کنند شروعی تازه اتفاق افتاده است. چالش اصلی این است که سایر لحظاتی را شناسایی کنیم که باز هم می‌توانند چنین حسی ایجاد کنند، و بفهمیم چرا و چگونه انگیزهٔ تغییر را در ما به وجود می‌آورند.

هنگ‌چن کار را با بررسی تحقیقات انجام‌شده دربارهٔ نگاه مردم به تاریخ‌های خاص مثل سال نو و غیره شروع کرد و به نتیجهٔ جالبی رسید. جست‌وجویش او را به تحقیقاتی در روان‌شناسی کشاند که نظر

مردم راجع به گذر زمان را بررسی کرده بودند. او متوجه شد ما زندگی‌مان را به‌صورت طیفی نمی‌بینیم، بلکه آن را به «دوره» های مختلف تقسیم می‌کنیم و داستانی ادامه‌دار می‌سازیم که حول محور اتفاقات مهم یا فصل‌های زندگی‌مان شکل گرفته‌اند.(۱۷) یک فصل راجع به روز اولی است که پا به خوابگاه دانشجویی گذاشتید («سال‌های دانشجویی»)، فصلی دیگر راجع به اولین شغلتان است («دوران مشاوره‌دادن»)، فصل بعدی به تولد چهل‌سالگی‌تان اختصاص دارد و فصلی دیگر هم آغاز سال نو یا هزارهٔ جدید است.

این تحقیق به ما کمک کرد تا به این ایده برسیم که شروع فصلی جدید از زندگی، صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودن آن، می‌تواند به چشم مردم شبیه به یک لوح سفید باشد. این فصل‌ها لحظاتی هستند که در آن‌ها برچسب‌هایی که برای توصیف خودمان، هویتمان و شرایطمان به کار می‌بریم ما را وادار می‌کنند تا متناسب با آن‌ها تغییر کنیم. ما در یک آن از «دانشجو» به «نیروی متخصص»، از «اجاره‌نشین» به «صاحب‌خانه»، از «مجرد» به «متأهل»، از «بزرگ‌سال» به «والد»، از «نیویورکی» به «کالیفرنیایی» و از «شهروند دههٔ نود» به «آمریکایی قرن بیست‌ویکم» بدل می‌شویم. برچسب‌ها بر رفتارمان اثر می‌گذارند. وقتی به ما برچسب «رأی‌دهنده» (۱۸) (به‌جای کسی که رأی می‌دهد)، «هویج‌خور» (۱۹)

(به‌جای کسی که هر وقت بتواند، هویج می‌خورد) و «شکسپیرخوان» (۲۰) (به‌جای کسی که زیاد شکسپیر می‌خواند) زده می‌شود، این موضوع نه‌تنها بر نحوهٔ توصیفمان از خود، بلکه بر رفتارمان نیز اثر می‌گذارد.

اگر تابه‌حال موقع سال نو تصمیم جدیدی گرفته باشید، یعنی با اطمینان پیش‌بینی کرده باشید که «شمایِ جدید» در «سال جدید» فلان تغییر را خواهید کرد، از قدرت برچسب‌زنی استفاده کرده‌اید. داستان موردعلاقهٔ من راجع به قدرتِ سال نو ماجرای ری زهاب[۳۲] است. من پادکستی دربارهٔ تصمیم‌گیری دارم و او در یکی از قسمت‌ها مهمانم شده بود. ری از شروع هزارهٔ جدید، که فصل دههٔ ۱۹۹۰ از زندگی‌اش را به پایان می‌رساند، برای دگرگون‌کردن زندگی‌اش بهره برد.(۲۱)

ری قبل از تغییرش سیگاری و مشروب‌خور قهاری بود که گاهی‌اوقات پیش می‌آمد تمام وعده‌های غذایی‌اش را مک‌دونالد بخورد. ولی با گذر از سی‌سالگی، لاجرم، باید تغییر می‌کرد. او از بی‌پولی و بدقوارگی خسته شده بود.

فکر کرد شاید بتواند مثل برادرش دوندهٔ استقامت شود، ولی می‌دانست چنین کاری برای یک سیگاری

غیرممکن است. واضح بود که اولین قدمْ ترک سیگار است، ولی نمی‌توانست از پس این کار برآید. بارها سعی کرده بود، ولی هربار ولع سیگارکشیدن مانعش شده بود. او نیاز به محرک قوی‌تری داشت.

پس فکری به ذهنش رسید. تصمیم گرفت با شروع قرن جدید -شب سال نوی ۱۹۹۹- برای همیشه ترک کند. او می‌گوید «به این دلیل از این تاریخ استفاده کردم که به نظرِ همه نوعی به‌پایان‌رسیدن در آن نهفته است، یعنی دارد آخر قرن را اعلام می‌کند. مثل یک کلید شروع‌مجدد است برای بشریت».

ری، کمی قبل از نیمه‌شب ۳۱ دسامبر، آخرین سیگارش را کشید. به خودش گفت «اگر الان نتوانم، هیچ موقع نمی‌توانم».

روز بعد، با ولع شدیدی به سیگار از خواب بیدار شد. ولی یادش آمد که «امروز اول ژانویهٔ ۲۰۰۰ است» و با شروع هزارهٔ جدید از آستانهٔ مهمی گذر کرده و دیگر آن ری سابقی نیست که نمی‌توانست عادت به نیکوتین را کنار بگذارد. «در من چیزی مثل یک جرقهٔ کوچک می‌گفت که از پس این کار برمی‌آیم».

و ری از پسش برآمد -او سیگار را برای همیشه ترک کرد.

در سال ۲۰۰۳، توانست برندهٔ رقابت یوکان آرکتیک اولترا[۳۳] شود، یعنی یکی از سخت‌ترین مسابقات استقامت. او بی‌درنگ خاطرنشان کرد که شروع پیروزی‌اش از اولین روز سال ۲۰۰۰ بود. آن لحظه بود که هر تغییری را ممکن کرد.

ری یک نمونهٔ برجسته از کسانی است که از شروع سال نو الهام می‌گیرند تا زندگی خود را تغییر دهند. در اول ژانویهٔ هر سال، حدود ۴۰ درصد آمریکایی‌ها تصمیم می‌گیرند زندگی‌شان را بهتر کنند: تناسب اندام پیدا کنند، بیشتر پس‌انداز کنند، مشروب‌خوردن را ترک کنند یا زبانی جدید یاد بگیرند.(۲۲)

با تحویل سال انگار آن همه تلاشِ ناکام برای دوری از شبکه‌های اجتماعی، کسب نمرات عالی، همکارِ بهتری شدن و تغذیهٔ سالم تلاشِ آدم دیگری بوده است. سال قبل نتوانستید از پس مشکلاتتان برآیید یا سیگار را ترک کنید، ولی معتقدید «آن منِ قبلی بود و این منِ جدید».

من، هنگ‌چن و جیسون فکر کردیم اگر آدم‌ها واقعاً احساس کنند نو شده‌اند و رشد کرده‌اند، شاید همین کافی باشد تا در بعضی موارد به آن‌ها کمک کنیم بر مشکل مهمی غلبه کنند. ولی اول لازم بود این را آزمایش کنیم.

کار را با جمع‌آوری اطلاعات در این مورد شروع کردیم که آدم‌ها معمولاً چه زمانی به‌دنبال تغییر می‌روند.(۲۳) دیدیم که در مجموعه‌ای از داده‌های مختلف الگوی یکسانی وجود دارد. دانشجویان کارشناسی نه‌فقط در ژانویه، بلکه در روزهای آغازین هفته، بعد از روز تعطیلی، ابتدای ترم جدید و پس از روز تولدشان نیز بیشتر احتمال داشت که به باشگاه ورزشی سر بزنند (غیر از تولد ۲۱ سالگی‌شان -می‌توانید حدس بزنید چرا؟). علاوه‌براین، دیدیم که در ژانویه، دوشنبه‌ها[۳۴] و پس از تعطیلات جست‌وجوی کلمهٔ «رژیم» در گوگل و میزان تعیین اهداف جدید بالا می‌رود (با استفاده از داده‌های سایت استیک[۳۵] که سایتی محبوب برای تعیین هدف است). همچنین روز تولد افراد با تعیین هدفِ بیشتر در سایت استیک رابطه داشت.

یافته‌های ما تصویر خوبی از آن چیزی نشان دادند که من، هنگ‌چن و جیسون آن را «اثر شروع تازه»[۳۶] می‌نامیم.

وقتی از تعدادی از آمریکایی‌ها پرسیدیم احساسشان دربارهٔ تاریخ‌های شروع تازه، مثل سال نو یا روز تولدشان چیست، بارها و بارها شنیدیم که می‌گفتند شروع تازه به آن‌ها نوعی حس روان‌شناختی «انجام دوباره»[۳۷] می‌دهد. آدم‌ها در این تاریخ‌ها احساس می‌کنند از شکست‌های قبلی‌شان فاصله گرفته‌اند و

الان کس دیگری هستند، کسی که می‌تواند بنا به دلیلی به آینده خوش‌بین باشد.(۲۴)

ما در تاریخ‌هایی که احساس شروع تازه می‌دهند بیشتر احتمال دارد به‌دنبال تغییر برویم، زیرا چنین لحظاتی به ما کمک می‌کنند یکی از موانع رایج بر سر راه شروع هدف را از پیش رویمان برداریم، یعنی این احساس که چون قبلاً شکست خورده‌ایم باز هم شکست خواهیم خورد.

این امر توضیح می‌دهد چرا من هر دوشنبه اطمینان دارم هفتهٔ پیشِ رو کارآمدتر از هفتهٔ قبل خواهد بود و اینکه چرا خیلی از دوستانم نه‌فقط در سال نو، بلکه در روز تولدشان هم تصمیمات جدید می‌گیرند. این شروع‌های تازه همچنین می‌توانند کاری کنند که درنگ کرده و با دید وسیع‌تری به اوضاع نگاه کنیم،(۲۵) و این موجب می‌شود که بیشتر به فکر تغییر بیفتیم.

حال که من، هنگ‌چن و جیسون این شواهد را در دست داشتیم و به‌خوبی می‌دانستیم چرا شروع تازه مهم است، به این فکر کردیم که آیا لحظات دیگری هم هستند که قابلیت دگرگون‌کردن زندگی را داشته باشند.

فراتر از تقویم

در اوایل دههٔ ۱۹۷۰، باب پس[۳۸]، وکیل کمیسیون برق فدرال[۳۹] آمریکا، موقعی که با دوستش به باغ‌وحش رفته بود، از نمایشگاه نخستینیان[۴۰] دیدار کرد. او، حین تماشای گوریل‌های داخل قفس، رو به دوستش کرد و با تأسف گفت «می‌دانم دقیقاً چه احساسی دارند».(۲۶)

کمی بعد، باب مدتی از کار قضایی‌اش فاصله گرفت تا ذهنش را آرام کند، به مسافرت برود و در باشگاه محلی به تدریس تنیس بپردازد. پس از مدتی فهمید که از وضعیت فعلی‌اش در مقایسه با زمانی که وکیل بود خوشحال‌تر است. ولی می‌دانست که این وضعیت زیاد طول نمی‌کشد -او دوست داشت زندگی تشکیل دهد و معتقد بود داشتن خانواده نیازمند شغلی ثابت مثل وکالت است.

دوباره کت‌وشلوار پوشید و به مصاحبهٔ کاری دفاتر حقوقی رفت. همه‌چیز داشت خوب پیش می‌رفت، تا اینکه روزی به‌قدری حالش بد شد که مجبور شد به خانه برگردد. در عرض دو روز، کارش به بیمارستان کشید. دریچهٔ قلبش دچار عفونت استاف[۴۱] شده بود و معلوم نبود خوب می‌شود یا نه.

سرانجام، این تجربه زندگی‌اش را دگرگون کرد. همان‌طور که روی تخت دراز کشیده بود و نگران مرگ و زندگی بود، به گذشته و حال فکر کرد، ازجمله پیشنهادات شغلی‌ای که به‌تازگی دریافت کرده بود. تصمیمش قاطع بود: او از وکالت متنفر بود. رویارویی با مرگ باعث شده بود به مسیری تازه بیندیشد. به قول خودش «مجبورم کرد با زندگی‌ام رودررو شوم».

باب فهمید که عاشق مربیگری تنیس است. شغل ثابت وکالت را کنار گذاشت و در سال ۱۹۷۳، تنها با چند شاگرد، آکادمی تنیس خود را افتتاح کرد. ده‌ها سال بعد که شاگرد آکادمی پررونقش بودم، برایم تعریف کرد و گفت که بهترین تصمیم زندگی‌اش همان بوده است.[۴۲]

آن موقع که روز و شب به شروع تازه فکر می‌کردم، به نظرم رسید که این ترس باب دربارهٔ سلامتی‌اش بود که به او شجاعت داد تا فصلی از زندگی‌اش را تمام و فصل دیگری را آغاز کند. ولی این ربطی به رویدادهای درون تقویم نداشت، بلکه باب شروع تازه‌اش را مدیون یک رویداد پرمعنا در زندگی‌اش بود.

انگیزه‌ای که مربی تنیس سابقم را به شروع دوباره واداشت بیماری‌اش بود. ولی تحقیقات نشان داده‌اند اتفاقات ساده‌ای مثل سفر بین دو شهر دور از هم، ارتقای شغلی یا حتی چیز پیش‌پاافتاده‌ای مثل اخلال در مسیر رفتن به سر کار نیز می‌توانند چنین تأثیری داشته باشند.

دو روان‌شناس، در مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۴ منتشر کردند، بیش از صد نفر از کسانی را مورد مطالعه قرار دادند که می‌خواستند تغییرات معناداری در زندگی‌شان ایجاد کنند.(۲۷) این تغییرات چیزهایی بود مثل تغییر شغل، پایان‌دادن به یک رابطهٔ شخصی یا شروع یک رژیم غذایی. آن‌ها متوجه شدند ۳۶

درصد از تلاش‌های موفقْ پس از نقل مکان به خانهٔ جدید رخ می‌داد، درحالی‌که فقط ۱۳ درصد از تلاش‌های ناموفق به زمانِ پس از نقل مکان مربوط می‌شد. این اعداد نشان می‌دهد وقتی به‌دنبال تغییر هستیم، اخلال‌هایی که به‌خاطر جابه‌جایی‌های فیزیکی در زندگی‌مان ایجاد می‌شود به اندازهٔ شروع تازه‌ای که ناشی از رویدادهای تقویمی است قدرت دارند.

اما، برخلاف رویدادهای تقویمی، این شروع‌های تازه با پیش‌بینی‌های علوم اقتصادی مغایرت ندارند، چراکه واقعاً شرایط زندگی ما را تغییر می‌دهند -صرفاً نگاهمان را عوض نمی‌کنند. با این کار به ما کمک می‌کنند تا به مسیرهایی پی ببریم که قبلاً به آن‌ها توجه نمی‌کردیم. اعتصاب متروی لندن در فوریهٔ ۲۰۱۴ را در نظر بگیرید که باعث تعطیلی برخی ایستگاه‌ها شد و صدها هزار مسافر را مجبور کرد از مسیرهای جایگزین استفاده کنند.(۲۸) این اخلال باعث شد بعضی‌ها راه‌های جایگزین بهتری پیدا کنند و حدود ۵ درصد از مسافران مترو تغییرات مثبت و پایداری در عادت‌های رفت‌وآمدشان به وجود آورند. اخلال‌های فیزیکی، مثل نقل مکان و اعتصاب کارکنان حمل‌ونقل، می‌توانند رفتارهای قدیمی را تغییر دهند و به ما کمک کنند رویکرد بهتری پیش بگیریم. این اخلال‌ها همچنین همان مزایای شروع‌های تازه‌ای را دارند که تماماً روان‌شناختی‌اند و به ما کمک می‌کنند در حافظهٔ زندگینامه‌ایِ خودمان[۴۳] فصل‌های تازه‌ای را

شروع کنیم و به این ترتیب تغییر را امری مدیریت‌پذیرتر و جذاب‌تر بیابیم.

البته لازم به ذکر است که همهٔ اخلال‌ها مثل یکدیگر نیستند. به‌طور مثال، در مطالعه‌ای که بر روی دانشجویان انتقالی دانشگاه تگزاس اِی‌اَندام[۴۴] انجام شد، دو گروه دانشجو وجود داشت: آن‌هایی که از خارج از شهر آمده بودند و آن‌هایی که از یک دانشکدهٔ محلی کوچک آمده بودند.(۲۹) این مطالعه کسانی را که محیطشان یکسان باقی مانده بود با کسانی مقایسه کرد که محیطشان عوض شده بود. بعضی از دانشجویان انتقالی تنها تغییر اندکی را در محیطشان احساس می‌کردند -روال بیشتر کارهایشان یکسان باقی مانده بود و با همان دوستان در همان پاتوق‌ها تعامل می‌کردند- درحالی‌که عده‌ای دیگر اخلال‌های بیشتری را تجربه می‌کردند.

این مطالعه در پی آن بود که ببیند آیا نوعِ تغییری که یک دانشجو تجربه می‌کند تأثیری بر عادت‌های تلویزیون‌دیدن، روزنامه‌خواندن و ورزش‌کردن او دارد یا نه. نتایج نشان داد شدت تغییرْ تأثیر زیادی دارد. بیشتر دانشجویانی که محیطشان تغییر زیادی نکرده بود (بسیاری از آن‌ها از دانشکدهٔ محلی کوچک آمده بودند) روال‌های قبلی خود را حفظ می‌کردند، ولی آن‌هایی که تغییر بزرگ‌تری را تجربه می‌کردند بیشتر امکان داشت رفتارشان را عوض کنند. من، هنگ‌چن و جیسون هم در تحقیقمان دیده بودیم که

بعضی روزهای تقویم واکنش بیشتری را برمی‌انگیزند.(۳۰) به‌طور مثال، سال نو معمولاً نسبت به یک دوشنبهٔ معمولی تأثیر خیلی بیشتری بر رفتار دارد. هرچقدر روز مدنظر خاص‌تر باشد، بیشتر به ما کمک می‌کند تا یک گام به عقب برداریم، خود را از نو سازمان‌دهی کنیم و از گذشته‌مان جدا شویم.

هرقدر بیشتر به این تحقیق فکر می‌کنم، برایم روشن‌تر می‌شود که قابلیت ایجاد شروع تازه به اندازهٔ کافی مورد استفاده قرار نگرفته است. وقتی به‌دنبال تغییر هستیم، می‌توانیم شکل محیطمان را عوض کنیم. این کار به ما کمک می‌کند تا بتوانیم در روال قدیمی و شیوه‌های قبلی تفکرمان اخلال ایجاد کنیم. اقدامات ساده‌ای مثل پیداکردن یک کافهٔ جدید برای کارکردن یا ورزش‌کردن در باشگاهی جدید می‌توانند این هدف را برآورده کنند. همچنین باید از سایر تغییرات زندگی نیز بهره ببریم تا مهم‌ترین چیزهای زندگی‌مان را دوباره ارزیابی کنیم. چیزهای مختلف مثل یک بیماری، ارتقای شغلی یا نقل مکان به شهری دیگر می‌توانند اخلالی را که برای دگرگون‌کردن زندگی‌مان نیاز داریم در اختیارمان قرار دهند.

معایب شروع تازه

دو سال بعد از بازدیدم از گوگل، دانشجوی دکتری‌ام، هنگ‌چن، پیش من آمد تا دربارهٔ ایده‌ای صحبت

کند که برای پایان‌نامه‌اش به ذهنش رسیده بود. می‌خواست روی لیگ برتر بیسبال آمریکا[۴۵] (اِم‌اِل‌بی) کار کند. تعجب کردم، چون هیچ‌وقت متوجه نشده بودم که به مسابقات ورزشی علاقه دارد.

ولی وقتی راجع به برخی از قوانین معاوضهٔ بازیکن بین لیگ ملی و لیگ آمریکایی[۴۶] توضیح داد، فهمیدم این علاقه‌اش از کجا پیدا شده است. از من پرسید آیا می‌دانم وقتی بازیکنی در میانهٔ فصل بین دو لیگ معاوضه می‌شود، آمارش هم از ابتدا محاسبه می‌شود، انگار که فصل برایش دوباره آغاز شده است. ولی وقتی معاوضه درون یک لیگ اتفاق می‌افتد، آمار جدید با آمار قدیم ادغام می‌شود، گویی چیزی تغییر نکرده است.

منظورش را فهمیدم. هنگ‌چن به بیسبال علاقه پیدا کرده بود چون «شروع مجددِ» ناشی از معاوضه‌های بین لیگ برای بازیکنان نوعی شروع تازه محسوب می‌شود -به معنای واقعی، یک لوح سفید برای آمارشان است. ما در هیچ‌یک از تحقیقاتی که تا آن زمان دربارهٔ شروع تازه انجام داده بودیم به چنین شروع مجددی نپرداخته بودیم.

ولی شروع مجدد همه‌جا هست. هر روز که از خواب بیدار می‌شوم، ساعت هوشمندم می‌گوید که هنوز

هیچ قدمی برنداشته‌ام -قدم‌های دیروزم مربوط به قبل‌اند و امروز باید از نو شروع کنم. در هر ترم تحصیلی، عملکرد دانشجویان در سایر دروس بر نمره‌ای که از کلاس من می‌گیرند تأثیری ندارد. هرجا را نگاه کنید، گزارش‌های سودآوری، آمارهای فروش و بقیهٔ آمارهای مربوط به عملکرد مدام به‌صورت هفتگی، ماهانه یا سالانه پاک می‌شوند. وقتی هنگ‌چن با ایده‌ای که دربارهٔ پایان‌نامه‌اش در سر داشت پیش من آمد، هنوز نمی‌دانستیم این شروع مجددها چطور بر حرکت افراد به‌سمت اهدافشان تأثیر می‌گذارند.

هنگ‌چن می‌خواست ببیند وقتی دو بازیکن بیسبال، که به‌لحاظ آماری هم‌تراز هستند، تغییر عمده‌ای را تجربه می‌کنند -یعنی به تیم دیگری منتقل می‌شوند- ولی فقط یکی از آن‌ها لوح سفید دریافت می‌کند [و آمارش از ابتدا محاسبه می‌شود]، چه اتفاقی می‌افتد. دو بازیکن را با نام‌های جکی رابینسون و جکی رابینز در نظر بگیرید که در طول فصل عملکرد یکسانی داشته‌اند. حال، فرض کنید هر دو در اواسط فصل به تیمی دیگر منتقل می‌شوند، با این تفاوت که جکی رابینسون به لیگ دیگر می‌رود و آمارش از ابتدا محاسبه می‌شود، ولی جکی رابینز داخل همان لیگ باقی می‌ماند و آمارش هم دست نمی‌خورد. فکر می‌کنید چه می‌شود؟

هنگ‌چن داده‌های چهل فصل از اِم‌اِل‌بی را تحلیل کرد و دید پاسخ این سؤال بستگی به این دارد که عملکرد این دو نفر تا قبل از معاوضه چطور بوده است.(۳۱) اگر بازیکنی عملکرد بدی داشته باشد[۴۷]، پس از اینکه به تیمی در لیگ دیگر منتقل شد، عملکردش بهتر می‌شود. این بازیکنان، در مقایسه با آن‌هایی که به تیمی داخل همان لیگ منتقل می‌شوند، پیشرفت بیشتری می‌کنند و این یافته با کارهای قبلی ما راجع به شروع تازه سازگار است.

در سال ۲۰۰۴ که دانشجوی دکتری بودم، تیم شهر من (بوستون ردساکس[۴۸]) از چنین پدیده‌ای منتفع شد. اورلاندو کابررا[۴۹]، که در پست شورت‌استاپ[۵۰] بازی می‌کرد، در میانهٔ فصل از مونترال اکسپوز[۵۱]، که در لیگ دیگری بود، به تیم ما منتقل شد.(۳۲) قبل از معاوضه، میانگین توپ‌زنی اورلاندو در طول فصل ۰.۲۴۶ بود که کمتر از میانگین اِم‌اِل‌بی، یعنی ۰.۲۶۵، بود. ولی از بخت خوب طرفداران ردساکس، پس از آمدنش به تیم جدید، آمارش از ابتدا محاسبه شد و میانگین توپ‌زنی‌اش با ۲۹ درصد رشد به ۲۹۴ رسید.

جالب‌تر این بود که، بر اساس یافته‌های هنگ‌چن، شروع تازه همیشه مثبت نیست. بازیکنانی که قبل از معاوضه میانگین توپ‌زنی بالایی داشتند[۵۲] (که نشان می‌داد روی دور موفقیت هستند)، پس از معاوضه

افت می‌کردند. این افت زمانی بیشتر بود که بازیکن به تیمی در لیگ دیگر منتقل می‌شد و درنتیجه آمار مربوط به میانگین توپ‌زنی‌اش پاک می‌شد (این نشان می‌دهد الگوی مشاهده‌شده صرفاً به‌خاطر اثر بازگشت به میانگین[۵۳] نبود). برخلاف بازیکنان ضعیف که از شروع مجدد آمارشان نفع می‌بردند، بازیکنان خوب از شروع مجدد آمار متضرر می‌شدند. این باعث می‌شد عملکرد قبلی‌شان را تمام‌شده ببینند و مجبور شوند دوباره از اول شروع کنند.

جَرِد سالتالاماکیا[۵۴] از جمله کسانی بود که تجربه به او آموخت وقتی بازیکنی فصل موفقی را پشت سر می‌گذارد، شروع تازه می‌تواند به ضررش تمام شود.(۳۳) او، که پست توپ‌گیر[۵۵] را داشت و در سال ۲۰۰۷ با میانگین ۰.۲۸۴ برای آتلانتا بریوز خوب توپ می‌زد، در اواسط فصل به تگزاس رنجرز[۵۶] منتقل شد. همان‌طور که هنگ‌چن انتظار داشت، تا ماه اکتبر میانگین توپ‌زنی‌اش با ۱۳ درصد کاهش به ۰.۲۵۱ رسید.

مطالعهٔ بیسبال یکی از چندین مطالعهٔ هنگ‌چن بود که چنین الگویی را نشان می‌داد. او، در مطالعات دیگرش، از افراد خواست تکالیفی همچون جست‌وجوی کلمات یا پیگیری اهداف شخصی‌شان را انجام دهند.(۳۴) او بارها و بارها مشاهده کرد شروع مجدد به افرادی که عملکرد ضعیفی داشتند کمک

می‌کرد تا بهتر شوند، ولی به کسانی که عملکرد خوبی داشتند ضربه می‌زد.

این درسی مهم و هشداردهنده است: شروع تازه به نفع همه نیست. وقتی روی دور موفقیت باشید، هر اختلالی می‌تواند ترمزتان را بکشد. ما این را هم در خانه و هم در محیط کار دیده‌ایم. گرچه شاید خودِ این اختلالْ موضوع مهمی نباشد و چه‌بسا پیش‌پاافتاده به نظر برسد، پیامدهایش می‌تواند شما را از پا درآورد. مثلاً فرض کنید دارید کارتان را با تمرکز و دقت انجام می‌دهید. ناگهان تماسی ناخواسته یا همکاری پرحرف مزاحمتان می‌شود. چه احساسی پیدا می‌کنید؟ همین وقفه می‌تواند تا آخر روزْ ترمزتان را بکشد. یا فرض کنید درحالی‌که دارید از رژیم غذایی سالم و جدیدتان -اسموتی برای صبحانه، سالاد برای ناهار، شامِ خانگی- به‌خوبی بهره می‌برید، ناگهان تعطیلات تابستانی و کیک قیفی از راه می‌رسد و باعث می‌شود هرگز نتوانید به عادات غذایی سالمتان برگردید.

یافته‌های هنگ‌چن دید جدیدی نسبت به برخی مطالعات قبلی به من داد. در دو پروژه‌ای که محققان سعی کرده بودند به دانشجویان کارشناسی کمک کنند تا به باشگاه‌رفتن عادت کنند (یکی از این پروژه‌ها را خودم انجام داده بودم)، همین الگوی مخرب تکرار شده بود. در هر دو مطالعه، تعطیلات اثر منفی گذاشته بود(۳۵): دانشجویانی که به باشگاه‌رفتن عادت کرده بودند، پس از بازگشت به دانشگاه،

عادتشان را کنار گذاشتند.(۳۶) اثر این اخلال زیاد بود و پیشرفت دانشجویان را کاملاً از بین برده بود.

این یافته‌ها و نتایج مطالعهٔ هنگ‌چن به‌خوبی نشان می‌دهد، بااینکه شروع تازه برای ایجاد تغییر مفید است، اما می‌تواند در روال‌های خوب زندگی اخلال ایجاد کند. بنابراین، هرکس که می‌خواهد عادات خوبش را حفظ کند باید به این نکته توجه کند.

چه زمانی دیگران را تشویق به تغییر کنیم؟

روزی در پاییز ۲۰۱۴، هزاران نفر از مردم آمریکا نامه‌ای دریافت کردند که، روی پس‌زمینهٔ قرمز آن، با قلم سفید درشتی نوشته شده بود «منتظر نمانید ... پس‌انداز کنید!».

همهٔ دریافت‌کنندگان این نامه دو ویژگی مشترک داشتند: در یکی از دانشگاه‌های بزرگی کار می‌کردند که آن دانشگاه‌ها به من و همکارانم در تحقیقاتمان کمک می‌کردند، و اینکه برای دوران بازنشستگی خود یا پولی پس‌انداز نمی‌کردند یا پس‌اندازشان کم بود.

تحقیقات قبلی نشان داده بود بسیاری از کسانی که پس‌انداز نمی‌کنند درحقیقت دلشان می‌خواهد که

بخشی از درآمدشان را برای آینده نگه دارند ولی راهش را نمی‌دانند.(۳۷) پس من و هنگ‌چن با همراهی دو متخصص در زمینهٔ پس‌انداز، جان بشیرز[۵۷] و اشلومو بنارتزی[۵۸]، به‌دنبال راهی می‌گشتیم که پس‌انداز را راحت کند -علاوه‌بر نامهٔ اصلی، نامهٔ دیگری را نیز برای افراد فرستادیم که هم به آن تمبر چسبانده شده بود و هم از قبل روی آن نوشته شده بود که نامه را به کدام نشانی بفرستند.(۳۸) برای شروعِ پس‌انداز فقط لازم بود گزینهٔ مربوطه را مشخص و برگه را امضا کنند. بقیهٔ کار به عهدهٔ ما بود که کاری کنیم تا بخش کوچکی از حقوق آینده‌شان به حساب پس‌انداز بازنشستگی‌شان منتقل شود.

درست است که دوست داشتیم کاری کنیم افرادِ بیشتری پول پس‌انداز کنند، ولی بیش از همه برایمان جالب بود که بفهمیم آیا مهم است چه زمانی افراد را به تصمیم‌گیری دعوت کنیم؟ همه این امکان را داشتند که از همان لحظهٔ اول پس‌انداز را شروع کنند، ولی حدسمان این بود که خیلی‌ها ترجیح می‌دهند دردِ دریافت حقوق کمتر را حداقل کمی به تأخیر بیندازند. حسی به ما می‌گفت اگر در زمان درستی افراد را به تغییر دعوت کنیم، می‌توانیم تعداد بیشتری را قانع کنیم تا پس‌انداز را شروع کنند. این امر ما را یاد همان پرسشی می‌اندازد که پراساد هنگام بازدیدم از گوگل دربارهٔ زمان‌بندی پرسید.

هرچه تاکنون دربارهٔ شروع تازه گفته‌ام می‌تواند پاسخی به سؤال پراساد تلقی شود. ولی تحقیقاتی که به آن‌ها اشاره کردم تنها حکایت از این دارد که شروع‌های تازه لحظاتی هستند که آدم‌ها در آن‌ها به‌طور طبیعی تغییر می‌کنند. یعنی سؤال پراساد همچنان بی‌پاسخ باقی می‌ماند: او می‌خواست بداند گوگل چه زمانی باید تغییر را تسهیل کند.

بعضی از تحقیقاتی که به همراه هنگ‌چن و جیسون انجام داده‌ام اشاره‌ای به پاسخ این سؤال دارد. ما، در طول چند مطالعهٔ پیمایشی، دانشجویان کارشناسی دانشگاه پنسیلوانیا را، که مصرانه به‌دنبال اهدافشان بودند، به کار گرفتیم و به آن‌ها قول دادیم که کمکشان کنیم. سپس از آن‌ها خواستیم ثبتِ‌نام

کنند تا در تاریخی مشخص از طریق ایمیل به آن‌ها یادآوری شود که رفتارهای جدید و بهتر را شروع کنند. نکتهٔ آزمایش این بود که ما نحوهٔ جمله‌بندیِ تاریخ شروع را دست‌کاری کردیم.(۳۹) در یک مطالعه، برای عده‌ای از دانشجویان بیستم مارس را «اولین روز بهار» و برای عده‌ای دیگر «اولین روز تعطیلات تابستانی دانشگاه» معرفی کردیم. در مطالعه‌ای دیگر، برای عده‌ای از دانشجویان چهاردهم مارس را «اولین روز تعطیلات تابستانی دانشگاه» و برای عده‌ای دیگر «روز اداری دانشگاه» (یک اسم بی‌معنا که خودمان درست کرده بودیم) معرفی کردیم.(۴۰)

در هر دو مطالعه (و مطالعات دیگر)، وقتی آن تاریخ را به‌شکل یک شروع تازه تداعی می‌کردیم (مثل «اولین روز بهار»)، در مقایسه با وقتی که آن را به‌شکل یک روز معمولی معرفی کردیم (مثل «سومین پنجشنبهٔ مارس»)، دانشجویان آن را زمان مناسب‌تری برای دنبال‌کردن اهدافشان تلقی می‌کردند. وقتی تاریخ پیشنهادی ما با شروعی تازه تداعی می‌شد، دانشجویان بیشتری تمایل پیدا می‌کردند تا یادآوری ما را برای شروع به تغییرکردن دریافت کنند و فرقی نداشت که آن تغییرْ عادت به رفتن به باشگاه بود یا بهبود کیفیت خواب یا وقت‌گذرانی کمتر در شبکه‌های اجتماعی. سایر محققان علوم رفتاری نیز در مطالعات تعقیبی الگوی مشابهی را در میان کسانی یافته‌اند که می‌خواستند

رژیم بگیرند.۴۱)[۵۹] تیم دیگری نیز در تحقیقی جدیدتر نشان داد وقتی مردم تقویم‌های هفتگی اصلاح‌شده را می‌دیدند، نتایج مشابهی از خود نشان می‌دادند. وقتی تقویمْ امروز (که دوشنبه یا یکشنبه بود) را اولین روز هفته نشان می‌داد، مردم می‌گفتند انگیزهٔ بیشتری دارند تا فوراً در جهت اهدافشان قدم بردارند.(۴۲)

ولی این نتایجْ مربوط به چند مطالعهٔ پیمایشی کوچک است که در برخی از آن‌ها، به‌جای ردگیری رفتار افراد، صرفاً از آن‌ها پرسیده می‌شد پیش‌بینی می‌کنند چه کاری انجام دهند. همچنین بسیاری از این مطالعات روی دانشجویان کارشناسی انجام شده است که لزوماً مثل بقیه تصمیم نمی‌گیرند. من می‌خواستم بدانم آیا نیت تغییر واقعاً منجر به عمل می‌شود یا نه. به همین خاطر، به کمک همکارانم نامه‌های حاوی اطلاعیهٔ قرمزرنگ را به هزاران نفر از کارکنان دانشگاه فرستادیم و آن‌ها را ترغیب کردیم تا برای دوران بازنشستگی پس‌انداز کنند -می‌خواستیم ببینیم آیا شروع تازه می‌تواند به میان‌سالان، که روال زندگی سفت‌وسخت‌تری دارند، کمک کند تا تغییر معناداری در زندگی‌شان ایجاد کنند یا نه.

برنامه‌ریزی برای پس‌انداز اهمیت زیادی در شادکامی بلندمدت دارد، ولی بیشتر آمریکایی‌ها خیلی کم پس‌انداز می‌کنند.(۴۳) اگر شروع تازه می‌توانست بر تصمیم پراهمیت افراد برای پس‌انداز تأثیر بگذارد،

می‌فهمیدیم که به چیز مهمی رسیده‌ایم. به همین خاطر، به افراد این امکان را دادیم که یا همان لحظه پس‌انداز را شروع کنند یا در زمانی دیگر این کار را انجام دهند. این زمان دیگر، برای عده‌ای، یک تاریخ شروع تازه بود -پس از تولدشان یا ابتدای بهار- و برای عده‌ای دیگر یک تاریخ معمولی و یا روز تعطیلی که متضمن شروع تازه نبود، مثل روز مارتین لوتر کینگ.

قدرتِ شروع تازه چشمگیر بود.(۴۴) نامه‌هایی که افراد را تشویق می‌کرد پس از روز تولد یا اول بهار پس‌انداز را شروع کنند ۲۰ تا ۳۰ درصد مؤثرتر از نامه‌های «عادی» بود که از افراد می‌خواست هر وقت دلشان می‌خواهد پس‌انداز را شروع کنند. ما توانستیم با یادآوریِ شروع تازه کاری کنیم که همان فرصت برای تغییر رفتار جذاب‌تر جلوه کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد اگر فقط بتوانیم زمان‌بندی دعوت از افراد را درست انجام دهیم، می‌توانیم در طیف وسیعی از رفتارهای هدف‌محور جهش ایجاد کنیم -از شرکت در کلاس‌های آنلاین گرفته تا خرید وسایلی که مصرف انرژی بهینه دارند و برنامه‌ریزی برای چکاپ پزشکی.

این میزان از شواهد باعث شده است که اکنون، در مقایسه با سال ۲۰۱۲ که به بازدید از گوگل رفتم، با اعتمادبه‌نفس بیشتری بهترین زمان را برای ترغیب افراد به تغییر پیش‌بینی کنم و حداقل الان چند نفر

به حرفم گوش می‌دهند. پس از آنکه نتایج تحقیق شروع تازه را با پراساد در میان گذاشتم، برنامه‌نویسان گوگل یک «موتور لحظات»[۶۰] درست کردند تا زمان‌هایی را شناسایی کند که احتمال دارد کارکنان گوگل پذیرای تغییر باشند (مثلاً پس از ارتقای شغلی یا نقل مکان به دفتری دیگر).(۴۵) بعد، در زمان مناسب، موتور لحظات تلنگرهایی را برای کارکنان می‌فرستد تا آن‌ها را وادار به تغییر کند.

خوشبختانه، فقط گوگل نیست که به‌دنبال یافتن زمان مناسب برای تشویق دیگران به تغییر رفتار است. روزبه‌روز سازمان‌های بیشتری از شروع تازه استفاده می‌کنند تا آدم‌ها را ترغیب به تغییر کنند. مثلاً مؤسسات عام‌المنفعه برای جذب حمایت‌های مالی به‌دنبال زمان مناسب می‌گردند یا مشاوران منابع انسانی تلنگرهای انگیزشی خود را زمان‌بندی می‌کنند.(۴۶)

به‌دنبال فرصت‌های شروع تازه باشید

از وقتی من، هنگ‌چن و جیسون مقالهٔ شروع تازه را منتشر کرده‌ایم، هرساله حوالی سال نو سیلی از ایمیل از طرف خبرنگاران، مجریان تلویزیونی، شخصیت‌های رادیویی و پادکستی دریافت می‌کنم که می‌خواهند با من راجع به این موضوع صحبت کنند.

ولی پس از اینکه کمی صحبت می‌کنیم، خیلی از آن‌ها به آماری ناامیدکننده از پیمایشی اشاره می‌کنند که در سال ۲۰۰۷ انجام شده است: یک‌سوم از تصمیماتی که آمریکایی‌ها هنگام سال نو می‌گیرند تا آخر ژانویه بیشتر دوام نمی‌آورد و چهارپنجم این تصمیم‌ها هم به‌طور کلی با شکست مواجه می‌شوند.(۴۷) به همین خاطر، تقریباً همهٔ مصاحبه‌گران از من این سؤال بدبینانه ولی بجا را می‌پرسند: اگر این میزان از تصمیمات شکست می‌خورند، چرا خودمان را به زحمت می‌اندازیم؟ چرا دست از این سنت احمقانه برنداریم؟

می‌دانم این حرف از کجا نشئت می‌گیرد. من هم در زندگی از تصمیمات بی‌نتیجه‌ام سرخورده شده‌ام. ولی الان خودم را ملزم می‌دانم تا به مردم بگویم علم می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا موفق شوند. ولی این سؤال همچنان اعصابم را به هم می‌ریزد. به قول دیوید هسلهافِ[۶۱] بازیگر، «اگر بازی نکنید، نمی‌توانید گل بزنید».(۴۸)

به نظر من، تصمیمات سال نو عالی‌اند! تصمیمات اول بهار، روز تولد و دوشنبه‌ها هم همین‌طور. هر وقت تصمیمی بگیرید، دارید خود را وارد بازی می‌کنید. زیاد پیش می‌آید که تصور اینکه تغییرْ سخت و ترسناک است مانع حرکت ما شود. شاید فکرِ تغییر به سرتان زده باشد، ولی چون سخت به نظر

می‌رسد، انگیزهٔ خود را برای شروع آن از دست داده باشید. شاید قبلاً، در تلاش برای تغییر، شکست خورده باشید و فکر کنید باز هم شکست خواهید خورد. ولی به یاد داشته باشید که تغییر نیازمند تلاش چندباره است.

دوست دارم به بدبین‌ها یادآوری کنم که اگر نیمهٔ پر لیوان را ببینید، متوجه می‌شوید که ۲۰ درصد از اهدافی که مردم در ژانویه برای خود تعیین می‌کنند محقق می‌شوند. یعنی خیلی‌ها صرفاً به‌خاطر اینکه تصمیم به تغییر گرفتند زندگی‌شان عوض شده است. به ری زهاب فکر کنید که خود را از از یک سیگاریِ ناراحت و بدقواره به ورزشکاری در سطح جهانی بدل کرد. شروع تازه می‌تواند به بعضی‌ها کمک کند تا تغییرات کوچک به وجود آورند. ولی همچنین می‌تواند به شما اراده‌ای ببخشد تا به‌دنبال هدفی ترسناک بروید و به‌این‌ترتیب زندگی‌تان را متحول کند.

بنابراین، اگر امیدوارید که تغییری مثبت در زندگی‌تان ایجاد کنید، ولی به‌خاطر شکست قبلی‌تان و نگرانی از شکست مجدد به شانس خود بدبین هستید، توصیه می‌کنم به‌دنبال فرصت‌های شروع تازه باشید. آیا روز خاصی در پیش است که می‌تواند نشان‌دهندهٔ جدایی کامل از گذشته‌تان باشد؟ می‌تواند روز تولدتان، شروع تابستان یا یک دوشنبهٔ ساده باشد. آیا می‌توانید شرایط فیزیکی‌تان را تغییر دهید (یا

از کارکنانتان بخواهید شرایط فیزیکی‌شان را تغییر دهند)؟ شاید نقل مکان به خانه یا دفتری جدید شدنی نباشد، ولی کارکردن در یک کافه یا تغییر بعضی از روال‌های دیگرتان می‌تواند برای ایجاد تغییر کافی باشد. آیا راهی را می‌شناسید تا، با استفاده از آن، مسیرتان به‌سوی موفقیت را دوباره از سَر بگیرید؟ درست است که مربی تیم بیسبال نیستید، ولی شاید بتوانید اهداف فروش سالانه‌تان را تبدیل به اهداف ماهانه کنید تا شروع تازه‌های بیشتری برای خود (یا کارکنانتان که مشکل دارند) ایجاد کنید. فقط حواستان باشد وقتی عملکردشان خوب است، با ایجاد شروع مجدد روال خوبشان را خراب نکنید.

وقتی زمان مناسب برای شروع را پیدا یا ایجاد کردید، سؤال بعدی این است که چطور مسیر تغییر را با موفقیت طی کنید.

خلاصهٔ فصل

زمان ایدئال برای تغییر بعد از یک شروع تازه است.

شروع تازه انگیزهٔ شما را برای تغییر زیاد می‌کند، زیرا یا خودِ لوح سفید و یا احساسِ داشتن لوح سفید را

به شما می‌دهد؛ شکست‌هایتان را به گذشته حواله می‌دهد و خوش‌بینی‌تان را به آینده زیاد می‌کند. شروع تازه عادت‌های بدتان را مختل می‌کند و دید وسیع‌تری را به زندگی در اختیارتان می‌گذارد.

شروع تازه می‌تواند تاریخ تولد، سالگرد چیزی و یا روزی در تقویم باشد که متضمن شروعی نو است (سال نو، فصل نو، ماه نو یا هفتهٔ نو). شروع تازه می‌تواند ناشی از رویدادی پرمعنا در زندگی باشد، مثل ترس از مشکلات مربوط به سلامتی یا نقل مکان به شهری جدید. در آخر، شروع مجدد -وقتی شاخص‌هایی که از آن‌ها استفاده می‌کنید تا بتوانید عملکردتان را ردیابی کنید دوباره صفر می‌شوند- نیز می‌تواند منجر به شروع تازه شود.

گرچه شروع تازه می‌تواند منجر به تغییر مثبت شود، در صورتی که روی دور موفقیت باشید، ممکن است ترمزتان را بکشد و پیشرفتتان را معکوس کند. پس حواستان را جمع کنید.

یک زمان خیلی مؤثر برای تشویق دیگران -کارکنان، دوستان، یا اعضای خانواده- به تغییر مثبت بعد از شروع‌های تازه است.

۲. تکانشگری

ایستگاه متروی اودِنپلان[۶۲] کانون حمل‌ونقل استکهلم، پایتخت سوئد، است و شلوغ‌ترین مرکز شهر در این کشور به شمار می‌رود. روزانه صدها هزار مسافر از طریق این ایستگاه به محل کار، خانه، مطب دکتر، خرید، ملاقات کاری، قرار شام با دوستان و... می‌روند.(۱) ورود و خروج به ایستگاه اودنپلان همیشه تجربه‌ای کاملاً عادی بود -یا از پله استفاده می‌کردید یا پله‌برقی- تا اینکه، شبی در سال ۲۰۰۹، گروهی از متخصصان فنی، با بودجهٔ فولکس‌واگن، شروع به کار روی پروژه‌ای عجیب کردند. وقتی استکهلم به خواب فرو رفت، آن‌ها پنل‌های بزرگ سیاه و سفیدی را در سرتاسر پله‌های ورودی ایستگاه نصب کردند. با طلوع خورشید، آن‌ها آخرین ریزه‌کاری‌های شاهکار خود را به پایان رساندند.

چیزی که ساخته بودند به‌لحاظ فنی و هنری حیرت‌انگیز بود. پله‌های یکنواختِ ایستگاه اودنپلان جای خود را به کلیدهای غول‌پیکر پیانو داده بودند.

تصاویر بیرونی ایستگاه نشان می‌دهد تا قبل از این کار، تقریباً، همهٔ مسافرانْ پله‌ها را نادیده می‌گرفتند و

پله‌برقی را ترجیح می‌دادند.(۲) ولی روزی که پله‌های پیانویی نصب شدند مردم، کوچک و بزرگ، با تعجب به چیز غیرمنتظره و لذت‌بخشی می‌نگریستند که جلوی راهشان سبز شده بود.

وقتی فیلمی را که راجع به این شاهکار مهندسی ساخته شده است در ارائه‌هایم برای شرکت‌های مختلف نمایش می‌دهم، همهٔ ما از اینکه می‌بینیم بزرگ‌سالان، کودکان و حتی سگ‌ها، موقع خروج از ایستگاهِ شلوغ، روی پله‌ها بالا و پایین می‌پرند تا آهنگ بزنند لبخند به لب‌هایمان می‌آید. مردم همچنان که دارند با این اسباب‌بازی جدید ور می‌روند، دونفره می‌نوازند، فیلم می‌گیرند، دست‌هایشان را به هم می‌دهند و بلندبلند می‌خندند. شگفت‌آور اینکه به گزارش این فیلم، پس از نصب کلیدهای پیانو، میزان استفاده از پله‌های معمولی ایستگاه ۶۶ درصد افزایش یافت.(۳) این دقیقاً همان چیزی است که تیم فولکس‌واگن به دنبالش بود. آن‌ها می‌دانستند که فقط برداشتن چند قدم بیشتر در روز می‌تواند بر سلامتی مردم اثر بگذارد.(۴) به همین خاطر، راهکاری خلاقانه برای حل مشکلی رایج به ذهنشان رسید و این شد که پله‌های پیانویی را طراحی کردند.

هدف من از نشان‌دادن این فیلم به اعضای شرکت‌ها این نیست که پیشنهاد کنم در خانه و اداره پله‌های آهنگین نصب کنند، بلکه می‌خواهم به یکی از بزرگ‌ترین موانع تغییر رفتار و یکی از راه‌های مغفول برای

غلبه بر آن اشاره کنم.

[توضیح] این مانع ساده است: انجام کار «درست» غالباً در کوتاه‌مدت رضایت‌بخش نیست. شما به‌خوبی می‌دانید که بهتر است از پله استفاده کنید، ولی خسته‌اید و پله‌برقی هم از آن گوشه به شما چشمک می‌زند. می‌دانید که سر کار باید روی تکالیف مهم تمرکز کنید، ولی چرخیدن در شبکه‌های اجتماعی بیشتر کِیف می‌دهد. می‌خواهید خشمتان را کنترل کنید، ولی دادزدن بر سر همکار اعصاب‌خردکنتان رضایت‌بخش‌تر است. می‌دانید که شب قبل از امتحان باید سرتان در کتاب باشد، ولی پشت‌سرهم دیدنِ برنامهٔ شوندا رایمز[۶۴] خیلی وسوسه‌کننده‌تر است. اقتصاددان‌ها به این میل به ارضای فوری وسوسه‌ها در برابر پاداش‌های طولانی‌مدت «سوگیری زمان حال»[۶۵] می‌گویند، گرچه اسم رایج‌تر آن «تکانشگری»[۶۶] است و متأسفانه حالتی همه‌گیر است.(۵)

طبیعی است که من هم با این چالش دست‌وپنجه نرم کرده‌ام. مهلک‌ترین دوئلم با سوگیری زمان حال مربوط به وقتی است که در بوستون دانشجوی دکتری مهندسی بودم. فهمیده بودم اگر وقتی را برای ورزش کنار نگذارم، موقعی که باید تا دیروقت برنامه‌نویسی کنم و برای امتحان آماده شوم کم می‌آورم. ولی، بااینکه می‌دانستم ورزش برای سلامت جسم و روانم اهمیت دارد، فکرِ اینکه بعد از کلاس‌های

پشت‌سرهم و طولانی گرمکن بپوشم و به باشگاه بروم حالم را به هم می‌زد، خصوصاً وسط سرمای استخوان‌سوز بوستون.

به نامزدم، که الان همسرم شده، غر می‌زدم که «چطور خودم رو تا باشگاه بکشونم؟». او یک روز با کلافگی به نکته‌ای خوب (و البته بدیهی) اشاره کرد: «تو مثلاً مهندسی. نمی‌تونی از شم مهندسی‌ات استفاده کنی و راه‌حلی پیدا کنی؟».

بااینکه آن زمان ذهنم پر از مسئله‌های مهندسی بود، در کمال تعجب، به این مسئله از آن دید نگاه نکرده بودم. حرف گزندهٔ نامزدم باعث شد کلاه مهندسی‌ام را سر کنم و حواسم را به نیروهایی که مخالفم بودند جمع کنم تا بتوانم آن‌ها را از خودم دور کنم. در این مورد، نیروی مخالفْ مشخص بود. کاری که باید انجام می‌دادم -رفتن به باشگاه بعد از کلاس‌های پشت‌سرهم و طولانی- لذت آنی نداشت. فهمیدم برای حل مشکل باید کاری کنم که لذت آنی پیدا کند.

فقط یک قاشق شکر

دیزنی فیلم کلاسیک «مری پاپینز»[۶۷] را در سال ۱۹۶۴ عرضه کرد که با استقبال مردم و منتقدان روبه‌رو شد.(۶) در این فیلم جولی اندروز[۶۸] نقش یکی از شگفت‌انگیزترین پرستاران بچه در تاریخ سینما را بازی می‌کند. همان‌طوری که احتمالاً می‌دانید، مری پاپینز باید از دو کودک انگلیسیِ دوست‌داشتنی ولی اصلاح‌ناپذیری مراقبت می‌کرد که پدر و مادرشان نسبت به نیازهای آن‌ها بی‌تفاوت بودند. همهٔ پرستارهای قبلی در تأدیب این بچه‌های تُخس ناکام مانده بودند، ولی پاپینز با مسخره‌بازی‌های عجیب‌وغریب و سرودهای به‌یادماندنی‌اش از پس این کار برآمد.

احتمالاً نمی‌دانید که جولی اندروز ابتدا نقش مری پاپینز را به‌خاطر یکی از سرودهایی که باید می‌خواند رد کرد. والت دیزنی، برای اینکه او را از دست ندهد، از دو ترانه‌سرای مشهور، باب و ریچارد شرمن[۶۹]، خواست تا سرودی جذاب‌تر درست کنند.

باب سراسیمه به‌دنبال ایده‌ای بهتر بود تا اینکه دست سرنوشت مداخله کرد. روزی پسر هشت‌ساله‌اش از مدرسه آمد و گفت که واکسن فلج اطفال زده است. باب که فکر می‌کرد واکسن فلج اطفال دردناک است از او پرسید درد دارد یا نه. جواب پسرش الهام‌بخشِ یکی از مشهورترین سرودهای کودکان شد: «اوه نه؛ آن‌ها یک قطره از دارو را روی یک حبه قند ریختند».

عجیب است که، بر اساس تحقیقات انجام‌گرفته، ما به‌ندرت به این توصیهٔ حکیمانه عمل می‌کنیم و، موقع دنبال‌کردن اهداف بلندمدتمان، شرایط را برای خودمان شیرین نمی‌کنیم بلکه، بدون فکرکردن به سختی‌هایی که باید تحمل کنیم یا بکوشیم آن‌ها را کاهش دهیم، به‌دنبال هدفمان می‌رویم. وقتی تصمیم می‌گیریم یک رژیم غذایی سالم را شروع کنیم، سبدی شامل سالم‌ترین چیزها -کلم‌بروکلی، هویج، کلم‌برگ و کینوا[۷۰]- می‌خریم، بدون اینکه به طعمشان فکر کنیم. وقتی می‌خواهیم ادامه تحصیل بدهیم، به‌دنبال مفیدترین کلاس می‌گردیم، حتی اگر تحملش سخت باشد. وقتی در باشگاهی جدید ثبت‌نام می‌کنیم، مستقیم می‌رویم سراغ استپ‌میل[۷۱] که بسیار مفید ولی طاقت‌فرساست.

تحقیقی، با بررسی شیوهٔ مواجههٔ افراد با تغییر، نشان داد بیش از دوسوم افراد معمولاً، بدون توجه به سختی‌های کوتاه‌مدتی که قرار است با آن مواجه شوند، بر منافعی تمرکز می‌کنند که قرار است در بلندمدت به دست بیاورند.(۷) فقط ۲۶ درصد از شرکت‌کنندگان در این مطالعه می‌گفتند سعی می‌کنند خودِ پیگیری هدف را لذت‌بخش کنند.

توضیح خوبی برای این یافته وجود دارد: منافع بلندمدت غالباً همان انگیزهٔ پیگیری هدف یا ایجاد تغییر هستند. اگر به‌خاطر منافعِ بلندمدتِ ورزش، مطالعه، پس‌انداز، تغذیهٔ سالم و... نبود، کسی به خودش

زحمت تغییر نمی‌داد.

ولی داشتن ذهنیتِ معطوف به نتیجه می‌تواند اشتباه باشد. پژوهش‌های زیادی نشان داده است که ما به منضبط‌بودن خود بیش‌ازحد اطمینان داریم. به همین خاطر هم هست که هزینهٔ زیادی بابت عضویت در باشگاه می‌پردازیم، درحالی‌که اگر عضو نشویم و هزینهٔ هربار مراجعه را جداگانه پرداخت کنیم، ارزان‌تر برایمان تمام می‌شود؛(۸) یا در کلاس‌های آنلاینی ثبت‌نام می‌کنیم(۹) که هیچ‌گاه قرار نیست به پایان برسانیم؛ یا چیپس خانوادهٔ تخفیف‌دار می‌خریم(۱۰) تا در هزینه‌های ماهانه صرفه‌جویی کنیم، غافل از آنکه تا تکهٔ آخرش را در همان بار اول خواهیم خورد. خیال می‌کنیم «منِ آینده» تصمیمات خوبی خواهد گرفت، ولی اکثر مواقع «منِ زمان حال» تسلیم وسوسه‌ها می‌شود.

توانایی آدم‌ها در نادیده‌گرفتن شکست‌هایشان قابل‌ملاحظه است. خیلی از ما، حتی پس از بارها شکست‌خوردن، به‌جای درس‌گرفتن از اشتباهات گذشته، باز هم امید داریم که دفعهٔ بعد درست عمل کنیم. ما برای اینکه امیدوار باقی بمانیم به شروع تازه و چیزهای دیگر متمسک می‌شویم. این کار می‌تواند صبح‌ها ما را از رختخواب بیرون بکشد، ولی درعوض مانع از این می‌شود که هوشمندانه‌ترین راه را برای تغییر پیش بگیریم.

سوءبرداشت نشود. شروع تازه به ما کمک زیادی می‌کند تا ابتکار عمل را در دست بگیریم و شروع کنیم به پیگیری اهداف سخت. ولی اگر به موانع دیگری همچون سوگیری زمان حال توجه نکنیم، شروع تازه نمی‌گذارد هدفمان را با درایت پیگیری کنیم. اگر در ماه اُکتبر از دویدن در ساعت پنج صبح حالتان به هم می‌خورد، احتمالاً در سال نو هم احساس خوبی به آن نخواهید داشت.

دو روان‌شناس به نام‌های آیلت فیشباخ[۷۲] و کیتلین وولی[۷۳]، با علم به این موضوع، فکر کردند اگر بتوانیم دیگر دربارهٔ ارادهٔ خودمان اغراق نکنیم، شاید بهتر بتوانیم به اهدافمان برسیم. پیش‌بینی آن‌ها این بود که اگر تمرکزمان بر این باشد که اهداف بلندمدتمان را در کوتاه‌مدت لذت‌بخش‌تر کنیم -به بیان استعاری، به دارویمان یک حبه قند اضافه کنیم- موفق‌تر خواهیم بود.

آیلت و کیتلین، در مطالعه‌ای، شرکت‌کنندگان را به خوردن غذاهای سالم‌تر تشویق کردند.(۱۱) در مطالعه‌ای دیگر، آن‌ها را تشویق کردند تا بیشتر ورزش کنند.(۱۲) نکته این بود که برخی از شرکت‌کنندگان (که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند) تشویق می‌شدند غذاهای سالم یا ورزش‌هایی را انتخاب کنند که انتظار داشتند از آن‌ها بیشترین لذت را ببرند، درحالی‌که برخی دیگر صرفاً تشویق می‌شدند تا آن‌هایی را انتخاب کنند که بیشترین فایده را برایشان داشتند (کاری که اکثر ما به‌طور

طبیعی انجام می‌دهیم).

این دو روان‌شناس مشاهده کردند که تشویق آدم‌ها به جذاب‌کردن فعالیت‌های سالمْ نتایجی به‌مراتب بهتر به همراه دارد و باعث می‌شود پشتکار افراد در ورزش بیشتر شود و غذاهای سالمِ بیشتری بخورند. این نتایج ظاهراً شبیه به اتفاقی است که در ایستگاه متروی اودنپلان استکهلم افتاد. ولی خوب است به یاد داشته باشیم که گرچه این نتایج بدیهی به نظر می‌رسد، شیوه‌ای که اکثر ما برای پیگیری اهدافمان در پیش می‌گیریم -اعتمادبه‌نفس زیاد در توانایی‌مان در کنترل خود و انجام کارهای سخت- دقیقاً ۱۸۰ درجه مخالف با آن است.

به‌جای اینکه مثل نایکی بگوییم «فقط انجامش بده»[۷۴]، اگر بپذیریم انجام کارهای تلخْ سخت است و به‌دنبال راهی برای شیرین‌کردن آن‌ها بگردیم، می‌توانیم پیشرفت بیشتری بکنیم.

قبل از ترجیع‌بند به‌یادماندنی مری پاپینز، «یک قاشق شکرْ دارو را پایین می‌دهد»، بیتی است که ایدهٔ پشت تحقیق آیلت و کیتلین را بهتر نشان می‌دهد: «در هر کاری، چیز جذابی هست. آن را که پیدا کنی، کار را به بازی تبدیل کرده‌ای». علت تأثیرگذاری این سرود این است که با عقل جور درمی‌آید. هرکسی که با کودکان کار کرده باشد می‌داند که احمقانه است از آن‌ها بخواهیم به منافع بلندمدتِ کاری فکر کنند که برایشان ناخوشایند است. بچه‌ها کاری را که جذاب نباشد انجام نمی‌دهند.

ما بزرگ‌سالان هم، بااینکه مدارهای عصبی بهتری برای به‌تأخیرانداختن لذت‌ها داریم، اساساً شبیه بچه‌هاییم.(۱۳) ولی متوجهِ این موضوع نیستیم.

متأسفانه وقتی دانشجوی دکتری بودم و زورم می‌آمد که ورزش کنم، هنوز آیلت و کیتلین تحقیقاتشان را انجام نداده بودند و من نمی‌توانستم از یافته‌های آن‌ها استفاده کنم. ولی این پیشنهادِ نامزدم که از شم مهندسی‌ام برای حل مشکلاتم استفاده کنم ایده‌ای مشابه به من داد، ایده‌ای که سرانجام به من کمک

کرد تا بر طیف وسیعی از دوراهی‌های مربوط به کنترل خود (هم برای خودم و هم برای دیگران) غلبه کنم. این ایده، بدون اینکه بخواهم، مبتنی بر حرف‌های مری پاپینز و یافته‌های آیلت و کیتلین بود (حتی قبل از آنکه تحقیقشان انجام شود).

مشروط‌سازی وسوسه[۷۵]

همان موقع که دانشجوی سال اول دکتری بودم و می‌خواستم هرطور شده خودم را مجبور کنم که به باشگاه بروم، چالش دیگری نیز پیشِ رویم بود. به‌جای اینکه هر روز بعد از کلاس‌های طاقت‌فرسایم به سراغ تکالیف و مطالعهٔ درس‌هایم بروم، روی مبل لم می‌دادم و کتاب‌های سرگرم‌کننده می‌خواندم. به‌خصوص به کتاب‌های پرفروش و پول‌سازی مثل آثار جیمز پترسون[۷۶] و جی. کی. رولینگ[۷۷] علاقه داشتم. رمان‌خواندن برایم نهایت لذت و سرگرمی بود.

ولی باید وقتم را به کارهای مهم‌تری اختصاص می‌دادم. می‌خواستم دکتری مهندسی بگیرم -باید دست‌به‌کار می‌شدم و درس می‌خواندم. وقتی در امتحانات میان‌ترمِ نیمسال دوم دیدم که دارم یکی از سخت‌ترین درس‌های علوم کامپیوتر را می‌افتم، فهمیدم باید کاری کنم. تا قبل از آن نه‌تنها هیچ‌وقت

درسی را نیفتاده بودم، بلکه حتی به نمرهٔ مردودی نزدیک هم نشده بودم. چیزی باید تغییر می‌کرد.

خوشبختانه حرف نامزدم باعث شد جرقه‌ای در ذهنم بخورد که چطور هم‌زمان هم ورزش کنم و هم به اهمال‌کاری درسی‌ام پایان دهم. با خودم فکر کردم چطور است فقط موقع ورزش‌کردن به خودم اجازهٔ رمان‌خواندن بدهم؟ در این صورت، موقعی که باید درس می‌خواندم مجبور بودم قید هری پاتر را بزنم و همچنین باید به باشگاه می‌رفتم تا بفهمم آخرِ رمانی که دارم می‌خوانم چه می‌شود. این کار باعث می‌شد از ترکیب رمان و ورزش بیشتر لذت ببرم -رمان‌خواندن دیگر به من عذاب وجدان نمی‌داد و ورزش‌کردن هم سریع‌تر سپری می‌شد.

بیشتر که فکر کردم، دیدم روشی شبیه به این می‌تواند به من کمک کند خیلی از مشکلات دیگری را هم حل کنم که به کنترل خود مربوط هستند. به فرصت‌هایی پی بردم که می‌شد با یک تیر دو نشان زد. مثلاً دوست داشتم پدیکور کنم، ولی به نظرم اتلاف وقت بود. ولی اگر این کار را فقط موقعی انجام دهم که درس‌هایم را مطالعه کرده باشم چه؟ در این حالت، وقت کمتری تلف کرده‌ام، ناخن‌های پایم هم مرتب و لاک‌خورده شده است. چه می‌شود اگر پشت‌سرهم دیدنِ سریال محبوبم را به زمانی موکول کنم که لباس‌هایم را تا کرده باشم، غذا پخته باشم، ظرف‌ها را شسته باشم و بقیهٔ کارهای خانه را هم انجام

داده باشم؟ سال‌ها بعد که استاد شدم، فهمیدم اگر خوردن فست‌فود را مشروط به جلسه‌گذاشتن با دانشجویانِ ضعیفم کنم، به میزان کمتری غذاهای مضر خواهم خورد. برای اینکه به ساندویچ محبوبم برسم مجبور بودم جلسات مشاورهٔ بیشتری با دانشجویانم برگزار کنم و این کار باعث می‌شد درمجموع ساندویچ کمتری بخورم. نام این راهبرد را «مشروط‌سازی وسوسه» گذاشتم و هرجا که توانستم، آن را به کار گرفتم.

به‌عنوانِ یک محقق تازه‌کارِ علوم رفتاری و استادیار مدرسهٔ وارتون، می‌خواستم بدانم آیا مشروط‌سازی وسوسه برای دیگران هم مفید است یا نه. پس ایده‌ای را برای آزمودن آن در ذهن پروراندم.

روبه‌روی دفتر کارم در دانشگاه مرکز تناسب اندام پوتراک[۷۸] قرار دارد. این مرکز مهم‌ترین باشگاه ورزشی دانشگاه پنسیلوانیاست. برای اینکه ارزش مشروط‌سازی وسوسه را به‌طور علمی بسنجم، ابتدا بودجه و همکاران لازم را برای تحقیق آماده کردم.[۷۹] سپس اطلاعیه‌هایی را در سراسر محوطهٔ دانشگاه پخش کردیم و از هرکس که آی‌پاد داشت و می‌خواست بیشتر در پوتراک ورزش کند خواستیم تا در مطالعهٔ ما شرکت کرده و در ازای آن صد دلار دریافت کند. تنها کاری که باید انجام می‌دادند این بود که، در ابتدای نیمسال تحصیلی، یک ساعت را تحت نظر من در باشگاه بگذرانند و اجازه دهند، در طی سال

تحصیلی، تیم من به داده‌های مربوط به مراجعهٔ آن‌ها به باشگاه دسترسی داشته باشند.

مطابق انتظار، صدها دانشجو و کارمندِ مشتاق ثبت‌نام کردند. چه چیزی بهتر از اینکه کسی به شما کمک کند عادات ورزشی بهتری را شروع کنید و در ازای آن پول هم بگیرید؟

وقتی برای ملاقات اول به پوتراک آمدند، خبر خوش دیگری نیز در انتظارشان بود. ما، علاوه بر صد دلار، هدایایی نیز برایشان در نظر گرفته بودیم. ولی این هدایا و نحوهٔ استفاده از آن‌ها با یکدیگر فرق داشت.

به بعضی‌ها آی‌پادهایی دادیم که در آن به انتخاب خودشان چهار رمان صوتی محبوب ریخته شده بود (از قبل بررسی کرده بودیم که کتاب‌ها وسوسه‌انگیز باشند، مثل عطش مبارزه[۸۰] و رمز داوینچی[۸۱]). شرکت‌کنندگان پس از دریافت هدیه، درحالی‌که به فصل اول رمانی گوش می‌کردند که انتخابش کرده بودند، هم‌زمان ورزش هم می‌کردند. ولی بعد می‌فهمیدند که برای شنیدن فصل‌های بعدی کتاب باید مجدداً به باشگاه بیایند، چون باید آی‌پادشان را داخل کمد بگذارند و در را قفل کنند. آن‌ها فقط در حال ورزش‌کردن اجازه داشتند به کتاب صوتی گوش کنند. همه به منطق این آزمایش پی برده بودند -ما امیدوار بودیم این وسوسه بتواند آن‌ها را دوباره به باشگاه بکشاند.

گروه دومِ این مطالعه، که گروه کنترل محسوب می‌شدند، نیز تشویق می‌شدند تا بیشتر ورزش کنند و آن‌ها نیز باید در ابتدای پژوهش یک جلسه به باشگاه می‌آمدند و ورزش می‌کردند. ولی، به‌جای آی‌پادِ حاوی رمان صوتی، کارت هدیهٔ کتاب‌فروشی بارنز و نوبل[۸۲] دریافت می‌کردند. ازآنجاکه این افراد از قبل آی‌پاد داشتند[۸۳]، می‌توانستند از این کارت هدیه برای خرید محتوای صوتی استفاده کنند، ولی ما آن‌ها را تشویق به این کار نمی‌کردیم و عدهٔ کمی از آن‌ها هم چنین کاری کردند.

مطابق انتظارمان، شرکت‌کنندگانی که فرصت مشروط‌سازی وسوسه را پیدا کرده بودند بیش از گروه کنترل به باشگاه می‌رفتند.(۱۴) یک هفته پس از شروع مطالعه، آن‌هایی که آی‌پادهای قرضی را دریافت کرده بودند ۵۵ درصد بیشتر از اعضای گروه کنترل ورزش کرده بودند.

به‌علاوه، آن‌ها به مدت هفت هفته -هفته‌های منتهی به تعطیلات روز شکرگزاری- از فواید زیاد این کار بهره‌مند شدند. مشروط‌سازی وسوسه واقعاً ارزشمند بود.

ولی جالب‌ترین یافتهٔ ما این بود که چه کسی بیشترین نفع را از مشروط‌سازی وسوسه می‌برد. معلوم شد آدم‌هایی که برنامه‌ریزی برای شروعِ ورزش برایشان از همه‌چیز سخت‌تر بود -آن‌هایی که مشغلهٔ زیادی

داشتند- از مشروط‌کردن کتاب‌های صوتی به ورزش در باشگاه بیشترین بهره را می‌بردند.

بااینکه من و همکارانم انتظار این یافتهٔ آخر را نداشتیم، ولی سریع به منطق پشت آن پی بردیم. درواقع، همین زندگی پرمشغله بود که همان اول مرا به ایدهٔ مشروط‌سازی وسوسه رسانده بود و در دوره‌ای که دانشجوی دکتری بودم بسیار به کارم آمده بود.[۸۴] اتفاقاً آن‌هایی که سرشان خیلی شلوغ است بیش از بقیه به بهانه‌ای قوی نیاز دارند که آن‌ها را به‌سمت باشگاه (یا هر هدف دیگری در زندگی) بکشاند. ما آدم‌های سرشلوغ نمی‌توانیم برای رسیدن به اهدافمان فقط به نیروی اراده تکیه کنیم، چراکه بعد از انجام کارهایمان انرژی خیلی کمی برایمان باقی می‌ماند.

اما این مطالعه نتیجهٔ ناامیدکننده‌ای هم داشت. وقتی، هفت هفتهٔ بعد، تعطیلات روز شکرگزاری از راه رسید و باشگاه پوتراک تعطیل شد، اثربخشی مشروط‌سازی وسوسه هم از بین رفت (نمونه‌ای از اثر شروع تازهٔ مخرب). این یافته ما را به انجام تحقیق دیگری ترغیب کرد. من و همکارانم، به همراه شرکت آدیبل[۸۵] و باشگاه‌های تناسب‌اندام ۲۴ ساعته[۸۶]، برنامه‌ای یک‌ماهه تدارک دیدیم و آن را به هزاران نفر از اعضای این باشگاه‌ها پیشنهاد دادیم که می‌خواستند بیشتر ورزش کنند.۱۵)[۸۷] بعضی از ثبت‌نام‌کنندگان را صرفاً به ورزشِ بیشتر تشویق می‌کردیم (آن‌ها گروه کنترل بودند)، ولی گروه دیگرْ کتاب صوتی رایگان

دریافت می‌کردند، دربارهٔ مشروطسازی وسوسه آموزش می‌دیدند و به آن‌ها توصیه می‌شد گوش‌کردن به کتاب صوتی را محدود به زمان‌هایی کنند که در حال ورزش هستند.

نتایج نشان داد که در این یک ماه دادن کتاب صوتی رایگان و توضیح مشروطسازی وسوسه باعث شد احتمال حداقل یک بار ورزش در هفته ۷ درصد بالا برود. همچنین احتمال ورزش‌کردن به‌طور هفتگی تا هفده هفته پس از پایان مداخله نیز ادامه یافت (پس از آن دیگر پیگیری نکردیم و جمع‌آوری داده را متوقف کردیم. بنابراین شاید اثر آن از هفده هفته هم بیشتر بوده باشد). بااینکه نتایج این مطالعه به اندازهٔ مطالعهٔ قبلی -که نشان داده بود نگهداری آی‌پاد در کمد باعث رشد ۵۵ درصدی ورزش‌کردن می‌شود- خیره‌کننده نیست، ولی باز هم حائز اهمیت است، زیرا این رشد صرفاً به‌خاطر یک پیشنهاد به وجود آمده بود؛ ما برخلاف مطالعهٔ اول که در آن آی‌پادها را در کمد نگه می‌داشتیم، در این مطالعه محدودیتی بر رفتار افراد اعمال نکردیم. همچنین این مطالعه تأیید کرد که مشروطسازی وسوسه می‌تواند تغییری مهم و پایدار در رفتار ایجاد کند.

از این مطالعه می‌آموزیم اگر تفریحاتمان را هم‌زمان با تکلیفی انجام دهیم که نیازمند انگیزهٔ بیشتری است، در این صورت مشروطسازی وسوسه به‌خوبی عمل می‌کند (مثلاً فقط در باشگاه به کتاب صوتی

گوش کنید، نه در ماشین یا اتوبوس). ولی صرفاً پیشنهاد استفاده از مشروط‌سازی وسوسه می‌تواند فواید بلندمدتی را به همراه داشته باشد.

تحقیقات جدید در مدارس فلوریدا نشان می‌دهد مشروط‌کردن وسوسه به رفتارهای خوبی که گاهی از انجامشان می‌ترسیم می‌تواند، هم در بلندمدت و هم در کوتاه‌مدت، باعث تداوم آن رفتارها شود. وقتی به دانش‌آموزان اجازه داده می‌شد موقع حل مسئله‌های سخت ریاضی تنقلات بخورند، آهنگ گوش کنند یا با ماژیک بازی کنند، برخلاف تصور بسیاری از معلمان، تکلیفشان را بهتر انجام می‌دادند.(۱۶)

خوشبختانه وقتی که مشروط‌سازی وسوسه جواب می‌دهد، دیگر کسی از اهداف سخت نمی‌ترسد و می‌تواند وقت‌های تلف‌شده را جبران کند. تجربه به من نشان داده است مشروط‌سازی روی طیف وسیعی از مشکلات جواب می‌دهد، از پختن غذای خانگی گرفته (شرابْ بی‌شراب مگر اینکه غذا بپزم) تا تمام‌کردن پروژه‌ها (مثلاً گوش‌کردن به پادکست فقط موقع درست‌کردن آلبوم).

ولی متأسفانه نمی‌توان همه نوع کاری را به هم مشروط کرد. مثلاً پاسخ‌دادن به ایمیل نیاز به توجه کامل دارد، بنابراین نمی‌توانم آن را با کتاب صوتی، پادکست یا برنامهٔ تلویزیونی ترکیب کنم. به‌طور کلی، تکالیف شناختیِ سنگین را نمی‌توان به‌سادگی با یکدیگر ترکیب کرد. این قاعده دربارهٔ فعالیت‌های بدنیِ انرژی‌بر هم صدق می‌کند: خوردن ساندویچ یا شراب را نمی‌توان با ورزش‌کردن همراه کرد. این پیچیدگی‌ها نشان می‌دهد مشروط‌سازی وسوسه همیشه هم به رفع سوگیری زمان حال کمک نمی‌کند و

فقط می‌توان به چشم یکی از گزینه‌ها به آن نگاه کرد.

همچنین راهبرد مطمئنی نیست که از آن برای تغییر دیگران استفاده کنید، زیرا لازمهٔ آن نظارت افراد بر خودشان است. اگر متعهد به این کار نباشند، به‌سادگی می‌توانند تقلب کنند (بدون مشروط‌سازی، تسلیم وسوسه شوند!). در این حالت چه گزینهٔ دیگری دارید؟

جذاب‌ترکردن

در سال ۲۰۱۲، یانا گالوس[۸۸]، اقتصاددان جوان بااستعدادی که در مقطع دکتری در دانشگاه زوریخ مشغول تحصیل بود، به مشکلی پی برد که گریبانگیر ویکی‌پدیا -دانشنامه‌ای با پنجاه میلیون مدخل که به بیش از ۲۸۰ زبان موجود است- شده بود: بهترین ویراستارانش دسته‌دسته در حال ترک ویکی‌پدیا بودند.

چیزی که این چالش را برای یانا جالب می‌کرد این بود که ویراستاران -که ویکی‌پدیایی‌ها نام دارند و همهٔ مقاله‌ها، از «بازی تاج و تخت» گرفته تا مکانیک کوانتوم را درست و به‌روز نگه می‌دارند- هیچ پولی

نمی‌گیرند. به همین خاطر، پاداش مالی نمی‌توانست مشکل را حل کند.

اتکای ویکی‌پدیا به نیروی کار داوطلبْ آن را به بستری ایدئال تبدیل می‌کرد برای بررسی روش‌هایی غیرمالی که به افراد انگیزه می‌دهد تا تمام قابلیت‌هایشان را شکوفا کنند.(۱۷) این موضوع تحقیق برای یک اقتصاددان عجیب بود، زیرا فرض نظریهٔ اقتصادی این است که پولْ سلطان است. ولی تجربهٔ خود یانا به او یاد داده بود که آدم‌ها، غیر از پاداش مالی، به چیزهای خیلی زیادی اهمیت می‌دهند. لذت و امید به قدردانیِ همکاران برای او بسیار انگیزه‌بخش‌تر از فیش حقوقی بود. او می‌خواست این را به دیگر اقتصاددانان نیز ثابت کند و به خیل فزایندهٔ تحقیقاتی بپیوندد که با آن دسته از مدل‌های اقتصادی مقابله می‌کنند

که منابع انگیزه‌بخش غیرمالی را نادیده می‌گیرند. ویکی‌پدیا، به‌دلیل اینکه توانسته بود امپراتوری خود را با تکیه بر کار داوطلبانه بنا کند، بهترین جا برای بررسی نظریهٔ یانا به حساب می‌آمد.

یانا فرصت را مناسب دید تا هم تحقیقش را پیش ببرد و هم به یک سازمان تحسین‌برانگیز، یعنی ویکی‌پدیا، کمک کند. او معتقد بود مشکل ویکی‌پدیا در حفظ ویراستارانش -برای نظارت بر محتوای

آنلاین که گاهی یکنواخت و خسته‌کننده است- نشانهٔ دیگری از سوگیری زمان حال است. خلاصه اینکه اصرار به انجام تکالیف یکنواخت بدون وجود پاداش‌های فوری عذاب‌آور است. این موضوع نه‌تنها برای ما که به‌دنبال اهداف شخصی‌مان هستیم چالش‌برانگیز است، بلکه مانعی بر سر راه سازمان‌ها هم به شمار می‌رود، زیرا بعضی از کارهایی که باید انجام شوند همیشه لذت فوری به همراه ندارند.

یانا، که می‌خواست بیشتر راجع به مشکل ویکی‌پدیا بداند، به دورهمی‌های ماهانهٔ ویکی‌پدیایی‌های اطرافش وارد شد تا راجع به میزان ترک فعالیت در ویکی‌پدیا اطلاعات بیشتری پیدا کند. این دورهمی‌ها رسمی بودند و در رستوران‌ها و موزه‌ها برگزار می‌شدند. گروه‌های کوچکی از ویراستارانِ داوطلب گرد هم می‌آمدند تا دربارهٔ حیطهٔ تخصصی خود و مسائل مربوط به کارشان حرف بزنند. یانا، مدتی قبل، با چند نفر از مشارکت‌کنندگانِ مهم در ویکی‌پدیا دوست شده بود. او هم راجع به کارهای ویراستاری آن‌ها چیزهایی فهمیده بود (یکی از آن‌ها تخصصش ایسلند بود و دیگری قطار) و هم دربارهٔ چالش مهم ترک فعالیت، که اجتماعشان با آن روبه‌رو بود، اطلاعاتی به دست آورده بود. وقتی بیشتر با این فضا آشنا شد، فهمید که می‌تواند مشکل کم‌شدن ویراستاران را با ایجاد تغییری در پلتفرم ویکی‌پدیا حل کند، بدون اینکه این کار هیچ هزینه‌ای در بر داشته باشد.

پس ایده‌اش را با دوستان جدیدش در میان گذاشت. این ایده به‌قدری خوب بود که نتوانستند آن را نادیده بگیرند. مدیران ویکی‌پدیای آن اجتماعی که دوستش در آن حضور داشت موافقت کردند بگذارند یانا آزمایشی را بر روی چهار هزار ویراستار جدید انجام دهد.

او با شیر یا خط انداختن به عده‌ای از تازه‌کارانِ شایسته در ویکی‌پدیا گفت که به پاس تلاش‌هایشان تشویق شده‌اند و نامشان به‌عنوانِ برندهٔ جایزه روی سایت ویکی‌پدیا قرار گرفته است (ویکی‌پدیا برندگان را بر این اساس انتخاب می‌کرد که هر ویراستار چقدر مشارکت کرده و ماندگاری[۸۹] ویرایش‌هایش چقدر بوده است).[۹۰] داوطلبان ممتازی که مورد تقدیر قرار گرفته بودند بر اساس عملکردشان یک، دو یا سه ستاره هم دریافت می‌کردند که در کنار نام کاربری‌شان قرار می‌گرفت. سایر تازه‌کارانی که به همان اندازه محتوای ارزشمند تولید کرده بودند ولی بر اساس شیر یا خط انتخاب نشده بودند هیچ جایزهٔ نمادینی نمی‌گرفتند (و خبردار نمی‌شدند که اصلاً چنین جایزه‌ای هست).

فرضیهٔ یانا این بود که دریافت جایزه باعث می‌شود تکلیفِ یکنواخت و خسته‌کننده شبیه به نوعی بازی شود. آن‌ها تغییری در ماهیت کار به وجود نیاوردند، بلکه صرفاً عنصری جذاب و تشویقِ عملکرد خوب را به آن اضافه کردند.

احتمالاً حدس می‌زنید که آزمایش یانا موفقیت‌آمیز بود (اگر نبود، چرا باید آن را مطرح می‌کردم؟)، ولی چیزی که احتمالاً حدس نمی‌زنید این است که این کار فوق‌العاده مؤثر بود. نتایج پروژهٔ یانا خیره‌کننده بود: داوطلبانی که از آن‌ها تقدیر شده بود، در مقایسه با آن‌هایی که با عملکردی یکسان تشویقی

دریافت نکرده بودند، ۲۰ درصد بیشتر احتمال داشت تا دوباره در ماه‌های آینده برای ویکی‌پدیا داوطلبانه کار کنند.(۱۸) این اختلافْ ماندگاری زیادی داشت -داوطلبانی که جایزهٔ نمادین گرفته بودند ۱۳ درصد بیشتر احتمال داشت که یک سال بعد هنوز در ویکی‌پدیا فعال باشند.

آزمایش یانا روی ویکی‌پدیا همان چیزی است که به آن «بازی‌وارسازی»[۹۱] گفته می‌شود؛(۱۹) یعنی با اضافه‌کردن ویژگی‌های بازی‌ها، مثل جایزهٔ نمادین، احساس رقابت و جدول نفرات برتر، کاری کنیم فعالیتی که بازی نیست درگیرکننده‌تر شود و کمتر یکنواخت به نظر برسد. حدود یک دههٔ قبل، مشاوران کسب‌وکار خیلی راجع به بازی‌وارسازی غلو می‌کردند و آن را راهبردی معرفی می‌کردند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر به کارکنان خود انگیزه بدهند، بدین شکل که، بدون ایجاد تغییر در خودِ کار و صرفاً تغییردادن شکل و ظاهر آن، رسیدن به اهداف را هیجان‌انگیزتر جلوه دهند («آره! یک ستاره گرفتم!»). مثلاً سیسکو[۹۲]، که شرکتی خوشه‌ای[۹۳] در زمینهٔ فناوری است، برنامه‌ای را با هدف افزایش مهارت‌های کارکنانش در زمینهٔ شبکه‌های اجتماعی به‌شکلِ بازی به اجرا درآورد،(۲۰) بدین شکل که وقتی آموزش‌گیران سطوح مختلف کلاس را پشت سر می‌گذاشتند، به‌عنوانِ جایزه یک نشان دریافت می‌کردند. مایکروسافت نیز جدول‌های نفرات برتر را پدید آورد تا تأیید کیفیت ترجمه در محصولاتش

شکل بازی به خود بگیرد.(۲۱) مثال آخر اینکه شرکت نرم‌افزاری اس‌ای‌پی[۹۴] یک بازی درست کرد و، بر اساس عملکرد فروش کارکنان، به آن‌ها نشان اعطا می‌کرد و در جدول نفرات برتر قرارشان می‌داد.(۲۲)

در ظاهر، بازی‌وارسازی یک انتخاب راحت است: چرا یک شرکت نباید بخواهد کار را جذاب‌تر کند؟ ولی، همان‌طور که دو نفر از همکارانم در مدرسهٔ وارتون مشاهده کردند، بازی‌وارسازی، به‌عنوانِ یک راهبرد بالابه‌پایین برای تغییر رفتار، ممکن است به‌سادگی نتیجهٔ عکس دهد. ایتن مالیک[۹۵] و نانسی راثبارد[۹۶] هم مثل یانا هیجان‌زده بودند تا قابلیت بازی‌وارسازی انقلابی در بهره‌وری به پا کند. بنابراین، چند سال قبل، آزمایشی را روی چندصد فروشنده اجرا کردند که شغلی کسل‌کننده داشتند. این فروشندگان باید کسب‌وکارهای محلی را قانع می‌کردند کوپن‌هایی را برای محصولات و خدمات مختلف اختصاص دهند تا بعد بتوانند کوپن‌ها را در سایت شرکتشان به فروش برسانند (چیزی مثل سایت گروپن[۹۷]). درنهایت، فروشندگان درصدی از فروش هر کوپن دریافت می‌کردند.

ایتن و نانسی با همکاری طراحان حرفه‌ای بازی سعی کردند تا، با تهیهٔ یک بازیِ فروشندگی با اصطلاحات بسکتبالی، کارِ فروشندگی را جذاب‌تر کنند.(۲۳) در این بازی، فروشندگان با بستن قرارداد با مشتریانْ امتیاز کسب می‌کردند و هرچه قرارداد بزرگ‌تر بود، امتیاز هم بیشتر می‌شد. فروش به

مشتریان راغب «لی‌آپ»[۹۸] و به مشتریان غیرراغب «جامپ شات»[۹۹] نام‌گذاری شده بود. صفحه‌نمایش‌های عظیمی در کف سالن بخش فروش نصب شده بود که نام بهترین فروشندگان و گاهی هم تصاویر کارتونی بسکتبال مثل یک دانک[۱۰۰] موفق را نشان می‌داد. مرتباً ایمیل‌هایی به «بازیکنان» ارسال می‌شد که به آنان می‌گفت چه کسی دارد برنده می‌شود و وقتی بازی تمام می‌شد، برنده یک بطری نوشیدنی دریافت می‌کرد.

ایتن و نانسی، به‌منظورِ بررسی اثر این بازی بر عملکرد کارکنان، فقط به فروشندگان یکی از طبقات شرکت اجازهٔ حضور در بازی را دادند و فروشندگان دو طبقهٔ دیگر کنار گذاشته شدند. سپس عملکرد فروشندگانی را که بازی کرده بودند با سایرین مقایسه کردند.

این دو برخلاف انتظارشان دیدند که بازی‌کردن نه بهبودی بر عملکرد فروشندگان داشت و نه باعث شد احساسشان در محیط کار تغییر کند.(۲۴) ولی وقتی در داده‌هایشان عمیق شدند، به الگوی خیلی جالبی پی بردند.

آن‌ها در طول بازی سؤالاتی را از شرکت‌کنندگان پرسیده بودند: آیا شرکت‌کنندگان واقعاً بازی را «باور

کرده بودند»؟ آیا بازی را دنبال می‌کردند؟ آیا قوانین را می‌فهمیدند؟ آیا به نظرشان قوانین منصفانه بودند؟ این سؤالات برای این بود(۲۵) که ببینند کدام‌یک از فروشندگان «وارد حلقهٔ جادویی شده است».(۲۶) منظور از این اصطلاح این است که یک نفر چقدر می‌پذیرد که تحت قوانین بازی قرار بگیرد، نه قوانین عادیِ حاکم بر تعاملات روزمره.[۱۰۱] اگر آدم‌ها وارد حلقهٔ جادویی نشوند، بازی بی‌معناست. مثلاً وقتی من با پسر کوچکم مونوپولی بازی می‌کنم، اگر او همهٔ پول را از بانک بدزدد، یعنی وارد حلقهٔ جادویی نشده است. این یعنی بازی برایش جذاب نیست -هیچ هدف و چالشی برایش ندارد.

ایتن و نانسی هم این اصل را در مطالعه‌شان به کار گرفتند. فروشندگانی که به نظرشان این نوع بازی بسکتبال چرند بود (و نمی‌خواستند طبق قوانین بازی کنند)، پس از شروع بازی، احساس بدتری پیدا کردند و عملکرد فروششان کمی بدتر شد.[۱۰۲] بازی فقط به نفع آن دسته از فروشندگانی بود که کاملاً بازی را باور کرده بودند (در محل کار به‌طور معناداری سرزنده‌تر شدند).

ایتن و نانسی معتقدند این مطالعه یکی از اشتباهات رایجی را نشان می‌دهد که شرکت‌ها در زمینهٔ بازی‌وارسازی مرتکب می‌شوند. زمانی‌که کارکنان احساس می‌کنند رئیسشان دارد آن‌ها را مجبور می‌کند که در «سرگرمی اجباری» شرکت کنند، بازی‌وارسازی نه‌تنها کمکی نمی‌کند بلکه مضر است. و اگر

بازی به‌دردنخور باشد، نفعی به کسی نمی‌رساند (ساخت بازی به‌دردبخور نوعی هنر است). مثل این می‌ماند که ورزش‌کردن خود را مشروط کنید به حضور در یک سخنرانی کسل‌کننده.

با باور ممکن می‌شود

بااینکه آزمایش ایتن و نانسی ناامیدکننده بود، بازی‌وارسازی در خیلی از مواقع جواب می‌دهد. در بهترین حالت، بازی‌وارسازی کاری می‌کند تا دست‌یافتن به هدف موردنظر مسیر هیجان‌انگیزتری داشته باشد. نکتهٔ مهم این است که افراد باید به انتخاب خودشان وارد بازی شوند. وقتی بازی را باور کنند، نتایج خیره‌کننده خواهد بود.

نانسی استرال[۱۰۳] در یکی از قسمت‌های پادکستم مهمان من شده بود تا تعریف کند بازی‌وارسازی چطور زندگی‌اش را دگرگون کرد.(۲۷) او در سال ۲۰۰۸، وقتی همسر و پسرش را به فرودگاه رساند، حالت تهوع گرفت. اول فکر کرد مسمومیت غذایی است، ولی بعد که حالش بدتر شد، مجبور شد به بیمارستان برود. آنجا فهمید که سکته کرده است. روز بعد که بیدار شد، دکترها به او گفتند طرف چپ بدنش فلج شده است. بعید بود که بتواند کاملاً خوب شود و احتمالاً هیچ‌گاه نمی‌توانست دوباره راه برود.

ولی هنوز هم امیدی بود و نانسی حاضر بود هر کاری بکند تا دوباره استقلالش را به دست آورد -او می‌خواست در عروسی پسرش برقصد و از نوه‌های آینده‌اش مراقبت کند. متأسفانه فهمید، برای آنکه

بتواند دوباره حرکت کند، باید برنامهٔ توان‌بخشی فشرده‌ای را مدت‌ها دنبال کند.

او عزمش را جزم کرده بود و در دورانی که بستری بود روزی پنج ساعت تمرینات توان‌بخشی را انجام می‌داد. ولی سرانجام از بیمارستان مرخص شد و نوبت آن رسید که خودش هر روز تمرین‌ها را انجام دهد. باید هر روز خود را مجبور می‌کرد تا، طبق دستورالعمل فیزیوتراپیستش، حرکات مختلفی را انجام دهد، کاری که سخت و کسل‌کننده بود. جای تعجب ندارد که پایبندی به این قبیل برنامه‌ها خیلی کم است. احتمال اینکه نانسی هم کنار بکشد زیاد بود.

وقتی داشت به‌دنبال راهی برای ادامه‌دادن می‌گشت، چشمش به کارآزمایی بالینیِ[۱۰۴] یک برنامهٔ توانبخشی جدید خورد که در آن از بازی رایانه‌ای استفاده می‌شد. تمرین‌هایش در قالب یک بازی رایانه‌ای با موضوع قایق‌رانی در آب‌های خروشان ارائه می‌شد که «ریکاوری رپیدز»[۱۰۵] نام داشت. او هر روز وارد قایق پارویی مجازی‌اش می‌شد و در رودخانهٔ تلویزیونی پارو می‌زد. در طول مسیر، بطری‌ها را جمع می‌کرد و صندوق‌های گنج پیدا می‌کرد. با تمام‌کردن هر مرحله، بازی سخت‌تر می‌شد. سرانجام قلابش به بازی گیر کرد -نه‌تنها بازی‌کردن خیلی کیف می‌داد، بلکه نانسی به فواید آن نیز پی برده بود. همین‌طور که بازی را ادامه می‌داد، فهمید برای اولین بار پس از سکته‌اش توانسته است خودش چراغ‌ها

را روشن کند.

روند بهبود نانسی خیره‌کننده بود. آهسته‌آهسته توانست راه‌رفتن و رانندگی‌کردن را از سر بگیرد. حتی به دریاچهٔ نزدیک خانه‌شان رفت و در آنجا قایق‌رانی کرد. چند سال بعد از روزی که پزشکان به او گفتند هرگز نمی‌تواند دوباره راه برود، نانسی در عروسی پسرش رقصید.

امروز، نانسی استقلالی را که فکر می‌کرد پس از سکته برای همیشه از دست داده دوباره به دست آورده است. او بازی‌وارکردنِ توانبخشی را عامل موفقیتش می‌داند.

نانسی تنها مورد نیست -علم نشان داده است بازی‌وارسازی می‌تواند به بسیاری از ما کمک کند تا اهدافمان را پیگیری کنیم، البته تا وقتی که خودمان بخواهیم از آن در این راستا استفاده کنیم. آزمایشی دوازده‌هفته‌ای روی آن دسته از خانواده‌های اهل ماساچوست انجام شد که می‌خواستند بیشتر ورزش کنند.(۲۸) بعضی از آن‌ها ورزش خود را «بازی‌وار کرده بودند». هر خانواده تعداد قدم مشخصی را به‌عنوانِ هدف روزانه تعیین می‌کرد و وقتی آن تعداد قدم را طی می‌کرد، بازخورد می‌گرفت (شرکت‌کنندگان مچ‌بند دیجیتالی دستشان می‌کردند). ولی عده‌ای از آن‌ها، علاوه‌بر دریافت بازخورد،

می‌توانستند امتیاز بگیرند، پس از کسب مقدار مشخصی امتیاز به مرحلهٔ بعد بروند و اگر در آخرِ بازی به بالاترین سطح می‌رسیدند، یک لیوان دسته‌دار برنده می‌شدند.

بااینکه جایزهٔ بزرگ این بازی حالت نمادین داشت (لیوان دسته‌دار بد نیست، ولی نان و آب نمی‌شود)، بازی‌وارسازی فواید دیگری هم داشت. در طول بازی و، جالب‌تر از آن، تا دوازده هفتهٔ بعد، خانواده‌هایی که به‌طور تصادفی در گروه بازی قرار گرفته بودند بیشتر از سایرین ورزش می‌کردند. همان‌طور که بازی ریکاوری رپیدز توانبخشی را برای نانسی استرال جذاب‌تر کرد، این بازی هم ورزش را لذت‌بخش‌تر کرد. درنتیجه، افراد بیشتر آن را انجام دادند و این تغییرْ ماندگاری زیادی هم داشت.

مهم‌تر از آن، همهٔ شرکت‌کنندگانْ داوطلبانه این مطالعه را شروع کردند و به اختیار خود «وارد حلقهٔ جادویی شدند». یعنی رویکرد مری پاپینز زمانی بیشترین کمک را می‌کند که خودمان هم بخواهیم به خودمان کمک کنیم.

این نشان می‌دهد ما می‌توانیم با گول‌زدن خودمان به موفقیتمان کمک کنیم. ولی سؤال اصلی این است که مدیران بدون اینکه بدانند آیا کارکنانشان می‌خواهند بازی را باور کنند یا نه چطور می‌توانند از

بازی‌وارسازی استفاده کنند؟ یک راه کم‌دردسر برای خوشایندکردن کار این است که خودِ محیط کار را جذاب‌تر کنند -کمتر کسی منکر این حرف می‌شود. مثلاً طراحی دفتر گوگل را در نظر بگیرید که کاری ابتکاری بود و خیلی‌ها از آن تقلید کردند. در سال ۲۰۱۲ وقتی به بازدید آنجا رفتم، از این طراحی شگفت‌زده شدم. گوگل تمام ویژگی‌های یک تفرجگاه تجملاتی را داشت: غذای لذیذ و مجانی، میز پینگ‌پنگ، استخر، زمین والیبال و تی‌شرت مجانی. یا شرکت فناوری آسانا[۱۰۶] را در نظر بگیرید که به کارکنانش ده هزار دلار می‌دهد تا محیط کارشان را آراسته کنند.(۲۹) یا شرکت فارمرز داگ[۱۰۷]، که غذای سگ تولید می‌کند، سگ‌ها را «استخدام می‌کند» تا کارکنانش احساسِ دوست‌داشته‌شدن کنند و سرگرم شوند (حتی این سگ‌ها عناوین رسمی دارند: مأمور ارشد الهام‌بخشی و مسئول بازی و سرگرمی).(۳۰) این لیست ادامه دارد؛ شرکت‌ها در سراسر جهان نوآوری به خرج می‌دهند و با به‌کارگیری رویکرد مری پاپینز سعی می‌کنند کار را برای کارکنانشان جذاب‌تر کنند. وقتی همه‌گیری جهانی ویروس کرونا بیشترِ آمریکایی‌ها را مجبور به دورکاری کرد، شرکت‌ها به‌دنبال راه‌هایی گشتند تا دورکاری را جذاب‌تر کنند. در شرکت‌هایی مثل زاپوس[۱۰۸]، ساعت خوش مجازی بسیار محبوب شد؛(۳۱) بعضی‌ها حتی روی جلساتشان اسم‌های بامزه‌ای مثل «قرنطینه‌ای‌ها»[۱۰۹] گذاشتند.

بااینکه خیلی از شرکت‌ها عاقلانه رفتار می‌کنند، به نظرم خیلی از ما نمی‌توانیم توصیهٔ مری پاپینز را درست به کار بگیریم. برای «رفع مشکل»، اول باید بپذیریم که، در بسیاری از مواقع، ما از انجام کاری که به صلاحمان است خوشمان نمی‌آید. درواقع، یکی از مهم‌ترین موانع برای تغییرْ درد و ناراحتی کوتاه‌مدتی است که کارهایی به ما تحمیل می‌کنند که می‌دانیم باید انجام دهیم. معمولاً دنبال‌کردن اهداف بلندپروازانه به معنی کشمکش با وسوسه‌هاست.

ولی راه‌حل ساده‌ای وجود دارد. من این را از وقتی فهمیدم که دانشجوی دکتری بودم و خواندن رمان‌های جیمز پترسون را به ورزش‌کردن مشروط کردم. فقط باید «سلاح دشمن را علیه خودش به کار بگیریم» و کاری کنیم ارضای آنی به نفع ما کار کند، نه به ضررمان. تحقیقات بارها نشان داده است، به‌جای اینکه بخواهیم با تکیه بر نیروی اراده بر وسوسه‌ها غلبه کنیم، بهتر است به‌دنبال راهی بگردیم تا کارهای خوب در کوتاه‌مدت هم لذت‌بخش باشند. فقط گرفتن نتایج خوب در انتهای مسیر برای انگیزه‌مندکردن ما کافی نیست. رویکرد مری پاپینز این است که از کار جذابی که معمولاً حواسمان را از هدف پرت می‌کند در جهت تبدیل موانع به چیزهای لذت‌بخش استفاده کنیم -ناگهان دلمان می‌خواهد به باشگاه برویم، بر کارمان تمرکز کنیم، رژیم غذایی سالم‌تری داشته باشیم و بیشتر درس بخوانیم. چنین

میلی می‌تواند انگیزه‌ای قوی برای تغییر باشد.

خلاصهٔ فصل

یکی از موانع مهم بر سر راه تغییر سوگیری زمان حال است که به آن تکانشگری نیز گفته می‌شود. سوگیری زمان حال یعنی ترجیح ارضای فوری وسوسه‌ها بر پاداش‌های بلندمدت.

حق با مری پاپینز است. با اضافه‌کردن «عنصری جذاب» به پیگیری هدف می‌توان بر سوگیری زمان حال غلبه کرد.

مشروط‌سازی وسوسه یعنی فقط زمانی به خودتان اجازه دهید لذتی گناه‌آلود (مثل تماشای بی‌محابای تلویزیون) را تجربه کنید که فعالیتی ارزشمند ولی ناخوشایند (مثل ورزش) را انجام دهید.

مشروط‌سازی وسوسه دو مشکل را به‌طور هم‌زمان حل می‌کند؛ هم از غرق‌شدن در وسوسه‌ها جلوگیری می‌کند و هم باعث می‌شود زمان بیشتری را برای دنبال‌کردن اهداف بلندمدتتان صرف کنید.

بازی‌وارسازی راه دیگری است که به پیگیری اهدافْ لذت آنی می‌بخشد. برای این کار باید با اضافه‌کردن ویژگی‌های بازی‌ها، مثل جایزهٔ نمادین، احساس رقابت و جدول نفرات برتر، کاری کنید تا فعالیتی که بازی نیست درگیرکننده‌تر شود و کمتر یکنواخت به نظر برسد.

بازی‌وارسازی زمانی جواب می‌دهد که بازیکنان بازی را «باور کنند»؛ اگر احساس کنند بازی به آن‌ها تحمیل شده، ممکن است این روش برعکس عمل کند.

۳. اهمال‌کاری

در سال ۲۰۰۲، عمر آندایا[۱۱۰] رئیس بانک سبز[۱۱۱]، یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های خرد[۱۱۲] در فیلیپین، بود.(۱) او دچار چالشی شده بود که در بین بانکداران رایج است: مشتریانش به اندازهٔ کافی پول پس‌انداز نمی‌کردند.

او چند سال قبل که ریاست بانک را از پدر بیمارش تحویل گرفت به این مشکل پی برد. این مسئله به دو دلیل او را خیلی آزرده می‌کرد. اول اینکه می‌دانست پس‌اندازِ کمْ نتایج هولناکی به همراه دارد -دسترسی به مراقبت بهداشتی را کم می‌کند، پیشرفت تحصیلی را متوقف می‌کند و قابلیت کسب درآمد فرد را محدود می‌کند. دوم اینکه مشتریانی که پس‌انداز ناچیزی داشتند برای مسائل مالی بانکش مضر بودند. حل این مشکل هم به مشتریان و هم به کسب‌وکارش کمک می‌کرد. پس شروع به جست‌وجوی راه‌حل‌های احتمالی کرد.

ولی مشکل اینجاست که ترغیب مردم به پس‌اندازِ بیشتر کار خیلی خیلی سختی است. حتی در آمریکا،

که کشوری بسیار ثروتمندتر از فیلیپین است، یک‌سوم خانواده‌ها هیچ پس‌اندازی در سال ۲۰۱۵ نداشتند(۲) و ۴۱ درصد از آن‌ها در صورتی که یک خرج غیرمنتظرهٔ دوهزاردلاری برایشان پیش می‌آمد از عهدهٔ آن برنمی‌آمدند.(۳) وقتی عمر ریاست بانک سبز را بر عهده گرفت، حدود ۳۱ درصد کل خانواده‌های فیلیپینی زیر خط فقر بودند.(۴) سختی این چالش نمی‌توانست مانع عمر شود، ولی او هنوز مطمئن نبود که چه کاری باید بکند.

به همین خاطر، وقتی در سال ۲۰۰۲ یکی از دوستانش او را به نوا اشرف[۱۱۳]، دین کارلان[۱۱۴] و وزلی ین[۱۱۵] معرفی کرد بسیار خوشحال شد.(۵) این سه محقق، که به مطالعهٔ مصرف‌کنندگان در اقتصادهای درحال‌توسعه می‌پرداختند، پیشنهادی برای افزایش میزان پس‌انداز مشتریان بانک سبز داشتند.[۱۱۶]

فقط یک مشکل کوچک وجود داشت. خیلی‌ها معتقد بودند ایدهٔ آن‌ها دیوانگی است.

این سه محقق به عمر گفتند که باید به مشتریانش امکان پس‌انداز در حساب‌های «قفل‌شده» را بدهد(۶) -ایده‌ای که با تشکیل گروه‌های کانونی گسترده[۱۱۷] اصلاح شده و چکش خورده بود. این نوع حسابْ مثل سایر حساب‌های پس‌انداز بانک سبز بود و همان نرخ سود را ارائه می‌داد، ولی یک فرق

مهم داشت: مشتریان، تا زمانی مشخص در آینده که خودشان انتخاب می‌کردند یا تا موقعی که موجودی‌شان به مبلغ خاصی که خودشان تعیین می‌کردند نمی‌رسید، حق برداشت وجه از حسابشان را نداشتند. درواقع، این حساب نوعی کمربند پاکدامنیِ[۱۱۸] مالی بود.

من هر سال، در کلاسِ ام‌بی‌اِی مدرسهٔ وارتون که ۱۵۰ نفر در آن شرکت می‌کنند، داستان عمر را تعریف می‌کنم. وقتی پیشنهاد این سه محقق را مطرح می‌کنم، اوضاع جالب می‌شود. دانشجویانم شروع می‌کنند به بحث راجع به مزایای آن. آن‌هایی که اقتصاد خوانده‌اند متعجب می‌شوند؛ چطور ممکن است کسی، بدون وجود عامل انگیزه‌بخشی مثل نرخ سود بالا، حاضر شود پولش را داخل حسابی بگذارد که نمی‌تواند به آن دسترسی داشته باشد؟ به نظر آن‌ها، چنین حسابی اهانت‌آمیز است -کلاه‌برداری آشکاری که می‌خواهد پولی را که مردم با عرق جبین به دست آورده‌اند از دستشان بگیرد. بیراه هم نمی‌گویند. حساب قفل‌شده یک اصل اساسی اقتصاد را نادیده می‌گیرد، این اصل که مردم انعطاف‌پذیری را به محدودیت و آزادی را به جریمه ترجیح می‌دهند.

خیلی از همکاران عمر در بانک سبز هم نگرانی‌ای شبیه به دانشجویان شکاک من داشتند. ولی عمر، که می‌خواست هرطور شده راه‌حلی را امتحان کند، جرقه‌ای از بینش روان‌شناختی در این پیشنهاد دید

-چیزی که بعضی دیگر از دانشجویان ام‌بی‌اِی وارتون هم می‌بینند و این باعث می‌شود هر سال بحث داغی در کلاس شکل بگیرد. سرانجام در سال ۲۰۰۳، پس از کِش‌وقوس فراوان، عمر تصمیم گرفت دربارهٔ حساب‌های قفل‌شده دست به ریسکی حساب‌شده بزند. او به محققان اجازه داد به‌صورت آزمایشی این حساب جدید را به چندصد نفر از مشتریان بانک سبز پیشنهاد کنند و ببینند نتیجه چه می‌شود.

مبارزه با اهمال‌کاری

همان زمانی که عمر در فیلیپین به‌دنبال راه‌اندازی نوع جدیدی از حساب بانکی بود، یک محقق علوم رفتاری در مؤسسهٔ فناوری ماساچوست (ام‌آی‌تی) به نام دن آریلی[۱۱۹] درگیر فهم مسئله‌ای متفاوت ولی مشابه بود؛ نمی‌دانست چرا دانشجویانش تا این حد نسبت به تکالیف کلاسی‌شان اهمال‌کاری می‌کنند. آن‌ها از بهترین دانشجوهای جهان بودند و او هرچه فکر می‌کرد به نتیجه نمی‌رسید که چطور اجازه می‌دهند «وسوسه آن‌ها را به قرار عاشقانه، جلسهٔ انجمن صنفی و اسکی در کوه ببرد، درحالی‌که کارهایشان همین‌طور روی هم تلنبار می‌شود».(۷) به نظرش می‌آمد اگر دانشجویانْ همان موقع که تکلیف به آن‌ها داده می‌شود انجامش دهند و آن را به دقیقهٔ نود محول نکنند، برای یادگیری‌شان بهتر

است. به‌عنوانِ یک استاد با حرفش موافقم. اعصابم به هم می‌ریزد وقتی می‌بینم دانشجویی نتوانسته تکلیفش را سر موعد مقرر تحویل دهد، درحالی‌که اگر تمرکز می‌کرد می‌توانست از پس آن برآید.

عادت‌های بد مطالعه در دانشجویان دن او را به‌قدری گیج کرده بود که تصمیم گرفت با کمک همکارش، کلاوس ورتنبراک[۱۲۰]، آزمایش‌هایی را به‌منظورِ درک رفتار آن‌ها انجام دهد. حسی به این دو نفر می‌گفت که می‌توانند به بچه‌باهوش‌های ام‌آی‌تی کمک کنند و درعوض، خودشان هم بفهمند آدم‌ها چطور، علی‌رغمِ وسوسه‌ای که برای اهمال‌کاری دارند، در رسیدن به اهدافشان موفق می‌شوند.

دن و کلاوس روی ۹۹ دانشجوی ام‌آی‌تی، که قرار بود کلاسی ۱۴ هفته‌ای با دن داشته باشند، مطالعه‌ای را انجام دادند.(۸) هر دانشجو برای گذراندن درس می‌بایست سه مقالهٔ کوتاه تحویل می‌داد. برای حدود نیمی از دانشجویان موعدهای مشخصی در طول ترم تعیین شده بود تا تکالیفشان را تحویل دهند. ولی دن به نیمی دیگر از دانشجویان فرصتی عجیب داد. او به آن‌ها گفت تا روز آخرِ کلاس لازم نیست هیچ‌یک از سه مقاله را تحویل دهند، ولی اگر بخواهند می‌توانند موعدهایی زودتر برای تحویل مقاله‌هایشان انتخاب کنند. اما اگر نمی‌توانستند مقاله‌ها را به‌موقع تحویل دهند، به‌ازای هر روز تأخیر نمره‌شان کم می‌شد.

انتخاب موعدی که گذر از آن با جریمه همراه است مثل بازکردن حساب بانکیِ قفل‌شده برخلاف اصل اساسی نظریهٔ اقتصادی است؛ بر اساس این اصل، آدم‌ها همیشه آزادیِ بیشتر را ترجیح می‌دهند. به‌خاطرِ همین میل به انعطاف‌پذیری است که شرکت‌های هواپیمایی پول خیلی بیشتری بابت بلیت‌های قابل‌تعویض می‌گیرند، بوفهٔ باز یک رستوران از مفصل‌ترین غذاهای منوی سفارشی آنجا گران‌تر است و نرخ سود بانکی حساب‌هایی که موعد برداشت مشخصی دارند بیشتر از حساب‌هایی است که هر لحظه می‌توان از آن‌ها برداشت کرد.

ولی دن درواقع داشت از دانشجویانش می‌خواست که بابت عدم انعطاف‌پذیری بهای بیشتری پرداخت کنند. از دید یک اقتصاددان سنتی، بهترین کاری که دانشجویان دن می‌توانستند بکنند این بود که موعدهای پیشنهادی او را نپذیرند و از بیشترین زمان ممکن برای تکمیل مقاله‌ها استفاده کنند. این کار به آن‌ها اجازه می‌داد تا با انعطاف‌پذیری بیشتری به تکالیف سایر کلاس‌ها و دیگر مسئولیت‌هایشان بپردازند، بدون آنکه متحمل جریمه‌ای شوند.

ولی ۶۸ درصد از دانشجویان دن گزینه‌ای را انتخاب کردند که آن‌ها را محدود می‌کرد. آن‌ها خواستار موعدهای مقرر برای تحویل تکالیف بودند.

وقتی این یافته را با دانشجویان ام‌بی‌اِی در میان می‌گذارم، همان بحث مربوط به داستان عمر اندایا و بانک سبز از سر گرفته می‌شود. بعضی از دانشجویان می‌گویند این داده‌ها نشان می‌دهد دانشجویان ام‌آی‌تی آن‌قدرها هم باهوش نیستند، چون همین‌که داوطلبانه خواستار موعدهایی باشند که جریمه به همراه دارد، اشتباهی فاحش است. در دانشگاه، که هر کلاس شما را با موعدهای مختلف برای تحویل تکالیف بمباران می‌کند، دانشجویان قاعدتاً باید از انعطاف‌پذیری و آزادی استقبال کنند. ولی عده‌ای دیگر از دانشجویانم کاملاً با این دیدگاه مخالف‌اند. آن‌ها به مشکل مدیریت زمان اشاره می‌کنند و معتقدند موعدهای مقرر کمک می‌کند تا کارها را در طول ترم پخش کنیم (به‌جای اینکه نزدیک امتحان یادمان بیاید که خیلی کار داریم و نمی‌رسیم همه را به‌خوبی انجام دهیم).

بحث زمانی شدت می‌گیرد که به دانشجویان می‌گویم یافتهٔ دن نمونهٔ مشابه دیگری هم دارد. در فیلیپین، نوا، دین و وزلی دیدند که ۲۸ درصد از مشتریان بانک سبز، که به آن‌ها حساب‌های قفل‌شده پیشنهاد شده بود، آن را به حساب‌های معمولی قفل‌نشده یا حساب‌بازنکردن ترجیح می‌دادند (۲۸ درصد اختلاف چشمگیری نیست، ولی اگر تصورتان صفر درصد بوده باشد، عدد بزرگی به شمار می‌رود).(۹)

وقتی این را می‌گویم، اقتصادخوانده‌های کلاس می‌خواهند موهایشان را بکَنند. آن‌ها به‌شدت اعتقاد دارند عین دیوانگی است که حساب قفل‌شده‌ای بدون سود بیشتر باز کنیم یا موعد مقرری را بپذیریم که می‌تواند جریمه به همراه داشته باشد. آدم‌ها هیچ‌وقت نباید، بدون پاداش، قید انعطاف‌پذیری یا آزادی را بزنند! این فقط اصل اساسی نظریهٔ اقتصادی و شالودهٔ خط‌مشی حکومتی یا راهبرد بازاریابی در سرتاسر جهان نیست (بی‌دلیل نیست که کشتی‌های تفریحی و اقامتگاه‌ها بسته‌های «شامل همه‌چیز» و «تا جایی که می‌توانید بخورید» را جلوی چشم مشتری می‌گذارند)، بلکه با درک متعارف[۱۲۱] هم جور درمی‌آید، مگر نه؟

شاید. شاید هم نه. در فصل قبل گفتم که چطور تکانشگری می‌تواند مانعی بر سر راه رسیدن به اهدافمان باشد و راه‌حلی را برای تبدیل تکانشگری به نقطهٔ قوتمان پیشنهاد کردم -جذاب‌کردن کارهای درست. ولی وقتی پای اهمال‌کاری در میان باشد، وعدهٔ هویج فقط یکی از راه‌حل‌هاست؛ می‌توانیم از چماق هم استفاده کنیم. یعنی وقتی می‌بینیم وسوسه دارد از دور به ما نزدیک می‌شود، سعی کنیم جلوی تکانه‌های بد خودمان را بگیریم. این همان کاری است که مشتریان بانک سبز و دانشجویان دن آریلی انجام دادند: با پذیرش محدودیت‌ها -در زمان دسترسی به پولِ موجود در حسابشان، و در

مقداری که می‌توانستند اهمال‌کاری کنند- جلوی وسوسه‌های آینده را می‌گرفتند و راه را برای دستیابی به اهداف بلندمدتشان هموارتر می‌کردند.

دستبندزدن به خودمان

ایدهٔ حساب قفل‌شده از ناکجا سر درنیاورده بود. تاریخ پر است از قصه‌هایی که در آن افراد (واقعی یا اسطوره‌ای) با استفاده از شیوه‌های مشابهی بر وسوسه‌هایشان غلبه کرده‌اند. شاید معروف‌ترینشان قصهٔ ادیسه[۱۲۲] باشد که در آن اودیسیوس دستور می‌دهد او را به دکل کشتی ببندند تا، با شنیدن آواز سیرن‌ها، تسلیم وسوسه نشود و راه کشتی را به‌سمت آن‌ها کج نکند.۱۰)[۱۲۳]) مثال محبوب خودم ویکتور هوگو[۱۲۴]، نویسندهٔ فرانسوی، است. او که خیلی اهل معاشرت و مهمانی بود در نوشتن نسخهٔ اولِ گوژپشت نتردام[۱۲۵] اهمال‌کاری می‌کرد. پس برای اینکه به‌موقع کتاب را تحویل ناشر بدهد تصمیم گرفت درِ کمد لباس‌هایش را قفل کند و تنها یک شال برای پوشاندن خود باقی بگذارد.(۱۱) درنتیجه، او دیگر نمی‌توانست از خانه خارج شود. بنابراین مجبور شد در خانه بماند و روی نوشتن رمان تمرکز کند. با این کار موفق شد کتاب را در موعد مقرر تحویل ناشر بدهد.

بیش از صد سال بعد، محققان علاقه‌مند شدند تا این میل عجیب آدم‌ها به وضع محدودیت بر رفتارشان را مطالعه کنند. در سال ۱۹۵۵، اقتصاددانی به نام رابرت استروتز[۱۲۶] نوشته گروهی از آدم‌ها (مثل هوگو) کارهای عجیبی می‌کنند تا مانع از غلبهٔ وسوسه‌هایی بر خود شوند که نیل به اهدفشان را دشوار می‌کند، اهدافی مثل کمک به حساب پس‌انداز کریسمس در طول سال که پیش از تعطیلات امکان برداشت ندارد یا ازدواج برای اینکه مجبور شوند «سروسامان بگیرند» (حواستان باشد این مقاله در دههٔ ۱۹۵۰ منتشر شده است).(۱۲)

مقالهٔ رابرت استروتز حسابی سر زبان‌ها افتاد (اگر بتوان از این اصطلاح برای مقالات دانشگاهی هم استفاده کرد). این مقاله بدعتی در اقتصاد به وجود آورد مبنی بر اینکه مردم گاهی هم خلافِ انعطاف‌پذیری و آزادی را انتخاب می‌کنند، چراکه به آن‌ها کمک می‌کند تا بر وسوسه‌هایشان غلبه کنند. مریدان استروتز (ازجمله برندگان نوبل اقتصاد، توماس شلینگ[۱۲۷] و ریچارد تیلر[۱۲۸]) این راهبردها را جزئی‌تر بررسی کردند(۱۳) و نامی بر آن‌ها گذاشتند: «دستگاه‌های تعهد».۱۴)[۱۲۹])

هروقت آزادی‌هایتان را به‌خاطر هدفی بزرگ‌تر محدود کنید، از دستگاه تعهد استفاده کرده‌اید.(۱۵) اینکه به رئیستان بگویید گزارشی اختیاری را تا تاریخ مشخصی تحویل خواهید داد نوعی دستگاه تعهد برای

انجام کار است. قلک‌های قدیمی -که برای دسترسی به پول‌های داخلش باید آن را بشکنید- هم نوعی دستگاه تعهدند تا دست‌زدن به پس‌اندازتان را اندکی دشوارتر کنند. خریدن بشقاب‌های کوچک دستگاه تعهدی برای کمتر غذاخوردن است. دانلود نرم‌افزاری مثل مومنت[۱۳۰]، که استفادهٔ روزانهٔ شما از تلفن هوشمندتان را محدود می‌کند، هم نوعی دستگاه تعهد است که می‌خواهد اعتیاد شما به فناوری را کاهش دهد.(۱۶) در شدیدترین حالت، قراردادن اسمتان در لیست خودمحروم‌سازی[۱۳۱] (در بعضی از ایالت‌ها مثل پنسیلوانیا انجام این کار ممکن است) -که باعث می‌شود به محض ورود به کازینو دستگیر شوید- نوعی دستگاه تعهد برای دور نگه‌داشتن شما از میز قمار است.(۱۷)

البته محدودیت‌هایی که هدفشان ممانعت از تصمیمات تکانشی است در همه‌جا یافت می‌شود: محدودیت سرعت، قوانین مقابله با مصرف مواد مخدر، قوانین مقابله با پیامک‌دادن هنگام رانندگی و حتی موعدهای مقرر برای تحویل تکالیف. ولی این نوع محدودیت‌ها را معمولاً شخص ثالث خیرخواهی مثل دولت یا معلم وضع می‌کند. عجیب‌بودن دستگاه‌های تعهد در این است که خودِ ما آن‌ها را وضع می‌کنیم -درواقع ما به خودمان دستبند می‌زنیم!

تا اینجا امیدوارم به‌خوبی توضیح داده باشم که چرا گاهی دستبندزدن به خودمان می‌تواند مفید باشد. اکنون می‌خواهم شواهدی محکم ارائه کنم مبنی بر اینکه این راهبردها جواب می‌دهند. پس بگذارید برگردیم به حساب‌های قفل‌شدهٔ بانک سبز و موعدهای مقرری که خود دانشجویانِ دن آریلی برای تحویل تکالیفشان وضع می‌کردند، و ببینیم نتیجهٔ این کارها چه شد.

اقتصاددان‌هایی که به عمر پیشنهاد آن حساب بانکی‌های عجیب را داده بودند با انجام یک مطالعهٔ وسیع و دقیق به ارزیابی ایده‌شان پرداختند.(۱۸) آن‌ها بیش از هزار نفر از مشتریان سابق یا کنونی بانک سبز را به‌طور تصادفی به دو گروه تقسیم کردند. گروه اول، که حدوداً هشت‌صد نفر می‌شدند، از طرف بانک دعوت شدند تا حساب قفل‌شده باز کنند؛ گروه دوم، که حدوداً پانصد نفر بودند، گروه «کنترل»

محسوب می‌شدند و به چنین کاری دعوت نشدند. در قدم بعد، محققان موجودی حساب همهٔ شرکت‌کنندگان را در طول یک سال بعد بررسی کردند (صرف‌نظر از اینکه حسابشان از نوع قفل‌شده بود یا نه) تا ببینند آیا صرفاً داشتنِ انتخاب برای افتتاح حساب قفل‌شده تغییری ایجاد کرده است یا نه.

دین کارلان، یکی از این محققان، به من گفت وقتی نتایج مشخص شد، او مات و مبهوت ماند.(۱۹) آن‌هایی که پیشنهادِ افتتاح حساب قفل‌شده را دریافت کرده بودند طی یک سال آینده ۸۰ درصد بیشتر از گروه کنترل پول پس‌انداز کردند. به عبارت دیگر، اگر آن مشتری که در گروه کنترل بود صد دلار پس‌انداز می‌کرد، این مشتری که می‌توانست حساب قفل‌شده باز کند ۱۸۰ دلار پس‌انداز می‌کرد. این واقعاً تفاوت خیلی زیادی است! این اعداد زمانی شگفت‌انگیزتر می‌شود که بدانیم تنها ۲۸ درصد از مشتریانی که پیشنهاد افتتاح حساب قفل‌شده را دریافت کردند واقعاً این حساب را باز کردند. یعنی تعداد کمی از اعضای این گروه به‌قدری پول پس‌انداز کردند که باعث شد مجموع پس‌انداز کل گروه تا این حد افزایش یابد.

گذشته از همهٔ این‌ها، این ایدهٔ عجیب بسیار هوشمندانه بود و واقعاً توانست به افراد کمک کند تا به اهداف خود در پس‌انداز پول برسند.[۱۳۲] ولی سرنوشت موعدهای مقرری که دن آریلی برای تحویل

تکالیف به دانشجویانش پیشنهاد داد چه شد؟

همان‌طور که قبلاً گفتم، دن و کلاوس برای پاسخ به این سؤال مطالعه‌ای تعقیبی انجام دادند.(۲۰) این دفعه آن‌ها به بررسی عملکرد شصت دانشجوی ام‌آی‌تی پرداختند. محققان دانشجوها را به دو دسته تقسیم کردند: آن‌هایی که باید همهٔ تکالیف را در موعد مقرر تحویل می‌دادند، و آن‌هایی که خودشان موعد تحویل تکالیف را تعیین می‌کردند و، در صورت عدم تحویل تکالیف در آن موعد مقرر، با جریمهٔ تأخیر مواجه می‌شدند.[۱۳۳] نتایج نشان داد آن‌هایی که خودشان می‌توانستند موعد تحویل تکالیفشان را تعیین کنند اشکالات تکالیفشان ۵۰ درصد کمتر از آن‌هایی بود که ملزم بودند در یک موعد مقررِ نهایی کارشان را تحویل دهند. درواقع، فرصت تعیین موعدهای مقرر، درست مثل امکان دسترسی به حساب‌های قفل‌شده، بسیار مفید واقع شد.

هنوز هم به نظرم این‌ها موفقیت‌های بزرگی بوده است و به همین خاطر لذت می‌برم از اینکه آن‌ها را برای دانشجویان ام‌بی‌اِی بازگو کنم، خصوصاً برای دانشجویانی که مصرانه معتقدند هیچ آدم عاقلی از دستگاه تعهد استفاده نمی‌کند، چه برسد به اینکه از آن نفع هم ببرد.

داده‌ها روشن است. دستگاه‌های تعهد، حتی اگر برخلاف قانون طلایی نظریهٔ اقتصادی باشند، موهبتی الهی هستند. آن‌ها ما را مجبور می‌کنند تصمیماتی بگیریم که هنگام هشیاری به نظرمان خوب می‌آید، نه موقع غلبهٔ وسوسه‌های آنی، و از این طریق به ما کمک می‌کنند تا رفتارمان را تغییر دهیم و بهتر کنیم. آن‌ها همچنین باعث می‌شوند وسوسه‌ها بعداً نتوانند ما را از مسیر منحرف کنند.

یک فرد شکاک ممکن است بگوید که این خوب است، ولی اگر بانک شما حساب پس‌انداز قفل‌شده نداشته باشد چه؟ (تقریباً هیچ بانکی چنین حسابی ندارد). در این صورت، می‌خواهید از چه دستگاه تعهدی برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود استفاده کنید؟ اگر کارآفرین هستید و باید کارهایتان را به‌موقع انجام دهید، معلمی در کار نیست که برایتان جریمهٔ تأخیر تعیین کند. اگر می‌خواهید بیشتر ورزش کنید، من در باشگاه نیستم تا آی‌پادهای پر از کتاب صوتی در اختیارتان بگذارم که فقط موقع ورزش اجازهٔ گوش‌کردن به آن را داشته باشید.(۲۱) پس برای رسیدن به اکثر اهدافتان باید به‌دنبال راه ساده‌ای بگردید تا دستگاه تعهد مخصوص خودتان را درست کنید.

خوشبختانه راه ساده‌ای برای این کار هست.

دستگاه‌های تعهد پولی

یک چیزبرگر بزرگ و چرب‌وچیلی را تصور کنید که تمام مخلفاتی که دوست دارید -کاهو، گوجه‌فرنگی، پیاز، کالباس و هرچه دلتان بخواهد- در آن است و بوی بی‌نظیری هم دارد. اگر با دوستتان به رستوران رفته باشید و میز کناری چنین چیزی سفارش داده باشد، دلتان نمی‌خواهد شما هم یکی بخورید؟

ولی اگر تازه به خودتان قول داده باشید که غذاهای سالم‌تری بخورید چه؟ می‌توانید مقاومت کنید؟

جردن گلدبرگ[۱۳۴]، سخنران مهمان در کلاس ام‌بی‌اِی من، هر سال این سؤال را می‌پرسد.(۲۲) او یکی از مؤسسان شرکت استیک است،(۲۳) همان شرکتی که من، هنگ‌چن و جیسون داده‌هایش را تحلیل کردیم تا ببینیم آیا مردم بعد از تاریخ‌های شروع تازه بیشتر هدف تعیین می‌کنند یا نه.

پس از طرح این سؤال، کلاس پر از همهمه می‌شود. دانشجویان دوست دارند باور کنند ارادهٔ مقاومت را دارند، ولی اکثرشان خوب خودشان را می‌شناسند و می‌دانند که شاید تسلیم شوند و چیزبرگر را سفارش دهند.

بعد، جردن سؤال آسان‌تری می‌پرسد: حالا اگر بدانید که با خوردن چیزبرگر پانصد دلار به کسی بدهکار می‌شوید چه؟ دیگر به این راحتی تسلیم این وسوسهٔ خوشمزه نمی‌شوید، درست است؟

همه، ازجمله خودم، سر تکان می‌دهیم. دربارهٔ این جواب هیچ بحثی نداریم.

جردن، با این کار، نوع عجیبی از دستگاه‌های تعهد را به دانشجویانم معرفی می‌کند -دستگاه‌هایی که وادارتان می‌کنند به معنای واقعی کلمه بهای پیگیری‌نکردن اهدافتان را بپردازید. من به آن‌ها «دستگاه‌های تعهد پولی»[۱۳۵] می‌گویم و اکنون چند شرکت آن‌ها را به مشتریانشان پیشنهاد می‌کنند. تابه‌حال صدها هزار نفر از آن‌ها استفاده کرده‌اند و مفید هم بوده است. تنها کاری که باید بکنید این است که هدفی را تعیین کنید، از کسی (یا نوعی فناوری) بخواهید تا پیشرفتتان را رصد کند و مقداری پول را مشخص کنید که در صورت عدم موفقیت مجبور باشید به شخص ثالثی پرداخت کنید (اگر دوست داشته باشید می‌توانید پول را به خیریه بدهید و باید مطمئن شوید که شکست‌خوردنْ حسابی باعث سوزشتان می‌شود. حتی می‌توانید خیریه‌ای را انتخاب کنید که از آن بدتان می‌آید، مثلاً با توجه به گرایش سیاسی‌تان به گروه‌های حمایت از حقِ داشتن اسلحه یا گروه‌های طرفدار کنترل اسلحه کمک کنید). با مبلغ کمی هم می‌توانید این کار را بکنید، ولی جای تعجب نیست که هرچه پای پول بیشتری

در میان باشد، احتمال موفقیت هم بالاتر می‌رود.

آیا می‌خواهید بیشتر به عبادتگاه بروید؟ یکی از دوستان مورد اعتمادتان را به‌عنوانِ داور تعیین کنید تا هر وقت نرفتید، مجبورتان کند پول بدهید. می‌خواهید کمتر با افراد ناموجه معاشرت کنید؟ از یکی از دوستانتان که قضاوت خوبی دارد بخواهید شما را بازخواست و جریمه کند.[۱۳۶]

چندی پیش با یکی از نویسندگان و کارآفرینان فناوری به نام نیک وینتر[۱۳۷] صحبت کردم.(۲۴) او با استفاده از دستگاه تعهد پولی مسیر زندگی‌اش را تغییر داده است. نیک، در سال ۲۰۱۲، ۲۶ ساله و برنامه‌نویس نرم‌افزار بود. ولی حس می‌کرد نتوانسته انتظارات خودش را برآورده کند.(۲۵) او که ناراضی و سرخورده بود از خود پرسید «چگونه می‌توانم زندگی‌ام را متنوع‌تر و رضایت‌بخش‌تر کنم؟ چه کاری هیجان‌انگیزتر است؟ چطور می‌خواهم زندگی کنم؟».

همچنان که فکرش درگیر این سؤالات بود، پی برد که زندگی روزمره‌اش فاقد هیجان و ماجراجویی است. درست است که برنامه‌نویسی را دوست داشت و شغلش هم رضایت‌بخش بود، ولی هیجان‌انگیزترین کاری که این اواخر کرده بود رفتن به باشگاه بود. چیز دیگری که فهمید این بود که به

اندازهٔ کافی از بخش هنری مغزش استفاده نمی‌کند. دلش می‌خواست کاری خلاقانه‌تر بکند.

این یافته‌ها به او انگیزه داد تا تصمیم بگیرد خود را به ماجراجویی تمام‌عیار تبدیل کند -کارهایی همچون چتربازی، اسکیت‌بازی و دیدن رؤیای شفاف[۱۳۸] را یاد بگیرد، رکورد دوی پنج کیلومترش را پنج دقیقه کاهش دهد و خیلی کارهای دیگر بکند. همچنین تصمیم گرفت کتابی دربارهٔ این تحول بنویسد. او به خود سه ماه فرصت داد تا همهٔ این کارها را انجام دهد.

نیک خودش را گول نمی‌زد. می‌دانست که این میزان تغییر در مدتی کوتاه بسیار سخت است و مطمئن بود صرفاً گفتن تصمیماتش به دوستانش کافی نیست، ولی این کار را کرد تا، در صورتی که از پس برنامه‌هایش برنیامد، خجالت‌زده شود. می‌دانست برای رسیدن به اهدافش باید بیشتر هزینه کند. به همین دلیل، وقتی شنید یک شرکت حاضر است با او قراردادی عجیب ببندد، توجهش جلب شد. قرارداد به این شکل بود: اگر نیک در عرض سه ماه آن کتاب را نمی‌نوشت و چتربازی نمی‌کرد، می‌بایست پول هنگفتی را -حدود ۱۴ هزار دلار- به‌عنوانِ جریمه پرداخت می‌کرد.[۱۳۹]

شاید ۱۴ هزار دلار برای یک میلیاردر پول خرد باشد، ولی نیک آدم پولداری نبود. با پذیرفتن این قرارداد،

تقریباً همهٔ موجودی حسابش را وسط گذاشته بود و چاره‌ای نداشت جز اینکه کتاب را بنویسد و از هواپیما با چتر بپرد.

با مشوق جدیدی که پیدا کرده بود، در عرض سه ماه کتابی دربارهٔ ماجراجویی‌اش نوشت با عنوان هکر انگیزه[۱۴۰] که بسیار هم محبوب شد.(۲۶) از آن مهم‌تر اینکه با نامزدش چتربازی کرد -موفقیتی که بیش از هرچیز به آن افتخار می‌کند، چون همیشه از ارتفاع می‌ترسید.

من قصهٔ نیک را دوست دارم، زیرا قدرت و سادگی دستگاه‌های تعهد پولی را به‌زیبایی نشان می‌دهد. همچنین یک ویژگی نسبتاً متناقض دستگاه‌های تعهد پولی را هم به ما نشان می‌دهد. با استفاده از آن‌ها، از یک سو قانون استاندارد اقتصاد را، که می‌گوید آزادیِ بیشتر بهتر است، زیر پا می‌گذاریم و از سوی دیگر همچنان متکی به آن قانون استاندارد اقتصاد هستیم که پیشنهاد می‌کند هزینهٔ رفتار ناخواسته را افزایش دهیم یا برای تضعیف آن محدودیت‌هایی وضع کنیم. این‌ها همان راهکارهایی است که اقتصاددان‌ها تجویز می‌کنند، مثلاً بر سیگار و الکل مالیات می‌بندند یا ماریجوانا را ممنوع می‌کنند تا مصرف آن کاهش پیدا کند.

یکی از دلایل مفیدبودنِ تعهد پولی انعطاف‌پذیری بسیار بالای آن در مقایسه با سایر دستگاه‌های تعهد است که مثلاً با استفاده از یک نرم‌افزارْ تلفن همراهتان را بعد از استفادهٔ طولانی‌مدت قفل می‌کند یا، بعد از نوشتن اسمتان در فهرست خودمحدودسازی، از ورودتان به کازینو جلوگیری می‌کند. فقط کافی

است مقداری پول داشته باشید که نخواهید از دست بدهید، و کسی (یا چیزی) که حواسش به عملکردتان باشد.

ولی مشکل اصلی این است که به نظر خیلی‌ها دستگاه تعهد پولی عجیب است، چون عملاً دارید ثبت‌نام می‌کنید تا جریمه بپردازید! ولی دستگاه تعهد پولی، حتی اگر دور از انتظار به نظر بیاید، بسیار مؤثر و مفید است. مثلاً مطالعه‌ای بر روی دو هزار سیگاری نشان داد دسترسی به دستگاه تعهد پولی به آن‌ها کمک کرد تا سیگار را ترک کنند (به این شکل که پولی را داخل حسابی می‌گذاشتند که تنها شش ماه بعد، در صورت منفی‌شدن آزمایش نیکوتین در ادرارشان، امکان برداشت از آن را داشتند).(۲۷) سیگاری‌هایی که تصمیم گرفتند از تعهد پولی استفاده کنند به‌طور میانگین هر دو هفته یک بار پولی را واریز می‌کردند و ماهانه حدود ۲۰ درصد از درآمدشان را در این حساب می‌ریختند، حسابی که در صورت ترک‌نکردن سیگار آن را از دست می‌دادند. جالب اینجاست که سیگاری‌هایی که فرصت داشتند روی نقدینگی خودشان چنین ریسکی کنند ۳۰ درصد بیشتر موفق به ترک سیگار شدند. تعهدهای پولی مشابهی توانسته است به کسانی که به باشگاه می‌روند کمک کند تا بیشتر ورزش کنند(۲۸)، کسانی که رژیم می‌گیرند وزن بیشتری کم کنند(۲۹) و خانواده‌ها خواروبار سالم‌تری بخرند.(۳۰)

مهم‌ترین چالش دستگاه‌های تعهد پولی اثربخشی آن‌ها نیست، بلکه این است که چطور کاری کنیم مردم راحت‌تر با آن‌ها کنار بیایند. مردم حق دارند نسبت به آن‌ها تردید داشته باشند. بااینکه این نتایج خیلی عالی است، شاید شما آماده نباشید تا، در صورت نرسیدن به اهداف، محدودیت‌ها یا جریمه‌های سنگین به خودتان تحمیل کنید. اگر چنین نظری دارید، بدانید که تنها نیستید. مثلاً تنها ۱۱ درصد از سیگاری‌ها حاضر بودند برای ترک سیگار پولشان را گرو بگذارند.[۱۴۱]

دلایل مختلفی برای این موضوع هست. یکی اینکه خیلی‌ها به‌دنبال تغییر نیستند. دیگر اینکه حتی اگر بخواهید تغییر کنید، گاهی شکست خارج از کنترل شماست. اگر مشکل خانوادگی پیش بیاید و مانع از این شود که به اهداف ورزشی‌تان برسید چه؟ در این حالت، نه‌تنها باید با آن مشکل کنار بیایید، بلکه دستگاه تعهدْ جریمه‌ای مالی را هم به شما تحمیل می‌کند. شاید صرفاً همین احتمال باعث شود قید این روش را بزنید. نقطه سر خط. دیگر چه؟

قول و سایر انواع تعهد نرم

فرض کنید پزشکی پرمشغله هستید و بیماری دارید که از گلودرد، آبریزش بینی و سرفه می‌نالد. واضح

است که او از شما فقط یک نسخه برای درمانش می‌خواهد. طبیعتاً شما هم می‌خواهید به او کمک کنید.

حالا فرض کنید که بیمار از شما می‌خواهد برایش آنتی‌بیوتیک تجویز کنید، ولی شما می‌دانید که علائمش قویاً یک سرماخوردگی شدید را نشان می‌دهد، نه یک عفونت باکتریایی مثل گلودرد میکروبی[۱۴۲] یا سینه‌پهلو. البته ممکن است عفونت باشد و آنتی‌بیوتیک به درمانش کمک کند، ولی احتمالش کم است. آنتی‌بیوتیک علاوه‌براینکه در این مورد تقریباً به‌طور قطعی بی‌فایده است، گران هم هست و گاهی منجر به واکنش‌هایی مثل جوش، اسهال و استفراغ می‌شود. به‌علاوه، اگر زیاد تجویز شود، باکتری‌های مقاوم به آنتی‌بیوتیک سریع‌تر تکامل پیدا می‌کنند و درمان عفونت‌های آینده را سخت‌تر می‌کنند.

حالا باید تصمیم سختی بگیرید. آیا می‌توانید بر وسوسهٔ تجویز دارویی غلبه کنید که بیمار آن را از شما درخواست کرده است؟ یا دستورالعمل‌های پزشکی را زیر پا می‌گذارید و به امید اینکه حالش خوب شود چیزی را که می‌خواهد به او می‌دهید، علی‌رغمِ اینکه شواهد چیز دیگری می‌گوید؟

ما فکر می‌کنیم پزشکان خطاناپذیر هستند، ولی تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از آن‌ها تسلیم بیماران

می‌شوند و چیزی را که آن‌ها می‌خواهند برایشان تجویز می‌کنند. درواقع، بزرگ‌سالان آمریکایی به‌طور تخمینی سالانه ۴۱ میلیون تجویز غیرضروری آنتی‌بیوتیک به ارزش بیش از یک میلیارد دلار دریافت می‌کنند (و این فقط قیمت داروهاست).(۳۱)

تیمی خلاق از پزشکان و محققان علوم رفتاری، که از این آمار نگران‌کننده اطلاع داشتند و قدرت تعهد را می‌دانستند، ایده‌ای برای کمک به حل این مشکل به ذهنشان رسید.[۱۴۳]

وقتی سر کار از شما خواسته می‌شود هدفی را دنبال کنید که واقعاً برایتان مهم است (مثلاً تصمیم‌گیری بهتر در مواجهه با بیماران پرتوقع)، معمولاً آن هدف را بارها و بارها در ذهنتان مرور می‌کنید تا قانع شوید از پس آن برمی‌آیید. شاید حتی آن هدف را با چند دوست نزدیک، اعضای خانواده یا همکارانتان نیز در میان بگذارید، ولی معمولاً مرحلهٔ آماده‌شدن همین‌جا متوقف می‌شود.

این محققان، که می‌خواستند جلوی تجویز غیرضروری آنتی‌بیوتیک را بگیرند، گامی به این مرحله اضافه کردند تا باعث شود پزشکان قبل از اینکه تسلیم خواستهٔ بیماران شوند بیشتر فکر کنند. آن‌ها از پزشکان خواستند تعهدنامه‌ای رسمی را امضا و در اتاق انتظار مطبشان نصب کنند که بر اساس آن آنتی‌بیوتیک را فقط در صورت ضرورت تجویز می‌کنند.(۳۲)

توجیه روان‌شناختی این کار این است: به محض اینکه تعهدنامه را امضا و روی دیوار نصب می‌کنید، برای تجویز غیرضروری هزینه‌ای ذهنی می‌تراشید. هروقت وسوسه شوید آن تجویز را انجام دهید، یادتان می‌آید که این کار به منزلهٔ زیرپاگذاشتن قولتان است و شما امضا کرده‌اید که چنین کاری نکنید. خلاصه اینکه «قیمتِ» تجویز غیرضروری آنتی‌بیوتیک را بالا برده‌اید.

تیم صاحب این ایده مدیران پنج درمانگاه شلوغ مراقبت‌های اولیه در لس‌آنجلس را قانع کرد تا اجازهٔ آزمایش آن را بدهند. از برخی پزشکان خواسته شد تا تعهدنامه‌ای را در اتاق انتظار مطبشان نصب کنند که در آن نوشته شده بود «درصورتی‌که ضرر آنتی‌بیوتیک از نفعش بیشتر باشد، متعهد هستم که از تجویز آن اجتناب کنم». از سایر پزشکان چنین چیزی خواسته نشد (گروه «کنترل»).

در طول این تحقیق تقریباً هزار نفر با علائم سرماخوردگی شدید به مطب این پزشکان مراجعه کردند. محققان دیدند پزشکانی که تعهدنامه را امضا و نصب کرده بودند حدوداً یک‌سوم پزشکان گروه کنترل آنتی‌بیوتیک غیرضروری تجویز می‌کردند.

این عدد باورنکردنی است. ولی به نظر من جالب‌تر این است که پزشکان زیادی تحت تأثیر قولشان بودند، علی‌رغمِ اینکه زیرپاگذاشتن آن هیچ جریمهٔ مالی‌ای به همراه نداشت. چنین تعهدنامه‌ای صدوهشتاد درجه با تعهدات مالی، مثل حساب بانکی قفل‌شده و جریمهٔ پس از موعد مقرر، فرق دارد که من به آن‌ها «تعهدات سخت» می‌گویم، چراکه مستلزم هزینهٔ ملموسی هستند. تعهدنامهٔ درمانگران نمونهٔ کاملی است از آنچه من «تعهد نرم» می‌نامم -تعهدی که برآورده‌نکردن آن فقط هزینهٔ روان‌شناختی دارد.

طیف متنوعی از هزینه‌ها هست که می‌تواند، برای رسیدن به اهداف، توسط خودمان یا دیگران به ما تحمیل شود، از جریمه‌های نرم مثل اعلام عمومی اهداف و موعدهای مقررمان گرفته (که در صورت برآورده‌نکردن آن‌ها احساس حقارت می‌کنیم) تا جریمه‌های سخت مثل پرداخت پول در صورت شکست.(۳۳) می‌توانیم برای خودمان محدودیت‌های نرم مثل غذاخوردن در ظرف کوچک‌تر یا استفاده از قلک وضع کنیم یا محدودیت‌های سخت مثل پول‌گذاشتن در حساب پس‌انداز قفل‌شده یا استفاده از آی‌پاد فقط موقع حضور در باشگاه.

همان‌طور که قبلاً گفتم، به‌خاطر بعضی دلایل موجه، خیلی‌ها با دستگاه تعهدی که بابت رفتارِ نامناسب جریمه‌های سنگین قرار می‌دهد، یا آزادی‌های آینده را محدود می‌کند، راحت نیستند. جریمهٔ خیلی زیاد مشکل را بیشتر می‌کند. آن‌هایی که با تعهدات سخت کنار نمی‌آیند شاید با نوع دیگری از دستگاه تعهد راحت‌تر کنار بیایند.

امضای تعهدنامه نوع نرمی از تعهد است، زیرا جریمهٔ آن فقط احساس گناه و ناراحتی ناشی از شکستن قولی است که به خود یا دیگران داده بودید. درتضادبودن با خود، یا به قول روان‌شناسان «ناهمخوانی شناختی»[۱۴۴]، در کمال تعجب نیرویی بسیار قوی است که اولین بار توسط لئون فستینگر[۱۴۵] در دههٔ ۱۹۵۰

مورد مطالعه قرار گرفت.(۳۴) آدم‌ها حاضرند تن به کارهای زیادی بدهند تا با تعارضات درونی‌شان روبه‌رو نشوند. ناهمخوانی شناختی می‌تواند توضیح دهد که چرا بیرون‌آمدن از فرقه‌ها آن‌قدر کار سختی است (پس از اینکه وارد آن شوید و خودتان را وقف آن کنید، سخت است بپذیرید که از آن ناراضی هستید) و چرا سیگاری‌ها غالباً تأثیر مخرب سیگار بر سلامتی را دست‌کم می‌گیرند (اگر معتقد باشید که باهوشید و این عادت بد را دارید، ناهمخوانی شناختی مجبورتان می‌کند شواهدی را انکار کنید یا نادیده بگیرید که نشان می‌دهد سیگارکشیدن بد است). ناهمخوانی شناختی ابزار مفیدی برای تغییر رفتار همیشگی است. اگر قول بدهیم و دیگران را هم وادار به این کار کنیم، می‌توانیم ناهمخوانی شناختی را تبدیل به جریمه‌ای نرم کنیم که به ما و آن‌ها کمک می‌کند تا موفق‌تر شویم.

مثلاً دانشجوی من، کارن هرِرا[۱۴۶]، وقتی به‌عنوانِ دانشجوی سال اولی وارد محوطهٔ دانشگاه در فیلادلفیا شد، به‌لحاظ پزشکی چاق بود و از بدنش بسیار ناراضی بود.(۳۵) حالا که وارد سال دوم شده است، حدوداً ۱۸ کیلوگرم وزن کم کرده است. چطور موفق به این کار شد؟ او به من گفت که همان هفته‌های اول ورودش به دانشگاه در جلساتی ثبت‌نام کرد که یک متخصص تغذیه در آن حضور داشت و این همه‌چیز را تغییر داد. کارن در هر جلسه متعهد می‌شد وزنش را کم کند، یک رژیم کوچک، انجام‌شدنی

و کوتاه‌مدت بگیرد و برای عملی‌کردن آن‌ها برنامه‌ریزی هم می‌کرد. بعد، هر هفته با متخصص تغذیه‌اش ملاقات می‌کرد و پیشرفتش را با او در میان می‌گذاشت. رفته‌رفته رابطه‌ای بینشان شکل گرفت. کارن به من گفت «هر هفته تصمیماتی می‌گیرم و دلم نمی‌خواهد او را از خودم ناامید کنم. خودم را هم نمی‌خواهم ناامید کنم». همین میل به ناامیدنکردنِ خودش (اجتناب از درد ناهمخوانی شناختی) یا متخصص تغذیه‌اش (چون قول داده بود) به کارن کمک کرد که به هدفش دست پیدا کند. وقتی سال دوم را می‌گذراند، مرا دید و گفت که برای اولین بار احساس خوبی دربارهٔ بدنش دارد و از تغییر زیادی که کرده و حفظ آن تغییر -به‌لطفِ تعهد نرم- خوشحال است.

لازم به ذکر است که تعهد نرمِ کارن کوچک و پرتکرار بود. او قول نداد که یک دفعه ۱۸ کیلوگرم کم کند، بلکه اهداف هفتگی، سالم و انجام‌شدنی برای کم‌کردن وزن خود تعیین کرد. تحقیقات بسیاری که دربارهٔ تعهد انجام شده است بر مزایای رویکرد «لقمه‌های کوچک»[۱۴۷] صحّه می‌گذارد.

دانشجوی دکتریِ من، آنیش رای[۱۴۸]، مطالعه‌ای را با کمک من بر روی هزاران داوطلب یک مؤسسهٔ عام‌المنفعه انجام داد.(۳۶) این افراد قول داده بودند طی سال دویست ساعت کار کنند، ولی داشتند از انجام تعهدشان بازمی‌ماندند. من و همکارانم، که می‌دانستیم چنین هدف بزرگی چقدر می‌تواند انگیزهٔ

فرد را از بین ببرد، از داوطلبان خواستیم هفته‌ای چهار ساعت یا هر دو هفته هشت ساعت کار کنند -که البته معادل همان دویست ساعت در سال است. ولی همین تعهدات کوچک‌تر باعث شد مجموع ساعت کار داوطلبانهٔ افراد، در مقایسه با حالتی که به آن‌ها ساعت تعهد سالانه‌شان گفته می‌شد، ۸ درصد بیشتر شود، بااینکه عملاً با میزان تعهد سالانه یکی بود. به همین ترتیب، شرکت خدمات مالی آنلاین ایکورنز[۱۴۹] هم یافته است که وقتی به افراد می‌گوییم پنج دلار در روز پس‌انداز کنید، مؤثرتر از زمانی است که به آن‌ها می‌گوییم ۳۵ دلار در هفته یا ۱۵۰ دلار در ماه پس‌انداز کنید، بااینکه همهٔ این‌ها یکی هستند.(۳۷) اگر تعهد به‌شکلِ لقمه‌های کوچک باشد، کمتر از آن می‌ترسیم و بیشتر به آن پایبند می‌مانیم.

دو نوع آدم

بااینکه تدریسِ دستگاه‌های تعهد و تعریف‌کردنِ داستان عمر برای دانشجویان ام‌بی‌اِی مدرسهٔ وارتون برایم لذت‌بخش است، اما بحثی که درمی‌گیرد اذیتم می‌کند. من هم وقتی دانشجوی دکتری بودم، با خواندن تحقیقاتی که راجع به دستگاه‌های تعهد سخت انجام شده بود احساس ناامیدی و سرخوردگی می‌کردم. ولی من، برخلاف دانشجویان ام‌بی‌اِی خودم، هیچ‌وقت شکی نسبت به ارزش دستگاه‌های تعهد سخت نداشتم. قبل از اینکه فرصت داشته باشم فکر کنم که شاید بعضی‌ها آن را غیرمنطقی بدانند، آموخته بودم که به‌خوبی جواب می‌دهد. به همین خاطر، سرخوردگی‌ام بابت این نبود که از قانون قدیمی اقتصاد تخطی می‌کند، بلکه از این ناراحت بودم که چرا افراد کمی از آن استفاده می‌کنند. داده‌ها به من می‌گفت این ابزارهای ارزشمند باید خیلی محبوب باشند، ولی، بااینکه تعهدات نرم قدرت تعهدات سخت را نداشتند و تأثیرشان خیلی کمتر بود، اکثر افراد دستگاه‌های تعهد نرم را به تعهدات سخت ترجیح می‌دادند.

مشکل فقط این نیست که دستگاه‌های تعهد سخت محبوبیت ندارند، خیلی از آدم‌ها -ازجمله بسیاری از دانشجویان ام‌بی‌اِی مدرسهٔ وارتون که باهوش و آگاه از مسائل کسب‌وکار هستند- آن‌ها را کاملاً

عجیب‌وغریب می‌دانند. به یاد بیاورید که نه‌فقط مدیران بانک سبز، بلکه بخش عظیمی از مشتریان نیز ابتدا نسبت به ارزش حساب‌های قفل‌شده تردید داشتند و وقتی پیشنهاد افتتاح حساب قفل‌شده را دریافت کردند، ۷۲ درصد آن‌ها نپذیرفتند. ۸۹ درصد سیگاری‌هایی که به‌دنبال ترک سیگار بودند نیز نسبت به استفاده از دستگاه تعهد پولی تردید داشتند و حاضر نشدند داخل حساب تعهد پول بگذارند. داده‌های به‌دست‌آمده از سایر مطالعات نیز یافته‌های مشابهی داشته است که نشان می‌دهد پذیرش این روش در بین مردم پایین است. همچنین، هیچ‌یک از شرکت‌هایی که از دستگاه‌های تعهد پولی استفاده می‌کنند (مثل استیک و بیمایندر[۱۵۰]) زیاد موفق نیستند و این شاهد دیگری است برای اینکه دستگاه‌های تعهد محبوبیت چندانی ندارند.

علتش چیست؟ دستگاه‌های تعهد بسیار مفیدند و خیلی از ما در رسیدن به اهدافمان مشکل داریم. پس قاعدتاً تقاضا برای آن‌ها باید خیلی زیاد باشد. تخمین زده می‌شود صنعت خودیاری[۱۵۱] سالانه بازاری دَه میلیون دلاری داشته باشد.(۳۸) معلوم است که همه می‌خواهند به بزرگ‌ترین و مهم‌ترین اهدافشان برسند، ولی از این ابزارهای بسیار مؤثر غافل‌اند.

آن دسته از اقتصاددان‌های رفتاری که به مطالعهٔ دستگاه‌های تعهد می‌پردازند فکر می‌کنند می‌توانند تا

حدی این اتفاق را توضیح دهند، و آن توضیح این نیست که مردم نیازی به این ابزارها ندارند یا نگران این هستند که در مسیر با مانعی پیش‌بینی‌نشده مواجه شوند. نظریهٔ آن‌ها این است که دو دسته آدم وجود دارد.(۳۹) تفاوت آن‌ها در کنترل خود نیست، چون همهٔ آدم‌ها این مشکل را دارند. تفاوت در این است که بعضی به تکانشگری خود واقف‌اند و آماده‌اند قدم‌هایی را برای کنترل آن بردارند. اقتصاددان‌های رفتاری به این افراد «دانا»[۱۵۲] می‌گویند. ولی همه دانا نیستند. این را می‌توان در بحثی مشاهده کرد که هر سال در کلاس ام‌بی‌اِی در وارتون موقع صحبت دربارهٔ حساب پس‌انداز بانک سبز درمی‌گیرد. ولی خیلی‌ها به ارادهٔ خود در غلبه بر مشکلاتِ خودکنترلی بیش‌ازحد خوش‌بین هستند. این نوع افراد «ساده‌لوح»[۱۵۳] نام دارند.

همه دوست دارند فکر کنند که دانا هستند، ولی متأسفانه دنیا پر از افراد ساده‌لوح است. این توضیح به علاوهٔ ترس از شکستِ پرهزینه بهترین توضیحات هستند برای اینکه چرا خیلی‌ها که می‌توانند از دستگاه‌های تعهد سود ببرند تمایلی به استفاده از آن‌ها ندارند. ساده‌لوح‌ها هنوز به این درک نرسیده‌اند که دستگاه‌های تعهد، بااینکه شاید به‌لحاظ نظری عجیب به نظر برسند، در عمل ابزارهای بسیار سودمندی برای حل مشکلات آن‌ها در خودکنترلی هستند. اگر این‌طور نبود و دنیا پر بود از افراد دانا،

می‌دیدید که خیلی‌ها مشتاقانه دستگاه‌های تعهد را از بانک‌ها، باشگاه‌ها، معلمان و پزشکان می‌پذیرفتند -و حتی درخواست می‌کردند. اگر دنیا پر از افراد دانا بود، پیشنهاد استفاده از دستگاه‌های تعهد برای حل تمام مشکلات مربوط به وسوسه کفایت می‌کرد. اگر همهٔ ما دانا بودیم، همهٔ کسانی که به فایدهٔ دستگاه‌های تعهد واقف بودند از آن‌ها استفاده می‌کردند و فقط آن‌هایی که استثنائاً نیازی به کمک نداشتند از آن عبور می‌کردند. در چنین دنیایی دیگر نیاز نبود اشخاصِ ثالث بر ما محدودیت وضع کنند؛ محدودیت‌هایی مثل قوانین مربوط به منع رانندگی حین مستی (به‌جای آن، مردم خودشان دستگاه تشخیص میزان الکل نصب می‌کردند تا موقع مستی رانندگی نکنند) و قوانین اجباری پرداخت حق بیمهٔ تأمین اجتماعی (مردم خودشان حساب‌های بانکی قفل‌شده باز می‌کردند تا حتماً به اندازهٔ کافی پول پس‌انداز کنند).

متأسفانه این دنیایی نیست که در آن زندگی می‌کنیم. دن و کلاوس در یکی از مطالعاتشان نشان دادند آن دسته از دانشجویان ام‌آی‌تی که می‌توانستند خودشان موعد تحویل تکالیف را انتخاب کنند و در صورت تأخیر جریمه شوند نتوانستند بهترین عملکرد را در همهٔ تکالیف از خود نشان دهند چون، علی‌رغمِ اینکه می‌توانستند از تعهد نفع ببرند، آن را نمی‌پذیرفتند.(۴۰) این پژوهشگران نشان دادند

دانشجویان در صورتی نمرات بهتری خواهند گرفت که مثل همیشه مجبور باشند تکالیفشان را در طول ترم و در موعدهای مقرر تحویل دهند و در صورت عدم تحویل متحمل جریمه شوند. این تحقیق و تحقیقاتِ بسیار دیگری نشان می‌دهد ما از دستگاه‌های تعهد استفاده نمی‌کنیم نه به این دلیل که به آن‌ها نیاز نداریم یا نمی‌خواهیم خطر جریمه‌شدن را به جان بخریم، بلکه به این خاطر که دستگاه‌های تعهد را کم‌ارزش تلقی می‌کنیم و از روی ساده‌لوحی فکر می‌کنیم چندان به آن‌ها نیاز نداریم.

کثرت افراد ساده‌لوح نشان می‌دهد (همان‌طور که قابل پیش‌بینی است) یکی از وظایف مهم مدیران خوب این است که سیستم‌هایی را راه‌اندازی کنند تا هروقت کارکنان با وسوسه‌ای بر سر راه اهداف بلندمدت خود روبه‌رو شدند، متحمل هزینه و محدودیت شوند. این سیستم‌ها -مثلاً انتقال بخشی از حقوق کارکنان به طرح بازنشستگی یا محدودکردن دسترسی به بعضی سایت‌ها در محل کار- نیاز به دستگاه‌های تعهد را از بین می‌برد، زیرا انگیزهٔ لازم را در کارکنان به وجود می‌آورد. در این حالت تعهدات «خوب» توسط شخص ثالث به کارکنان تحمیل می‌شود.

البته این سیاست‌ها بسیار پدرسالارانه است. اگر مدیرتان بابت هرچیزی که فکر می‌کند مانع بهره‌وری و تهدیدی برای شادکامی‌تان است جریمه وضع کند، احساس می‌کنید که به شما اعتماد ندارد و مدام در

حال کنترل شماست. داشتن آزادی برای اینکه تسلیم وسوسه‌ها شویم (و حتی از آن‌ها لذت ببریم) همیشه بد نیست. سازمان‌هایی که محدودیت‌های بیشتری دارند لزوماً سازمان‌های بهتری نیستند.

اگر در جایگاه مدیریت هستید و کارکنانتان اهداف مهمی دارند ولی ارادهٔ کافی برای تحقق‌بخشیدن به آن‌ها را ندارند، ایجاد برخی محدودیت‌ها می‌تواند مفید باشد.

شاید منطقی باشد که، در رایانه‌های شرکت، دسترسی به فیسبوک را قطع کنید و نوشابه‌های داخل دستگاه فروش خودکار را هم جمع کنید. ولی شاید بد نباشد از کارکنانتان بخواهید خودشان محدودیت‌هایشان را تعیین کنند.

سازمان‌های زیرک معمولاً از کارکنان و مشتریانشان می‌خواهند تا تعهداتی را بپذیرند که برای هر دو طرف سودمند است. مثلاً یک شرکت خدمات بهداشتی مشتریانش را تشویق می‌کند قول بدهند تا در بعضی روزهای ماه قرص‌های ضروری‌شان را بخورند (تحقیق من نشان داده است که این کار می‌تواند پایبندی به مصرف دارو را به‌طور معناداری افزایش دهد).(۴۱) یا مدیری می‌تواند کارکنانش را به دانلود نرم‌افزاری ترغیب کند که زمان حضورشان در شبکه‌های اجتماعی را محدود می‌کند، یا اینکه داوطلبانه

برای تحویل تکالیف مهم موعدی را مقرر کنند، یا نوع دیگری از تعهد را بپذیرند -خواه عمومی و خواه خصوصی باشد، خواه همراه با جریمه خواه بدون هزینه. این شبیه به کار محققانی است که از پزشکان می‌خواستند تا متعهد شوند کمتر آنتی‌بیوتیک غیرضروری تجویز کنند.

باوجوداین، همیشه سازمان، مدیر، محقق، سیاست‌گذار، معلم یا پدر و مادر خیرخواهی در کار نیست که هوای ما را داشته باشد. خوشبختانه وقتی به حال خودمان هستیم، دستگاه‌های تعهد می‌توانند بسیار مفید باشند: آن‌ها می‌گذارند به خودمان انگیزه بدهیم. فقط کافی است به اندازه‌ای دانا باشیم که ارزششان را بدانیم و آن‌ها را به کار بگیریم.

خبر خوب این است که شما اکنون در موقعیت رشک‌برانگیزی هستید، چون با خواندن این مطالب جزء افراد دانا شده‌اید (اگر قبلاً نبوده باشید). دو فصل گذشته به شما یاد داده است که خودکنترلی مانعی کلیدی برای تغییر رفتار است که باعث تصمیمات تکانشی و اهمال‌کاری می‌شود. شما همچنین می‌دانید که دستگاه‌های تعهد می‌توانند وسوسه‌ها را مهار کنند، پیش از آنکه آن‌ها فرصت کنند شما را از مسیر خارج کنند.

خلاصهٔ فصل

سوگیری زمان حال غالباً باعث می‌شود نسبت به تکالیفی که در جهت اهداف بلندمدتمان هستند اهمال‌کاری کنیم.

یک راه خوب برای حل این مشکل پیش‌بینی وسوسه‌ها و ایجاد موانعی («دستگاه‌های تعهد») برای شکستن این چرخه است. هروقت آزادی‌هایتان را به‌خاطر هدفی بزرگ‌تر محدود کنید، از دستگاه تعهد استفاده کرده‌اید. مثل حساب پس‌انداز «قفل‌شده» که نمی‌گذارد، تا زمان رسیدن به اهداف پس‌اندازتان، به پول داخل حساب دسترسی داشته باشید.

دستگاه‌های تعهد پولی نوع متنوعی از دستگاه‌های تعهد هستند. آن‌ها به شما اجازه می‌دهند برای رسیدن به اهدافتان انگیزه‌ای مالی پیدا کنید، به این شکل که پولی را وسط می‌گذارید و در صورت نرسیدن به هدف آن را از دست می‌دهید.

قول‌های عمومی نوع «نرم» تعهد هستند که هزینهٔ روان‌شناختی نرسیدن به اهداف را بالا می‌برند. آن‌ها

بسیار مؤثرند، هرچند نه به اندازهٔ تعهدات «سخت» که جریمه‌ها و محدودیت‌های عینی‌تری دارند.

هزینه‌هایی که می‌توانیم در جهت رسیدن به اهداف به خودمان تحمیل کنیم می‌توانند جریمه‌های نرم (مثل اعلام عمومی اهداف و موعدهای مقرر) باشند یا جریمه‌های سخت (مثل پرداخت پول در صورت شکست). محدودیت‌ها هم می‌توانند نرم (مثل غذاخوردن در بشقاب کوچک‌تر) باشند یا سخت (مثل پول‌گذاشتن در حساب پس‌انداز قفل‌شده). هرچه جریمه یا محدودیت نرم‌تر باشد، احتمال اینکه به تغییر کمک کند کمتر است، ولی علاقهٔ مردم برای به‌کارگیری آن بیشتر است.

تعهدات کوچک و پرتکرار مؤثرتر از تعهدات بزرگ و کم‌تکرار است، حتی اگر مقدار تعهد یکسان باشد (مثل پس‌انداز ۵ دلار در روز در مقایسه با ۱۸۲۵ دلار در سال).

خیلی‌ها نمی‌دانند که دستگاه‌های تعهد چقدر سودمندند. این افراد («ساده‌لوح‌ها») اراده‌شان را در غلبه بر وسوسه‌ها بیش‌ازحد برآورد می‌کنند. ولی آن‌هایی که به سودمندی دستگاه‌های تعهد واقف‌اند («دانایان») بهتر می‌توانند در زندگی‌شان تغییر ایجاد کنند.

۴.فراموش‌کاری

در یک سال معمولی در آمریکا، صدها هزار نفر به‌خاطر آنفولانزا بستری می‌شوند و ده‌ها هزار نفر هم می‌میرند.(۱) این عددِ هشداردهنده‌ای است. ولی در سال ۲۰۰۹، با گسترش سریع آنفولانزای خوکی و آنفولانزای فصلی در جهان، به نظر می‌رسید که سال فوق‌العاده بدی را پیش رو داشته باشیم(۲) (هرچند همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰ شرایطی به‌مراتب مرگ‌بارتر را رقم زد).(۳)

در سپتامبر آن سال، من به‌تازگی استاد دانشگاه شده بودم و دوست داشتم به حل این مشکل بهداشت عمومی کمک کنم. پس قبول کردم به نَشویل[۱۵۴] بروم تا در همایش پانصد شرکت برتر آمریکا[۱۵۵]، در میزگردی راجع به نحوهٔ ارتقای بهداشت و شادکامی کارکنان، صحبت کنم. در آنجا بود که پراشانت شریواستاوا[۱۵۶]، هم‌بنیان‌گذارِ شرکت ایوایو هِلث[۱۵۷]، را دیدم. او هم به میزگرد دعوت شده بود. در آن زمان، پراشانت با شرکت‌های مختلفی در سراسر کشور کار می‌کرد تا تعداد بیشتری از کارکنانشان را مجاب کند که واکسن آنفولانزا بزنند.[۱۵۸]

او سال‌ها در صنعت مراقبت بهداشتی کار کرده بود و بهت‌زده شده بود از اینکه تعداد بی‌شماری از آمریکایی‌ها از انواع مراقبت‌های پیشگیرانه (مثل واکسن آنفولانزا) بی‌بهره‌اند، حتی وقتی این خدمات به‌طور رایگان ارائه می‌شوند. هرچند بابت این مشکل سرخورده بود، آن را کاملاً قابل‌حل می‌دانست. به همین خاطر در تأسیس ایوایو مشارکت کرد تا این اوضاع را تغییر دهد. ایوایو به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان و نحوهٔ استفاده از مزایای بهداشتی را، که بسیاری از کارکنان اصلاً دغدغهٔ آن را ندارند، به‌شیوهٔ بهتری به اطلاع کارکنانشان برسانند.

گسترش آنفولانزای خوکی مأموریت پراشانت را مهم‌تر از همیشه کرد. ولی مشکلی وجود داشت. در گذشته، حتی وقتی شرکت‌های مشتریِ ایوایو واکسن رایگان در محل کار تزریق می‌کردند و ایوایو به هر یک از کارکنان به‌طور اختصاصی یادآوری می‌کرد که چه زمانی و کجا واکسنشان را بزنند، فقط حدود ۳۰ درصد از کارکنان این کار را می‌کردند.(۴) بااینکه همه‌گیری آنفولانزای خوکی در سال ۲۰۰۹ باعث شد افراد بیشتری بگویند که واکسن آنفولانزا می‌زنند، پراشانت شک داشت [که واقعاً این کار را بکنند]. او بارها دیده بود که آدم‌ها قول می‌دهند که واکسن بزنند، ولی به آن عمل نمی‌کنند. وقتی او را در نشویل دیدم، مانده بود که چه کار دیگری باید انجام دهد. چطور می‌شد تغییر قابل‌ملاحظه‌ای در وضعیت

شرکت ایجاد کرد؟

واقعیت این است که مشکل پراشانت خیلی برایم آشنا بود. وقتی در فرودگاه نشویل منتظر پرواز برگشتم بودم و هم‌زمان مشغول خوردن لقمهٔ کبابم بودم (بعضی وسوسه‌ها هست که جلویشان را نمی‌گیرم)، به این فکر کردم که چطور می‌توانم به او کمک کنم.

بدقولی رأی‌دهندگان

حدوداً شش ماه قبل از انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۰۸، میانگین صنعتی داو جونز[۱۵۹] نسبت به سقف سال قبل ۲۰ درصد کاهش یافته بود، و در اواخر سپتامبر، اقتصاد کشور در حال سقوط بود.(۵) بحران اقتصادی قریب‌الوقوع عامل ناشناختهٔ مهمی در انتخابات پیشِ رو بود، ولی عامل کلیدی دیگر این بود که، برای اولین بار از سال ۱۹۵۲، هیچ‌کدام از نامزدهای دو حزبْ رئیس‌جمهور مستقر یا معاون اول او نبودند.(۶) پس از دو انتخابات درون‌حزبی سخت، اکنون باراک اوباما از حزب دمکرات و جان مک‌کین از حزب جمهوری‌خواه در نظرسنجی‌ها سایه‌به‌سایه در تعقیب یکدیگر بودند.(۷)

مثل هر انتخابات نزدیک دیگری، میزان مشارکت مردم می‌توانست نتیجهٔ این رقابت تنگاتنگ مهم را از این رو به آن رو کند. به‌لطفِ قوانین عجیب‌وغریبِ(۸) مجمع گزینندگان[۱۶۰]، ممکن است چند هزار و یا حتی چندصد رأی در یک یا دو ایالتْ برندهٔ انتخابات ریاست‌جمهوری را مشخص کند، همان‌طور که در انتخابات سال ۲۰۰۰ آل گور، با اختلاف رأی خیلی کم در فلوریدا، نتیجه را به جُرج بوش واگذار کرد.(۹) ولی معمولاً کمتر از ۶۰ درصد از افراد واجد شرایطِ رأی‌دهی پای صندوق حاضر می‌شوند، و این یعنی پیروزی‌های لبِ مرزی لزوماً نشان‌دهندهٔ ارادهٔ مردم نیستند.(۱۰)

تاد راجرز[۱۶۱]، یکی از نزدیک‌ترین دوستانم در دورهٔ دکتری، از این میزان مشارکت ناراحت بود و می‌خواست این مشکل را حل کند. او، در بیشتر ساعاتِ روزهای منتهی به انتخابات ۲۰۰۸، نگران میزان مشارکت مردم در انتخابات بود. راجرز، که اکنون استاد افتخاری مدرسهٔ حکمرانی کِندی در دانشگاه هاروارد است، در دورانی که دانشجوی دکتری بودم «دوقلوی» من بود، یعنی استاد راهنمایمان یک نفر بود و اساساً خواهر و برادر علمی بودیم. طی سه سال در دوران دانشجویی، با هم در یک اتاق کار می‌کردیم، بیشتر صبح‌ها با هم قهوه می‌خوردیم و اگر در هر کاری نیاز به کمک داشتیم، از مدل‌سازی آماری گرفته تا روابطی که هریک در زندگی‌مان داشتیم، به یکدیگر می‌گفتیم.

وقتی وارد فصل انتخابات درون‌حزبی ۲۰۰۸ شدیم، دیدم که معمای بزرگی ذهن تاد را به خود مشغول کرده است. او شاهد آن بود که تعداد زیادی از افرادی که برای رأی‌دادن ثبت‌نام کرده بودند[۱۶۲] علی‌الظاهر می‌گفتند که قصد رأی‌دادن دارند، ولی درنهایت این کار را نکردند.

در یکی از انتخاباتی که او به همراه ماساهیکو آیدا[۱۶۳] به‌دقت بررسی کرده بود، ۵۴ درصد از آن‌هایی که برای رأی ثبت‌نام کرده بودند و در نظرسنجی‌ها می‌گفتند قصد شرکت در انتخابات را دارند «زیر قولشان می‌زدند» (عین عبارات تاد و ماساهیکو). این عدد بر اساس آمار نهایی مشارکت در انتخابات محاسبه شده بود.(۱۱)

برای تاد مایهٔ تعجب بود که از میان این افراد درصد بسیار کمی واقعاً به نیتشان عمل می‌کردند. او فهمید اگر در انتخابات آینده بتواند بخش کوچکی از این رأی‌دهندگانِ بالقوه را پای صندوق رأی بکشاند، توانسته است فرایند مردم‌سالاری را بهبود ببخشد و انجام این کارْ آسان به نظر می‌رسید. این‌ها کسانی بودند که قبلاً برای رأی‌دادن ثبت‌نام کرده بودند و در نظرسنجی‌ها گفته بودند قصد شرکت در انتخابات را دارند. نیازی نبود قانع شوند که مشارکت سیاسی ارزشمند است، ولی نهایتاً بنا به دلایل ناشناخته‌ای پای صندوق نمی‌رفتند.

وقتی در سال ۲۰۰۹ در فرودگاه نشویل نشسته بودم و به این فکر می‌کردم که چرا آمریکایی‌های زیادی می‌گویند قصد دارند واکسن آنفولانزا بزنند ولی این کار را نمی‌کنند، فهمیدم که چرا مشکل پراشانت آن‌قدر به نظرم آشنا آمده است. تاد هم وقتی داشت بدقولی رأی‌دهندگان را مطالعه می‌کرد دقیقاً درگیر همین سؤال بود.

فراموشی

موقعی که دانشجوی دکتری بودم، می‌شنیدم که تاد از دشواریِ جلوگیری از بدقولی رأی‌دهندگان

می‌نالد، ولی از منشأ مشکل چیز زیادی نمی‌دانستم. پس با او تماس گرفتم. اولین چیزی که گفت این بود که بدقولی بسیار رایج است. بدقولی فقط باعث نمی‌شود که رأی‌دهندگان پای صندوق نروند یا کارکنان واکسن آنفولانزا نزنند، بلکه پدر و مادرها را از کتاب‌خواندن برای بچه‌هایشان، رئیس‌ها را از راهنمایی زیردستانشان و اکثریت آمریکایی‌ها را از پیگیری تصمیمات سال نوی خود بازمی‌دارد. درواقع، شواهد نشان می‌دهد که، برخلاف انتظار، نیت‌های ما صرفاً تا حدی مشخص‌کنندهٔ رفتارهایمان‌اند.(۱۲)

تاد توضیح داد برای اینکه بتواند همه‌چیز را دربارهٔ بدقولی بفهمد نظرسنجی‌های رأی‌دهندگان و تحقیقات دانشگاهی را مطالعه کرده و علاوه‌برآن احوالات شخصی خودش را هم بررسی کرده است. همهٔ این‌ها به او یاد داده است که چند دلیل رایج برای بدقولی وجود دارد. تنبلی و بی‌توجهی از جملهٔ آن‌هاست. ولی شاید مهم‌ترین و عجیب‌ترین دلیل برای بدقولی، که برطرف‌کردن آن از همه راحت‌تر است، صرفاً فراموشی است. تاد شگفت‌زده بود از اینکه رایج‌ترین دلیلی که رأی‌دهندگانِ بالقوه برای نرفتن پای صندوق ذکر می‌کردند «یادم رفت» بود.(۱۳)

شاید این‌طور به نظر برسد که فراموشی بهانه‌ای ساختگی و ناموجه برای انجام‌ندادن یک کار است و معنایش این است که آن کار به اندازه‌ای برایتان ارزش نداشته که به خودتان زحمت انجامش را بدهید،

ولی حتی آن‌هایی که رأی‌دادن را بسیار جدی می‌گیرند هم ممکن است در دام فراموش‌کاری بیفتند. چندی قبل، یکی از دوستانم که در کانِتیکت[۱۶۴] زندگی می‌کند فراموش کرد در انتخابات محلی[۱۶۵] شرکت کند، بااینکه به یکی از نامزدها قول داده بود از او حمایت کند و واقعاً هم می‌خواست به قولش عمل کند (اگر یادتان باشد، تعهد برای مردم بسیار مهم است).(۱۴) او برنامه‌ریزی کرده بود که در روز انتخابات سفری کاری به نیویورک داشته باشد و قبل از اینکه راهی منهتن شود رأی بدهد، ولی عجلهٔ اول صبح باعث شده بود رأی‌دادن از ذهنش برود. وقتی به اشتباهش پی برد که در قطار نیویورک نشسته بود و تا پایان رأی‌گیری هم به خانه برنمی‌گشت. او به من گفت که، بااینکه یک رأی نمی‌توانست نتیجهٔ انتخابات را تغییر دهد، از اینکه نتوانسته بود رأی بدهد احساس خیلی بدی پیدا کرده بود.

این ماجرا نشان می‌دهد فراموش‌کاری همیشه یک بهانهٔ ساختگی نیست، بلکه در زمان‌هایی که در مسیری اشتباه می‌افتید، فراموش‌کاری متهمی معمول‌تر و جدی‌تر از آن است که تصور می‌کنید. مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده نشان می‌دهد بزرگ‌سالان به‌طور متوسط روزانه سه چیز را فراموش می‌کنند، از رمز عبور گرفته تا کارهای خانه و سالگرد ازدواج.(۱۵) یکی از دلایلی که ما تا این حد

فراموش‌کاریم این است که نگهداری اطلاعات در مغزمان سخت است، مخصوصاً اگر فقط یک یا دو بار به آن‌ها فکر کرده باشیم. روان‌شناس آلمانی، هرمان ابینگهاوس[۱۶۶]، در مطالعه‌ای کلاسیک که در سال ۱۸۸۵ چاپ شد، نشان داد که انسان‌ها چقدر سریع فراموش می‌کنند.(۱۶) او سعی کرد مجموعه‌های مختلفی از هجاهای بی‌معنی را حفظ کند و سپس، در فواصل زمانی مختلف، قوهٔ یادآوری‌اش را محک بزند. هرمان، با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از آزمایشی که بر روی حافظهٔ خودش انجام داد، تخمین زد که فراموشی تقریباً از یک تابع نمایی نزولی تبعیت می‌کند. ما در عرض بیست دقیقه تقریباً نیمی از آنچه را که یاد گرفته‌ایم فراموش می‌کنیم. پس از ۲۴ ساعت، تقریباً ۷۰ درصد و پس از یک ماه، حدوداً ۸۰ درصد از آن را از دست می‌دهیم. در آزمایش‌های جدیدتر با استفاده از رویه‌های آزمایشی نیز این الگوی ثابت تکرار شده است.(۱۷)

طبیعتاً هرچه بخواهیم تردستی بیشتری با ذهنمان انجام دهیم، فراموشی بیشتر می‌شود. این روزها، تعداد تکالیف و محرک‌هایی که یک آدم معمولی باید در ذهن داشته باشد سرسام‌آور است. مثلاً برنامهٔ روزانهٔ من را در نظر بگیرید. صبح‌ها باید یادم باشد که دوش بگیرم، دندان‌هایم را مسواک بزنم، لباس بپوشم، آرایش کنم، صبحانه بخورم، لباس‌های پسر چهارساله‌ام را تنش کنم تا به مهدکودک برود، غذا،

تنقلات و بطری آب داخل کیفش بگذارم، دندان‌هایش را مسواک بزنم، داروی آسمش را به او بدهم، به پوستش کرم ضدآفتاب بزنم، او را با پدربزرگ و مادربزرگش از در بیرون ببرم و کیف خودم را مرتب کنم (مطمئن شوم تلفن همراهم را جا نگذاشته باشم و اگر هوا بارانی است، چتر را فراموش نکرده باشم). همهٔ این‌ها مربوط به قبل از خروجم از خانه است. [در این زمان] چندان فرصتی ندارم تا بتوانم به چیزی غیر از روال معمول یا برنامه‌های داخل تقویمم عمیقاً فکر کنم. و درنتیجه، تقریباً همیشه چیزی را فراموش می‌کنم، ازجمله وقت‌گرفتن برای نوبت دندان‌پزشکی، رأی‌دادن، دادن پیامکِ تبریکِ تولد به یک دوست، یا حتی پیداکردن کلیدهایم. می‌توانید مطمئن باشید که هر روزِ هفته یک (یا چند) گاف می‌دهم.

گاهی حتی کارهای داخل تقویمم را هم فراموش می‌کنم. یک بار با یکی از دوستانم که از خارج شهر آمده بود قرارِ صبحانهٔ کاری گذاشته بودم و، بااینکه دو روز قبل هماهنگ کرده بودیم و داخل تقویم هم نوشته بودم، درنهایت یادم رفت سر قرار حاضر شوم. ازآنجاکه هیچ‌وقت قبل از ساعت نُه صبح قراری ندارم، بدون اینکه تقویمم را چک کنم، مشغول روال هر روز صبحم بودم. کاملاً قرار را از یاد برده بودم، تا اینکه نیم ساعت بعد از ساعت قرار، ناگهان، چشمم به ایمیلی خورد که در آن نوشته شده بود «یکی از

ما گاف داده، درسته؟».(۱۸) شرم‌آور بود!

یک راه‌حل واضح برای این قبیل اشتباهات ایجاد سیستم‌های یادآور است. تحقیقات نشان داده است که یادآورها می‌توانند مفید باشند (بنابراین شرکت‌هایی مثل ایوایو کار درستی می‌کنند). مثلاً یادآوری واکسن‌زدن از طریق نامه، تلفن یا حضوری(۱۹)، به‌طور میانگین، میزان بدقولی را ۸ درصد کاهش می‌دهد.(۲۰) به همین ترتیب، در انتخاباتی که میزان مشارکت در آن کم است، یادآورهایی که کمی بیش از یک هفته قبل از روز رأی‌گیری فرستاده می‌شوند می‌توانند میزان رأی‌دهیِ ثبت‌نام‌کنندگان را تا ۶ درصد افزایش دهند.(۲۱) یادآورها همچنین می‌توانند به مردم در پس‌انداز کمک کنند. همان اقتصاددانی که سر قرار صبحانه او را منتظر نگه داشتم (دین، باز هم ببخشید!) و همکارانش، در مجموعه مطالعاتی که با کمک بانک‌های بولیوی، پرو و فیلیپین انجام دادند، نشان دادند که فرستادن پیامک‌ها یا نامه‌های ماهانه و یادآوری‌کردن پس‌انداز به مشتریان میزان پس‌اندازکردن را حدوداً ۶ درصد افزایش می‌داد.(۲۲)

ولی یادآورها، بااینکه آن‌قدر مفیدند، محدودیت‌هایی هم دارند. یکی از مطالعات موردعلاقهٔ تاد این را به‌خوبی نشان می‌دهد. او این مطالعه را زمانی برایم توضیح داد که داشت دربارهٔ مشکل بدقولی صحبت

می‌کرد.

در این مطالعه که در سال ۲۰۰۴ توسط جان آستین[۱۶۷]، سیگوردور سیگوردسان[۱۶۸] و یوناتا روبین[۱۶۹] در یک هتل و کازینوی بزرگ انجام شد، به رانندگان یادآوری می‌شد کمربندهای ایمنی خود را ببندند.[۱۷۰] ۴۳۳ (۲۳) نفر از ارباب‌رجوع‌هایی که از خدمات پارک ماشینِ هتل استفاده کرده بودند در این آزمایش شرکت کردند، بدون آنکه بدانند رفتارشان تحت مطالعه است. هر ارباب‌رجوع وقتی برای تحویل‌گرفتن ماشین خود می‌آمد، به‌طور تصادفی در یکی از سه حالت آزمایشی قرار می‌گرفت.

بعضی از ارباب‌رجوع‌ها با حالت همیشگی مواجه می‌شدند؛ قبض پارکینگ را به یکی از مأموران پارکینگ هتل می‌دادند، منتظر می‌ماندند، سپس سوار ماشینشان می‌شدند و می‌رفتند. گروه دوم، موقع تحویل‌دادن قبض پارکینگ، این جمله را از مأمور می‌شنیدند: «مراقب باشید، یادتان باشد که کمربند ایمنی‌تان را ببندید!». مأمور به گروه آخر هم همین جمله را می‌گفت، اما موقعی که آن‌ها داشتند سوار ماشینشان می‌شدند.

تفاوت بین دو نوع یادآوری در این مطالعه بسیار ظریف بود. همهٔ رانندگان پیش از آنکه از پارکینگ

خارج شوند همین جمله را می‌شنیدند. تنها تفاوت این بود که عده‌ای این جمله را به‌طور میانگین چهار دقیقه و پنجاه ثانیه قبل از سوارشدن به ماشین می‌شنیدند (میانگین زمان تحویل‌گرفتن ماشین از مأموران این مقدار بود)، ولی عده‌ای دیگر این جمله را درست موقع سوارشدن به ماشین می‌شنیدند. این چیز مهمی است؟

نتایج نشان داد که این چیز خیلی مهمی بود.

دانشجویانِ آموزش‌دیده پیگیری می‌کردند که کدام‌یک از راننده‌ها واقعاً کمربند ایمنی‌اش را می‌بندد. ازآنجایی‌که یادآوری معمولاً مؤثر است، جای تعجب دارد که بین آن‌هایی که اصلاً به ایشان یادآوری نشده بود و آن‌هایی که چند دقیقه قبل از سوارشدن به ماشین به ایشان یادآوری شده بود تفاوت معناداری وجود نداشت. در هر دو حالت، حدود ۵۵ درصد از رانندگان کمربندشان را می‌بستند.[۱۷۱]

تنها گروهی که تفاوت قابل‌توجهی با بقیه داشتند آن‌هایی بودند که درست قبل از نشستن در ماشین به آن‌ها یادآوری می‌شد که کمربندشان را ببندند. ۸۰ درصد از این افراد کمربند ایمنی‌شان را می‌بستند.

این افزایش ۲۵ درصدی در یک رفتار مهمِ مربوط به ایمنی صرفاً به‌خاطر تغییر زمان یادآوری حاصل شد. من هربار موقع تدریسِ مقابله با فراموشی به دانشجویانم بر اهمیت این مطالعه تأکید می‌کنم. این یافته نشان می‌دهد تأثیر یادآوری زمانی بیشتر می‌شود که بتوانیم فوراً بر اساس آن عمل کنیم.

ایمیل یادآوری همکارم به من را به یاد آورید که دو روز قبل از قرار صبحانه برایم فرستاد. این ایمیل

نتوانست در ساعت هفت صبحِ روز قرار، که من مشغول روال معمول صبحگاهی‌ام بودم، کمکی به من بکند. همچنین آن دوستم در کانتیکت که فراموش کرد رأی بدهد بارها و بارها یادآور دریافت کرده بود، ولی وقتی صبح روز رأی‌گیری باعجله داشت آماده می‌شد تا به قطار نیویورک برسد، هیچ‌کس به او یادآوری نکرد که رأی بدهد.

شما هم احتمالاً با این مشکل روبه‌رو شده‌اید. اگر همسر یا هم‌اتاقی‌تان صبح به شما بگوید که بعدازظهر موقع برگشتن از سر کار چیزی بخرید، احتمالاً فایدهٔ چندانی ندارد. آیا بعدازظهر که پس از گذراندن یک روز شلوغ دارید به خانه برمی‌گردید یادتان هست که او به شما چه گفته بود؟ معمولاً فایدهٔ چندانی ندارد که صبح به شما گفته شود کاری را بعدازظهر انجام دهید، مگر اینکه در تقویمتان بنویسید یا مکالمه‌تان به‌قدری طولانی باشد که در ذهنتان ثبت شود و از یادتان نرود. مطالعهٔ کمربند ایمنی نشان می‌دهد حتی یک تأخیر پنج‌دقیقه‌ای بین یادآوری بستن کمربند ایمنی و انجام این کار باعث می‌شود رانندگان موقع سوارشدن یادشان برود کمربندشان را ببندند. منحنی نمایی فراموشی هرمان ابینگهاوس به معنی این است که باید یادآوری را در زمان درست انجام دهیم.

وقتی تاد این یافته‌ها را با من در میان گذاشت، اقرار کرد بار اولی که آن‌ها را خوانده احساس یأس به او

دست داده است. اگر نمی‌توانست مثل مأمور پارکینگ درست موقع ترک خانه درِ گوش رأی‌دهندگان زمزمه کند که بروند رأی دهند، چطور می‌توانست با فراموشی مقابله کند؟

برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه

تاد، حین جست‌وجو برای یافتن پاسخ، چشمش به مطالعهٔ جالبی افتاد که در دههٔ ۱۹۹۰ در دانشگاه مونیخ و درست قبل از تعطیلات کریسمس انجام شده بود. محققان از حدود صد دانشجو پرسیده بودند یکی از اهداف سختی را نام ببرند که می‌خواستند طی تعطیلات به آن دست پیدا کنند.(۲۴) دانشجویان اهداف مختلفی را نام بردند، از «نوشتن مقالهٔ پایان ترم» تا «پیداکردن یک آپارتمان جدید» و «آشتی با دوستشان».

کریسمس مقطع زمانیِ خارق‌العاده‌ای در مونیخ است، شهری که در کوهپایه‌های منطقهٔ باواریایی آلپ واقع شده و موقع تعطیلات پر از فروشگاه‌های کریسمس می‌شود. محققان می‌دانستند که این‌ها حواس بعضی دانشجوها را پرت خواهد کرد، ولی می‌خواستند بدانند کدام دسته از دانشجویان می‌توانند به اهدافشان دست پیدا کنند، و چرا.

کمی بعد از کریسمس، از دانشجویان پرسیده شد در این مدت به چه چیزی دست پیدا کرده‌اند، و نتایج از الگوی جالبی پرده برداشت. میزان موفقیت آن‌هایی که از روش معمولی برای دنبال‌کردن اهدافشان استفاده کرده بودند ۲۲ درصد بود، ولی آن‌هایی که تغییری کوچک در این روش ایجاد کرده بودند ۶۲ درصد موفق شده بودند.

آن تغییر کوچک چه بود؟

استاد سرشناس روان‌شناسی دانشگاه نیویورک، پیتر گولویتزر[۱۷۲]، نویسندهٔ این مقاله، اسم این تغییر را شکل‌گیری «قصد اجرا»[۱۷۳] می‌گذارد. این اصطلاح شیک به راهبرد نسبتاً ساده‌ای اشاره دارد که مورد استفادهٔ دانشجویان موفق‌تر قرار گرفت: برنامه‌ریزی برای رسیدن به یک هدف و مرتبط‌کردن آن با نشانهٔ خاصی که به شما یادآوری می‌کند آن را انجام دهید. این نشانه می‌تواند چیز ساده‌ای مثل تاریخ و زمان (مثلاً ساعت سهٔ بعدازظهر روز سه‌شنبه)، یا چیز پیچیده‌تری مثل یک مغازهٔ پیراشکی‌فروشی در مسیر رفتن به اداره باشد.

ما معمولاً، هنگام برنامه‌ریزی، توجه نمی‌کنیم چه چیزهایی یادمان می‌اندازند کاری را انجام دهیم، بلکه

تمرکزمان را معطوف می‌کنیم به آنچه قصد داریم انجام دهیم: «می‌خواهم از این به بعد بیشتر نخ دندان بکشم». مطالعهٔ پیتر نشان می‌دهد که مهم است قصد را به یک نشانه، مثل زمان، مکان یا عملی خاص، ربط دهیم. اگر می‌خواهید بیشتر نخ دندان بکشید، تغییری کوچک در برنامه‌تان که می‌تواند مفید باشد این است که بگویید «هرشب، پس از مسواک‌زدن، نخ دندان خواهم کشید».

ایجاد قصد اجرا به آسانیِ پرکردن جاهای خالی در این جمله است «هروقت _____، _____ خواهم کرد». پس جملهٔ «می‌خواهم پس‌انداز ماهیانهٔ بازنشستگی‌ام را بیشتر کنم» یک جزء کم دارد که باعث می‌شود احتمال موفقیت شما پایین بیاید، ولی «هروقت حقوقم زیاد شود، پس‌انداز ماهیانهٔ بازنشستگی‌ام را بیشتر خواهم کرد» برنامهٔ کامل‌تری است. به همین شکل، «از این به بعد وقت بیشتری صرف دورهٔ کارشناسی ارشد آنلاینم می‌کنم» خیلی مبهم است، ولی «سه‌شنبه‌ها و پنجشنبه‌ها ساعت پنج بعدازظهر، یک ساعت از وقتم را صرف دورهٔ کارشناسی ارشد آنلاینم می‌کنم» بهتر است. همچنین «بیشتر تا محل کار پیاده‌روی خواهم کرد» زیاد خوب نیست، ولی «هروقت دمای هوا بین ۱ تا ۲۵ درجهٔ سانتی‌گراد باشد و باران و برف نبارد، تا محل کار پیاده‌روی خواهم کرد» مؤثرتر است.

پیتر با انجام مطالعات متعدد نشان داده است همین‌که از افراد بخواهیم مبتنی بر نشانه برنامه‌ریزی

کنند، احتمال رسیدن آن‌ها به اهدافشان بسیار افزایش می‌یابد. همچنین، هرچقدر راحت‌تر نشانهٔ لازم برای انجام آن برنامه را پیدا کنیم (یعنی جزئیات و ویژگی‌های اختصاصی نشانه بیشتر باشد)، برایمان بهتر است.(۲۵) بنابراین، برای اینکه تناسب اندام پیدا کنید، برنامه‌ای مثل «هر سه‌شنبه و پنج‌شنبه، بعد از کار، ورزش می‌کنم و اتوبوس شمارهٔ ۱۷ را سوار می‌شوم تا به باشگاه خیابان اصلی بروم و آنجا نیم ساعت با اسکی‌واره[۱۷۴] ورزش کنم» خیلی مفیدتر است از «بیشتر ورزش خواهم کرد» یا حتی «سه‌شنبه‌ها و پنج‌شنبه‌ها به باشگاه خواهم رفت».

تاد وقتی در گرماگرم انتخابات ۲۰۰۸ به تحقیقات پیتر برخورد، فکر کرد که به راهی ارزان و آسان برای مقابله با بدقولی رأی‌دهندگان رسیده است. او با خواندن مطالب مربوط به قصد اجرا پی برد که چرا برنامه‌های مبتنی بر نشانه به آدم‌ها کمک می‌کنند.

اول اینکه تهیهٔ چنین برنامه‌هایی به وقت و تلاش نیاز دارد و هرچه زمان و تلاش بیشتری را صرف کاری کنید، آن کار جایگاه عمیق‌تری در حافظهٔ شما پیدا می‌کند. درواقع، این یکی از یافته‌های کلیدی مطالعهٔ کلاسیک هرمان ابینگهاوس دربارهٔ فراموشی بود که در دههٔ ۱۸۸۰ انجام شد. هرچه با اطلاعاتْ درگیرتر باشیم، تا مدت طولانی‌تری آن را به یاد می‌آوریم.(۲۶) این یافته، که بارها و بارها تکرار شده است، کمک

می‌کند توضیح دهیم که چرا ما آن‌قدر انگیزه داریم تا مطالب را با استفاده از فلش‌کارت‌ها حفظ کنیم. فلش‌کارت‌ها کاری می‌کنند که ما بارها با اطلاعاتی درگیر شویم که می‌خواهیم یاد بگیریم.

ولی خودِ نشانه‌ها هم به‌خودی‌خود با یادآوری شخص رابطهٔ نزدیک دارند. مثلاً یک آهنگ قدیمی (نشانهٔ شنیداری) می‌تواند خاطرهٔ خاصی را به یادتان بیاورد. من هر موقع آهنگ «وقتی ۶۴ ساله شوم»[۱۷۵] اثر بیتلز[۱۷۶] را می‌شنوم، به یاد عروسی‌ام می‌اُفتم، چون آخر مراسم این آهنگ پخش می‌شد. یا آهنگ «نشانه»[۱۷۷] اثر گروه اِیس آف بِیس[۱۷۸]، که در سال ۱۹۹۳ پُرطرف‌دار شد، مرا به یاد کریسمسی می‌اندازد که با عموزاده‌ام در تگزاس بندِ ترجیع زیبایش را بارها و بارها می‌خواندیم. شما هم حتماً چنین تجربه‌هایی دارید.

وقتی خاطرات مثل سیل هجوم می‌آورند، معنایش این است که از طریق نشانه‌های مختلفی، مثل تصویر، صدا، بو، مزه و حتی بافت، ذخیره و بازیابی شده‌اند. مشهورترین مثال از قدرت مزه در فراخوانی خاطرات را می‌توان در رمان در جست‌وجوی زمان ازدست‌رفته[۱۷۹] اثر مارسل پروست[۱۸۰] دید که در آن شخصیت اصلی داستان با گاززدن یک شیرینی مادلین تحت هجوم سیلی از خاطرات کودکی‌اش قرار می‌گیرد.(۲۷) به قول راویِ داستان، «ناگهان خاطرات برمی‌گردند»، خاطراتی از یکشنبه‌های تابستانِ

کودکی‌اش که در روستا با عمه‌اش سپری می‌کرد، جایی که همین نوع شیرینی را خورده بود.

قدرت نشانه‌ها در یادآوری خاطرات بدین معنی است که مرتبط‌کردن یک برنامه (مثل نخ دندان کشیدن) با نشانه‌ای که منتظرش هستید (مثل آیین مسواک‌زدنتان در هر شب) احتمال یادآوری آن برنامه را خیلی بیشتر می‌کند. نشانه باعث می‌شود یادتان بیاید که چه کاری باید انجام دهید.

تحقیقات پیتر گولویتزر نشان می‌دهد، صرف‌نظر از نوع نشانه‌ای که استفاده می‌کنید، برنامه‌های مبتنی بر نشانه دارویی مفید برای مشکل فراموشی هستند.

بهترین نوع نشانه

در یک صبح آفتابی ماه آوریل، تاد آزمایشی را آغاز کرد تا ببیند آیا می‌تواند نشانه‌ها را کارآمدتر کند یا نه (و مرا هم وارد این پروژه کرد). او از چند دستیار پژوهشی‌اش خواست تا در صبح یک سه‌شنبهٔ شلوغ، بیرونِ کافه‌ای معروف در میدان هاروارد، به صدها مشتری کوپن‌های یک دلاری برای سفارش بعدی‌شان در روز پنجشنبه بدهند. این دستیاران پژوهشی داشتند به من و تاد کمک می‌کردند تا روش

جدیدی را برای مقابله با فراموشی ارزیابی کنیم.(۲۸) آن‌ها وقتی کوپن را به مشتری می‌دادند، دستورالعمل استفاده از آن را هم به او می‌گفتند. بعضی از مشتریان نشانه‌ای معمولی، یعنی تصویری از صندوق کافه، دریافت می‌کردند و به آن‌ها گفته می‌شد مثل همیشه، موقع حساب‌کردن سفارششان، با دیدن صندوق یادشان بیاید که کوپن را نقد کنند.

ولی گروهی دیگر از مشتریان یادآوری خاص‌تری دریافت می‌کردند، نوعی یادآوری که ما فکر می‌کردیم مؤثرتر است. به آن‌ها هم تصویری از همان صندوق داده می‌شد، با این تفاوت که جلوی آن یک آدم فضایی سه‌چشم از فیلم «داستان اسباب‌بازی»[۱۸۱] نشسته بود و به مشتری توصیه می‌کرد هروقت او را دید، یادش بیاید که کوپن را نقد کند.

پنجشنبه که از راه رسید و موقع نقدکردن کوپن‌ها شد، همان‌طور که قول داده بودیم، عروسک آدم فضایی را جلوی صندوق گذاشتیم تا همه بتوانند آن را ببینند. ولی چون فقط به تعدادی از ارباب‌رجوع‌ها گفته بودیم دنبالش بگردند، این عروسک معنای متفاوتی برای آدم‌های مختلف داشت. عده‌ای با دیدن آن یادشان می‌آمد که کوپن را نقد کنند، ولی بقیه تعجب می‌کردند که چرا دکور زیبای کافه خراب شده است.

نظریهٔ من و تاد این بود که هرچه نشانه‌ای که استفاده می‌کنیم متمایزتر باشد، یادآوری راحت‌تر می‌شود، و نظریه‌مان درست از آب درآمد. آن دسته از مشتریانی که به آن‌ها گفته شده بود به‌دنبال آدم فضایی بگردند، به احتمال ۳۶ درصد بیشتر از بقیه یادشان بود که کوپن یک‌دلاری‌شان را نقد کنند.

این مطالعه و آزمایش‌های تعقیبی دیگری که انجام شد به ما یاد داد، بااینکه هر نشانه‌ای از نشانه‌نداشتن بهتر است، بهترین کار این است که از نشانه‌های غیرعادی استفاده کنیم. برخوردن به چیزی غیرعادی در سر راهتان (مثل عروسک آدم فضایی) توجهتان را، که منبع محدودی است، به خود جلب می‌کند.

این تحقیق درواقع برخاسته از باوری کهن دربارهٔ به‌خاطرسپاری چیزهاست. رساله‌ای با نام بلاغت برای هرنیوس[۱۸۲]، که در سال ۸۰ قبل از میلاد نوشته شده است، برای نخستین‌بار ایده‌ای را مطرح کرد که اکنون محبوبیت یافته است، اینکه برای به‌خاطرسپردن چیزها می‌توانیم آن‌ها را با صحنه‌ها و اشیای مشخص و آشکار مرتبط کنیم.(۲۹) این مبنای چیزی است که به آن «کاخ حافظه»[۱۸۳] گفته می‌شود. برای اینکه با استفاده از کاخ حافظه چیزی را حفظ کنید، باید هرچیزی را با صحنه یا مکانی که به‌خوبی می‌شناسید مرتبط کنید. مثلاً می‌توانید از خانه‌تان (یا «کاختان») برای به‌خاطرسپردن فهرستی از چیزها استفاده کنید، به این شکل که تصور کنید داخل خانه راه می‌روید و هر اتاقی را که بر سر راهتان قرار می‌گیرد با یکی از چیزهایی که در فهرست دارید تزیین می‌کنید. اگر لازم است فهرستی طولانی از کارها را به خاطر بسپارید (مثل خریدن دارو، فروش کیک یزدی در بازارچهٔ شیرینیجات، ارسال نامه و ...)،

می‌توانید جعبهٔ قرص‌ها را در راه ورودی خانه، کیک یزدی‌ها را داخل آشپزخانه و نامه‌ها را در اتاق خوابتان تصور کنید. بعد، موقعی که می‌خواهید فهرست کارهای روزانه‌تان را به یاد بیاورید، می‌توانید چشمانتان را ببندید و تصور کنید که دارید داخل خانه‌تان (که حالا دکور عجیبی پیدا کرده) قدم می‌زنید و در این حین فکر کنید داخل هر اتاق چه چیزی گذاشته بودید. تحقیقات نشان می‌دهد استفاده از این روش برای حفظ یک فهرست خرید شامل دوازده قلم کالا باعث می‌شود تعداد کسانی که می‌توانند حداقل یازده قلم را به یاد آورند دو برابر شود.(۳۰)

ابزارهای یادیارِ[۱۸۴] مفیدی مثل این‌ها می‌توانند به‌شکلِ صوتی هم باشند. من وقتی یاد گرفتم که در طبقه‌بندی حیوانات اولین طبقه سلسله است، بعد شاخه، بعد رده، بعد راسته، بعد تیره، بعد سرده و بعد گونه، جملهٔ «سمور شیر را ریخت توی سینی گلدار» را درست کردم. حرف اول هر کلمه در این جمله نشانهٔ هر یک از این طبقه‌هاست و ترتیب صحیحشان را به یاد من می‌آورد.

خوب است هنگام تهیهٔ برنامه‌های مبتنی بر نشانه این درس‌ها را در ذهن داشته باشیم. هرچقدر نشانه‌ای که استفاده می‌کنیم واضح‌تر، گیراتر و درنتیجه به‌یادماندنی‌تر باشد، احتمال اینکه به ما کمک کند تا برنامه را به یاد بیاوریم بیشتر است.

افزایش میزان مشارکت در انتخابات

هرساله حوالی روز انتخابات، کارکنان و داوطلبان ستادهای انتخاباتی از طریق تلفن با میلیون‌ها نفر از رأی‌دهندگانِ ثبت‌نام‌کرده تماس می‌گیرند و به آن‌ها یادآوری می‌کنند که در حوزه‌های انتخاباتی محلشان رأی دهند. این فرایند در همهٔ دمکراسی‌های جهان(۳۱)، از آمریکا تا انگلیس، از کانادا(۳۲) تا هند(۳۳) و از نروژ ((۳۴ تا استرالیا(۳۵)، جریان دارد. اگر شما یکی از رأی‌دهندگانِ ثبت‌نام‌کرده در یکی از دمکراسی‌های جهان باشید، حتماً حداقل یک بار چنین تماس‌هایی دریافت کرده‌اید، تماس‌هایی که جملات آن‌ها به‌دقت نوشته شده است و در آن‌ها تماس‌گیرنده از شما تقاضا می‌کند تا پای صندوق بروید (و احتمالاً برایتان آزاردهنده است). شاید این تماس‌ها در به‌حرکت‌درآوردن شما مؤثر باشد، ولی احتمالاً نقش چندانی ندارند در اینکه تصمیم بگیرید رأی بدهید یا نه.

تاد در اواسط سال ۲۰۰۸، با توجه به چیزهایی که دربارهٔ بدقولی رأی‌دهندگان یاد گرفته بود، مطمئن بود که می‌تواند این تماس‌ها را تا حد زیادی بهتر کند و آن را فرصتی طلایی می‌دانست.(۳۶) او معتقد بود این تماس‌ها ابزار ایدئالی است برای آزمودن روش‌های جدیدی که انگیزهٔ افراد را بیشتر می‌کند تا پای صندوق رأی بروند. همچنین او نسبت به تحقیقات پیتر گولویتزر، که نشان می‌داد برنامه‌های نشانه‌محور

می‌تواند مشکلات مربوط به انجام کارها را حل کند، احساس خوبی داشت. فقط لازم بود نشان دهد ایده‌های پیتر در خارج از آزمایشگاه روان‌شناسی و در دنیای سیاست نیز جواب می‌دهد. با نزدیک‌شدن انتخابات ۲۰۰۸، تاد به این نتیجه رسید که اکنون وقت آزمودن این ایده است.

تاد پس از مشورت با پیتر، به همراه همکارش دیوید نیکرسون[۱۸۵]، متنی را برای تماس با رأی‌دهندگان نوشت و ویژگی‌های جدیدی در آن قرار داد.(۳۷) در این متن جدید، به‌جای اینکه مثل همیشه از رأی‌دهندگانِ ثبت‌نام‌کرده خواسته شود تا در روز انتخابات به پای صندوق رأی بروند، از آنان خواسته می‌شد تا بگویند دقیقاً چه زمانی و به چه شکلی می‌خواهند به پای صندوق بروند. من و تاد به این کار «ترغیب به برنامه‌ریزی»[۱۸۶] می‌گوییم.

تاد و دیوید متن را به شکلی نوشتند که سه روز مانده به یکی از انتخابات درون‌حزبی یک مرکز تماس حرفه‌ای بتواند از آن استفاده کند و با ده‌ها هزار نفر از کسانی که برای رأی‌دادن ثبت‌نام‌کرده بودند تماس بگیرد. ابتدا تماس‌گیرنده از آن فرد می‌پرسید آیا قصد رأی‌دادن دارد یا نه. اگر پاسخ بله بود، سه سؤال دیگر از او می‌پرسید: ۱) «چه زمانی می‌خواهید به حوزهٔ رأی‌گیری بروید؟»، ۲) «فکر می‌کنید از کجا راهی حوزهٔ رأی‌گیری شوید؟»، و ۳) «فکر می‌کنید قبل از رفتن مشغول چه کاری باشید؟». این

سؤالات برای این بودند که اطمینان حاصل شود رأی‌دهندگان بادقت نشانه‌هایی را که به‌آن‌ها یادآوری می‌کنند الان وقت رأی‌دادن است (زمان، مکان و فعالیت) در نظر گرفته‌اند.

تاد و دیوید، در آزمایش ترغیب به برنامه‌ریزی که در سال ۲۰۰۸ انجام دادند، مجموعاً حدود چهل هزار نفر از کسانی را که برای رأی‌دادن ثبت‌نام کرده بودند به‌طور تصادفی در دو گروه قرار دادند: گروه اول متن استاندارد تماس‌های دعوت به مشارکت[۱۸۷] را می‌شنیدند (که در آن خیلی ساده از آن‌ها پرسیده می‌شد آیا قصد رأی‌دادن دارند یا نه، و تماس‌گیرنده آن‌ها را تشویق می‌کرد تا رأی دهند). گروه دوم متنی را می‌شنیدند که این سه سؤال به آن اضافه شده بود و تماس‌گیرنده از آن‌ها می‌خواست تا برای رأی‌دادن خود برنامه‌ریزی کنند.

وقتی تاد داشت نتایج مشارکت در انتخابات را بررسی می‌کرد، امیدوار بود تأثیر بزرگی ببیند -تأثیری که واقعاً بتواند مشارکت سیاسی را در دمکراسی‌های سراسر جهان افزایش دهد. او به خواسته‌اش رسید: از بین افرادی که تلفن را برمی‌داشتند، آن‌هایی که متن ترغیب به برنامه‌ریزی را می‌شنیدند ۹ درصد بیشتر رأی می‌دادند. تاد فهمید که برگ برنده‌ای به دستش رسیده است.

ولی چیز جالب‌تری هم در داده‌های تاد بود. او فهمید که این ترغیب به برنامه‌ریزی برای بعضی‌ها مؤثرتر از دیگران است.

فرض کنید افرادی که برای رأی‌دادن ثبت‌نام کرده‌اند دو مدل هستند. بعضی‌ها در «خانواده‌های چندرأیی» زندگی می‌کنند، یعنی خانواده و دوستانشان هم ثبت‌نام کرده‌اند تا رأی دهند. عده‌ای دیگر تنها زندگی می‌کنند یا هم‌اتاقی‌هایی دارند که واجد شرایط رأی‌دهی نیستند، شاید چون زیر سن قانونی هستند یا هیچ‌وقت برای رأی‌دادن ثبت‌نام نکرده‌اند یا اینکه شهروند آمریکا نیستند. این افراد در «خانواده‌های تک‌رأیی» زندگی می‌کنند.

تاد می‌دانست که شرکت‌کنندگان در مطالعه‌اش در کدام‌یک از این خانواده‌ها زندگی می‌کردند و تفاوت بزرگی را بین آن‌ها مشاهده کرد. تأثیر ترغیب به برنامه‌ریزی روی آن‌هایی که در خانواده‌های تک‌رأیی زندگی می‌کردند دو برابر آن‌هایی بود که در خانواده‌های چندرأیی بودند. وقتی پای تلفن از اعضای خانواده‌های تک‌رأیی راجع به برنامهٔ رأی‌دهی‌شان پرسیده می‌شد، آن‌ها بسیار کمتر از بقیه می‌دانستند که چه زمانی رأی خواهند داد، از کجا راهی حوزهٔ رأی‌گیری خواهند شد و قبل از آن مشغول چه کاری خواهند بود.

فهم علت آن کار سختی نیست: قبل از اینکه کسی با این دو گروه از افراد تماس بگیرد و آن‌ها را تشویق کند برای رأی‌دادن برنامه‌ریزی کنند، آنچه به‌طور طبیعی در خانواده‌هایشان رخ می‌داد تفاوت اساسی با یکدیگر داشت.

آن‌هایی که در خانواده‌های چندرأیی زندگی می‌کردند به‌طور طبیعی با خانواده، دوستان و هم‌اتاقی‌هایشان صحبت می‌کردند تا برنامهٔ رأی‌دادنشان را هماهنگ کنند. مثلاً من و شوهرم معمولاً در روز انتخابات با یکدیگر به حوزهٔ رأی‌گیریِ نزدیک خانه‌مان می‌رویم و معمولاً از قبل راجع به زمان این کار با هم صحبت می‌کنیم و با توجه به برنامه‌های دیگرمان مشخص می‌کنیم که بهتر است قبل از رفتن به سر کار رأی بدهیم یا بعد از آن. ولی آن‌هایی که در خانواده‌های تک‌رأیی زندگی می‌کنند طبیعتاً کمتر چنین مکالمه‌هایی دارند. به همین خاطر، تاد مشاهده کرد وقتی با این افراد تماس گرفته می‌شد و به برنامه‌ریزی ترغیب می‌شدند، در مقایسه با گروه اول، معمولاً از قبل برنامهٔ فکرشده‌ای برای این کار نداشتند. بنابراین جای تعجب نیست که وقتی از آن‌ها خواسته می‌شد برای رأی‌دادن برنامه‌ریزی کنند، تأثیر بیشتری می‌پذیرفتند -چون هنوز پی نبرده بودند که نشانه‌ها می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا به یاد بیاورند باید به پای صندوق بروند.

تاد، وقتی همهٔ این‌ها را کنار هم قرار داد، هیجان‌زده شد. او فهمیده بود که چطور می‌تواند از این یافته‌های جدید استفاده کند تا افراد بیشتری نیتشان را عملی کنند و در این فرایند سیاسی شرکت کنند.[۱۸۸] همچنین به‌درستی پی برده بود که یافته‌هایش می‌تواند به طیف وسیع‌تری از مشکلاتِ ناشی از بدقولی در سایر زمینه‌ها هم تعمیم پیدا کند.

افزایش میزان واکسن‌زدن

وقتی پس از سفرم به نشویل با تاد صحبت کردم و از موفقیت او در بسیج رأی‌دهندگان مطلع شدم، بااینکه از کارش هیجان‌زده بودم، خیلی نگران بودم که آیا می‌توان آن را در سایر زمینه‌ها هم به کار برد یا نه. به این فکر کردم که شاید ایجاد تغییراتی در دستورالعمل تاد بتواند به پراشانت شریواستاوا و ایوایو کمک کند تا میزان واکسن‌زدن را بیشتر کنند، ولی بنا به دلایلی فکر می‌کردم که نمی‌توان نتیجهٔ کار تاد را به این حیطه تعمیم داد. اولاً بااینکه اشتراکات زیادی بین رأی‌دادن و واکسن‌زدن وجود دارد (مثلاً هر دو کارهایی هستند که مردم می‌خواهند انجام دهند، ولی غالباً این کار را نمی‌کنند)، تفاوت‌های مهمی هم بین آن‌ها هست، از ترس از عوارض جانبی و درد گرفته تا منفعت شخصی موجود در این کارها (واکسن آنفولانزا شما را در برابر بیماری ایمن می‌کند، ولی پیامدهای رأی‌دادن معمولاً خیلی محسوس

نیست).

مهم‌تر از آن، تاد از طریق تماس تلفنی با کسانی که برای رأی‌دادن ثبت‌نام کرده بودند ارتباط برقرار می‌کرد، درحالی‌که راه ارتباطی ایوایو با مشتریان تنها از طریق پست بود. آیا ترغیب افراد به برنامه‌ریزی از طریق پست کاغذی هم به همان اندازه مؤثر است؟ شاید این‌طور باشد، ولی نمی‌توان مطمئن بود. وقتی یک نفر با پرسیدن چندین سؤال پی‌درپی دربارهٔ برنامه‌ریزی شما را مخاطب قرار می‌دهد، فشار اجتماعی زیادی برای برنامه‌ریزی روی شما قرار می‌گیرد و جواب‌ندادن بی‌ادبی است. ولی اگر همین سؤالات در نامه‌ای نوشته شده باشد و شما قرار باشد در خلوت خود، و بدون آنکه لازم باشد به کسی جواب بدهید، برنامه‌ریزی کنید، احتمال اینکه به خودتان زحمت چنین کاری را بدهید کمتر است.

علاوه‌براین، مشخص نبود که در آزمایش تاد ترغیب به برنامه‌ریزی واقعاً با فراموشی مقابله می‌کرد یا سایر دلایلِ دخیل در بدقولی رأی‌دهندگان را هدف قرار می‌داد. شاید مخاطبان به کس دیگری گفته بودند که برنامه‌شان برای رأی‌دادن چیست و جواب‌دادن به سؤالاتی که تیم تاد به‌طور تلفنی از آن‌ها می‌پرسید حالتی مثل قول‌دادن برایشان ایجاد می‌کرد و نوعی تعهد نرم برای بدقولی‌نکردن به حساب می‌آمد. همان‌طوری که در فصل قبل دیدیم، ما به‌طور روان‌شناختی به گونه‌ای شکل گرفته‌ایم که اگر حرف و

عملمان با هم در تضاد باشد، اذیت می‌شویم (ناهمخوانی شناختی)، به همین خاطر است که قول‌ها می‌توانند تغییری در رفتار ما ایجاد کنند. ما نمی‌توانستیم از این رویکرد در نامه‌های تشویق به زدن واکسن آنفولانزا استفاده کنیم، چون از افراد نمی‌خواستیم در برابر کس دیگری خود را متعهد کنند.

باوجوداین، ارزشش را داشت این ایده‌ها را امتحان کنیم تا شاید بدقولی افراد در تزریق واکسن آنفولانزا برطرف شود. به همین خاطر، من به همراه تیمی از اقتصاددان‌ها[۱۸۹] ایوایو را قانع کردیم تا در نامه‌های یادآوری معمولی‌شان چیز کوچکی اضافه کنند.(۳۸) از دریافت‌کنندهٔ نامه خواسته می‌شد تا بنویسد چه روز و ساعتی تصمیم دارد واکسن آنفولانزا را رایگان در درمانگاه محل کارش بزند.[۱۹۰]

لازم به ذکر است که این نامه‌ها از افراد نمی‌خواست تا برای زدن واکسن آنفولانزا وقت بگیرند. معمولاً وقتی این مطالعه را برای مخاطبان ارائه می‌کنم، این موضوع آن‌ها را گیج می‌کند. روی نامه‌ها هیچ آدرسی برای فرستادن پاسخ وجود نداشت و دریافت‌کنندگان به هیچ طریقی نمی‌توانستند برنامهٔ واکسن‌زدنشان را به ایوایو یا کارفرمایشان اعلام کنند. ما امیدوار بودیم که ترغیب آن‌ها به برنامه‌ریزی و تعیین زمانی مشخص برای واکسن‌زدن بتواند به آن‌ها کمک کند تا بر فراموشی غلبه کنند و این واکسن مهم را بزنند.

پراشانت هم امیدوار بود. نعمتی بزرگ بود اگر تغییری کوچک در فرم یادآوری شرکت می‌توانست، بدون اینکه خرجی روی دوش ایوایو بگذارد، چنین تغییری ایجاد کند.

بنابراین، وقتی این نامه‌های جدید را در غرب میانهٔ آمریکا در یک شرکت بزرگ که ده‌ها دفتر داشت، به‌طور آزمایشی، برای کارکنان فرستادیم و دیدیم که میزان واکسن‌زدنشان تغییری چشمگیر کرد، همگی جشن گرفتیم. صرفاً درخواست از گیرندگانِ نامه، برای اینکه در خانهٔ خود برنامه‌ای برای واکسن‌زدنشان بنویسند، منجر به افزایش ۱۳ درصدی در نرخ واکسن‌زدن شد، بااینکه هیچ‌کس در ایوایو آن برنامه‌ها را نمی‌دید.[۱۹۱] در مطالعهٔ ما، آدم‌ها خیلی بیشتر از حالت معمول واکسن می‌زدند و، با به‌دست‌آوردن ایمنی لازم، خطر ابتلا به یک بیماری ناخوشایند را کاهش می‌دادند.

ولی جالب است که، درست همانند تاد، دیدیم ترغیب افراد در بعضی شرایط مؤثرتر است. دفاتری که فقط در یک روز واکسن می‌زدند -و فراموش‌کردنِ مراجعه در آن روز مساوی با ازدست‌دادن واکسن بود- بیشتر مفید واقع شدند تا دفاتری که چندین روز واکسن می‌زدند.

در مطالعه‌ای تعقیبی که تیم من با ایوایو انجام داد، از همان روش ترغیب به برنامه‌ریزی که میزان تزریق

واکسن آنفولانزا را افزایش داده بود برای کمک به بیمارانی استفاده شد که موعد کولونوسکوپی‌شان گذشته بود. آن‌ها به همان شیوه ترغیب می‌شدند تا کولونوسکوپی را سریع‌تر انجام دهند. درنتیجه، میزان افرادی که این غربالگری مهم را انجام دادند ۱۵ درصد افزایش یافت.(۳۹) در این آزمایش، ترغیب به برنامه‌ریزی برای کسانی مفیدتر بود که فکر می‌کردیم بیش از بقیه در به‌یادآوردن زمان انجام کولونوسکوپی مشکل دارند -افراد مسن‌تر، پدر و مادرها، آن‌هایی که پوشش بیمهٔ کمتری داشتند و آن‌هایی که یادآوری‌های قبلی را نادیده گرفته بودند.

در مجموع، همهٔ این مطالعاتی که دربارهٔ ترغیب به برنامه‌ریزی انجام شده مرا مجاب کرده است که تشویق آدم‌ها به برنامه‌ریزی، خواه از پشت تلفن باشد خواه در خلوت خانه‌شان، راهی است برای مقابله با بدقولی که کمتر شناخته‌شده است. اکنون، فکرکردن به اینکه کارهایم را کجا و در چه زمانی می‌خواهم انجام دهم راهبردی است که هم در زندگی شخصی و هم در زندگی حرفه‌ای خود مدام به آن تکیه می‌کنم. از این راهبرد برای واکسن‌زدن، پرداخت قبض‌ها، ورزش و پیگیری وضعیت دانشجویانم استفاده می‌کنم. از آن برای کمک به دیگران هم استفاده می‌کنم. وقتی دوستم جیسون گفت که می‌خواهد به استاد راهنمای سابقش نامهٔ قدردانی بنویسد ولی مدام بدقولی می‌کند، از او تاریخ و زمانی

که می‌خواهد نامه را بنویسد، نحوهٔ نوشتن آن (ایمیل یا پست کاغذی) و اینکه آیا برنامه‌اش را در تقویم یادداشت کرده یا نه را پرسیدم.(۴۰) بعد در زمان مناسب به او یادآوری کردم. جیسون نه‌تنها در همان هفته به استاد راهنمایش نامهٔ قدردانی نوشت، بلکه یکی هم برای من نوشت.

جایزهٔ اضافه: خردکردن چیزها

در ژوئن ۲۰۱۹، به همراه همکارم آنجلا داکورث، ۳۶ ساعتِ هیجان‌انگیز ولی طاقت‌فرسا را در لندن گذراندم و در جاهای مختلف راجع به تحقیق مشترکمان صحبت کردم. می‌خواستیم نسبت به یک مرکز علمی که مدیریتش بر عهدهٔ ماست و در آن راجع به تغییر رفتار مطالعه می‌کنیم هیاهویی به پا کنیم و خبرش را به گوش همه برسانیم. وسط یکی از ارائه‌ها، لوید توماس[۱۹۲]، از مدیران یک بنگاه سرمایه‌گذاری خصوصی و خطرپذیر در لندن، دستش را بالا برد. لوید خودش را خورهٔ علوم رفتاری معرفی کرد.(۴۱) او همهٔ کتاب‌ها را خوانده و همهٔ پادکست‌ها را گوش کرده بود و الان فقط می‌خواست یک چیز را بداند: کدام‌یک از بینش‌های رفتاری‌ای که تابه‌حال خوانده بود می‌توانست بیشترین کمک را به او بکند تا به هدفش برسد؟

آنجلا بدون درنگ جوابش را داد -برای او جواب واضح بود: برنامه‌های مبتنی بر نشانه. آنجلا به او گفت تهیهٔ چنین برنامه‌هایی به بهترین شکل شما را برای رسیدن به موفقیت آماده می‌کند. این بهترین بینشی است که علوم رفتاری می‌تواند در این زمینه ارائه کند.

نمی‌دانم لوید از شنیدن این پاسخ چه حسی پیدا کرد، ولی من تعجب کردم. صادقانه بگویم، بااینکه همیشه اعتقاد داشتم برنامه‌ریزی مهم است، هیچ‌وقت آن را مهم‌ترین راهبرد تلقی نکرده بودم. اگر مجبور می‌شدم، جذاب‌کردنِ پیگیری هدف یا استفاده از دستگاه تعهد را به‌عنوانِ مهم‌ترین راهبرد انتخاب می‌کردم.

بنابراین از آنجلا خواستم تا راجع به جوابی که به لوید داده بود بیشتر توضیح دهد. اعتراف می‌کنم جوابی که به من داد خیلی منطقی بود. او گفت برنامه‌ریزی، علاوه‌بر اینکه فراموشی را کم می‌کند و باعث می‌شود دیگر لازم نباشد که در لحظه تصمیم بگیرید چه باید بکنید، شما را مجبور می‌کند اهداف بزرگ را به لقمه‌های کوچک تقسیم کنید. این کار برای پیشرفت در پروژه‌های بلندپروازانه واقعاً مهم است (همان‌طور که در فصل قبل توضیح دادم). تصور کنید اگر مهندسان ناسا این هدف بزرگ را به اهداف کوچک‌تر خرد نکرده بودند و برنامه‌های لازم برای رسیدن به هرکدام را دقیقاً مشخص نکرده بودند، جان اف. کندی چطور می‌خواست در سال ۱۹۶۲ اعلام کند که آمریکا تا آخر دههٔ ۱۹۶۰ به ماه خواهد رفت. به همین شکل، شما هم وقتی هدفی بزرگ مثل «ارتقای شغلی در سال بعد» دارید، برنامه‌ریزی شما را مجبور می‌کند تا آن را خرد کنید، و این کار بسیار مهمی است. برنامه‌ریزی برای ارتقا

باعث می‌شود پی ببرید که باید در جلسات هفتگی رابطهٔ بهتری با رئیستان داشته باشید، کارتان را به دیگران بشناسانید و عصرهای سه‌شنبه و پنجشنبه را اختصاص دهید به درس‌خواندن تا دورهٔ آنلاین خود را به پایان برسانید و مدرک آن را بگیرید. برنامه‌ریزی شما را مجبور می‌کند تا بفهمید رسیدن به هدف چه ملزوماتی دارد. بدون این کار بعید است که بتوانید به هدفتان دست پیدا کنید. اگر هدفی ساده مثل رأی‌دادن در انتخابات دارید، تنها کاری که لازم است انجام دهید به‌یادآوردن هدفتان است. ولی دربارهٔ اهداف پیچیده، مثل یادگیری زبان جدید، برنامه‌ریزی فقط محدود به یادآوری نمی‌شود، بلکه باید هدف را به اجزای کوچک‌تر و عینی‌تر خرد کنید.

البته برنامه‌های مبتنی بر نشانه را خودتان هم می‌توانید تهیه کنید (اگر شما هم مثل لوید به‌دنبال اهداف شخصی‌تان هستید). ولی یک مدیر، شرکت، سیاست‌گذار یا دوست خوب هم می‌تواند شما را به انجام آن ترغیب کند، همان‌طور که ایوایو این کار را دربارهٔ واکسن‌زدن و تاد دربارهٔ افزایش مشارکت در انتخابات انجام داد. نکتهٔ مثبت دربارهٔ ترغیب دیگران به برنامه‌ریزی این است که لازم نیست آن‌ها را مجبور به انجام این کار کنید.

اگر کسی از همان اول علاقه‌ای به تغییر نداشته باشد، تهیهٔ برنامهٔ مبتنی بر نشانه کمکی نخواهد

کرد.(۴۲) می‌توانید تمام روز به من بگویید که برنامهٔ مبتنی بر نشانه تهیه کنم تا پیرسینگ ابرو بگذارم یا به بانجی جامپینگ بروم، ولی هیچ اثری ندارد، چون دوست ندارم این کارها را بکنم. برنامه نمی‌تواند نظر آدم‌ها را عوض کند -فقط می‌تواند کمک کند تا کاری را به‌خاطر بسپریم که می‌خواهیم انجام دهیم. به همین خاطر، روش غیراجباری و خوبی است که بتوانید به دیگران کمک کنید به اهداف خود برسند.

در پایان سفرمان به لندن، پس از اینکه من و آنجلا مدتی راجع به این موضوع بحث کردیم، او توانست مرا قانع کند که برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه از هر بینش علوم رفتاری دیگری برای رسیدن به اهداف بهتر است.

باوجوداین، یک نکتهٔ مهم وجود دارد.

تحقیقات نشان داده است بعضی‌ها در برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه افراط می‌کنند.(۴۳) داشتن برنامه‌های خیلی زیاد ممکن است ما را از پا درآورد. اگر برای رسیدن به اهداف مختلف (ورزش بیشتر و یادگیری زبان جدید و ارتقای شغلی و نوسازی آشپزخانه) از چندین برنامهٔ مبتنی بر هدف استفاده کنیم، متوجه می‌شویم که به‌سرانجام‌رساندن هر کاری خیلی سخت می‌شود. این درنهایت تعهد ما را به انجام

برنامه سست می‌کند و باعث می‌شود حتی دستیابی به یکی از اهداف هم سخت شود.

به تمام قدم‌هایی فکر کنید که برای رسیدن به هدفی مثل ارتقای شغلی باید بردارید. برنامه‌ریزی برای بقیهٔ هدف‌ها به این معنی است که فهرست کارهایتان را سه یا چهار برابر کنید. این کار اگر مأیوس‌کننده نباشد، سرسام‌آور است. بنابراین بهتر است یک یا دو هدف را با وسواس انتخاب کنید و برای رسیدن به آن‌ها با دقت برنامه‌ریزی کنید. می‌توانید این ماه یک هدف را در اولویت قرار دهید (مثلاً چهار بار ورزش‌کردن در هفته)، و برایش برنامه‌ریزی کنید. سپس ماه بعد به هدف دومتان بپردازید.

مشکل دیگر برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه این است که آنچه را که باید انجام‌دادنش را به‌خاطر بیاورید ممکن است به‌قدری پیچیده باشد که یک برنامهٔ ساده برایش کفایت نکند. تحقیقات نشان داده است که، در این موارد، داشتن یک چک‌لیست می‌تواند معجزه‌آسا باشد. همان‌طور که آتول گاواندی[۱۹۳] در کتابش با عنوان للّتِ‌یانیهٔ چک‌لیست۴۴)[۱۹۴]) توضیح می‌دهد، وقتی جراحان به‌جای اینکه در جراحی به حافظه‌شان تکیه کنند از چک‌لیست‌های ایمنی برای طی مراحل لازم استفاده می‌کنند، جان افراد بیشتری حفظ می‌شود و میزان عوارض و مرگ‌ومیر حدود ۳۵ تا ۴۵ درصد کاهش می‌یابد.(۴۵) چک‌لیست‌ها فقط برای رعایت ایمنی نیستند. آزمایشی که اخیراً انجام شده نشان داده است استفادهٔ

تعمیرکاران ماشین از چک‌لیستْ بهره‌وری و درآمدشان را خیلی افزایش می‌دهد.(۴۶)

خودتان انجام دهید

خوشبختانه برنامه‌های مبتنی بر نشانه محبوب و محبوب‌تر شده‌اند. شواهد محکمی که تحقیقات تاد ارائه کرد باعث شد ترغیب به برنامه‌ریزی تبدیل به رکن اصلی تلاش‌ها برای افزایش مشارکت در انتخابات سراسر جهان شود. وقتی کسی درِ خانه‌مان را می‌زند [تا ما را تشویق به رأی‌دادن کند]، معمولاً خوشمان نمی‌آید. ولی تاد به من گفت الان دیگر خوشحال می‌شود که رأی‌جمع‌کن‌ها به در خانه‌اش بیایند.(۴۷) او با خجالت اعتراف می‌کند «به متنی که می‌خوانند گوش می‌دهم و خیلی مشتاق و خوشحال می‌شوم». تاد همیشه، بعد از اینکه جواب سؤالات برنامه‌ریزیِ رأی‌جمع‌کن را می‌دهد، اجازه می‌گیرد تا از متن او -که بر اساس کار خود تاد نوشته شده است- عکس بگیرد.

به همین شکل، ایوایو هم، بعد از کار مشترکی که با هم در سال ۲۰۰۹ انجام دادیم، ترغیب به برنامه‌ریزی را تبدیل به رکن اصلی راهبردهای ارتباطی‌اش کرده است.(۴۸) وقتی بار اول پراشانت را دیدم، ایوایو شرکت نوپایی با ده کارمند و تعداد کمی مشتری اصلی بود، ولی الان بیش از سیصد کارمند دارد و به

حدود پنج میلیون آمریکایی مرتب پیام می‌دهد که چطور، با برنامه‌ریزی، تصمیمات بهتری راجع به سلامتی‌شان بگیرند. پس از انتشار نتایج تحقیقمان با ایوایو، خیلی از سازمان‌های دیگر نیز از این بینش استفاده کرده‌اند و نتایجی عالی گرفته‌اند. مثلاً بانک‌ها، برای بازپرداخت وام مشتریان، آنان را به برنامه‌ریزی ترغیب می‌کنند و دولت‌ها ترغیب به برنامه‌ریزی را برای صرفه‌جویی در مصرف آب و زدن واکسن به کار می‌برند. اکنون دیگر فراگیر شده است که با استفاده از تلنگر کاری کنیم افراد فکر کنند کارهایشان را در چه زمان و مکانی می‌خواهند انجام دهند.

واقعیت این است که ما، بااینکه نیت‌های خوبی داریم، خیلی چیزها را به‌طور معمول فراموش می‌کنیم. رأی‌دادن و واکسن‌زدن فقط نوک کوه یخ هستند. ولی یادآوری‌های بموقع و برنامه‌ریزی با استفاده از نشانه‌های آشکار ابزارهای ارزشمندی برای مقابله با بدقولی هستند. نکتهٔ خوبی که دربارهٔ برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه وجود دارد این است که نیازی نیست سازمانی خیرخواه مثل ایوایو، مدیری دانا یا یک دوست شما را به این راه هدایت کند. حالا که راهش را یاد گرفته‌اید، هروقت هدفی پیش رویتان بود که می‌ترسیدید جا بزنید، می‌توانید خودتان برنامه‌ای مبتنی بر نشانه درست کنید.

فقط حواستان باشد که «چگونه، چه زمانی و کجا» را در نظر داشته باشید: چگونه انجامش می‌دهید؟

چه زمانی انجامش می‌دهید؟ کجا انجامش می‌دهید؟ نشانه‌هایتان را راهبردی انتخاب کنید -تا جایی که می‌توانید نشانه‌های غیرمعمول‌تری انتخاب کنید. من وقتی شب در تختخواب خوابیده‌ام و متوجه می‌شوم که فردا باید یادم باشد تکلیف مهمی را انجام دهم، سعی می‌کنم به چیز غیرمعمولی فکر کنم که صبح به آن برخورد می‌کنم (شاید لِگویی که پسرم ساخته و الان در اتاق نشیمن است). این تبدیل به نشانه‌ای می‌شود که موقع برنامه‌ریزی برای انجام کار از آن استفاده می‌کنم. اگر می‌توانید نشانه‌تان را به گونه‌ای تنظیم کنید که درست موقعِ انجام کار ظاهر شود، درنگ نکنید. در آخر، اگر دیدید که برنامهٔ مبتنی بر نشانه‌تان دارد پیچیده می‌شود، از چک‌لیست استفاده کنید.

خلاصهٔ فصل

گاهی بدقولی می‌کنیم و از دنبال‌کردن اهدافمان بازمی‌مانیم. بدقولی دلایل مختلفی دارد، ازجمله تنبلی، حواس‌پرتی و فراموشی. فراموشی مانعی است که راحت‌تر از بقیه می‌توان بر آن غلبه کرد.

یادآوری بموقع -که درست قبل از زمانی که باید کاری را بکنید آن را به شما یادآوری می‌کند- به‌طور مؤثری با فراموشی مقابله می‌کند. یادآورهایی که خیلی بموقع نیستند نفع کمتری دارند.

تهیهٔ برنامه‌های مبتنی بر نشانه راه دیگری برای مقابله با فراموشی است. این برنامه‌ها انجام یک کار را با یک نشانه مرتبط می‌کنند و به این شکل هستند: «هروقت _____، _____ خواهم کرد». نشانه می‌تواند هرچیزی باشد که کارتان را به یادتان می‌آورد، از یک زمان و مکان مشخص گرفته تا شیئی که احتمالاً با آن مواجه می‌شوید. یک نمونه از برنامهٔ مبتنی بر نشانه این است: «هروقت حقوقم زیاد شود، پس‌انداز ماهیانهٔ بازنشستگی‌ام را بیشتر خواهم کرد».

هرقدر نشانه‌ای که استفاده می‌کنید متمایزتر باشد، یادآوری راحت‌تر می‌شود.

ترغیب مردم به برنامه‌ریزی مبتنی بر نشانه زمانی مفیدتر است که فرد قبلاً برنامه‌ریزی نکرده باشد یا فراموش‌کردن مساوی با ازدست‌دادن آن چیز باشد (مثل رأی‌دادن در روز انتخابات).

برنامه‌ریزی منافع دیگری نیز دارد: باعث می‌شود اهدافتان را به لقمه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید، از اینکه باید در لحظه فکر کنید چه باید بکنید خلاص می‌شوید و مثل این می‌ماند که به خودتان قول دهید. درنتیجه تعهدتان به رسیدن به هدف را افزایش می‌دهد.

اگر در آنِ واحد برنامه‌های مبتنی بر هدف زیادی تهیه کنید، ممکن است انگیزه‌تان را از دست بدهید و تعهدتان سست شود. پس هدفی را که می‌خواهید برایش برنامه‌ریزی کنید با وسواس انتخاب کنید.

وقتی برنامه‌ها خیلی پیچیده می‌شوند و یادآوری آن‌ها سخت می‌شود، از چک‌لیست استفاده کنید.

۵. تنبلی

استیو هانیوِل[۱۹۵] با تعجب فکر کرد «چه اتفاقی افتاده است؟». استیو یکی از تحلیلگران نظام بهداشتی بزرگ دانشگاه پنسیلوانیا بود و روزی در پاییز ۲۰۱۴ از نموداری که تازه درست کرده بود گیج شده بود.(۱) نمودار نشان می‌داد یک مشکل همیشگی، که سالانه پانزده میلیون دلار خرج روی دست نظام بهداشتی و بیماران آن می‌گذاشت، یک‌شبه ناپدید شده بود. این اتفاق عادی نبود.

پس به‌دنبال علت‌های احتمالی گشت. از رئیسش پرسید «آیا طی یک ماه گذشته تغییر عمده‌ای در بیمارستان به وجود آمده است؟ آیا از درمان‌های جدید یا چیزی شبیه به این استفاده شده است؟ کسی می‌تواند بررسی کند؟».

من ماجرای کشف عجیب استیو را اولین بار از زبان میتِش پاتل[۱۹۶] شنیدم.(۲) میتش پزشک بااستعداد و از دانش‌آموختگان مدرسهٔ وارتون است که به دعوت من قرار بود برای دانشجویان کلاس ام‌بی‌اِی سخنرانی کند. او در نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا مدیر یکی از گروه‌هاست و شایعات می‌گفت که با

استفاده از علوم رفتاری توانسته به موفقیت‌های زیادی دست پیدا کند. بعد از دیدن اولین اسلاید سخنرانی‌اش، معلوم شد که شایعات درست بوده است.

میتش در ابتدای کلاس راجع به کشف معجزهٔ آسای استیو هانیول و اهمیت آن حرف زد. تا سال ۲۰۱۴ بزرگ‌ترین بیمه‌گر نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا، به‌خاطر نحوهٔ تجویز پزشکانش، آن را مدام جریمه می‌کرد. کادر پزشکی پنسیلوانیا، برخلاف خواست رؤسایشان، به‌جای اینکه داروها را با نام ژنریکشان تجویز کنند که ارزان‌تر تمام می‌شد، آن‌ها را با نام تجاری‌شان مثل لیپیتور یا ویاگرا تجویز می‌کردند، درحالی‌که محتویات شیمیایی داروها در هر دو حالت یکی بود.

شاید این به نظرتان چیز مهمی نباشد، ولی نتیجه‌اش این بود که بیماران مجبور بودند سالانه میلیون‌ها دلار پول بیشتری پرداخت کنند. بیمه‌گرها هم باید هزینهٔ زیادی می‌پرداختند و همین باعث شده بود از نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا شکایت کنند و برای آن جریمه تعیین کنند. این اتفاق خیلی تأسف‌آور بود، چون به نظر می‌رسید حل این مشکل کار راحتی باشد. به پزشکان مکرراً گوشزد می‌شد که داروها را با نام تجاری‌شان تجویز نکنند و آن‌ها هم قول می‌دادند که روال خود را اصلاح کنند، ولی اکثراً این کار را نمی‌کردند.

تا اینکه ناگهان تغییری باورنکردنی اتفاق افتاد و استیو هانیول موفق به کشف آن شد. داده‌های او نشان می‌داد نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا، در عرض یک شب، به‌لحاظ تجویز داروها با نام ژنریکشان، از بدترین نظام بهداشتی منطقه به بهترینِ آن بدل شده است. یک ماه قبل از تحلیل شگفت‌آور استیو، فقط ۷۵ درصد از تجویزها با نام ژنریک صورت می‌گرفت،(۳) ولی اکنون ۹۸ درصد از تجویز پزشکان با نام ژنریک انجام می‌گرفت. این تغییرْ حسن‌نیت و تشویق بیمه‌گرها را به دنبال داشت.

میتش، در کلاس ام‌بی‌اِی من، راز پشت این تغییر انقلابی را، که باعث شده بود در آن روز از سال ۲۰۱۴ هوش از سر استیو بپرد، فاش کرد. رفتار پزشکان را شروع تازه یا یادآوریِ بموقع تغییر نداده بود، بلکه تغییری کوچک و بی‌هزینه در سیستم بود که چنین پیشرفت معجزه‌آسایی را رقم زده بود.

مسیر با کمترین مقاومت

برای توضیح اتفاقی که در نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا افتاد، بگذارید اول راجع به یکی از موانع تغییر صحبت کنم که تابه‌حال در این کتاب اشاره‌ای به آن نکرده‌ام: تنبلی.

تنبلی را معمولاً همچون عیبی می‌بینیم که باید به‌سختی تلاش کنیم تا بر آن چیره شویم. داستان‌های بی‌شماری در فرهنگ‌های مختلف جهان -از «مرغ قرمز کوچک» (۴) گرفته تا افسانهٔ «مورچه و ملخ» (۵)اثر ازوپ[۱۹۷]- به ما یاد می‌دهند کاهلی منجر به خرابی می‌شود و کوشش ثمر به بار می‌آورد.[۱۹۸]

البته در این درس حقایق زیادی نهفته است. میل آدمی به انتخاب مسیری که کمترین مقاومت را در بر دارد -منفعل‌بودن و همراهی با جریان- معایبی دارد. این یکی از مهم‌ترین دلایلی است که باعث می‌شود تغییر رفتار هم سخت باشد. وقتی تصمیم می‌گیرید که، به‌جای اینکه شب‌ها پشتِ‌سرهم سریال ببینید، برای گرفتن مدرک آنلاینتان درس بخوانید، یا به‌جای سفارش غذا از بیرون خودتان غذاهای تازه بپزید، تنبلی و راحتیِ الگوهای رفتاریِ آشنا سد راهتان می‌شود.

ولی تنبلی همیشه هم عیب نیست. من به‌جای اینکه تنبلی را عیب خودم بدانم، ویژگی‌ای می‌دانم که مزایای زیادی دارد. بدون شک تنبلی می‌تواند مانع تغییر رفتار شود، ولی می‌تواند مانع از هدررفتن وقت و انرژی‌مان هم بشود. همان‌طور که هربرت سایمون[۱۹۹]، برندهٔ جایزهٔ نوبل اقتصاد در سال ۱۹۷۸، در کتاب تأثیرگذارش با نام رفتار اداری[۲۰۰] می‌نویسد، انتخاب مسیری که کمترین مقاومت را در بر دارد دقیقاً کاری است که بهترین برنامه‌های رایانه‌ای جهان موقع حل مسئله انجام می‌دهند تا توان پردازشی

کمتری صرف کنند.(۶) بهترین الگوریتم‌های جست‌وجوی جهان، ازجمله همان الگوریتمی که مقر تجملاتی گوگل در شهر مانتِین‌ویو مدیونش است، سریع و کارآمد عمل می‌کنند، زیرا به‌جای بررسی همهٔ راه‌های جایگزین از میان‌بُر استفاده می‌کنند. تکاملِ آدم‌ها هم طوری بوده که باعث شده است همه از همین روش برای کارآمدشدن استفاده کنند. تنبلی من باعث شده است وقتی دستشویی‌ام خراب می‌شود، به اولین لوله‌کشی زنگ بزنم که اسمش در سایت نیازمندی‌هاست و بازخوردهای خوبی گرفته است. پس دیگر وقتم را صرف بررسی گزینه‌های دیگر، که شاید کمی از او بهتر باشند، نمی‌کنم. یا اینکه چون حاضرم تنظیمات کارخانه را برای رایانهٔ جدیدم بپذیرم، دیگر لازم نیست به‌خاطر اسکرین‌سیور[۲۰۱] و اندازهٔ فونت خودم را اذیت کنم. یا اینکه چون تنبلم و نمی‌خواهم روال معمول هر روز صبحم را عوض کنم، دیگر به این فکر نمی‌کنم که چرا باید اول دوش بگیرم و مسواک بزنم، برای صبحانه چه چیزی آماده کنم یا از کدام مسیر به سر کار بروم.

تنبلی می‌تواند یک امتیاز باشد و علتش فقط محدود به کارآمدی نیست. اگر از تنبلی به‌درستی استفاده شود، می‌تواند به تغییر کمک کند. این دقیقاً اتفاقی است که در نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا رخ داد.

تنظیمش کن و فراموشش کن

موفقیت نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا نتیجهٔ میل آدم‌ها به انتخاب مسیر با کمترین مقاومت بود. هنگام یک به‌روزرسانی معمول در سیستم، یکی از مشاوران آی‌تی داشت روی نرم‌افزار تجویز نسخه‌ای کار می‌کرد که پزشکان برای فرستادن نسخه به داروخانه استفاده می‌کردند.(۷) او تصمیم گرفت تغییر کوچکی در رابط کاربری ایجاد کند و یک چک‌باکس به سیستم اضافه کند. از آن موقع به بعد، در نسخه‌هایی که به داروخانه فرستاده می‌شد، نام داروها به‌صورت ژنریک ثبت می‌شد، مگر آنکه پزشک چک‌باکس را علامت می‌زد. ازآنجاکه پزشکان هم مثل بقیهٔ ما کمی تنبل‌اند، فقط در ۲ درصد مواقع چک‌باکس را علامت می‌زدند. درنتیجه، میزان تجویز داروها با نام ژنریک تا ۹۸ درصد افزایش یافت.

به زبان محققان علوم رفتاری، اتفاقی که در سیستم پزشکی دانشگاه پنسیلوانیا افتاد این بود که مشاور آی‌تی «حالت پیش‌فرضِ»[۲۰۲] سیستم تجویز نسخه یا خروجی سیستم در صورت عدم تغییر در گزینه‌هایش (مثل تنظیمات کارخانه در یک رایانهٔ جدید) را تغییر داد. اگر تنظیم حالت‌های پیش‌فرض هوشمندانه باشد، می‌توانید بدون اینکه حتی انگشتتان را تکان دهید بهترین تصمیم را بگیرید -به‌لطفِ سیستم‌عاملِ ما انسان‌ها که عاشق بهینه‌سازی است، ما از چنین چیزی استقبال می‌کنیم.

میتش و همکارانش سال‌ها در نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا تلاش کرده بودند تا مسئولان را متقاعد کنند سیستم تجویز نسخه داروها را به‌طور خودکار با نام ژنریکشان تجویز کند، مگر اینکه پزشک نخواهد. ولی هنوز تصمیم نهایی در این رابطه گرفته نشده بود. سرانجام، موقعی که سیستم نرم‌افزاری آنجا باید به‌روزرسانی می‌شد، یک توسعه‌دهندهٔ آی‌تی به‌تنهایی، با دانستن اینکه حالت پیش‌فرضِ خوب مهم است، این کار را به نام خودش ثبت کرد. و بووووم! -میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی شد. این موفقیت به اندازه‌ای عظیم بود که به میتش اجازه دادند یک «واحد تلنگر» جدید در نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا راه بیندازد تا، بر مبنای علوم رفتاری، ارتقاهای عامدانهٔ بیشتری در سیستم به وجود بیاورد.(۸)

تلنگر اصطلاحی است که در محافل علوم رفتاری زیاد راجع به آن حرف زده می‌شود.(۹) روش‌های مختلفی برای تلنگرزدن به رفتار وجود دارد، ولی معمولاً این اصطلاح را هم‌معنیِ ایجاد حالت‌های پیش‌فرضِ خوب در نظر می‌گیرند، چراکه نشان داده شده است این نوع تلنگر، که از تنبلی انسان در جهت خوب استفاده می‌کند، بسیار ارزشمند است. مثلاً مطالعهٔ بسیار معروفی، که در سال ۲۰۰۱ انجام شد، نشان داد قراردادن برنامهٔ پس‌انداز به‌عنوانِ حالت پیش‌فرض -اگر کسی نمی‌خواست، باید

درخواست می‌داد که از برنامه خارج شود- میزان پس‌انداز بازنشستگی را بسیار افزایش می‌داد.۱۰) [۲۰۳])
پس از دهه‌ها تحقیق بیشتر، اکنون به‌طور قانع‌کننده‌ای اثبات شده است ایجاد هوشمندانهٔ حالت‌های پیش‌فرض یک راه عالی برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ است. آن‌هایی که با قدرت حالت‌های پیش‌فرض آشنا هستند، با دانستن اینکه برای ما حتی بلندکردن انگشتمان هم سخت است، توانسته‌اند سیستم‌هایی طراحی کنند که بهترین نتایج را به همراه داشته باشد، ازجمله کاهش تجویز بیش از حد مواد افیونی(۱۱)، کاهش مصرف نوشابه در کودکان(۱۲)، افزایش میزان تزریق واکسن آنفولانزا(۱۳) و افزایش انعام‌دادن به رانندگان تاکسی.(۱۴) این تازه اول کار است.[۲۰۴]

متأسفانه سیستم‌های «تنظیمش کن و فراموشش کن» نمی‌توانند همهٔ مشکلات مربوط به تغییر رفتار را حل کنند. وقتی لازم است کاری را انجام دهید و به‌خصوص باید آن را مکرراً انجام دهید، نمی‌توان به حالت‌های پیش‌فرض تکیه کرد. هیچ تنظیمات پیش‌فرضی نیست که باعث شود به‌طور منظم ورزش کنید، رژیم غذایی سالم داشته باشید، موقع کار از شبکه‌های اجتماعی استفاده نکنید یا برای امتحانتان درس بخوانید. مقابله با تنبلی زمانی سخت‌تر می‌شود که باید مکرراً تصمیم بگیریم. می‌توانید حالت‌های پیش‌فرضی درست کنید که بعضی از آن تصمیمات را به شما پیشنهاد کند، مثلاً اینکه فقط غذاهای سالم

را در یخچال نگه دارید یا صفحهٔ پیش‌فرض مرورگرتان را، به‌جای فیسبوک، روی نیویورک تایمز تنظیم کنید. ولی بقیه را می‌خواهید چه‌کار کنید؟ وقتی سستی به شما غلبه کرده و نمی‌توانید دکمهٔ حالت پیش‌فرض را بزنید، چطور می‌توانید تغییر را مهندسی کنید؟

عادت‌ها چگونه کار می‌کنند؟

استفن کِستینگ[۲۰۵] در انبارِ در حال سوختن با ناامیدی به‌دنبال همکار گم‌شده‌اش می‌گشت و قلبش به تپش افتاده بود. در تمام سال‌هایی که آتش‌نشان بود، این بزرگ‌ترین آتش‌سوزی‌ای بود که تابه‌حال دیده بود. انبار، قبل از اینکه آتش بگیرد، پر بود از جعبه‌های دستمال کاغذی، حولهٔ کاغذی و چندین تُن کاغذ. ولی اکنون همه‌چیز داشت می‌سوخت.

وقتی تیم استفن به صحنه رسید، آتش به‌طور خطرناکی از کنترل خارج شده بود. ولی درست قبل از ورودش به ساختمان، اوضاع خراب‌تر شد. او، وقتی مهمان پادکست من بود، توضیح داد «هرچیزی که داخل انبار بود مثل ردیف‌های دومینو افتاده بود».(۱۵) چنین صحنه‌ای در حالت عادی ترسناک بود، ولی اینکه یکی از همکارانش هم داخل ساختمان بود اوضاع را ترسناک‌تر می‌کرد.

با بالارفتن آدرنالین خونش، واکنش‌های ناخودآگاهش کار را در دست گرفتند. این یکی از عوارض رفتاری ترس یا هیجان‌زدگی شدید است(۱۶) -اتکای بیشتر به سیستم‌های خودکار و تفکر عمیقِ کمتر راجع به تصمیمات. این کار مزایای آشکاری دارد. وقتی فوریتی پیش می‌آید، معمولاً وقت نیست تا ماشین حسابتان را درآورید و مزایا و معایب را سبک و سنگین کنید و باید سریع عمل کنید. پس داشتن واکنش‌های ناخودآگاه و عادت‌های خوب حیاتی است.

عادت‌ها رفتارها و روال‌هایی هستند که خودآگاه یا ناخودآگاه آن‌قدر تکرارشان کرده‌ایم که خودکار شده‌اند. آن‌ها اساساً حالت پیش‌فرض مغز ما هستند: واکنش‌هایی که بدون پردازشِ هشیارانه بروز می‌دهیم. مطالعات علوم اعصاب نشان داده است ما با تشکیل عادت‌ها کمتر و کمتر به نواحی مغزی مربوط به استدلال (قشر پیش‌پیشانی) و بیشتر به نواحی دخیل در عمل و کنترل حرکتی (عقده‌های

قاعده‌ای و مخچه) تکیه می‌کنیم.۱۷)[۲۰۶])

ازآنجاکه آتش‌نشان‌ها و بقیهٔ نیروهای امدادی باید بدون فکرکردنِ زیاد تصمیم درست بگیرند، وقت زیادی را به تمرین و مانُور برای فوریت‌ها اختصاص می‌دهند، حافظهٔ ماهیچه‌ای می‌سازند و کارهایی می‌کنند تا قضاوت‌های هوشمندانه را به واکنش‌های غریزی بدل کنند. آن‌ها در دانشکدهٔ آتش‌نشانی و در محل کار مکرراً مانُور برگزار می‌کنند تا فاصلهٔ به‌صدادرآمدن زنگ تا پوشیدن لباس و آماده‌کردن ماشین آتش‌نشانی را به حداقل برسانند. آن‌ها مهارت‌های امداد و نجات و استفاده از شلنگ آتش‌نشانی را تمرین می‌کنند و بارها و بارها با صدای بلند تکرار می‌کنند که اگر ماسک اکسیژن مؤثر نباشد، چه باید بکنند.

استفن، درحالی‌که در آن آتش‌سوزی وحشتناک انبار به‌دنبال همکار گم‌شده‌اش می‌گشت، به عادت‌هایی تکیه می‌کرد که طی تمرینات به دست آورده بود. مطابق آموخته‌هایش فریاد زد «سلام! سلام! مأمور آتش‌نشانی! کسی اینجاست؟». ولی این قسمت راحت ماجرا بود. او می‌گوید «قسمت سخت این بود که به بقیه یاد دهید دهانشان را ببندند و بگذارند سکوت حاکم شود ... تا بتوانید خوب بگردید و گوشتان را تیز کنید، بلکه چیزی ببینید یا بشنوید». غریزهٔ طبیعی‌تان در چنین لحظاتی این است که

فریاد بزنید، ولی این کار مانع از جست‌وجوی کارآمد می‌شود.

خوشبختانه استفن و تیمش به‌خوبی این سکوت را تمرین کرده بودند تا ملکهٔ ذهنشان شود. مشغول سکوت و بررسی بودند که چیز مهمی توجهشان را جلب کرد: تکه‌ای کوچک از یک دستکش که به ضایعات چسبیده بود. اگر، به‌جای سکوت و بررسی، به دادزدن و صداکردن ادامه می‌دادند، هیچ‌وقت نمی‌توانستند همکارشان راب را، که زیر آوار بود، پیدا کنند. استفن می‌گوید «فکر کنم وقتی به زمین افتاده بود، دستش به حالت اُریب بین ضایعات گیر کرده بود». تیم اِمداد و نجات توانست، قبل از اینکه ساختمان فروبریزد، او را به سلامت از زیر آوار بیرون بکشد.

استفن و تیمش مثل قهرمان‌ها تحسین شدند و حقیقتاً شایستگی‌اش را داشتند. ولی او این نجات را ناشی از عزم قهرمانانه نمی‌داند، بلکه آن را محصول تمرین‌هایی می‌داند که او و هم‌تیمی‌هایش انجام داده بودند تا واکنش‌های پیش‌فرضشان را تقویت کنند و مطمئن شوند که در فوریت‌ها هوشمندانه عمل می‌کنند.

می‌توان ادعا کرد عادت‌های خوب توانسته است در آتش‌سوزی‌ها، مناطق جنگی، بیمارستان‌ها و سایر

موقعیت‌های مهم جان انسان‌های بی‌شماری را نجات دهد. ولی اهمیت عادت‌های خوب صرفاً به‌خاطر نجات‌های قهرمانانه نیست. وقتی می‌خواهیم کاری را به‌صورت خودکار خوب انجام دهیم و نمی‌توانیم به حالت‌های پیش‌فرض اتکا کنیم، بهترین راه این است که عادت مفیدی بنا کنیم. تکرار رفتارهای خوب تا جایی که ملکهٔ ذهن شوند می‌تواند در انواع کارها مفید واقع شود، از ادارهٔ یک کسب‌وکارِ موفق گرفته تا سالم‌شدن و سالم‌ماندن.

ما محققان علوم رفتاری وقتی راجع به عادت‌ها حرف می‌زنیم، معمولاً آن‌ها را به میان‌بُر تشبیه می‌کنیم.(۱۸) اگر زیاد قهوه می‌خورید، به بار اولی فکر کنید که از یک قهوه‌ساز جدید استفاده کردید. احتمالاً نیاز بوده که توجهتان را به‌طور کامل به آن معطوف کنید و مدتی با آن کار کنید تا بفهمید دقیقاً آب را باید در کدام قسمت بریزید و به چند پیمانه قهوه نیاز دارید. ولی پس از چند بار امتحان، برایتان تبدیل به عادت شده و الان می‌توانید قهوهٔ صبحگاهی‌تان را بدون فکرکردن آماده کنید.

شاید یکنواخت و خسته‌کننده به نظر برسد، ولی تحقیقات در انسان‌ها و سایر حیوانات ثابت کرده است که عادت‌ها در نتیجهٔ تمرین مکرر شکل می‌گیرند. شکل‌گیری عادت‌ها معمولاً به اندازهٔ تمرین لباس‌پوشیدن آتش‌نشانان یا سکوت و جست‌وجوی آن‌ها برای یافتن علائم حیاتی عامدانه اتفاق

نمی‌افتد، ولی قطعاً نیاز به تکرار زیاد یک عمل دارد تا اینکه نه‌تنها تبدیل به کاری آشنا شود، بلکه حالت غریزی به خود بگیرد. در بیشتر موارد، تکراری که منجر به عادت می‌شود (مثل ناخن‌جویدن، چک‌کردن تلفن هوشمند یا تهیهٔ قهوه) به‌شکل تصادفی یا بدون فکر انجام می‌شود. اگر می‌خواهید در خودتان عادت‌های خوب شکل دهید یا عادت‌های بدتان را با عادت‌های خوب جایگزین کنید، باید عامدانه و مکرر آن‌ها را تمرین کنید، مثل آتش‌نشانی که تمرین می‌کند تا در شرایط پرفشار کار درست را انجام دهد.

در آزمایش‌های کلاسیکی که روان‌شناسی به نام بی. اف. اسکینر[۲۰۷] در اواسط قرن بیستم انجام داد، معلوم شد اگر موش‌ها یا کبوترها یک رفتار را بارها تکرار می‌کردند (مثلاً ضربه‌زدن به اهرم) و پس از آن پاداش می‌گرفتند (مثل یک خوراکی خوشمزه)، پاسخ عادتی[۲۰۸] در آن‌ها شکل می‌گرفت. این حیوانات یاد می‌گرفتند این رفتار را انجام دهند و حتی پس از آنکه دیگر پاداش هم دریافت نمی‌کردند، به کارشان ادامه می‌دادند.(۱۹) معلوم شده است که شکل‌گیری عادت در انسان تا حد زیادی شبیه به موش و کبوتر است. ولی ما، برخلاف موش و کبوتر، می‌توانیم عامدانه و با تمرینْ عادت‌های خوب در خودمان ایجاد کنیم و این کار را با دیگران هم بکنیم. دستورالعمل ساده است: هرچه در پاسخ به نشانه‌ای خاصْ

عملی را بیشتر تکرار کنیم و بابتش پاداش بگیریم (پاداش می‌تواند تحسین، آسودگی، لذت یا حتی پول باشد)، واکنش‌هایمان خودکارتر می‌شود.

درواقع، مطالعاتی که اقتصاددان‌ها نیم قرن پس از آزمایش‌های معروف اسکینر انجام دادند نشان داد همان رویکردی که روی موش‌ها و کبوترها جواب داد می‌تواند به دانشجویان کمک کند تا بیشتر ورزش کنند.(۲۰) آن‌ها برای این کار از بیش از صد دانشجو برای شرکت در مطالعه‌ای راجع به باشگاه‌رفتن دعوت کردند و آن‌ها را به‌صورت تصادفی در گروه‌های مختلف قرار دادند. به بعضی از آن‌ها گفته شد اگر در جلسهٔ توجیهی و دو جلسهٔ بعدی شرکت کنند، به محققان اجازه دهند که حضور و غیابشان را در باشگاه پیگیری کنند و در ماه بعد حداقل یک بار به باشگاه بروند، ۱۷۵ دلار دریافت می‌کنند. به بقیه گفته شد در صورتی ۱۷۵ دلار را می‌گیرند که در جلسهٔ توجیهی و جلسات بعدی شرکت کنند، به محققان اجازه دهند که حضور و غیابشان را در باشگاه پیگیری کنند و در ماه بعد حداقل هشت بار به باشگاه بروند.

طبیعتاً دانشجویانی که در آن ماه هشت بار به باشگاه می‌رفتند بیشتر از گروه دیگر ورزش می‌کردند. ولی نکتهٔ جالب اتفاقی است که بعد از متوقف‌شدن پرداخت‌ها می‌افتاد. دانشجویانی که به‌طور نامتعارفی یک ماه پر از فعالیت ورزشی را پشت سر گذاشته بودند (آن‌هایی که هشت نوبت ورزش کرده بودند) بیش از آن‌هایی که فقط یک بار به باشگاه رفته بودند به باشگاه می‌رفتند، حتی با وجود اینکه دیگر پولی بابت

این کار نمی‌گرفتند. درواقع، در بازهٔ زمانی هفت هفته پس از این مطالعه، گروهی که هشت نوبت ورزش کرده بود حدوداً دو برابر بیشتر از گروه دیگر به باشگاه می‌رفت و ورزش می‌کرد.

این یافته مهر تأییدی است بر مدل ساده و عمدتاً درستی که در کتاب‌های پرفروشی همچون قدرت عادت[۲۰۹] اثر چارلز داهیگ(۲۱) و عادت‌های اتمی[۲۱۰] اثر جیمز کلیر(۲۲) برای تغییر رفتار آمده و محبوبیت یافته است (توجه کنید که می‌گویم عمدتاً درست -جلوتر در این فصل به یافتهٔ تعجب‌برانگیزی اشاره می‌کنم که حتی خود من هم از فهمیدنش شوکه شدم). وقتی رفتار خاصی بارها و بارها در محیط ثابتی تکرار (یا تمرین) می‌شود و انجام آن با نوعی بازخورد مثبت همراه است، غریزی می‌شود. اجازه دهید بار دیگر به مثال قهوه درست‌کردن هنگام صبح برگردیم. در اینجا محیط ثابتْ آشپزخانه هنگام صبح است؛ پاداشْ قهوهٔ تازه است و عادتْ مجموعه حرکات لازم برای دم‌کردن یک فنجان قهوه است. یا مثال معروفی که داهیگ به آن اشاره می‌کند صنعت خمیردندان‌سازی است که به‌طور هوشمندانه‌ای مسواک‌زدن را با احساس تازگی طعم نعنا تداعی کرده است، احساسی که مردم، وقتی صبح جلوی آینهٔ دستشویی می‌ایستند، به آن تمایل نشان می‌دهند.

زیبایی عادت‌های خوب در این است که آن‌ها هم مثل حالت‌های پیش‌فرض که می‌توانید «تنظیمشان

کنید و فراموششان کنید» از تنبلی ذاتی ما استفاده می‌کنند.[۲۱۱] عادت‌ها پس از اینکه شکل می‌گیرند رفتارهای خوب را روی حالت خودکار می‌گذارند و ما، بدون اینکه حتی به آن‌ها فکر کنیم، انجامشان می‌دهیم. درواقع، دو روان‌شناس به نام‌های برایان گالا[۲۱۲] و آنجلا داکورث، طی شش مطالعه‌ای که بر روی کودکان و بزرگ‌سالان انجام دادند، ثابت کردند عادت‌های خوب کلید چیزی هستند که ما به‌اشتباه برچسب «خودکنترلی» بر آن می‌زنیم.(۲۳) ما فکر می‌کنیم اطرافیانمان ارادهٔ فوق‌العاده‌ای دارند -صبح‌ها حدود پنج کیلومتر می‌دوند، متمرکز بر کارشان هستند، در امتحانات مدرسه غوغا می‌کنند و عموماً تصمیمات درست می‌گیرند. ولی واقعیت این است که آن‌ها توانایی خارق‌العاده‌ای برای مقاومت در برابر وسوسه‌ها ندارند، بلکه عادت‌های خوبشان از همان ابتدا مانع از این می‌شود که با وسوسه‌ها مواجه شوند. آن‌ها حتی به تصمیمات غلط فکر هم نمی‌کنند. هر روز به باشگاه می‌روند، چون برایشان عادت شده است، نه به‌خاطر اینکه مزایا و معایب آن را دقیق بررسی کرده‌اند. در صبحانه‌شان اِسموتی می‌خورند، چون روال معمولشان است؛ این‌طور نیست که به یک ساندویچ سوسیس چرب‌وچیلی فکر کنند، ولی با قدرتِ اراده جلوی خود را بگیرند. همچنین هر شب قبل از خواب نخ دندان می‌کشند، چون آن را به حالت خودکار درآورده‌اند. این‌طور نیست که هر روز با جدیت وقتی را صرف نخ دندان کشیدن کنند تا فرداروزی دچار بیماری لثه نشوند.

در یک دنیای ایدئال، تصمیمات خوب به حالت خودکار درمی‌آیند. وقتی عادت‌های خوب در زندگی‌تان حکم‌فرما شوند، بدون فکرکردن تصمیمات عاقلانه می‌گیرید. در این صورت، میلی که به انتخاب مسیر با کمترین مقاومت دارید، به‌جای اینکه سد راهتان شود، به کمکتان می‌آید تا به اهدافتان برسید. شاید خیال کنید کارهایی مثل نخ دندان کشیدن یا غذای سالم خوردن مثل نواختن پیانو یا آتش‌نشانی نیاز به تمرین ندارد، ولی این دقیقاً همان کاری است که باید انجام دهید.

متأسفانه، ایجاد عادت‌های جدید به اندازه‌ای که به نظر می‌رسد ساده نیست. یکی از راهبردهایی که گاهی خوب جواب می‌دهد این است که بابت کارهای خوبتان به خودتان پاداش بدهید و آن را تا وقتی تکرار کنید که گرفتنِ تصمیم درست دیگر به قدرت اراده نیاز نداشته باشد. ولی من به‌تجربه آموخته‌ام این فقط در دنیایی جواب می‌دهد که تا حد زیادی قابل‌پیش‌بینی باشد، و متأسفانه دنیایی که بیشترِ ما در آن زندگی می‌کنیم چنین جایی نیست.

عادت‌های انعطاف‌پذیر

کمی بعد از اینکه بازدیدم از دفتر مرکزی گوگلْ الهام‌بخشِ مطالعه‌ام بر روی شروع تازه شد، با دوستانم

در این غول فناوری تماس گرفتم تا پیشنهادی به آنان بدهم. می‌دانستم که گوگل دوست دارد به کارکنانش کمک کند تا برای سلامتی خودشان عادت‌های بهتری داشته باشند و خصوصاً از باشگاه‌های ورزشی محل کارشان استفاده کنند. پس راهبردی ارزان‌قیمت را مطرح کردم که من و جان بشیرز، همکار قدیمی‌ام و استاد مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد، فکر می‌کردیم بتواند مفید باشد.

آشنایی من و جان برمی‌گردد به زمانی‌که هر دو دانشجوی دکتری بودیم و در کلاسی شرکت کرده بودیم که مرا با حیطهٔ درحال‌رشدِ اقتصاد رفتاری و تلنگر آشنا کرد. ما زود با هم دوست شدیم و بعدها آثاری با هم منتشر کردیم. اکنون جان اقتصاددانی سرشناس و مسئول بسیاری از تحقیقاتی است که راجع به مزایای استفاده از حالت‌های پیش‌فرض برای کمک به پس‌انداز کارکنان انجام شده است. ولی او هم مثل من علاقه‌مند شده بود تا ببیند چطور می‌توان از علاقهٔ آدم‌ها به انتخاب مسیر با کمترین مقاومت استفاده کرد تا تصمیمات روزمره‌ای را بهبود بخشید که نمی‌توان به‌سادگی و با حالت‌های پیش‌فرض خوب «تنظیمش کرد و فراموشش کرد»، مثلاً تصمیماتی دربارهٔ استفاده از فناوری، رژیم غذایی، ورزش، خواب، مخارج روزمره و ... .

هر دو به‌خوبی می‌دانستیم که جواب در عادت‌ها نهفته است. ازآنجاکه من می‌دانستم گوگل به‌دنبال این

است که به کارکنانش در شکل‌دادن عادت‌های بهتر برای سلامتی کمک کند -تحقیقات نشان داده است کارکنانِ سالم‌تر خوشحال‌ترند و بهره‌وری‌شان بالاتر است(۲۴)- به نظرمان رسید گوگل بهترین جا برای آزمودن ایده‌مان است: اینکه چطور می‌توانیم به نحوی کارآمدتر عادت‌هایی ماندگار شکل دهیم.

ایده‌مان راجع به ثبات در روال‌های معمول زندگی آدم‌ها بود.

دو نفر به نام‌های ریچل و فرناندو را تصور کنید که می‌خواهند منظم‌تر ورزش کنند. آن‌ها سه روز در هفته و به مدت یک ماه در جلساتی با مربیان خصوصی ثبت‌نام می‌کنند به امید اینکه عادت‌های ورزشی ماندگاری در خودشان ایجاد کنند. شاید تصور شود چون هر دو مسیر یکسانی را برای رسیدن به هدفشان انتخاب کرده‌اند، از شانس برابری هم برای موفقیت برخوردارند.

ولی فرض کنید فلسفهٔ کاریِ مربی ریچل با فلسفهٔ کاریِ مربی فرناندو متفاوت است. مربی ریچل اعتقاد دارد داشتن یک روال سفت‌وسخت بهترین راه برای این است که ورزش تبدیل به عادت شود. او از ریچل زمان موردعلاقه‌اش برای ورزش را می‌پرسد و به او می‌گوید سه روز در هفته در همان ساعت همدیگر را خواهند دید. او به «ریچلِ روالمند» می‌گوید تا آخر ماه عادت ماندگاری را در خودش ایجاد خواهد کرد.

فرناندو هم مثل ریچل زمان ایدئالش را پیدا می‌کند و به همراه مربی خصوصی‌اش برنامهٔ ورزشی را مشخص می‌کنند، ولی مربی‌اش معتقد است انعطاف‌پذیری اهمیت دارد و تا وقتی فرناندو سه بار در هفته ورزش می‌کند، زمان آن مهم نیست. او به «فرناندوی منعطف» می‌گوید متفاوت‌بودنِ زمان ورزش به او کمک می‌کند سازگار شود و در موقعیت‌های سخت بتواند برای ورزشش برنامه‌ریزی کند. مربی

فرناندو به او اطمینان می‌دهد اگر سه بار در هر زمانی از هفته که برایش مقدور بود ورزش کند، تا آخر ماه عادت ماندگاری را در خودش ایجاد خواهد کرد.

وقتی من و جان از چندین استاد روان‌شناسی در دانشگاه‌های آمریکا پرسیدیم به نظرشان کدام‌یک از این دو مربیِ فرضی فلسفهٔ کاری بهتری دارد، اجماع روشنی وجود داشت. اکثریت غالب آن‌ها پیش‌بینی کردند کسی که سر ساعت ثابتی به باشگاه می‌رود و روال سفت‌وسختی دارد عادت‌های ورزشی ماندگارتری ایجاد می‌کند. من و جان هم با بقیه هم‌نظر بودیم.

ولی وقتی فهمیدیم که همگی در اشتباه بوده‌ایم، بهت‌زده شدیم.

پیش‌بینی من و جان بدون پشتوانه نبود. شواهد فراوانی، ازجمله مطالعهٔ شرطی‌سازی موش‌ها و کبوترها توسط بی.اف. اسکینر که قبل‌تر توضیح دادم، نشان می‌دهد روال‌های ثابت برای ایجاد عادت‌های ماندگار اهمیت دارند. همچنین تحقیقات نشان داده است کسانی که روال منظمی برای قرص‌خوردن دارند بسیار بیشتر احتمال دارد مرتب داروهایشان را بخورند(۲۵) و اکثریت قریب‌به‌اتفاق کسانی که به‌طور منظم به باشگاه می‌روند هم می‌گویند که این کار را در زمان ثابتی از روز انجام می‌دهند.(۲۶)

مطالعهٔ جالبی هم دربارهٔ مصرف پف‌فیل انجام شده است که بر اهمیت روال‌های معمول در شکل‌گیری رفتارهای عادتی صحه می‌گذارد.(۲۷) وندی وود[۲۱۳]، که در زمینهٔ عادت‌ها تخصص دارد، عده‌ای از سینماروها را در یک سینمای محلی جمع کرد و از آن‌ها خواست چند فیلم کوتاه ببینند و به آن‌ها نمره دهند. این افراد گمان می‌کردند وندی می‌خواهد نظرشان را راجع به فیلم‌ها بداند، به همین خاطر وقتی به آن‌ها پف‌فیل مجانی داده شد، فکر کردند صرفاً جهت قدردانی بابت وقت و نظرشان است.

ولی، در واقعیت، این مطالعه راجع به پف‌فیل بود. به بعضی از شرکت‌کنندگان پف‌فیلِ کَره‌ایِ تازه داده شد، ولی به بعضی دیگر پف‌فیل‌های مانده‌ای داده شد که یک هفته در کیسهٔ پلاستیکی مانده بود و همهٔ تُردی و طعم کره‌ای‌اش را از دست داده بود. جای تعجب نیست که تشخیص پف‌فیل خوب از بد برای شرکت‌کنندگان کار سختی نبود. همه پف‌فیل بد را تهوع‌آور می‌دانستند. آن‌هایی که معمولاً در سینما پف‌فیل نمی‌خوردند رفتار معقولانه‌ای نشان دادند و دست به پف‌فیل‌های مانده نزدند. ولی اگر جزء دستهٔ خوش‌شانس بودند و پف‌فیل تازه می‌گرفتند، با خوشحالی آن را می‌خوردند.

یافتهٔ عجیب وندی این بود که شرکت‌کنندگانی که همیشه در سینما پف‌فیل می‌خوردند، صرف‌نظر از اینکه پف‌فیلی که گرفته بودند تازه یا مانده بود، همان مقدارِ همیشگی را می‌خوردند. رفتار آن‌ها بر

اساس غریزه و عادت بود، نه قضاوت عاقلانه. آن‌ها پف‌فیلشان را صرف‌نظر از اینکه تازه یا مانده بود خوردند، زیرا در حالت خودکار بودند. سالن سینما نشانه‌ای برای پف‌فیل‌خوردن بود و آن‌ها هم بدون فکر این کار را انجام می‌دادند.

تیم وندی، برای اینکه نشان دهد نشانه‌های برانگیزندهٔ عادت‌ها با رفتارهای بدون فکر رابطه دارند، این آزمایش را در محیط دیگری تکرار کرد و موزیک‌ویدئوهایی را در آزمایشگاه به شرکت‌کنندگان نشان داد (به‌جای نشان‌دادن فیلم در سالن سینما) و به نتایج متفاوتی رسید. این بار، شرکت‌کنندگانی که همیشه در سینما پف‌فیل می‌خوردند مثل آن‌هایی رفتار کردند که عادت به خوردن پف‌فیل در سینما نداشتند، چراکه مواجهه‌شان با پف‌فیل طبق روال معمول نبود. دیگر حالت خودکار به آن‌ها غلبه نکرد تا باعث شود پف‌فیل‌های یک‌هفته‌مانده‌ای را بخورند که شبیه لاستیک شده بود.

وندی به من گفت که این نتایج او را غافلگیر نکرد.(۲۸) سال‌ها مطالعه بر روی عادت‌ها به او یاد داده بود که تکرار یک رفتار در بافتی یکسان (مثلاً سالن سینما) و دریافت پاداش (مثلاً پف‌فیل خوشمزه) باعث می‌شود به نشانه‌هایی مشابه آن نیز به همین شکل پاسخ دهیم، حتی اگر دیگر پاداشی در کار نباشد (به همین دلیل بود که شرکت‌کنندگان پف‌فیل تهوع‌آور را هم در سینما می‌خوردند). وندی

می‌گوید «نشانه‌ها می‌توانند آدم‌های دیگر، محیط فیزیکی‌ای که در آن هستید، یا حتی ساعتی از روز یا کاری باشند که به‌تازگی انجام داده‌اید. ذهنتان همهٔ این نشانه‌ها را با پاسخی که داده‌اید مرتبط می‌کند».

تحقیقات شگفت‌انگیزی که روی موش‌ها انجام شده است شواهدی همسو برای حمایت از این نوع شکل‌گیریِ عادت فراهم کرده است. موش‌های معتاد به هروئین، بسته به اینکه در محیط همیشگیِ تزریق باشند یا خارج از آن، با تزریق مقداری که باعث اُوردوز می‌شود واکنش بسیار متفاوتی نشان خواهند داد.(۲۹) اگر در محیطی ناآشنا اوردوز کنند، دو برابر بیشتر احتمال دارد که بمیرند. چرا؟ چون وقتی در اطرافشان همان نشانه‌های همیشگی وجود دارد، بدنشان از روی عادت به دارو واکنش نشان می‌دهد (تحمل دارویی‌شان از آن‌ها محافظت می‌کند)، ولی در محیط ناآشنا بدنشان واکنش کمتری نشان می‌دهد که می‌تواند کشنده باشد. این تحقیق، با اینکه کمی ترسناک است، به‌خوبی نشان می‌دهد که محیط آشنا چطور بر واکنش پستانداران به محرک‌های آشنا اثر می‌گذارد. وقتی در شرایط آشنا هستیم، واکنشمان به داروها، خوردن پف‌فیل، مداواشدن یا ورزش‌کردن بیشتر از روی عادت است. آشنایی منجر به عادت می‌شود.[۲۱۴]

همهٔ این‌ها را توضیح دادم تا بگویم من و جان دلیل خوبی داشتیم برای اینکه فکر کنیم اگر مردم بخواهند عادت‌های خوبی دربارهٔ استفاده‌شان از شبکه‌های اجتماعی، خوابیدن، ورزش‌کردن، مصرف داروها، نوشتن تکالیف، آتش‌نشانی یا فرزندپروری شکل دهند، ایجاد روال‌های پایدار، ثابت و آشنا می‌تواند کمک کند. به مثالِ ریچل و فرناندو برگردیم. ما دلایل زیادی برای این داشتیم که فکر کنیم مربی ریچلِ روالمند، که به او می‌گفت هر روز سر ساعت ثابتی به باشگاه برود، بهتر از مربی فرناندوی منعطف، که انعطاف‌پذیری برایش در اولویت بود، می‌توانست کاری کند تا عادت ورزش‌کردن به‌صورت پایدارتری شکل بگیرد.

دوستانمان در گوگل مایل بودند به کارکنانشان کمک کنند تا عادت ماندگارِ ورزش‌کردن را در خود شکل دهند. به همین خاطر، سخاوتمندانه به ما چراغ سبز نشان دادند تا نظریه‌مان را در باشگاه‌های ورزشی آنجا امتحان کنیم.[۲۱۵]

در آزمایش ما بیش از ۲۵۰۰ نفر از کارکنان گوگل از سراسر آمریکا شرکت کردند.(۳۰) ما در طی یک ماه مشوق‌هایشان را دست‌کاری می‌کردیم و میزان حضورشان در باشگاه‌های ورزشی گوگل را اندازه می‌گرفتیم. برای اینکه ببینیم آیا این مداخلهٔ یک‌ماهه اثر ماندگاری داشته است یا خیر، تا حدود چهل

هفته پس از آن نیز میزان حضور افراد در باشگاه را بررسی کردیم. ویژگی مهم مطالعهٔ ما بررسی این سؤال بود که آیا کلید تغییرات ماندگار در این است که بابت نظم‌گرفتن عادتِ باشگاه‌رفتنشان به آن‌ها پاداش دهیم یا خیر.

مطالعه به این شکل بود که به بعضی از کارکنان بابت ورزش در زمان ثابتی از روز پول داده می‌شد. بعضی دیگر می‌توانستند در هر ساعتی از روز ورزش کنند، ولی بابت آن کمی کمتر پول می‌گرفتند.[۲۱۶] طراحی مطالعه به شکلی بود که بعضی‌ها به‌طور تصادفی در گروهی قرار گرفته بودند که مثل ریچلِ روالمند ورزش کنند (به‌طور ثابت در یک ساعت از روز ورزش می‌کردند) و عده‌ای دیگر تشویق می‌شدند تا مثل فرناندوی منعطف ورزش کنند (تعداد دفعاتی که ورزش می‌کردند مثل گروه ریچل روالمند بود، ولی برنامه‌شان ثبات کمتری داشت).

موقع تحلیل داده‌ها تقریباً مطمئن بودیم که شواهدْ قدرتِ روال‌های منظم و سفت‌وسخت را نشان خواهد داد. به همین خاطر، وقتی دیدیم همهٔ فرضیه‌هایمان اشتباه بوده است، بهت‌زده شدیم.

قبل از اینکه از ایراد منطقمان حرف بزنم، اجازه دهید اشارهٔ کوچکی هم به درستیِ کارمان بکنم -این‌طور

نبود که راجع به همه‌چیز اشتباه کرده باشیم. کارکنانی که بابت ورزش در زمان مشخصی از روز پاداش گرفته بودند عادتشان به ورزش در زمان همیشگی کمی «پایدارتر» شکل گرفته بود. وقتی برنامهٔ یک‌ماهه‌مان برای ایجاد عادت‌های ورزشی تمام شد، کارکنانی که بابت ورزشِ منظم پاداش گرفته بودند بیش از آن‌هایی که برای ورزش در زمان دلخواه پاداش گرفته بودند در زمان همیشگی‌شان به باشگاه می‌رفتند.

ولی غافلگیری بزرگ این بود که آن‌هایی که بابت رفتن به باشگاه در زمانی ثابت تشویق شده بودند (ریچل‌های روالمند) عادت کرده بودند فقط در همان زمان مشخص ورزش کنند. ما تصادفاً آن‌ها را به آدم‌آهنی‌های انعطاف‌ناپذیر تبدیل کرده بودیم -ریچل‌های روالمند به «ریچل‌های انعطاف‌ناپذیر» تبدیل شده بودند. این ریچل‌های انعطاف‌ناپذیر، چه در خلال آزمایش چه بعد از آن، اگر سر ساعت منظم به باشگاه نمی‌رفتند، احتمالاً اصلاً نمی‌رفتند. ولی آن دسته از کارکنانی که بابت ورزش در زمان‌های مختلف پاداش دریافت کرده بودند فقط در زمانی که برایشان راحت‌تر بود ورزش نمی‌کردند و بسیار بیشتر از گروه دیگر در سایر زمان‌ها هم به ورزش ادامه می‌دادند. آن‌ها خوب یاد گرفته بودند که حتی اگر برنامهٔ اصلی‌شان به هم خورد، باز هم به‌نحوی خود را به باشگاه برسانند، و درنتیجه، عادت ورزشی

«پایدارتری» را شکل دادند.

این نتایج ابتدا خودم را شوکه کرد و بعد بسیاری از دانشگاهیان و اعضای شرکت‌ها را که در حضورشان این نتایج را ارائه می‌کردم (من در سمینارهایم قبل از گفتن نتایج از آن‌ها نظرسنجی می‌کردم و بعد معلوم می‌شد تقریباً همه اشتباه فکر می‌کرده‌اند). باوجوداین، معتقدم این یکی از مهم‌ترین یافته‌هایی بوده است که در زندگی حرفه‌ای خود به‌عنوانِ یک محقق به آن رسیده‌ام.

بله، ایجاد روال‌های ثابتْ کلید ایجاد عادت‌هاست. ولی ایجاد «پایدارترین» عادت‌ها نیازمند این است که بدانیم چطور سازگار شویم تا وقتی زندگی روی سختش را به ما نشان داد، بتوانیم در برابر آن از خود انعطاف نشان دهیم. انعطاف‌ناپذیریِ بیش‌ازحد دشمن عادت‌های خوب است.

تصور کنید می‌خواهید در زندگی خودتان روالی روزانه برای مراقبه ایجاد کنید. در حالت ایدئال، زمان و مکان خاصی را برای مراقبه تعیین می‌کنید، مثلاً بعد از ناهار در دفتر کارتان. همان‌طور که در فصل قبل گفتم، برنامه‌ریزی کمک می‌کند کار را به سرانجام برسانید، و تحقیقات هم نشان داده است مراقبهٔ مکرر در یک زمان و مکان خاص و پاداش‌دادن به خود بعد از انجام آن باعث می‌شود این کار خودکارتر شود.

ولی گاهی اوقات نمی‌شود بعد از ناهار در دفتر کارتان مراقبه کنید. شاید با یکی از مراجعانتان، خارج از دفتر، قرار نهار داشته باشید یا در زمان استراحت و نهار وقت دکتر گرفته باشید. تحقیقات من و جان نشان می‌دهد اگر راهی پیدا کنید که منعطف باشید و هرطور شده مراقبه را انجام دهید و بعد از آن به خودتان پاداش دهید، عادت مراقبه در شما قوی‌تر می‌شود. انعطاف‌پذیرکردن روال باعث نیرومندترشدن حالت خودکار می‌شود. روال شما باید به گونه‌ای باشد که، حتی در شرایطی که خیلی هم ایدئال نیست، مراقبه‌تان را انجام دهید. این باعث می‌شود درمجموع عادت پایدارتر و ماندگارتری را ایجاد کنید.

هرچه بیشتر به نتایج این تحقیق فکر کردم، بیشتر به این نتیجه رسیدم که من همیشه به‌طور ناخودآگاه به اهمیت انعطاف‌پذیری در ایجاد عادت‌ها واقف بوده‌ام. در نوجوانی که در رقابت‌های تنیس شرکت می‌کردم، این بینش ضمنی را در جلسات تمرین روزانه‌ام به کار می‌بردم. وقتی، در زمین، تمرینِ فورهند و بک‌هند می‌کردم تا حرکات ملکهٔ ذهنم شوند، همیشه این تمرین‌ها را در شرایط یکسان انجام نمی‌دادم. صدها ضربه را در شرایط ایدئال می‌زدم (وقتی توپ مستقیم به‌سمتم می‌آمد و برای آماده‌شدن وقت داشتم) و سختی زیادی به خود می‌دادم تا در شرایط مختلف -وقتی ضربات حریف مرا در انتهای زمین نگه می‌داشت، دویدن از سمت تور به‌دنبال توپ، دویدن به جلو برای زدن دراپ‌شات

- مهارتم را در زدن توپ تقویت کنم. تمرین در شرایط مختلف باعث شد ضربه‌زدن به توپ ملکهٔ ذهنم شود و در مسابقات، صرف‌نظر از موقعیتی که داشتم، این کار را به‌راحتی انجام دهم. این درس را می‌توان به بقیهٔ عادت‌ها هم تعمیم داد. اگر فقط در محیط ایدئالتان تمرین کنید، عادتی که شکل می‌دهید به خوبیِ عادتی نیست که به‌طور انعطاف‌پذیرتری شکل گرفته است.

من همچنان معتقدم با ایجاد عامدانهٔ عادت‌های خوب می‌توانیم از تنبلی ذاتی‌مان استفاده کنیم تا تغییراتی مثبت در رفتارمان به وجود آوریم. ولی الان برایم روشن شده است که اگر می‌خواهیم یک رفتار خوب را به حالت خودکار درآوریم، نمی‌توانیم آن را فقط به شیوه‌ای خاص انجام دهیم. انعطاف‌پذیرترین و نیرومندترین عادت‌ها زمانی شکل می‌گیرند که تمرین کنیم تحت هر شرایطی بهترین تصمیم را بگیریم.

امروز و هر روز

همهٔ ما بنجامین فرانکلین را می‌شناسیم. او را یکی از پدران بنیان‌گذار آمریکا، فیلسوف، دانشمند، نویسنده و چاپخانه‌دار می‌دانیم و، شاید مهم‌تر از همهٔ این‌ها، او اولین کسی است که از بادبادکش برق تولید کرد. یکی از دلایل مهم شیفتگی من به بنجامین فرانکلین این است که او بنیان‌گذار دانشگاه پنسیلوانیا -جایی که من کار می‌کنم- و همچنین محقق دانایی هم در زمینهٔ علوم رفتاری بوده است (چه کسی می‌تواند با دو ضرب‌المثل «عجله کار شیطان است» و «به عمل کار برآید، به سخن‌دانی نیست» مخالفت کند؟)[۲۱۸].

ولی فرانکلین در اواخر نوجوانی‌اش، که چند سالی در لندن زندگی می‌کرد، فردی زن‌باره و ولخرج

بود.(۳۱) او بدون فکر پول‌هایش را خرج می‌کرد، در میخانه‌های محلی خوش‌گذرانی می‌کرد و به‌طور کلی آدم عیاشی بود. وقتی داشت به شهر خودش، فیلادلفیا، برمی‌گشت، کشتی‌اش در جریان‌های اقیانوسی گیر افتاد و همین باعث شد که آن مسیرِ چندهفته‌ای بیشتر از دو ماه طول بکشد. ظاهراً همین موقع بود که بنجامین تصمیم گرفت تغییر کند.

از قرار معلوم، تمام آن وقت اضافه‌ای که بن فرانکلینِ جوان برای تفکر به دست آورده بود تلنگری شد تا تصمیم بگیرد زندگی‌اش را از نو شروع کند. آن‌طور که معروف است، او با استفاده از چند راهبرد حساب‌شده سعی کرد آن دسته از فضیلت‌هایی را در خودش پرورش دهد که به نظرش زندگی‌ای پرثمر و رضایت‌بخش را به همراه می‌آورد. چون می‌خواست رفتارهای درست را برای خودش تبدیل به عادت کند، مجموعه‌ای از جدول‌ها تهیه کرد تا موفقیت یا شکست روزانه‌اش در سیزده فضیلت مختلف را پیگیری کند. این فضلیت‌ها عبارت بودند از خویشتن‌داری، سکوت، نظم، عزم، قناعت، سعی و کوشش، صداقت، عدالت، اعتدال، نظافت، آرامش، عفت و تواضع. او شکست‌هایش را با علامت سیاهْ تنبیه و موفقیت‌هایش را با لوح سفید زیبایی تشویق می‌کرد. به گواه تاریخ، فرانکلین سرانجام توانست برای خودش کسی بشود (بدون اغراق). شاید بتوان بخشی از موفقیت او را به جدول‌هایش نسبت داد.

حدود سیصد سال بعد جری ساینفلد، کمدین، به فلسفهٔ مشابهی روی آورد.(۳۲) ازآنجاکه بیشتر لطیفه‌ها معمولی‌اند و ساختن یک لطیفهٔ خوب نیاز به تلاش زیادی دارد، ساینفلد به خودش قول داده است هر روز لطیفهٔ جدیدی بسازد. او برای پیگیری پیشرفتش مثل فرانکلین از جدول استفاده می‌کند. شعار ساینفلد این است: «توالی را به هم نزن».

به دلایل مختلفی، بنجامین فرانکلین و جری ساینفلد موردهای جالبی برای مطالعه هستند. اول اینکه هر دو به قدرت عادت پی برده‌اند و فهمیده‌اند که برای ایجاد عادت باید کارهایشان را بارها و بارها تکرار کنند.

دوم اینکه هر دو نفر تلاش‌هایشان را مصرانه پیگیری کردند. تحقیقات نشان داده است با پیگیری ورزش، لطیفه‌ساختن، یا حتی فضیلت‌هایتان شانس تغییر رفتارتان را بالا می‌برید.(۳۳) علتش تا حدی به این برمی‌گردد که پیگیری رفتار به شما کمک می‌کند تا زمانی‌که آن کار ملکهٔ ذهنتان نشده است انجام‌دادنش را فراموش نکنید. همچنین راه خوبی است برای اینکه مطمئن شوید موفقیت‌هایتان را جشن می‌گیرید و مسئولیت شکست‌هایتان را می‌پذیرید. وقتی موفقیت‌ها و شکست‌ها جلوی چشمتان باشند، سخت است پس از انجام کاری که قرار بوده انجام دهید به خودتان افتخار نکنید و پس از

انجام‌ندادن آن کمی شرمنده نشوید.

همچنین هر دوی آن‌ها نگران ایجاد وقفه در روالشان بودند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد هرچیزی بیشتر از یک وقفهٔ کوتاه در رفتاری که می‌خواهیم آن را به عادت تبدیل کنیم (مثلاً یک جلسه باشگاه‌رفتن و چند جلسه نرفتن) می‌تواند هزینه‌بردار باشد.(۳۴) شعار ساینفلد، «توالی را به هم نزن»، هوشمندانه است و منطق پشت بسته‌های ۲۸ عددیِ قرص‌های ضدبارداری را هم نشان می‌دهد. به‌لحاظ علمی، قرص‌ها فقط در ۲۱ روز اول از چرخهٔ ۲۸ روزهٔ قاعدگی لازم‌اند. ولی اکثر تولیدکنندگانِ این قرص‌ها هفت قرص بی‌اثر را هم در کنار ۲۱ قرص هورمونی می‌گذارند تا مطمئن شوند کسانی که به‌دنبال جلوگیری از بارداری هستند، در آن یک هفتهٔ «تعطیلی»، عادتِ قرص‌خوردن از سرشان نمی‌افتد. بهترین نوع دارو برای جلوگیری از بارداری آن‌هایی هستند که فقط یک دفعه نیاز به مصرف دارند (مثل واکسن زونا، اما در صورتی که برگشت‌پذیر باشد). ولی بعد از آن بهترین گزینه مصرف روزانه است.[۲۲۰]

مهم‌ترین درسی که امیدوارم از این فصل بگیرید همین است. راه‌حل ایدئال برای حل مشکلاتی که ناشی از تنبلی ذاتی ماست راه‌حل‌های تک‌دفعه‌ای است -حالت پیش‌فرض. اگر بتوانید «تنظیمش کنید

و فراموشش کنید»، هر تغییری که بخواهید ایجاد کنید آسان می‌شود.

متأسفانه همیشه نمی‌توانیم از راه‌حل‌های تک‌دفعه‌ای استفاده کنیم. وقتی تنبلی راهمان را سد کرده و حالت پیش‌فرض نمی‌تواند تغییری ماندگار ایجاد کند -وقتی واکسنی تک‌دفعه‌ای در دسترس نیست که دردمان را درمان کند-، بعد از آن بهترین گزینه ایجاد عادت است. مهندسی عادت یعنی تکیه بر تکرار یا «تمرین» برای ایجاد پاسخی ثابت به نشانه‌های آشکار و پاداش‌دادن به خودمان بابت هر موفقیت.

تحقیقات جدید نشان می‌دهد اگر هر کاری را که دوست داریم به‌طور منظم انجام دهیم (مثلاً شنارفتن یا میوه‌خوردن) به عادت‌های کنونی‌مان (مثلاً خوردن قهوهٔ صبحگاهی یا رفتن به سر کار) ربط دهیم، آنگاه می‌توانیم عادت‌های جدید را سوار بر عادت‌های قدیمی کنیم. در مطالعه‌ای کوچک اما امیدبخش که اخیراً انجام شد، کسانی که می‌خواستند عادت نخ‌دندان‌کشیدن را در خود شکل دهند اگر بعد از مسواک‌زدن ترغیب به این کار می‌شدند، در مقایسه با آن‌هایی که قبل از مسواک‌زدن ترغیب می‌شدند، با موفقیت بیشتری این عادت را در خودشان شکل می‌دادند.(۳۵) گذاشتن خمیردندان سر جایش نشانه‌ای بود که نخ‌دندان‌کشیدن را به یاد افراد می‌انداخت. [به‌این‌ترتیب] عادت جدید سوار بر عادت قدیمی می‌شد.

خود من هم از این راهبرد استفاده کرده‌ام. وقتی تازه مادر شده بودم و زندگی‌ام خیلی به هم ریخته بود، نمی‌توانستم به باشگاه بروم. می‌دانستم که باید عادت روزانهٔ جدیدی را برای ورزش‌کردن شکل دهم. پس روزانه هفت دقیقه ورزش را سوار بر روال دستشویی‌رفتن صبحگاهی‌ام کردم، و بعید می‌دانم حتی یک روز هم آن را فراموش کرده باشم.

اگر رفتاری را که می‌خواهید به عادت تبدیل شود به عادت‌های کنونی زندگی‌تان مرتبط کنید، درنتیجه در مراحل اولیه و بسیار مهم شکل‌گیریِ عادت می‌توانید راحت‌تر کار را پیش ببرید. همچنین بهتر است عملکردمان را پیگیری کنیم و بابت موفقیت‌هایمان به خودمان پاداش دهیم، توالی کارمان را به هم نزنیم، و روال‌هایمان را انعطاف‌پذیر کنیم تا اگر به مشکلی برخوردیم، پیشرفتمان متوقف نشود.

اگر چنین بینش‌هایی را در سر داشته باشیم، می‌توانیم مسیر تنبلی را عوض کنیم. دراین‌صورت، مسیر با کمترین مقاومت -که بزرگ‌ترین دردسر برای تغییر است- تبدیل به ابزارمان می‌شود.

خلاصهٔ فصل

تنبلی، یا میل به انتخاب مسیر با کمترین مقاومت، می‌تواند مانع تغییر شود.

حالت پیش‌فرض پیامدی است که در صورت انتخاب‌نکردن گزینه‌ای دیگر اتفاق می‌افتد (مثل تنظیمات کارخانه در یک رایانهٔ جدید). اگر حالات پیش‌فرض هوشمندانه انتخاب شوند (مثلاً تنظیم کنید که صفحهٔ پیش‌فرض مرورگرتان به‌جای اینکه روی فیسبوک باز شود روی ایمیل کاری‌تان باشد)، می‌توانید تنبلی را به ابزاری برای تسهیلِ تغییر تبدیل کنید (مثلاً وقت کمتری را در شبکه‌های اجتماعی تلف کنید).

عادت‌ها برای رفتارهای ما مثل حالت پیش‌فرض هستند. آن‌ها رفتارهای خوب را به حالت خودکار درمی‌آورند. هرچه کاری را در محیطی آشنا بیشتر تکرار کنید و بابتش پاداش بگیرید (خواه تحسین، آسودگی، لذت، یا حتی پول باشد)، واکنش‌هایتان در این موقعیت‌ها بیش‌ازپیش طبق عادت و خودبه‌خود صورت می‌گیرد.

انعطاف‌ناپذیریِ بیش‌ازحد دشمن عادت‌های خوب است. با انعطاف‌پذیرکردن روال عادی کارها رفتارهای خودکارتان هم انعطاف‌پذیر می‌شوند و حتی در شرایط غیرایدئال هم آن‌ها را به‌طور ثابت انجام

می‌دهید. بنابراین عادت‌های «پایدارتر» و ماندگارتری شکل می‌دهید.

پیگیری رفتارهایتان می‌تواند ایجاد عادت را تسهیل کند. این کار به شما کمک می‌کند یادتان نرود کار را دنبال کنید و باعث می‌شود موفقیت‌هایتان را جشن بگیرید و مسئولیت شکست‌هایتان را بپذیرید.

به‌دنبال ایجاد توالی باشید. در رفتاری که می‌خواهید آن را تبدیل به عادت کنید، هر چیزی بیش از یک وقفهٔ کوتاه (مثلاً یک جلسه رفتن به باشگاه و چند جلسه نرفتن) می‌تواند مانع شکل‌گیری عادت شود یا حتی عادت فعلی را مختل کند.

سوارکردن عادت‌های جدید بر عادت‌های قدیمی کمک‌کننده است. هر چیزی را که می‌خواهید به‌طور منظم انجام دهید (مثلاً شنارفتن یا میوه‌خوردن) با عادت‌های کنونی‌تان (مثلاً خوردنِ قهوهٔ صبحگاهی یا رفتن به سر کار) مرتبط کنید.

۶.اعتمادبه‌نفس

در سال ۲۰۰۷ که اواسط دورهٔ دکتری بودم، روزی وارد دفتر کار استاد راهنمایم، مکس بیزرمن[۲۲۲]، شدم. چهرهٔ غم‌زده و شانه‌های افتاده‌ام خبر از سِر درونم می‌داد. نتیجهٔ داوری مقاله‌ای که تحت راهنمایی او بیش از دو سال وقت صرفش کرده بودم از مجله آمده بود و بالای آن کلمه‌ای نوشته شده بود که هر محققی از دیدنش وحشت دارد: «رد شد». به همراه این حکم، نظرات سه متخصص در حیطهٔ خودم هم ضمیمه شده بود که به ایرادهای پرشمار تحقیقم اشاره کرده بودند. با ناراحتی گفتم «هیچ‌وقت نمی‌توانم چاپش کنم».(۱)

در همان حال که منتظر توصیه‌های مکس بودم، اتاقش را ورانداز می‌کردم. مجله‌های قدیمی ردیف‌شده در قفسه‌ها چیز عجیب‌غریبی نبود. ولی کمتر محققی مثل مکس پوستری بزرگ از خانوادهٔ علمی‌اش روی دیوار می‌چسباند، «شجره‌نامه‌ای» که یکی از دانشجویان قدیمی به مناسبت تولد پنجاه‌سالگی‌اش به او هدیه داده بود. نام مکس در بالای پوستر می‌درخشید و هر کدام از شاخه‌های زیرش یکی از محققان ترازاولی را نشان می‌داد که روزی شاگرد او بودند، و سپس شاگردان آن‌ها و شاگردانِ شاگردان

آن‌ها. افرادی که اسمشان در آن پوستر بود اکنون استاد دانشگاه‌های هاروارد، کلمبیا، نیویورک، استنفورد، دوک، کرنل، یوسی‌اِل‌اِی، برکلی، نورث‌وسترن و دیگر دانشگاه‌های معتبر هستند. (شایان ذکر است، در رشته‌ای که تحت سلطهٔ مردان است، بیشتر دانشجویان قبلی مکس را زنان تشکیل می‌دهند.[۲۲۳]) من هم امیدوار بودم روزی در بین کسانی قرار بگیرم که نامشان روی پوستر است، ولی این شکستِ اخیر باعث شده بود به خودم شک کنم.

خودم را برای بدترین‌ها آماده کرده بودم. بعید نبود مکس از من بخواهد مقاله را پاره کنم و دوباره از نو شروع کنم. ولی او با لبخندی آرام و مطمئن به صندلی‌اش تکیه داده بود.

او با همان لحن آرام و عاری از احساسش گفت کارم خوب بوده است و حتماً چاپ می‌شود. فقط باید دوباره تلاش کنم. او به من گفت «تا ۴۸ ساعت آینده هرچه در توان داری بگذار تا ایرادهایی را که به مقاله وارد کرده‌اند اصلاح کنی. بعد آن را برای مجلهٔ دیگری بفرست. بدترین کار ممکن این است که خودت را اسیر خبرهای بد کنی».

بااینکه تا حدی شوکه شده بودم، حرفش مرا خیلی تسکین داد. قبول کردم که فوراً دست به کار شوم.

او با لحنی اشتیاق‌آور گفت «عالی است!».

دو سال بعد که استادیار مدرسهٔ وارتون شدم (مقاله را با موفقیت چاپ کرده بودم)، آن خاطرهٔ دلگرم‌کننده تبدیل به خاطره‌ای مبهم شده بود. باوجوداین، مهم‌ترین دغدغهٔ ذهنی‌ام این بود که دانشجویان را خوب راهنمایی کنم؛ دلم می‌خواست به دانشجویان دکتریِ خودم کمک کنم تا قابلیت‌هایشان را شکوفا کنند. ولی همان اول کار مانعی جلوی راهم سبز شد. در سال اول فهمیدم که خیلی از دانشجویان دکتری دوروبَرم ناراضی و درنتیجه ناموفق‌اند. آن‌ها با توصیه‌نامه‌های عالی و سوابق تحصیلی درخشان وارد مقطع دکتری شده بودند و امیدهای زیادی داشتند، ولی وقتی با انتقاد از تحقیقاتشان مواجه می‌شدند، دلسرد می‌شدند و خیلی‌هایشان دیگر نمی‌توانستند از جایشان بلند شوند. چند سال بعد فهمیدم این الگویی شایع در فضای دانشگاه است. تحقیقی که تازگی منتشر شده بود نشان می‌داد که در دانشگاه‌های معتبر، در مقطع دکتری رشته‌های علوم اجتماعی، میانگین شاخص‌های سلامت روان دانشجویان شبیه به زندانیان آمریکایی است!(۲)

تصمیم گرفتم از مکس بپرسم چه ترفندهایی در آستین دارد. اگر تکنیک‌های راهنمایی او را به کار می‌گرفتم، مطمئناً می‌توانستم به دانشجویان بیشتری کمک کنم تا تبدیل به نخبگان دانشگاهی شوند.

در سال ۲۰۱۲، در ایمیلی که به او دادم، نوشتم «متخصص علوم رایانهٔ درونم می‌گوید شما طی این سال‌ها می‌بایست الگوریتم یا 'قواعد تجربی' مفیدی را کشف کرده باشید (و همچنین فهمیده باشید بعضی چیزها واقعاً اثری ندارند)».(۳)

جواب مکس متواضعانه ولی ناامیدکننده بود. پس از تشکر بابت تعریفی که از او کرده بودم، گفت به نظرش این تعریفی بیجاست. مضمون اصلی پیامش این بود که گرچه همیشه توصیه‌هایی به دانشجویان دکتری‌اش کرده تا موفق‌تر شوند، ولی [علت موفقیتش] صرفاً این بوده است که دانشجویان خوب به سراغ او رفته‌اند. او گفت «طیف دانشجویانی که من با آن‌ها کار کرده‌ام از خیلی باهوش تا خارق‌العاده بوده است».(۴) از دید او، استعداد دانشجویانش باعث شده است که او خوب به نظر برسد، نه توانایی راهنمایی او.

باورم نمی‌شد که استاد راهنمای سابقم هیچ راهکاری نداشت که بتوانم با تقلید از او به پیشرفت دانشجویان دکترای‌ام کمک کنم. به همین خاطر نکته‌های او و مشاهدات خودم را تجمیع کردم و فهرستی از بهترین کارها تهیه کردم. مثلاً می‌دانستم که مکس ایمیل‌ها را در عرض چند ساعت جواب می‌دهد، نه چند روز، و پیش‌نویس مقاله‌ها را هم سریع می‌خواند و نظرات ارزشمندی برای اصلاح و

بهبود آن‌ها می‌دهد. پس کنارش تیک می‌زدم. من هم می‌توانستم این کارها را بکنم. او هر هفته با دانشجویانش جلسات گروهی می‌گذاشت تا آن‌ها راجع به تحقیقات یکدیگر نظر دهند. او استادانی را که به فرصت مطالعاتی آمده بودند به شام دعوت می‌کرد تا دانشجویانش با افراد پیشرو در حیطه‌شان آشنا شوند. او سمینار دکتری برگزار می‌کرد و تحقیقات مهم را به اشتراک می‌گذاشت و اهمیت آن‌ها را به‌طور جزئی شرح می‌داد. تیک. تیک. تیک. شاید کمک به دانشجویان دکتری برای اینکه انگیزه بگیرند و به اهدافشان برسند آن‌قدر هم که فکر می‌کردم کار سختی نبود.

ولی هرچه وقت بیشتری را با استاد راهنماهای دیگر گذراندم، دیدم خیلی از آن‌ها هم چنین فهرستی دارند. فرمولی که نوشته بودم نمی‌توانست توضیح دهد چرا دانشجویانِ مکس تا این حد موفق بودند و باعث شده بودند او همهٔ جایزه‌های مهم استاد راهنمایی در رشتهٔ ما را برنده شود.

همچنین نسبت به این حرفِ مکس، که این دانشجویانِ خوب هستند که او را پیدا می‌کنند، شک داشتم. شنیده بودم او طی دوران حرفه‌ایِ سی‌ساله‌اش فقط دو نفر را نپذیرفته است و بعید به نظر می‌رسید که تقریباً هر دانشجوی موفقی که قدم به دفتر او گذاشته از اول استعداد، اعتمادبه‌نفس و عزم لازم برای رسیدن به موفقیت را داشته است، درحالی‌که خیلی‌های دیگر بدون داشتن مربی عالی

نتوانسته‌اند به موفقیت دست پیدا کنند. در دستورالعمل مکس باید چیزهای بیشتری وجود می‌داشت.

نصیحت می‌خواهید؟

فرض کنید در یک مهمانی خانوادگی هستید. دارید با عمه و دخترعمه‌هایتان حرف می‌زنید که ناگهان از دور می‌بینید فرزند سه‌ساله‌تان اسباب‌بازی بچهٔ دیگری را می‌گیرد و او را کتک می‌زند. بعد از اینکه فرزندتان را به جای دیگری می‌برید تا ماجرا فروکش کند، دخترعمه‌تان، بتی، شما را به گوشه‌ای می‌کشاند و می‌گوید «می‌توانستی بهتر ماجرا را جمع کنی» و چند توصیهٔ تربیتی هم به شما می‌کند. چه احساسی پیدا می‌کنید؟ احتمالاً نه‌تنها قدردانِ این توصیه‌های مثلاً حرفه‌ای نیستید، بلکه ناامید و ناراحت هم می‌شوید. هیچ‌کس دوست ندارد نصیحت بشنود.

عجیب اینجاست که گرچه همهٔ ما از چنین توصیه‌های ناخواسته‌ای ناراحت می‌شویم، بیشترمان گهگاهی همین کارِ دخترعمه بتی را انجام می‌دهیم. وقتی می‌بینیم یک نفر در رسیدن به هدفش مشکل دارد، واکنش معمولمان توصیه‌کردن است. خیال می‌کنیم، چه بخواهند چه نخواهند، نیاز به راهنمایی دارند.

چند سال پیش، دانشجوی دکتری‌ای را دیدم که حدس می‌زد ما فرمول را عوضی متوجه شده‌ایم. لارن اسکرایس-وینکلر[۲۲۴]، پیانیست حرفه‌ای سابق و فارغ‌التحصیل آیوی‌لیگ[۲۲۵]، فرد موفقی بود و این موضوع گیجش کرده بود که چرا خیلی از هم‌دوره‌ای‌هایش برای رسیدن به اهدافشان مشکل دارند. او، که دانشجوی دکتری روان‌شناسی بود، می‌خواست بداند چه چیزی بهترین‌ها را از بقیه متمایز می‌کند.(۵)

پس شروع کرد به جمع‌آوری داده. او آمریکایی‌هایی را مورد مطالعه قرار داد که در پس‌انداز، کم‌کردن وزن، کنترل خشم و پیداکردن شغل مشکل داشتند.(۶) او همچنین با فروشندگان افلک[۲۲۶] (شرکت بیمه‌ای که به‌خاطر آن آگهی تبلیغاتی‌اش معروف است که در آن یک اردک حرف می‌زند) و دانش‌آموزان دبیرستانیِ فیلادلفیا، نیوجرسی و حتی مقدونیه مصاحبه کرد. او از همه پرسید چه چیزی باعث می‌شود برای موفقیت بیشتر در زندگی شغلی، خانوادگی و علمی انگیزه پیدا کنند.

موقعی که داشت داده‌هایش را نگاه می‌کرد، چیز غیرمنتظره‌ای کشف کرد، اینکه آدم‌ها ایده‌های خیلی خوبی برای موفق‌شدن داشتند. حتی فروشندگانی که عملکرد ضعیفی داشتند، دانش‌آموزان متوسط، بیکارانِ دنبال شغل و ولخرج‌هایی که نمی‌توانستند به‌طور ثابت پس‌انداز کنند راهکارهای هوشمندانه‌ای برای بهبود شرایطشان داشتند. دانش‌آموزان ایده‌هایی تکراری (مثل «موقع درس‌خواندن تلفن همراهت را خاموش کن») یا خلاقانه (مثل «صفحهٔ آخر جزوه شکلات بگذار تا وقتی به آنجا رسیدی آن را بخوری») داشتند. آن‌هایی که مشکل مالی داشتند توصیه می‌کردند «با کارت اعتباری خرید نکن». جویندگان شغل پیشنهاد می‌دادند که رزومه را به‌روز نگه داریم و همیشه آن را همراه داشته باشیم. تقریباً همه می‌دانستند چطور باید بر مشکلاتشان غلبه کنند، ولی این کار را نمی‌کردند.

لارن فکر می‌کرد این بی‌عملی به‌خاطر کمبود دانش نیست، بلکه به‌خاطر شک‌داشتن به خود است، چیزی که روان‌شناس برجستهٔ دانشگاه استنفورد، آلبرت بندورا[۲۲۷]، «کمبود خودکارآمدی[۲۲۸]» می‌نامد.(۷) خودکارآمدی یعنی اطمینان داشتن به توانایی خود در کنترل رفتار، انگیزش و شرایط اجتماعی.(۸) در فصل‌های قبل گفتم که اعتمادبه‌نفسِ بیش‌ازحد نگران‌کننده است و می‌تواند در رسیدن ما به اهدافمان اخلال ایجاد کند. ولی این مشکل برعکس آن است، آن‌هایی که به‌دنبال اهدافشان هستند گاهی دچار آفتِ کمبود اعتمادبه‌نفس می‌شوند. درواقع، کمبود خودکارآمدی می‌تواند مانع از این شود که اصلاً از ابتدا برای خودمان هدفی تعیین کنیم.

حتماً شما هم نمونه‌هایی را در زندگی‌تان به یاد می‌آورید -لحظاتی که شما (یا یکی از آشنایانتان) به آنچه قابلیتش را داشتید نرسیدید چون به نظرتان خیلی سخت و نشدنی بوده است. شاید شما دوندهٔ استقامتی‌ای باشید که هیچ‌وقت در ماراتن شرکت نمی‌کند چون فکر می‌کند به‌اندازه‌ای نیرومند نیست که بتواند ۴۲ کیلومتر و ۱۹۲ متر را بدود. شاید کارمندی باشید که هیچ‌وقت در جلسات حرف نمی‌زند چون فکر می‌کند دیگران ارزشی برای حرف‌هایش قائل نیستند.

تحقیقات تأیید کرده است اگر فکر کنیم توانایی تغییرکردن نداریم، زحمت چندانی هم به خودمان

نمی‌دهیم.(۹) مطالعه‌ای دربارهٔ کم‌کردن وزن نشان داد آن‌هایی که اعتماد بیشتری به خودشان داشتند که می‌توانند عادت‌های خوردن و ورزش‌کردنشان را تغییر دهند در این کار موفق‌تر بودند.(۱۰) مطالعهٔ دیگری نشان داد دانشجویان مقطع کارشناسی در رشته‌های علوم و مهندسی که خودکارآمدی بالاتری داشتند نمرات بهتری می‌گرفتند و کمتر از رشته‌شان انصراف می‌دادند.(۱۱)

البته کسی منکر این نیست که بعضی از اهداف، مثل تبدیل‌شدن به کسانی مثل تونی موریسون، ماری کوری، و بیل گیتس، برای بیشتر آدم‌ها ممکن نیست. ولی خیلی از ما در رسیدن به اهداف بسیار واقع‌بینانه‌تری، مثل یادگیری زبان جدید یا ورزش‌کردن، هم لنگ می‌زنیم. بنابراین هرکسی که به تغییر خود یا دیگران امیدوار است باید بداند چه چیزی موقع ناامیدی به ما اعتمادبه‌نفس می‌دهد که مسیر را ادامه دهیم، و چطور می‌توانیم این اعتمادبه‌نفس را در دیگران هم ایجاد کنیم.

لارن، که این را می‌دانست، ایدهٔ خلاقانه‌ای به ذهنش رسید. ما خیلی از اوقات فکر می‌کنیم مانعی که باعث می‌شود دیگران تغییر نکنند جهل است، پس با توصیه‌کردن به آن‌ها می‌خواهیم این خلأ را جبران کنیم. ولی شاید مشکل، به‌جای جهل، اعتمادبه‌نفس باشد و نصیحت ناخواستهٔ ما اوضاع را بدتر کند.

لارن به‌عنوانِ یک روان‌شناس می‌دانست آدم‌ها سریع از کارهای دیگران پیام‌های ضمنی استنباط می‌کنند، حتی وقتی طرف مقابل واقعاً چنین قصدی نداشته باشد.(۱۱) پس توصیه‌کردن شاید این پیام را منتقل کند که به نظر ما آن‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند موفق شوند، و این را القا کند که آن‌ها در نظر ما به‌قدری بی‌عُرضه‌اند که ارزش توصیهٔ دودقیقه‌ای ما بیشتر از هرچیزی است که تاکنون برای حل مشکلشان یاد گرفته‌اند. پس لارن با خودش فکر کرد که اگر ورق را برگردانیم چه؟

اگر توصیه‌کردن موجب تخریب اعتمادبه‌نفس می‌شود، پس رویکرد بهتر این است که به‌جای توصیه به کسی که مشکل دارد از او بخواهیم صحبت کند. وقتی افراد را تشویق کنیم که دانسته‌هایشان را بیان کنند، این پیام را می‌رسانیم که آن‌ها افراد باهوشی هستند، می‌توانند به دیگران کمک کنند، الگوهای خوبی هستند و از آن دسته آدم‌های موفق‌اند. این کار نشان می‌دهد به آن‌ها باور داریم. به‌لحاظ نظری، همین‌که از افراد بخواهیم چند کلمه برای راهنمایی دیگران بنویسند می‌تواند به آن‌ها اعتمادبه‌نفسی بدهد که به اهداف خودشان برسند.

لارن پشت‌سرهم مطالعاتی بر روی آمریکایی‌هایی انجام داد که به اهدافشان نرسیده بودند. بعضی‌ها در تلاش بودند پول بیشتری پس‌انداز کنند، عده‌ای دیگر با کنترل خشمشان، تناسب اندام، یا پیداکردنِ

شغل دست به گریبان بودند. او دو چیز را بارها در مطالعاتش مشاهده کرد. اول اینکه وقتی نظر افراد را مستقیم می‌پرسیدند، بیشترشان پیش‌بینی می‌کردند که توصیه‌شنیدن انگیزه‌بخش‌تر از توصیه‌کردن است، و احتمالاً به همین خاطر است که ما، بدون اینکه خواسته باشیم، این‌قدر توصیه دریافت می‌کنیم.(۱۳) ولی وقتی لارن درستیِ این باور را با انجام آزمایش‌های کنترل‌شده بررسی کرد، متوجه شد که این باور اشتباه است. همان‌طوری که حدس زده بود، اگر از افرادی که هدفی را می‌جویند بخواهیم توصیه‌ای برای دیگران داشته باشند، انگیزهٔ بیشتری خواهند داشت نسبت به زمانی که دقیقاً همان توصیه به خودشان می‌شود.

البته ایجاد انگیزه با تغییر رفتار خیلی فرق دارد. کاملاً امکان داشت که ایدهٔ لارن نتواند به افراد کمک کند تا به اهدافشان برسند ولی این ایده به‌قدری امیدوارکننده بود که ارزش مطالعهٔ بیشتری داشت. بنابراین، در زمستان ۲۰۱۸، من به همراه لارن، آنجلا داکورث و دینا گرومت[۲۲۹] آزمایش بزرگی انجام دادیم تا به دانش‌آموزان کمک کنیم به اهداف تحصیلی‌شان دست پیدا کنند.(۱۴)

در روز آزمایش که کمی بعد از آغاز ترم تحصیلی جدید بود، تقریباً دو هزار دانش‌آموز دبیرستانی از سراسر ایالت فلوریدا به همراه معلمانشان وارد آزمایشگاه رایانه می‌شدند. بعضی‌هایشان صرفاً چند پرسشنامهٔ الکترونیکی کوتاه پر می‌کردند. ولی بعضی دیگر دعوت می‌شدند تا کاری کاملاً غیرعادی انجام دهند. این دانش‌آموزان هم مثل بقیه در طول زندگی‌شان مدام این توصیه‌ها را در مدرسه شنیده بودند که «در کلاس متمرکز باش»، «قبل از امتحان مسئله‌های تمرینی بیشتری حل کن» و «همیشه تکالیفت را به‌موقع تحویل بده». ولی در روز آزمایش چیز متفاوتی از آن‌ها خواسته می‌شد. این بار خودِ آن‌ها بودند که باید توصیه می‌کردند.

از این دانش‌آموزان خوشبخت دعوت می‌شد تا، در یک نظرسنجی ده‌دقیقه‌ای، دانش‌آموزان کوچک‌تر را راهنمایی کنند. برخی سؤالاتی که از آن‌ها پرسیده می‌شد عبارت بود از: «چه چیزی به شما کمک

می‌کند از اهمال‌کاری دوری کنید؟»، «کجا می‌توانید با تمرکز مطالعه کنید؟» و «کلاً چه توصیه‌هایی دارید برای کسی که می‌خواهد عملکرد بهتری در مدرسه داشته باشد؟».

پس از تکمیل این پرسشنامه‌ها، دانش‌آموزان تا آخر ترم به حال خودشان رها می‌شدند. بعد از اینکه نمرات درس‌ها اعلام شد، ما نمرهٔ درسی را که به گفتهٔ خودِ دانش‌آموز برایش مهم‌تر از همه بود به اضافهٔ نمرهٔ ریاضی‌اش بررسی کردیم (به گفتهٔ آنجلا داکورث، بچه‌ها خوردن کلم بروکلی را به انجام تکلیف ریاضی‌شان ترجیح می‌دهند!). در کمال تعجب، دیدیم راهکارمان جواب داده است. دانش‌آموزانی که فقط چند دقیقه از وقتشان را صرف توصیه به دیگران کرده بودند در کلاس عملکرد بهتری نسبت به بقیه داشتند.

بگذارید واضح‌تر بگویم. توصیه‌کردن به دیگران نمی‌توانست یک دانش‌آموز متوسط را به شاگرد اول تبدیل کند، ولی عملکرد او را، در هر سطحی که بود، بهتر می‌کرد. دانش‌آموزان قوی، دانش‌آموزان ضعیف، دانش‌آموزانی که محتاج نان شب بودند، و آن‌هایی که خانواده‌های ثروتمندتری داشتند، همگی، بعد از توصیه به دانش‌آموزان کوچک‌تر نمراتشان کمی بهتر شد.

همچنین به گوشمان رسید (ولی بررسی نکردیم) که توصیه‌کردن به دیگران باعث خوشحالی دانش‌آموزان هم شده است. آن‌ها به معلمانشان می‌گفتند، قبل از آن، هیچ‌وقت کسی نظرشان را نخواسته بود و از اینکه توانسته‌اند نظرشان را به اشتراک بگذارند خوششان آمده است. آن‌ها امیدوارانه می‌پرسیدند «می‌شود بار دیگر هم این کار را بکنیم؟».

لارن هرچه بیشتر به نتایج تحقیقش فکر کرد، همه‌چیز بیشتر به نظرش منطقی آمد. او می‌دانست اینکه از آدم‌ها بخواهیم به دیگران توصیه کنند، به آن‌ها القا می‌کند که توقعمان از آن‌ها بیشتر است، درنتیجه اعتمادبه‌نفسشان بیشتر می‌شود. همچنین، با توجه به مصاحبه‌هایی که انجام داده بود، می‌دانست آدم‌ها حتی وقتی تحت فشارند و فرصت فکرکردن ندارند، باز هم به‌خوبی می‌توانند به دیگران توصیه‌های مفیدی داشته باشند دربارهٔ اینکه چطور به همان اهدافی برسند که این افراد خودشان در گیرودارش بوده‌اند. اگر یادتان باشد، او حتی از فروشندگانی که عملکرد ضعیفی داشتند، دانش‌آموزان متوسط و سایر کسانی که به‌دنبال اهدافشان بودند توصیه‌های خوبی دریافت کرده بود.

این دلیل مهمی است برای اینکه چرا توصیه‌کردن به دیگران به خودمان هم کمک می‌کند. دلیل دیگر این است که ما توصیه‌مان را با توجه به تجربهٔ شخصی‌مان ارائه می‌کنیم. اگر از یک گیاه‌خوار توصیهٔ

رژیمی بخواهید، او به شما نکاتی راجع به گیاهان خواهد گفت. اگر از یک مدیر پرمشغله توصیه‌ای برای تناسب اندام بخواهید، او برنامهٔ ورزشیِ جمع‌وجوری را به شما پیشنهاد خواهد کرد. خلاصه، وقتی کسی از ما راهنمایی می‌خواهد، چیزی را به او می‌گوییم که برای خودمان مفید است. و این ریاکارانه است که چیزی را به دیگران توصیه کنیم ولی خودمان انجام ندهیم. در روان‌شناسی چیزی هست به نام «اثر گفتنْ باورکردن است».۱۵)[۲۳۰]) به‌لطفِ ناهمخوانی شناختی، وقتی چیزی را به دیگران می‌گویید، احتمال اینکه خودتان هم آن را باور کنید بالا می‌رود.

درام‌نوازِ برجسته، مایک مانجینی[۲۳۱]، هم این ایده را تأیید کرده است که توصیه‌کردن به دیگران بیشتر از توصیه‌شنیدن باعث موفقیت می‌شود.(۱۶) او در سال ۲۰۱۹ مهمان پادکست من شد و تعریف کرد چطور اعتمادبه‌نفس لازم را برای ستاره‌شدن در خودش ایجاد کرد. او، که الان درام‌نواز ارشد گروه هِوی متال معروف دریم تئاتر[۲۳۲] است، اصلاً مسیر ساده‌ای را برای رسیدن به قله طی نکرده است. مانجینی در دههٔ ۱۹۸۰ مهندس نرم‌افزار بود و شب‌ها و آخرهفته‌ها بی‌وقفه تمرین درام می‌کرد. او در خیالاتش دوران حرفه‌ایِ درخشانی را در موسیقی برای خودش تصور می‌کرد و خیلی امیدی نداشت که به هدفش برسد.

ولی ناگهان چیزی تغییر کرد. در جایی که تمرین می‌کرد، درام‌نوازهای دیگری پیشش آمدند و از او خواستند به آن‌ها آموزش دهد. این درخواست به مایک اعتماد به‌نفس تازه‌ای داد؛ اگر عدهٔ زیادی فکر می‌کنند او استعداد ویژه‌ای دارد، لابد همین‌طور است. مایک کارش را ترک کرد و به‌صورت تمام‌وقت خودش را وقف درام‌زدن کرد. امروز او یکی از بهترین درام‌نوازهای جهان است. او موفقیتش را تا حد زیادی مدیون این می‌داند که از او خواسته شد به دیگران توصیه کند.

ولی ممکن است این سؤال برایتان پیش بیاید: اگر کسی از شما توصیه نخواهد چه؟ وقتی موفقیتتان به چیزی خارج از کنترل شما، یعنی درخواست دیگران، بستگی داشته باشد، چطور می‌توانید از بینشی که لارن در اختیارتان گذاشته استفاده کنید؟

خبر خوب این است که می‌توانید از قدرت توصیه‌کردن استفاده کنید تا به خودتان کمک کنید. یک راه این است که باشگاهِ توصیه درست کنید، یعنی گروهی تشکیل دهید و در آن مدام از یکدیگر توصیه بخواهید. من مدت‌ها قبل از اینکه از تحقیق لارن مطلع شوم این کار را کردم و می‌دانم که نتیجه می‌دهد.

در سال ۲۰۱۵، از اقتصاددان دانشگاه کارنگی ملون، لیندا بَبکاک[۲۳۳]، شنیده بودم کارهای کم‌منزلتِ اداری، مثل برنامه‌ریزی جشن تولد، یادداشت‌برداری از جلسات و حضور در کمیته‌های مختلف، بیشتر به زنان تحمیل می‌شود (این امر در صنایع و فرهنگ‌های مختلف صدق می‌کند).(۱۷) لیندا، برای اینکه به چنین سرنوشتی دچار نشود، به همراه چهار نفر از همکاران دیگرش که خانم بودند باشگاه توصیه راه انداخت تا با کمک یکدیگر بیشتر بتوانند «نه» بگویند. این ایده به‌قدری برایم جالب بود که از دو تن از همکارانم، مودوپه آکینولا[۲۳۴] و دالی چوگ[۲۳۵]، خواستم تا با همدیگر باشگاه مشابهی راه‌اندازی کنیم؛ به هم قول دادیم هر وقت یکی از ما، خارج از مسئولیت‌های آموزشی و پژوهشی‌مان، با تصمیمات سختی مواجه شد از بقیه کمک بگیرد. حالا هر وقت یکی از ما به سخنرانی، نوشتن مطلب در سایت‌ها، یا مصاحبه دعوت می‌شود اول به «باشگاه نه» می‌آییم تا ببینیم آیا ارزشِ پذیرفتنش را دارد یا نه، و اگر نداشته باشد مؤدبانه ولی قاطعانه آن را رد می‌کنیم.

توصیه‌هایی که در این باشگاه می‌گیرم خیلی ارزشمند است، ولی توصیه‌هایی که می‌کنم هم نفع زیادی برایم دارد. اینکه به همکارانم کمک کنم در مواقع لازم نه بگویند اعتمادبه‌نفس خودم را هم برای نه‌گفتن در جای درست بالا برده است، طوری که سال‌به‌سال نیاز کمتری به این باشگاه احساس

می‌کنم. من از «اثر گفتنْ باورکردن است» هم سود برده‌ام. وقتی کسی را تشویق می‌کنم که وقت ارزشمندش را هدر ندهد و راجع به موضوعی که تخصص اصلی‌اش نیست سخنرانی نکند، خودم هم به چنین دعوتی بله نمی‌گویم چون اگر بگویم، کار مضحکی انجام داده‌ام.

شاید بد نباشد شما هم به‌همراه آن دسته از دوستانتان که اهدافشان شبیه شماست، ولی در رسیدن به آن‌ها مشکل دارند، باشگاه توصیه تشکیل دهید. وقتی توصیه می‌کنید و توصیه می‌گیرید (به درخواست خودتان و دیگران)، اعتمادبه‌نفس یکدیگر را بالا می‌برید و ایده‌هایی برای حل مشکلات به ذهنتان می‌رسد. پیشنهاد سادهٔ دیگر این است که وقتی با مشکلی روبه‌رو می‌شوید، فرایند توصیه کردن را برعکس کنید. از خودتان بپرسید «اگر یکی از دوستان یا همکاران با چنین مشکلی مواجه می‌شد، من چه توصیه‌ای به او می‌کردم؟». این کار به شما کمک می‌کند با اعتمادبه‌نفس و بینش بهتری با مسئله روبه‌رو شوید.

اگر مدیر هستید، شاید به نظرتان خلاف عقل و منطق باشد که کارمندانی را در جایگاه مشاور و راهنما قرار دهید که عملکردشان ضعیف است. ولی همین کار می‌تواند عملکرد ضعیفشان را بهبود ببخشد. تصادفی نیست که برنامه‌های خوبی مثل الکلی‌های گمنام[۲۳۶]، که با هدف کمک به تغییرات ماندگار

طراحی شده‌اند، از اعضایشان می‌خواهند راهنمایی یکدیگر را بر عهده بگیرند. اعضای الکلی‌های گمنام موقع ثبت‌نام یکی دیگر از اعضا را به‌عنوان «حامی» انتخاب می‌کنند، ولی کار حامی فقط کمک به الکل‌نخوردنِ حمایت‌شونده نیست. تحقیقات لارن دربارهٔ توصیه‌کردن نشان می‌دهد حامی‌شدن، با بالابردن اعتمادبه‌نفس، به الکل‌نخوردن خودِ حامی هم کمک می‌کند.(۱۸) علاوه‌براین، وقتی به بهترین راه‌های دوری از الکل فکر کنید تا بتوانید دیگران را راهنمایی کنید و همین‌که نسبت به فرد دیگری مسئول باشید، تعهد خودتان را هم برای دوری از الکل زیاد می‌کند. در شرکت‌ها و مدرسه‌ها هم برنامه‌های راهنمایی همین دو هدف را دنبال می‌کنند، حتی اگر بدون درنظرگرفتن این منافع طراحی شده باشند.(۱۹)

حال که به دوران دانشجویی‌ام و تعامل با مکس بیزرمن فکر می‌کنم، می‌بینم او قدرت نهفته در توصیه‌کردن به دیگران را درک کرده بود، حتی اگر نسبت به این موضوع آگاهی کامل نداشت اما به‌طور شهودی آن را به کار می‌گرفت. وقتی کسی از او توصیه می‌خواهد، آشکار و مستقیم توصیه می‌کند. ولی خیلی کم این کار را می‌کند و به‌ندرت پیش می‌آید که بدون درخواست کسی به او توصیه‌ای کند (مگر اینکه بخواهد فرصتی را به شما یادآوری کند که از آن آگاه نیستید). او اغلب اوقات از خود دانشجویان

می‌خواهد که پیشنهاد بدهند. مکس خیلی سفت‌وسخت به دانشجوهای سال‌های بالاتر توصیه می‌کند تا با دانشجوهای جدیدتر تحقیق کنند و، همان‌طور که تا الان فهمیده‌اید، این کار همان‌قدر که به تازه‌واردها کمک می‌کند برای دانشجویان سال‌بالایی هم مفید است.

من از لارن یاد گرفتم اگر راهنمایی‌دادن را به چشم جاده‌ای دوطرفه ببینید، راه جدیدی برای ایجاد تغییرات مثبت پیدا کرده‌اید. ولی این تنها چیزی نبود که یاد گرفتم. لارن به من کمک کرد بفهمم وقتی با کسانی که به‌دنبال تغییرند تعامل می‌کنیم، چقدر مهم است که بدانیم داریم چه چیزی را به‌طور ضمنی القا می‌کنیم. این بینش به خود او کمک کرد بفهمد چرا توصیه‌های ناخواسته را غالباً به چشم نوعی انتقاد می‌بینیم. این بینش در تحقیقات دیگر به نتایج آگاهی‌بخش‌تری هم منتهی شده است.

انتظارات بزرگ

اواسط سال ۲۰۰۴، یک روز ۸۴ نفر از خدمتکاران هتلی در شهر بوستون و کلرادو مثل همیشه عازم محل کارشان شدند. آن‌ها ده‌ها اتاق را تمیز کردند، ملحفهٔ تخت‌ها را عوض کردند، اتاق‌ها را جارو کشیدند؛ سینک دستشویی، وان حمام، کاشی‌ها و کاسهٔ توالت را برق انداختند و حوله‌ها، صابون‌ها، و شامپوها را

عوض کردند. ولی آن روز فرق کوچکی با بقیهٔ روزها داشت. بعد از انجام کارهای همیشگی، قد، وزن و فشار خون آن‌ها اندازه‌گیری شد و از آن‌ها خواسته شد چند پرسشنامه را پر کنند. آن‌ها داشتند در تحقیقی شرکت می‌کردند که تحت نظر دو روان‌شناس به نام‌های آلیا کرام[۲۳۷] و، استاد راهنمایش، اِلِن لنگر[۲۳۸]، صورت می‌گرفت.

خدمتکارانی که داوطلب شدند تا در این تحقیق شرکت کنند می‌دانستند این مطالعه به سلامت و شادکامی ربط دارد، ولی از فرضیه‌های دقیق محققان بی‌اطلاع بودند. آلیا و الن نمی‌خواستند صرفاً از وضع سلامت خدمتکاران مطلع شوند، بلکه می‌خواستند ببینند انتظارات ما چگونه واقعیت ما را شکل می‌دهد.(۲۰)

پژوهشگران اطلاعات تقریباً مهمی را در اختیار نصف این خدمتکاران قرار دادند. به آن‌ها گفتند که درواقع میزان ورزش روزانه‌ای را که توسط متخصصان توصیه شده آن‌ها با کارشان انجام می‌دهند. به نصف دیگر خدمتکاران چیزی نگفتند.

آلیا و اِلِن، چهار هفته بعد، نتایج کارشان را پیگیری کردند و به یافتهٔ چشمگیری رسیدند. بااینکه هیچ‌یک

از خدمتکاران روال روزانهٔ خود را تغییر نداده بود -آن‌ها خارج از ساعات کاری ورزش نمی‌کردند یا اتاق‌های بیشتری تمیز نمی‌کردند- آن دسته از خدمتکارانی که متوجه شده بودند چقدر شغلشان برای سلامتی‌شان فایده دارد روی‌هم‌رفته حدود یک کیلوگرم وزن کم کرده بودند، فشار خونشان پایین آمده بود و احساس می‌کردند بیشتر از همیشه ورزش می‌کنند. ولی خدمتکارانی که از فواید شغلشان برای سلامتی‌شان آگاه نشده بودند هیچ تغییری در وضع سلامتی‌شان ایجاد نشده بود.

علی‌رغم اینکه هیچ‌کدام از این دو گروه تغییری در روال قدیمی‌شان ایجاد نکرده بودند، چطور ممکن است که بعضی از آن‌ها اوضاع سلامتی‌شان بهتر شود و بعضی دیگر نه؟ جوابْ ساده ولی ظریف است؛ چیز مهمی تغییر کرده بود. خدمتکارانی که فهمیده بودند چقدر شغلشان برای سلامتشان مفید است نگاهشان به شغلشان عوض شده بود، و احساس و رویکردشان نسبت به آن را تغییر داده بودند. دیگر بلندکردن تشک را به چشم تمرین ورزشی می‌دیدند، نه کاری ناخوشایند. جاروکردن و دستمال‌کشیدنِ پنجره‌ها برایشان ورزش شده بود. فهمیدن اینکه شغلشان باعث سلامتی‌شان می‌شود تجربهٔ آن‌ها از شغلشان را تغییر داده بود و باعث شده بود هر فرصتی را که برای سوزاندن کالری نصیبشان می‌شود با انرژی و اشتیاق دنبال کنند.

نتیجهٔ اصلی این مطالعه هرچند ساده بود اما اهمیت داشت: اینکه انتظارات ما پیامدهای کارهایمان را شکل می‌دهند.

این نکته را می‌توان خلاصهٔ یکی از مهم‌ترین اکتشافات روان‌شناسی در پنجاه سال گذشته دانست، نحوهٔ تفکر ما راجع به چیزی بر چگونگی آن چیز اثر می‌گذارد. ما اکنون می‌دانیم باورداشتن به یک قرصِ بی‌اثر واقعاً خیلی از بیماری‌ها را درمان می‌کند(۲۱)، اگر دلشوره‌تان را به‌جای اینکه نشانهٔ اضطراب بدانید به هیجان‌زدگی نسبت بدهید راحت‌تر در جمع سخنرانی خواهید کرد(۲۲) و اگر فکر کنید دیگران از شما انتظار دارند در آزمون خوب عمل کنید واقعاً نمره‌تان بهتر می‌شود.(۲۳)

اگر برایتان سؤال شده که چطور چنین چیزی ممکن است، محققانی مثل آلیا کرام جواب‌های جالبی دارند. آن‌ها نشان داده‌اند انتظارات ما از آینده به چهار روش بر آنچه اتفاق می‌افتد اثر می‌گذارند. اول اینکه باورهای ما می‌توانند هیجان‌هایمان را تغییر دهند. انتظارات مثبت معمولاً احساسات مثبت ایجاد می‌کنند، و این موضوع منافع فیزیولوژیکی‌ای، مثل تسکین استرس و کاهش فشار خون، را به همراه دارد. و این قضیه می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند در آن چیزی که بعداً اتفاق می‌افتد.

باورهای ما همچنین می‌توانند توجهمان را به جای دیگری معطوف کنند. مثال خدمتکاران را، که بالاتر به آن اشاره کردم، در نظر بگیرید. توجه دقیق‌ترِ آن‌ها به اینکه کارشان چقدر شبیه ورزش است احتمالاً باعث شد تفسیر مثبت‌تری از خستگی بدنی‌شان در طول روزهای کاری طولانی داشته باشند، و همین به تداوم کارشان کمک کرد.

شواهدی نیز وجود دارد مبنی بر اینکه باورها می‌توانند انگیزه را تغییر دهند. باز هم به مثال خدمتکاران برگردیم. آن‌ها وقتی کارشان را فرصتی برای بهبود تناسب اندامشان دیدند، احتمالاً انگیزهٔ بیشتری پیدا کردند تا سرِ کار خوب ورزش کنند.

و سرانجام، باورها می‌توانند مستقیماً بر فیزیولوژی ما اثر بگذارند، نه اینکه صرفاً از طریق هیجانات ما را تحت تأثیر قرار دهند. مثلاً آلیا و تیمی دیگر از محققان در دو موقعیت مختلف به آدم‌هایی یکسان یک نوع میلک‌شیک را پیشنهاد کردند. در یک موقعیت به آن‌ها گفتند این نوشیدنی پرچرب و پرکالری است و خوردنش «ناپرهیزی» است. در موقعیت دیگر به آن‌ها گفتند میلک‌شیکشان کم‌چرب و کم‌کالری است و خوردنش اشکالی ندارد. نتایج خیره‌کننده بود. شرکت‌کنندگان وقتی فکر می‌کردند نوشیدنی‌شان کالری بیشتری دارد، شکمشان کمتر اسید تحریک‌کنندهٔ گرسنگی تولید می‌کرد.(۲۴) باور آن‌ها باعث

شده بود واکنش فیزیکی بدنشان به یک نوع نوشیدنی تغییر کند.[۲۳۹]

باورها با تغییر دادن هیجان، توجه، انگیزش و فیزیولوژی‌مان می‌توانند تجربیاتمان را با قدرتِ تمام شکل دهند.

یکی از داستان‌های موردعلاقهٔ من، که قدرت باورها را نشان می‌دهد، راجع به دانشجوی دکتری ریاضی دانشگاه برکلی، جُرج دانتزیگ[۲۴۰]، است.(۲۵) داستان از این قرار است که روزی، در سال ۱۹۳۹، جُرج دیر به کلاس آمارش رسید و فکر کرد آن دو مسئله‌ای که روی تخته نوشته شده تکالیفی است که باید انجام دهد. پس آن‌ها را نوشت تا شب حلشان کند. او فهمید که مسئله‌ها سخت‌تر از همیشه است، ولی چند روز بعد حلشان کرد و از استادش بابت تأخیر در تحویل آن‌ها عذرخواهی کرد. استادش غرق در شگفتی شد، چراکه جُرج دو مسئلهٔ «حل‌نشدنی» در نظریهٔ آماری را حل کرده بود، فقط به این خاطر که گمان می‌کرد آن‌ها صرفاً تکالیفی سخت‌اند که جواب‌هایشان از قبل مشخص است.

شاید اگر جُرج می‌دانست بهترین ریاضی‌دان‌های جهان از حل این دو مسئله عاجزند، هیچ‌وقت نمی‌توانست حلشان کند. دیر رسیدنش به کلاس باعث شده بود بتواند کاری غیرعادی بکند. و همین

اتفاق زندگی‌اش را تغییر داد و باعث شد استاد دانشگاه استنفورد شود و زندگی علمی‌اش سرشار از اکتشافات مهم دیگر شود.

جُرج چون باور داشت که باید راه‌حل را پیدا کند توانست از پس این کار برآید. خدمتکاران مطالعهٔ آلیا و اِلِن چون کارشان را به چشم ورزش می‌دیدند مثل ورزش با آن برخورد کردند و این نتایج مثبتی برای سلامتی‌شان به همراه داشت. اینکه راجع به توانایی‌مان چه فکری می‌کنیم برای تغییر رفتارمان اهمیت زیادی دارد.

و البته باورهایمان یک‌دفعه و خودبه‌خود به وجود نمی‌آیند. بازخورد و پاداشی که از اطرافیانمان دریافت می‌کنیم در شکل‌دادن به باورهایی که دربارهٔ توانایی‌هایمان داریم نقش کلیدی دارد.

به نظرم این بینش می‌تواند بخش مهم دیگری از الگوریتم راهنمایی مکس بیزرمن را برایمان آشکار کند -چیزی که، همان اول که از او راهنمایی خواستم، به من گفت ولی من به آن توجه نکردم.

مکس اصرار داشت که او هیچ کار خاصی برای موفقیت دانشجویانش نمی‌کند، بلکه این دانشجویانش

هستند که ویژگی‌های خاصی دارند. وقتی از او راجع به رازهای نحوهٔ راهنمایی‌اش پرسیدم، توضیح داد که طیف دانشجویانش افراد «خیلی باهوش تا خارق‌العاده» بوده‌اند. الان می‌فهمم باور او، به اینکه همهٔ دانشجویانش استعداد خیره‌کننده‌ای دارند، پایه و اساس موفقیتش به‌عنوانِ یک استاد راهنماست.

دانشجویان مکس هم مثل همه با چالش‌های گریزناپذیری مواجه می‌شوند که در همهٔ حرفه‌های رقابتی وجود دارد. ولی آن‌ها، به‌خاطر اعتمادی که مکس به آن‌ها دارد، به‌ندرت مثل سایر دانشجویان دکتری دچار آفت شک و تردید می‌شوند. در دههٔ بیست زندگی‌ام، در کنار عشق بی‌قیدوشرط پدر و مادرم به من، احتمالاً هیچ چیزی مثل اینکه استاد راهنمایم مرا در مسیر موفقیت می‌دید به من احساس امنیت نمی‌داد. مکس آشکارا به همهٔ دانشجویانش می‌فهماند که اطمینان دارد ما در مسیر موفقیت هستیم. و در کمال تعجب همگی موفق شدیم.

از آن موقع فهمیده‌ام خیلی از رهبران بزرگ باور دارند اعضای تیمشان در مسیر رشد و شکوفایی هستند. جک ولچ[۲۴۱]، مدیرعامل برجستهٔ شرکت جنرال الکتریک که ده‌ها سال رئیس این شرکت بود و در آن مدت شرکت سودآوری فوق‌العاده‌ای داشت، معروف بود به پرورش مهارت‌های رهبری در کارکنانش و باورش به اینکه آن‌ها ظرفیت دارند پیشرفت کنند.(۲۶) خیلی از مربیان برجسته هم همین روش را پیش

می‌گیرند. پیت کارول[۲۴۲]، که تیم فوتبال آمریکایی سیاتل سی‌هاوکز تحت هدایت او برندهٔ سوپربول[۲۴۳] ۲۰۱۴ شد، مورد تحسین همه است، چراکه به سخت‌کوشی و پیشرفت بازیکنانش ایمان دارد.(۲۷)

ولی ما همیشه آن‌قدر خوش‌شانس نیستیم که یک نفر در کنارمان باشد و ما را قانع کند که توانایی رسیدن به اهدافمان را داریم. همچنین نمی‌توانیم هر موقع که دلمان خواست از یک تشویق‌کننده بخواهیم پیش ما بیاید. آن‌وقت چه؟ چطور می‌توانیم موقع مواجهه با موانعی که بر سر راهمان قرار دارد بر شک به خود غلبه کنیم؟

جبران شکست

وقتی هدفی را دنبال می‌کنید، ممکن است به‌راحتی مأیوس شوید. تحقیقاتِ صورت‌گرفته روی «اثرِ به‌درک»[۲۴۴]، که اسم بامسمایی دارد، نشان داده است حتی شکست‌های کوچک، مثل مصرف چند کالری بیشتر از هدف روزانه، می‌تواند رفتار را به سراشیبی هل دهد(۲۸) -مثلاً باعث شود یک پای سیب کامل را بخورید. این اتفاق آشنایی است. اگر صبح تسلیم یک وسوسه شوید (مثلاً خوردن یک پیراشکی در جلسهٔ صبحانه)، ممکن است در برابر وسوسه‌های بعدی هم بلغزید و بگویید «به‌درک. من

همین الان هم قولم را زیر پا گذاشته‌ام. بگذار هرچه می‌خواهد بشود». یک اشتباه مختصر می‌تواند اعتمادبه‌نفستان را از بین ببرد و باعث شود فکر کنید رسیدن به موفقیت محال است. متأسفانه، هرچه اهدافتان بلندپروازانه‌تر باشند، احتمال شکست‌های کوچک ولی مهلک هم بالاتر است.

یکی از همکارانم، ماریسا شریف[۲۴۵]، در مدرسهٔ وارتون راه‌حل هوشمندانه‌ای دارد که با استفاده از آن دیگر به دامِ اثرِ به‌درک نیفتد و اعتمادبه‌نفسش را حفظ کند، حتی زمانی‌که اوضاع طبق برنامه پیش نرود.

او بیش از یک دهه است که توانسته هر روز پیاده‌روی کند و این هدف بلندپروازانه را دنبال کند، این کار باعث شده سالم بماند و با استرسِ زندگی حرفه‌ای شلوغش کنار بیاید. ولی او مدت‌هاست که حواسش به اثرِ به‌درک است و می‌داند اگر یک روز ندود، این می‌تواند ادامه پیدا کند و درنهایت باعث شود به‌کلی قید دویدن را بزند. برای اینکه جلوی این شکست تدریجی را بگیرد، ایدهٔ هوشمندانه‌ای به ذهنش رسیده است. چون می‌داند نمی‌تواند صبح‌ها همیشه ورزش کند، به خودش اجازه می‌دهد تا دو بار در هفته، در صورت وجود شرایط اضطراری، ورزش نکند.[۲۴۶] شاید شام را دیر خورده باشد، در مسیر رفتن به همایش باشد، یا صرفاً انرژی لازم برای دویدن نداشته باشد. اگر فرصت ورزش‌کردن پیدا نکند، به خودش اجازه می‌دهد از یکی از «مالیگان»[۲۴۷]هایش استفاده کند، و این انعطاف‌پذیری به او کمک

می‌کند که در مسیر باقی بماند (این کمی شبیه به فرناندوی انعطاف‌پذیر است).

شاید فکر کنید او وسوسه می‌شود در مواقع عادی هم مالیگان کند، ولی برعکس است. ماریسا، بیشتر هفته‌ها، حتی یک بار هم این کار را نمی‌کند. او به من گفت همیشه سعی می‌کند اولِ هفته به برنامه‌اش پایبند باشد تا اگر آخر هفته مشکلی پیش آمد مالیگان داشته باشد، و اگر مشکلی پیش نیامد، که بیشتر مواقع پیش نمی‌آید، هر هفت روزِ هفته را می‌دود.

به‌این‌ترتیب، ماریسا هر وقت با شکست کوچکی روبه‌رو می‌شود، شک به خود را در نطفه خفه می‌کند. او بعدها با خودش فکر کرد شاید این رویکرد شخصی‌اش بتواند به همهٔ ما کمک کند تا به موفقیت‌های بیشتری برسیم. اگر هرازگاهی به خودمان شانس مجدد دهیم، می‌توانیم موقع برخورد با موانع گریزناپذیر از صدمه‌دیدن اعتمادبه‌نفسمان جلوگیری کنیم.

ماریسا و همکارانش برای آزمودن این راهکار از صدها نفر خواستند، به مدت یک هفته، هر روز به سایتی بروند و ۳۵ تکلیف آزاردهنده (حل کپچا[۲۴۸] -همان آزمون‌هایی که در اینترنت باید انجام دهید تا «ثابت کنید انسان هستید») را در ازای دریافت یک دلار بابت هر دسته از آن‌ها انجام دهند.(۲۹)

شرکت‌کنندگان به‌طور تصادفی به سه دسته تقسیم می‌شدند. بعضی از آن‌ها باید هر روز این کار را انجام می‌دادند. گروهی دیگر کارشان آسان‌تر بود و باید پنج روز از هفته این کار را انجام می‌دادند. گروه سوم، یا «مالیگان‌ها»، هم باید هر روز کار می‌کردند ولی می‌توانستند، در صورت پیش‌آمدن موارد اضطراری، حداکثر دو روز کار نکنند. همه می‌دانستند اگر به هدف برسند، پنج دلار اضافه جایزه می‌گیرند.

نتایج نشان داد امکان اعلام وضعیت اضطراری بسیار ارزشمند بوده است. ۵۳ درصد از آن‌هایی که در گروه مالیگان بودند به هدفشان دست پیدا کردند، درحالی‌که فقط ۲۶ درصد از آن‌هایی که در گروه آسان بودند (که هدفشان با گروه مالیگان‌ها یکسان بود) و ۲۱ درصد از آن‌هایی که باید هفت روز در هفته کار می‌کردند موفق شدند به هدفشان برسند.

این یافته‌ها نشان می‌دهد چقدر مهم است که در صورت وجود شرایط اضطراری تخفیفی قائل شویم. شاید تعجب‌آور نباشد که خیلی از برنامه‌هایی که هدفشان تغذیهٔ سالم‌تر است ایده‌های مشابهی مثل «محافظت از هدف» یا «تقلب در وعدهٔ غذایی» دارند تا اشتباهات کوچکْ آسیبی به اعتمادبه‌نفس آدم‌ها وارد نکند.[۲۴۹]

اگر حدس زده‌اید که بین این کار و عادت‌های انعطاف‌پذیر -که در فصل قبل به آن اشاره کردم- شباهت وجود دارد، حدستان درست است. تخفیف قائل‌شدن در صورت وجود شرایط اضطراری راه دیگری است که نمی‌گذارد انعطاف‌ناپذیریِ بیش‌ازحد تلاش شما را برای تغییر مختل کند. این کار به «منِ» شما اجازه می‌دهد، پس از مواجهه با شکست‌های مقطعی و گریزناپذیر، به حالت اولیه برگردد.

یک راه دیگر برای آمادگی در برابر ناامیدی‌های گریزناپذیری که در مسیر تغییر اتفاق می‌افتد این است که از ابتدا درک درستی از شکست داشته باشیم. کاشف به عمل آمده است که تفسیر ما از شکست تأثیر زیادی روی موفقیت‌های آینده‌مان دارد.(۳۰) کارول دوئک[۲۵۰]، از دانشگاه استنفورد، با اثبات این موضوع شهرت زیادی پیدا کرده است. او با انجام ده‌ها تحقیق روی دانش‌آموزان و بزرگ‌سالان نشان داده است داشتن «ذهنیت رشد»[۲۵۱] -یعنی باور به اینکه توانایی‌ها، مثلاً هوش، ثابت نیستند و تلاش فرد بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد- پیش‌بینی‌کنندهٔ موفقیت است.(۳۱) آن‌هایی که فکر می‌کنند هرکس با ظرفیت ثابتی برای موفقیت به دنیا می‌آید دچار یأس می‌شوند و از شکست‌هایشان درس نمی‌گیرند تا رشد کنند. ولی آن‌هایی که خود را همواره در مسیر پیشرفت می‌بینند و معتقدند ظرفیت بهترشدن را دارند، در مواجهه با موانع، بیشتر تلاش می‌کنند. این افراد به‌دنبال چالش می‌گردند، از شکست‌ها درس می‌گیرند و درنتیجه

عموماً به موفقیت‌های بیشتری می‌رسند.

خوشبختانه مجبور نیستیم اسیر ذهنیتی شویم که با آن متولد شده‌ایم. موقع مواجهه با موانع می‌توانیم مثل ماریسا از ترفندهایی هوشمندانه استفاده کنیم و به خودمان سخت نگیریم. همچنین می‌توانیم تفسیرمان از شکست را هم تغییر دهیم.

یکی از شاگردانِ کارول دوئک به نام دیوید پِیگر[۲۵۲]، که استاد روان‌شناسی دانشگاه تگزاس است، با کمک همکارانش به دانش‌آموزان و دانشجویان سال‌اولی یاد می‌دهد که شکست یک تجربهٔ یادگیری است، و با سخت‌کوشی می‌توانیم هوشمان را در هر زمینه‌ای تقویت کنیم. در یک پژوهش، هزاران دانش‌آموزِ اول دبیرستانی با شرکت در یک دورهٔ فشرده، با این موضوع که چگونه ذهنیت رشد را پرورش دهیم، این پیام امیدوارکننده را دریافت کردند. آن‌هایی که قبل از آن دوره بدترین نمرات را گرفته بودند در همان سال معدلشان پیشرفت چشمگیری کرد.(۳۲) علاوه‌براین، همهٔ دانشجویانی که به‌طور تصادفی در کلاس ذهنیت رشد شرکت کرده بودند، صرف‌نظر از سابقهٔ تحصیلی‌شان، بیشتر احتمال داشت که در کلاس‌های ریاضیات پیشرفته هم شرکت کنند. این دانشجویان اگر در کلاس ذهنیت رشد شرکت نکرده بودند، اعتمادبه‌نفس سروکله‌زدن با جبر و هندسهٔ پیشرفته، مثلثات و حسابان را پیدا نمی‌کردند، ولی

به‌خاطر اینکه فهمیده بودند بهترین واکنش در مواجهه با موانع چیست، موقعیت‌های جدید را راحت‌تر می‌پذیرفتند.

خوشبختانه این فقط دانشجویان نیستند که می‌توانند یاد بگیرند شکست‌هایشان را به شیوه‌ای مثبت تفسیر کنند. پرورش ذهنیت رشد در زمینه‌های مختلفی مفید واقع شده است(۳۳)، مثلاً به دانشجویان کمک کرده است تا در رابطه با مسئله‌های فرضیِ کسب‌وکار تصمیمات بهتری بگیرند یا اسرائیلی‌ها و فلسطینیان را ترغیب کرده تا دید بهتری به یکدیگر داشته باشند و به حل نزاعشان فکر کنند.(۳۴)

خط پژوهشی مشابهی که از دههٔ ۱۹۸۰ توسط روان‌شناس دانشگاه استنفورد، کلود استیل[۲۵۳]، آغاز شده نشان داده است که تأیید خود[۲۵۴] -تمرکز بر تجربه‌هایی شخصی که باعث می‌شود احساس موفقیت یا غرور به ما دست دهد- می‌تواند تاب‌آوری ما را در برابر تهدیدات بالا ببرد.(۳۵) تمرینِ تأییدکردن خود حتی باعث می‌شود گروه‌هایی که به‌لحاظ اجتماعی انگ خورده‌اند تصمیمات بهتری بگیرند.۳۶)[۲۵۵])

وقتی به‌دنبال هدف بزرگی هستیم، ناامیدی گریزناپذیر است و وقتی ناامید می‌شویم، دلمان می‌خواهد کنار بکشیم. به همین خاطر، مهم است که جایی برای اشتباهات باقی بگذاریم تا عملکرد خوب و

متوالی‌مان خراب نشود. با آماده‌شدن برای جبران شکست‌های مقطعی و تمرکز بر موفقیت‌های قبلی می‌توانیم بر شک به خود غلبه کنیم، تاب‌آوری بیشتری داشته باشیم و کاری کنیم که تغییر در سال‌های آینده هم آسان‌تر شود، نه اینکه به محض رویارویی با اولین مانع متوقف شویم.

اهمیت اعتمادبه‌نفس

علاقه‌مندان به علوم رفتاری شاید تعجب کنند که یک فصل کامل از این کتاب را به ایجاد اعتمادبه‌نفس اختصاص داده‌ام. هرچه باشد، یکی از مهم‌ترین و مشکل‌زاترین سوگیری‌های بشری، که همیشه مورد نکوهش است، این است که ما بیش‌ازحد اعتمادبه‌نفس داریم و بیشتر از چیزی که واقعاً هستیم خود را توانا، باهوش و دقیق می‌دانیم. حتی خود من هم در این کتاب از این بابت گله کرده‌ام! مشهور است دنیل کانمن[۲۵۶]، برندهٔ جایزهٔ نوبل که از او غالباً به‌عنوانِ یکی از بنیان‌گذاران اقتصاد رفتاری یاد می‌شود، گفته است اگر عصای جادویی داشت و می‌توانست فقط یکی از سوگیری‌های انسان را از بین ببرد، اعتمادبه‌نفسِ بیش‌ازحد را انتخاب می‌کرد.(۳۷)

با وجود مشکل‌زابودن اعتمادبه‌نفسِ بیش‌ازحد، محققان معتقدند علت اینکه خیلی از ما اعتمادبه‌نفسِ

بیش‌ازحد داریم این است که برای رسیدن به اهدافِ بلندپروازانه کاملاً ضروری است که خودمان را باور داشته باشیم. به‌لحاظ تکاملی، داشتن کمی اعتمادبه‌نفسِ اضافه می‌تواند روی‌هم‌رفته منجر به نتیجهٔ بهتری شود. وقتی دارید با دو نفر با رزومه‌های یکسان مصاحبهٔ شغلی می‌کنید و هر دو مهارت‌های متوسطی دارند، ترجیح می‌دهید کسی را استخدام کنید که انتظار دارد متوسط باشد یا کسی را که انتظار دارد به قلهٔ موفقیت برسد؟ جواب واضح است. همهٔ ما کسی را ترجیح می‌دهیم که اعتمادبه‌نفس از او می‌بارد، بااینکه شاید این همیشه عاقلانه‌ترین انتخاب نباشد (هیچ‌کس دوست ندارد همکارش یک آدمِ ازخودراضیِ نفرت‌انگیز باشد). من فکر می‌کنم علت اینکه ما ترجیح می‌دهیم آدم‌های بااعتمادبه‌نفس را استخدام کنیم تا حدی به این برمی‌گردد که به نظرمان این افراد در صورت مواجهه با شکست دوباره از جای خود برمی‌خیزند.

اعتمادبه‌نفسِ بیش‌ازحد برای رسیدن به هدف هم می‌تواند مفید باشد و هم مضر، ولی کمبود اعتمادبه‌نفس فقط مضر است و مانع موفقیت می‌شود. به همین دلیل، پرداختن به آن ضروری است. ازآنجاکه پیام‌هایی که از اطرافیانمان می‌گیریم شکل‌دهندهٔ باورهای ما هستند دربارهٔ اینکه چه چیز ممکن و چه چیز ناممکن است، باید حواسمان باشد دوروبرمان را با کسانی پر کنیم که باور ما به قابلیت‌هایمان

را تقویت و از رشدمان حمایت می‌کنند. همچنین وقتی می‌خواهیم به دیگران کمک کنیم تغییر کنند، باید با تشویق و حمایت آن‌ها را راهنمایی کنیم.

تحقیقات لارن اسکرایس-وینکلر نشان می‌دهد اگر بدون اینکه کسی از ما توصیه بخواهد به او توصیه کنیم (که به او القا می‌کند به نظرمان توان انجام آن کار را ندارد)، احتمال موفقیت او را کم کرده‌ایم. ولی اگر از خودِ او بخواهیم توصیه کند (که القا می‌کند به او و توانایی‌هایش اطمینان داریم)، احتمال موفقیتش را بالا برده‌ایم. همچنین تحقیقات لارن نشان می‌دهد وقتی به‌دنبال اهدافمان هستیم، خیلی مفید است که خودمان را در موقعیت یک راهنما قرار دهیم.

ولی غیر از توصیه‌کردن و توصیه‌گرفتن راه‌های دیگری هم هست که قضاوت ما راجع به دیگران را نشان می‌دهد. هر وقت که بر اساس کلیشه‌های ذهنی‌مان[۲۵۷] عمل می‌کنیم، مثلاً در جلسه از یک مرد می‌خواهیم محاسبات را انجام دهد و از یک زن می‌خواهیم یادداشت‌برداری کند (با این کار القا می‌کنیم «مردان در ریاضیات بهتر هستند» و «زنان در کارهای اداری ساده بهتر هستند»)، داریم پیامی را منتقل می‌کنیم با این مضمون که چه کسی توانایی‌های لازم برای رسیدن به موفقیت را دارد.

تحقیقات نشان داده است حتی نحوهٔ تعریف و تمجید از دیگران هم می‌تواند بر افزایش یا کاهش اعتمادبه‌نفسشان اثر داشته باشد.(۳۸) وقتی کسی بابت استعداد «ذاتی»اش تحسین می‌شود، ممکن است این ذهنیت ثابت برایش شکل بگیرد که شکست‌هایش را هم بازتابی از خودش بداند و درنتیجه باخت را بپذیرد. ولی اگر کسی به‌خاطر تلاش زیادش تحسین شود یاد می‌گیرد که موفقیت نتیجهٔ تلاش است. پس دفعهٔ بعد که دیدید یکی از کارکنانتان تکنیک‌های خوبی برای فروش داشته است، به‌جای گفتنِ «تکنیک خوبی بود»، به او بگویید «از اینکه روزبه‌روز تکنیک‌های فروشت بهتر می‌شود شگفت‌زده‌ام».

همین سیگنال‌های کوچک تفاوت بزرگی را رقم می‌زند. به همین خاطر، باید به خاطر داشته باشید وقتی به‌دنبال تغییر هستید، اعتمادبه‌نفس مسئله‌ای کلیدی است. هیچ‌کس نمی‌تواند بدون مواجه‌شدن با موانع به موفقیتی بزرگ دست پیدا کند. عامل تعیین‌کننده این است که چطور به موانع واکنش نشان دهیم. اگر خودمان را میان افرادی قرار دهیم که از ما حمایت می‌کنند، خودمان را در موقعیت توصیه‌کردن قرار دهیم، بابت شکست‌های کوچک به خودمان آسان بگیریم، و بپذیریم که موانع می‌تواند به رشد ما منجر شود، می‌توانیم بر شک به خود غلبه کنیم. به قول معروف «همین‌که باور کنی

می‌توانی، نصف مسیر را رفته‌ای».

خلاصهٔ فصل

شک به خود می‌تواند مانع پیشرفت شما در مسیر رسیدن به اهدافتان شود یا اصلاً از ابتدا نگذارد هدفی تعیین کنید.

اینکه بدون درخواست دیگران به آن‌ها توصیه کنید ممکن است اعتمادبه‌نفسشان را از بین ببرد. ولی اینکه از آن‌ها بخواهید توصیه کنند اعتمادبه‌نفسشان را بالا می‌برد و باعث می‌شود به راهکارهایی برای رسیدن به اهدافشان فکر کنند. توصیه‌کردن می‌تواند منجر به عمل‌کردن هم بشود، چون ریاکارانه است که چیزی را به دیگران توصیه کنیم و خودمان به آن عمل نکنیم.

سعی کنید با دوستان و همکارانتان، که هدفی شبیه به شما دارند، باشگاه توصیه تشکیل دهید یا راهنمایی کسی دیگر را بر عهده بگیرید. اگر به دیگران بازخورد بدهید (در صورتی‌که از شما خواسته باشند)، می‌توانید اعتمادبه‌نفستان را بالا ببرید و ایده‌های مفیدی برای پیشرفت در زندگی‌تان پیدا کنید.

انتظارات شما واقعیت شما را شکل می‌دهند. پس به دیگران القا کنید که به قابلیت‌هایشان اطمینان دارید و دوروبرتان را با راهنماهایی پر کنید که همین سیگنال‌های مثبت را به شما می‌دهند.

اهداف بلندپروازانه داشته باشید (مثلاً ورزش‌کردنِ روزانه) ولی، در صورت وقوع شرایط اضطراری، به خودتان تخفیف دهید (مثلاً دو بار در هفته اجازه داشته باشید ورزش نکنید). این راهبرد اجازه می‌دهد وقتی با موانع مقطعی و گریزناپذیر مواجه می‌شوید، اعتمادبه‌نفستان را حفظ کنید و در مسیر باقی بمانید.

پرورش «ذهنیت رشد» -باور به اینکه توانایی‌ها، مثلاً هوش، ثابت نیستند و تلاش فرد بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد- می‌تواند به شما کمک کند پس از مواجهه با موانع دوباره برخیزید. می‌توانید پرورش ذهنیت رشد را به دیگران هم یاد دهید.

بر آن دسته از تجربه‌های شخصی‌ای تمرکز کنید که باعث می‌شود احساس موفقیت یا غرور کنید. اگر به این شکل خودتان را تأیید کنید، درنتیجه میزان تاب‌آوری شما بالاتر می‌رود و می‌توانید بر شک به خود غلبه کنید.

۷. همرنگی

اسکات کارل[۲۵۸] وقتی در تابستان ۱۹۹۱ پایش را در محوطهٔ درندشت آکادمی نیروی هوایی آمریکا گذاشت، مثل بیشتر دانشجویان سال‌اولی اضطراب داشت.(۱) او در دبیرستان دانش‌آموزی درخشان بود و امیدوار بود در اینجا هم بدرخشد. ولی نمی‌دانست موفقیت در یکی از سخت‌ترین آکادمی‌های نظامی جهان نیازمند چه چیزهایی است.

باوجوداین، فکر می‌کرد در مقایسه با بقیهٔ دانشجویان افسری سال‌اولی (که به آن‌ها «دولی»[۲۵۹] گفته می‌شود) دست بالا را دارد، چون برادر دوقلویش هم با او بود و می‌توانست در لحظات سخت به او کمک کند. او خیال می‌کرد دوتایی همدیگر را در میدان ورزش هل می‌دهند، با هم دوست پیدا می‌کنند و همدیگر را برای کلاس‌های بسیار طاقت‌فرسای آکادمی آماده می‌کنند. ولی این رؤیاها همان اول رنگ باخت. دقایقی پس از ورود به محوطه، او و برادرش ریچ در گردان‌های متفاوتی قرار گرفتند. آن‌ها در این گردان‌ها با سی دانشجوی دیگر زندگی می‌کردند، می‌خوردند، ورزش می‌کردند و در طول سال اول با هم مطالعه می‌کردند.

دولی‌ها حق نداشتند وارد مقرّ سایر گردان‌ها شوند یا مقرّ خودشان را، غیر از مواقعی که کلاس یا ورزش داشتند، ترک کنند. بنابراین اسکات به‌ندرت برادرش را می‌دید و بیشتر وقتش را در حباب اجتماعی مجزایی می‌گذراند که از قبل برایش تعیین شده بود. اسکات به من گفت «من و ریچ یا باید یکشنبه‌ها در کلیسا همدیگر را می‌دیدیم یا موقع تمرین فوتبال».

وقتی همدیگر را می‌دیدند (معمولاً از قبل قرار می‌گذاشتند در کتابخانه همدیگر را ببینند)، اسکات کمی ناامید می‌شد. او در دبیرستان نسبت به برادرش دانش‌آموز بهتری بود، ولی ناگهان اوضاع برعکس شده بود. اسکات می‌گوید «به او می‌گفتند باید رشتهٔ فیزیک بخواند. چطور ممکن است؟ من از او باهوش‌ترم».

درنهایت اسکات هم عملکرد خوبی داشت -به‌قدری خوب که توانست دکتری اقتصاد بگیرد. ولی سال‌ها بعد، به‌عنوانِ اقتصاددانی که می‌خواست عوامل موفقیت تحصیلی را بفهمد، به یاد درخشش برادرش در سال اول افتاد و به تأثیر اطرافیانش بر او فکر کرد. شروع کرد به خواندن مطالعات اقتصاد و روان‌شناسی راجع به تأثیری که اطرافیان می‌توانند بر تصمیمات افراد داشته باشند. با خود اندیشید، با توجه به پیوند عمیقی که در گردان بین دانشجویان شکل می‌گیرد، شاید پاسخ در دستِ اطرافیان آدم نهفته باشد.

چرا هنجارهای اجتماعی را سریع یاد می‌گیریم

هر سال، روزی در فوریه، کلاسی که در آن به دانشجویان اِم‌بی‌اِی[۲۶۰] مدرسهٔ وارتون درس می‌دهم پر می‌شود از سروصدای تشویق آدم‌های بیست، سی‌ساله. مردان و زنان بزرگ‌سال جوری در صندلی‌هایشان بالا و پایین می‌پرند و جیغ‌وداد می‌کنند که انگار وسط جشن ماردی گرا[۲۶۱] هستند. همیشه نگرانم که مبادا حراست فکر کند اتفاق بدی افتاده و بیاید سر کلاس.

ولی هیچ اتفاق بدی نیفتاده است. دانشجویانم دقیقاً دارند همان کاری را می‌کنند که شب قبل در ایمیل از آن‌ها خواسته بودم. هر سال، به همهٔ دانشجویان کلاسم غیر از سه نفر پیام می‌دهم که فردا، در ابتدای کلاس، عکسی از رئیس دانشکده را در اسلایدهایم نشان خواهم داد. در ایمیلم دستورالعمل را به‌طور دقیق به آن‌ها می‌گویم. وقتی عکس را می‌بینند، باید با اشتیاق شروع به تشویق کنند. به آن‌ها می‌گویم همهٔ دانشجویان کلاس قرار نیست این پیام را دریافت کنند، پس لطفاً این ایمیل را برایشان نفرستید و راجع به آن صحبت نکنید. نقشه این است که ببینم آن سه دانشجویی که ایمیل را نمی‌گیرند موقع دست‌زدن برای رئیس دانشکده چه کار می‌کنند. آیا با حیرت نگاه می‌کنند؟ یا آن‌ها هم شروع به تشویق می‌کنند؟

احتمالاً نتیجه را می‌توانید حدس بزنید. بااینکه سال‌به‌سال تفاوت‌های کوچکی وجود دارد، بیشتر موش‌های آزمایشگاهی من کمی صبر می‌کنند و بعد، به‌تبع همکلاسی‌هایشان، شروع به دست‌زدن می‌کنند.

من، مثل یک استادِ آماده، حواسم هست این دانشجویان «ویژه» کجا نشسته‌اند و بعد از اینکه کلاس ساکت می‌شود، یکی از آن‌ها را صدا می‌کنم.

از او می‌پرسم «می‌شود بگویی چرا داشتی دست می‌زدی؟». پس از مکثی معصومانه (اینکه کسی روی شما انگشت بگذارد خیلی ناراحت‌کننده است)، جوابی می‌دهد که، به اندازهٔ تشویقی که از قبل برنامه‌ریزی شده بود، قابل پیش‌بینی است. معمولاً جواب می‌دهد «دست زدم چون همه داشتند این کار را می‌کردند»، و امید دارد من این توضیح را بپذیرم و رد شوم.

ولی من رد نمی‌شوم. از او می‌پرسم اگر با لباس جین به مهمانی برود و ببیند همه لباس رسمی پوشیده‌اند چه احساسی پیدا می‌کند. رایج‌ترین جواب‌ها این‌ها هستند: «عمیقاً احساس ناراحتی می‌کنم»، «حس می‌کنم تحقیر شده‌ام»، «خجالت‌زده می‌شوم». این جواب‌ها نشان می‌دهد چرا آن

سه دانشجویی که از برنامه خبر نداشتند هم شروع به تشویق کردند؛ وقتی از جمع جدا بمانیم، احساس می‌کنیم وصلهٔ ناجور هستیم.

بعد، سؤال دیگری از دانشجویم می‌پرسم: «فرض کن داخل سالن همایش هستی و می‌بینی همه دارند به‌سمت خروج اضطراری هجوم می‌برند. کار درست چیست؟». همه اتفاق نظر دارند که کارِ درست دنبال‌کردن آن‌هاست! ولی این بار منطقی که پشت این رفتار گله‌ای است فرق می‌کند. اینجا دیگر نگران وصلهٔ ناجور بودن نیستیم، بلکه فکر می‌کنیم بقیه متوجه چیز خطرناکی شده‌اند که ما نشده‌ایم. گاهی تصمیمات دیگران اطلاعات ارزشمندی را منعکس می‌کند (در این مثال، اطلاعات ارزشمندْ تشخیصِ یک خطر است؛ در مثال دست‌زدن سر کلاس خبری راجع به دانشکده است که دانشجو از آن بی‌اطلاع است).

هنجارها، خودآگاه یا ناخودآگاه، به ما فشار می‌آورند که همرنگ جماعت شویم تا دچار ناراحتی و تحریم اجتماعی نشویم و از «قاطی‌شدن» با جمع لذت ببریم(۲)؛ ما با استفاده از اطلاعاتی که هنجارها در اختیارمان می‌گذارند می‌توانیم به «منفعت‌هایی» برسیم که بدون هنجارها از دستشان می‌دهیم (مثل دوری از یک خطر).

اقتصاددان دانشگاه کالیفرنیا دیویس، اسکات کارل، وقتی از تحقیقات انجام‌شده راجع به این نوع قوانین تأثیرگذاری اجتماعی مطلع شد، فهمید که می‌تواند توضیح دهد چرا، در روزهای اولی که به آکادمی نیروی هوایی آمریکا رفته بودند، برادرش ناگهان به‌لحاظ تحصیلی از او سبقت گرفت.

اسکات، که اکنون زیاد برای سخنرانی به آکادمی دعوت می‌شد، می‌دانست تقسیم‌بندی دولی‌ها به گردان‌های مختلف چقدر روی زندگی‌شان تأثیر می‌گذارد -تمامِ دنیای اجتماعی دانشجویان افسری گردانشان است. همچنین می‌دانست، با وجود اهمیت گردان، تقسیم‌بندی دانشجویان با قرعه‌کشی و تصادفی انجام می‌شود. معنایش این بود که دانشگاه سابقش، بدون اینکه بخواهد، آزمایشی طبیعی دربارهٔ تأثیرگذاری اجتماعی طراحی می‌کرد.

اسکات، که کنجکاو بود معمای دوران دانشجویی‌اش را حل کند، تصمیم گرفت تحقیق کند که آیا تقسیم تصادفی دانشجویانِ سال‌اولی به گردان‌های مختلف تأثیری بر آن‌ها دارد یا نه. آیا معاشرت با آدم‌های موفق باعث شده بود نمرات برادرش بهتر شود؟

اسکات با مطالعهٔ تحقیقات قبلی، راجع به قدرت تأثیرگذاری اجتماعی، با خود فکر کرد شاید، همان‌طور

که دانشجویان کلاس اِم‌بی‌اِی تحت تأثیر دست‌زدن همکلاسی‌هایشان قرار می‌گرفتند، نمرات دولی‌ها هم تحت تأثیر عملکرد تحصیلی گردان قرار می‌گیرد. اول اینکه اگر همهٔ دانشجویان گردان درس‌خوان باشند و نمرات خوبی بگیرند ولی شما درس نخوانید و نمرات عالی نگیرید، احساس می‌کنید وصلهٔ ناجور هستید. و دوم اینکه می‌فهمید بقیهٔ گردان قبلاً پی برده‌اند که تنبلی‌کردن پیامدهای منفی به همراه دارد.

اسکات و همکارانش، برای بررسی این ایده، داده‌های سه سال تحصیلیِ حدود ۳۵۰۰ دولی را تحلیل کردند که به‌طور تصادفی به گردان های مختلف تقسیم شده بودند.۳)[۲۶۲]) او دریافت که، در گردان یک دولی، اگر صد نمره به میانگین آزمونِ شفاهیِ اِس‌اِی‌تی[۲۶۳] اضافه شود، معدل این دانشجوی سال‌اولی هم ۰.۴ بیشتر می‌شود (در مقیاس ۰ تا ۴). این مقایسه به اندازهٔ تفاوت دانش‌آموزی است که همهٔ درس‌هایش را A+ بگیرد و دانش‌آموزی که همهٔ درس‌هایش را B یا B+ بگیرد. شانس افراد در قرعه‌کشی تأثیری واقعی بر عملکردشان داشت و مشخص می‌کرد چه کسی شروعی طوفانی داشته باشد و چه کسی نه. شاید این موضوع می‌توانست علت موفقیت زودهنگام برادرش را توضیح دهد.

یافته‌های اسکات نشان می‌دهد، در مسیر رسیدن به اهداف بزرگ، داشتن همراهان خوب چقدر مهم

است و معاشرت با آدم‌های ناموفق چقدر می‌تواند مضر باشد. شواهد روزافزون حکایت از این دارد که افرادی که با آن‌ها وقت می‌گذرانید، غالباً بدون اینکه متوجه شوید، رفتارتان را در تمام زندگی تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال، مطالعه‌ای نشان داد وقتی اطرافیانتان در کارگاه پس‌انداز بازنشستگی شرکت می‌کنند، اثرِ سرریز[۲۶۴] اتفاق می‌افتد(۴)؛ یعنی نه‌تنها میزان پس‌اندازشان بیشتر می‌شود، بلکه احتمال پس‌انداز شما هم بیشتر می‌شود، حتی اگر خودتان در این کارگاه شرکت نکرده باشید. مادرتان حق داشت که می‌گفت با بچه‌های بد رفت‌وآمد نکن و دوست خوب پیدا کن. هر چیزی که به ما مربوط است، از نمراتمان(۵) گرفته تا زندگی حرفه‌ای(۶) و تصمیمات اقتصادی(۷)، تا حدی تحت تأثیر اطرافیانمان قرار دارد.

در تابستان سال ۲۰۰۶، اسکات تماسی از جانب فرماندهان ارشد آکادمی نیروی هوایی دریافت کرد. ازآنجاکه او یکی از فارغ‌التحصیلان وفادار آکادمی بود و هر تابستان به‌عنوان نیروی ذخیره به آنجا می‌رفت تا تدریس کلاسی را بر عهده بگیرد یا مشاوره دهد، به دریافت چنین تماس‌هایی عادت داشت. ولی این بار صدای پشت تلفن به طرزی غیرعادی از فوریت موضوع خبر می‌داد.

دانشجویان افسری سال اول دچار مشکل شده بودند. نمرات افت کرده و میزان ترک تحصیل زیاد شده

بود، ولی هیچ‌کس نمی‌دانست چه باید بکند. آیا کاری از دست اسکات برمی‌آمد؟

کپی پیست

آکادمی نیروی هوایی محیط بسیار مناسبی برای ایجاد پیوندهای اجتماعی دارد. برای افراد غیرنظامی هم دوران دانشجویی زمان مهمی برای الگوگیری اجتماعی[۲۶۵] است. دوست من، کَسی برابو[۲۶۶]، وقتی دانشجوی سال دوم دانشگاه سیراکیوز بود، مثل خیلی از دانشجویان دیگر تصمیم گرفت برای صرفه‌جویی در مخارجش مشاور خوابگاه شود. در همین زمان بود که تجربهٔ دست‌اولی از اهمیت دانشگاه در الگوگیری اجتماعی به دست آورد.(۸) مشاور خوابگاه می‌تواند رایگان در خوابگاه زندگی کند و در اِزای آن دانشجویان سال‌اولی را در انواع کارها راهنمایی کند، کارهایی مثل مدیریت کارهای کلاسی، دعواهای بین هم‌اتاقی‌ها و کمک به کسانی که برای اولین بار از خانه دور شده‌اند. کَسی برای اینکه مشاور خوابگاه شود می‌بایست یک هفته به همراه ده‌ها دانشجوی سال‌بالایی دیگر، که هریک مسئول گروهی از دانشجویان سال‌اولی بودند، در جلسات آموزشی شرکت می‌کرد.

برحسب اتفاق، پنج نفر از همکلاسی‌های کَسی گیاه‌خوار بودند. مدت‌ها بود که نخوردن گوشت ذهنش را درگیر کرده بود -این کار به نظرش سالم و پرهیزگارانه می‌آمد. ولی هیچ‌وقت فکر نمی‌کرد بتواند این کار را عملی بکند. خانواده‌اش در هر وعده گوشت می‌خوردند و به‌ندرت سبزیجات تازه می‌خریدند. به همین خاطر، بااینکه گیاه‌خواری به نظرش خیلی خوب بود، هیچ ایده‌ای نداشت که گیاه‌خواران واقعاً چه

می‌خورند. آیا غذایشان فقط سالاد پشت سالاد بود؟ تصور کَسی همین بود و به نظرش کسل‌کننده می‌آمد.

ولی پس از چند روز دید که همکلاسی‌های گیاه‌خوارش چطور در سالن غذاخوریِ دانشگاه غذاهای به‌ظاهر خوشمزه درست می‌کردند و از این بابت شگفت‌زده شد. رژیم غذایی‌شان بیشتر از اینکه متکی به کاهو باشد متکی به تنوع بود -هر روز صبح املت گیاهی، و ناهار سوپ لوبیای سیاه یا ریزوتوی گیاهی. وقتی با دوستان گیاه‌خوارش به رستوران رفت، خیالش راحت شد که سفارش غذای گیاهی کار ساده‌ای است. به گفتهٔ او، فقط کافی بود دوستانش بپرسند «آیا در این سوپ عصارهٔ مرغ ریخته شده است؟».

وقتی دورهٔ آموزشی تمام شد، کَسی فهمید که می‌تواند همین راهبرد را با کمک گیاه‌خوارانی که در خوابگاه بودند ادامه دهد، یعنی املت‌های خوشمزه برای صبحانه، سوپ و ریزوتو برای ناهار و ... . تصمیم گرفت به مدت یک هفته زندگی بدون گوشت را امتحان کند. یک هفته تبدیل شد به یک ماه و سپس چهار سال. کَسی، بدون اینکه اسمش را بداند، از راهبردی استفاده کرده بود که من هر وقت می‌خواهم مهارتی جدید یاد بگیرم از آن استفاده می‌کنم، مهارتِ «کپی پِیست». او با دقت به کارهای کسانی نگاه کرد که هدفی شبیه به هدف او داشتند و بعد عامدانه روش آن‌ها را تقلید کرد.

من و همکار قدیمی‌ام، آنجلا داکورث، هم از همین رویکرد استفاده می‌کنیم. او موقعی که دارد قدم‌زنان به سر کار می‌رود تماس‌هایش را پاسخ می‌دهد. من هم سعی کرده‌ام این رویکردِ او را کپی پِیست کنم. از طرفی، من عادت دارم ایمیل‌هایم را از روی نمونه‌های قبلی بنویسم و او هم این کار را از من تقلید کرده است.

ولی هر دوی ما از این متعجبیم که وقتی از یکی از دانشجویان می‌پرسیم «به این فکر کرده‌ای که از همکلاسی‌ات، که عملکرد خوبی در کلاس دارد، بپرسی چطور مطالعه می‌کند؟»، در خیلی از مواقع با نگاهی خیره مواجه می‌شویم. البته ما می‌دانیم که به‌طور طبیعی مقداری کپی پِیست [در رفتار] اتفاق می‌افتد. مثلاً دانشجویانم در کلاس اِم‌بی‌اِی دست‌زدن را از دوستانشان تقلید می‌کنند. یا وقتی کَسی در ارتباطِ نزدیک با گیاه‌خواران بود، فهمید اگر می‌خواهد رژیم غذایی‌اش را تغییر دهد، می‌تواند رویکرد آن‌ها را تقلید کند. ولی من و آنجلا حدسمان این بود که خیلی از افراد هیچ‌وقت متوجه نمی‌شوند این توانایی را دارند که رفتار اطرافیانشان را تقلید کنند. حتی کَسی هم قبل از اینکه یک هفته با چند گیاه‌خوار زندگی کند، و این تجربه زندگی‌اش را تغییر دهد، هیچ‌وقت به ذهنش نرسیده بود که به‌دنبال گیاه‌خواران برود.

علتش شاید چیزی باشد که سه روان‌شناس اجتماعی به نام‌های لی راس[۲۶۷]، دیوید گرین[۲۶۸] و پاملا هاوس[۲۶۹] به آن «اثر اجماع کاذب»[۲۷۰] می‌گویند. آن‌ها برای اولین بار در مقاله‌ای که در سال ۱۹۷۷ منتشر کردند به این اثر اشاره کردند.(۹) این مقاله «اثر اجماع کاذب» را چنین توصیف می‌کند که آدم‌ها گرایش دارند به‌غلط فرض کنند که دیگران هم مثل آن‌ها جهان را می‌بینند و به آن واکنش نشان می‌دهند. اگر رژیم آبمیوه و سبزیجات -که در برنامهٔ گفت‌وگوی صبحگاهی تبلیغ می‌شود- به نظرمان چرند بیاید، فکر می‌کنیم بقیه هم همین نظر را دارند؛ اگر فکر کنیم زندگی شهری ایدئال است، خیال می‌کنیم بیشتر روستایی‌ها آرزو دارند به شهر نقل مکان کنند؛ و اگر ندانیم چطور باید غذاهای گیاهی خوشمزه درست کنیم، فکر می‌کنیم بقیه (حتی گیاه‌خواران!) هم بلد نیستند. ولی دنیای واقعی بسیار متنوع‌تر از تصورات ماست، و در واقعیتِ عینی تفاوت‌های گسترده‌ای در باورها، رفتارها و دانش آدم‌ها وجود دارد.

چند سال قبل، من و آنجلا حدس زدیم اگر آدم‌ها ۱) به‌دنبال افراد آگاهی بروند که قبلاً به آن‌ها بی‌توجه بوده‌اند، و ۲) نکات زندگی آن‌ها را عامدانه کپی پِیست کنند، بهتر می‌توانند به اهدافشان برسند. ما یادگیری از دیگران را دست‌کم می‌گیریم، شاید به این دلیل که فکر می‌کنیم هرچیزی را که آن‌ها

می‌دانند خودمان هم می‌دانیم. اگر این‌طور باشد، شاید با کمی ترغیب بتوانیم از ارتباطات اجتماعی‌مان استفادهٔ بهتری کنیم.

در دو مطالعه‌ای که به سرپرستی دانشجوی دکتری مدرسهٔ وارتون، کیتی مِر[۲۷۱]، انجام دادیم متوجه شدیم برای بزرگ‌سالانی که می‌خواستند بیشتر ورزش کنند و دانشجویانی که به‌دنبال بهترکردن نمراتشان بودند کپی پیست کردنِ نکات زندگی یکدیگر میزان ورزش‌کردن و آماده‌شدن برای کلاس را افزایش می‌داد.(۱۰) این یکی از شواهدی است که کارآمدی این راهبرد را نشان می‌دهد.

مطالعهٔ بعدی‌مان بلندپروازانه‌تر و پیچیده‌تر بود. بیش از هزار نفر، که می‌خواستند رژیم ورزشی‌شان را بهبود بخشند، به‌طور تصادفی به سه گروه تقسیم شدند: یک گروهِ کنترل که در آن شرکت‌کنندگان صرفاً تشویق می‌شدند که برای افزایش فعالیت بدنی‌شان برنامه‌ریزی کنند، یک گروه آزمایشی که در آن شرکت‌کنندگان، علاوه‌بر تشویق‌شدن به برنامه‌ریزی، به استفاده از راهبرد «کپی پِیست» هم تشویق می‌شدند، و گروه آزمایشی دیگری که در آن شرکت‌کنندگان برنامه‌ریزی می‌کردند و نکته‌ای ورزشی می‌شنیدند که برگرفته از شخص دیگری بود (مثلاً «به‌ازای هر یک ساعت ورزش، یک ربع در شبکه‌های اجتماعی بچرخ»).

یافته‌ها همسو با مطالعات قبلی بود و نشان داد کپی‌کردنِ هر تکنیکی که در جهت تقویتِ ورزش‌کردن باشد، صرف‌نظر از اینکه آن تکنیک از کجا آمده است، بهتر از برنامه‌ریزیِ صرف اثر می‌کند. ولی جالب این بود که اگر آدم‌ها خودشان راهبردها را پیدا و کپی پِیست می‌کردند، برایشان مفیدتر از زمانی بود که کسی دیگر راهبردها را در اختیارشان می‌گذاشت. در داده‌ها که عمیق شدیم، فهمیدیم وقتی آدم‌ها به‌دنبال نکته‌های ورزشی می‌گشتند تا آن‌ها را کپی پِیست کنند، غالباً نکته‌هایی پیدا می‌کردند که با سبک زندگی‌شان در تناسب بود. جالب‌تر اینکه هرچه فعالانه‌تر به جست‌وجوی اطلاعات می‌پرداختند، وقت بیشتری با الگوهایشان می‌گذراندند، و درنتیجه بیشتر در معرض عادت‌های خوب قرار می‌گرفتند. درمجموع، این یافته‌ها فرض ما را تأیید می‌کند که عامدانه کپی‌کردنِ راهبردهای موفق اطرافیان می‌تواند برایمان سودمند باشد. بنابراین اگر به‌دنبال تناسب اندام هستید، کتاب‌های راهنما قطعاً مفید هستند، ولی اگر کمی با اطرافیان خوش‌اندامتان وقت بگذرانید و به‌دنبال ایده و نکته بگردید، نفع بیشتری می‌برید.

وقتی به خودمان اطمینان نداریم، اطرافیان می‌توانند با نشان‌دادن کارهایی که می‌توانیم بکنیم به ما کمک کنند تا ظرفیت و اعتمادبه‌نفسمان بالا رود. درواقع، ما بیشتر از اینکه از توصیه‌شنیدن تأثیر بپذیریم

از مشاهدهٔ دیگران تأثیر می‌گیریم.(۱۱) کَسی با مشاهدهٔ اینکه چطور اطرافیان گیاه‌خوارش در سالن غذاخوری دانشگاه غذا درست می‌کردند و در رستوران غذا سفارش می‌دادند توانست تکنیک‌هایی را یاد بگیرد که گیاه‌خواری را برایش امکان‌پذیر می‌کرد. به همین شکل، دولی‌های آکادمی نیروی هوایی هم به‌خاطر اینکه رفقایشان درس‌خوان بودند تحت فشار قرار می‌گرفتند تا خود را به آنان برسانند، درنتیجه نمراتشان بهتر می‌شد. وقتی این فشار ایجاد می‌شد، احتمالاً تعدادی از آن‌ها می‌فهمیدند که می‌توانند از راهبردهای مطالعاتی اطرافیانشان تقلید کنند. ولی تحقیقات من نشان داده است اگر دانشجویان افسری عامدانه به‌دنبال نکاتی برای «کپی پِیست» کردن بگردند، می‌توانند نفع بیشتری ببرند. چون اگر قرار بود همهٔ ما ذاتاً تمام بینش‌های ممکن را از اطرافیانمان استخراج کنیم، دیگر تلنگرزدن به آدم‌ها و ترغیبشان به کپی پِیست‌کردن فایده‌ای نداشت.

خوشبختانه، به‌آسانی می‌توانید خودتان را به یک کپی پِیست‌کننده تبدیل کنید. دفعهٔ بعد که دیدید در رسیدن به اهداف کم آورده‌اید، به اطرافیان موفقتان نگاه کنید. اگر می‌خواهید بیشتر بخوابید، شاید آن دوستتان که سبک زندگی‌اش شبیه شماست ولی خوب استراحت می‌کند بتواند کمکتان کند. اگر دوست دارید بیشتر از حمل‌ونقل عمومی استفاده کنید، فقط به برنامهٔ حرکت قطارهای مترو نگاه نکنید؛ بروید با آن همسایه‌تان که ماشینش را رها کرده و به حمل‌ونقل عمومی روی آورده است حرف بزنید. اگر کسی را پیدا کنید که هم‌اکنون به اهداف شما دست پیدا کرده است و بعد تاکتیک‌هایش را کپی پِیست کنید، سریع‌تر به هدفتان می‌رسید تا اینکه بخواهید امیدوار باشید نیروهای اجتماعی آهسته‌آهسته بر شما تأثیر بگذارد.

تأثیرگذاری بر دیگران از طریق هنجارهای اجتماعی

اگر تا حالا به هتل رفته باشید، احتمالاً دیده‌اید که در حمام علامت‌هایی است که از شما می‌خواهد برای صرفه‌جویی در مصرف آب از یک حوله چندین بار استفاده کنید. ولی اگر شما هم مثل من باشید، احتمالاً بار اولی که این علامت‌ها را دیدید، دلتان نمی‌خواسته چنین کاری بکنید. چه کسی می‌داند در حمام هتل‌های شلوغ چند مدل قارچ و میکروب رشد می‌کند؟ (درستش این است که بگوییم اصلاً

هیچی. ولی این موضوع ذهن آدم را درگیر می‌کند.)

سه روان‌شناس به نام‌های نوآ گولدستاین[۲۷۲]، باب چیالدینی[۲۷۳] و ولاداس گریسکویشیِس[۲۷۴] می‌دانستند که به نظر خیلی از مهمانان هتل ایدهٔ استفادهٔ چندباره از یک حوله عجیب می‌آید. بنابراین تصمیم گرفتند، با همکاری یک هتل، مهمانان بیشتری را قانع کنند تا با این کارشان به محیط‌زیست کمک کنند.(۱۲) آن‌ها فکر می‌کردند تأثیرگذاری اجتماعی می‌تواند به کمکشان بیاید -اگر مهمانان استفادهٔ چندباره از حوله را عجیب‌وغریب می‌دانند، برای تبدیل آن به هنجار چه کاری بهتر از اینکه به اطلاعشان برسانیم این کار همین الان هم هنجار است؟ ولی مشکلی وجود داشت. مهمانان نمی‌دانستند بقیهٔ مهمانان هم از یک حوله چندین بار استفاده می‌کنند یا نه (به‌خاطر اینکه نمی‌توانستند آن‌ها را زیر دوش تماشا کنند!). به همین خاطر، محققان تصمیم گرفتند هنجاربودنِ استفادهٔ مجدد از حوله را برای مهمانان توصیف کنند. به‌لحاظ نظری، حتی خواندن اینکه اطرافیان چه‌کار می‌کنند هم باید باعث شود هنجارهای اجتماعی بر رفتار تأثیر بگذارند. ولی این نظریه باید آزمایش می‌شد.

آن‌ها علامت‌های قبلی حمام‌ها را عوض کردند و به‌جای آن چنین نوشته‌ای قرار دادند: «به سایر مهمانان بپیوندید تا از محیط‌زیست محافظت کنید» و گفتند ۷۵ درصد از مهمانان بیش از یک بار از

حوله‌هایشان استفاده می‌کنند. نتایج دلگرم‌کننده بود -علامت‌های جدید توانست مصرف دوبارهٔ حوله را ۱۸ درصد افزایش دهد. ولی جالب‌تر این بود که تغییری کوچک در پیام توانست تأثیر آن را دو برابر کند. اگر به مهمانان گفته می‌شد بیشترِ کسانی که در همان اتاق بوده‌اند حوله‌ها را دوباره استفاده می‌کردند، آدم‌ها ۳۳ درصد بیشتر حاضر به چنین کاری می‌شدند. به نظر من جالب‌ترین یافتهٔ این مطالعه همین است. این نشان می‌دهد ما مشتاقیم از کسانی که شرایطی شبیه به ما دارند تقلید کنیم، حتی در مسائل سطحی.

شاهدی دیگر برای وجود این گرایش در افراد مطالعه‌ای است که فیسبوک راجع به افزایش مشارکت در انتخابات انجام داد.(۱۳) بزرگ‌ترین شبکهٔ اجتماعی جهان، برای بالابردن مشارکت در انتخابات، به‌طور تصادفی به تعدادی از کاربران آمریکایی گفت خیلی از دوستان نزدیکشان در انتخابات میان‌دوره‌ای ۲۰۱۰ رأی داده‌اند و عکس حداکثر شش نفر از آن‌ها را به کاربر نشان داد. اینکه کاربر می‌دید دوستانش رأی داده‌اند احتمال رأی‌دادن او را هم بالا می‌بُرد، ولی دیدن عکس دوستان نزدیک این احتمال را چهار برابر می‌کرد.

این مطالعات نشان می‌دهد هرچه به کسی نزدیک‌تر باشیم و شرایطمان به او شبیه‌تر باشد، احتمال اینکه

از رفتار او تأثیر بپذیریم بیشتر است، حتی اگر به‌جای دیدنِ مستقیم رفتار فقط توصیف آن را بشنویم. این مطالعات همچنین قدرت استفاده از هنجارهای اجتماعی برای تأثیرگذاری بر دیگران را نشان می‌دهد. توصیفِ کاری که عادی و رایج است روشی مؤثر برای تغییر رفتار گروه‌های بزرگ است.

باید حواسمان باشد که این تاکتیکْ تردیدهای اخلاقی جدی‌ای به همراه دارد. بیشتر تحقیقاتی که اوایل دربارهٔ قدرت هنجارهای اجتماعی انجام می‌شد توسط محققانی بود که می‌خواستند بدانند نازی‌ها چگونه توانستند آلمانی‌های معمولی را در هولوکاست همدست خودشان کنند.(۱۴) یافته‌های بعدی نشان داد فشار اجتماعی می‌تواند ما را متقاعد به انجام کارهایی کند که شدیداً غیراخلاقی هستند.(۱۵) اینجا باید درنگ کنیم و عمیقاً به این روش فکر کنیم. مهم است از قدرت سرکوبگرانهٔ فشار اجتماعی آگاه باشیم.

من همیشه بعد از توضیح تأثیر هنجارهای اجتماعی به دانشجویان اِم‌بی‌اِی چیزی را به آن‌ها یادآوری می‌کنم که قبلاً شنیده‌اند. همهٔ ما از بچگی شنیده‌ایم که «همه دارند این کار را می‌کنند» بهانهٔ خوبی برای انجام کارهای بد نیست. اما، باوجوداین، فشار اجتماعی همچنان تأثیر مخربش را دارد. خبر خوب این است که راه‌هایی برای کم‌کردن این فشار وجود دارد؛ استفادهٔ سرکوبگرانه از فشار اجتماعی زمانی

تأثیر کمتری دارد که با فرد فشارآورنده رودررو نباشیم، فرصت فکرکردن داشته باشیم، و بتوانیم قصدمان را با فرد شکاک دیگری در میان بگذاریم.(۱۶) بنابراین توصیهٔ من به شما این است که به‌جای اینکه با جماعتی همراه شوید و کاری کنید که اذیت‌کننده، نسنجیده و غیراخلاقی است ترمز خودتان را بکشید، از تعامل رودررو با کسی که دارد فشار می‌آورد اجتناب کنید و با کسی که ساز مخالف می‌زند صحبت کنید تا تصمیمات بهتری بگیرید.

بدون شک می‌توان از تاکتیک‌های تأثیرگذاری اجتماعی برای مقاصد شوم استفاده کرد، ولی معنایش این نیست که آن‌ها لزوماً در خدمت شر هستند. برعکس، اغلب اوقات خوشبختانه در خدمت شر نیستند. وقتی هدف از به‌کارگیری هنجارهای اجتماعی کمک به مردم باشد، می‌توانند نقش مفیدی در تغییر رفتار ما برای مقاصد خوب ایفا کنند. اسکات کارل هم وقتی فهمید دولی‌های آکادمی نیروی هوایی مشکلات تحصیلی پیدا کرده‌اند، چنین چشم‌اندازی به مسئله داشت و فکر کرد می‌تواند کمک کند.

وقتی هنجارهای اجتماعی مثبت نتیجهٔ معکوس می‌دهد

آن روز، وقتی اسکات تماس فرماندهی آکادمی را دربارهٔ افت نمرات دانشجویان سال‌اولی دریافت کرد، به یاد مطالعه‌اش افتاد که نشان داده بود گردانی که دولی‌ها به آن تقسیم می‌شوند بر عملکردشان تأثیر می‌گذارد. وقتی تلفن را قطع کرد، نشست و شروع کرد به نوشتن یک برنامهٔ دقیق.

اسکات به فرماندهی آکادمی گفت، به‌جای اینکه دانشجویان را به‌طور تصادفی به گردان‌های مختلف تقسیم کنند، باید کسانی را که بدترین نمرهٔ کلامی را در اِس‌اِی‌تی داشته‌اند با آن‌هایی هم‌گروه کنند که بهترین نمرات را داشته‌اند.[۲۷۶] استدلالش این بود که تأثیر دانشجویان قوی‌تر باعث می‌شود نمرات بقیهٔ دانشجویان گردان هم بالا بیاید و اجرای این پروژه هیچ هزینه‌ای هم نداشت.

با چنین استدلالی، جای تعجب نداشت که فرماندهان ارشد آکادمی فوراً به اسکات و تیمش چراغ سبز نشان دادند تا نقشه‌شان را پیش ببرند و با استفاده از این رویکرد آزمایشی ارزش تحقیقاتشان را نشان دهند.(۱۷) فرض بر این بود که در صورت موفقیت آن‌ها سایر دانشگاه‌ها هم می‌توانند از این رویکرد استفاده کنند.

در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸، مسئولان آکادمی، بر اساس دستورالعمل‌های دقیق تیم اسکات، دانشجویانی

را که عملکرد ضعیفی داشتند با آن‌هایی که عملکرد خوبی داشتند در یک گردان قرار دادند به امید اینکه عادت‌های مطالعاتیِ افرادِ درس‌خوان به بقیه هم سرایت کند (دانشجویان متوسط هم با سایر دانشجویان متوسط در یک گردان قرار می‌گرفتند). برای اینکه بتوانند گروه‌ها را با هم مقایسه کنند یک گردان دیگر را به شیوهٔ سنتی، یعنی تصادفی، تقسیم‌بندی کردند. در پایان آزمایش، اسکات و همکارانش عملکرد تحصیلی دانشجویان این دو گردان را با هم مقایسه کردند.

اسکات به‌قدری از نتایج تحقیقش مطمئن بود که قبل از اینکه داده‌ها را ببیند مقدمهٔ مقاله‌اش را نوشت. بی‌تاب بود که قصهٔ موفقیتش را با دیگران به اشتراک بگذارد تا بقیهٔ دانشگاه‌های جهان هم از این نوآوری آکادمی نیروی هوایی نفع ببرند. به همین خاطر، وقتی نتایج را دید حیرت‌زده شد. درحالی‌که با خودش فکر می‌کرد حتماً اشتباهی پیش آمده است، با مسئول داده‌ها تماس گرفت. از او پرسید «آیا تصادفاً گروه آزمایشی و گروه کنترل را با هم جابه‌جا نکرده‌اید؟».

ولی این پیش‌بینی اسکات بود که خطا داشت. پس از بازبینی دقیق داده‌ها، این اعداد ناامیدکننده تأیید شدند. طی دو سال متوالی، الگوریتم جدید تقسیم‌بندی گردان‌ها نه‌تنها به نمرات دولی‌ها کمک نکرده بود، بلکه به آن آسیب هم زده بود -دولی‌هایی که در گردان‌های از پیش تعیین‌شده قرار گرفته بودند،

نسبت به آن‌هایی که مطابق معمول به‌طور تصادفی تقسیم شده بودند، نمراتشان بدتر شده بود. اسکات با خودش گفت «گندش بزنند!» و سراسیمه تماس گرفت تا مطمئن شود قبل از ورود دورهٔ بعدی دولی‌ها سیستم جدید تقسیم‌بندی گردان‌ها برچیده می‌شود.

ولی پایان‌دادن به آزمایش فقط یکی از مسئولیت‌های او بود. مسئولیت دیگرش این بود که بفهمد چرا آزمایش نتیجهٔ معکوس داده است؟ او سؤالات بیشتری از دانشجویان پرسید و تحلیل‌های بیشتری روی اعداد انجام داد تا علت نتایج به‌دست‌آمده را بفهمد. مشکل خیلی زود معلوم شد. محققان انتظار داشتند دانشجویان گردان با هم قاطی شوند و از یکدیگر تأثیر بپذیرند، ولی برخلاف پیش‌بینی آن‌ها دانشجویان قوی و ضعیف خودشان را از یکدیگر جدا کرده بودند. چون هیچ دانشجوی متوسطی در گردان نبود که بین این دو گروه پل بزند، گردان دوقطبی شده بود و دانشجویان ضعیف دچار مشکل شده بودند. اسکات ناخواسته ضعف مهم تاکتیکی را نشان داد که به گمان خیلی‌ها آزمونش را پس‌داده بود.

فضایی اجتماعی را تصور کنید که در آن همکاران، همکلاسی‌ها و همسایه‌هایتان مدام از شما جلو می‌زنند. هر روز بیشتر از دیروز می‌فهمید که در مقایسه با اطرافیانتان کمتر پول درمی‌آورید، آهسته‌تر

می‌دوید، نمرات بدتری می‌گیرید و به‌طور کلی از آن‌ها عقب می‌مانید.

افتضاح است، مگر نه؟ شاید ناامید شوید و سعی کنید از آدم‌های موفق دوری کنید. شاید راحت‌تر باشیم اگر موقعیتی را که اسکات از آن پرده‌برداری کرد غیرعادی بدانیم و از آن عبور کنیم، ولی شواهد چیز دیگری به من آموخته است.[۲۷۷]

این درس را زمانی آموختم که به‌همراه تیمی از اقتصاددانان قرار بود به کارکنان یکی از شرکت‌های تولیدی آمریکا کمک کنیم تا پس‌انداز بازنشستگی‌شان را بیشتر کنند.(۱۸) خوشبختانه بیشتر آن‌ها از همان اول خوب پس‌انداز می‌کردند، ولی هنوز هزاران نفر بودند که پس‌اندازشان کم بود یا اصلاً پس‌انداز نمی‌کردند. خیلی‌هایشان مستقیماً ایدهٔ پس‌اندازکردن را رد نکرده بودند ولی وارد برنامهٔ پس‌انداز بازنشستگی شرکت هم نشده بودند. به نظرمان رسید این دسته از کارکنان هدف خوبی برای کمی فشار اجتماعی هستند. اگر تصورشان این بود که پس‌اندازکردن کار سختی است، می‌توانستیم آن‌ها را متوجه غلط‌بودن این باور کنیم و به آن‌ها بگوییم خیلی از همکارانشان توانسته‌اند از پس این کار برآیند. شاید پیام ما کمی احساس گناه و رقابت سالم هم ایجاد می‌کرد.

ولی مطالعهٔ ما هم، مثل اسکات، نتیجهٔ برعکس داد. درواقع، قوزِبالاقوز شد. اول اینکه، وقتی به کارکنان گفتیم اکثر همکارانشان پول پس‌انداز می‌کنند، میزان ثبت‌نام آن‌ها در برنامهٔ پس‌انداز بازنشستگی شرکت کاهش یافت. دوم اینکه وقتی به‌طور آزمایشی در یک گروه سنی از کارکنان درصد پس‌اندازکنندگان را از ۷۷ درصد به ۹۲ درصد افزایش دادیم (با تصادفی‌کردن طول بازهٔ سنی‌ای که برای مقایسه‌ها استفاده می‌شد)[۲۷۸]، ثبت‌نام کمتر شد. به عبارت دیگر، هرچه هنجار اجتماعی قوی‌تری القا می‌کردیم، اوضاع بدتر می‌شد. گرچه توجیه نتایج ما از مطالعهٔ اسکات سخت‌تر است، بهترین توجیهی که بر اساس مطالعات بعدی به آن رسیدیم این است که اندوختهٔ بازنشستگیِ به‌دردبخور چیزی است که در طول زمان به دست می‌آید و نیاز به صبوری دارد -نمی‌توانید در عرض چند هفته به بقیه برسید. بنابراین مقایسهٔ افراد با آن‌هایی که به‌طور منظم پس‌انداز می‌کنند ممکن است دقیقاً همان پیام غلطی باشد برای افرادی که همین الان هم نگران عقب‌افتادن از بقیه هستند. پیام‌های ما احتمالاً امید افراد را بیش‌ازپیش از بین برد -به آن‌ها القا کردیم هیچ‌وقت نمی‌توانند به بقیه برسند! این نتایج ما را به یاد «اثرِ به‌درک» انداخت که قبلاً توضیح دادم.(۱۹) تحقیقات نشان داده است اگر قرار باشد شکست بخورید، احتمالاً احساس می‌کنید شکستتان مفتضحانه خواهد بود. با تکیه بر همین موضوع، ما هم در تحقیقمان دیدیم آن‌هایی که کمترین درآمد را داشتند وقتی می‌فهمیدند بیشتر کارکنان برای بازنشستگی‌شان پس‌انداز می‌کنند،

شدیدترین واکنش را نشان می‌دادند.

ناکامی این مطالعه و مطالعهٔ آکادمی نیروی هوایی در مهندسی اجتماعی درس مهمی به ما می‌دهد. در صورتی که بین افراد موفق و آن‌هایی که به ترقی نیاز دارند تفاوت زیادی وجود داشته باشد، تأثیرگذاری اجتماعی با شکست مواجه می‌شود. اگر می‌خواهید شناگر بهتری شوید، نباید کناردست برندهٔ مدال طلای المپیک، کیتی لِدِکی، تمرین کنید. حتی اگر قصدتان کپی پیست‌کردن روال تمرین او باشد، به‌درستی خواهید فهمید که محدودیت‌های استعداد ذاتی‌تان مانع از این می‌شود که از روش تمرین او بینشی به دست بیاورید و نفع ببرید.

مطالعهٔ من و تیمم دربارهٔ پس‌انداز بازنشستگی هم نشان داد توصیف موفقیت‌های دیگران تنها زمانی انگیزه‌بخش است که تقلید سریع از آن تقریباً ممکن باشد. بعضی از اهداف نیاز به تغییرات ساده‌ای دارند، ولی بعضی از اهداف دیگر پیچیده‌اند و تعهد بیشتر و طولانی‌تری طلب می‌کنند. اگر می‌خواهید به محیط‌زیست کمک کنید، می‌توانید طی یک ماه عادت‌های مصرف انرژی‌تان را تغییر دهید و به قهرمان صرفه‌جویی تبدیل شوید. اگر می‌خواهید فعالیت بدنی بیشتری داشته باشید، می‌توانید در یک روز تعداد قدم‌هایی را که برمی‌دارید تغییر دهید. ولی نمی‌توانید یک‌شبه به هدف پس‌اندازتان در برنامهٔ بازنشستگی (۴۰۱ (k برسید. در کارهایی که نیاز به تلاش مستمر دارد اگر متوجه شویم از اطرافیانمان خیلی عقبیم، خودمان را می‌بازیم.

تاکتیک‌های تأثیرگذاری اجتماعی زمانی می‌تواند ارزشمندتر باشد که بر اهداف ملموس و سریع‌الوصول تمرکز داشته باشد (مثل رأی‌دادن یا ساعات کمتری را در شبکه‌های اجتماعی وقت‌گذراندن)، نه اهدافی بلندمدت و انتزاعی (مثل پس‌انداز بیشتر برای بازنشستگی). خوشبختانه راهی وجود دارد که اهداف بلندمدت در کوتاه‌مدت قابل‌دسترس‌تر به نظر برسند. در فصل اول این کتاب، راجع به تحقیقی صحبت کردم که نشان می‌داد خُردکردن اهداف بزرگ به اهداف ریزتر چقدر اهمیت دارد، مثلاً تشویق آدم‌ها به

اینکه روزانه پنج دلار پس‌انداز کنند نه ماهیانه ۱۵۰ دلار، یا چهار ساعت کار داوطلبانه در هفته به‌جای ۲۰۰ ساعت در سال. خردکردن اهداف بزرگ می‌تواند بین آنچه شدنی و نشدنی به نظر می‌رسد پل بزند و مانع از این شود که تاکتیک‌های تأثیرگذاری اجتماعی نتیجهٔ معکوس دهد. تشویق آدم‌ها به ایجاد تغییرات عینی و کوچک می‌تواند در بلندمدت منجر به تغییرات بزرگی شود، همان‌طور که ثابت شده است دادن پیام‌های مکرر دربارهٔ هنجارهای اجتماعی رفتار افراد را نه‌فقط یک بار و دو بار، بلکه برای سال‌ها تغییر می‌دهد.

وقتی خوابید، شما را می‌بیند

شاید یکی از ناخوشایندترین ویژگی‌های هنجارهای اجتماعی در آزمایشِ دست‌زدنِ دانشجویانم سر کلاس اتفاق افتاد. هنجارها به شما فشار می‌آورند که رفتارتان را تغییر دهید، چون احساس می‌کنید دیگران دارند شما را می‌بینند و قضاوت می‌کنند. درست است که این فشار آسیب‌زا به نظر می‌رسد -و واقعاً هم ممکن است آسیب‌زا باشد- ولی این قابلیت را دارد که تغییر مثبتی در رفتار ایجاد کند.

برای اینکه درک کنید احساسِ اینکه کسی دارد نگاهمان می‌کند چطور رفتارمان را تغییر می‌دهد، به این

مثالِ واقعی توجه کنید. روزی در سال ۲۰۰۶ بیست هزار نفر از ساکنان میشیگان نامه‌ای عجیب در صندوق پستی‌شان دیدند.

این نامه‌ها، در نگاه اول، شبیه به نامه‌های عادیِ تشویق به مشارکت در انتخابات درون‌حزبی بود. ولی دریافت‌کنندگان با بررسی دقیق‌تر می‌فهمیدند این نامه شخصی است و از این بابت متعجب می‌شدند. هرکس لیستی از انتخاباتی را که در آن شرکت کرده یا نکرده بود در نامه می‌دید و در کنارش گزارشی از رأی‌دادن یا ندادن تک‌تکِ همسایه‌هایش هم آمده بود. این نامه نه‌تنها سابقهٔ رأی‌دادن فرد را به او نشان می‌داد، بلکه وعده می‌داد، بعد از انتخابات، لیست به‌روزشده را برای همهٔ محله می‌فرستد. پیام این نامه چه بود؟ یا رأی بده یا اینکه همسایه‌هایت به تو به چشم یک شهروند بد نگاه می‌کنند.

لابد با خودتان فکر می‌کنید کدام سیاست‌مدار احمقی حاضر است چنین نامهٔ تندی به مردم بفرستد. شکتان بجاست. این نامه را هیچ‌کدام از نامزدها نفرستاده بودند بلکه بخشی از آزمایشی بود که محققان علوم سیاسی، آلن گربر[۲۷۹]، دونالد گرین[۲۸۰] و کریستوفر لَریمر[۲۸۱]، انجام می‌دادند و می‌خواستند بدانند چه راهکارهای ارزان‌قیمتی برای افزایش میزان مشارکت در انتخابات وجود دارد.(۲۰)

این محققان بیش از ۱۸۰ هزار آدرس را از لیست واجدین شرایط رأی‌دهی در ایالت استخراج کرده بودند و چهار نوع نامهٔ متفاوت نوشته بودند تا انتخابات پیش رو را به آن‌ها یادآوری کنند. بعضی از رأی‌دهندگان هیچ نامه‌ای دریافت نمی‌کردند و عده‌ای دیگر نامه‌های یادآوری تکراری دریافت می‌کردند. این گروه‌ها قرار بود صرفاً ملاکی برای مقایسه باشند. در بقیهٔ نامه‌ها میزان متفاوتی از فشار اجتماعی برای رأی‌دادن اعمال شده بود. شدیدترین حالتْ نامه‌هایی بودند که در آن‌ها سابقهٔ رأی‌دهی اهالی محل هم نوشته شده بود. در حالت دیگر، سابقهٔ رأی‌دهی همهٔ اهالی منزل نوشته شده بود، و در حالت سوم صرفاً در نامه نوشته شده بود محققان مشغول انجام مطالعه‌ای هستند و بعداً تماس خواهند گرفت که ببینند آیا آن‌ها در انتخابات شرکت کرده‌اند یا نه.

اولین باری که فهمیدم چنین مطالعه‌ای انجام شده است تا چند لحظه باورم نمی‌شد، چون خیلی شبیه به فضای رمان ۱۹۸۴ به نظر می‌رسید. ولی قبل از اینکه بخواهیم راجع به این حرف بزنیم که آیا شرمنده‌کردن مردم جلوی دیگران از لحاظ اخلاقی درست است یا نه، بگذارید نتیجهٔ این کارزار فشار اجتماعی را بگویم، چراکه نتایج خیره‌کننده بود.

یادآوری ساده میزان مشارکت را ۲ درصد افزایش داد (که در انتخاباتی با مشارکت کم یا در رقابت‌های

نزدیک عدد بزرگی است)، و نامه‌هایی که در آن‌ها به افراد گفته شده بود محققان بعداً با آن‌ها تماس خواهند گرفت میزان مشارکت را ۲.۶ درصد افزایش داد. ولی اثر واقعی در نامه‌هایی دیده شد که در آن‌ها به افراد گفته شده بود بعداً باید در برابر کسانی که می‌شناسند پاسخگو باشند. نامه‌هایی که در آن‌ها به افراد گفته شده بود همهٔ کسانی که با آن‌ها زندگی می‌کنند از رأی‌دادن یا ندادنشان باخبر می‌شوند میزان مشارکت را ۴.۹ درصد افزایش داد. ولی وقتی پای محله و همسایه‌ها به میان آمد، اوضاع خیلی تغییر کرد. نامه‌هایی که در آن‌ها به افراد گفته شده بود همهٔ همسایه‌ها از رأی‌دادن یا ندادنشان باخبر خواهند شد میزان مشارکت را ۸.۱ درصد افزایش داد. تا جایی که من می‌دانم، هیچ کارزار انتخاباتی دیگری نتوانسته با استفاده از نامه میزان مشارکت را تا این اندازه افزایش دهد.

این نوع از پاسخگویی اجتماعی[۲۸۲] و قدرت نهفته در آن شاید برایتان آشنا باشد. در روزهای منتهی به کریسمس، خیلی‌ها برای اینکه کودکانشان را تشویق به کارهای خوب کنند به آن‌ها می‌گویند بابانوئل این روزها همه‌جا هست (شاید پدر و مادرتان این تاکتیک را روی شما پیاده کرده باشند). خواننده‌های مختلف از بینگ کرازبی گرفته تا فرانک سیناترا و ماریا کری به ما هشدار داده‌اند که «اون همه‌چیزو می‌بینه، پس محض رضای خدا بچهٔ خوبی باش!». حداقل در خانوادهٔ ما این تهدید که بابانوئل

حواسش به تو هست و اگر چیزی که می‌بیند ناراحتش کند، شاید هدیه نیاورد به‌خوبی جواب می‌دهد. پسرم همیشه در ماه دسامبر [ماه آخر سال] بهترین رفتار را از خود نشان می‌دهد. ولی تاکتیک‌های تربیتی پدر و مادرها معمولاً برای جاهایی که ساختار قدرت متوازن‌تر است مناسب نیستند. این مرا برمی‌گرداند به ناباوری‌ام از اینکه فهمیدم چنین مطالعه‌ای انجام شده است.

معلوم شد نگرانی‌ام بجا بوده است. این مطالعه بااینکه بسیار مؤثر بود نتایج بدی به همراه داشت (یک خبرنگار روزها در اطراف صندوقی که نامه‌ها از آن فرستاده شده بود به کمین نشست تا ببیند چه کسی آن‌ها را فرستاده است) که باعث شد از آن به بعد دیگر چنین نامه‌ای به کسی ارسال نشود.

ولی این مطالعه، با وجود نقایصش، به این دلیل شگفت‌انگیز بود که به‌خوبی نشان داد پاسخگویی اجتماعی می‌تواند تغییری اساسی در رفتار ما ایجاد کند. اگر پاسخگویی اجتماعی را تبدیل کنید به دستگاه تعهد، می‌توانید به‌راحتی از آن استفاده کنید و به خودتان کمک کنید. مثلاً اگر به همکارانتان بگویید می‌خواهید همین بهار در آزمون حسابداری رسمی شرکت کنید و مطمئن شوید در صورتی که این کار را نکنید آن‌ها می‌فهمند، می‌توانید از منافع پاسخگویی بهره ببرید، بدون آنکه نگران تبعات انجام‌ندادن آن باشید. همچنین می‌توانید از یکی از دوستانتان بخواهید در رفتن به باشگاه همراهتان باشد تا اگر روزی خواستید نروید، در برابرش پاسخگو باشید. این کار باعث می‌شود ورزش‌کردن برایتان جذاب‌تر هم بشود.[۲۸۳]

باوجوداین، اگر می‌خواهید از پاسخگویی به‌عنوانِ ابزاری برای هل‌دادن دیگران به‌سمت اهدافشان استفاده کنید، باید حواستان باشد که چنین تاکتیک‌هایی می‌تواند آدم‌ها را عصبانی کند. اگر کسی را تهدید کنید که او را در معرض موشکافی دیگران قرار خواهید داد، خود را تبدیل به دشمن او می‌کنید و این کاملاً موجه است. ولی با کمی دقت به جزئیات می‌توانید بدون اینکه باعث رنجش دیگران شوید از فشار اجتماعی بهره بگیرید. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۳ در کالیفرنیا انجام شد این موضوع را به‌خوبی

نشان می‌دهد.

هدف این بود که میزان ثبت‌نام در طرحِ صرفه‌جویی انرژی افزایش پیدا کند. در این طرح، صاحب خانه‌ها باید موافقت می‌کردند در روزهای پیکِ مصرف برقشان قطع شود. (منظور روزهایی است که از شدت گرما همه کولرهایشان را روی بیشترین درجه می‌گذارند.) معلوم است که کارِ سختی بود ولی تیمِ تحقیق ایدهٔ هوشمندانه‌ای داشت. محققان، در بعضی محله‌ها، به‌جای اینکه تصمیم افراد را به همسایه‌هایشان بگویند، اجازه دادند خودِ افراد این خبر را با همسایه‌هایشان در میان بگذارند. محققان تابلوی اعلاناتی درست کردند که هرکس می‌توانست روی آن مشخص کند آیا در این طرح ثبت‌نام کرده است یا نه. در تابلوی اعلاناتِ محله‌های دیگر ثبت‌نام‌کنندگان فقط می‌توانستند شمارهٔ شناسایی‌شان را بنویسند. به‌این‌ترتیب، همسایه‌ها فقط می‌توانستند تعداد ثبت‌نام‌کنندگان را بفهمند ولی از هویت افراد مطلع نمی‌شدند.

نتایج نشان داد که بین این دو گروه تفاوت زیادی وجود دارد. وقتی افراد اسم خودشان را روی تابلوی اعلانات می‌نوشتند، میزان ثبت‌نام در طرحِ صرفه‌جویی انرژی سه برابر بیشتر می‌شد. و مهم‌تر از آن، هیچ نتیجهٔ معکوسی در کار نبود، چراکه افراد مختار بودند نامشان را بنویسند یا نه، و کسی احساس نمی‌کرد

رازش فاش شده است. چه‌بسا اعلام عمومی ثبت‌نام در این طرح نوعی پزدادن هم به شمار می‌آمد. روان‌شناسی این مطالعه هم شبیه به مطالعهٔ قبلی است -همه‌چیز به پاسخگویی عمومی برمی‌گردد- ولی وقتی مردم فکر می‌کنند افشای این کار نوعی فرصت برای خودنمایی است، واکنش کاملاً متفاوتی به آن نشان می‌دهند.[۲۸۴]

بیشترِ ما دوست داریم که در نگاه دوستان، همسایه‌ها و همکارانمان آدمی خوب، سخت‌کوش و موفق به نظر برسیم. بنابراین وقتی کارهایمان در معرض دید است، میل شدیدی داریم که کار «درست» را بکنیم و از انتخاب «غلط» دوری کنیم، زیرا وجههٔ ما را خراب می‌کند. بهترین راه برای به‌کارگیری این غرایز، به‌شکلی که نتیجهٔ معکوس ندهد، این است که به آدم‌ها امکان تحسین‌شدن یا خروج از برنامه را بدهیم.

درمجموع، واضح است اگر می‌خواهیم دیگران را تشویق به رفتارهای بهتر کنیم، می‌توانیم از علاقهٔ انسان به تحسین‌شدن در این راه استفاده کنیم. مثلاً تحقیقات نشان داده است وقتی کارهای خیرمان به دیگران گفته می‌شود، بیشتر احتمال دارد که کمک کنیم.(۲۱) بنابراین اگر دارید برای کارهای خیر پول جمع می‌کنید، راهی پیدا کنید که آدم‌ها بتوانند سخاوتشان را به گوش دیگران برسانند. و اگر می‌خواهید

کارکنانتان بیشتر در آموزش‌های شغلی یا برنامه‌های راهنمایی شرکت کنند، برگه‌ای روی دیوار نصب کنید که هرکس می‌خواهد ثبت‌نام کند اسمش را روی آن بنویسد. فشار اجتماعی برای انجام کار «درست»، و هنجار اجتماعی‌ای که با زیادشدن اسم افراد در فهرست اسامی به وجود می‌آید، کار را به نفع شما رقم می‌زند؛ همه فکر می‌کنند که ثبت‌نام‌کردن کار جالبی است.

استفادهٔ همیشگی از نیروهای اجتماعی

نیروهای اجتماعی ابزارهایی قدرتمند برای تغییر رفتار هستند. آن‌ها نشان می‌دهند که خیلی‌های دیگر در موقعیت ما توانسته‌اند به موفقیت برسند، و به این وسیله به ما کمک می‌کنند بر شک به خود غلبه کنیم. ولی اگر رفتاری محبوب نباشد چه؟ اگر بیشتر همکارانتان بازیافت نکنند، راهنمایی دیگران را بر عهده نگیرند، به پروتکل‌های ایمنی پایبند نباشند، و آنچه را که دلتان میخواهد کمکشان کنید تا بیشتر انجام دهند انجامش ندهند، آن‌وقت چه‌کار می‌کنید؟

هنوز امید هست. تحقیقات نشان داده است اگر رفتاری صرفاً دارد هر روز رواج بیشتری پیدا می‌کند (حتی اگر محبوب هم نباشد)، پخش‌کردن اخبارش می‌تواند مردم را متقاعد کند که انجامش دهند.[۲۸۵]

۲۲)) اگر بفهمید فقط ۲۰ درصد از همکارانتان در دورهٔ جدید برنامه‌نویسی ثبت‌نام کرده‌اند، شاید مردد شوید؛ ولی اگر بفهمید ثبت‌نام نسبت به سال قبل دو برابر شده است، دیدگاه متفاوتی پیدا می‌کنید. آن چیزی که دارد رواج بیشتری پیدا می‌کند به مردم می‌گوید «همه» این رفتاری را که اکنون هنجار نیست بالاخره انجام خواهند داد.

در این فصل، تمرکز من بر این بود که بگویم چطور می‌توان از نیروهای اجتماعی استفاده کرد تا به دیگران کمک کنیم به اهدافشان برسند. ولی می‌توانید این راهبرد را برای خودتان هم به کار ببرید. اگر می‌خواهید در ماراتن شرکت کنید، سعی کنید با کسانی تمرین کنید که می‌دانند عبور از خط پایان چه حسی دارد. با آن‌ها بدوید و اطلاعات ساعت هوشمندتان را به شبکه‌های اجتماعی‌تان متصل کنید تا دیگران بتوانند آمارتان را ببینند و اگر در هفته‌ای کم دویدید، سرزنشتان کنند. و حتماً از آن‌ها راهنمایی بگیرید تا بتوانید آنچه را که برای آن‌ها جواب داده است کپی پِیست کنید.

درست است که قرار نیست موشک هوا کنیم، ولی به نظر می‌رسد به اندازهٔ کافی به چنین علمی توجه نشده است. خیلی از ما، چه بدانیم و چه ندانیم، از نیروهای اجتماعی سود می‌بریم. اگر می‌گویید نه، از کَسی بپرسید که توانست با کپی‌کردن عادت‌های غذایی دوستانش تبدیل به یک گیاه‌خوار موفق شود، یا

اسکات را به یاد آورید که فهمید اطرافیانِ درس‌خوانِ دولی‌ها در آکادمی نیروی هوایی، بدون اینکه بدانند، چقدر روی عادت‌های مطالعهٔ آن‌ها تأثیر می‌گذارند. اگر بتوانید به‌درستی از نیروهای اجتماعی بهره ببرید، می‌توانید ظرفیت و اعتمادبه‌نفس خودتان را افزایش دهید و به موفقیت بیشتری برسید و به همکاران و دوستانتان هم نشان دهید که می‌توانند همین کار را بکنند.

خلاصهٔ فصل

وقتی به خودتان شک دارید و نمی‌دانید چطور مسیر را ادامه دهید، اطرافیان می‌توانند با نشان‌دادنِ کارهایی که می‌توانید بکنید به شما کمک کنند تا ظرفیت و اعتمادبه‌نفستان بالا رود.

تصمیمات شما شدیداً وابسته به هنجارهای گروهی اطرافیانتان است، بنابراین وقتی به‌دنبال اهداف بزرگ هستید، مهم است که همراهان خوبی داشته باشید. داشتن اطرافیان ناموفق می‌تواند به ضرر شما باشد.

یک راه مؤثر برای کمک به ایجاد تغییر مثبت در رفتار دیگران این است که صرفاً برایشان توصیف کنید چه کاری عادی و رایج است (با فرض اینکه آن رفتار مطلوب است).

هرچه بیشتر به یک نفر شبیه باشید و شرایطی مشابه با او داشته باشید، احتمال اینکه از رفتار او تأثیر بپذیرید بیشتر است.

شما، بدون نیاز به تلاش، تا حدی از اطرافیانتان تأثیر می‌پذیرید، ولی می‌توانید عامدانه این تأثیر را بیشتر کنید، به این صورت که به کسانی که هم‌اکنون به اهداف شما دست پیدا کرده‌اند نگاه کنید و بعد روش‌هایشان را کپی پِیست کنید.

این احساس که دیگران دارند شما را می‌بینند می‌تواند رفتار شما را تغییر دهد، زیرا برایتان مهم است که اطرافیان تأییدتان کنند.

اگر می‌خواهید از اینکه اطرافیانتان شما را می‌بینند برای تغییر رفتار استفاده کنید، نباید بگذارید تلاشتان نتیجهٔ معکوس دهد. به همین خاطر، به‌جای اینکه آدم‌ها را به‌خاطر رفتارهای نامطلوبشان جلوی دیگران شرمنده کنید، به آن‌ها فرصت بدهید تا تحسین عمومی را به خود جلب کنند (یا از برنامه خارج شوند).

اگر رفتاری هنوز تبدیل به هنجار نشده است ولی صرفاً دارد محبوب‌تر می‌شود، پخش‌کردن اخبار مربوط

به رواج‌یافتنِ آن می‌تواند منجر به تغییر در رفتار دیگران شود.

اگر موفقیت اطرافیانتان بسیار دور از دسترس به نظر برسد، دیدن یا خبردارشدن از هنجارهای اجتماعی نه‌تنها شما را برای رسیدن به آن تشویق نمی‌کند، بلکه می‌تواند باعث دلسردی‌تان هم بشود.

از فشار اجتماعی می‌توان در جهت سرکوب مردم استفاده کرد. بنابراین قبل از اینکه برای تأثیرگذاری بر دوستان، خانواده یا همکارانتان از آن استفاده کنید به مسئولیت اخلاقی‌تان خوب فکر کنید.

اگر فهمیدید یک نفر دارد به شما فشار اجتماعی وارد می‌کند و از این بابت مضطرب شده‌اید، ترمز خودتان را بکشید، از تعامل رودررو با کسی که دارد فشار می‌آورد اجتناب کنید، و با کسی که ساز مخالف می‌زند صحبت کنید تا تصمیمات بهتری بگیرید و قربانی سرکوب نشوید.

۸. تغییر همیشگی

در اواخر سال ۲۰۱۸، من و آنجلا داکورث جلسه‌ای با تیم تحقیقاتی‌مان برگزار کردیم دربارهٔ نتایج اولیهٔ بلندپروازانه‌ترین مطالعه‌ای که تا آن موقع دربارهٔ تغییر رفتار انجام داده بودیم.

یکی از محققان پرسید «به نظرتان این پروژه موفقیت‌آمیز بود؟».

آنجلا، در همان لحظه‌ای که من گفتم «قطعاً»، گفت «به‌هیچ‌وجه!».(۱)

همه به خنده افتادند.

این اختلاف‌نظر ما دلیل موجهی داشت. به‌تازگی به کمک باشگاه‌های تناسب اندام ۲۴ ساعته، که یک باشگاه ورزشی زنجیره‌ای در آمریکاست، مطالعهٔ بزرگی انجام داده بودیم تا کاری کنیم تعداد بیشتری از اعضای آنجا به‌طور مرتب به باشگاه بروند.(۲) تقریباً نیمی از آمریکایی‌ها ورزش نمی‌کنند (حتی آن‌هایی که عضو باشگاه هستند)، و ما امیدوار بودیم راه ارزانی برای تشویق آن‌ها به فعالیت بدنی بیشتر پیدا

کنیم.(۳)

ولی مطالعهٔ عظیم ما آن‌طور که انتظار داشتیم از آب درنیامد.

ده‌ها هزار نفر از اعضای باشگاه‌های تناسب اندامِ ۲۴ ساعته برای شرکت در مطالعه ثبت‌نام کرده بودند. بیشتر آن‌ها هیجان‌زده بودند بابت شرکت در یک برنامهٔ چهارهفته‌ای رایگان که قرار بود مقدار ورزش‌کردنشان را افزایش دهد. ولی آنچه برای ما اهمیت داشت این نبود که چه کسی ثبت‌نام کرده یا چقدر از این کار خوشحال است، بلکه می‌خواستیم ببینیم برنامه‌مان چقدر موفق است، و اختلاف‌نظرمان سر همین بود.

من جنبهٔ مثبت قضیه را می‌دیدم. از بین بیش از پنجاه ایده‌ای که داده بودیم، خیلی از آن‌ها با تکیه بر اصولی مثل اهمیت برنامه‌ریزی، یادآوری، جذابیت، هنجارهای اجتماعی و جوایزِ پشت‌سرهم فوراً به موفقیت رسیده بودند. ما تقریباً بدون هیچ هزینه‌ای توانسته بودیم راه‌های خلاقانهٔ زیادی برای افزایش حضور مردم در باشگاه پیدا کنیم.

این موفقیت است، مگر نه؟ من که این‌طور فکر می‌کردم.

جنبهٔ منفی قضیه اتفاقی است که پس از پایان برنامه افتاد. تقریباً هیچ‌کدام از ایده‌هایی که آزمایش کرده بودیم دوام نداشت. منصفانه بخواهم بگویم، در طی این دورهٔ یک‌ماهه، ما به افراد کمک کردیم بیشتر به باشگاه سر بزنند. مطالعهٔ ما نشان داد که آدم‌ها، از طریق تکرار و پاداش، می‌توانند حدود یک‌چهارم تا یک‌سوم از این بیشتر باشگاه‌رفتن را به عادتی ماندگار تبدیل کنند. ولی ما می‌خواستیم تکنیک‌هایی ارزان و انقلابی برای تشویق به ورزش پیدا کنیم که رفتار آدم‌ها را برای سال‌ها تغییر دهد، اما موفق نشده بودیم. آنجلا به همین خاطر فکر می‌کرد شکست خورده‌ایم.

من، بااینکه از موفقیت کوتاه‌مدتمان خوشحال بودم، ناامیدی آنجلا از این موضوع را درک می‌کردم که نتوانسته بودیم مداخلات چهارهفته‌ای بیشتری با فواید ماندگار پیدا کنیم. ما دقیقاً مهم‌ترین موانع درونی ورزش منظم، ازجمله لذت‌بخش ندانستن ورزش، بی‌حالی و فراموشی، را پیدا کرده بودیم و به خیلی از آن‌ها مستقیماً پرداخته بودیم. بنابراین نمی‌دانستم مشکل از کجاست. گیج و مبهوت بودم. با دوستم، کوین وُلپ[۲۸۶]، تماس گرفتم. او اقتصاددانی برجسته و پزشک است که به تشکیل یکی از موفق‌ترین گروه‌های تحقیقاتی در زمینهٔ اقتصاد رفتاری کاربردی در جهان کمک کرده است.(۴)

می‌خواستم نظر او را بدانم. به نظر او چرا ما آن‌قدر در تغییر رفتار پایدار ناموفق بودیم؟

کوین جمله‌ای حکیمانه و فراموش‌نشدنی به من گفت: «ما پزشکان وقتی تشخیص می‌دهیم بیمارمان دیابت دارد این‌طور نیست که یک ماه به او انسولین بدهیم، بعد آن را متوقف کنیم و انتظار داشته باشیم درمان شود».(۵) پزشکان می‌دانند بیماری‌های مزمن نیاز به درمان مادام‌العمر دارند. چرا فکر می‌کنیم تغییر رفتار فرق دارد؟

ای وای من! حرف کوین به‌قدری واضح و بدیهی بود که خجالت‌زده شدم از اینکه چنین سؤالی از او پرسیدم.

مطالعاتِ پشت‌سرهم (ازجمله مطالعهٔ خودم) نشان داده است تغییر رفتاری که منجر به تحول شود بیشتر شبیه به درمان یک بیماری مزمن است تا جوش پوستی. امکان ندارد کمی پماد رویش بمالید و انتظار داشته باشید برای همیشه برطرف شود. موانع درونی تغییر رفتار که در این کتاب توضیح داده‌ام (موانعی مثل وسوسه‌ها، فراموش‌کاری، اعتمادبه‌نفس کم و تنبلی) مثل علامت‌های یک بیماری مزمن هستند؛ این‌طور نیست که به محض شروع درمان از بین بروند. آن‌ها بخشی از طبیعت انسان هستند و

نیاز به توجه مداوم دارند.

یکی از مطالعاتی که این موضوع را به‌خوبی نشان می‌دهد روی ده‌ها هزار خانواده‌ای انجام شد که از سازمانی به نام اُپاور[۲۸۷] گزارش مصرف انرژی دریافت می‌کردند. اُپاور، به‌صورت ماهانه یا فصلی، به خانه‌هایی که مصرف انرژی‌شان بهینه است گزارش می‌دهد که در مقایسه با همسایه‌هایشان چقدر انرژی مصرف کرده‌اند.(۶) با توجه به تأثیرگذاری هنجارهای اجتماعی، جای تعجب نیست که بدانیم اُپاور با صرف هزینه‌ای بسیار کم، و صرفاً با اطلاع‌رسانی به مشتریان پرمصرف دربارهٔ اینکه مصرفشان از هنجار محله‌شان بیشتر است، توانسته میلیون‌ها نفر از آن‌ها را قانع به صرفه‌جویی کند.

این مطالعه، که به نظرم بسیار جذاب است، الگوی مصرف انرژی مشتریان را بعد از پایان دریافت این گزارش‌ها هم بررسی کرد.

بعد از دو سال، وقتی بعضی از خانواده‌ها به‌طور تصادفی انتخاب شدند تا دیگر این گزارش‌ها برایشان ارسال نشود، باز هم از آن‌هایی که هیچ‌وقت چنین گزارش‌هایی دریافت نکرده بودند کمتر انرژی مصرف می‌کردند. ولی نسبت به آن‌هایی که همچنان گزارش‌ها را دریافت می‌کردند مصرف انرژی بیشتری داشتند. این خانواده‌ها، وقتی بعد از دو سال دریافتِ گزارش از اُپاور کنار گذاشته می‌شدند، سالانه ۱۰ تا ۲۰ درصد از صرفه‌جویی‌شان کاسته می‌شد. و این اتفاق بعد از دو سال پایبندی به یک عادت بود. تصور

کنید اگر فقط یک ماه گزارش دریافت کرده بودند چه می‌شد. این همان اتفاقی است که برای مطالعهٔ من و آنجلا افتاد.

این مطالعه هم، مثل مطالعهٔ ما با همکاری باشگاه‌های تناسب اندامِ ۲۴ ساعته، نشان می‌دهد کارهایی که برای تسهیل تغییر رفتار انجام می‌دهیم غالباً نتایج مثبت و پایداری دارد. ولی اگر تلاش‌ها متوقف شود، باید انتظار برگشت رفتار به حالت قبلی را داشته باشیم (و هرچه تلاش‌ها زودتر متوقف شود، باید انتظار برگشت بیشتری داشته باشیم).

به همین خاطر، وقتی تلاش‌ها برای تسهیل تغییر متوقف می‌شود، می‌توان به نیمهٔ پر یا خالی لیوان نگاه کرد. من ترجیح می‌دهم به نیمهٔ پر لیوان نگاه کنم که تغییر ماندگار را امکان‌پذیر می‌داند. نکتهٔ کلیدی اینجاست که، همان‌طور که کوین پیشنهاد کرد، تغییر را به چشم مشکلی مزمن ببینیم، نه موقت.

وقتی می‌خواهید برای غلبه بر موانع درونیِ تغییر از ابزارهایی که در این کتاب معرفی شد استفاده کنید، به یاد داشته باشید که نباید فقط یک بار و دو بار در ماه، یا یک سال و دو سال از آن‌ها استفاده کنید، بلکه همیشه باید آن‌ها را به کار ببرید، یا حداقل تا زمانی که دیگر تمایلی به دست‌یافتن به هدف

اولیه‌تان نداشته باشید.

دانشجویم، کارن هررا که قبلاً با او آشنا شدید، می‌داند وقتی موانعِ تغییر درونی است، کلید موفقیت این است که مجموعه‌ای از راهکارها را شخصی‌سازی کنید و تغییر را چالشی مزمن ببینید، نه موقت. او وقتی به دانشگاه آمد، مشتاق بود تا از چنین شروع تازه‌ای برای سالم‌تر زندگی کردن استفاده کند و توانست به کمک یک متخصص تغذیه رویکردی را پیش بگیرد که احساس کند از همیشه شادتر و سالم‌تر شده است. او، سال‌ها پس از شروع مسیرش، هنوز به‌طور مرتب برای وزن‌کشی (که در او پاسخگویی ایجاد می‌کند) با همان متخصص تغذیه دیدار می‌کند، برای داشتن تغذیهٔ سالم و ورزش برنامه‌ریزی می‌کند، میزان کالری مصرفی‌اش را با نرم‌افزار رصد می‌کند و برای مقاومت در برابر وسوسه‌ها از راهبردهای پیچیده استفاده می‌کند، مثلاً قبل از رفتن به مراسم‌هایی در دانشگاه که در آن‌ها پیتزا و پیراشکی مجانی به دانشجویان چشمک می‌زند شکمش را با غذاهای سالم پر می‌کند، قبل از اینکه با دوستانش به رستوران برود غذاهای سالم را در منوی آنلاین از پیش‌سفارش می‌دهد و علاقه‌اش به شیرینی را با خوردن اسموتی و ماست موردعلاقه‌اش ارضا می‌کند.(۷) خوشبختانه، به مرور زمان، تناسب اندام برای کارن راحت‌تر شده است. او توانسته است، با تکیه بر گلچینی از تکنیک‌های علمی و قابل‌اعتماد، بر

موانعی که بر سر راه سلامتی قرار دارد غلبه کند و تغییراتش را پایدار نگه دارد.

من هم مثل کارن فکر می‌کنم حفظ تغییرات در برابر موانع درونی بسیار راحت‌تر از شروع این تغییرات است. خودم توانسته‌ام، با راهبردهایی که در این کتاب نام بردم، در زندگی‌ام تغییر ایجاد کنم -با مشروط‌سازی وسوسه‌ها ورزش را جذاب کرده‌ام تا خوش‌اندام باقی بمانم، خودم را در میان دوستان و همکارانی قرار داده‌ام که به من باور دارند و الگوهایی هستند برای بالابردن اعتمادبه‌نفس و گسترش بلندپروازی‌هایم، با استفاده از شروع تازه به مصاف چالش‌های جدید رفته‌ام (مثلاً نوشتن همین کتاب را همان روزی آغاز کردم که خانه خریدم)، و برای اینکه بدقولی نکنم برنامه‌های مبتنی بر نشانه درست کرده‌ام.

از وقتی که آموزهٔ بِرَد گیلبرت به آندره آغاسی -کلید موفقیتْ شناخت حریف است- را به کار گرفته‌ام، به بهترین نتایج دست پیدا کرده‌ام. برای غلبه بر موانع، استفاده از راهبردهای شخصی‌سازی‌شده بهتر از دنبال کردن یک نسخهٔ عمومی است. وقتی بازی را یاد گرفتید، فقط کافی است تکنیک‌هایی را که برایتان جواب داده‌اند ادامه دهید تا در مسیر بمانید.

البته گاهی هم موانع تغییر عوض می‌شوند، همان‌طور که در تنیس رقیبتان می‌تواند در وسط بازی راهبردش را تغییر دهد و شما را مجبور به ارزیابی دوبارهٔ شرایط کند. بنابراین شاید لازم باشد هرازگاهی رویکردتان را عوض کنید. خیلی مواقع دانشجویانی که می‌خواهند مسیر تازه‌ای را آغاز کنند پیش من می‌آیند و از این موضوع شکایت دارند که نمی‌توانند کار را شروع کنند یا اعتمادبه‌نفس پایینی دارند، اما تنها کمی بعد می‌فهمند که کار را شروع کرده‌اند و توانایی ادامهٔ مسیر را هم دارند، منتها انگار دارند به‌زور کار می‌کنند. هروقت احساس کردید متوقف شده‌اید، به این سؤال برگردید که چه چیزی دارد مانع پیشرفتتان می‌شود. شاید موانع تغییر کرده باشد و لازم باشد برنامهٔ جدیدی برای بازی تهیه کنید. پزشکان می‌دانند که برنامهٔ درمانی بیماران باید در طول زمان بازتنظیم شود؛ تغییر هم به همین شکل است.

البته گاهی هم پیش می‌آید که هدف را تعیین می‌کنید ولی، علی‌رغم تنظیم رویکرد و استفاده از همهٔ ترفندهای این کتاب (یعنی کلمه به کلمهٔ این کتاب)، باز هم می‌بینید به چیزی که دلتان می‌خواهد نمی‌رسید. مثلاً فرض کنید دلتان می‌خواهد عادت جدیدی را برای رفتن به باشگاه ایجاد کنید، اما از پس آن برنمی‌آیید. وقتی می‌بینید که در رسیدن به هدفتان ناکام شده‌اید، باید یک قدم به عقب

برگردید، اوضاع را دوباره ارزیابی کنید، و به‌جای اینکه خودتان را اذیت کنید نگاه کلی‌تری به شرایط داشته باشید.

بیشتر هدف‌ها صرفاً وسیله‌ای برای هدفی بزرگ‌تر هستند. رفتن به باشگاه فقط یکی از راه‌های رسیدن به تناسب اندام است. اگر هدف بزرگ‌ترتان تناسب اندام باشد، می‌توانید از راه‌های دیگری نیز برای رسیدن به آن استفاده کنید. می‌توانید سر کار از میزِ تردمیلی استفاده کنید، به تیم بسکتبال بپیوندید، موقع ناهار ورزش سبکی انجام دهید، شیوهٔ رفت‌وآمدتان را عوض کنید، یا با استفاده از نرم‌افزار در خانه ورزش کنید. شاید برای شما رفتن به باشگاه بهترین راه برای تناسب اندام نباشد و راه دیگری باعث موفقیتتان شود.

اگر برای رسیدن به هدف از همهٔ ترفندهای ممکن استفاده کرده‌اید ولی نتیجه نگرفته‌اید، وقتش رسیده است که راه جدیدی پیش بگیرید و به فکر شروع تازه‌ای باشید. موانع پیش رویتان نه‌تنها به راه‌حل‌های شخصی‌سازی‌شده نیاز دارند، بلکه باید اهدافتان را نیز با توجه به نقاط قوت و ضعفتان شخصی‌سازی کنید. نقطه‌ضعف‌های هرکسی متفاوت است و هدفی که برای یک نفر مثل کاری پرزحمت است برای کسی دیگر لذت‌بخش است، و مری پاپینز به ما یاد داده است که پیداکردن راهی که از آن لذت ببرید

معجزه می‌کند.

با پیش‌گرفتن رویکردی شخصی‌سازی‌شده، که مناسب شما و شرایطتان باشد، تغییر در چنگ شماست. امیدوارم این کتاب، در هر قدم از مسیر، راهنمایتان باشد. شواهد و تجربه نشان داده است با تشخیص موانع درونی و استفادهٔ مداوم از راه‌حل‌های گلچین‌شده واقعاً می‌توانید از جایی که هستید به جایی که می‌خواهید باشید برسید.

پی‌نوشت‌ها

مقدمه

۱. Andre Agassi, Open: An Autobiography (New York: Vintage Books, ۲۰۰۹), ۱۰۱.

۲. McCarton Ackerman, "Andre Agassi: From Rebel to Philosopher," ATP Tour, July ۹, ۲۰۲۰, accessed August ۳۱, ۲۰۲۰, www.atptour.com/en/news/atp-heritage-agassi-no-۱-fedex-atprankings.

۳. Steve Tignor, "۱۹۸۹: Image Is Everything—Andre Agassi's Infamous Ad,"

Tennis.com, August ٣٠, ٢٠١٥, accessed October ١, ٢٠٢٠, www.tennis.com/progame/٢٠١٥/٠٨/image-everything-andre-agassis-infamous-ad/٥٥٤٢٥.

٤. Agassi, Open. ١٧٢.

٥. Agassi, Open, ١٧٢.

٦. Andre Agassi Rankings History, ATP Tour, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.atptour.com/en/players/andre-agassi/a٠٩٢/rankings-history.

٧. "TENNIS; Agassi Has Streisand, but Loses Bollettieri," New York Times, July ١٠, ١٩٩٣, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.nytimes.com/١٩٩٣/٠٧/١٠/sports/tennis-agassi-hasstreisand-but-loses-bollettieri.html.

٨. Agassi, Open, ١٧٩.

٩. Agassi, Open, ١٨٥.

١٠. Brad Gilbert Rankings History, ATP Tour, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.atptour.com/en/players/brad-gilbert/g٠١۶/rankings-history.

١١. Gilbert Rankings History, ATP Tour.

١٢. Brad Gilbert, Winning Ugly (New York: Fireside, ١٩٩٣).

١٣. ٩. Agassi, Open, ١٨٥.

١۴. Agassi, ١٨۶.

١۵. Jen Vafidis, "Andre Agassi: Remembering Tennis Legend's Golden

Olympic Moment," Rolling Stone, July ٢٧, ٢٠١٦, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.rollingstone.com/culture/culture-sports/andre-agassi-remembering-tennis-legends-goldenolympic-moment-٢٤٨٧٦٥.

١٦. Agassi, Open, ٢٨.

١٧. Agassi, Open, ١٨٧.

١٨. "Winning Ugly: Mental Warfare in Tennis—Tales from Tour and Lessons from the Master," Publishers Weekly, June ١٩٩٣, accessed October ١, ٢٠٢٠, www.publishersweekly.com/٩٧٨-١-٥٥٩٧٢-١٦٩-١.

١٩. Agassi, Open, ١٨٧.

٢٠. Agassi, ١٨٨.

٢١. Robin Finn, "U.S. Open '٩٤; The New Agassi Style Now Has Substance," New York Times, September ١٢, ١٩٩٤, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.nytimes.com/١٩٩٤/٠٩/١٢/sports/us-open-٩٤-the-new-agassi-style-now-has-substance.html.

٢٢. "U.S. Open Prize Money Progression," ESPN, July ١١, ٢٠١٢, accessed August ٣١, ٢٠٢٠, www.espn.com/espn/wire/_/section/tennis/id/٨١٥٧٣٣٢.

٢٣. Finn, "U.S. Open '٩٤."

٢٤. Agassi, Open, ١٩٦.

٢٥. Agassi, ١٩٦.

٢٦. Finn, "U.S. Open '٩٤."

٢٧. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, "Libertarian Paternalism," ٢٧. American Economic Review ٩٣, no. ٢ (٢٠٠٣): ١٧٥–٧٩, DOI: ١٠.١٢٥٧/٠٠٠٢٨٢٨٠٣٣٢١٩٤٧٠٠١.

٢٨. Steven A. Schroeder, "We Can Do Better—Improving the Health of the American People," New England Journal of Medicine ٣٥٧, no. ١٢ (٢٠٠٧): ١٢٢١–٢٨, DOI: ١٠.١٠٥٦/NEJMsa٠٧٣٣٥٠.

٢٩. Behavior Change for Good Initiative, "Creating Enduring Behavior Change," Wharton School, University of Pennsylvania, accessed February ٣, ٢٠٢٠. https://bcfg.wharton.upenn.edu.

٣٠. David S. Yeager, Paul Hanselman, Gregory M. Walton, Jared S. Murray, Robert Crosnoe, Chandra Muller, Elizabeth Tipton et al., "A National Experiment Reveals Where a Growth Mindset Improves Achievement,"

Nature ٥٧٣, no. ٧٧٧٤ (٢٠١٩): ٣٦٤–٦٩, DOI: ١٠.١٠٣٨/s٤١٥٨٦-٠١٩-١٤٦٦-y.

٣١. Daniella Meeker, Tara K. Knight, Mark W. Friedberg, Jeffrey A. Linder, Noah J. Goldstein, Craig R. Fox, Alan Rothfeld, Guillermo Diaz, and Jason N. Doctor, "Nudging Guideline-Concordant Antibiotic Prescribing: A Randomized Clinical Trial," JAMA Internal Medicine ١٧٤, no. ٣ (٢٠١٤): ٤٢٥–٣١, DOI: ١٠.١٠٠١/jamainternmed.٢٠١٣.١٤١٩١.Daniella Meeker, Tara K. Knight, Mark W. Friedberg, Jeffrey A. Linder, Noah J. Goldstein, Craig R. Fox, Alan Rothfeld, Guillermo Diaz, and Jason N. Doctor, "Nudging Guideline-Concordant Antibiotic Prescribing: A Randomized Clinical Trial," JAMA Internal Medicine ١٧٤, no. ٣ (٢٠١٤): ٤٢٥–٣١, DOI: ١٠.١٠٠١/jamainternmed.٢٠١٣.١٤١٩١.

٣٢. Aneesh Rai, Marissa Sharif, Edward Chang, Katherine L. Milkman, and Angela Duckworth, "The Benefits of Specificity and Flexibility on

Goal-Directed Behavior over Time" (working paper, ٢٠٢٠).

٣٣. John Beshears, Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Shlomo Benartzi, "Using Fresh Starts to Nudge Increased Retirement Savings" (working paper, ٢٠٢٠).

٣٤. John Beshears, Hae Nim Lee, Katherine L. Milkman, Robert Mislavsky, and Jessica Wisdom, "Creating Exercise Habits: The Trade-Off between Flexibility and Routinization," Management Science (October ٢٠٢٠), https://doi.org/١٠.١٢٨٧/mnsc.٢٠٢٠.٣٧٠٦.

٣٥. Eric M. VanEpps, Julie S. Downs, and George Loewenstein, "Advance Ordering for Healthier Eating? Field Experiments on the Relationship between the Meal Order–Consumption Time Delay and Meal Content," Journal of Marketing Research ٥٣, no. ٣ (٢٠١٦): ٣٦٩–٨٠, DOI:

١٠.١٥٠٩/jmr.١٤.٠٢٣٤.

٣٦. Hal E. Hershfield, Stephen Shu, and Shlomo Benartzi, "Temporal Reframing and Participation in a Savings Program: A Field Experiment," Marketing Science ٣٩, no. ٦ (٢٠٢٠): ١٠٣٣–١٢٠١, https://doi.org/١٠.١٢٨٧/mksc.٢٠١٩.١١٧٧.

٣٧. David W. Nickerson and Todd Rogers. "Do You Have a Voting Plan?: Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making," Psychological Science ٢١, no. ٢ (٢٠١٠): ١٩٤–٩٩, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٩٥٦٧٩٧٦٠٩٣٥٩٣٢٦.

۳۸. Agassi Rankings History, ATP Tour.

۳۹. John Berkok, "On This Day: Andre Agassi Takes over Top Spot for the First Time in ۱۹۹۵," Tennis.com, April ۱۰, ۲۰۲۰, accessed September ۳۰, ۲۰۲۰, www.tennis.com/progame/۲۰۲۰/۰۴/on-this-day-andre-agassi-reaches-world-no-۱-first-time-۱۹۹۵-۲۵thanniversary/۸۸۳۳۲.

۱.شروع

۱. Google Inc., Form ۱۰-K for the fiscal year ended December ۳۱, ۲۰۱۱ (filed January ۲۶, ۲۰۱۲), ۲۵, accessed March ۳۱, ۲۰۲۰, www.sec.gov/Archives/edgar/data/۱۲۸۸۷۷۶/۰۰۰۱۱۹۳۱۲۵۱۲۰۲۵۳۳۶/d۲۶۰۱۶۴d۱۰k.htm#toc۲۶۰۱۶۴_۸.

٢. Shai Bernstein, Timothy McQuade, and Richard Townsend, "Do Household Wealth Shocks Affect Productivity? Evidence from Innovative Workers During the Great Recession," National Bureau of Economic Research, working paper w٢٤٠١١ (November ٢٠١٧), DOI: ١٠.٣٣٨٦/w٢٤٠١١.

٣. Timothy Gubler, Ian Larkin, and Lamar Pierce, "Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity," Management Science ٦٤, no. ١١ (November ٢٠١٨): ٤٩٦٧–٨٧, DOI: ١٠.١٢٨٧/mnsc.٢٠١٧.٢٨٨٣.

٤. Prasad Setty, conversation with the author at Google PiLab Research Summit, Mountain View, California, May ١١, ٢٠١٢.

٥. Rebecca J. Mitchell and Paul Bates, "Measuring Health-Related Productivity Loss," Population Health Management ١٤, no. ٢ (April ٢٠١١):

۹۳–۹۸, DOI: ۱۰.۱۰۸۹/pop.۲۰۱۰.۰۰۱۴.

۶. Prasad Setty, conversation.

۷. GBD ۲۰۱۳ Mortality and Causes of Death Collaborators, "Global, Regional, and National Age–Sex Specific All-Cause and Cause-Specific Mortality for ۲۴۰ Causes of Death, ۱۹۹۰–۲۰۱۳: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study ۲۰۱۳," The Lancet ۳۸۵, no. ۹۹۶۳ (January ۲۰۱۵): ۱۱۷–۷۱, DOI: ۱۰.۱۰۱۶/s۰۱۴۰-۶۷۳۶ (۱۴) ۶۱۶۸۲-۲.

۸. "Infant Mortality," Centers for Disease Control and Prevention, last reviewed March ۲۷, ۲۰۱۹, accessed July ۹, ۲۰۲۰, www.cdc.gov/reproductivehealth/maternalinfanthealth/infantmortality.htm
.

٩. Marian Willinger, Howard J. Hoffman, and Robert B. Hartford, "Infant Sleep Position and Risk for Sudden Infant Death Syndrome: Report of Meeting Held January ١٣ and ١٤, ١٩٩٤, National Institutes of Health, Bethesda, MD," Pediatrics ٩٣, no. ٥ (١٩٩٤): ٨١٤–٨١٩.

١٠. Felicia L. Trachtenberg, Elisabeth A. Haas, Hannah C. Kinney, Christina Stanley, and Henry F. Krous, "Risk Factor Changes for Sudden Infant Death Syndrome after Initiation of Back-to-Sleep Campaign," Pediatrics ١٢٩, no. ٤ (March ٢٠١٢): ٦٣٠–٣٨, DOI: ١٠.١٥٤٢/peds.٢٠١١-١٤١٩.

١١. Bryan Bollinger, Phillip Leslie, and Alan Sorensen, "Calorie Posting in Chain Restaurants," American Economic Journal: Economic Policy ٣, no. ١ (February ٢٠١١): ٩١–١٢٨, DOI: ١٠.١٢٥٧/pol.٣.١.٩١.

١٢. Centers for Disease Control and Prevention, "CDC's Advisory Committee

on Immunization Practices (ACIP) Recommends Universal Annual Influenza Vaccination," accessed May ۱۷, ۲۰۱۹, www.cdc.gov/media/pressrel/۲۰۱۰/r۱۰۰۲۲۴.htm.

۱۳. Katherine M. Harris, Jürgen Maurer, Lori Uscher-Pines, Arthur L. Kellermann, and Nicole Lurie, "Seasonal Flu Vaccination: Why Don't More Americans Get It?" RAND Corporation, ۲۰۱۱, accessed May ۱۷, ۲۰۱۹, www.rand.org/pubs/research_briefs/RB۹۵۷۲.html.

۱۴. Centers for Disease Control and Prevention, "Flu Vaccination Coverage, United States, ۲۰۱۶–۱۷ Influenza Season," accessed May ۱۷, ۲۰۱۹, www.cdc.gov/flu/fluvaxview/coverage-۱۶۱۷estimates.htm.

۱۵. American Academy of Pediatrics, "Reducing Sudden Infant Death with 'Back to Sleep,'" accessed May ۱۷, ۲۰۱۹,

www.aap.org/en-us/advocacy-and-policy/aap-healthinitiatives/٧-great-achievements/Pages/Reducing-Sudden-Infant-Death-with-Back-to-.aspx.

١٦. Scott Harrison, Thirst (New York: Crown Publishing, ٢٠١٨), ٤٩–٥٣.

١٧. Michael S. Shum, "The Role of Temporal Landmarks in Autobiographical Memory Processes," Psychological Bulletin ١٢٤, no. ٣ (November ١٩٩٨): ٤٢٣–٤٢, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٣٣-٢٩٠٩.١٢٤.٣.٤٢٣.

١٨. Christopher J. Bryan, Gregory M. Walton, Todd Rogers, and Carol S. Dweck, "Motivating Voter Turnout by Invoking the Self," PNAS ١٠٨, no. ٣١ (August ٢٠١١): ١٢٦٥٣–٥٦, DOI: ١٠.١٠٧٣/pnas.١١٠٣٣٤٣١٠٨.

١٩. Susan A. Gelman and Gail D. Heyman, "Carrot-Eaters and Creature-Believers: The Effects of Lexicalization on Children's Inferences

about Social Categories," Psychological Science ١٠, no. ٦ (١٩٩٩): ٤٨٩–٩٣, DOI: ١٠.١١١١/١٤٦٧-٩٢٨٠.٠٠١٩٤.

٢٠. Gregory M. Walton and Mahzarin R. Banaji, "Being What You Say: The Effect of Essentialist Linguistic Labels on Preferences," Social Cognition ٢٢, no. ٢ (٢٠٠٤): ١٩٣–٢١٣, DOI: ١٠.١٥٢١/soco.٢٢.٢.١٩٣.٣٥٤٦٣.

٢١. Katy Milkman, "A Clean Slate," Choiceology, January ٧, ٢٠١٩, accessed December ٢٠, ٢٠١٩, www.schwab.com/resource-center/insights/content/choiceology-season-٢-episode-٥.

٢٢. John C. Norcross, Marci S. Mrykalo, and Matthew D. Blagys, "'Auld lang Syne': Success Predictors, Change Processes, and Self-Reported Outcomes of New Year's Resolvers and Nonresolvers," Journal of Clinical Psychology

۵۸, no. ۴ (April ۲۰۰۲): ۳۹۷–۴۰۵, DOI: ۱۰.۱۰۰۲/jclp.۱۱۵۱.

۲۳. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Jason Riis, "The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior," Management Science ۶۰, no. ۱۰ (June ۲۰۱۴): ۱–۲۰, DOI: ۱۰.۱۲۸۷/mnsc.۲۰۱۴.۱۹۰۱.

۲۴. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Jason Riis, "Put Your Imperfections behind You: Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings," Psychological Science ۲۶, no. ۱۲ (November ۲۰۱۵): ۱۹۲۷–۳۶, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۹۵۶۷۹۷۶۱۵۶۰۵۸۱۸.

۲۵. Wendy Liu, "Focusing on Desirability: The Effect of Decision Interruption and Suspension on Preferences," Journal of Consumer Research ۳۵, no. ۴ (December ۲۰۰۸): ۶۴۰–۵۲, DOI: ۱۰.۱۰۸۶/۵۹۲۱۲۶.

٢٦. Bob Pass, telephone conversation with the author, January ٣١, ٢٠٢٠.

٢٧. Todd F. Heatherton and Patricia A. Nichols, "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change," Personality and Social Psychology Bulletin ٢٠, no. ٦ (December ١٩٩٤): ٦٦٤–٧٥, DOI: ١٠.١١٧٧/٠١٤٦١٦٧٢٩٤٢٠٦٠٠٥.

٢٨. Shaun Larcom, Ferdinand Rauch, and Tim Willems, "The Benefits of Forced Experimentation: Striking Evidence from the London Underground Network," Quarterly Journal of Economics ١٣٢, no. ٤ (November ٢٠١٧): ٢٠١٩–٥٥, DOI: ١٠.١٠٩٣/qje/qjx٠٢٠.

٢٩. Wendy Wood, Leona Tam, and Melissa Guerrero-Witt, "Changing Circumstances, Disrupting Habits," Journal of Personality and Social Psychology ٨٨, no. ٦ (June ٢٠٠٥): ٩١٨–٣٣, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٢٢-٣٥١٤.٨٨.٦.٩١٨.

٣٠. Dai et al., "The Fresh Start Effect," ١–٢٠.

٣١. Hengchen Dai, "A Double-Edged Sword: How and Why Resetting Performance Metrics Affects Motivation," Organizational Behavior and Human Decision Processes ١٤٨ (September ٢٠١٨): ١٢–٢٩, DOI: ١٠.١٠١٦/j.obhdp.٢٠١٨.٠٦.٠٠٢.

٣٢. Orlando Cabrera stats, ESPN, accessed June ٨, ٢٠٢٠, www.espn.com/mlb/player/stats/_/id/٣٧٣٩/orlando-cabrera.

٣٣. Jarrod Saltalamacchia stats, ESPN, accessed February ٨, ٢٠٢٠, www.espn.com/mlb/player/stats/_/id/٢٨٦٦٣/jarrod-saltalamacchia.

٣٤. Hengchen Dai, "A Double-Edged Sword," ١٢–٢٩.

٣٥. Daniel Acland and Matthew R. Levy, "Naivete, Projection Bias, and Habit

Formation in Gym Attendance," Management Science ۶۱, no. ۱ (January ۲۰۱۵): ۱۴۶–۱۶۰, DOI: ۱۰.۱۲۸۷/mnsc.۲۰۱۴.۲۰۹۱.

۳۶. Katherine L. Milkman, Julia A. Minson, and Kevin G. M. Volpp, "Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling," Management Science ۶۰, no. ۲ (November ۲۰۱۳): ۲۸۳–۹۹, DOI: ۱۰.۱۲۸۷/mnsc.۲۰۱۳.۱۷۸۴.

۳۷. Richard H. Thaler and Shlomo Benartzi, "Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving," Journal of Political Economy ۱۱۲, no. S۱ (۲۰۰۴): S۱۶۴–S۱۸۷, DOI: ۱۰.۱۰۸۶/۳۸۰۰۸۵.

۳۸. John Beshears, Katherine Milkman, Hengchen Dai, and Shlomo Benartzi, "Using Fresh Starts to Nudge Increased Retirement Savings" (working paper, ۲۰۲۰).

٣٩. Dai et al., "Put Your Imperfections behind You," ١٩٢٧–٣٦.

٤٠. Dai et al., "Put Your Imperfections behind You."

٤١. Marie Hennecke and Benjamin Converse, "Next Week, Next Month, Next Year: How Perceived Temporal Boundaries Affect Initiation Expectations," Social Psychological and Personality Science ٨, no. ٨ (March ٢٠١٧): ٩١٨–٢٦, DOI: ١٠.١١٧٧/١٩٤٨٥٥٠٦١٧٦٩١٠٩٩.

٤٢. Mariya Davydenko and Johanna Peetz, "Does It Matter If a Week Starts on Monday or Sunday? How Calendar Format Can Boost Goal Motivation," Journal of Experimental Social Psychology ٨٢ (٢٠١٩): ٢٣١–٣٧, DOI: ١٠.١٠١٦/j.jesp.٢٠١٩.٠٢.٠٠٥.

٤٣. Kathleen Craig and Forbes Finance Council, "The State of Savings in

America," Forbes, February ١٠, ٢٠٢٠, accessed October ٢, ٢٠٢٠, www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/٢٠٢٠/٠٢/١٠/the-state-of-savings-inamerica/#٤٨a٦١d٥d٤٨fb.

٤٤. Beshears et al., "Using Fresh Starts."

٤٥. Prasad Setty, email with the author, July ١, ٢٠١٩.

٤٦. Laszlo Bock, conversation with the author at Humu webinar, July ١٥, ٢٠٢٠.

٤٧. Tara Parker-Pope, "Will Your Resolutions Last Until February?" Well

(blog), New York Times, December ٣١, ٢٠٠٧, accessed September ٢٨, ٢٠٢٠,

http://well.blogs.nytimes.com/٢٠٠٧/١٢/٣١/will-your-resolutions-last-to-

february.

۴۸. Eric Spitznagel, "David Hasselhoff: The Interview," Men's Health, May ۱۷, ۲۰۱۲, accessed June ۲۵, ۲۰۲۰, "http://www.menshealth.com/trending-news/a%DB%B1%DB%B9%DB%B5%DB%B5%DB%B5%DB%B0%DB%B9%DB%B2/davidhasselhoff-interview">www.menshealth.com/trending-news/a۱۹۵۵۵۰۹۲/davidhasselhoff-interview.

۲.تکانشگری

۱. Stockholm Regional Council, "AB Storstockholms LokaltrafikSL och Länet ۲۰۱۸," accessed October ۶, ۲۰۲۰, https://www.sll.se/globalassets/۲.-kollektivtrafik/fakta-om-sl-och-lanet/sl_och_lanet_۲۰۱۸.pdf

٢. Rolighetsteorin, "Piano Stairs—TheFunTheory.com," YouTube video, ١:٤٧, October ٧, ٢٠٠٩, www.youtube.com/watch?time_continue=٩&v=٢lXh٢n٠aPyw.

٣. Rolighetsteorin, "Piano Stairs."

٤. Dena M. Bravata, Crystal Smith-Spangler, Vandana Sundaram, Allison L. Gienger, Nancy Lin, Robyn Lewis, Christopher D. Stave, Ingram Olkin, and John R. Sirard, "Using Pedometers to Increase Physical Activity and Improve Health: A Systematic Review," Journal of the American Medical Association ٢٩٨, no. ١٩ (٢٠٠٧): ٢٢٩٦–٢٣٠٤.

٥. Ted O'Donoghue and Matthew Rabin, "Present Bias: Lessons Learned and to Be Learned," American Economic Review ١٠٥, no. ٥ (٢٠١٥): ٢٧٣–٧٩, DOI: ١٠.١٢٥٧/aer.p٢٠١٥١٠٨٥.

٦. Mary Poppins, directed by Robert Stevenson (١٩٦٤; Burbank, CA: Buena Vista Distribution Company, ١٩٨٠), VHS.

٧. Kaitlin Woolley and Ayelet Fishbach, "For the Fun of It: Harnessing Immediate Rewards to Increase Persistence in Long-Term Goals," Journal of Consumer Research ٤٢, no. ٦ (٢٠١٦): ٩٥٢–٦٦, DOI: ١٠.١٠٩٣/jcr/ucv٠٩٨.

٨. Stefano DellaVigna and Ulrike Malmendier, "Paying Not to Go to the Gym," American Economic Review ٩٦, no. ٣ (٢٠٠٦): ٦٩٤–٧١٩, DOI: ١٠.١٢٥٧/aer.٩٦.٣.٦٩٤.

٩. Justin Reich and José Ruipérez-Valiente, "The MOOC Pivot," Science ٣٦٣, no. ٦٤٢٣ (٢٠١٩): ١٣٠–٣١, DOI: ١٠.١١٢٦/science.aav٧٩٥٨.

١٠. Klaus Wertenbroch, "Consumption Self-Control by Rationing Purchase

Quantities of Virtue and Vice," Marketing Science ١٧, no. ٤ (١٩٩٨): ٣١٧–٣٧, DOI: ١٠.١٢٨٧/mksc.١٧.٤.٣١٧.

١١. Woolley and Fishbach, "For the Fun of It," ٩٥٢–٦٦.

١٢. Woolley and Fishbach, "For the Fun of It," ٩٥٢–٦٦.

١٣. Cinzia R. De Luca, Stephen J. Wood, Vicki Anderson, Jo-Anne Buchanan, Tina M. Proffitt, Kate Mahony, and Christos Pantelis, "Normative Data from the Cantab. I: Development of Executive Function over the Lifespan," Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology ٢٥, no. ٢ (٢٠١٠): ٢٤٢–٥٤, DOI: ١٠.١٠٧٦/jcen.٢٥.٢.٢٤٢.١٣٦٣٩.

١٤. Katherine L. Milkman, Julia A. Minson, and Kevin G. M. Volpp, "Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation

Bundling," Management Science ۶۰, no. ۲ (November ۲۰۱۳): ۲۸۳–۹۹, DOI: ۱۰.۱۲۸۷/mnsc.۲۰۱۳.۱۷۸۴.

۱۵. Erika L. Kirgios, Graelin H. Mandel, Yeji Park, Katherine L. Milkman, Dena Gromet, Joseph Kay, and Angela L. Duckworth, "Teaching Temptation Bundling to Boost Exercise: A Field Experiment," Organizational Behavior and Human Decision Processes (working paper, ۲۰۲۰).

۱۶. Woolley and Fishbach, "For the Fun of It," ۹۵۲–۶۶.

۱۷. Jana Gallus, telephone conversation with the author, May ۱۷, ۲۰۱۹.

۱۸. Jana Gallus, "Fostering Public Good Contributions with Symbolic Awards: A Large-Scale Natural Field Experiment at Wikipedia," Management Science ۶۳, no. ۱۲, (۲۰۱۷): ۳۹۹۹–۴۰۱۵, DOI:

١٠.١٢٨٧/mnsc.٢٠١٦.٢٥٤٠.

١٩. Kevin Werbach, conversation with the author, Philadelphia, June ٢٥, ٢٠١٩.

٢٠. Katie Gibbs Masters, "٥ Tips to Becoming a 'Savvy' Social Media Marketer," Cisco Blogs, April ٢٢, ٢٠١٣, accessed March ٣٠, ٢٠٢٠, https://blogs.cisco.com/socialmedia/٥-tips-to-becoming-a-savvy-social-media-marketer.

٢١. Oliver Chiang, "When Playing Videogames at Work Makes Dollars and Sense," Forbes, August ٩, ٢٠١٠, https://www.forbes.com/٢٠١٠/٠٨/٠٩/microsoft-workplace-training-technology-videogames.html#٢f٤٠٨a١٧٦b٨٥

٢٢. "Examples of Gamification in the Workplace," Racoon Gang, April ١٩,

٢٠١٨, https://raccoongang.com/blog/examples-gamification-workplace.

٢٣. Ethan R. Mollick and Nancy Rothbard, "Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work," Wharton School Research Paper Series, SSRN (September ٣٠, ٢٠١٤), https://papers.ssrn.com/sol٣/papers.cfm?abstract_id=٢٢٧٧١٠٣.

٢٤. Ethan Mollick, conversation with the author, Philadelphia, June ٢٠, ٢٠١٩.

٢٥. Johan Huizinga, Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture (New York: Roy Publishers, ١٩٥٠), ١٠.

٢٦. Katie Selen and Eric Zimmerman, Rules of Play: Game Design Fundamentals (Cambridge, MA: MIT Press, ٢٠٠٣), ٩٤.

٢٧. Katy Milkman, "A Spoonful of Sugar," Choiceology, May ٢٥, ٢٠٢٠,

accessed October ٥, ٢٠٢٠, https://www.schwab.com/resource-center/insights/content/choiceology-season-٥-episode-٦

٢٨. Mitesh Patel et al., "Effect of a Game-Based Intervention Designed to Enhance Social Incentives to Increase Physical Activity Among Families," JAMA Internal Medicine ١٧٧, no. ١١ (٢٠١٧): ١٥٨٦–٩٣, DOI: ١٠.١٠٠١/jamainternmed.٢٠١٧.٣٤٥٨.

٢٩. Taylor Lorenz, "How Asana Built the Best Company Culture in Tech," Fast Company, last modified March ٢٩, ٢٠١٧, accessed July ٢٣, ٢٠١٩, www.fastcompany.com/٣٠٦٩٢٤٠/how-asana-built-the-best-company-culture-in-tech.

٣٠. "These are the ١٨ Coolest Companies to Work for in NYC," Uncubed, accessed July ٢٣, ٢٠١٩, https://uncubed.com/daily/these-are-the-coolest-companies-to-work-for-innyc.

٣١. Roy Maurer, "Virtual Happy Hours Help Co-Workers, Industry Peers Stay Connected," Society for Human Resource Management, April ٦, ٢٠٢٠, accessed June ٢٤, ٢٠٢٠, https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/virtual-happy-hours-help-coworkers-stay-connected.aspx">https://www.shrm.org/hr-today/

news/hr-news/pages/virtual-happy-hours-help-coworkers-stay-connected.aspx

۳. اهمال کاری

۱. Nava Ashraf, Dean S. Karlan, Wesley Yin, and Marc Shotland, "Evaluating Microsavings Programs: Green Bank of the Philippines (A)," Harvard Business School Case no. ۹۰۹-۰۶۲ (June ۲۰۰۹, revised February ۲۰۱۴), https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=۳۷۴۴۹

۲. Pew Trusts, "What Resources Do Families Have for Financial Emergencies?" Pew Trusts, November ۱۸, ۲۰۱۵, accessed July ۲۶, ۲۰۱۹, https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/issue-briefs/۲۰۱۵/۱۱/emergency-savings-what-resources-do-families-have-for-financial-emergencies

٣. Pew Trusts, "What Resources Do Families Have?"

٤. National Statistical Coordination Board, Population Income and Employment Division and Health Education and Social Welfare Division, Philippine Poverty Statistics (Makati City, Philippines: ٢٠٠٠), https://psa.gov.ph/sites/default/files/١٩٩٧%٢٠Philippine%٢٠Poverty%٢٠Statistics.pdf.

٥. Dean Karlan, email with the author, May ٧, ٢٠٢٠.

٦. Ashraf et al., "Evaluating Microsavings Programs."

٧. Dan Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions (New York: HarperCollins Publishers, ٢٠٠٨), ١٤١.

٨. Dan Ariely and Klaus Wertenbroch, "Procrastination, Deadlines, and

Performance: Self-Control by Precommitment," Psychological Science ١٣, no. ٣ (٢٠٠٢): ٢١٩–٢٤, DOI: ١٠.١١١١/١٤٦٧-٩٢٨٠.٠٠٤٤١.

٩. Nava Ashraf, Dean Karlan, and Wesley Yin, "Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines," Quarterly Journal of Economics ١٢١, no. ٢ (٢٠٠٦): ٦٣٥–٧٢, DOI: ١٠.١١٦٢/qjec.٢٠٠٦.١٢١.٢.٦٣٥.

١٠. Homer, The Odyssey, trans. Robert Fitzgerald (New York: Vintage Books, ١٩٩٠), ٢١٥–١٦.

١١. Adèle Hugo and Charles E. Wilbour, Victor Hugo, by a Witness of His Life (New York: Carleton, ١٨٦٤), ١٥٦.

١٢. Robert Henry Strotz, "Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility

Maximization," Review of Economic Studies ٢٣, no. ٣ (١٩٥٥): ١٦٥–٨٠, DOI: ١٠.١٠٠٧/٩٧٨-١-٣٤٩-١٥٤٩٢-٠_١٠.

١٣. Richard H. Thaler and Hersh M. Shefrin, "An Economic Theory of Self-Control," Journal of Political Economy ٨٩, no. ٢ (١٩٨١): ٣٩٢–٤٠٦, DOI: ١٠.١٠٨٦/٢٦٠٩٧١.

١٤. Thomas Schelling, Strategies of Commitment and Other Essays (Cambridge, MA: Harvard University Press, ٢٠٠٦).

١٥. Todd Rogers, Katherine L. Milkman, and Kevin G. Volpp, "Commitment Devices: Using Initiatives to Change Behavior," Journal of the American Medical Association ٣١١, no. ٢٠ (٢٠١٤): ٢٠٦٥–٦٦, DOI: ١٠.١٠٠١/jama.٢٠١٤.٣٤٨٥.

١٦. Moment app, "Moment: Less Phone, More Real Life," Apple,

https://inthemoment.io.

۱۷. Ryan Ocello, "Self-Exclusion List Violations Remain a Small but Persistent Problem for PA Land-Based Casinos," Penn Bets, February ۱۴, ۲۰۱۸, accessed July ۲۶, ۲۰۱۹, www.pennbets.com/mohegan-sun-pa-self-exclusion-violations.

۱۸. Ashraf, Karlan, and Yin, "Tying Odysseus to the Mast," ۶۳۵–۷۲.

۱۹. Dean Karlan, email conversation with the author, February ۱۵, ۲۰۲۰

۲۰. Dan Ariely and Klaus Wertenbroch, "Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment," Psychological Science ۱۳, no. ۳ (۲۰۰۲): ۲۱۹–۲۴, DOI: ۱۰.۱۱۱۱/۱۴۶۷-۹۲۸۰.۰۰۴۴۱.

٢١. Katherine L. Milkman, Julia A. Minson, and Kevin G. M. Volpp, "Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling," Management Science ٦٠, no. ٢ (November ٢٠١٣): ٢٨٣–٩٩, DOI: ١٠.١٢٨٧/mnsc.٢٠١٣.١٧٨٤.

٢٢. Jordan Goldberg, lecture at Wharton School at University of Pennsylvania, February ٢١, ٢٠١٩.

٢٣. "Biography: Jordan Goldberg," Expert Word/Author Index, stickK, accessed October ٧, ٢٠٢٠, www.stickk.com/blogs/author?authorId=٣١&category=expertWord.

٢٤. Nick Winter, telephone conversation with the author, July ١٥, ٢٠١٩.

٢٥. Nick Winter, "The Motivation Hacker," nickwinter.net, April ٦, ٢٠١٣,

accessed December ١٢, ٢٠١٩, www.nickwinter.net/the-motivation-hacker.

٢٦. Nick Winter, The Motivation Hacker (self-published, ٢٠١٣).

٢٧. Xavier Giné, Dean Karlan, and Jonathan Zinman, "Put Your Money Where Your Butt Is: A Commitment Contract for Smoking Cessation," American Economic Journal: Applied Economics ٢, no. ٤ (٢٠١٠): ٢١٣–٣٥, DOI: ١٠.١٢٥٧/app.٢.٤.٢١٣.

٢٨. Heather Royer, Mark Stehr, and Justin Sydnor, "Incentives, Commitments, and Habit Formation in Exercise: Evidence from a Field Experiment with Workers at a Fortune ٥٠٠ Company," American Economic Journal: Applied Economics ٧, no. ٣ (٢٠١٥): ٥١–٨٤, DOI: ١٠.١٢٥٧/app.٢٠١٣٠٣٢٧.

٢٩. Leslie K. John, George Loewenstein, Andrea B. Troxel, Laurie Norton,

Jennifer E. Fassbender, and Kevin G. Volpp, "Financial Incentives for Extended Weight Loss: A Randomized, Controlled Trial," Journal of General Internal Medicine ۲۶, no. ۶ (۲۰۱۱): ۶۲۱-۲۶, DOI: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۶۰۶-۰۱۰-۱۶۲۸-y.

۳۰. Janet Schwartz, Daniel Mochon, Lauren Wyper, Josiase Maroba, Deepak Patel, and Dan Ariely, "Healthier by Precommitment," Psychological Science ۲۵, no. ۲ (۲۰۱۴): ۵۳۸–۴۶, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۹۵۶۷۹۷۶۱۳۵۱۰۹۵۰.

۳۱. A. Mark Fendrick, Arnold S. Monto, Brian Nightengale, and Matthew Sarnes, "The Economic Burden of Non-Influenza-Related Viral Respiratory Tract Infection in the United States," Archives of Internal Medicine ۱۶۳, no. ۴ (۲۰۰۳): ۴۸۷–۹۴, DOI: ۱۰.۱۰۰۱/archinte.۱۶۳.۴.۴۸۷.

۳۲. Daniella Meeker, Tara K. Knight, Mark W. Friedberg, Jeffrey A. Linder, Noah J. Goldstein, Craig R. Fox, Alan Rothfeld, Guillermo Diaz, and Jason N.

Doctor, "Nudging Guideline-Concordant Antibiotic Prescribing: A Randomized Clinical Trial," JAMA Internal Medicine ١٧٤, no. ٣ (٢٠١٤): ٤٢٥–٣١, DOI: ١٠.١٠٠١/jamainternmed.٢٠١٣.١٤١٩١.

٣٣. Rogers et al., "Commitment Devices," ٢٠٦٥–٦٦.

٣٤. Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance (Stanford, CA: Stanford University Press, ١٩٦٢).

٣٥. Karen Herrera, telephone conversation with the author, November ٢٢, ٢٠١٩.

٣٦. Aneesh Rai, Marissa Sharif, Edward Chang, Katherine L. Milkman, and Angela Duckworth, "The Benefits of Specificity and Flexibility on Goal-Directed Behavior over Time" (working paper, ٢٠٢٠).

٣٧. Hal Hershfield, Stephen Shu, and Shlomo Benartzi, "Temporal Reframing and Participation in a Savings Program: A Field Experiment," Marketing Science ٣٩, no. ٦ (٢٠٢٠): ١٠٣٣–١٢٠١, DOI: ١٠.١٢٨٧/mksc.٢٠١٩.١١٧٧.

٣٨. Marshall Corvus, "Why the Self-Help Industry Is Dominating the U.S.," Medium, February ٢٤, ٢٠١٩, accessed July ٢٦, ٢٠١٩, https://medium.com/s/story/no-please-help-yourself-٩٨١٠٥٨f٣b٧cf.

٣٩. Ted O'Donoghue and Matthew Rabin, "Doing It Now or Later," American Economic Review ٨٩, no. ١ (١٩٩٩): ١٠٣–٢٤, DOI: ١٠.١٢٥٧/aer.٨٩.١.١٠٣.

۴۰. Ariely and Wertenbroch, "Procrastination, Deadlines, and Performance," ۲۱۹–۲۴.

۴۱. Hengchen Dai, David Mao, Kevin G. Volpp, Heather E. Pearce, Michael J. Relish, Victor F. Lawnicki, and Katherine L. Milkman, "The Effect of Interactive Reminders on Medication Adherence: A Randomized Trial," Preventive Medicine ۱۰۳ (October ۲۰۱۷): ۹۸–۱۰۲, DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.ypmed.۲۰۱۷.۰۷.۰۱۹.

۴.فراموش کاری

۱. "Disease Burden of Influenza," Centers for Disease Control and Prevention, updated October ۱, ۲۰۲۰, accessed October ۵, ۲۰۲۰, www.cdc.gov/flu/about/burden/index.html.

٢. "The ٢٠٠٩ H١N١ Pandemic: Summary Highlights, April ٢٠٠٩–April ٢٠١٠," Centers for Disease Control and Prevention, updated June ١٦, ٢٠١٠, accessed October ٢, ٢٠٢٠, www.cdc.gov/h١n١flu/cdcresponse.htm.

٣. Giuliana Viglione, "How Many People Has the Coronavirus Killed?" Nature, September ١, ٢٠٢٠, accessed October ٢, ٢٠٢٠, www.nature.com/articles/d٤١٥٨٦-٠٢٠-٠٢٤٩٧-w.

٤. Prashant Srivastava, conversation with the author, September ٢٠٠٩.

٥. "Dow Jones Industrial Average, June ٢٠٠٧ to June ٢٠٠٨,"Wall Street Journal, accessed February ١٢, ٢٠٢٠, www.wsj.com/marketdata/quotes/index/DJIA/historical-prices.

٦. Andrew Glass, "Barack Obama Defeats John McCain, November ٤, ٢٠٠٨,"

Politico, November ۴, ۲۰۱۵, accessed October ۸, ۲۰۲۰, www.politico.com/story/۲۰۱۵/۱۱/this-day-in-politics-nov-۴-۲۰۰۸-۲۱۵۳۹۴.

۷. Michael Cooper and Dalia Sussman, "McCain and Obama Neck and Neck, Poll Shows," New York Times, August ۲۱, ۲۰۰۸, accessed October ۲, ۲۰۲۰, www.nytimes.com/۲۰۰۸/۰۸/۲۱/world/americas/۲۱iht-poll.۴.۱۵۵۱۹۷۳۵.html.

۸. "What Is the Electoral College?" National Archives, last reviewed December ۲۳, ۲۰۱۹, accessed March ۳۰, ۲۰۲۰, www.archives.gov/electoral-college/about.

۹. Federal Elections Commission, "۲۰۰۰ Presidential General Election Results," updated December ۲۰۰۱, accessed October ۶, ۲۰۲۰, https://web.archive.org/web/۲۰۱۲۰۹۱۲۰۸۳۹۴۴/http://www.fec.gov/pubrec/۲۰۰۰presgeresults.htm.

١٠. Drew DeSilver, "U.S. Trails Most Developed Countries in Voter Turnout," Pew Research Center, May ٢١, ٢٠١٨, www.pewresearch.org/fact-tank/٢٠١٨/٠٥/٢١/u-s-voterturnout-trails-most-developed-countries.

١١. Todd Rogers and Masahiko Aida, "Vote Self-Prediction Hardly Predicts Who Will Vote, and Is (Misleadingly) Unbiased," American Politics Research ٤٢, no. ٣ (September ٢٠١٣): ٥٠٣–٢٨, DOI: ١٠.١١٧٧/١٥٣٢٦٧٣X١٣٤٩٦٤٥٣.

١٢. Peter Gollwitzer, Frank Wieber, Andrea L. Myers, and Sean M. McCrae, "How to Maximize Implementation Intention Effects," Then a Miracle Occurs: Focusing on Behavior in Social Psychological Theory and Research, ed. Christopher R. Agnew (New York: Oxford University Press, ٢٠٠٩): ١٣٧–٦٧.

١٣. Todd Rogers, email with the author, August ٨, ٢٠١٩.

١٤. Judy Chevalier, email with the author, September ١٢, ٢٠١٩.

١٥. "Adults Forget Three Things a Day, Research Finds," Telegraph, July ٢٣, ٢٠٠٩, www.telegraph.co.uk/news/uknews/٥٨٩١٧٠١/Adults-forget-three-things-a-day-researchfinds.html.

١٦. Hermann Ebbinghaus, Memory: A Contribution to Experimental Psychology, trans. H. A. Ruger and C. E. Bussenius (New York: Teachers College, Columbia University, ١٩١٣/١٨٨٥).

١٧. Lee Averell and Andrew Heathcote, "The Form of the Forgetting Curve and the Fate of Memories," Journal of Mathematical Psychology ٥٥, no. ١

(February ٢٠١١): ٢٥–٣٥, DOI: ١٠.١٠١٦/j.jmp.٢٠١٠.٠٨.٠٠٩.

١٨. Dean Karlan, email to the author, April ١, ٢٠١٩.

١٩. Peter G. Szilagyi, Clayton Bordley, Julie C. Vann, Ann Chelminksi, Ronald M. Kraus, Peter A. Margolis, and Lance Rodewald. "Effect of Patient Reminder/Recall Interventions on Immunization Rates: A Review," Journal of the American Medical Association ٢٨٤, no. ١٤ (November ٢٠٠٠): ١٨٢٠–٢٧, DOI: ١٠.١٠٠١/jama.٢٨٤.١٤.١٨٢٠.

٢٠. Peter A. Briss, Lance E. Rodewald, Alan Hinman, Sergine Ndiaye, and Sheree M. Williams, "Reviews of Evidence Regarding Interventions to Improve Vaccination Coverage in Children, Adolescents, and Adults," American Journal of Preventive Medicine ١٨, no. ١ (January ٢٠٠٠): ٩٧–١٤٠, DOI: ١٠.١٠١٦/S٠٧٤٩-٣٧٩٧ (٩٩) ٠٠١١٨-X.

٢١. Alan S. Gerber, Donald P. Green, and Christopher Larimer, "Social Pressure and Voter Turnout: Evidence from a Large-Scale Field Experiment," American Political Science Review ١٠٢, no. ١ (February ٢٠٠٨): ٣٣–٤٨. DOI: ١٠.١٠١٧/S٠٠٠٣٠٥٥٤٠٨٠٨٠٠٩X.

٢٢. Dean Karlan, Margaret McConnell, Sendhil Mullainathan, and Jonathan Zinman, "Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving," Management Science ٦٢, no. ١٢ (December ٢٠١٦): ٣٣٩٣–٣٤١١, DOI: ١٠.١٢٨٧/mnsc.٢٠١٥.٢٢٩٦.

٢٣. John Austin, Sigurdur O. Sigurdsson, and Yonata S. Rubin. "An Examination of the Effects of Delayed Versus Immediate Prompts on Safety Belt Use," Environment and Behavior ٣٨, no. ١ (January ٢٠٠٦): ١٤٠–٤٩. DOI: ١٠.١١٧٧/٠٠١٣٩١٦٥٠٥٢٧٦٧٤٤.

٢٤. Peter Gollwitzer and Veronika Brandstatter, "Implementation Intentions and Effective Goal Pursuit," Journal of Personality and Social Psychology ٧٣, no. ٣ (July ١٩٩٧): ١٨٦–٩٩, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٢٢-٣٥١٤.٧٣.١.١٨٦.

٢٥. Peter Gollwitzer, "Implementations Intentions: Strong Effects of Simple Plans, "American Psychologist ٥٤, no. ٧ (١٩٩٩): ٤٩٣–٥٠٣, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٠٣ ٠٦٦X.٥٤.٧.٤٩٣.

٢٦. Douglas Hintzman, "Repetition and Memory," Psychology of Learning and Motivation ١٠ (١٩٧٦): ٤٧–٩١, DOI: ١٠.١٠١٦/S٠٠٧٩-٧٤٢١ (٠٨) ٦٠٤٦٤-٨.

٢٧. Marcel Proust, In Search of Lost Time, trans. John Sturrock (London: Penguin, ٢٠٠٣).

٢٨. Todd Rogers and Katherine L. Milkman, "Reminders through

Association," Psychological Science ٢٧, no. ٧ (May ٢٠١٦): ٩٧٣–٨٦, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٩٥٦٧٩٧٦١٦٦٤٣٠٧١.

٢٩. Unknown, Rhetorica ad Herennium (London: Loeb Classic Library, ١٩٥٤),accessed June ٢٤, ٢٠٢٠, http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Rhetorica_ad_Herennium/١*.html.

٣٠. Jennifer McCabe, "Location, Location, Location! Demonstrating the Mnemonic Benefit of the Method of Loci," Teaching of Psychology ٤٢, no. ٢ (February ٢٠١٥): ١٦٩–٧٣, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٠٩٨٦٢٨٣١٥٥٧٣١٤٣.

٣١. Tom Ireland, "'Hello, Can We Count on Your Vote?' How I Hit the Phones for Three Different Parties," The Guardian, May ٦, ٢٠١٥, accessed October ٢, ٢٠٢٠,

www.theguardian.com/politics/٢٠١٥/may/٠٦/hello-can-we-count-your-vote-phone-canvassing-forthree-parties-election.

٣٢. "Phone Calls from Political Parties and Candidates," Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, modified April ٣, ٢٠٢٠, accessed October ٢, ٢٠٢٠, https://crtc.gc.ca/eng/phone/rce-vcr/phone.htm.

٣٣. Vindu Goel and Suhasini Raj, "In 'Digital India,' Government Hands Out Free Phones to Win Votes," New York Times, November ١٨, ٢٠١٨, accessed October ٢, ٢٠٢٠, www.nytimes.com/٢٠١٨/١١/١٨/technology/india-government-free-phones-election.html.

٣٤. Johannes Bergh, Dag Arne Christensen, and Richard E. Matland, "When

Is a Reminder Enough? Text Message Voter Mobilization in a European Context," Political Behavior (٢٠١٩), DOI: ١٠.١٠٠٧/s١١١٠٩-٠١٩-٠٩٥٧٨-١.

٣٥. "Political Calls You Might Receive," Australian Communications and Media Authority, updated January ٢٩, ٢٠١٨, accessed October ٢, ٢٠٢٠, www.donotcall.gov.au/consumers/consumer-overview/political-calls-you-might-receive.

٣٦. Todd Rogers, telephone conversation with the author, July ٢٦, ٢٠١٩.

٣٧. David Nickerson and Todd Rogers, "Do You Have A Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making," Psychological Science ٢١, no. ٢ (February ٢٠١٠): ١٩٤–٩٩, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٩٥٦٧٩٧٦٠٩٣٥٩٣٢٦.

٣٨. Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, "Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates," Proceedings of the National Academy of

Sciences ١٠٨, no. ٢٦ (June ٢٠١١): ١٠٤١٥–٢٠, DOI: ١٠.١٠٧٣/pnas.١١٠٣١٧٠١٠٨.

٣٩. Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian, "Planning Prompts as a Means of Increasing Preventative Screening Rates," Preventive Medicine ٥٦, no. ١ (January ٢٠١٣): ٩٢–٩٣, DOI: ١٠.١٠١٦/j.ypmed.٢٠١٢.١٠.٠٢١.

٤٠. Jason Riis, conversation with the author, Philadelphia, October ١٦, ٢٠١٩.

٤١. Lloyd Thomas, conversation with the author, London, June ٢٧, ٢٠١٩.

٤٢. Paschal Sheeran, Thomas L. Webb, and Peter M. Gollwitzer, "The Interplay between Goal Intentions and Implementation Intention," Personality and Social Psychology Bulletin ٣١, no.١ (January ٢٠٠٥): ٨٧–٩٨, DOI: ١٠.١١٧٧/٠١٤٦١٦٧٢٠٤٢٧١٣٠٨.

۴۳. Amy N. Dalton and Stephen A. Spiller, "Too Much of a Good Thing: The Benefits of Implementation Intentions Depend on the Number of Goals," Journal of Consumer Research ۳۹, no. ۳ (October ۲۰۱۲): ۶۰۰–۱۴, DOI: ۱۰.۱۰۸۶/۶۶۴۵۰۰.

۴۴. Atul Gawande, The Checklist Manifesto (New York: Macmillan, ۲۰۱۰).

۴۵. Alex B. Haynes, Thomas G. Weiser, William R. Berry et al., "A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population," New England Journal of Medicine ۳۶۰, no. ۵ (۲۰۰۹): ۴۹۱–۹۹, DOI: ۱۰.۱۰۵۶/NEJMsa۰۸۱۰۱۱۹.

۴۶. Kirabo Jackson and Henry Schneider, "Checklists and Work Behavior: A Field Experiment," American Economic Journal: Applied Economics ۷, no. ۴ (October ۲۰۱۵): ۱۳۶–۶۸, DOI: ۱۰.۱۲۵۷/app.۲۰۱۴۰۰۴۴.

۴۷. Todd Rogers, telephone conversation with the author, July ۲۶, ۲۰۱۹.

۴۸. Prashant Srivastava, telephone conversation with the author, July ۲۶, ۲۰۱۹.

۵. تنبلی

۱. Steve Honeywell, telephone conversation with the author, December ۱۸, ۲۰۱۹.

۲. Mitesh Patel, lecture at Wharton School at University of Pennsylvania, April ۱۱, ۲۰۱۹.

۳. Mitesh S. Patel, Susan C. Day, Scott D. Halpern, C. William Hanson, Joseph R. Martinez, Steven Honeywell, and Kevin G. Volpp, "Generic Medication Prescription Rates after Health System–Wide Redesign of

Default Options within the Electronic Health Record," JAMA Internal Medicine ١٧۶, no. ۶ (٢٠١۶): ٨۴٧–۴٨, DOI: ١٠.١٠٠١/jamainternmed.٢٠١۶.١۶٩١.

۴. The Little Red Hen, ed. Diane Muldrow (New York: Golden Books, ١٩۵۴).

۵. Aesop, "The Ant and the Grasshopper," Aesop's Fables, ١٨۶٧, Lit٢Go, accessed October ۵, ٢٠٢٠, https://etc.usf.edu/lit٢go/٣۵/aesops-fables/٣۶۶/-the-ant-and-thegrasshopper.

۶. Herbert Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (New York: Free Press, ١٩۴۵), ١٢٠.

٧. Patel, lecture.

٨. "The Nudge Unit," Penn Medicine, accessed October ۵, ٢٠٢٠,

https://nudgeunit.upenn.edu.

٩. Richard Thaler and Cass Sunstein, Nudge (New Haven, CT: Yale University Press, ٢٠٠٨).

١٠. Brigitte C. Madrian and Dennis F. Shea, "The Power of Suggestion: Inertia in ٤٠١ (k) Participation and Savings Behavior," Quarterly Journal of Economics ١١٦, no. ٤ (٢٠٠١): ١١٤٩–٨٧, DOI: ١٠.٢١٣٩/ssrn.٢٢٣٦٣٥.

١١. M. Kit Delgado, Francis S. Shofer, Mitesh S. Patel et al., "Association between Electronic Medical Record Implementation of Default Opioid Prescription Quantities and Prescribing Behavior in Two Emergency Departments," Journal of General Internal Medicine ٣٣, no. ٤ (٢٠١٨): ٤٠٩–١١, DOI: ١٠.١٠٠٧/s١١٦٠٦-٠١٧-٤٢٨٦-٥.

١٢. John Peters, Jimikaye Beck, Jan Lande, Zhaoxing Pan, Michelle Cardel, Keith Ayoob, and James O. Hill, "Using Healthy Defaults in Walt Disney World Restaurants to Improve Nutritional Choices," Journal of the Association for Consumer Research ١, no. ١ (٢٠١٦): ٩٢–١٠٣, DOI: ١٠.١٠٨٦/٦٨٤٣٦٤.

١٣. Gretchen B. Chapman, Meng Li, Helen Colby, and Haewon Yoon, "Opting In vs Opting Out of Influenza Vaccination," Journal of the American Medical Association ٣٠٤, no. ١ (٢٠١٠): ٤٣–٤٤. DOI: ١٠.١٠٠١/jama.٢٠١٠.٨٩٢.

١٤. Kareem Haggag and Giovanni Paci, "Default Tips," American Economic Journal: Applied Economics ٦, no. ٣ (July ٢٠١٤): ١–١٩, DOI: ١٠.١٢٥٧/app.٦.٣.١.

١٥. Katy Milkman, "Creatures of Habit," Choiceology, November ١٨, ٢٠١٩, accessed December ١٨, ٢٠١٩,

www.schwab.com/resourcecenter/insights/content/choiceology-season-۴-episode-۶.

۱۶. George F. Loewenstein, Elke U. Weber, Christopher K. Hsee, and Ned Welch, "Risk as Feelings," Psychological Bulletin ۱۲۷, no. ۲ (March ۲۰۰۱): ۲۶۷–۸۶, DOI: ۱۰.۱۰۳۷/۰۰۳۳-۲۹۰۹.۱۲۷.۲.۲۶۷.

۱۷. Wendy Wood and David Neal, "A New Look at Habits and the Habit-Goal Interference," Psychological Review ۱۱۴, no. ۴ (October ۲۰۰۷): ۸۴۳–۶۳, DOI: ۱۰.۱۰۳۷/۰۰۳۳-۲۹۵X.۱۱۴.۴.۸۴۳.

۱۸. Milkman, "Creatures of Habit."

۱۹. B. F. Skinner, "Operant Behavior," American Psychologist ۱۸, no. ۸ (۱۹۶۳): ۵۰۳–۱۵, DOI: ۱۰.۱۰۳۷/h۰۰۴۵۱۸۵.

٢٠. Gary Charness and Uri Gneezy, "Incentives to Exercise," Econometrica ٧٧, no. ٣ (٢٠٠٩): ٩٠٩–٣١, DOI: ١٠.٣٩٨٢/ECTA٧٤١٦.

٢١. Charles Duhigg, The Power of Habit (New York: Random House, ٢٠١٢).

٢٢. James Clear, Atomic Habits (New York: Avery, Penguin Random House, ٢٠١٨).

٢٣. Brian M. Galla and Angela L. Duckworth, "More than Resisting Temptation: Beneficial Habits Mediate the Relationship between Self-Control and Positive Life Outcomes," Journal of Personality and Social Psychology ١٠٩, no. ٣ (٢٠١٥): ٥٠٨–٢٥, DOI: ١٠.١٠٣٧/pspp٠٠٠٠٢٦.

٢٤. Ian Larkin Timothy and Lamar Pierce, "Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity,"

Management Science ۶۴, no. ۱۱ (June ۲۰۱۸): ۴۹۶۷–۸۷, DOI: ۱۰.۲۱۳۹/ssrn.۲۸۱۱۷۸۵.

۲۵. Taylor L. Brooks, Howard Leventhal, Michael S. Wolf, Rachel O'Conor, Jose Morillo, Melissa Martynenko, Juan P. Wisnivesky, and Alex D. Federman, "Strategies Used by Older Adults with Asthma for Adherence to Inhaled Corticosteroids," Journal of General Internal Medicine ۲۹, no. ۱۱ (۲۰۱۴): ۱۵۰۶–۱۲, DOI: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۶۰۶-۰۱۴-۲۹۴۰-۸.

٢٦. Karyn Tappe, Ellen Tarves, Jayme Oltarzewski, and Deirdra Frum, "Habit Formation among Regular Exercisers at Fitness Centers: An Exploratory Study," Journal of Physical Activity and Health ١٠, no. ۴ (٢٠١٣): ۶٠٧–١٣, DOI: ١٠.١١٢٣/jpah.١٠.۴.۶٠٧.

٢٧. David T. Neal, Wendy Wood, Mengju Wu, and David Kurlander, "The Pull of the Past," Personality and Social Psychology Bulletin ٣٧, no. ١١ (٢٠١١): ١۴٢٨–٣٧, DOI: ١٠.١١٧٧/٠١۴۶١۶٧٢١١۴١٩٨۶٣.

٢٨. Milkman, "Creatures of Habit."

٢٩. Shepard Siegel, Riley E. Hinson, Marvin D. Krank, and Jane McCully, "Heroin Overdose Death: Contribution of Drug-Associated Environmental Cues," Science ٢١۶, no. ۴۵۴۴ (١٩٨٢): ۴٣۶–٣٧, DOI: ١٠.١١٢۶/science.٧٢٠٠٢۶٠.

٣٠. John Beshears, Hae Nim Lee, Katherine L. Milkman, and Rob Mislavsky, "Creating Exercise Habits Using Incentives: The Trade-Off between Flexibility and Routinization," Management Science (forthcoming).

٣١. Walter Isaacson, Benjamin Franklin: An American Life (New York: Simon & Schuster, ٢٠٠٣), ٤٣–٤٤.

٣٢. Gina Trapani, "Jerry Seinfeld's Productivity Secret," Lifehacker, July ٢٤, ٢٠٠٧, accessed July ٢٤, ٢٠١٩, https://lifehacker.com/jerry-seinfelds-productivity-secret-٢٨١٦٢٦.

٣٣. Lora E. Burke et al., "Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature," Journal of the American Dietetic Association ١١١, no. ١ (٢٠١١): ٩٢–١٠٢, DOI: ١٠.١٠١٦/j.jada.٢٠١٠.١٠.٠٠٨.

۳۴. Jackie Silverman and Alixandra Barasch, "On or Off Track: How (Broken) Streaks Affect Consumer Decisions" (working paper, ۲۰۲۰).

۳۵. Gaby Judah, Benjamin Gardner, and Robert Aunger, "Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation," British Journal of Health Psychology ۱۸, no. ۲ (۲۰۱۳): ۳۳۸–۵۳, DOI: ۱۰.۱۱۱۱/j.۲۰۴۴-۸۲۸۷.۲۰۱۲.۰۲۰۸۶.x.

۶. اعتماد به نفس

۱. Katy Milkman in conversation with Max Bazerman, Boston, MA, ۲۰۰۷.

۲. Paul Barreira, Matthew Basilico, and Valentin Bolotnyy, "Graduate Student Mental Health: Lessons from American Economics Departments" (working paper, ۲۰۱۸),

https://scholar.harvard.edu/files/bolotnyy/files/bbb_mentalhealth_paper.pdf.

٣. Katy Milkman, email to Max Bazerman, January ٨, ٢٠١٢.

٤. Max Bazerman, email with the author, January ١٣, ٢٠١٢.

٥. Lauren Eskreis-Winkler, telephone conversation with the author, November ١, ٢٠١٩.

٦. Katy Milkman, "Your Own Advice," Choiceology, October ٧, ٢٠١٩, accessed December ٢٠, ٢٠١٩, www.schwab.com/resourcecenter/insights/content/choiceology-season-٤-episode-٣.

٧. Albert Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral

Change," Psychological Review ٨۴, no. ٢ (١٩٧٧): ١٩١, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٣٣-٢٩۵X.٨۴.٢.١٩١.

٨. Michael P. Carey and Andrew D. Forsyth, "Teaching Tip Sheet: Self-Efficacy," American Psychological Association (٢٠٠٩), accessed June ٢۵, ٢٠٢٠, www.apa.org/pi/aids/resources/education/self-efficacy.

٩. Bandura, "Self-Efficacy," ١٩١.

١٠. Jennifer A. Linde, Alexander J. Rothman, Austin S. Baldwin, and Robert W. Jeffery, "The Impact of Self-Efficacy on Behavior Change and Weight Change among Overweight Participants in a Weight Loss Trial," Health Psychology ٢۵, no. ٣ (٢٠٠۶): ٢٨٢ ٩١, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٢٧٨-۶١٣٣.٢۵.٣.٢٨٢.

١١. Robert W. Lent, Steven D. Brown, and Kevin C. Larkin, "Relation of

Self-Efficacy Expectations to Academic Achievement and Persistence," Journal of Counseling Psychology ٣١, no. ٣ (١٩٨٤): ٣٥٦–٦٢, DOI: ١٠.١٠٣٧/٠٠٢٢-٠١٦٧.٣١.٣.٣٥٦.

١٢. Craig R. M. McKenzie, Michael J. Liersch, and Stacey R. Finkelstein, "Recommendations Implicit in Policy Defaults," Psychological Science ١٧, no. ٥ (May ٢٠٠٦): ٤١٤–٢٠, DOI: ١٠.١١١١/j.١٤٦٧-٩٢٨٠.٢٠٠٦.٠١٧٢١.x.

١٣. Lauren Eskreis-Winkler, Ayelet Fishbach, and Angela L. Duckworth, "Dear Abby: Should I Give Advice or Receive It?" Psychological Science ٢٩, no. ١١ (٢٠١٨): ١٧٩٧–٨٠٦, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٩٥٦٧٩٧٦١٨٧٩٥٤٧٢.

١٤. Lauren Eskreis-Winkler, Katherine L. Milkman, Dena M. Gromet, and Angela L. Duckworth, "A Large-Scale Field Experiment Shows Giving Advice Improves Academic Outcomes for the Advisor," Proceedings of the National

Academy of Sciences ١١۶, no. ٣٠ (٢٠١٩): ١۴٨٠٨–١٠, DOI: ١٠.١٠٧٣/pnas.١٩٠٨٧٧٩١١۶.

١۵. E. Aronson, "The Power of Self-Persuasion." American Psychologist ۵۴, no. ١١, (١٩٩٩): ٨٧۵–٨۴, DOI: ١٠.١٠٣٧/h٠٠٨٨١٨٨.

١۶. Milkman, "Your Own Advice."

١٧. Linda Babcock, Maria P. Recalde, Lise Vesterlund, and Laurie Weingart, "Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability," American Economic Review ١٠٧, no. ٣ (٢٠١٧): ٧١۴–۴٧, DOI: ١٠.١٢۵٧/aer.٢٠١۴١٧٣۴.

١٨. Alcoholics Anonymous General Service Conference, Questions & Answers on Sponsorship, Alcoholics Anonymous World Services, Inc., ٢٠١٧, accessed October ۵, ٢٠٢٠, www.aa.org/assets/en_us/p-١۵_Q&AonSpon.pdf.

١٩. Yang Song, George Loewenstein, and Yaojiang Shi, "Heterogeneous Effects of Peer Tutoring: Evidence from Rural Chinese Middle Schools," Research in Economics ٧٢, no. ١ (٢٠١٨): ٣٣–٤٨, DOI: ١٠.١٠١٦/j.rie.٢٠١٧.٠٥.٠٠٢.

٢٠. Alia J. Crum and Ellen J. Langer, "Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect," Psychological Science ١٨, no. ٢ (٢٠٠٧): ١٦٥–٧١, DOI: ١٠.١١١١/j.١٤٦٧-٩٢٨٠.٢٠٠٧.٠١٨٦٧.x.

٢١. Anton de Craen, Ted Kaptchuk, Jan Tijssen, and J. Kleijnen, "Placebos and Placebo Effects in Medicine: Historical Overview," Journal of the Royal Society of Medicine ٩٢, no. ١٠ (October ١٩٩٩): ٥١١–١٥, DOI: ١٠.١١٧٧/٠١٤١٠٧٦٨٩٩٠٩٢٠١٠٠٥.

٢٢. Alison Wood Brooks, "Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement," Journal of Experimental Psychology: General ١٤٣,

no. ٣ (٢٠١٤): ١١٤٤, DOI: ١٠.١٠٣٧/a٠٠٣٥٣٢٥.

٢٣. Catherine Good, Joshua Aronson, and Michael Inzlicht, "Improving Adolescents' Standardized Test Performance: An Intervention to Reduce the Effects of Stereotype Threat," Journal of Applied Developmental Psychology ٢٤, no. ٦ (٢٠٠٣): ٦٤٥–٦٢, DOI: ١٠.١٠١٦/j.appdev.٢٠٠٣.٠٩.٠٠٢.

٢٤. Alia J. Crum, William R. Corbin, Kelly D. Brownwell, and Peter Salovey, "Mind over Milkshakes: Mindsets, Not Just Nutrients, Determine Ghrelin Response," Health Psychology ٣٠, no. ٤ (٢٠١١): ٤٢٤–٢٩, DOI: ١٠.١٠٣٧/a٠٠٢٣٤٦٧.

٢٥. David Mikkelson, "The Unsolvable Math Problem," Snopes, December ٤, ١٩٩٦, accessed December ١٢, ٢٠١٩, www.snopes.com/fact-check/the-unsolvable-math-problem.

٢٦. Jack and Suzy Welch, "Are Leaders Born or Made? Here's What's Coachable—and What's Definitely Not," LinkedIn, May ١, ٢٠١٦, accessed December ٢٠, ٢٠١٩, www.linkedin.com/pulse/leaders-born-made-heres-whats-coachable-definitely-jack-welch.

٢٧. Matthew Futterman, "Seattle Seahawks Coach Pete Carroll Wants to Change Your Life," Chicago Tribune, January ١٠, ٢٠٢٠, accessed November ٢٠, ٢٠١٩, www.chicagotribune.com/sports/national-sports/sns-nyt-seattle-seahawks-pete-carroll-wantschange-your-life-٢٠٢٠٠١١٠-v٦movm٤yufgkdb٦٧cz٣m٢qx٦ia-story.html.

٢٨. Winona Cochran and Abraham Tesser, "The 'What the Hell' Effect: Some Effects of Goal Proximity and Goal Framing on Performance," Striving and

Feeling: Interactions among Goals, Affect, and Self-Regulation, eds. Leonard L. Martin and Abraham Tesser (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, ١٩٩٦), ٩٩–١٢٠.

٢٩. Marissa A. Sharif and Suzanne B. Shu, "The Benefits of Emergency Reserves: Greater Preference and Persistence for Goals That Have Slack with a Cost," Journal of Marketing Research ٥٤, no. ٣ (June ٢٠١٧): ٤٩٥–٥٠٩, DOI: ١٠.١٥٠٩/jmr.١٥.٠٢٣١.

٣٠. Carol S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success, updated edition (New York: Random House, ٢٠١٦).

٣١. Dweck, Mindset.

٣٢. David S. Yeager, Paul Hanselman, Gregory M. Walton et al., "A National Experiment Reveals Where a Growth Mindset Improves Achievement," Nature ٥٧٣, no. ٧٧٧٤ (٢٠١٩): ٣٦٤–٦٩, DOI: ١٠.١٠٣٨/s٤١٥٨٦-٠١٩-١٤٦٦-y.

٣٣. Harvard Business Review Staff, "How Companies Can Profit from a 'Growth Mindset,'" Harvard Business Review, November ٢٠١٤, accessed October ٦, ٢٠٢٠, https://hbr.org/٢٠١٤/١١/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset.

٣٤. Carol S. Dweck, "Mindsets and Human Nature: Promoting Change in the Middle East, the Schoolyard, the Racial Divide, and Willpower," American Psychologist ٦٧, no. ٨ (٢٠١٢): ٦١٤–٢٢, DOI: ١٠.١٠٣٧/a٠٠٢٩٧٨٣.

٣٥. Claude M. Steele, "The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self," Advances in Experimental Social Psychology ٢١, no. ٢ (١٩٨٨): ٢٦١–٣٠٢, DOI: ١٠.١٠١٦/S٠٠٦٥-٢٦٠١ (٠٨) ٦٠٢٢٩-٤.

٣٦. Crystal C. Hall, Jiaying Zhao, and Eldar Shafir, "Self-Affirmation among the Poor," Psychological Science ٢٥, no. ٢ (٢٠١٣): ٦١٩–٢٥, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٩٥٦٧٩٧٦١٣٥١٠٩٤٩.

٣٧. David Shariatmadari, "Daniel Kahneman: 'What would I eliminate if I had a magic wand? Overconfidence,'" The Guardian, July ١٨, ٢٠١٥, accessed October ٦, ٢٠٢٠, www.theguardian.com/books/٢٠١٥/jul/١٨/daniel-kahneman-books-interview.

٣٨. Claudia A. Mueller and Carol S. Dweck, "Praise for Intelligence Can

Undermine Children's Motivation and Performance," Journal of Personality and Social Psychology ۷۵, no. ۱ (۱۹۹۸): ۳۳–۵۲, DOI: ۱۰.۱۰۳۷/۰۰۲۲-۳۵۱۴.۷۵.۱.۳۳.

۷. همرنگی

۱. Scott Carrell, telephone conversation with the author, November ۱۴, ۲۰۱۹.

۲. Noah J. Goldstein and Robert B. Cialdini, "Using Social Norms as a Lever of Social Influence," The Science of Social Influence: Advances and Future Progress (۲۰۰۷): ۱۶۷–۹۲.

۳. Scott E. Carrell, Richard L. Fullerton, and James E. West, "Does Your Cohort Matter? Measuring Peer Effects in College Achievement," Journal of Labor Economics ۲۷, no. ۳ (July ۲۰۰۹): ۴۳۹–۶۴, DOI: ۱۰.۱۰۸۶/۶۰۰۱۴۳.

۴. Esther Duflo and Emmanuel Saez, "The Role of Information and Social

Interactions in Retirement Plan Decisions: Evidence from a Randomized Experiment," Quarterly Journal of Economics ١١٨, no. ٣ (٢٠٠٣): ٨١٥–٤٢, DOI: ١٠.١١٦٢/٠٠٣٣٥٥٣٠٣٦٠٦٩٨٤٣٢.

٥. Bruce Sacerdote, "Peer Effects with Random Assignment: Results for Dartmouth Roommates," Quarterly Journal of Economics ١١٦, no. ٢ (٢٠٠١): ٦٨١–٧٠٤, DOI: ١٠.١١٦٢

/٠٠٣٣٥٥٣٠١٥١١٤٤١٣١.

٦. Lucas C. Coffman, Clayton R. Featherstone, and Judd B. Kessler, "Can Social Information Affect What Job You Choose and Keep?" American Economic Journal: Applied Economics ٩, no. ١ (٢٠١٧): ٩٦–١١٧, DOI: ١٠.١٢٥٧/app.٢٠١٤٠٤٦٨.

٧. Duflo and Saez, "The Role of Information," ٨١٥–٤٢.

٨. Kassie Brabaw, conversation with the author, Philadelphia, PA, June ٢٠١٩.

٩. Lee Ross, David Greene, and Pamela House, "The 'False Consensus Effect': An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes," Journal of Experimental Social Psychology ١٣, no. ٣ (١٩٧٧): ٢٧٩–٣٠١, DOI: ١٠.١٠١٦/٠٠٢٢-١٠٣١ (٧٧) ٩٠٠٤٩-x.

١٠. Katie S. Mehr, Amanda E. Geiser, Katherine L. Milkman, and Angela L. Duckworth, "Copy-Paste Prompts: A New Nudge to Promote Goal Achievement," Journal of the Association for Consumer Research ٥, no. ٣ (٢٠٢٠): ٣٢٩–٣٣٤, DOI: ١٠.١٠٨٦/٧٠٨٨٨٠.

١١. F. Marijn Stok, Denise T. D. de Ridder, Emely de Vet, and John B. F. de

Wit, "Don't Tell Me What I Should Do, but What Others Do: The Influence of Descriptive and Injunctive Peer Norms on Fruit Consumption in Adolescents," British Journal of Health Psychology ١٩, no. ١ (٢٠١٤): ٥٢–٦٤, DOI: ١٠.١١١١/bjhp.١٢٠٣٠.

١٢. Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini, and Vladas Griskevicius, "A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels," Journal of Consumer Research ٣٥, no. ٣ (March ٢٠٠٨): ٤٧٢–٨٢, DOI: ١٠.١٠٨٦/٥٨٦٩١٠.

١٣. Robert M. Bond, Christopher J. Fariss, Jason J. Jones, Adam D. I. Kramer, Cameron Marlow, Jaime E. Settle, and James H. Fowler, "A ٦١-Million-Person Experiment in Social Influence and Political Mobilization," Nature ٤٨٩ (September ٢٠١٢): ٢٩٥–٩٨, DOI: ١٠.١٠٣٨/nature١١٤٢١.

١٤. Solomon E. Asch, "Opinions and Social Pressure," Scientific American ١٩٣, no. ٥ (November ١٩٥٥): ١٧–٢٦, DOI: ١٠.١٠٣٨/scientificamerican١١٥٥-٣١.

١٥. Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience," Journal of Abnormal and Social Psychology ٦٧, no. ٤ (October ١٩٦٣): ٣٧١–٧٨, DOI: ١٠.١٠٣٧/h٠٠٤٠٥٢٥.

١٦. Stanley Milgram, "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority," Human Relations ١٨, no. ١ (١٩٦٥): ٥٧–٧٦, DOI: ١٠.١١٧٧/٠٠١٨٧٢٦٧٦٥٠١٨٠٠١٠٥.

١٧. Scott E. Carrell, Bruce I. Sacerdote, and James E. West, "From Natural Variation to Optimal Policy? The Importance of Endogenous Peer Group Formation," Econometrica ٨١, no. ٣ (May ٢٠١٣): ٨٥٥–٨٢, DOI: ١٠.٣٩٨٢/ECTA١٠١٦٨.

١٨. John Beshears, James J. Choi, David Laibson, Brigette C. Madrian, and Katherine L. Milkman, "The Effect of Providing Peer Information on Retirement Savings Decisions,"Journal of Finance ٧٠, no. ٣ (February ٢٠١٥): ١١٦١–١٢٠١, DOI: ١٠.١١١١/jofi.١٢٢٥٨.

١٩. Cochran and Tesser, "The 'What the Hell' Effect," ٩٩–١٢٠.

٢٠. Alan S. Gerber, Donald P. Green, and Christopher Larimer, "Social Pressure and Voter Turnout: Evidence from a Large-Scale Field Experiment," American Political Science Review ١٠٢, no. ١ (February ٢٠٠٨): ٣٣–٤٨, DOI: ١٠.١٠١٧/S٠٠٠٣٠٥٥٤٠٨٠٨٠٠٩X.

٢١. Dean Karlan and Margaret A. McConnell, "Hey Look at Me: The Effect of Giving Circles on Giving," Journal of Economic Behavior & Organization ١٠٦ (٢٠١٤): ٤٠٢–١٢, DOI: ١٠.١٠١٦/j.jebo.٢٠١٤.٠٦.٠١٣.

۲۲. Chad R. Mortensen, Rebecca Neel, Robert B. Cialdini, Christine M. Jaeger, Ryan P. Jacobson, and Megan M. Ringel, "Trending Norms: A Lever for Encouraging Behaviors Performed by the Minority," Social Psychological and Personality Science ۱۰, no. ۲ (December ۲۰۱۷): ۲۰۱–۱۰, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۱۹۴۸۵۵۰۶۱۷۷۳۴۶۱۵.

۸. تغییر همیشگی

۱. Angela Duckworth, conversation with the author, Philadelphia, PA, ۲۰۱۸.

۲. Katherine L. Milkman et al., "A Mega-Study Approach to Evaluating Interventions" (working paper, ۲۰۲۰).

۳. Brian W. Ward, Tainya C. Clarke, Colleen N. Nugent, and Jeannine S. Schiller, "Early Release of Selected Estimates Based on Data From the ۲۰۱۵

National Health Interview Survey," National Center for Health Statistics (٢٠١٥): ١٢٠, www.cdc.gov/nchs/data/nhis/earlyrelease/earlyrelease٢٠١٦٠٥.pdf.

٤. "Center for Health Incentives and Behavioral Economics," University of Pennsylvania, accessed March ٢٤, ٢٠٢٠. https://chibe.upenn.edu.

٥. Kevin Volpp, telephone conversation with the author, ٢٠١٨.

٦. Hunt Allcott and Todd Rogers, "The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation," TheAmerican Economic Review ١٠٤, no. ١٠ (٢٠١٤): ٣٠٠٣–٧, www.jstor.org/stable/٤٣٤٩٥٣١٢.

٧. Karen Herrera, telephone conversation with the author, November ٢٢,

٢٠١٩.

یادداشت‌ها

[۱←]

choiceology

[۲←]

libertarian paternalism

[۳←]

Behavior Change for Good Initiative

[۴←]

Angela Duckworth

[۵←]

Andre Agassi

[۶←]

Canon

[۷←]

Image is Everything

[۸←]

Grand Slam مهم‌ترین مسابقات تنیس در سال است [ویراستار].

[۹←]

USA Today

[۱۰←]

Brad gilbert

[۱۱←]

Winning Ugly

[۱۲←]

Open

[۱۳←]

U.S. Open

[۱۴←]

ضربه با روی راکت ضربه‌ای است که بازیکن راست‌دست در سمت راستِ خود، و بازیکن چپ‌دست در سمت چپ می‌زند [ویراستار].

[۱۵←]

ضربه‌ای که به‌طور معمول پس از برخورد با زمین ارتفاع کمی می‌گیرد [ویراستار].

[۱۶←]

ضربه‌ای که بازیکن راست‌دست در سمت چپ خود، و بازیکن چپ‌دست در سمت راست خود می‌زند [ویراستار].

[۱۷←]

nudging

[۱۸←]

Richard Thaler

[۱۹←]

Cass Sunstein

[۲۰←]

Wharton

[۲۱←]

شخصیت معروف رمانِ چارلی و کارخانهٔ شکلات‌سازی که صاحب یک کارخانهٔ شکلات‌سازی بزرگ و اسرارآمیز است [مترجم].

[۲۲←]

Mountain View, California

[۲۳←]

Prasad Setty

[۲۴←]

match (k) ۴۰۱: بر اساس این برنامه، پول پس‌اندازشده برای بازنشستگی از سوی کارفرما پرداخت شده و از پرداختی به کارمند پیش از اخذ مالیات کم می‌شود [مترجم].

[۲۵←]

(Sudden infant death syndrome (SIDS

[۲۶←]

National Institutes of Health

[۲۷←]

Hengchen Dai

[۲۸←]

UCLA

[۲۹←]

Jason Riis

[۳۰←]

Scott Harrison

[۳۱←]

Thirst

[۳۲←]

Ray Zahab

[۳۳←]

Yukon Arctic Ultra

[۳۴←]

اولین روز هفته در آمریکا [مترجم]

[۳۵←]

stickK

[۳۶←]

fresh start effect

[۳۷←]

do-over

[۳۸←]

Bob Pass

[۳۹←]

Federal Power Comission

[۴۰←]

great ape

[۴۱←]

staph infection

[۴۲←]

اگر می‌بینید زیاد راجع به تنیس حرف می‌زنم، نترسید -تنیس مضمون غالب این کتاب نیست. ولی باید

اعتراف کنم شرکت در رقابت‌های تنیس در جوانی به من درس‌های زیادی آموخته و بر تفکر و تحقیقم راجع به تغییر رفتار مؤثر بوده است.

[۴۳←]

autobiographical memory

[۴۴←]

Texas A&M

[۴۵←]

(Major League Baseball (MLB

[۴۶←]

لیگ برتر بیسبال آمریکا از دو لیگ با نام‌های لیگ ملی و لیگ آمریکایی تشکیل شده است [مترجم].

[۴۷←]

در تحقیق هنگ‌چن، عملکرد ضعیف این‌طور تعریف شده بود: درصد موفقیت در توپ‌زنی حداقل به میزان یک انحراف استاندارد کمتر از میانگین لیگ در طول یک سال باشد.

[۴۸←]

Boston Red Sox

[۴۹←]

Orlando Cabrera

[۵۰←]

shortstop

[۵۱←]

Montreal Expos

[۵۲←]

در تحقیق هنگ‌چن، عملکرد قوی این‌طور تعریف شده بود: [درصد موفقیت در توپ‌زنی] به میزان یک انحراف استاندارد بالاتر از میانگین لیگ در طول یک سال باشد.

[۵۳←]

regression to the mean

[۵۴←]

Jarrod Saltalamacchia

[۵۵←]

catcher

[۵۶←]

Texas Rangers

[۵۷←]

John Beshears

[۵۸←]

Shlomo Benartzi

[۵۹←]

دو روان‌شناس آزمایش‌هایی را انجام دادند که، در آن‌ها، نوعِ تقویمی که رژیم‌گیرندگان موقع برنامه‌ریزی می‌دیدند متفاوت بود. بعضی تقویم‌ها فقط روزهای هفته را نشان می‌داد، مثلاً یکشنبه، دوشنبه و سه‌شنبه. ولی سایر تقویم‌ها فقط روزهای ماه را شامل می‌شد، مثل ۲۸ فوریه و اول و دوم مارس. نتایج نشان داد وقتی افراد تقویمی را می‌دیدند که در آن فقط روزهای ماه ذکر شده بود، بیشتر احتمال داشت که رژیم را از اولین روز ماه شروع کنند. ولی آن‌هایی که تقویمشان روزهای هفته را در بر می‌گرفت، دوشنبه را روز بسیار خوبی برای شروع می‌دانستند.

[۶۰←]

moments engine

[۶۱←]

David Hasselhoff

[۶۲←]

Odenplan

[۶۳←]

۹ درصد از مرگ‌های زودهنگام جهان به‌خاطر ورزش ناکافی است.

I-Min Lee et al., "Effect of Physical Inactivity on Major Non-Communicable Diseases Worldwide: An Analysis of Burden of Disease and Life Expectancy," The Lancet ۳۸۰, no. ۹۸۳۸ [۲۰۱۲]: ۲۱۹–۲۹, DOI: ۱۰.۱۰۱۶/S۰۱۴۰-۶۷۳۶ ۹-۶۱۰۳۱ (۱۲)).

[۶۴←]

Shonda Rhimes

[۶۵←]

present bias

[۶۶←]

impulsivity

[۶۷←]

Mary Poppins

[۶۸←]

Julie Andrews

[۶۹←]

Bob and Richard Sherman

[۷۰←]

گیاهی که در آمریکای جنوبی می‌روید و نحوهٔ طبخ دانه‌های آن مشابه برنج است [ویراستار].

[۷۱←]

وسیله‌ای همانند تردمیل که پله دارد [مترجم].

[۷۲←]

Ayelet Fishbach

[۷۳←]

Kaitlin Woolley

[۷۴←]

شعار شرکت تولید پوشاک ورزشی نایکی «فقط انجامش بده» (Just Do It) است [مترجم].

[۷۵←]

Temptation bundling

[۷۶←]

James Patterson

[۷۷←]

J. K. Rowling

[۷۸←]

Pottruck Fitness Center

[۷۹←]

در این پروژه، جولیا مینسون و کوین وُلپ با من همکاری کردند.

[۸۰←]

Hunger Games

[۸۱←]

The Da Vinci Code

[۸۲←]

Barnes and Noble

[۸۳←]

یادتان هست که داشتنِ آی‌پاد لازمهٔ شرکت در مطالعهٔ ما بود.

[۸۴←]

تبدیل شدم به کسی که مرتباً ورزش می‌کرد، در سخت‌ترین کلاس‌ها بهترین عملکرد را داشت (و حواس‌پرتی کمتری در خانه داشت) و از همهٔ کتاب‌های هری پاتر و بیشتر قسمت‌های سریال «الکس کراس» هم لذت می‌برد.

[۸۵←]

Audible

[۸۶←]

۲۴ Hour Fitness

[۸۷←]

رهبری این تیم برعهدهٔ دانشجوی فوق‌العاده‌ام در مقطع دکتری، اریکا کیرگیوس، بود.

[۸۸←]

Jana Gallus

[۸۹←]

durability

[۹۰←]

توجه داشته باشید که سایر ویکی‌پدیایی‌ها ویرایش‌های غلط را به‌سرعت اصلاح می‌کنند. به همین خاطر فرض بر این است که اگر ویرایشی تغییر نکند، کیفیت بالایی دارد. درواقع ماندگاری یعنی هیچ‌کس مشکلی با صحت محتوای آن نوشته نداشته است.

[۹۱←]

gamification

[۹۲←]

. Cisco

[۹۳←]

conglomerate

[۹۴←]

SAP

[۹۵←]

Ethan Mollick

[۹۶←]

Nancy Rothbard

[۹۷←]

Groupon

[۹۸←]

حرکتی در بسکتبال که، در آن، بازیکن از فاصلهٔ نزدیک توپ را به‌آرامی داخل سبد می‌اندازد [مترجم].

[۹۹←]

حرکتی در بسکتبال که، در آن، بازیکن با پرشْ توپ را به‌سمت سبد پرتاب می‌کند [مترجم].

[۱۰۰←]

حرکتی در بسکتبال که، در آن، بازیکن با پرشْ سبد را در دست می‌گیرد و توپ را با فشار وارد آن می‌کند [مترجم].

[۱۰۱←]

این مفهوم را اولین‌بار تاریخ‌دان اهل هلند، یوهان هویزینگا، به کار برد. او در سال ۱۹۳۸ مطلبی دربارهٔ عنصر بازی در فرهنگ نوشت. ولی اریک زیمرمان و کیتی سیلن بودند که در کتاب قوانین بازی (۲۰۰۳)، که دربارهٔ طراحی بازی و بازی‌وارسازی است، این اصطلاح را به شهرت رساندند.

[۱۰۲←]

افت عملکرد فروش آن‌ها به اصطلاح محققان «به‌طور مرزی معنادار» بود، یعنی، بااینکه به‌طور میانگین عملکردشان کاهش یافته بود، معلوم نبود این کاهش واقعی است یا به‌خاطر خطای آماری ایجاد شده است.

[۱۰۳←]

Nancy Strahl

[۱۰۴←]

clinical trial

[۱۰۵←]

Recovery Rapids

[۱۰۶←]

Asana

[۱۰۷←]

Farmer's Dog

[۱۰۸←]

Zappos

[۱۰۹←]

Quaran-tinis

[۱۱۰←]

Omar Andaya

[۱۱۱←]

Green Bank

[۱۱۲←]

retail bank

[۱۱۳←]

Nava Ashraf

[۱۱۴←]

Dean Karlan

[۱۱۵←]

Wesley Yin

[۱۱۶←]

مری کی گوگرتی هم در مرحلهٔ ایده‌پردازی این پروژه نقش داشت، ولی بعداً از تیم جدا شد.

[۱۱۷←]

یکی از انواع روش تحقیق که در آن مصاحبه‌ای دسته‌جمعی انجام می‌شود و از چند نفر، که نمایانگر گروه هدف هستند، خواسته می‌شود تا دربارهٔ موضوعی به گفت‌وگو و تبادل نظر بپردازند [مترجم].

[۱۱۸←]

وسیله‌ای که پوشیدن آن مانع از برقراری رابطهٔ جنسی می‌شود [مترجم].

[۱۱۹←]

Dan Ariely

[۱۲۰←]

Klaus Wertenbroch

[۱۲۱←]

common sense

[۱۲۲←]

The Odyssey

[۱۲۳←]

در بخشی از داستان ادیسه، اثر حماسی هومر، قهرمان داستان -اودیسیوس- می‌ترسد که خود و یارانش با شنیدن آوای دل‌انگیز سیرن‌ها مسیر کشتی را به‌سمت جزیرهٔ مرگ‌بار آنان کج کنند. به همین خاطر، از یارانش می‌خواهد تا او را به دکل کشتی ببندند و گوش‌هایشان را نیز با موم بپوشانند تا هیچ‌کس تسلیم این وسوسه نشود.

[۱۲۴←]

Victor Hugo

[۱۲۵←]

The Hunchback of Notre Dame

[۱۲۶←]

Robert Strotz

[۱۲۷←]

Thomas Schelling

[۱۲۸←]

. Richard Thaler

[۱۲۹←]

commitment devices

[۱۳۰←]

Moment

[۱۳۱←]

self-exclusion

[۱۳۲←]

لازم به ذکر است که در این مطالعه گروه آزمایشی دیگری نیز بودند که صرفاً تشویق می‌شدند تا اهدافی را تعیین کنند و بدون بازکردن حساب قفل‌شده پول بیشتری پس‌انداز کنند. این کار هم منجر به افزایش موجودی حساب شد، ولی میزان آن حدود یک‌سوم گروهی بود که دعوت شده بودند تا حساب قفل‌شده باز کنند.

[۱۳۳←]

به یاد بیاورید که مطالعهٔ قبلی دن و کلاوس طراحی متفاوتی داشت -دانشجویانی که موعد مقرر تحویل تکالیفشان فواصل یکسانی در طول ترم داشت با آن‌هایی مقایسه می‌شدند که خودشان می‌توانستند موعد تحویل تکالیفشان را تعیین کنند.

[۱۳۴←]

Jordan Goldberg

[۱۳۵←]

cash commitment device

[۱۳۶←]

باوجوداین، ممکن است این موضوع کاملاً کنترل نشود، زیرا تشخیص‌دادن این افراد سخت است.

[۱۳۷←]

Nick Winter

[۱۳۸←]

lucid dream: رؤیایی که در آن فرد می‌داند در حال رؤیادیدن است و می‌تواند به میل خود تغییراتی در محتوای آن به وجود آورد [مترجم].

[۱۳۹←]

اگر یکی از این دو هدف را محقق می‌کرد، باید هفت هزار دلار می‌پرداخت.

[۱۴۰←]

The Motivation Hacker

[۱۴۱←]

این گروه کوچک هم مثل مطالعهٔ بانک سبز به اندازه‌ای در ترک سیگارشان موفق بودند که آمار همهٔ آن کسانی را که پیشنهاد حساب پس‌انداز ویژه دریافت کرده بودند بالا بردند.

[۱۴۲←]

strep throat

[۱۴۳←]

اعضای این تیم این افراد بودند: دانیلا میکر، تارا نایت، مارک فریدبرگ، جفری لیندر، نوآ گولدستاین، کریگ فاکس، آلن راتفلد، گیرمو دیاز و جیسون داکتر.

[۱۴۴←]

cognitive dissonance

[۱۴۵←]

Leon Festinger

[۱۴۶←]

Karen Herrera

[۱۴۷←]

bite-size

[۱۴۸←]

Anish Rai

[۱۴۹←]

Acorns

[۱۵۰←]

Beeminder

[۱۵۱←]

self-help

[۱۵۲←]

sophisticate

[۱۵۳←]

naïfs

[۱۵۴←]

Nashville

[۱۵۵←]

Fortune ۵۰۰

[۱۵۶←]

Prashant Srivastava

[۱۵۷←]

Evive Health

[۱۵۸←]

در پاییز ۲۰۰۹، علاوه‌بر واکسن معمولی آنفولانزا، واکسن مؤثری هم برای آنفولانزای خوکی تهیه شده بود.

M. R. Griffin et al., "Effectiveness of Non-Adjuvanted Pandemic Influenza A Vaccines for Preventing Pandemic Influenza Acute Respiratory Illness Visits in ۴ U.S. Communities," PLoS ONE ۶, no. ۸ [۲۰۱۱]: e۲۳۰۸۵,DOI: .۱۰.۱۳۷۱/journal.pone.۰۰۲۳۰۸۵

[۱۵۹←]

Dow Jones Industrial Average: یک شاخص اقتصادی بازار بورس اوراق بهادار در آمریکا [مترجم].

[۱۶۰←]

electoral college

[۱۶۱←]

Todd Rogers

[۱۶۲←]

روال انتخابات در آمریکا به گونه‌ای است که رأی‌دهندگان باید در موعد مشخصی قبل از روز انتخابات برای رأی‌دادن ثبت‌نام کنند [مترجم].

[۱۶۳←]

Masahiko Aida

[۱۶۴←]

Connecticut

[۱۶۵←]

off-cycle election

[۱۶۶←]

Hermann Ebbinghaus

[۱۶۷←]

John Austin

[۱۶۸←]

Sigurdur Sigurdsson

[۱۶۹←]

Yonata Rubin

[۱۷۰←]

نمی‌دانیم محل آزمایش کدام کازینو بود، ولی یکی از نویسندگان مقالهٔ این مطالعه در سزار اینترتینمنت به‌عنوان تحلیلگر کار می‌کرد. این شاید سرنخی به ما بدهد.

[۱۷۱←]

لازم به ذکر است که این مطالعه‌ای کوچک بود و طراحی آن برای اندازه‌گیری تفاوت‌های کوچک در رفتار مناسب نبود.

[۱۷۲←]

Peter Gollwitzer

[۱۷۳←]

implementation intention

[۱۷۴←]

elliptical

[۱۷۵←]

When I’m Sixty-Four

[۱۷۶←]

the Beatles

[۱۷۷←]

The Sign

[۱۷۸←]

Ace of Base

[۱۷۹←]

In Search of Lost Time

[۱۸۰←]

Marcel Proust

[۱۸۱←]

Toy Story

[۱۸۲←]

Rhetorica ad Herennium

[۱۸۳←]

memory palace

[۱۸۴←]

mnemonic

[۱۸۵←]

David Nickerson

[۱۸۶←]

planning prompt

[۱۸۷←]

Get Out the Vote

[۱۸۸←]

تاد در سال ۲۰۰۸ سازمانی عام‌المنفعه به نام مؤسسهٔ «آنالیست» را هم‌بنیان‌گذاری کرد که از علوم رفتاری برای رسیدن به این هدف استفاده می‌کند. اگر دوست دارید بیشتر راجع به آن بدانید، کتاب آزمایشگاه پیروزی: راز علمی موفقیت کارزارها (برادوی بوکز، ۲۰۱۲)، نوشتهٔ ساشا آیسنبرگ، سرگذشت روزهای آغازین مؤسسهٔ آنالیست را روایت می‌کند.

[۱۸۹←]

جان بشیرز، جیمز چوی، دیوید لیبسون، و بریجیت مادریان.

[۱۹۰←]

داخل نامه نوشته شده بود به نظر خیلی‌ها برنامه‌ریزی برای زدن واکسن آنفولانزا مفید است. سپس از دریافت‌کننده می‌خواستیم تا برنامهٔ خودش را داخل فرم بنویسد. جاهای خالی داخل فرم قرار داده بودیم تا افراد روز، ساعت و تاریخ موردنظرشان را برای واکسن‌زدن بنویسند. حتی عکس یک مداد را هم کشیده بودیم تا به دریافت‌کننده‌ها القا کنیم واقعاً می‌خواهیم برنامه‌شان را بنویسند.

[۱۹۱←]

وقتی، علاوه‌بر بررسی کسانی که در درمانگاهِ محل کارشان واکسن آنفولانزا می‌زدند، به ادعاهای کلی بیمه برای واکسن آنفولانزا (آن‌هایی که برای واکسن‌زدن به مطب دکتر یا داروخانه رفته بودند) نگاه کردیم، این اثر اندکی بزرگ‌تر بود -و البته هیچ هزینه‌ای برای ایوایو نداشت.

[۱۹۲←]

Lloyd Thomas

[۱۹۳←]

Atul Gawande

[۱۹۴←]

The Checklist Manifesto

[۱۹۵←]

Steve Honeywell

[۱۹۶←]

Mitesh Patel

[۱۹۷←]

Aesop

[۱۹۸←]

اگر با این داستان‌های قدیمی آشنا نیستید، خلاصه‌شان را می‌گویم. در داستان «مورچه و ملخ»، یک ملخ بی‌خیال ترجیح می‌دهد روزهایش را به آواز و موسیقی سپری کند، درحالی‌که دوستش مورچه به‌سختی کار می‌کند تا برای زمستان دانه ذخیره کند و دوستش ملخ را هم به این کار تشویق می‌کند (که بی‌نتیجه است). در آخر داستان، وقتی زمستان سر می‌رسد، ملخ چیزی برای خوردن ندارد، ولی دوستش سیر غذا می‌خورد. در داستان «مرغ قرمز کوچک»، مرغ داستان گندم می‌کارد، درو می‌کند، آسیاب می‌کند و می‌پزد و آن را تبدیل به نان می‌کند و طی این مراحل از دوستانش هم تقاضای کمک می‌کند. هیچ‌کدام از دوستانش به او کمک نمی‌کند، ولی وقت خوردن که می‌رسد همه می‌خواهند لقمه‌ای هم به آن‌ها برسد. این بار مرغ همان جوابی را به آن‌ها می‌دهد که قبلاً آن‌ها به او داده بودند و آن‌ها را به حال خود رها می‌کند تا از ثمرهٔ تلاشش بهره ببرد.

[۱۹۹←]

Herbert Simon

[۲۰۰←]

Administrative Behavior

[۲۰۱←]

screensaver

[۲۰۲←]

default

[۲۰۳←]

این مطالعه به تصویب قانون محافظت از حقوق بازنشستگی در سال ۲۰۰۶ کمک کرد. به‌موجب این

قانون، کارفرماهایی که به‌صورت پیش‌فرض کارکنانشان را در برنامه‌های پس‌انداز بازنشستگی k) ۴۰۱) قرار می‌دادند از تخفیف مالیاتی برخوردار می‌شدند (قانون عمومی ۲۰۰۶] ۲۸۰-۱۰۹]). مطالعهٔ معروف دیگری، که در سال ۲۰۰۳ انجام شد، نشان داد در کشورهایی که شهروندان به‌صورت پیش‌فرض اهداکنندهٔ اعضا در نظر گرفته می‌شوند (و در صورتی که نخواهند، می‌توانند به‌سادگی اعلام کنند) میزان اهداکنندگانی که نامشان ثبت شده شش برابر بیشتر از کشورهایی است که حالت پیش‌فرضشان برعکس این است.

Eric Johnson and Daniel Goldstein, "Do Defaults Save Lives?" Science ۳۰۲, .no.۵۶۴۹ [November ۲۰۰۳]: ۱۳۳۸–۳۹, DOI: ۱۰.۱۱۲۶/science.۱۰۹۱۷۲۱

[۲۰۴←]

تحقیقات نشان داده است حالت‌های پیش‌فرض می‌توانند به دلایل دیگری نیز رفتارهای ما را تغییر دهند. مردم فکر می‌کنند گزینهٔ پیش‌فرض گزینهٔ پیشنهادشده یا محبوب‌ترین گزینه است و درنتیجه انتخاب‌نکردن آن مثل یک شکست می‌ماند.

Jon M. Jachimowicz et al., "When and Why Defaults Influence Decisions: A Meta-Analysis of Default Effects," Behavioural Public Policy ۳, no. ۲ [۲۰۱۹]: ۱۵۹–۸۶, DOI: ۱۰.۱۰۱۷/bpp.۲۰۱۸.۴۳

[۲۰۵←]

Stephen Kesting

[۲۰۶←]

داروین در کتاب کلاسیکش، منشأ انواع، تمایز اصلی بین غرایز و عادات را منبع آن‌ها می‌داند: ما با غرایز متولد می‌شویم، ولی عادات را می‌آموزیم.

Charles Darwin and Leonard Kebler, On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or, The Preservation of Favoured Races in the Struggle (for Life (London: J. Murray, ۱۸۵۹

[۲۰۷←]

B.F. Skinner

[۲۰۸←]

habitual response

[۲۰۹←]

The Power of Habit

[۲۱۰←]

Atomic Habits

[۲۱۱←]

عادت‌های بد هم به همین روش -به‌طور غیرعمدی- و طی سال‌ها تکرار و پاداش شکل می‌گیرند. مثلاً تیک‌های اضطرابی از قبیل ناخن‌جویدن یا دندان‌قروچه‌کردن معمولاً شروعشان به‌عنوان راهی برای تسکین استرس است؛ ولی پس از تکرارِ کافی تبدیل به عادت‌های بد دائمی می‌شوند. غذاگرفتن از دستگاه فروش خودکار ابتدا یک راه‌حل فوری است، ولی وقتی با موفقیت تکرار می‌شود، به روالی معمول و بدون تفکر تبدیل می‌شود.

[۲۱۲←]

Brian Galla

[۲۱۳←]

Wendy Wood

[۲۱۴←]

این به شروع تازه هم مربوط می‌شود -مواقعی که با حالت آشنا تفاوت دارد و می‌تواند عادت‌ها را مختل کند.

[۲۱۵←]

ما خوش‌شانس بودیم که در این کار با یکی از کارکنان سابق گوگل، جسیکا ویزدم، و همچنین دو دانشجوی فوق‌العادهٔ مدرسهٔ وارتون، راب میسلاوسکی (که اکنون استاد دانشگاه جان هاپکینز است) و سانی لی همکاری کردیم.

[۲۱۶←]

ما به‌طور تصادفی مشخص کردیم آیا پاداشی که افراد می‌گیرند بر اساس حضور برنامه‌ریزی‌شده یا غیربرنامه‌ریزی‌شدهٔ آن‌ها در باشگاه است. علاوه‌برآن، میزان پول پرداختی‌مان به آن‌ها را هم تصادفی کردیم. بعضی‌ها بابت حضور در باشگاه سه دلار و بعضی دیگر هفت دلار می‌گرفتند. مطابق انتظار، هرچه پول بیشتری می‌دادیم، حضور در باشگاه هم بیشتر می‌شد. ازآنجاکه در مطالعهٔ ما هم زمان ورزش

و هم میزان ورزش متغیر بود، می‌توانستیم دو نفر از کارکنان را که در طی این یک ماه باید به یک میزان (مثلاً دو بار در هفته) ولی با نظم متفاوتی ورزش می‌کردند با هم مقایسه کنیم.

[۲۱۷←]

drop shot

[۲۱۸←]

این دو عبارت در زبان انگلیسی از زبان فرانکلین و به این صورت نقل شده است: (Haste makes waste) و (Well done is better than well said) [مترجم].

[۲۱۹←]

Jerry Seinfeld

[۲۲۰←]

نزدیک‌ترین چیزی که شبیه به واکسن ضدبارداری است آی‌یودی‌ها (IUDs) هستند که به‌تدریج و با افزایش شواهد حاکی از ایمن‌بودنشان محبوبیت بیشتری یافته‌اند.

Erin Magner, "Why the IUD Is Suddenly Queen of the Contraceptive World," Well + Good, February ۷, ۲۰۱۹, accessed August ۲۰, ۲۰۲۰, www.wellandgood.com/iud-birth-control-comeback.

[۲۲۱←]

نظام بهداشتی دانشگاه پنسیلوانیا، پس از اینکه طرح حالت پیش‌فرضِ تجویز داروها با نام ژنریک با موفقیت همراه شد، به این موضوع پی برد و، با اتخاذ روشی مشابه با آن، به موفقیت‌های بزرگ دیگری نیز دست یافت. واحد تلنگر که میتش آن را راه‌اندازی کرده است تاکنون توانسته، با محدود کردن تعداد قرص‌های تجویزی به ده، تجویز مواد افیونی اعتیادآور را به نصف برساند.

M. K. Delgado et al., "Association between Electronic Medical Record Implementation of Default Opioid Prescription Quantities and Prescribing Behavior in Two Emergency Departments," Journal

آن‌ها همچنین توان‌بخشی -که بهترین توصیهٔ بالینی است- را تبدیل به حالت پیش‌فرض کرده‌اند و با این کار توانسته‌اند تعداد بیماران قلبی ارجاع‌شده به توان‌بخشی را بیش از پنج برابر کنند.

Srinath Adusumalli et al., "Abstract ۱۹۶۹۹: A Change in Cardiac Rehabilitation Referral Defaults From Opt-In to Opt-Out Increases Referral Rates among Patients with Ischemic Heart Disease," Circulation ۱۳۶, no. .suppl_۱ [۲۰۱۷], DOI: ۱۰.۱۱۶۱/circ.۱۳۶.suppl_۱.۱۹۶۹۹

[۲۲۲←]

Max Bazerman

[۲۲۳←]

سبک راهنمایی همه‌شمول مکس در دانشگاه به‌قدری مشهور است که در کتاب آدمی که می‌خواهید باشید: آدم‌های خوب چطور با سوگیری مبارزه می‌کنند (هارپرکالینز، ۲۰۱۸) به‌طور ویژه به او پرداخته

شده است.

[۲۲۴←]

Lauren Skries-Winkler

[۲۲۵←]

نام مجموعه‌ای از چند دانشگاه معروف و معتبر آمریکا [مترجم].

[۲۲۶←]

Aflac

[۲۲۷←]

Albert Bandura

[۲۲۸←]

self-efficacy

[۲۲۹←]

Dena Gromet

[۲۳۰←]

saying-is-believing effect

[۲۳۱←]

Mike Mangini

[۲۳۲←]

Dream Theater

[۲۳۳←]

Linda Babcock

[۲۳۴←]

Modupe Akinola

[۲۳۵←]

Dolly Chugh

[۲۳۶←]

(Alcoholics Anonymous (AA

[۲۳۷←]

Alia Crum

[۲۳۸←]

Ellen Langer

[۲۳۹←]

یک مطالعهٔ دیگر نشان داده است اگر استرس را تقویت‌کننده (و نه ناتوان‌کننده) توصیف کنیم، واکنش فیزیولوژیک آدم‌ها به رویدادهای استرس‌زا تغییر می‌کند و ترشح آن دسته از هورمون‌هایی که واکنش به استرس را تعدیل و به رشد کمک می‌کنند افزایش می‌یابد.

Alia J. Crum et al., "The Role of Stress Mindset in Shaping Cognitive, Emotional, and Physiological Responses to Challenging and Threatening

Stress," Anxiety, Stress & Coping ۳۰, no. ۴ [۲۰۱۷]: ۳۷۹–۹۵, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۰۶۱۵۸۰۶.۲۰۱۶.۱۲۷۵۵۸۵

[۲۴۰←]

George Dantzig

[۲۴۱←]

Jack Welch

[۲۴۲←]

Pete Carrol

[۲۴۳←]

مسابقهٔ نهایی لیگ فوتبال آمریکایی در آمریکا [مترجم]

[۲۴۴←]

what-the-hell effect

[۲۴۵←]

Marissa Sharif

[۲۴۶←]

خیلی از گلف‌بازهای غیرحرفه‌ای (شاید اکثرشان)، بااینکه خلاف قوانین بازی است، به رقیبشان اجازه می‌دهند دو ضربه پشت‌سرهم بزنند، یا به‌اصطلاح «مالیگان» کنند، بدون اینکه اگر ضربهٔ اول را خراب کنند، جریمه شوند. ایدهٔ تلاش دوم بدون جریمه‌شدن به‌قدری محبوب است که مالیگان‌ها یکی از اجزای رسمی بازی‌های محبوب مدرن، مثل مجیک یا پوکمون، شده‌اند.

[۲۴۷←]

Mulligan

[۲۴۸←]

CAPTCHA

[۲۴۹←]

برای مثال، دابلیو. دابلیو. (با نام سابق وِیت واچرز) سیستمی دارد که غذاها را بر اساس ارزش غذایی‌شان به‌طور هوشمند امتیازدهی می‌کند. کسانی که از این برنامه استفاده می‌کنند با توجه به اهدافی که برای سلامتی‌شان دارند روزانه امتیازهای هوشمند مشخصی می‌گیرند. تهیه‌کنندگان این برنامه می‌دانند که آدم‌ها بی‌نقص نیستند، به همین خاطر، از قصد، «ضربه‌گیرهایی» (چند امتیاز اضافی) برای مواقع اضطراری در نظر می‌گیرند.

"Starter Guide: Everything You Need to Know about SmartPoints," WW, accessed October ٥, ٢٠٢٠, www.weightwatchers.com/us/how-it-works/smartpoints

[٢٥٠←]

Carol Dweck

[٢٥١←]

growth mindset

[٢٥٢←]

David Yeager

[۲۵۳←]

Claude Steele

[۲۵۴←]

self-affirmation

[←۲۵۵]

به‌طور مثال، تحقیقات نشان داده است به افراد فقیر انگ بی‌عرضگی زده می‌شود و آن‌ها به‌طور گسترده مورد اهانت قرار می‌گیرند. همین می‌تواند عملکرد شناختی آن‌ها را تضعیف کند. تأیید خود می‌تواند با این مشکلات مقابله کند.

Susan Fiske, Envy Up, Scorn Down: How Status Divides Us [New York: Russell Sage Foundation, ۲۰۱۱]; H. R. Kerbo, "The Stigma of Welfare and a Passive Poor," Sociology and Social Research ۶۰, no. ۲ [۱۹۷۶]: ۱۷۳–۱۸۷; A. Mani et al., "Poverty Impedes Cognitive Function," Science ۳۴۱, no. ۶۱۴۹ [۲۰۱۳]: ۹۷۶–۸۰, DOI: ۱۰.۱۱۲۶/science.۱۲۳۸۰۴۱; and Crystal C. Hall, Jiaying Zhao, and Eldar Shafir, "Self-Affirmation Among the Poor: Cognitive and Behavioral Implications," Psychological Science ۲۵, no. ۲ [۲۰۱۳]: ۶۱۹–۲۵,

DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۹۵۶۷۹۷۶۱۳۵۱۰۹۴۹

[۲۵۶←]

Daniel Kahneman

[۲۵۷←]

stereotypes

[۲۵۸←]

Scott Carrel

[۲۵۹←]

Doolie

[۲۶۰←]

MBA

[۲۶۱←]

Mardi Gras

[۲۶۲←]

از نمرهٔ بخش شفاهی آزمون SAT به‌عنوان شاخص کیفیت تحصیلی استفاده شد. حداقل نمره در این بخش ۲۰۰ و حداکثر آن ۸۰۰ است.

[۲۶۳←]

SAT

[۲۶۴←]

spillover effect

[۲۶۵←]

social imprinting

[۲۶۶←]

Kassie Brabow

[۲۶۷←]

. Lee Ross

[۲۶۸←]

David Greene

[۲۶۹←]

Pamela House

[۲۷۰←]

false consensus effect

[۲۷۱←]

Katie Mehr

[۲۷۲←]

Noah Goldstein

[۲۷۳←]

Bob Cialdini

[۲۷۴←]

Vladas Griskevicius

[۲۷۵←]

اکنون ارزش توصیف هنجارها به‌منظورِ تغییر رفتار افراد به‌خوبی معلوم شده است و به این تکنیک «بازاریابی هنجارهای اجتماعی» گفته می‌شود. تحقیقات ثابت کرده است با استفاده از این روش می‌توان همهٔ رفتارها، از استفادهٔ دوباره از حوله گرفته تا پرداخت مالیات، را شکل داد.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). "Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the World"

.(Paris: OECD Publishing, ۲۰۱۷), DOI: ۱۰.۱۷۸۷/۹۷۸۹۲۶۴۲۷۰۴۸۰-en

[۲۷۶←]

توجه داشته باشید که محاسبات اسکات اصلی‌ترین متهم کاهش نمرات دولی‌ها را کتاب درسی جدید و سخت شیمی می‌دانست. ولی، از آنجاکه این کتاب دیگر در برنامهٔ درسی آکادمی قرار گرفته بود، به این نتیجه رسید که بهترین راه برای درست‌کردن اوضاعِ عملکرد تحصیلی دانشجویان سال‌اولی ایدهٔ خودش است.

[۲۷۷←]

لازم به ذکر است افزایش نابرابری بدین معنی است که خیلی از گروه‌های به‌حاشیه رانده‌شده مکرراً چنین شرایطی را تجربه می‌کنند.

[۲۷۸←]

ما، با تصادفی کردن گروه سنی‌ای که برای مقایسه به افراد نشان می‌دادیم، توانستیم بدون اینکه دروغ بگوییم اعداد را به‌طور آزمایشی تغییر دهیم (مثلاً ۴۰ تا ۵۰ سال در مقایسه با ۴۰ تا ۴۵ سال). این طراحی هوشمند را مدیون همکار همیشگی‌ام، جان بشیرز، هستم.

[۲۷۹←]

Alan Gerber

[۲۸۰←]

Donald Green

[۲۸۱←]

Christopher Larimer

[۲۸۲←]

social accountability

[۲۸۳←]

من و همکارانم ثابت کرده‌ایم اگر به کسی به‌ازای هر بار باشگاه‌رفتن به‌همراه یک دوست یک دلار بدهیم، ۳۷ درصد بیشتر از زمانی ورزش می‌کند که بی‌قیدوشرط، به‌ازای هر بار رفتن به باشگاه، به او یک دلار بدهیم. پرداخت پول به شرط ورزش دونفره پاسخگویی و لذت آن‌ها را بیشتر می‌کرد.

Rachel Gershon, Cynthia Cryder, and Katherine L. Milkman, "Friends with Health Benefits:

[۲۸۴←]

وقتی کسی چغلی کار بد ما را می‌کند، محققان به این کار «ارتکاب (commission)» می‌گویند؛ ولی

وقتی نمی‌تواند توجهِ دیگران را به کار خوب ما جلب کند، به آن «غفلت (omission)» می‌گویند. تحقیقات نشان داده است غفلتْ ما را بسیار کمتر از ارتکاب ناراحت می‌کند (تصور کنید چقدر فرق می‌کند که کسی شما را توبیخ کند یا صرفاً متوجه کار خوبتان نشود). وقتی محققان تابلوی اعلاناتی برای ثبت‌نام در طرح صرفه‌جویی انرژی (کاری که حداقل در کالیفرنیا رفتار خوبی محسوب می‌شود) نصب کردند، پاسخگوییِ ایجادشده از نوع غفلت بود. آن‌هایی که اسمشان را نمی‌نوشتند شانس تحسین عمومی را از دست می‌دادند؛ ولی همسایه‌ها، برای اینکه بفهمند چه کسی ثبت‌نام نکرده، باید می‌دیدند اسم چه کسی نوشته نشده است. بنابراین کسانی که ثبت‌نام نکرده بودند با توبیخ آشکاری مواجه نمی‌شدند. ولی، در مطالعهٔ قبلی، فاش‌کردن نام کسانی که رأی نداده بودند به همسایه‌هایشان نوعی «ارتکاب» بود و به همین خاطر خیلی‌ها را عصبانی کرد.

Mark Spranca, Elisa Minsk, and Jonathan Baron, "Omission and Commission in Judgment and Choice," Journal of Experimental Social Psychology ۲۷, no. ۱ (۱۹۹۱): ۷۶–۱۰۵, DOI: ۱۰.۱۰۱۶/۰۰۲۲-۱۰۳۱ (۹۱) ۹۰۰۱۱-T.

در یک مطالعه، صدها مشتری یک کافه در سه گروه قرار گرفتند. به بعضی از آن‌ها گفته شد ۳۰ درصد از آمریکایی‌ها سعی دارند مصرف گوشتشان را محدود کنند. به گروه دیگر گفته شد طی پنج سال گذشته ۳۰ درصد از آمریکایی‌ها شروع کرده‌اند که مصرف گوشتشان را محدود کنند (که نشان می‌داد روند رو به رشد است). به گروه سوم هیچ اطلاعاتی راجع به مصرف گوشت آمریکایی‌ها داده نشد. آن‌هایی که شنیده بودند روند مصرف‌نکردن گوشت رو به رشد است دو برابر بیشتر از آن‌هایی که اطلاعاتی دراین‌باره دریافت نکرده بودند غذای گیاهی سفارش می‌دادند. همچنین اطلاعات دربارهٔ روند روبه‌رشد خیلی تأثیرگذارتر از اعلام این هنجار بود که بیشتر مردم مصرف گوشتشان را محدود نمی‌کنند.

Gregg Sparkman and Gregory M. Walton, "Dynamic Norms Promote Sustainable Behavior, Even If It Is Counternormative," Psychological Science ۲۸, no. ۱۱ [۲۰۱۷]: ۱۶۶۳–۷۴, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۹۵۶۷۹۷۶۱۷۷۱۹۹۵۰

[۲۸۶←]

Kevin Volpp

Opower

هر سال حجم عظیمی از کتاب‌های خودیاری نوشته می‌شوند تا راه‌وچاه تغییرکردن را توضیح دهند، کتاب‌هایی که معمولاً به دستورالعمل‌هایی تقریباً مشابه می‌رسند: اهداف بزرگی برای خودت ترسیم کن، آن‌ها را به گام‌های کوچک‌تر تقسیم کن، برنامه‌ریزی کن، خوش‌بین باش و از نرم‌افزارهای یادآوری استفاده کن. اما چرا همچنان تغییر نمی‌کنیم؟ چرا این راهکارها به شکست می‌انجامد؟ کیتی میلکمن، استاد علوم رفتاری در دانشگاه پنسیلوانیا، معتقد است باید، به جای توصیه‌های کلی، به موانع درونی خودمان برای تغییر بیندیشیم و مطابق الگویی علمی راه خاص خود را پیدا کنیم. او در این کتاب، بر پایهٔ تحقیق گسترده‌ای که طی یک دهه به انجام رسانده است، موانع اصلی تغییر را بررسی می‌کند و مجموعهٔ متنوعی از راهکارهای غلبه بر آن‌ها را ارائه می‌دهد.

خرید با تخفیف از فروشگاه اینترنتی ترجمان
www.tarjomaan.shop
ISBN 978622573403-6
قیمت: ۹۱۰۰ تومان