

الأكثر مبيعاً New York Times

تغييرات صغيرة لنتائج مذهلة

# العادات الأندرية

منهج سهل لبناء  
عادات جيدة والتخلص  
من العادات السيئة

«كتاب مفيد وعملي للغاية»  
مؤلف كتاب فن الامبالاة Mark Manson

# جيمس كلين

ترجمة محمد فتحي خضر



جيمس كلير

# العادات الذريعة

طريقة سهلة ومتينة

لبناء العادات الحسنة والتخلص من العادات السيئة

الكتاب: العاداتُ الذهَرِيَّةُ  
تأليف: جيمس كلير  
ترجمة: محمد فتحي خضر  
عدد الصفحات: 304 صفحة  
الترقيم الدولي: 978-614-066-472-9  
الطبعة الأولى: 2019

هذه ترجمة مرخصة لكتاب  
ATOMIC HABITS

An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones  
by James Clear  
Copyright © 2018 by James Clear  
All rights reserved

جميع الحقوق محفوظة © دار التنوير 2019

الناشر

 دار التنوير للطباعة والنشر

لبنان: بيروت - بئر حسن - بناية فارس قاسم (سارة بنما) - الطابق السفلي  
هاتف: 009611843340

بريد إلكتروني: darattanweer@gmail.com

مصر: القاهرة 2- شارع السرايا الكبرى (فؤاد سراج الدين سابقا) - جاردن سيتي  
هاتف: 002022795557

بريد إلكتروني: cairo@dar-altanweer.com

تونس: 24، نهج سعيد أبو بكر - 1001 تونس  
هاتف وفاكس: 0021670315690

بريد إلكتروني: tunis@dar-altanweer.com

موقع إلكتروني: [www.dar-altanweer.com](http://www.dar-altanweer.com)

جيمس كلير

# العادات الـزـيـة

طريقة سهلة ومثبتة

لبناء العادات الحسنة والتخلص من العادات السيئة

ترجمة: محمد فتحي خضر



## الذَّرَّةُ

1. مقدارٌ شديدٌ الضَّالَّةُ مِنَ الشَّيْءِ، الوحَدَةُ المُنفَرَّدةُ غَيْرُ القَابِلَةِ  
لِلَاخْتِزَالِ مِنْ نِظَامٍ أَكْبَرَ.
2. مَصْدُرٌ لِطَاقَةٍ أَوْ قُوَّةٍ هَائِلَّةٍ.

## العَادَةُ

1. سُلُوكٌ أَوْ مَمَارِسَةٌ رُوتِينِيَّةٌ تَؤَدِّي بِإِنْظَامٍ، اسْتِجَابَةٍ أَوْ تِوْمَاتِيْكِيَّةٍ  
لِمَوْقِفٍ مُعَيَّنٍ.

## مُقدّمة

# قصّتي

في اليوم الأخير من عامي الدراسي الثاني بالمدرسة الثانوية، ضربت على وجهي بمضرب يسبول. إذ بينما كان زميل لي يطوح مضربه بطول ذراعه، انفلت المضرب من يديه وطار نحو ليصطدم بي ما بين عيني مباشرة. ليس لدى أي ذكرى عن لحظة الارتطام.

ضرب المضرب وجهي بقوة شديدة، إلى درجة أنه سحق أنفي وشوهه. كما تسبّب في ارتطام أنسجة دماغي الرخوة بقوة بالجزء الداخلي من ججمتي. وعلى الفور تورّم رأسي. وفي جزء من الثانية، تهشم أنفي وتعرّضت ججمتي لكسور في مواضع متعدّدة، وتهشم محجرًا عينيًّا.

حين فتحت عيني رأيت أشخاصًا يحدّقون بي ويهرونون لتقديم يد المساعدة. نظرت إلى الأسفل ولاحظت بقعة حمراء على ثيابي. خلع زميل لي قميصه وناولني إياه، فاستخدمته في سد تيار الدماء المندفع من أنفي المهشّم. كنت مصدومًا ومرتبكًا، ولم أكن أعي مدى خطورة إصابتي. وضع مدّرسي ذراعه أسفل كتفي وشرعنا في السير إلى مكتب الممرضة: فعبرنا الملعب، ونزلنا تلًا، ثم دخلنا إلى مبني المدرسة. ساندتنني أيدٍ عدة، حتى أسيّر معتدلاً. كنا نسير ببطء وتوّدة، ولم يكن أحد يدرك أن كل دقة مهمة.

حين وصلنا إلى مكتب الممرضة سألتني عدداً من الأسئلة.  
«في أي عام نحن؟».

أجبتها: «العام 1998». لكننا في الواقع كنا في العام 2002.  
«من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية؟».

قلت: «بيل كلينتون». وكانت الإجابة الصحيحة جورج دبليو بوش.  
«ما اسم والدتك؟».

«أمممممم». تلعمت في الإجابة، ومرت عشر ثوانٍ.  
ثم قلت: «بأبي». متجاهلاً حقيقة أنني استغرقت عشر ثوانٍ كي  
أتذكر اسم والدتي.

كان هذا آخر سؤال أتذكرة. كان جسدي عاجزاً عن التأقلم مع  
التورم السريع في دماغي، وفقدت الوعي قبل وصول الإسعاف. بعدها  
بدقائق حُملت خارج المدرسة وُنقلت إلى المستشفى المحلي.

بعد وصولي بقليل، بدأت أجهزتي الحيوية تتوقف عن العمل،  
فكنت أعاني من أجل القيام بالوظائف الأساسية، كالبلع والتنفس.  
عانيت من نوبة التشنجات الأولى، بعدها توقفت عن التنفس تماماً.  
وبيّنما هرع الأطباء كي يزودوني بالأكسجين، قرروا أيضاً أن المستشفى  
الم المحلي لم يكن مجهزاً للتعامل مع الموقف، وطلباً نقلني بمروحة  
إلى مستشفى أكبر في سنسيناتي.

آخر جوني من غرفة الطوارئ على نقالة نحو المروحة الموجودة  
على الجهة المقابلة من الشارع. اهتزت النقالة لدى عبورها فوق  
رصفيف ناتئ وكانت إحدى الممرضات تدفعني بينما الأخرى تضخ  
الأكسجين إلى رئتي يدوياً. أما والدتي، التي كانت قد وصلت إلى  
المستشفى قبل لحظات، فقد صعدت إلى المروحة إلى جواري.

ظللتُ فاقدًا الوعيَ وعاجزًا عن التنفس بمفردي، بينما أمسكتُ والدتي بيدي خلال الرحلة.

وبينما كانت والدتي تجلس إلى جواري في المروحية، عاد والدي إلى المنزل كي ينقل الخبر إلى شقيقتي وشقيقتي. وكان يكافح الدموع وهو يخبر شقيقتي أنه لن يستطيع حضور حفل تخرجها من الصف الثامن في تلك الليلة. وبعد توزيع شقيقاي على أحد الأقرباء وأحد الأصدقاء، قاد سيارته إلى سنتيناتي كي يقابل والدتي.

حين هبطت المروحية بنا فوق سطح المستشفى، هرع فريق من عشرين طبيباً وممرضة نحونا ونقلوني إلى وحدة الصدمات. بحلول ذلك الوقت كان تورّم دماغي قد صار شديداً إلى درجة أنني عانيت من تشنّجات ما بعد الصدمة. كانت عظامي المكسورة بحاجة إلى إصلاح، غير أنني لم أكن في حالة تسمح بالخضوع لعملية جراحية. وبعد نوبة تشنّج أخرى - هي الثالثة ذلك اليوم - وُضعتُ في غيبوبة مُستحثة طبيّاً وأوصلوني بجهاز تنفس اصطناعي.

لم يكن والدائي غريين على هذه المستشفى. فمنذ عشر سنوات دخلها حين سُخّنَت إصابة شقيقتي بسرطان الدم وهي في الثالثة من عمرها. كنت في الخامسة حينئذ، وكان شقيقتي يبلغ من العمر ستة أشهر وحسب. وبعد عامين ونصف العام من العلاج الكيميائي والبزل القطني وخزعات نخاع الدم، خرجت شقيقتي أخيراً من المستشفى وهي سعيدة وصحيحة الجسد، وخلالية من السرطان. والآن، وبعد عشر سنوات من الحياة الطبيعية، وجد والدائي نفسيهما يعودان إلى المكان ذاته مع طفل مختلف.

حين دخلتُ في الغيبوبة، أرسل المستشفى رجل دين وأخصائياً اجتماعياً كي يواسيا والدائي. كان رجل الدين نفسه الذي قابلهما منذ عقد مضى في الليلة التي عرفا فيها أن شقيقتي مصابة بالسرطان.

مع حلول المساء، كان عدد من الآلات يقيني حيًّا. وكان والدai ينامان قلقين على كنبة المستشفى، وفي إحدى اللحظات كانا ينهايان من الإرهاق، وفي لحظة أخرى كانوا يقيمان من دون نوم بسبب القلق. ولاحقًا قالت لي والدتي: «كانت واحدة من أسوأ الليالي التي عشتها على الإطلاق».

## التعافي

لحسن الحظ، بحلول الصباح التالي كنت قد استعدت قدرتي على التنفس، بحيث شعر الأطباء بالاطمئنان للإخراجي من الغيبة. وحين استعدت الوعي مجددًا، اكتشفتُ أنني فقدت قدرتي على الشم. وكوني من الاختبار، طلبت مني إحدى الممرضات أن أتمخض وأتشق رائحة علبة من عصير التفاح. عادت قدرتي على الشم، لكن ما أدهش الجميع هو أن عملية التمixin تسبّبت في دفع الهواء عبر الكسور الموجودة في محجر العين، ودفعت عيني اليسرى إلى الخارج. بروزت عيني من محجرها، ولم يبقها في مكانها على نحو متقلقل إلا جفني والعصب البصري الذي يربط عيني بدماغي.

قال طبيب العيون إن عيني ستعود إلى مكانها تدريجيًّا حين يخرج الهواء، لكن كان من الصعب معرفة كم من الوقت سيستغرق هذا الأمر. كان مخططًا خصوصيًّا لجراحة بعد أسبوع، وهو ما منحني وقتًا إضافيًّا للتعافي. كنت أبدو وكأنني الطرف الخاسر في مباراة للملاكمه، لكن سُمح لي بمعادرة المستشفى. عدت إلى المنزل بأنف مكسور، ونصف دستة من كسور الوجه، وعين يسرى جاحظة.

كانت الشهور التالية عصيبة. شعرتُ وكأن كل شيء في حياتي قد توقف. عانيت من صعوبة في الرؤية لأسابيع، وكانت عاجزاً تماماً عن

الرؤية السليمة. استغرق الأمر أكثر من شهر، غير أن عيني عادت في النهاية إلى وضعها الطبيعي. وبسبب نوبات التشنجات ومشكلات الرؤية، مرت ثمانية أشهر قبل أن أستطيع قيادة السيارة مجدداً. وفي العلاج الطبيعي، تدرّبْتُ على الأنماط الحركية الأساسية، مثل السير في خطٍ مستقيم. كنتُ عازماً على ألا أدع إصابتي تحبطني، لكن مرت بي لحظات كثيرة كنتُ أشعر فيها بالإحباط والارتباك.

حين عدتُ إلى ملعب البيسبول بعد عام كامل أدركتُ بألم المدى الذي تعين عليَّ أن أقطعه. لطالما كان البيسبول جزءاً أساسياً من حياتي. لعب والدي في دوري البيسبول للدرجة الثانية لحساب فريق سانت لويس كاردينالز، وكانت أحلم أنا أيضاً باللعب كمحترف. وبعد شهور من إعادة التأهيل، كان أكثر ما أريده في الحياة هو العودة إلى الملعب.

غير أن عودتي إلى البيسبول لم تكن سلسة. فمع تتابع مباريات الموسم، كنت أنا اللاعب الوحيد الذي استبعد من الفريق الأول للمدرسة، وأرسلت للعب مع فريق طلاب المرحلة الثانية. كنت ألعب البيسبول منذ الرابعة، وفي نظر شخص كرَّس هذا الوقت والجهود لهذه الرياضة، كان الاستبعاد أمراً مهيناً. وأذكر جيداً اليوم الذي حدث فيه هذا. فقد جلست في سيارتي وأخذت أدير مؤشر محطات الراديو وأنا أبحث قاطعاً عن أغنية من شأنها أن تحسن حالي المزاجية.

وبعد عام من الشك في ذاتي، تمكنت من العودة إلى الفريق الأول وأنا في عامي الدراسي الأخير، غير أنني لم ألعب إلا نادراً. وإنما، لعبت أحد عشر شوطاً للفريق الأول لمدرستي الثانوية، أي أكثر من مباراة وحيدة بقليل.

ورغم مساري المتواضع في المدرسة الثانوية، ظللتُ على إيماني

بأن بمقدوري أن أكون لاعبًا عظيمًا. و كنت أعلم أنه لو كان للظروف أن تتحسن، فأنا الوحيد المسؤول عن حدوث ذلك. وقد جاءت لحظة التحول بعد عامين من إصابتي، حين بدأت دراستي في جامعة دنیسون. كانت بداية جديدة، وكان ذلك هو المكان الذي اكتشفت فيه للمرة الأولى القوّة المدهشة للعادات البسيطة.

## كيف علمتُ بشأن العادات؟

كان الالتحاق بجامعة دنیسون أفضل قرارات حياتي. فقد حصلت على مكان لي على الفور في فريق البيسبول، ورغم أنني كنت في ذيل قائمة اللاعبين كوني طالبًا في السنة الأولى، فقد كنت سعيدًا للغاية. فرغم الفوضى التي ضربت سنوات دراستي بالمرحلة الثانوية، تمكنت بالفعل من أن أكون رياضيًّا جامعياً.

لم أكن في سبلي لأن أصبح أحد أعضاء الفريق الأساسيين قريباً، لذا فقد ركّزتُ على تنظيم شؤون حياتي. وبينما كان زملائي يسهرون لوقتٍ متأخّرٍ ويلعبون بألعاب الفيديو، رسختُ عادات نوم مفيدة، وكانت أخلد إلى النوم مبكّراً كل ليلة. وفي وسط العالم الفوضوي للمهجع الجامعي، حرصتُ على أن تكون غرفتي مرتبة ونظيفة. كانت هذه التحسينات بسيطة، لكنها منحتني إحساساً بالسيطرة على حياتي. بدأت أستعيد شعوري بالثقة مجدداً. وهذا الإيمان بذاتي انعكس على دراستي، حيث حسّنتُ عاداتي الدراسية وتمكّنت من الحصول على تقدير امتياز خالل عامي الدراسي الأول.

العادة عبارة عن نشاط أو سلوك يؤدّي بصورة دورية، وفي أحياناً كثيرة بصورة تلقائية. ومع انقضاء كل فصل دراسي، كنت أراكم عادات بسيطة لكن دائمة، أدت بي في النهاية إلى نتائج لم أكن أتخيلها حين

بدأت مراكمه هذه العادات. على سبيل المثال، حرصت للمرة الأولى في حياتي على الموااظبة على رفع الأثقال مرات عدّة في الأسبوع، وفي العام التالي ازداد وزني من 170 رطلًا إلى 200 رطلٍ من العضلات، علّمًا بأن طولي ست أقدام وأربع بوصات.

في عامي الدراسي الثاني بالجامعة، صرت أحد الرماة الأساسيين في الفريق. وفي عامي الثالث اختارني زملائي كي أكون قائد الفريق، وفي نهاية الموسم تم اختياري في فريق الولايات المجمع. غير أن عاداتي في النوم والدراسة وتدريبات القوة لم يظهر تأثيرها النافع مثلما ظهر في عامي الدراسي الأخير.

فبعد ست سنوات من إصابتي في الوجه بمضرب بيسبول، ونقلني إلى المستشفى بالمرورية، ووضعي في غيبة، جرى اختياري لأكون الرياضي الأول في جامعة دنيسون، و اختياري لأكون في فريق اللاعبين الجامعيين على مستوى أمريكا برعاية مجلة «إي إس بي إن»، وهو شرف لا يُمنح إلا لثلاثة وثلاثين لاعبًا فقط على مستوى البلاد. وبحلول وقت تخرّجي كان اسمي مسجّلاً في كتاب الأرقام القياسية للجامعة في ثمانية فئات مختلفة. وفي العام ذاته، حصلت على أرفع تكريم أكاديمي من الجامعة؛ ميدالية الرئيس.

أتمنى أن يسامعني القارئ إذا بدت وكأنني أتفاخر. فإحقاً للحق، لم يكن ثمة شيءٌ أسطوري أو ملحمي في تاريخي الرياضي. فلم ينته بي المطاف قط باللعب بشكل احترافي. ومع ذلك، بالنظر إلى تلك السنوات، أرى أنني أنجزت شيئاً يندر إنجازه: وهو أنني حققت أقصى ما تتيحه قدراتي. وأؤمن بأن المفاهيم الواردة في هذا الكتاب يمكنها أن تساعدك في تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتك أنت أيضًا.

كلنا نواجه تحديات في الحياة. كانت هذه الإصابة أحد التحديات

التي واجهتها، وقد علمتني هذه التجربة درساً عظيماً: علمتني أن التغييرات التي تبدو بسيطة وغير مهمة في البداية، ستراكم وتحول إلى نتائج مذهلة لو أنك واصلت الالتزام بها لسنوات. كلنا نواجه عقبات، لكن على المدى البعيد تعتمد جودة حياتنا في الأساس على جودة عاداتنا. وعند الالتزام بالعادات نفسها، سيتهي بك الحال إلى تحقيق النتائج نفسها. لكن عن طريق الالتزام بعادات أفضل، سيكون أي شيء ممكناً.

ربما يوجد أشخاص يستطيعون تحقيق نجاحات عظيمة بين عشية وضحاها. لا أعرف الكثيرين منهم، وبالتأكيد أنا لست أحدهم. فلم تكن ثمة لحظة فارقة واحدة في رحلتي من الغيوبية الاصطناعية إلى فريق اللاعبين الجامعيين، بل كانت هناك لحظات عدّة. لقد كان تطوراً تدريجياً، سلسلة طويلة من المكاسب البسيطة والنجاحات الصغيرة. وكان السبيل الوحيد إلى تحقيق التقدم - والخيار الوحيد المتاح أمامي - هو البدء بشيء بسيط. وقد طبقت هذه الاستراتيجية عينها بعد ذلك ببعض سنوات حين بدأت عملي الخاص وشرعت في العمل على هذا الكتاب.

## كيف ولماذا كتبت هذا الكتاب؟

في نوفمبر/تشرين الأول 2012 بدأت بنشر مقالات على موقع jamesclear.com فعلى مدار سنوات كنت أدون ملحوظات عن خبراتي الشخصية مع العادات، وأخيراً كنت مستعداً لمشاركة بعضها على الملا. وقد بدأت بنشر مقالين جديدين يومي الاثنين والخميس. وفي غضون بضعة أشهر، أذت عادة الكتابة البسيطة هذه إلى أول ألف مشترك بموقعي، وفي نهاية العام 2013 وصل هذا العدد إلى ثلاثة ألفاً.

في العام 2014 وصلت قائمة المشتركين في نشرة بريدي الإلكتروني إلى أكثر من مائة ألف مشترك، وهو ما جعلها واحدة من أسرع النشرات الإخبارية نمواً على الإنترنت. حين بدأت الكتابة منذ عامين كنت أشعر بأنني مدعّ، لكنني الآن صرت واحداً من خبراء العادات، وهي تسمية جديدة أثارت حماستي، غير أنني شعرت بعدم الارتياح كذلك. فلم أكن أحسب نفسي أستاذًا في الموضوع، وإنما شخص كان يجرب بالتعاون مع قرائه.

في العام 2015 وصل عدد المشتركين عبر البريد الإلكتروني إلى مائتي ألف مشترك، ووقعت عقداً مع دار نشر بنجوبين راندوم هاوس لتأليف الكتاب الذي تقرأونه الآن. ومع ازدياد أعداد المتابعين، زادت فرص العمل لدى أيضاً. وبات يُطلب مني على نحو متزايد أن أتحدث في كبرى الشركات عن علم تكوين العادات، وتغيير السلوك، والتحسين المتواصل. ووجدت نفسي ألقي كلمات افتتاحية في مؤتمرات في الولايات المتحدة وأوروبا.

وفي العام 2016 بدأت مقالاتي في الظهور بصورة منتظمة في مطبوعات كبرى مثل Time وEntrepreneur وForbes. ومن المثير للدهول أن قرأت كتاباتي من قبل ثمانية ملايين شخص في ذلك العام. وبدأ مدربو فرق دوري كرة القدم الأمريكية والرابطة الوطنية لكرة السلة ودوري البيسبول الرئيسي يقرأون كتاباتي ويتشاركونها مع فرقهم.

وفي بداية العام 2017 أطلقت «أكاديمية العادات»، التي صارت منصة التدريب الرئيسية للمؤسسات والأفراد المهتمين ببناء عادات أفضل في الحياة والعمل<sup>(1)</sup>. وبدأت شركات موجودة على قائمة مجلة

---

(1) يمكن للقراء المهتمين بالأمر معرفة المزيد عن هذه الأكاديمية على الموقع الإلكتروني [habitsacademy.com](http://habitsacademy.com)

فورتشن لأكبر 500 شركة، وشركات ناشئة، تلحق قادتها بالأكاديمية وتدرّب أفرادها فيها. وإنما، تخرج أكثر من عشرة آلاف من القادة والمديرين والمدرّبين والمعلّمين من أكاديمية العادات، وتعلّمت من خلال عملي الكثير عما يتطلّبه الأمر كي تنجح العادات في الحياة الواقعية.

وبينما أضع اللمسات الأخيرة على هذا الكتاب في العام 2018، يستقبل موقع jamesclear.com ملايين الزوار شهريًا، ويُشترك نحو خمسمائة ألف شخص في نشراتي البريدية الأسبوعية المرسلة عبر البريد الإلكتروني، وهو عدد يفوق ما توقّعته بكثير حين بدأت، إلى درجة أني أعجز عن استيعابه.

## كيف سيفيدك هذا الكتاب؟

ذات مرة قال نافال رافيكانت، المستثمر ورائد الأعمال: «كي تؤلف كتاباً عظيماً، عليك أولاً أن تصير ذلك الكتاب». وقد تعلّمت الأفكار الواردة في هذا الكتاب بالأساس من خلال معايشتي لها. فقد تعيّن علىّ الاعتماد على عادات بسيطة كي أتعافى من إصابتي، وأصيّر أقوى في صالة التدريبات البدنية، وأن أؤدي على مستوى عالي في الملعب، وأن أصيّر كاتباً، وأن أبني عملاً ناجحاً، وأن أتطور ببساطة إلى شخص بالغ مسؤول. وقد ساعدتني العادات البسيطة على تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتي، وبما أنك اخترت قراءة هذا الكتاب، فتخميني هو أنك تريد تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتك أنت أيضاً.

في الصفحات التالية سأعرض عليك خطة تدريجية لبناء العادات الحسنة، عادات لا تدوم أيامًا أو أسابيع، وإنما تدوم العمر كله. وبينما يدعم العلم كل شيء كتبته، فإن هذا الكتاب ليس ورقة بحثية أكاديمية،

وإنما هو دليل تشغيلي. وستجد فيه الحكمة والنصائح العملية معروضة بشكل مباشر وصريح بينما أوضح العلم الخاص بكيفية خلق وتغيير عاداتك بطريقة يسهل فهمها وتطبيقاتها.

إن المجالات التي أعتمد عليها - علم الأحياء وعلم الأعصاب والفلسفة وعلم النفس وغيرها - موجودة منذ سنوات عدة. وما أقدمه لك هنا هو مزيج من أفضل الأفكار التي توصل إليها أشخاص أذكياء منذ زمن بعيد، علاوة على بعض من الاكتشافات الأكثر إقناعاً التي توصل إليها العلماء مؤخراً. وتمثل مساهمتي، كما أمل، في العثور على أهم الأفكار وربطها معًا بطريقة قابلة للتنفيذ بسهولة. وأي شيء حكيم تجده في الصفحات التالية فلتنتبه إلى الخبراء الكثيرين الذين سبقوني، وأي شيء أحمق تجده فلتفترض أنه خطأي أنا.

إن العمود الفقري لهذا الكتاب هو نموذج العادات ذي الأربع خطوات - الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة - الذي وضعه، علاوة على قوانين تغيير السلوك الأربع التي تنبثق عن هذه الخطوات. ربما يستطيع القراء المطلعون على علم النفس أن يتبيّناً بعضًا من هذه المصطلحات المأخوذة من الإشراط الاستثابي operant conditioning، الذي اقتُرّح للمرة الأولى على صورة: «مثير، استجابة، مكافأة»، من جانب «بي إف سكينر» في ثلاثينيات القرن العشرين، وحظي بشعبية مؤخراً على صورة الصيغة: «إشارة، روتين، مكافأة»، في كتاب The Power of Habit، من تأليف تشارلز دوهيج.

لقد أدرك علماء النفس السلوكي، أمثال سكينر، أنك لو عرضت المكافأة المناسبة أو العقاب المناسب، فستستطيع حمل الناس على التصرف بصورة معينة. لكن بينما أبلى نموذج سكينر بلاءً حسناً في تفسير الكيفية التي تؤثّر بها المثيرات الخارجية على عاداتنا، إلا أنه

افتقر إلى تفسير جيد للكيفية التي تؤثر بها أفكارنا ومشاعرنا ومعتقداتنا على سلوكنا. فالحالات الداخلية - حالاتنا المزاجية ومشاعرنا - لها أهميتها هي الأخرى. وفي العقود الأخيرة شرع العلماء في تحديد الرابط بين أفكارنا ومشاعرنا وسلوكنا. وسنغطي هذه الأبحاث أيضاً في الصفحات التالية.

وإجمالاً، فإن إطار العمل الذي أقدمه هنا هو عبارة عن نموذج متكملاً من العلوم المعرفية والسلوكية، وأعتقد أنه أحد أوائل نماذج السلوك البشري التي تفسّر على نحو دقيق كلاً من تأثير المؤثرات الخارجية والمشاعر الداخلية على عاداتنا. في حين أن جزءاً من الخطاب المستخدم قد يكون مألوفاً، فأنا واثق من أن التفاصيل - وتطبيقات قوانين تغيير السلوك الأربعة - ستقدم طريقة جديدة للتفكير في عاداتك.

إن السلوك البشري آخذ في التغيير على الدوام: من موقف إلى آخر، ومن فترة إلى أخرى، ومن لحظة إلى أخرى. غير أن هذا الكتاب معنىً بما لا يتغيّر. فهو معنىً بأسس السلوك البشري، وبالمبادئ الدائمة التي يمكنك الاعتماد عليها عاماً بعد عام، وبالأفكار التي يمكنك أن تبني عملك عليها، وأن تؤسس أسرتك عليها، وأن تقيم حياتك وفقاً لها.

لا توجد طريقة واحدة صحيحة لبناء عادات أفضل، غير أن هذا الكتاب يصف أفضل طريقة أعرفها؛ إذ يقدم نهجاً ناجعاً بصرف النظر عن المكان الذي تبدأ منه وعما تحاول تغييره. إن الاستراتيجيات التي أغطيها هنا ستفيد أي شخص يبحث عن منظومة تدريجية للتحسين، سواءً كانت أهدافك تتمحور حول الصحة، أو المال، أو الإنتاجية، أو العلاقات، أو كل ما سبق. فما دام السلوك البشري هو المعنى، سيكون هذا الكتاب دليلك.

## الأُسس

لماذا تؤدي التغييرات البسيطة إلى اختلافات كبيرة؟

## القوّة المدهشة للعاداتِ الذريّةِ

تغيّر مصير الفريق الإنجليزي للدراجات ذات يوم من العام 2003. كانت المنظمة القائمة على إدارة شؤون سباقات الدراجات الاحترافية في بريطانيا العظمى قد عينت مؤخرًا ديف بريلسفورد كي يكون مدير الأداء الجديد. آنذاك، كان لمنتسابقي الدراجات في بريطانيا العظمى تاريخًّا متواضعًّا على مدار مائة عام، ومنذ العام 1908 لم يفز المتسابقون إلا بميدالية ذهبية وحيدة في الألعاب الأوليمبية، وكان أداؤهم سيئًا في أكبر سباقات الدراجات، سباق طواف فرنسا، وخلال 110 أعوام لم يفز أي دراج بريطاني بذلك السباق مطلقاً.

في الواقع، كان أداء الدراجين бритانيين شديد التواضع إلى درجة أن واحدة من كبرى شركات تصنيع الدراجات في أوروبا رفضت بيع الدراجات للفريق لأنها كانت تخشى أن يؤدي هذا إلى الإضرار بالمبيعات حين يرى المحترفون الآخرون أن الدراجين бритانيين يستخدمون دراجاتها.

عيّنَ بريلسفورد كي يضع رياضة سباق الدراجات бритانية على مسار جديد. وما جعله مختلفاً عن المسؤولين السابقين كان التزامه الذي لا يلين باستراتيجية كان يشير إليها باستراتيجية «تراكم المكاسب الهاشمية»، وهي عبارة عن فلسفة تقضي بالبحث عن التحسينات

الهامشية البسيطة في كل شيء تفعله. ويقول بريلسفورد: « جاء ذلك المبدأ من فكرة أنك لو استطعت تجزئة كل شيء يمكنك التفكير به في ما يتعلّق برّكوب الدراجات، ثم حسّنته بمقدار 1 بالمائة، فستحصل على زيادة كبيرة في الأداء حين تقوم بتجميل كل الأجزاء معاً».

شرع بريلسفورد ومدربيه في إجراء تعديلات بسيطة قد يتوقّعها المرء من فريق دراجات محترف. فقد أعادوا تصميم مقاعد الدراجات كي يجعلوها مريحة أكثر، ومسحوا الإطارات بالكحول كي تصير ثابتة على الطرق بصورة أفضل. كما طلبوا من الدّراجين ارتداء سراويل قصيرة مُدفأة كهربائياً من أجل الحفاظ على درجة الحرارة المثالية للعضلات في أثناء الركوب، واستخدموا مستشعرات تقدم إفادة حيوية من أجل مراقبة كيفية استجابة الرياضيين لتدريبات معينة. كما اختبر الفريق أقمشة متعدّدة في نفق للرياح وطلبوا من الدّراجين الذين يتّسابقون في الهواء الطلق ارتداء سترات التسابق التي يرتديها الدّراجون داخل الصالات، والتي كانت أخف وزناً وأقل مقاومة للهواء.

غير أنهم لم يتوقّفوا عند هذا الحد. فقد واصل بريلسفورد وفريقه العثور على تحسينات بنسبة 1 بالمائة في مناطق غير ملحوظة وغير متوقّعة. فاختبروا أنواعاً مختلفة من هلام التدليك كي يروا أيها يؤدّي إلى تعافي أسرع للعضلات. كما استعانوا بطبيب كي يعلم أفراد الفرق أفضل السبل لغسل أيديهم من أجل تقليل احتمالات الإصابة بالأنفلونزا. كما حددوا أنواع الوسائل والفرش التي تؤدّي إلى حصول الدّراجين على نوم أفضل كل ليلة. بل إنهم دهنووا الجزء الداخلي من شاحنة الفريق باللون الأبيض، وهو ما ساعدتهم في العثور على أدقّ ذرات الغبار التي كان من المعتاد ألا يلاحظها أحد، لكن بوسعها أن تقلّل من أداء الدّراجات المضبوطة بدقة.

ومع تراكم هذه التغيرات، ومئات غيرها، جاءت النتيجة أسرع مما تخيل أي شخص.

ففي غضون خمس سنوات من تولي بريلسفورد المسؤولية، هيمن فريق الدراجات البريطاني على مسابقات الدراجات المفتوحة وفي الصالات في أولمبياد بكين للعام 2008، حيث فازوا بنسبة مذهلة، مقدارها 60 بالمائة، من الميداليات الذهبية المتاحة. وبعدها بأربع سنوات، حين أقيمت الألعاب الأوليمبية في لندن، حقق الدراجون البريطانيون إنجازاً غير مسبوق وحطموا تسعة أرقام قياسية أوليمبية وسبعة أرقام قياسية عالمية.

وفي العام ذاته، صار برادلي أول دراج بريطاني يفوز ببطواف فرنسا. وفي العام التالي فاز زميله في الفريق كريس فروم بالسباق، وكرر الإنجاز في الأعوام 2015 و2016 و2017، وهو ما ساعد في فوز بريطانيا بطواف فرنسا خمس مرات في ستة أعوام.

وخلال العقد الممتد بين العامين 2007 و2017 فاز الدراجون البريطانيون بـ 178 مسابقة عالمية، وحصلوا على ست وستين ميدالية أولمبية أو بارالمبية، وفازوا بطواف فرنسا خمس مرات، في ما يعد أنجح مسيرة رياضية في تاريخ سباق الدراجات<sup>(1)</sup>.

كيف حدث هذا؟ كيف لمجموعة من الرياضيين العاديين أن يتحولوا إلى أبطال عالم نتيجة تغيرات بسيطة تبدو، من الوهلة الأولى، وكأنها لا تنجح إلا في إحداث فارق ضئيل على أفضل تقدير؟ لماذا

---

(1) في أثناء طبع هذا الكتاب، ظهرت معلومات جديدة عن رياضة سباق الدراجات البريطانية. ويمكنك الاطلاع على أفكاري بشأن هذا الموضوع على الرابط التالي: [atomichabits.com/cycling](http://atomichabits.com/cycling)

تراكم التغيرات الصغيرة بحيث يكون لها نتائج مذهلة، وكيف يمكنك تكرار هذا النهج وتطبيقه في حياتك؟

## لماذا تحقق العادات البسيطة فارقاً كبيراً؟

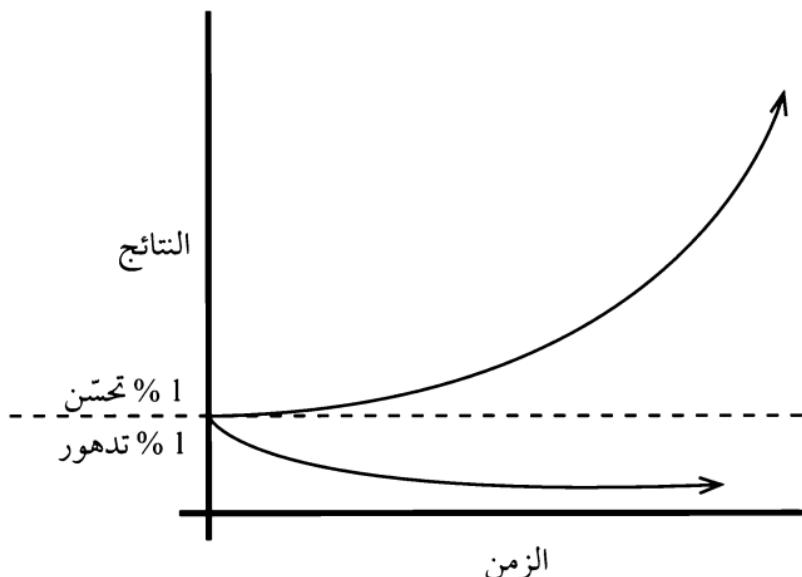
من السهل للغاية أن نبالغ في تقدير أهمية لحظة واحدة مميزة، وأن نحط من قيمة القيام بتغيرات بسيطة بشكل يومي. ففي كثير من الأحيان نقنع أنفسنا بأن النجاح الكبير يتطلب فعلاً كبيراً. وسواء أكان الأمر يتعلق بفقدان الوزن، أو تأسيس شركة، أو تأليف كتاب، أو الفوز ببطولة، أو تحقيق أي هدف آخر، فنحن نضغط على أنفسنا كي تقوم بتحسين واحد كبير سيجعل الجميع يتحدثون عنه.

في الوقت ذاته فإن التحسن بنسبة 1 بالمائة ليس جديراً بالثناء - وأحياناً ليس جديراً باللاحظة من الأساس - غير أنه يمكن أن يكون مؤثراً على نحو أكبر بكثير، خاصة على المدى البعيد. فالفارق الذي يمكن للتحسين الضئيل تحقيقه مع الوقت فارق مذهل. وإليك بحسبة رياضية توضيح الأمر: إذا أمكنك التحسن بنسبة 1 بالمائة فقط كل يوم على مدار عام، سيتهي بك الحال وأنت أفضل بسبعة وثلاثين ضعفاً في ما تفعله. وبالعكس، لو أنك صرت أسوأ في ما تفعله بنسبة 1 بالمائة كل يوم، فسيتدهور بك الحال وصولاً إلى الصفر. فما تبدأ به، سواء كمكسب بسيط أو خسارة بسيطة، سيتراكم إلى شيء أكبر بكثير.

1 % أفضل كل يوم

1 % أسوأ كل يوم لمدة عام  $0,99^{365} = 0,03$

1 % أفضل كل يوم لمدة عام  $1,01^{365} = 37,78$



تأثيرات العادات البسيطة تتراءك مع مرور الوقت. فمثلاً إذا أمكنك أن تصير أفضل بنسبة 1 بالمائة كل يوم، سينتهي بك الحال بنتائج أفضل بنحو 37 ضعفاً بعد عام واحد.

العادات هي الفائدة المركبة للتحسن الذاتي. ومثلما تزداد الأموال بفعل الفائدة المركبة، فإن تأثيرات عاداتك تتضاعف حين تكررها. إنها تبدو وكأنها لا تحدث إلا فارقاً ضئيلاً في يوم واحد، ومع ذلك فإن التأثير الذي تُحدثه على مدار شهور وسنوات يكون تأثيراً ضخماً. ولا تصير فوائد العادات الحسنة وتكليف العادات السيئة جلية إلا حين نتأملها بعد مرور عامين أو خمسة أعوام أو عشرة أعوام لاحقة.

يصعب إدراك هذا المفهوم في الحياة اليومية. فنحن عادة لا نضع في الحسبان التغييرات الضئيلة لأنها تبدو غير ذات أهمية كثيرة في اللحظة الحالية. فإذا أدخلت مبلغاً ضئيلاً الآن، فلن تصير مليونيراً الآن. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية لثلاثة أيام متتالية، فلن تصل إلى

الشكل المنشود الآن. وإذا ذاكرت اللغة الصينية لمدة ساعة الليلة، فلن تعلم اللغة الآن. فنحن نقوم بتغييرات بسيطة، غير أن النتائج لا تأتي سريعاً، ومن ثم فإننا نعود إلى سلوكياتنا القديمة المعتادة.

للأسف الشديد تتسبب الوتيرة البطيئة للتحول في جعل العادات السيئة تتسلل إليك بسهولة. فإذا أكلت طعاماً غير صحي طوال اليوم، لا يتحرّك مؤشر الميزان كثيراً. وإذا عملت إلى وقت متأخر ليلاً وتجاهلت أسرتك، فسيسامحونك على ذلك. وإذا سوّفت وأجلّت مشروعك إلى الغد، فسيكون هناك على الأرجح وقت كي تنهيه لاحقاً. فالقرار الواحد من السهل التغافل عنه.

لكن حين نكرر نسبة 1 بالمائة من الأخطاء كل يوم، عن طريق تكرار اتخاذ قرارات سيئة، وتكرار الواقع في أخطاء بسيطة، وانتهال الأعذار، ستراكم أخطاؤنا وتكون لها نتائج وخيمة. وتراكم هذه الخطوات السيئة العديدة - تدهور بنسبة 1 بالمائة هنا وهناك - هو ما يؤدي في النهاية إلى مشكلة.

إن التأثير الذي يخلقه التغيير في عاداتك يشبه تأثير تغيير مسار الطائرة ببعض درجات وحسب. تخيل أنك تطير من لوس أنجلوس إلى مدينة نيويورك. إذا غير الطيار المسار بمقدار ثلث درجات ونصف الدرجة وحسب إلى الجنوب، فستهبط في واشنطن العاصمة بدلاً من نيويورك. مثل هذا التغيير غير ملحوظ بالكاد عند الإقلاع - إذ تتحرّك مقدمة الطائرة بمقدار بعض أقدام وحسب - لكن عند تكبيره على مستوى الولايات المتحدة كلها، سيتهيي بك الحال بفارق مقداره عدة أميال<sup>(1)</sup>.

---

(1) في الواقع، قمت بحساب الأمر. إن واشنطن العاصمة تبعد نحو 225 ميلاً عن مدينة نيويورك. وبافتراض أنك على متن طائرة من طراز بوينغ 747، أو إيرباص إيه 380، فإن تغيير اتجاه المقدمة بثلاث درجات ونصف الدرجة عند مغادرة

وبالمثل، باستطاعة تغيير بسيط في عاداتك اليومية أن يحول حياتك إلى وجهة مختلفة تماماً. إن اتخاذ قرار أفضل بنسبة 1 بالمائة أو أسوأ يbedo عديم الأهمية الآن، لكن على مدار اللحظات التي تؤلف عمرًا فإن هذه الخيارات تحدد الفارق بين ما أنت عليه الآن وما يمكنك أن تكونه. فالنجاح نتاج للعادات اليومية، وليس التحوّلات التي تحدث مرة واحدة في العمر.

مع وضع هذا في الاعتبار، لا يهم مدى نجاحك من عدمه في الوقت الحالي، بل المهم هو ما إذا كانت عاداتك تضعف على المسار السليم صوب النجاح أم لا. فعليك أن تكون مهتمًا بمسارك الحالي أكثر من اهتمامك بتائجك الحالية. فإذا كنت مليونيرًا غير أنك تنفق كل شهر أكثر مما تجني، فأنت حينها على مسار خاطئ. وإذا لم تغير عادات إنفاقك فلن ينتهي الأمر بصورة طيبة. وبالعكس، إذا كنت مفلسًا الآن غير أنك تدخر القليل كل شهر، فأنت حينها على الطريق الصحيح نحو التحرر المالي، حتى إذا كنت تتحرك على نحو أبطأً مما ترجوه.

إن النتائج التي تتحققها ما هي إلا مقياس متأخر لعاداتك. فإذا جمالي ما تمتلكه من أموال هو مقياس متأخر لعاداتك المالية. وزنك هو مقياس متأخر لعاداتك في تناول الطعام. ومعرفتك هي مقياس متأخر لعادات التعلم لديك. والفوضى الضاربة في منزلك هي مقياس متأخر لعادات التنظيف لديك. فأنت تجني ثمار ما تواظب على تكراره.

وإذا أردت أن تتبأّ لما ستؤول إليه حياتك، كل ما عليك فعله هو تتبع المكاسب والخسائر الطفيفة، وأن ترى كيف ستراكم عاداتك

---

لوس أنجلوس من المرجح أن يجعل مقدمة الطائرة تتحول لمسافة تتراوح بين 7.2 و 7.6 أقدام، أو ما بين 92 و 86 بوصة. والتحول البسيط للغاية في الاتجاه يمكن أن يؤدي إلى تغيير جسيم في الوجهة النهائية.

اليومية بعد عشر سنوات أو عشرين سنة من الآن. هل تنفق أقل مما تجني كل شهر؟ هل تذهب إلى صالة التدريبات البدنية كل أسبوع؟ هل تقرأ الكتب وتعلم شيئاً جديداً كل يوم؟ إن هذه المعارك الصغيرة هي التي ستحدد ما ستكون عليه حياتك في المستقبل.

إن الزمن يعزم الهاشم بين النجاح والفشل. وهو سيعظم أيّاً ما تفعله. والعادات الحسنة تجعل الزمن حليفك، بينما العادات السيئة تجعل الزمن عدوّك.

فالعادات سلاح ذو حدين. وباستطاعة العادات السيئة أن تدمرك، في حين تستطيع العادات الحسنة أن تبني حياتك، ولهذا السبب من المهم للغاية فهم تفاصيل هذا الأمر. فأنت بحاجة إلى أن تعرف كيف تعمل العادات، وكيف تطوعها لتحقيق ما تنشده، وبذا تستطيع تجنب الحد الضار لهذا السلاح.

## يمكن أن تراكم عاداتك لصالحك أو ضدك

الراكم السلبي	الراكم الإيجابي
تراكم الضغوط. إحباط الانتظار في إشارة مرور. ثقل مسؤوليات الأبوة. قلق تغطية نفقاتك. الإجهاد الناجم عن الارتفاع البسيط في ضغط الدم. هذه الأمور السيئة للتوتر يمكن التعامل معها في حد ذاتها، لكن حين تستمر هذه الضغوط البسيطة لسنوات، يمكن أن تراكم بحيث تسبب مشكلات صحية خطيرة.	تراكم الإنتاجية. إنجاز مهمة واحدة إضافية في اليوم يعدُّ أمراً بسيطاً، غير أنه يساوي الكثير على مدار الحياة المهنية. ويمكن لتأثير أمتة مهمة قديمة، أو إتقان مهارة جديدة أن يكون أعظم. وكلما زاد عدد المهام التي تستطيع القيام بها من دون تفكير، تحرّر عقلك بدرجة أكبر من أجل التركيز على النطاقات الأخرى.

التراكم السلبي	التراكم الإيجابي
<p>تراكم الأفكار السلبية. كلما نظرت إلى نفسك بوصفك شخصاً عديم القيمة أو جباناً أو قبيحاً، فأنت تعود نفسك على النظر إلى الحياة من هذا المنظور، وتتصبح حبيس دائرة مفرغة من الأفكار السلبية. والأمر عينه ينطبق على الكيفية التي تفكّر بها في الآخرين. فبمجرد أن تسقط في عادة النظر إلى الأشخاص بوصفهم أشخاصاً غاضبين أو ظالمين أو أنانيين، فسترى هذه الصنوف من البشر في كل مكان.</p>	<p>تراكم المعرفة. إن تعلم فكرة واحدة جديدة لن يجعل منك شخصاً عقريّاً، غير أن الالتزام بالتعلم مدى الحياة يمكن أن يغير حياتك تماماً. علاوة على ذلك، كل كتاب تقرأه لا يعلمك شيئاً جديداً وحسب، وإنما يفتح لك أيضاً مسارات جديدة للتفكير في الأفكار القديمة. وكما قال وارن بافيت: «هذه هي الطريقة التي تعمل بها المعرفة. فهي تراكم، كالفائدة المركبة».</p>
<p>تراكم الحنق. إن أعمال الشغب والاحتجاج والحركات الجماهيرية نادراً ما تكون نتيجة لحدث واحد، وإنما تراكم سلسلة طويلة من الإساءات الصغيرة والأزمات اليومية ببطء إلى أن يتسبب حادث واحد في قسم ظهر البعير ويستشرى الحنق كما النار في الهشيم.</p>	<p>تراكم العلاقات. إن الناس يعكسون سلوكك تجاههم. فكلما ساعدت الغير، أراد الغير أن يساعدك. ويمكن للتجلّي باللطف في تعاملاتك أن يؤدي إلى بناء شبكة واسعة من العلاقات القوية مع مرور الوقت.</p>

### ما يعنيه التقدُّم حقاً

تخيل أن لديك مكتباً ثلجيّاً موجوداً على طاولة موضوعة أمامك. إن الغرفة باردة ويمكنك أن ترى البخار يتصاعد من أنفاسك. تبلغ درجة الحرارة الآن خمساً وعشرين درجة فهرنهايت<sup>(1)</sup>. وببطء شديد، تبدأ درجة حرارة الغرفة في الارتفاع.

(1) حوالي سالب أربع درجات مئوية (المترجم).

ست وعشرون درجة  
 سبع وعشرون درجة  
 ثمان وعشرون درجة  
 لا يزال المكعب مستقرًا على الطاولة التي أمامك.  
 تسعة وعشرون درجة  
 ثلاثة وعشرون درجة  
 إحدى وثلاثين درجة  
 لا يحدث شيء بعد.

بعد ذلك ترتفع الحرارة إلى اثنين وثلاثين درجة فهرنهايتية، ويندأ المكعب في الذوبان. إن تغيراً في الحرارة بمقدار درجة واحدة، لا يختلف ظاهرياً عن الزيادة السابقة في درجة الحرارة، تسبب في إحداث تغير هائل.

إن لحظات التقدّم المفاجئ عادة ما تكون نتيجة للعديد من الأفعال السابقة عليها، والتي تؤدي إلى تراكم الطاقة المطلوبة من أجل إحداث تغير كبير. يظهر هذا النمط في كل مكان. فمرض السرطان يقضي 80 بالمائة من حياته وهو غير مرصدود، ثم يستولى على الجسم في غضون أشهر. والخيزران لا يمكن تبيينه في الخمس سنوات الأولى بينما يبني منظومة ممتدة من الجذور تحت الأرض، قبل أن يقفز فجأة لارتفاع تسعين قدماً في الهواء في غضون ستة أسابيع وحسب.

وبالمثل، لا تبدو العادات وكأنها تحدث فارقاً يُذكر، إلى أن تجتاز عتبة حرجة معينة وتفتح مستوى جديداً من الأداء. وفي المراحل الأولى والمتوسطة من أي مسعى، يوجد على الدوام «وادي الإحباط». فأنت تتوقع إحراز التقدّم على نحو مطرد، ومن المحبط أن تبدو التغييرات

غير فعالة خلال الأيام والأسابيع بل والشهور الأولى. تبدو وقتها وكأنك لن تتحقق شيئاً. غير أن هذه علامة، أي عملية تراكمية: فأقوى النتائج تأتي بصورة متأخرة.

هذا أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل من الصعب بناء عادات تدوم. فالناس يقومون بعمل تغييرات قليلة صغيرة، ثم يفشلون في رؤية نتائج ملموسة، فيقررون التوقف. حينها تفكّر: «إنني أمارس الجري منذ شهر، لماذا إذا لا أرى تغييرًا في جسدي؟». وبمجرد أن يستولي عليك أسلوب التفكير هذا، يصير من السهل أن تتخلى عن العادات الحسنة. لكن من أجل إحداث فارق معنى، تحتاج العادات أن تدوم بما يكفي كي تتجاوز هذه المرحلة، التي أسميتها «مرحلة القدرات الكامنة».

إذا وجدت نفسك تعاني في سبيل بناء عادة حسنة أو التخلص من عادة سيئة، فهذا ليس راجعاً إلى أنك فقدت قدرتك على التحسّن، بل عادة ما يكون السبب أنك لم تجتز بعد مرحلة القدرات الكامنة. والشكوى من عدم تحقيق النجاح رغم العمل تشبه الشكوى من عدم ذوبان مكعب الثلج رغم أنك رفعت حرارته من خمس وعشرين درجة إلى إحدى وثلاثين درجة. إن عملك ليس ضائعاً، بل هو مُخزّن وحسب. فالعمل كلّه يحدث عند درجة الحرارة الثانية والثلاثين.

حين تخرج من مرحلة القدرات الكامنة سيصف الناس نجاحك بأنه تحقق بين عشية وضحاها. فالعالم الخارجي لا يرى إلا الحوادث المؤثرة، ولا يرى ما سبقها من أفعال. غير أنك تعلم أن العمل الذي قمت به منذ وقت طويل - حين بدا أنك لم تكن تحقق أي تقدم - هو العمل الذي جعل النجاح ممكناً اليوم.

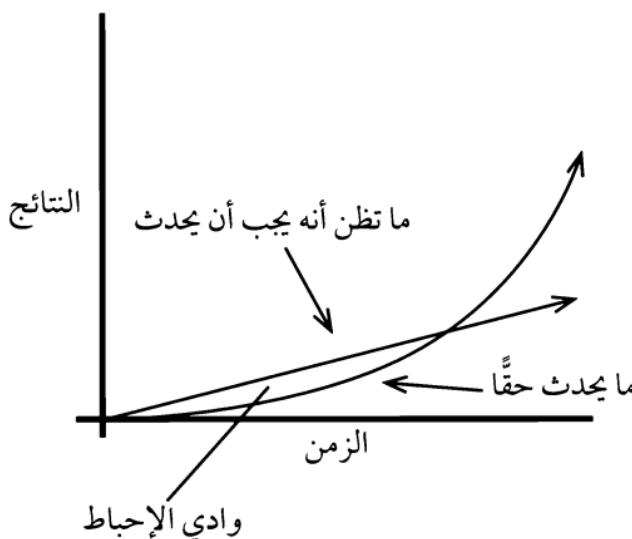
الأمر مكافئ للضغوط الجيولوجية. فمن الممكن أن تحتك

صفيحتان تكتونيتان، واحدة قبالة الأخرى لملايين السنين، وطوال ذلك الوقت يتضاعد الضغط. ثم ذات يوم تحتك الصفيحتان ببعضهما مجدداً، بالطريقة ذاتها التي حدثت لسنوات، لكن هذه المرة يكون الضغط أكبر من اللازم. وهنا يقع زلزال. فالتغير قد يستغرق سنوات، قبل أن يحدث على الفور.

إن الاتقان يتطلب صبراً. ويعلّق فريق سان أنطونيو سبيرز، أحد أنجح الفرق في دوري كرة السلة الأميركي، في غرفة الملابس المقوله التالية التي وردت على لسان المصلح الاجتماعي جاكوب ريز: «حين أجد نفسي عاجزاً عن إحراز التقدّم، أذهب وأشاهد قاطع الأحجار وهو يضرب الصخرة، ربما مائة مرة من دون أن يظهر بها ولو شق واحد. لكن عند الضربة الأولى بعد المائة تنشقُ الصخرة، وأعلم حينها أن الضربة الأخيرة لم تكن هي المتسbieة في ذلك، وإنما كل ما سبقها من ضربات».

## مرحلة القدرات الكامنة

كل الإنجازات الكبيرة تأتي من بدايات بسيطة. وبذرة كل عادة تكون عبارة عن قرار واحد بسيط. لكن مع تكرار تنفيذ ذلك القرار، تنمو العادة وتصير أقوى. فترسخ الجذور ذاتها وتنمو الفروع. إن مهمّة التخلّص من عادة سيئة تشبه اجتثاث شجرة بلوط قوية من داخلنا، بينما مهمّة بناء عادة حسنة تشبه غرس زهرة رقيقة ورعايتها يوماً تلو الآخر. لكن ما الذي يحدّد ما إذا كنا سنلتزم بالعادة مدة طويلة كافية لاجتياز مرحلة القدرات الكامنة والانطلاق نحو الجانب الآخر؟ ما الذي يجعل بعض الناس ينجرفون إلى عادات غير مرغوب فيها، و يجعل البعض الآخر قادرين على التمتع بالتأثيرات التراكمية للعادات الحسنة؟



عادةً ما نتوقع أن يكون النجاح خطياً. وعلى أقل تقدير نأمل أن يتحقق سريعاً. لكن في الواقع، عادةً ما تأتي نتائج جهودك متأخرة. فمن الممكن أن تمضي شهور وسنوات قبل أن تدرك قيمة العمل السابق الذي تحقق. ويمكن أن يؤدي هذا إلى وجود «وادي الإحباط» الذي يشعر فيه الناس بفقدان الهمة بعد قضاء أسابيع، أو شهور من العمل الجاد، من دون تحقيق أي نتائج. ومع ذلك فهذا العمل لم يكن ضائعاً، بل كان مخزنًا ببساطة. ولا تكتشف القيمة الكاملة للجهود السابقة إلا بعد مرور وقت طويل.

### انسَ أمر الأهداف وركِّز على الأنظمة بدلاً منها

تذهب الحكمة الشائعة إلى أن الطريقة المُثلّى لتحقيق ما تريده في الحياة - الوصول إلى هيئة بدنية أفضل، أو بناء شركة ناجحة، أو الاسترخاء أكثر والقلق أقل أو قضاء وقت أكبر مع الأصدقاء والعائلة - هو وضع أهداف محددة قابلة للتنفيذ.

لسنوات عدة كانت هذه هي الطريقة التي تعاملت بها مع عاداتي أيضاً. فكل عادة منها كانت عبارة عن هدف يجب الوصول إليه. فكنت

أحدّد أهدافاً للتقديرات الدراسية التي أريد الحصول عليها، وللأوزان التي أريد أن أرفعها في صالة التدريبات البدنية، وللأرباح التي أريد أن أجنيها في شركتي. و كنت أنجح في قليل من هذه الأهداف، وأفشل في الكثير منها. وفي النهاية بدأت في إدراك أن نتائجي لم تكن مرتبطة كثيراً بالأهداف التي أحدها، بقدر ما كانت مرتبطة عن كثب بالأنظمة التي كنت أتبعها.

### ما الفارق بين الأنظمة والأهداف؟

تعلمت هذا التمييز من سكوت أدامز، رسام الصور الذهنية ومبتكر شخصية دلبرت الكارتونية. إن الأهداف معنية بالنتائج التي تريد تحقيقها، أما الأنظمة فهي معنية بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج.

- إذا كنت مدرباً، ربما يكون هدفك هو الفوز ببطولة. أما نظامك فهو الطريقة التي تستقدم بها اللاعبين، وتدير المدربين المساعدين، وتبادر بها عملية التدريب.

- وإذا كنت رائد أعمال، ربما يكون هدفك بناء شركة تساوي ملايين الدولارات. أما نظامك فهو الكيفية التي تختبر بها أفكار المنتجات، وتعين بها الموظفين، وتجري بها حملات التسويق.
- وإذا كنت موسيقياً، ربما يكون هدفك أن تعزف مقطوعة جديدة. أما نظامك فهو عدد المرات التي تتدرب فيها، وكيف تقسم المقاييس الموسيقية الصعبة وتعامل معها، وطريقتك في تلقي الملاحظات من مدربك.

والآن يأتي السؤال المهم: إذا تجاهلت تماماً أهدافك وركزت فقط على نظامك، فهل ستتمكن من تحقيق النجاح؟

على سبيل المثال، إذا كنت مدرب كرة سلة وتجاهلت هدفك

المتمثل في الفوز ببطولة وركّزت فقط على ما يفعله فريقك في التدريب كل يوم، فهل رغم هذا ستحقق النتائج؟  
أعتقد أنك ستستطيع ذلك.

إن هدف أي رياضة هو الانتهاء بأفضل عدد ممكن من النقاط، لكن سيكون من السخيف قضاء المباراة كلّها وأنت تحدّق في لوحة تسجيل النتائج. فالطريقة الوحيدة التي تفوز بها هي أن تتحسن كل يوم. وبحسب كلمات بيل والش، الفائز ببطولة السوبر في ثلاثة مرات، فإن: «النتيجة النهائية ستحقق من تلقاء نفسها». والأمر عينه ينطبق على منامي الحياة الأخرى. فإذا كنت تريد الحصول على نتائج أفضل، انسِ أمر تحديد الأهداف، وركّز على نظامك بدلاً منها.

ما الذي أعنيه بهذا؟

هل الأهداف عديمة الفائدة تماماً؟

بالطبع لا؛ فالأهداف مفيدة في تحديد الاتجاه، غير أن الأنظمة هي أفضل ما يتحقق التقدّم. ويظهر عدد من المشكلات حين تقضي وقتاً أكثر مما ينبغي في التفكير بشأن النتائج ووقتاً أقل مما ينبغي في تصميم أنظمتك.

**المشكلة الأولى: الرابحون والخاسرون لهم الأهداف عينها**  
تُعد عملية تحديد الأهداف تجسيداً عملياً للانحياز إلى البقاء. فنحن نركّز على الأشخاص الذين ربحوا - الذين كتب لهم البقاء - ونفترض مخطئين أن الأهداف الطموحة هي التي أدت إلى نجاحهم، بينما نتغافل عن الأشخاص الذين كان لهم الأهداف عينها لكنهم لم ينجحوا.

كل رياضي أولمبي يريد الفوز بميدالية ذهبية، وكل مرشح للوظيفة يريد الفوز بها. وبما أن الناجحين وغير الناجحين يتقاسمون الأهداف

عينها، فلا يمكن أن يكون الهدف هو ما يحدث الفارق بين الرابحين والخاسرين. فلم يكن هدف الفوز بطواف فرنسا هو ما دفع فريق الدراجات البريطاني إلى قمة اللعبة. فمن الطبيعي أنهم أرادوا الفوز بالسباق في كل مرة سابقة، شأنهم شأن كل الفرق الأخرى. فقد كان الهدف موجوداً على الدوام. لكنهم لم يتمكّنوا من تحقيق نتيجة مختلفة إلا حين طّبّقوا «نظاماً» من التحسينات الصغيرة المتواصلة.

**المشكلة الثانية: تحقيق الهدف ما هو إلا تغيير لحظي**

تخيل أن لديك غرفة تضرب بها الفوضى وأنك وضعت لنفسك هدفاً يتمثل في تنظيفها وتنظيمها. إذا استجمعت طاقتك لتأدية هذه المهمة فستكون لديك غرفة نظيفة، للوقت الحالي وحسب. لكن إذا واصلت العادات المهملة القدرة نفسها التي أدت بالغرفة إلى حالة الفوضى في المقام الأول، فسيريعاً ما ستتجدد نفسك أمام كومة جديدة من الفوضى وتتأمل في الحصول على دفعة جديدة من التحفيز. ستظل تطارد النتيجة عينها لأنك لم تقم بتغيير النظام الكامن وراءها. لقد عالجت العَرَض من دون أن تعالج المرض.

إن تحقيق الهدف لا يغير حياتك إلا «لحظياً». وهذه هي السمة المناقضة للبداهة في ما يتعلّق بعملية التحسين. فنحن نظن بأننا بحاجة إلى تغيير نتائجنا، غير أن النتائج ليست هي المشكلة. مما نحن بحاجة إلى تغييره حقاً هو الأنظمة التي تسبّبت في تلك النتائج. وحين تحلّ المشكلات على مستوى النتائج، فأنت تحلّها بشكل مؤقت وحسب. لكن من أجل التحسن على الدوام، أنت بحاجة إلى حل المشكلات على مستوى الأنظمة. فإذا أصلحت المدخلات ستتصفح المخرجات من تلقاء نفسها.

## المشكلة الثالثة: الأهداف تحدّ من سعادتك

إن الافتراض الضمني الكامن وراء أي هدف هو التالي: «بمجرد أن أحقق هدفي، سأكون سعيداً». والمشكلة المتعلقة بعقلية التركيز على الأهداف أولاً هي أنك ستواصل تأجيل الشعور بالسعادة حتى تتحقق الهدف المرحلي التالي. وقد وقعت في هذا الفخ مرات عدّة، أعجز عن أن أحصيها. وقد كنت أعد نفسي أنني بمجرد اكتساب عشرين رطلاً من العضلات أو بعد أن تظهر شركتي في مجلة نيويورك تايمز، حينها سأتمكن من الاسترخاء.

علاوة على ذلك، تخلق الأهداف صراعاً من نوعية «إما أو»: فإذاً أن تحقق أهدافك ومن ثم تكون ناجحاً، أو تفشل وتصير محبطاً. فأنت تحبس نفسك عقلياً في نسخة ضيقة من السعادة، وهذا أمر مضلل. ومن غير المرجح أن يتوافق مسارك الفعلي في الحياة مع الرحلة التي تضعها في عقلك عند البدء. وليس من المنطقي أن تقصر رضاءك على سيناريو وحيد بينما توجد مسارات عدة تفضي إلى النجاح.

تقدّم عقلية التركيز على الأنظمة أولاً التریاق المناسب. فعندما تقع في حب العملية ذاتها وليس المنتج النهائي، فلن تنتظر حتى تمنع نفسك الإذن كي تكون سعيداً. فمن الممكن أن تشعر بالرضا في أي وقت يعلم فيه نظامك. ويمكن للنظام أن يكون ناجحاً بأشكال عديدة مختلفة، وليس فقط بالشكل الذي تصورته في البداية.

## المشكلة الرابعة: الأهداف تتعارض مع التقدّم طويلاً الأمد

وأخيراً، يمكن للعقلية التي ترکز على الأهداف أن تتسبّب في تأثير «اليويو». يتذرب الكثير من العدائين لشهر، لكن بمجرد عبورهم خط النهاية يتوقفون عن التدريب. فالسباق لم يعد موجوداً كي يحفّزهم.

وحين يكون عملك الجاد كله منصبًا على هدف محدد، فما الذي سيتحقق كي يدفعك قدمًا بعد أن تحقق هذا الهدف؟ لهذا السبب يجد الكثيرون أنفسهم ينكصون إلى العادات القديمة بعد تحقيق أحد الأهداف.

إن الغرض من تحديد الأهداف هو الفوز بالمباراة، بينما الغرض من بناء النظام هو الاستمرار في لعب المباراة. والتفكير طويل الأمد هو تفكير لا يعتمد على الأهداف؛ فهو ليس معنًيا بأي إنجاز منفرد، وإنما معنٍي بدوره التنقيح اللانهائي والتحسين المتواصل. وفي النهاية، إن التزامك بـ«العملية» هو الذي يحدد مقدار «تقدّمك».

### نظام العادات الذرية

إذا كنت تواجه صعوبة في تغيير عاداتك، فاعلم أن المشكلة ليست فيك، بل المشكلة في النظام الذي تتبعه. ولا تكرر العادات السيئة نفسها مرارًا وتكرارًا لأنك لا ت يريد التغيير، وإنما لأنك تتبع نظامًا خاطئًا في التغيير.

فأنت لا ترتقي إلى مستوى أهدافك، وإنما تهبط إلى مستوى أنظمتك.

والتركيز على النظام الإجمالي، وليس على هدف واحد، يعد إحدى الأفكار الجوهرية لهذا الكتاب. وهو أيضًا أحد المعاني الأعمق وراء الكلمة «الذرية». أنت على الأرجح أدركت أن العادة الذرية تشير إلى تغيير بسيط، مكسب هامشي، تحسن بنسبة 1 في المائة. غير أن العادات الذرية ليست أي عادات قديمة وحسب، مهما كانت صغيرة، بل هي عادات بسيطة تعدد جزءاً من نظام أكبر. ومثلاًما تؤلف الذرّات الوحدات البنائية للجزئيات، فإن العادات الذرية هي الوحدات البنائية للنتائج المذهلة.

فالعادات أشبه بذرات حياتنا. وكل عادة تعدد وحدة جوهرية تسهم في تحسين الإجمالي. في البداية، تبدو هذه العادات الروتينية البسيطة غير مؤثرة، لكن سريعاً ما تراكم على بعضها وتشكل نواة مكاسب أكبر تتعاظم وصولاً إلى درجة تفوق تكاليف الاستثمار المبدئي المبذول فيها. فهي صغيرة وقوية في الآن عينه. وهذا هو معنى مصطلح «العادات الذرية»، فهي ممارسات وسلوكيات روتينية لا تتصف فقط بكونها صغيرة ويسهل عملها، ولكنها كذلك مصدر لقوة مذهلة، ومكون لنظام من النمو التراكمي.

## ملخص الفصل

- العادات هي الفائدة المركبة للتحسن الذاتي. والتحسن البسيط بنسبة 1 بالمائة كل يوم سيكون له تأثير عظيم على المدى البعيد.
- العادات سلاح ذو حدين. فهي تعمل لصالحك أو ضرك، ولهذا السبب من المهم فهم تفاصيل ذلك الأمر.
- التغيرات البسيطة تبدو غالباً وكأنها لا تحدث فارقاً كبيراً، إلى أن تتجاوز عتبة حرجة معينة. وأقوى النتائج الخاصة بأي عملية تراكمية تأتي متأخرة. عليك أن تكون صبوراً.
- العادة الذرية هي عادة صغيرة تعدد جزءاً من نظام أكبر. ومثلاً تشكل الذرات الوحدات البنائية للجزئيات، فإن العادات الذرية هي الوحدات البنائية للنتائج المذهلة.
- إذا أردت الحصول على نتائج أفضل، فلتتسعْ أمر تحديد الأهداف، وركّز على نظامك بدلاً من ذلك.
- أنت لا ترتقي إلى مستوى أهدافك، وإنما تهبط إلى مستوى أنظمتك.

## كيف تشكل العادات هويتك (والعكس بالعكس)؟

لماذا من السهل تكرار العادات السيئة ومن الصعب بناء العادات الحسنة؟ قليلة للغاية هي الأشياء التي لها تأثير أقوى على حياتك من تحسين عاداتك اليومية. ومع ذلك فمن المرجح أن تجد في مثل هذا الوقت من العام القادم أنك تفعل بالضبط ما تفعله الآن بدلاً من القيام بشيء جديد. يبدو دائمًا من الصعب الحفاظ على استمرارية العادات الحسنة لأكثر من أيام، حتى في ضوء المجهود المخلص ودفعات التحفيز العارضة. فالعادات مثل التدريب البدني والتأمل وتدوين اليوميات والطهو كلها تبدو معقولة إذا مارستها ليوم أو يومين، ثم بعد ذلك تصير عبئًا ثقيلاً. ومع ذلك، فبمجرد أن تترسخ عاداتك، يبدو أنها تدوم إلى الأبد، خاصة العادات السيئة. ورغم أفضل نياتنا، فإن العادات غير الصحيحة مثل تناول الطعام المرذول<sup>(١)</sup> والإسراف في مشاهدة التلفاز والتسويف والتدخين، من الممكن أن يبدو الخلاص منها مستحيلاً.

إن تغيير عاداتنا أمر صعب لسبعين: السبب الأول هو أننا نحاول تغيير الأشياء الخطأ وليس الأشياء المطلوب تغييرها، والثاني هو أننا

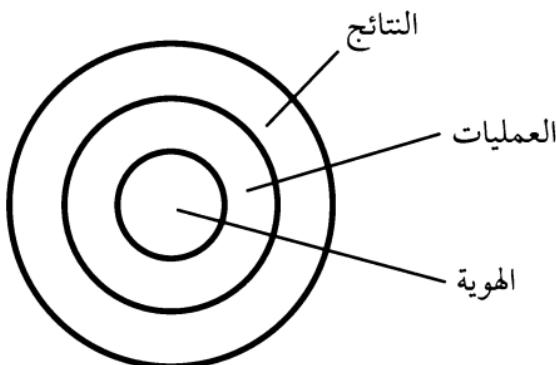
---

(١) الطعام المرذول، أو الطعام غير المفيد، بالإنجليزية junk food، هو طعام غير مُغذٍ رغم غناه بالسعرات الحرارية (المترجم).

نحاول تغيير عاداتنا بالطريقة الخطأ. في هذا الفصل سأتناول النقطة الأولى، وفي الفصل التالي سأتناول الثانية.

إن خطأنا الأول هو أننا نحاول تغيير الأشياء الخطأ. ولفهم ما أعنيه، تخيل أن هناك ثلاثة مستويات يمكن للتغيير أن يحدث فيها. ويمكنك التفكير فيها وكأنها طبقات بصلة.

### ثلاث طبقات للتغيير السلوك



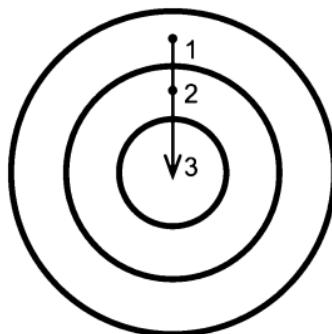
هناك ثلاثة مستويات للتغيير السلوك: تغيير النتائج، أو تغيير العمليات، أو تغيير الهوية.

الطبقة الأولى هي تغيير النتائج. وهذا المستوى يعني بتغيير المحسولات: فقدان الوزن، نشر كتاب، الفوز ببطولة. وغالبية الأهداف التي تضعها لنفسك مرتبطة بهذا المستوى من التغيير.

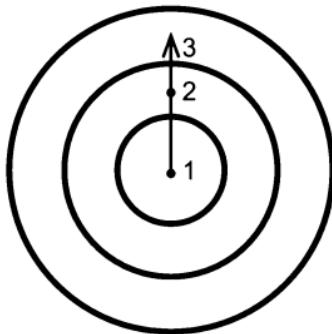
الطبقة الثانية هي تغيير عملياتك. وهذا المستوى يعني بتغيير عاداتك وأنظمتك: تنفيذ نظام جديد للتدريب في صالة التدريبات، تنظيم مكتبك من أجل سير العمل بشكل أفضل، التعود على التأمل. وغالبية العادات التي تبنيها مرتبطة بهذا المستوى.

الطبقة الثالثة والأعمق هي تغيير هويتك. وهذا المستوى معنى بتغيير معتقداتك: نظرتك إلى العالم، صورتك الذاتية، الأحكام التي تصدرها على نفسك وعلى الآخرين. وغالبية المعتقدات والافتراضات والتحيزات التي تعنتقها مرتبطة بهذا المستوى.

### العادات المرتكزة على النتائج



### العادات المرتكزة على الهوية



في حالة العادات المرتكزة على النتائج، يكون التركيز على ما تريد تحقيقه. أما في حالة العادات المرتكزة على الهوية، يكون التركيز على ما تريد أن تصير عليه.

النتائج هي ما تحصل عليه، والعمليات فهي ما تفعله، أما الهوية

فهي ما تؤمن به. وحين يتعلّق الأمر ببناء عادات تدوم - حين يتعلّق الأمر ببناء نظام للتحسن بنسبة 1 في المائة - فلا تكون المشكلة أن أحد المستويات «أفضل» أو «أسوأ» من مستوى آخر. فكل مستويات التغيير مفيدة في حد ذاتها. والمشكلة الحقيقية هي «اتجاه» التغيير.

فمعظم الناس يبدأون عملية تغيير عاداتهم بالتركيز على «ما» يريدون تحقيقه. وهذا يؤدي إلى عادات مرتكزة على النتائج. أما البديل فهو بناء عادات مرتكزة على الهوية. وعن طريق هذا النهج نبدأ بالتركيز على «من» نريد أن نكونه.

فكّر في شخصين يقاومان تدخين سيجارة. حين تعرّض سيجارة على الشخص الأول فإنه يقول: «لا، شكرًا. فأنا أحاول الإقلاع عن التدخين». يبدو هذا رداً معقولاً، غير أن هذا الشخص لا يزال يؤمن أنه مدخّن يحاول فعل شيء آخر. وهو يأمل أن يتغيّر سلوكه بينما يواصل حمل المعتقدات نفسها.

يرفض الشخص الثاني قائلاً: «كلا، شكرًا. فأنا لست مدخّناً». إنه اختلاف بسيط، غير أن هذه العبارة تشير إلى حدوث تحول في الهوية. فالتدخين كان جزءاً من حياته السابقة، وليس حياته الحالية. وهو لم يعد ينظر إلى نفسه بوصفه شخصاً مدخّناً.

معظم الناس لا يفكّرون في تغيير الهوية حين يشرعون في محاولة التحسن. فالواحد منهم يفكّر قائلاً: «أريد أن أصير نحيفاً (نتيجة) وإذا التزمت بهذا النظام الغذائي، حينها سأصير نحيفاً (عملية)». وهم يضعون أهدافاً ويحدّدون الأفعال التي من المفترض أن يتطلّبها تحقيق تلك الأهداف لكن من دون التفكير في المعتقدات الكامنة خلف أفعالهم. فهم لا يغيّرون الطريقة التي ينظرون بها إلى أنفسهم، ولا يدركون أن هويتهم القديمة يمكن أن تخرّب خططهم الجديدة للتغيير.

خلف كل نظام من الأفعال يوجد نظام من المعتقدات. فالنظام الديمقراطي مؤسس على معتقدات مثل الحرية وحكم الغالبية والمساواة الاجتماعية، بينما النظام الديكتاتوري له مجموعة مختلفة للغاية من المعتقدات مثل السلطة المطلقة والطاعة التامة. ويمكنك تخيل طرق عدة تشجع بها الناس على التصويت في نظام ديمقراطي، غير أن هذا التغيير السلوكى لم تقم له قائمة في أي نظام ديكاتوري. فهذه ليست هوية النظام؛ إذ إن التصويت سلوك ممكن وحسب تحت مجموعة محددة من المعتقدات.

ثمة نمط مشابه سواء كان تحدث عن الأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات. فهناك مجموعة من المعتقدات والافتراضات التي تشكل النظام، وهي بمنزلة الهوية الكامنة خلف العادات.

إن السلوك غير المتواافق مع الذات لن يكتب له البقاء. فربما تكون بحاجة إلى مزيد من المال، لكن لو كانت هويتك هوية شخص يستهلك أكثر مما يجني، فستواصل الانجراف نحو إنفاق المال بدلاً من ربحه. ربما تريد أن تتمتع بصحة أفضل، لكن لو أنك واصلت منح الأولوية للراحة على الإنجاز، فستنجرف إلى سلوك الاسترخاء بدلاً من التدريب البدني. ومن الصعب تغيير عاداتك ما دمت لم تغير المعتقدات الكامنة أسفلها والتي أدت بك إلى سلوكياتك السابقة. فلديك هدف جديد وخطة جديدة، لكنك لم تغير ما أنت عليه.

تعد قصة بريان كلارك، رائد الأعمال من بولدر بولاية كولورادو، مثالاً جيداً على هذا الأمر. وقد أخبرني قائلاً: «بقدر ما أتذكر، كنت أقضم أطافري طوال الوقت. بدأ الأمر معي كعادة عصبية حين كنت صغيراً، ثم تحول إلى طقس معتاد غير مرغوب فيه. وذات يوم، عقدتُ العزم على التوقف عن قضم أطافري إلى أن تَمَّ بمقدار بسيط. وعن طريق قوة الإرادة الوعائية تمكنتُ من عمل ذلك».

بعد ذلك فعل كلارك شيئاً مدهشاً.

يقول: «طلبت من زوجتي أن تحجز لي موعداً مع مُقلّمة الأظافر.رأيت أنني لو بدأت في الاعتناء بأظافري، فلن أقضيها مجدداً. ونجح الأمر، لكن ليس لأسباب مالية. فما حدث هو أن مُقلّمة الأظافر جعلت أظافري تبدو جميلة الشكل للمرة الأولى، بل إنها قالت إن أظافري صحّية وجذابة الشكل، إذا تغاضينا عن مشكلة القضم. وفجأة، صرّت فخوراً بأظافري. ورغم أنني لم أكن أطمّح إلى هذا الأمر قط، فقد أحدث كل الاختلاف. لم أقضم أظافري منذ ذلك الحين، ولم أقترب من ذلك حتى. وكل هذا لأنني الآن صرت أفتخر بالاعتناء بها».

إن الصورة القصوى للتحفيز الداخلي تتحقق حين تصير العادة جزءاً من هويتك. فالقول بأنك «تريد» شيئاً ما، يختلف تماماً عن القول بأنك من نوعية الأشخاص التي تؤمن بهذا الشيء.

وكلما صرت فخوراً بجانب معين من هويتك، صرت مدفوعاً أكثر إلى الحفاظ على العادات المرتبطة بهذه الهوية. فإذا كنت فخوراً بشكل شعرك، ستُتّمّي داخلك كل العادات المرتبطة بالعناية بالشعر. وإذا كنت فخوراً بحجم عضلات ذراعيك، فستحرص على ألا تفوت يوماً من تدريب الذراعين. وإذا كنت فخورة بالأوشحة التي تُحيّكينها، فمن المرجح أن تقضي ساعات في الحياكة كل أسبوع. فبمجرد أن يصير الفخر جزءاً من الأمر، ستكافح أشد الكفاح كي تحافظ على عاداتك.

إن التغيير السلوكي الحقيقي هو تغيير في الهوية. فربما تبدأ في هواية نتيجة للتحفيز، غير أن السبب الوحيد الذي سيجعلك تتمسّك بها هو أن تصير تلك الهواية جزءاً من هويتك. إن أي شخص يستطيع أن يقنع نفسه بارتياد صالة التدريبات البدنية أو تناول الطعام الصحي مرة واحدة أو مرتين، لكن إذا لم تُغيّر المعتقد الكامن وراء السلوك،

فسيكون من الصعب الالتزام بالتغييرات طويلة الأمد. فالتحسينات تظل مؤقتة إلى أن تصير جزءاً من هويتك.

• ليس الهدف أن تقرأ كتاباً، بل الهدف أن تصير قارئاً.

• ليس الهدف أن تُكمل سباق الماراثون، بل الهدف أن تصير عداءً.

• ليس الهدف أن تتعلم عزف آلة موسيقية، بل الهدف أن تصير موسيقياً.

إن سلوكياتك تكون في المعتاد انعكاساً لهويتك. فأفعالك مؤشر لنوعية الشخص الذي تؤمن بأنك عليه؛ سواء على المستوى الوعي أو اللاوعي<sup>(1)</sup>. وقد بيّنت الأبحاث أنه بمجرد أن يؤمن الفرد بجانب معين من هويته، فمن المرجح أن يتصرف على نحو يتوافق مع هذا الإيمان. على سبيل المثال، الأشخاص الذين يرون أنفسهم بأنهم «مصوتون» من المرجح أن يحرصوا على التصويت أكثر من أولئك الذين يزعمون بأن «التصويت» هو الفعل الذي يريدون القيام به. وعلى نحو مشابه، الشخص الذي يجعل التدريب البدني جزءاً من هويته ليس عليه أن يقنع نفسه بالتدريب. إن فعل شيء الصحيح أمر سهل. فعلى أي حال حين تكون سلوكياتك متوافقة مع هويتك، فأنت لا تحتاج إلى تغيير سلوكك. بل أنت تتصرف وحسب على نحو يتوافق مع الشخص الذي تؤمن بأنك عليه.

---

(1) المصطلحات «لا واعي» و«لا شعوري» و«دون وعي» يمكن استخدامها جمِيعاً لوصف غياب الإدراك أو التفكير. وحتى في الدوائر الأكاديمية، كثيراً ما تُستخدم هذه الكلمات على نحو متبادل من دون الانتهاء الدقيق للفرق بينها (المرة واحدة). سأستخدم مصطلح «لا واعي» هنا لأنَّه واسع بما يكفي بحيث يشمل على كل من العمليات العقلية التي لا ننتبه لها عن وعي، وكذلك اللحظات التي لا ننتبه فيها وحسب إلى ما يحيط بنا. والصفة «لا واعي» تصف أي شيء أنت لا تفكَّر به على نحو واعٍ.

وهذا الأمر، شأنه شأن كل جوانب عملية تكوين العادات، يُعد سلاحًا ذا حدين. فحين تعمل الهوية في صالحك، بمقدورها أن تكون قوة عاتية للتحسين الذاتي، ولكن حين تعمل في غير صالحك، فمن الممكن أن تكون بمنزلة لعنة. وبمجرد أن تتبنى هوية، يمكن أن يكون من السهل أن تدع وراءك لها يؤثر على قدرتك على التغيير. وكثير من الأشخاص يعيشون حياتهم في حالة من السبات الإدراكي، إذ يتبعون على نحو أعمى المعايير المرتبطة بهويتهم.

• «أنا سيء في تحديد الاتجاهات».

• «أنا لست من يحسنون العمل صباحًا».

• «أنا سيء في تذكر أسماء الأشخاص».

• «أنا متأخر دائمًا».

• «أنا لا أجيد التعامل مع التكنولوجيا».

• «أنا سيء للغاية في الرياضيات».

... وآلاف من التنويعات الأخرى.

عندما تكرر قصة ما لنفسك لسنوات، يكون من السهل أن تقع في هذه الأحاديد العقلية وأن تتقبلها كحقيقة واقعة. ومع الوقت، تبدأ في مقاومة أفعال بعینها لأن «هذا مخالف لما أنا عليه». فهناك ضغوط داخلية للحفاظ على صورتك الذاتية والتصرف بطريقة تتفق مع معتقداتك. وستجد أي طريقة كي تتجنب مناقضة ذاتك.

وكلما زاد عمق ارتباط الفكرة أو الفعل بهويتك، صار من الأصعب تغييره. فمن الممكن أن تشعر بالارتياح في الإيمان بما توفره لك ثقافتك من هوية (الهوية الجماعية) أو في التمسك بصورتك الذاتية (الهوية الشخصية)، حتى لو كانت خاطئة. وال حاجز الأكبر أمام التغيير الإيجابي على أي مستوى - الفرد أو الفريق أو المجتمع - هو صراع

الهوية. ومن الممكن أن تكون العادات الحسنة منطقية تماماً، لكن لو أنها تناقضت مع هويتك فستفشل في وضعها موضع التنفيذ.

في أي يوم، ربما تجد صعوبة في الالتزام بعاداتك لأنك منشغل أو منهك أو مرتبك أو أي سبب من مئات الأسباب الأخرى. لكن على المدى البعيد، يتمثل السبب الحقيقي في فشلك في الالتزام بعاداتك في أن صورتك الذاتية تقف في الطريق. لهذا السبب لا يسعك أن ترتبط أكثر مما ينبغي بنسخة واحدة من هويتك. فالتقدم يتطلب منك إعادة التعلم. وكي تكون أفضل نسخة من نفسك عليك أن تواصل تنقيح معتقداتك، وأن تُحدّث هويتك وتوسّعها.

وهذا ينقلنا إلى سؤال مهم: إذا كانت معتقداتك ورؤيتك للعالم تلعب مثل هذا الدور المهم في سلوكك، فمن أين أنت في المقام الأول؟ وكيف، تحديداً، تتشكل هويتك؟ وكيف يمكنك التأكيد على جوانب جديدة من هويتك تكون مفيدة لك، وكيف تمحو الأجزاء التي تعوقك؟

### عملية من خطوتين لتغيير هويتك

تبشق هويتك من عاداتك. فأنت لا تولد بمعتقدات مغروسة فيك مسبقاً. وكل معتقداتك، بما فيها تلك المعتقدات المتعلقة بك أنت ذاتك، **مكتسبة وتشكل من خلال خبراتك**<sup>(1)</sup>.

وعلى نحو أدق، إن عاداتك هي الكيفية التي «تجسد» بها هويتك. فعندما ترتب فراشك كل يوم، فأنت تجسّد هوية الشخص المنظم.

(1) بالتأكيد ثمة بعض جوانب لهويتك ت نحو إلى البقاء ثابتة مع مرور الوقت؛ مثل التكيف مع كونك شخصاً طويلاً أو قصيراً. لكن حتى بالنسبة إلى الصفات والسمات الأكثر رسوحاً، تتحدد نظرتك لها سواء إيجابية أم سلبية بفعل خبراتك على مرّ الحياة.

وحين تكتب كل يوم، فأنت تجسّد هوية الشخص المبدع. وحين تدرّب كل يوم، فأنت تجسّد هوية الشخص الرياضي.

وكلما كررت سلوكاً، زاد تعزيزك للهوية المرتبطة بذلك السلوك. وفي الواقع، إن كلمة هوية بالإنجليزية، identity، مشتقة من كلمتين لاتينيتين هما essentias، ومعناها «كينونة»، وidentidem ومعناها «متكررة». فهو يتكّن تعني حرفيّاً «الكينونة المتكررة».

بصرف النظر عن هويتك الحالية، فأنت تصدقها لأن لديك برهانًا على صحتها. فإذا ذهبت إلى الكنيسة كل يوم أحد لمدة عشرين عاماً، سيكون لديك دليل على أنك شخص متدين. وإذا ذاكرت علم الأحياء لمدة ساعة واحدة كل ليلة، فلديك دليل على أنك شخص مجتهد. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية حتى في أثناء هطول الثلج، فلديك دليل على أنك ملتزم بتحسين لياقتك البدنية. وكلما زاد عدد الأدلة على صحة أحد المعتقدات، زادت قوّة إيمانك بها.

في غالبية الجزء المبكر من حياتي لم أنظر إلى نفسي بوصفي كاتبًا. وإذا سألت أيّاً من مدرّسي المدرسة الثانوية أو أساتذة الجامعة عنني فسيقولون إنني كاتب متوسط المستوى على أفضل تقدير: فلم أكن شخصاً بارزاً بالتأكيد. وحين بدأت مساري المهني ككاتب، واظببت على نشر مقال واحد يومي الاثنين والخميس على مدار السنوات القليلة الأولى. فأنا لم أبدأ ككاتب، بل «صرت» كاتباً بحكم العادة.

بطبيعة الحال ليست العادات هي الأفعال الوحيدة التي تؤثّر على هويتك، لكن بحكم تكرارها فإنها في المعتاد تكون أكثر الأفعال أهمية. إن كل خبرة من خبرات الحياة تغير صورتك الذاتية، لكن من غير المرجح أن تعتبر نفسك لاعب كرة قدم لأنك ركلت الكرة مرة وحيدة، أو تعتبر نفسك فناناً لأنك رسمت صورة على عجلة مرة

واحدة. لكن بينما تكرر هذه الأفعال تراكم الأدلة لديك وتبداً صورتك الذاتية في التغيير. إن تأثير الخبرات التي تحدث مرة واحدة ينحو إلى الخبر، بينما تأثير العادات يتعزز مع الوقت، وهو ما يعني أن عاداتك تسهم أشد الإسهام في الأدلة التي تشكل هويتك. وبهذه الطريقة، فإن عملية بناء العادات تكون في الحقيقة عملية لبناء الذات.

إنها عملية تطور تدريجية. فالفرد منا لا يتغير بصرية من عصا سحرية واتخاذ قرار بأن يصير شخصاً جديداً بالكامل. بل يتغير المرء شيئاً فشيئاً، يوماً تلو الآخر، عادة بعد عادة. فنحن نمر بعملية تطور مصغرة للذات على الدوام.

إن كل عادة بمنزلة اقتراح: «مهلاً، ربما هذا ما أنا عليه». فإذا أنهيت كتاباً، ربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبون القراءة. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية، فربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبون التدريب البدني. وإذا تدرّبت على عزف الجيتار، فربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبون الموسيقى.

إن كل فعل تقدم عليه هو عبارة عن عملية تصوّيت على الشخص الذي تمني أن تكونه. لن يغير فعل واحد من معتقداتك، لكن مع تراكم الأصوات، تراكم الأدلة بالمثل على هويتك الجديدة. هذا أحد الأسباب التي تفسّر لماذا لا يتطلّب التغيير ذو المعنى تحولاً جذريّاً. فالعادات البسيطة يمكن أن تُحدث فارقاً ذا مغزى عن طريق تقديم أدلة على وجود هوية جديدة. وإذا كان التغيير ذا مغزى، فإنه يكون كبيراً أحقاً. هذا هو التناقض الذي يكتنف عملية إجراء التحسينات البسيطة. بجمع كل هذا معاً، يمكنك أن ترى أن العادات هي الطريق نحو تغيير هويتك. وأكثر الطرق عمليةً لتغيير الشخص الذي أنت عليه هو تغيير ما تفعله.

• فكل مرة تكتب فيها صفحة، تكون كاتباً.

• وكل مرة تتدرب فيها على الكمان، تكون موسيقىًّا.

• وكل مرة تتدرب فيها، تكون رياضيًّا.

• وكل مرة تشجع فيها مرؤوسيك، تكون قائداً.

إن كل عادة لا تجلب لك نتائج وحسب، وإنما تعلمك أيضاً شيئاً أكثر أهمية: أن تثق بنفسك. فأنت تبدأ في الإيمان بأن في مقدورك حقاً أن تنجز هذه الأشياء. وحين تراكم الأصوات وتبدأ الأدلة في التغيير، تبدأ القصة التي تحكىها لنفسك في التغيير بالمثل.

بطبيعة الحال يسير الأمر بصورة معكوسة أيضاً. فكل مرة تختار فيها القيام بعادة سيئة، فهي عملية تصوّت على هذه الهوية أيضاً. والخبر السار هنا هو أنك لست بحاجة لأن تصير مثالياً. ففي أي انتخابات، ستكون هناك أصوات لكلا الجانبيين. وأنت لا تحتاج إلى الفوز بجميع الأصوات كي تفوز بالانتخابات، بل تحتاج إلى الفوز بغالبية الأصوات وحسب. فلا يهم أن تكون هناك بضعة أصوات في صالح سلوك سيئ أو عادة غير منتجة. فهدفك ببساطة هو أن تفوز بالغالبية طوال الوقت.

إن الهويات الجديدة تتطلب أدلة جديدة. وإذا واصلت الإدلاء بالأصوات نفسها التي أدليت بها من قبل، فستحصل على النتائج نفسها التي حصلت عليها من قبل. وإذا لم يتغير شيء الآن، فلن يتغير شيء مستقبلاً.

إنها عملية بسيطة من خطوتين:

1. حدد نوعية الشخص الذي تريد أن تكونه.

2. أثبت هذا لنفسك عبر المكاسب البسيطة.

أولاً، حدد من تريد أن تكون. وينطبق هذا على أي مستوى؛ سواء كفرد أو كفريق أو كمجتمع أو كدولة. ما الذي تريد أن تُمثّله؟ ما هي مبادئك وقيمك؟ مالذي ترغب في أن تصير عليه؟

هذه أسئلة كبرى، وكثير من الناس لا يعرفون من أين يبدأون، غير أنهم يعرفون النتيجة التي يريدونها: الحصول على عضلات بطن مشدودة، أو الشعور بقدر أقل من القلق، أو مضاعفة رواتبهم. لا بأس في هذا. ابدأ من النتيجة وارجع منها إلى نوعية الشخص الذي يستطيع تحقيق هذه النتيجة. أسأل نفسك: «من هو الشخص الذي يستطيع الحصول على النتيجة التي أنسدتها؟». من هو الشخص الذي يستطيع فقدان أربعين رطلاً من وزنه؟ من هو الشخص الذي يستطيع تعلم لغة جديدة؟ من هو الشخص الذي يستطيع إدارة شركة ناشئة ناجحة؟

على سبيل المثال، «من هو الشخص الذي يستطيع تأليف كتاب؟» على الأرجح إنه شخص ثابت على مبدأه ويعتمد عليه. الآن حول تركيزك من تأليف الكتاب (الارتباك على النتيجة) إلى أن تكون ذلك الشخص الذي يتسم بكونه ثابتاً على مبدأه ويعتمد عليه (الارتباك على الهوية).

وهذه العملية من الممكن أن تؤدي إلى معتقدات مثل:

- «أنا من نوعية المدرسين الذين يساندون تلاميذهم ويدعمونهم».
- «أنا من نوعية الأطباء الذين يمنحون المرضى الوقت والتعاطف اللازمين».
- «أنا من نوعية المديرين الذين يدافعون عن مرؤوسيهم».

وبمجرد أن تحدد نوعية الشخص الذي تريد أن تكون عليه، يمكنك البدء فيأخذ خطوات بسيطة من أجل تعزيز هويتك المنشودة. لدى صديقة فقدت من وزنها أكثر من 100 رطل، وذلك عن طريق سؤال واحد كانت توجهه لنفسها، وهو: «ما الذي سيفعله الشخص صحيح الجسد؟». وطوال اليوم، كانت تستخدم هذا السؤال مرشدًا لها. هل الشخص صحيح الجسد سيسير أم يستقل سيارة أجرة؟ هل الشخص صحيح الجسد سيطلب شطيرة أم طبقاً من السلطة؟ وقد رأت أنها

لو تصرفت مثل الشخص صحيح الجسد لفترة طويلة بما يكفي، ففي النهاية ستتصير ذلك الشخص. وقد كانت محقّة.

إن مفهوم العادات المرتكزة على الهوية يقدّمنا إلى فكرة رئيسية أخرى لهذا الكتاب، وهي: حلقات <sup>(1)</sup> feedback. إن عاداتك تشكّل هويتك، وهو يتكّل عاداتك. فهي عملية تبادلية. وعملية تشكيل العادات لها إنما هي حلقة من feedback (وهو مفهوم سنستكشفه بعمق في الفصل التالي)، لكن من المهم أن تدع قيمك ومبادئك وهو يتكّل تدفع الحلقة وليس نتائجك. فالتركيز يجب أن يكون دائمًا على أن تصير ذلك النوع من الأشخاص بالتحديد، وليس الحصول على نتيجة بعينها.

### السبب الحقيقي وراء أهمية العادات

تغيير الهوية هو «النجم القطبي» الهادي للتغيير العادات. وما بقية الكتاب إلا إرشادات خطوة بخطوة نحو كيفية بناء عادات أفضل في نفسك، وأسرتك، وفريقك، وشركتك، وكل مكان آخر تمناه. غير أن السؤال الحقيقي هو: «هل أنت في سبيلك لأن تصير ذلك الشخص الذي تريد أن تكونه؟». والخطوة الأولى لا تتعلق بما ت يريد أو كيف تريده، وإنما بمن ت يريد أن تكون. فأنت بحاجة إلى أن تعرف من تريد أن تكون. وإذا لم يحدث هذا فستكون رحلتك نحو التغيير أشبه بركوب قارب من دون دفة. ولهذا السبب نحن نبدأ من هذا الموضوع.

إن لديك القوة اللازمة للتغيير معتقداتك بشأن ذاتك. فهو يتكّل ليست

---

(1) مصطلح feedback ظهر في اللغة الإنجليزية في بداية خمسينيات القرن الماضي وشاع استخدامه في شتى مجالات العلوم الحديثة والصناعة والإدارة منذ الألفينيات، لا يوجد مرادف له مستخدم في اللغة العربية، وهو يعني باختصار تقديم معلومة عن رد فعل تجاه شيء أو أداء شخص لمهمة ما، والتي تستخدم كمصدر للتحسین، وبينى عليها من أجل التطوير.

محفورة في الصخر، ولديك الخيار في كل لحظة. ويمكنك أن تختار الهوية التي تريدها اليوم وذلك عن طريق العادات التي تختارها اليوم. وهذا ينقلنا إلى المعنى الأعمق لهذا الكتاب، وإلى السبب الحقيقي وراء أهمية العادات.

إن بناء عادات أفضل لا يتمحور حول إغراء يومك بحيل حياتية جديدة، بل هو معنى بتنظيف كل سن من أسنانك بالخيط على حدة في كل ليلة، أوأخذ حمام بارد كل صباح، أو ارتداء الملابس نفسها كل يوم. إنه لا يتعلّق بتحقيق معيار خارجي للنجاح مثل كسب مزيد من المال أو فقدان الوزن أو تقليل التوتر. فالعادات يمكنها مساعدتك في تحقيق كل هذه الأمور، لكن المهم في الأمر أنها ليست معنية بامتلاك شيء ما، بل هي معنية بما أنت عليه كشخص.

وفي النهاية، إن عاداتك تهم لأنها تساعدك على أن تصير ذلك الشخص الذي تمني أن تكونه. فهي القناة التي ستبني عن طريقها أعمق معتقداتك بشأن نفسك. فأنت تصير تجسيداً لعاداتك حرفيًا.

## ملخص الفصل

- هناك ثلاثة مستويات من التغيير: تغيير النتائج، وتغيير العملية، وتغيير الهوية.
- الطريقة الأكثر فاعلية للتغيير عاداتك ليست التركيز على ما تريده تحقيقه، وإنما على ما تريده أن تصبح عليه.
- إن هويتك تنبع من عاداتك. وكل فعل يعد عملية تصوّيت على نوعية الشخص الذي تريده أن تصبح عليه.
- كي تحقق الصورة المثلثيّة لنفسك أنت بحاجة إلى تنقية معتقداتك على نحو متواصل، وتحديث هويتك والتوسيع فيها.
- السبب الحقيقي وراء أهمية العادات ليس أنها من الممكن أن تجلب لك نتائج أفضل (رغم أن بمقدورها هذا)، وإنما لأنها يمكن أن تغيير معتقداتك بشأن نفسك.

## كيف تبني عادات أفضل في أربع خطوات بسيطة؟

في العام 1898 أجرى عالم نفس يُدعى إدوارد ثورندايك تجربة كان من شأنها أن ترسّي أساس فهمنا للكيفية التي تعمل بها العادات وللقواعد التي توجه سلوكنا. كان ثورندايك مهتماً بدراسة سلوك الحيوانات، وبدأ بالعمل مع القطط.

وضع ثورندايك كل قطة داخل جهاز يُعرف باسم صندوق الالغاز. كان الصندوق مصمماً بحيث تستطيع القطة الهرب منه عبر باب، وذلك «عن طريق فعل بسيط، مثل جذب حبل ملفوف أو الضغط على رافعة أو الخطو فوق منصة». وعلى سبيل المثال، احتوى الصندوق على رافعة من شأنها، عند الضغط عليها، أن تفتح باباً في جانب الصندوق. وبمجرد أن ينفتح الباب، تندفع القطة خارجة منه وتهرب إلى طبق فيه طعام.

كانت غالبية القطط ترحب في الهروب بمجرد وضعها داخل الصندوق، فكانت تدس أنوفها في الأركان، وتندفع قوائمها عبر الفتحات، وتعيث بالأشياء غير المثبتة جيداً. وبعد بضع دقائق من الاستكشاف، كانت القطة تضغط على الرافعة السحرية، فينفتح الباب، ومن ثم تهرب.

تبع ثورندايك سلوك كل قطة عبر تجارب عدّة. في البداية، كانت القطة تتحرّك في أرجاء الصندوق عشوائياً. لكن بمجرد الضغط على

الرافعة وفتح الباب، كانت عملية التعلم تبدأ. وتدربيجيًا، تعلمت كل قطة الربط بين فعل الضغط على الرافعة والمكافأة المتمثلة في الهروب من الصندوق والحصول على الطعام.

وبعد عشرين إلى ثلاثين تجربة، يصير هذا السلوك أوتوماتيكياً ومعتاداً لدرجة أن القطة تهرب في غضون بضع ثوان. وقد كتب ثورندايك على سبيل المثال: «القطة رقم 12 استغرقت الوقت التالي للقيام بالمهمة. 160 ثانية، 30 ثانية، 90 ثانية، 60، 15، 28، 20، 30، 11، 15، 20، 12، 14، 10، 8، 8، 5، 10، 8، 6، 6، 7». .

خلال المحاولات الثلاث الأولى هربت القطة في وقت يبلغ دقيقة ونصفاً في المتوسط، بينما في المحاولات الثلاث الأخيرة بلغ متوسط الوقت 3,6 ثوانٍ. فمع التدريب، ارتكتبت كل قطة أخطاء أقل وصارت أفعالها أسرع وأكثر أوتوماتيكية. وبدلًا من تكرار الأخطاء نفسها، بدأت القطة في الوصول مباشرة إلى الحل.

وقد وصف ثورندايك، من خلال دراسته، عملية التعلم بالكلمات التالية: «إن السلوكيات التي تبعها نتائج مرضية تميل إلى التكرار، وتلك التي تتميّز عن نتائج غير مرضية من الأقل ترجيحاً أن تتكرر». وتقصد دراساته نقطة البدء المثالية لمناقشة كيفية تكون العادات في حياتنا. كما تقدم جواباً لبعض من أهم الأسئلة مثل: ما هي العادات؟ ولماذا يكرر الدماغ ببنائها من الأساس؟

### لماذا يبني الدماغ العادات

العادة هي سلوك تكرر عدداً كافياً من المرات بحيث صار أوتوماتيكياً. وتبدأ عملية بناء العادات بالتجربة والخطأ. فمتي واجهت موقفاً جديداً في الحياة، يتعين على دماغك أن يتخذ قراراً. «كيف أستجيب لهذا الأمر؟». فعندما تواجه أي مشكلة لا تكون واثقاً في

البداية من كيفية حلّها. ومثل قطة ثورندايك، ستجرّب أشياء مختلفة كي ترى أيها ينجح معك.

يكون النشاط العصبي في الدماغ مرتفعاً خلال هذه المرحلة. فأنت تحلّل الموقف بحرص وتتخذ قرارات واعية بشأن كيفية الاستجابة، وتوسّع أطناناً من المعلومات الجديدة وتحاول تفهّمها كلّها. ويكون الدماغ منشغلًا بتعلم مسار العمل الأكثر فاعلية وقتها.

من حين لآخر، ومثل القطة التي تضغط على الرافع، تتعثر مصادفة على أحد الحلول. فمثلاً عندما تشعر بالقلق، تكتشف أن الركض يهدّئك. وحين تكون منهكًا ذهنياً بعد يوم عمل طويلاً، تدرك أن من شأن ألعاب الفيديو أن تساعدك على الاسترخاء. فأنت تستكشف وتستكشف وتستكشف، ثم تحصل - فجأة - على المكافأة.

وبعد أن تتعثر مصادفة على المكافأة غير المتوقعة، تغيّر استراتيجيةتك في المرة القادمة. يبدأ دماغك على الفور في تصنّيف الحوادث التي تسبق حصولك على المكافأة. «مهلاً لحظة، كان هذا شعوراً طيباً. ما الذي فعلته قبله مباشرة؟».

هذه هي حلقة feedback الكامنة وراء كل الأنشطة البشرية: التجربة، والفشل، والتعلم، والتجربة بصورة مختلفة. ومع التدريب، تقلّل الحركات عديمة النفع، وتتّعزّز الأفعال المفيدة. وهذه هي عملية بناء العادات.

وكلما واجهت أي مشكلة على نحو متكرر، يبدأ دماغك في أتمّة عملية حلّها. فعاداتك ما هي إلا سلسلة من الحلول الأوتوماتيكية التي تحلّ المشكلات والضغوط التي تواجهها بصورة دورية. وكما كتب عالم النفس السلوكي جيسون هرينان فإن: «العادات، ببساطة، هي حلول موثوقة بها لمشكلات متكرّرة في بيئتنا».

ومع تَكُونُ العادة، فإن مستوى النشاط داخل الدماغ يقل. فأنت تعلم التركيز على المؤشرات التي تتبناها بالنجاح، وتهمل ما عدتها. وحين تواجه موقفاً مشابهاً في المستقبل، ستتعلم تماماً ما تبحث عنه. فلا توجد حاجة إلى تحليل كل زاوية من الموقف. ويتجاوز دماغك عملية التجربة والخطأ ويخلق قاعدة عقلية مفادها: إذا حصل هذا فافعل ذلك. وهذه السيناريوهات الإدراكية يمكن اتباعها أو توماتيكياً كلما كان الموقف مناسباً. وهكذا، كلما شعرت بتراكم الضغوط، ستشعر بالرغبة في الركض. وب مجرد أن تدخل إلى منزلك، تمسك عصا التحكم في جهاز الألعاب. والخيار الذي تطلب في ما سبق مجهوداً، صار الآن أو توماتيكياً. لقد خلقت العادة.

إن العادات اختصارات عقلية مكتسبة من واقع الخبرة. وبصورة ما، ما العادة إلا ذكرى للخطوات التي اتبعتها سابقاً من أجل حل مشكلة في الماضي. وكلما كانت الظروف مناسبة، يمكنك الاعتماد على هذه الذكرى بحيث تطبق الحل نفسه أو توماتيكياً. والسبب الوحيد الذي يجعل الدماغ يتذكر الماضي هو لكي يتتبناً بشكل أفضل بما سينجح في المستقبل.

إن عملية تكوين العادات مفيدة للغاية لأن العقل الوعي يعد عنق الزجاجة بالنسبة إلى الدماغ. فهو قادر الانتباه إلى مشكلة واحدة وحسب في المرة الواحدة، ونتيجة لذلك فإن الدماغ يعمل دائماً من أجل الحفاظ على انتباحك الوعي بحيث يكون مقتصرًا على أكثر المهام أهمية. ومتى أمكن، يفوض العقل الوعي المهام إلى العقل اللاوعي كي يؤديها بصورة أوتوماتيكية. وهذا تحديداً ما يحدث حين تتشكل إحدى العادات. فالعادات تقلل الحمل الإدراكي وتحرر القدرة العقلية، بحيث يمكنك توزيع انتباحك على المهام الأخرى.

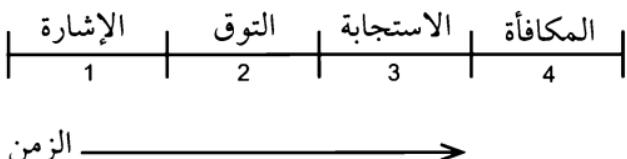
ورغم ما تتسم به العادات من فعالية، فإن بعض الأشخاص لا يزالون يتساءلون بشأن فوائدها. والحجّة تسير على النحو التالي: «هل ستسبّب العادات في جعل حياتي مملة وكئيبة؟ لا أريد أن أظلّ أسيّر نمط حياة لا أستمتع به. أليس هذا القدر الكبير من السلوك الروتيني يسلب الحياة من حيويتها وتلقائيتها؟». كلا البتة. فمثل هذه الأسئلة تُرسّي انفصاماً زائفاً؛ إذ تجعلك تظن بأن عليك الاختيار بين بناء العادات والحصول على حريةك. وفي الواقع، كلا من الاثنين يكمل الآخر.

إن العادات لا تقيّد الحرية، بل هي تخلقها. وفي الواقع، الأشخاص الذين لا يحسّنون التعامل مع عاداتهم هم غالباً أقل الأشخاص من حيث مقدار الحرية التي يملكونها. فمن دون عادات مالية حسنة، ستعاني على الدوام من أجل كسب الدولار التالي، ومن دون عادات صحّية حسنة، ستبدو دائمًا وكأنك في حالة احتياج للطاقة، ومن دون عادات تعلم حسنة، ستشعر دائمًا وكأنك متخلّف في تعليمك. وإذا وجدت نفسك مجبّراً دائمًا على اتخاذ قرارات بشأن المهام البسيطة - متى ينبغي أن أتدرّب، أين أذهب للكتابة، متى أدفع فواتيري - حينها سيكون لديك وقت أقل للحرية. وحين تجعل هذه الأمور الأساسية في الحياة أسهل ستتمكن وقتها من خلق المساحة العقلية الالزامية للفكر والابداع.

وعلى العكس، حين تستفيد من قوة عاداتك بحيث تتولى شؤون حياتك الأساسية، سيتحرّر عقلك ويركّز على التحدّيات الجديدة ويتقن التعامل مع المجموعة الجديدة من المشكلات. فبناء العادات في الحاضر يتيح لك أن تفعل ما تريده في المستقبل.

## العلم الكامن خلف كيفية عمل العادات

يمكن تقسيم عملية بناء العادة إلى أربع مراحل بسيطة: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة<sup>(1)</sup>. ويمكن لتقسيم العملية إلى هذه الأجزاء الأساسية أن يساعدنا في فهم ماهية العادات، وكيفية عملها، وكيفية تحسينها.



كل العادات تمر في المراحل الأربع نفسها بالترتيب ذاته: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة.

هذا النمط ذو الأربع مراحل هو العمود الفقري لكل عادة، ويمر دماغك بهذه الخطوات بالترتيب ذاته في كل مرة.

أولاً، هناك الإشارة. والإشارة تنبئ الدماغ كي يبدأ سلوكاً ما. والإشارة عبارة عن معلومة تتنبأ بمكافأة. كان أسلافنا في عصور ما قبل التاريخ يتبعون إلى الإشارة التي تنبئ بموقع المكافآت الأساسية مثل الطعام والماء والجنس. واليوم، نحن نقضي غالب أوقاتنا في إدراك الإشارات التي تتنبأ بالمكافآت الثانوية كالمال والشهرة والسلطة والمكانة والتقدير والتقبيل والحب والصداقه، أو الإحساس بالرضا الشخصي. (بطبيعة الحال هذه المساعي تحسن على نحو غير مباشر

(1) سيعرف من قرأ منكم كتاب *The Power of Habit* لشارلز دوهيج على هذه المصطلحات. لقد ألف دوهيج كتاباً عظيماً، وأنوي أن أكمل ما وصل إليه عن طريق تضمين هذه المراحل في أربعة قوانين بسيطة يمكن تطبيقها من أجل بناء عادات أفضل في الحياة والعمل.

من فرص بقائنا وتناسلا، وهذا هو المحفز الأعمق الكامن خلف كل شيء نفعله).

إن عقلك يعمل بصورة متواصلة على تحليل بيئتك الداخلية والخارجية بحثاً عن إشارات عن الموضع التي توجد بها المكافأة. وبما أن الإشارة هي المؤشر الأول الذي يوضح اقترابنا من المكافأة، فمن الطبيعي أن تؤدي بنا إلى التوق.

والالتوك هو الخطوة الثانية، وهو قوة تحفيزية تكمن خلف كل عادة تقوم بها. فمن دون مستوى ما من التحفيز أو الرغبة - من دون التوق إلى التغيير - لا يكون لدينا سبب للفعل. إننا لا نتوق إلى العادة نفسها، وإنما إلى تغيير الحالة الذي تقدمه لنا. فأنت لا تتوق إلى تدخين سيجارة، وإنما تتوق إلى الشعور بالارتياح الذي تقدمه له. وأنت لا تشعر بالتحفيز من جانب فعل غسل أسنانك بالفرشاة، وإنما ما يحفزك هو الشعور بفمك نظيفاً. وأنت لا تريدين تشغيل التلفاز، بل تريدين أن تحظى بالترفيه. إن كل توق مرتبط برغبة في تغيير حالتك الداخلية. وهذه نقطة مهمة سأ تعرض لها بالنقاش تفصيلاً في موضع لاحق.

يختلف التوق من شخص إلى آخر. نظرياً، من شأن أي معلومة أن تحفز لديك توقاً، لكن من الناحية العملية فالناس لا تحفظهم الإشارات عينها. فبالنسبة إلى المقامر، يعد صوت ماكينة المقامرة محفزاً قوياً يذكّي داخله رغبة قوية في المقامرة، لكن بالنسبة إلى شخص نادراً ما يقامر، فإن أصوات الكازينو لا تعود كونها محض ضوضاء في الخلفية. فالإشارات تظلّ بلا معنى إلى أن يتم تأويتها. وإن أفكار الشخص ومشاعره وانفعالاته هي ما يحول الإشارات إلى توق.

الخطوة الثالثة هي الاستجابة. والاستجابة هي العادة الفعلية التي تقوم بها، ويمكن أن تتحذّر صورة فكرة أو فعل. ويعتمد حدوث الاستجابة من

عدمه على مقدار تحفيزك ومقدار التوتر المرتبط بالسلوك. فإذا طلب فعلٌ معينٌ قدرًا من الجهد البدني أو العقلي أكبر مما أنت مستعد لبذلها، حينها فلن تقوم به. أيضًا تعتمد استجابتك على قدرتك. يبدو الأمر بديهياً، لكن العادة لا تحدث إلا إذا كنت قادرًا على القيام بها. فإذا كنت تريدين تسجيل رمية ساحقة (سلام دانك) في كرة السلة لكنك لا تستطيع القفز عاليًا كي تصل إلى الحلقة، حينها ستعجز عن القيام بها.

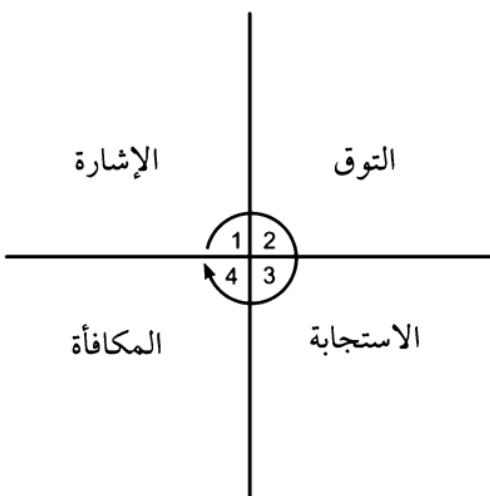
وأخيرًا، تؤدي الاستجابة إلى المكافأة. والمكافآت هي المقصود النهائي لكل عادة. فالإشارة معنية بملاحظة المكافأة، والتوق معنى بالرغبة في الحصول على المكافأة، والاستجابة معنية بمحاولة الحصول على المكافأة. ونحن نسعى إلى المكافآت لأنها تخدم غرضين: (1) إنها تشبعنا، (2) إنها تعلمنا.

الغرض الأول للمكافأة أنها «تشبع توقنا». نعم، إن المكافآت لها فوائد في حد ذاتها. فالطعام والماء يقدمان الطاقة التي تحتاجها من أجل البقاء. والحصول على ترقية يجلب لك مزيدًا من المال والتقدير. والحصول على قوام مشوق يحسن من صحتك ويحسن من فرصك مع الجنس الآخر. غير أن المنافع الفورية تتمثل في أن المكافأة تشبع توك للأكل أو للحصول على المكانة أو للحصول على التقبل. فالمكافآت تقدم لك الإشباع والتحرر من التوق، ولو لحظياً.

ثانيةً، تعلمنا المكافآت أي الأفعال يستحق التذكر في المستقبل. إن دماغك جهاز راصد للمكافآت. وبينما تمضي في حياتك فإن جهازك العصبي الشعوري يعمل بصورة متصلة على رصد الأفعال التي تشبع رغباتك وتقدم لك المتعة. ومشاعر المتعة والإحباط جزء من آلية feedback التي تساعد دماغك على التمييز بين الأفعال المفيدة والأفعال غير المفيدة. والمكافأة تغلق حلقة feedback وتكميل دائرة العادات.

إذا كان السلوك قاصراً في أيٌ من المراحل الأربع، فلن يصير عادة. فإذا تخلّصت من الإشارة فلن تبدأ العادة من الأساس، وإذا قلّلت التوق فلن تشعر بالتحفيز الكافي للفعل، وإذا جعلت السلوك صعباً فستعجز عن القيام به، وإذا لم تشبع المكافأة رغبتك، حينها فلن يكون لديك سبب لتكرار السلوك في المستقبل. فمن دون الخطوات الثلاث الأولى لن يحدث السلوك، ومن دون الخطوات الأربع كلها لن يتكرّر السلوك.

## حلقة العادات



أفضل وصف للمراحل الأربع للعادات هو حلقة feedback. فهي تشکّل دائرة مفرغة تعمل في كل لحظة من لحظات حياتك. إن «حلقة العادات» هذه تعمل دائمًا على مسح البيئة المحيطة، وتتنبأ بما سيحدث بعد ذلك، وتجرب استجابات مختلفة، وتتعلم من النتائج<sup>(١)</sup>.

(١) يستحق تشارلز دوهيج ونير إيال تقديرًا خاصًا من أجل تأثيرهما على هذه الصورة. إن هذا التمثيل لحلقة العادات هو مزيج من اللغة التي استخدمها دوهيج في كتابه *The Power of Habit*، والتصميم الذي استخدمه إيال في كتابه *Hooked*.

وإيجازاً نقول إن الإشارة تحفز التوق، والتوق يدفعنا إلى الاستجابة، والاستجابة تقدم لنا المكافأة، والمكافأة تشبع توقنا، وفي النهاية تصير مرتبطة بالإشارة. وتشكل هذه الخطوات الأربع معًا neurological feedback loop - الإشارة والتوق والاستجابة والمكافأة؛ تتبعها الإشارة والتوق والاستجابة والمكافأة - تمكّنك في النهاية من تكوين عادات أوتوماتيكية. وتعرف هذه الدائرة باسم حلقة العادات.

لا تحدث هذه العملية المكونة من أربع خطوات بين الحين والآخر، وإنما هي حلقة feedback متواصلة تعمل وتنشط خلال كل لحظة من لحظات الحياة؛ حتى في الوقت الحالي. فالدماغ يعمل على مسح البيئة المحيطة على الدوام، ويتبنّاً بما سيحدث بعد ذلك، ويجرّب استجابات مختلفة، ويتعلّم من النتائج. تكتمل العملية كلها في جزء من الثانية، ونحن نستخدمها مراراً وتكراراً من دون أن ندرك كل شيء حصل في اللحظة السابقة.

ويمكّنا تقسيم هذه الخطوات الأربع إلى مراحلتين: مرحلة المشكلة ومرحلة الحل. تتضمّن مرحلة المشكلة كلاً من الإشارة والتوق، وفيها تدرك أن ثمة شيئاً بحاجة إلى التغيير. أما مرحلة الحل فتضمّن الاستجابة والمكافأة، وفيها تقوم بفعل وتحقيق التغيير المنشود.

مرحلة الحل		مرحلة المشكلة	
4. المكافأة	3. الاستجابة	2. التوق	1. الإشارة

إن سلوكنا كله مدفوع بالرغبة في حل مشكلة ما. أحياناً تمثّل المشكلة في أنك تلاحظ شيئاً جيداً وترغب في الحصول عليه. وأحياناً

تمثل المشكلة في شعورك بالألم والرغبة في التخلص منه. في أي من الحالتين، يكون غرض كل عادة هو حل المشكلات التي تواجهك. في الجدول المعروض أدناه، يمكنك أن ترى عدداً من الأمثلة على ما يbedo عليه ذلك الأمر في الحياة الواقعية.

تخيل أنك دخلت غرفة مظلمة، وقمت بتشغيل مفتاح الإضاءة. لقد أديت هذه العادة البسيطة مرات كثيرة لدرجة أنها باتت تحدث من دون تفكير. فأنت تمر في المراحل الأربع كلها في جزء من الثانية. إن الرغبة في الفعل تحرّكك من دون تفكير.

عندما نصبح بالغين، نادرًا ما ندرك العادات التي تحرّك حياتنا. فغالبية الناس لا يفكّرون أبداً في حقيقة أننا بربط فردة الحذاء نفسها كل يوم، أو نفصل المحمصة عن الكهرباء بعد كل عملية استخدام، أو دائمًا ما نغيّر ملابسنا ونرتدي ملابس مريحة بعد الوصول إلى البيت من العمل. وبعد عقود من البرمجة العقلية، ننجرف أوتوماتيكياً في هذه الأنماط الخاصة بالتفكير والفعل:

مرحلة الحل		مرحلة المشكلة	
4. المكافأة	3. الاستجابة	2. التوق	1. الإشارة
ترضي توقك إلى قراءة الرسالة. يصير الإمساك بالهاتف مرتبطاً بصوت أزيز الهاتف.	تمسك بالهاتف وتقرأ الرسالة.	أنت تريده أن تعرف محتوى الرسالة.	يصدر هاتفك أزيزًا يعلمك بوصول رسالة نصية جديدة.

مرحلة المخالفة	مرحلة المشكلة
<p>ترضي توقفك إلى تقليل التوتر.</p> <p>يصير قضم أظافرك مرتبطة بالرد على البريد الإلكتروني.</p>	<p>تقضم أظافرك.</p> <p>تبدأ في الشعور بالتوتر وبضغط العمل، وتريد أن تشعر بأنك مسيطر على الأمر.</p>
<p>ترضي توقفك إلى الشعور باليقطة والانتباه.</p> <p>يصير شرب القهوة مرتبطة بالاستيقاظ.</p>	<p>تشرب فنجانًا من القهوة.</p> <p>تريد أن تشعر باليقطة والانتباه.</p>
<p>ترضي توقفك إلى تناول كعكة.</p> <p>يصير شراء كعكة مرتبطة بالسير في الشارع المجاور لمحل عملك.</p>	<p>تشتري كعكة وتناولها.</p> <p>تبدأ في التوقف إلى تناول كعكة.</p>
<p>ترضي توقفك إلى الشعور بالارتياح.</p> <p>يصير فقد وسائل التواصل الاجتماعي مرتبًا بشعورك بالعجز عن التقدم في العمل.</p>	<p>تمسك بهاتفك وتبدأ في فقد وسائل التواصل الاجتماعي.</p> <p>تشعر بأنك عاجز عن التقدم وتريد أن تخفف من شعورك بالاحباط.</p>

مرحلة المدخل	مرحلة المشكلة
ترضي توقفك إلى الرؤية. يصير تشغيل مفتاح النور مرتبطاً بوجودك في غرفة مظلمة.	فتح مفتاح النور. تردد أن ترى.

## القوانين الأربع لـ تغيير السلوك

في الفصول التالية سنرى مراراً وتكراراً كيف أن مراحل: الإشارة والتفوّق والاستجابة والمكافأة، الأربع، تؤثّر على كل شيء نفعله يومياً تقريباً. لكن قبل أن نفعل هذا، نحتاج إلى تحويل هذه المراحل الأربع إلى إطار عمل قابل للتطبيق يمكننا استخدامه في بناء العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة.

أشير إلى هذا الإطار باسم «القوانين الأربع لـ تغيير السلوك»، وهو يقدّم مجموعة بسيطة من القواعد الهدافة إلى خلق العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة. ويمكنك التفكير في كل قانون على أنه رافعة تؤثّر على السلوك البشري. وحين تكون الروافع في موضعها الصحيح، تتم عملية بناء العادات من دون مجهود. لكن حين تكون في موضع خاطئ، يصير الأمر مستحيلاً تقريباً.

كيفية بناء عادة حسنة	
جعلها واضحةً.	القانون الأول (الإشارة)
جعلها جذابةً.	القانون الثاني (التفوّق)

كيفية بناء عادة حسنة	
اجعلها سهلةً.	القانون الثالث (الاستجابة)
اجعلها مشبعةً.	القانون الرابع (المكافأة)

وبإمكاننا عكس هذه القوانين بهدف التخلص من العادات السيئة.

كيفية التخلص من عادة سيئة	
اجعلها خفيةً.	الصورة المعاكسة للقانون الأول (الإشارة)
اجعلها غير جذابةً.	الصورة المعاكسة للقانون الثاني (التوق)
اجعلها صعبةً.	الصورة المعاكسة للقانون الثالث (الاستجابة)
اجعلها غير مشبعةً.	الصورة المعاكسة للقانون الرابع (المكافأة)

سيكون تصرفاً غير مسؤول مني إذا زعمت أن هذه القوانين الأربع تمثل إطار عمل شاملًا للتغيير أي سلوك بشري، غير أنني أعتقد بأنها قريبة من ذلك. وكما سترى قريباً، فإن القوانين الأربع للتغيير السلوك تتطبق على كل مجال تقريباً، من الرياضة إلى السياسة، ومن الفن إلى الطب، ومن الكوميديا إلى الإدارة. ويمكن استخدام هذه القوانين بصرف النظر عن التحديات التي تواجهها. وما من حاجة إلى استراتيجيات مختلفة تماماً لكل عادة.

فكلاًما أردت تغيير سلوكك، يمكنك ببساطة أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

1. كيف يمكنني أن أجعله واضحاً؟
2. كيف يمكنني أن أجعله جذاباً؟
3. كيف يمكنني أن أجعله سهلاً؟
4. كيف يمكنني أن أجعله مُشبعاً؟

إذا سبق أن تساءلت: «لماذا لا أفعل ما أقول إنني سأفعله؟ لماذا لا أفقد الوزن، أو أتوقف عن التدخين، أو أبدأ في الادخار من أجل التقاعد، أو أبدأ عملاً جانبياً؟ لماذا أقول إن شيئاً ما مهمًا لكتني لا أجد له الوقت كي أفعله؟». إجابة هذه الأسئلة يمكن أن توجد في موضع ما داخل هذه القوانين الأربع. فمفتاح بناء العادات الحسنة والتخلص من العادات السيئة هو فهم هذه القوانين الأساسية وكيفية تغييرها لما يتلاءم مع موقفك. فكل هدف مقدّر له الفشل إذا سار على نحو يخالف الطبيعة البشرية.

إن عاداتك تتشكل بواسطة الأنظمة الموجودة في حياتك. وفي الفصول التالية سنناقش هذه القوانين واحداً تلو الآخر، ونبين كيف يمكنك استخدامها في بناء نظام تجلّى في العادات الحسنة بصورة طبيعية، وتندثر في العادات السيئة من تلقاء نفسها.

## ملخص الفصل

- العادة هي سلوك تكرّر عدداً كافياً من المرات بحيث صار أوتوماتيكياً.
- الهدف النهائي للعادات هو حل مشكلات الحياة بأقل قدر ممكن من الطاقة والجهد.
- أي عادة يمكن اختزالها إلى حلقة feedback التي تتضمن أربع مراحل: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة.
- القوانين الأربع لتعديل السلوك هي مجموعة بسيطة من القواعد يمكننا استخدامها لبناء عادات أفضل. وهذه القوانين هي: (1) أجعلها واضحة. (2) أجعلها جذابة. (3) أجعلها سهلة. (4) أجعلها مُشبعةً.

القانون الأول  
اجعلها واضحة

## الرجل الذي لم يبُد على ما يرام

أخبرني الإخصائي النفسي غاري كلاين ذات مرة بقصة امرأة كانت تحضر تجمعاً عائلياً. كانت المرأة تعمل منذ سنوات كمسعفة، وعند وصولها إلى التجمع نظرت إلى حميها وشعرت بقلق شديد. قالت له: «لا يعجبني حالك».

رد عليها حموها، الذي كان يشعر بأنه في حال طيب، مازحاً بقوله: «حسناً، وأنا لا يعجبني حالك أيضاً».

أصررت قائلة: «كلا، أنت بحاجة إلى الذهاب إلى المستشفى الآن». وبعد بضع ساعات، كان الرجل يخضع لجراحة مُنقدة للحياة بعد أن كشف الفحص عن أنه يعاني انسداداً في شريان رئيسي، وكان مُعرضاً لخطر الإصابة بأزمة قلبية وشيكه. ومن دون حدس زوجة ابنه، كان من الممكن أن يموت.

ما الذي رأته هذه المسعفة؟ وكيف تبنّأت بالأزمة القلبية الوشيك؟ عند انسداد الشرايين الرئيسية، يُركّز الجسم على إرسال الدم إلى الأعضاء الحيوية، وبعيداً عن المواقع الطرفية القريبة من الجلد. وتكون نتيجة ذلك تغيير في نمط توزيع الدم في الوجه. وبعد سنوات من العمل مع أشخاص مصابين بأزمات قلبية، اكتسبت المرأة من دونوعي منها القدرة على تبيّن هذا النمط فور رؤيته. لم تستطع تفسير ماهية ما شاهدته في وجه حميها، غير أنها كانت تعلم أن ثمة خطباً ما.

نجد قصصاً مشابهة في مجالات أخرى. على سبيل المثال، بمقدور المحللين العسكريين تحديد أي نقطة يرونها على شاشة الرadar تعد صاروخاً معدياً، وأي نقطة هي طائرة تنتهي إلى سربهم الجوي رغم أن الاثنين يتحركان بالسرعة نفسها ويطيران على الارتفاع نفسه ويبدوان متماثلين على شاشة الرadar من كل جانب. وخلال حرب الخليج، أنقذ الرائد البحري مايكل رايلى بارجة كاملة حين أمر بإطلاق النيران على صاروخ متوجه نحوها؛ رغم أنه بدا على الرadar شبيهاً تماماً بإحدى طائرات هذه البارجة. لقد اتّخذ القرار السليم، لكن حتى رؤساه لم يكن بوسعهم تفسير كيف فعل هذا.

المعروف أيضاً عن أمناء المتاحف قدرتهم على تبيّن الاختلافات بين القطع الفنية الأصلية والقطع الزائفه المُتَجَّة بأيدٍ خبيثة، رغم أنهم لا يستطيعون تحديد التفاصيل التي دلت على ذلك. وبمقدور اختصاصي الأشعة المتمرسين النظر إلى صورة بالأشعة للدماغ وتبيّن المنطقة التي ستحدث فيها السكتة الدماغية قبل أن تظهر أي علامات واضحة للعين غير المدرية. كما أني سمعت عن مصفّفات شعر يعرّف ما إذا كانت العميلة حاملاً أم لا استناداً إلى ملمس شعرها.

إن الدماغ البشري ماكينة تنبؤات. وهو يستوعب البيئة المحيطة به على نحو متواصل ويحلّل المعلومات التي يعثر عليها. وكلما تعرّضت إلى شيء على نحو متكرر - مثل المسعفة التي رأت وجه المصاب بالأزمة القلبية أو المحلل العسكري الذي رأى الصاروخ على شاشة radar - فإن دماغك يبدأ في ملاحظة ما يهم، ويرتب التفاصيل ويرز الإشارات ذات الصلة، ويصنّف المعلومات من أجل الاستخدام المستقبلي.

وبقدر كافٍ من التدريب، ستتمكن من تبيّن الإشارات التي

تبنياً بنتائج معينة من دون أن تفكّر بها على نحو واعٍ. فدماغك يقوم أوتوماتيكياً بتشفيـر الدروس المكتسبة من خلال الخبرـة. ولا نستطيع على الدوام تفسـير ماهـية ما نتعلـمـهـ، غيرـ أنـ التعلـمـ يـحدـثـ طـوالـ الوقـتـ، وقدـرتـكـ علىـ مـلاـحةـ الإـشارـاتـ ذاتـ الـصلةـ فيـ أيـ مـوقـفـ بـعـينـهـ تعدـ الأـسـاسـ لـكـلـ عـادـةـ تـقـومـ بـهاـ.

إنـناـ نـحـطـ مـقـدـارـ ماـ تـسـتـطـعـ أـدـمـغـتـناـ وـأـجـسـادـنـاـ الـقـيـامـ بـهـ منـ دونـ تـفـكـيرـ. فـأـنـتـ لـاـ تـأـمـرـ الشـعـرـ بـأـنـ يـنـمـوـ، أـوـ الـقـلـبـ بـأـنـ يـضـخـ الدـمـ، أـوـ الرـئـيـنـ بـأـنـ تـتـنـفـسـاـ، أـوـ الـمـعـدـةـ بـأـنـ تـهـضـمـ الطـعـامـ. وـمـعـ ذـلـكـ فـجـسـدـكـ يـتـوـلـىـ كـلـ هـذـهـ الـأـمـورـ وـغـيـرـهـاـ الـكـثـيرـ بـصـورـةـ أـوـتـوـمـاتـيـكـةـ. فـأـنـتـ أـكـثـرـ بـكـثـيرـ مـنـ ذـاتـكـ الـوـاعـيـةـ.

تـدـبـرـ غـرـبـيـةـ الـجـوـعـ. كـيـفـ تـعـرـفـ حـيـنـ تـكـونـ جـائـعـاـ؟ لـاـ يـعـيـنـ عـلـيـكـ بـالـضـرـورـةـ أـنـ تـرـىـ كـعـكـةـ عـلـىـ الطـاـوـلـةـ كـيـ تـدـرـكـ أـنـ وـقـتـ تـنـاـوـلـ الطـعـامـ قـدـ حـانـ. فـالـشـهـيـةـ وـالـجـوـعـ يـجـريـ التـحـكـمـ بـهـمـاـ بـصـورـةـ لـاـ وـاعـيـةـ. يـمـتـلـكـ جـسـدـكـ الـعـدـيدـ مـنـ حـلـقـاتـ *feedback*ـ الـتـيـ تـبـهـكـ تـدـرـيـجـيـاـ حـيـنـ يـكـونـ وـقـتـ تـنـاـوـلـ الطـعـامـ قـدـ حـانـ، وـالـتـيـ تـتـبـعـ مـاـ يـحـدـثـ مـنـ حـولـكـ وـفـيـ دـاخـلـكـ. وـمـنـ الـمـمـكـنـ أـنـ يـنـشـطـ التـوـقـ إـلـىـ الطـعـامـ نـتـيـجـةـ لـلـهـرـمـوـنـاتـ وـالـمـوـادـ الـكـيـمـيـائـيـةـ الـتـيـ تـسـرـيـ فـيـ جـسـدـكـ. وـفـجـأـةـ، تـشـعـرـ بـالـجـوـعـ رـغـمـ أـنـكـ لـاـ تـعـلـمـ تـحـدـيـدـاـ مـاـ أـطـلـقـ هـذـاـ الشـعـورـ بـدـاخـلـكـ.

هـذـهـ وـاحـدـةـ مـنـ الـأـفـكـارـ الـمـدـهـشـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـعـادـاتـ: فـأـنـتـ لـسـتـ بـحـاجـةـ إـلـىـ أـنـ تـكـونـ وـاعـيـاـ بـالـإـشـارـةـ الـخـاصـةـ بـالـعـادـةـ كـيـ تـبـدـأـ. فـفـيـ وـسـعـكـ أـنـ تـلـاحـظـ فـرـصـةـ مـاـ وـأـنـ تـبـادـرـ بـالـفـعـلـ مـنـ دـونـ أـنـ تـخـصـصـ قـدـرـاـ مـنـ الـانتـبـاهـ الـوـاعـيـ لـهـاـ. وـهـذـاـ مـاـ يـجـعـلـ الـعـادـاتـ نـافـعـةـ.

وـهـوـ أـيـضـاـ مـاـ يـجـعـلـهـاـ خـطـيرـةـ. فـبـيـنـماـ تـكـوـنـ الـعـادـةـ، تـصـيـرـ أـفـعـالـكـ وـاقـعـةـ تـحـتـ تـوـجـيـهـ عـقـلـكـ الـلـاـوـاعـيـ وـالـأـوـتـوـمـاتـيـكـيـ. وـتـسـقـطـ فـرـيـسـةـ

للأنماط القديمة قبل حتى أن تدرك ما يحدث. فما لم يوضح شخص ما الأمر لك، ربما تعجز عن ملاحظة أنك تغطي فمك يدك كلما ضحكـت، أو أنك تعـتذر قبل توجـيهـ أي سـؤـالـ، أو أنـ لـديـكـ عـادـةـ إـكمـالـ عـبارـاتـ الآـخـرـينـ. وكـلـماـ كـرـرـتـ هـذـهـ الأـنـماـطـ، صـارـ منـ الأـقـلـ تـرـجـيـحـاـ أنـ تـسـاءـلـ عـماـ تـفـعـلـهـ وـعـنـ سـبـبـ الـقـيـامـ بـهـ.

سمـعـتـ ذاتـ مـرـةـ عـنـ موـظـفـ فـيـ أحـدـ المـتـاجـرـ صـدـرـتـ إـلـيـهـ تـعـلـيمـاتـ بـأـنـ يـقـطـعـ بـطـاقـاتـ الـهـدـاـيـاـ الـفـارـغـةـ بـعـدـ أـنـ يـسـتـهـلـكـ الـعـمـيلـ الرـصـيدـ الـمـتـاحـ بـهـاـ. وـذـاتـ يـوـمـ، تـعـاـمـلـ الـمـوـظـفـ مـعـ عـدـدـ مـنـ الـعـمـلـاءـ الـذـيـنـ اـسـتـخـدـمـوـاـ بـطـاقـاتـ الـهـدـاـيـاـ حـتـىـ نـفـادـ الرـصـيدـ. وـحـينـ جاءـ الـعـمـيلـ التـالـيـ، أـمـسـكـ الـمـوـظـفـ بـيـطـاقـةـ اـئـمـانـهـ ثـمـ قـطـعـ الـبـطـاقـةـ بـالـمـقـصـ إـلـىـ نـصـفـيـنـ بـشـكـلـ أـوـتـوـمـاتـيـكـيـ تـامـاـ؛ قـبـلـ أـنـ يـنـظـرـ إـلـىـ الـعـمـيلـ الـمـذـهـولـ وـيـدـرـكـ مـاـ فـعـلـ.

ثـمـةـ اـمـرـأـةـ أـخـرـيـ قـاـبـلـتـهـاـ فـيـ أـثـنـاءـ أـبـحـاثـيـ، وـكـانـتـ تـعـمـلـ مـدـرـسـةـ فـيـ رـوـضـةـ أـطـفـالـ قـبـلـ أـنـ تـغـيـرـ مـهـتـهـاـ وـتـعـمـلـ فـيـ إـحـدـيـ الشـرـكـاتـ. وـرـغـمـ أـنـهـاـ تـعـمـلـ الـآنـ مـعـ أـشـخـاصـ بـالـغـيـنـ، لـاـ تـزـالـ عـادـاتـهـاـ الـقـدـيـمـةـ تـسـيـطـرـ عـلـيـهـاـ، وـمـاـ بـرـحـتـ تـسـأـلـ زـمـلـاءـهـاـ فـيـ الـعـمـلـ عـمـاـ إـذـاـ كـانـوـاـ قـدـ غـسـلـوـاـ أـيـدـيـهـمـ بـعـدـ الـذـهـابـ إـلـىـ الـحـمـامـ. كـمـاـ عـرـفـتـ بـشـأـنـ ذـلـكـ الرـجـلـ الـذـيـ قـضـىـ سـنـوـاتـ يـعـمـلـ حـارـسـاـ لـلـشـوـاطـئـ، وـالـذـيـ كـانـ يـصـبـحـ مـنـ حـينـ لـآـخـرـ «ـلـاـ تـرـكـضـ!ـ»ـ، كـلـماـ شـاهـدـ طـفـلـاـ يـرـكـضـ.

معـ الـوقـتـ، تـصـيـرـ الإـشـارـاتـ الـتـيـ تـحـفـزـ عـادـاتـنـاـ شـائـعـةـ لـلـغاـيـةـ، إـلـىـ درـجـةـ أـنـهـاـ تـصـيـرـ غـيرـ مـرـئـيـةـ تـامـاـ؛ الـكـعـكـاتـ الـمـوـضـوعـةـ عـلـىـ طـاـوـلـةـ الـمـطـبـخـ، جـهـازـ التـحـكـمـ عـنـ بـعـدـ الـمـوـضـوعـ بـجـوارـ الـأـرـيـكـةـ، الـهـاتـفـ الـمـوـجـودـ فـيـ جـيـبـنـاـ. وـاـسـتـجـابـاتـنـاـ لـهـذـهـ الإـشـارـاتـ تـكـوـنـ مـتـرـسـخـةـ لـلـغاـيـةـ لـدـرـجـةـ أـنـ يـبـدـوـ وـكـأـنـ الدـافـعـ نـحـوـ الـفـعـلـ يـأـتـيـ مـنـ الـعـدـمـ. وـلـهـذـاـ السـبـبـ، عـلـيـنـاـ أـنـ نـبـدـأـ عـمـلـيـةـ تـغـيـرـ السـلـوكـ بـالـوـعـيـ.

لذا فقبل أن نستطيع بناء عادات جديدة، نحن بحاجة إلى السيطرة على عاداتنا الحالية. يمكن أن يكون هذا الأمر أكثر صعوبة مما يبدو لأنه بمجرد أن تصير العادة مترسخة في حياتك، فإنها تكون لا شعورية وأوتوماتيكية. وإذا ظلت العادة لا واعية، لا يمكنك أن تتوقع تحسينها. وعن هذا قال عالم النفس كارل يونغ: «إلى أن تتمكن من جعل اللاواعي واعيًّا، سيوجه حياتك وستطلق على هذا اسم القدر».

### بطاقة تسجيل العادات

تعد منظومة السكك الحديدية اليابانية واحدة من أفضل المنظومات على مستوى العالم. وإذا ركبت أحد القطارات في طوكيو، ستلاحظ أن لمشغلي القطارات عادة غريبة.

فعندما يقوم الواحد منهم بتشغيل القطار، فإنه يشير إلى مختلف الأشياء ويصبح بالأوامر. فمثلاً عندما يقترب القطار من إشارة، يشير مشغل القطار إليها ويقول: «الإشارة خضراء». وبينما يدخل القطار كل محطة ويغادرها، يشير المشغل نحو مؤشر السرعة ويصبح منادياً بالسرعة المحددة التي تظهر على المؤشر. وحين يحين وقت المغادرة، يشير المشغل إلى الجدول الزمني ويقول الوقت. وعلى الرصيف، يؤدي باقي الموظفين أفعالاً مشابهة. فقبل مغادرة كل قطار لرصيف المحطة، يشير أفراد المحطة على امتداد الرصيف ويصيرون: «كل شيء سليم!». فكل تفصيلة يجري تحديدها، والإشارة إليها، والمناداة بها بصوتٍ عالٍ<sup>(١)</sup>.

---

(١) حين كنت أزور اليابان، رأيت هذه الاستراتيجية تنقذ حياة امرأة. كان ابنها الصغير قد دخل قطار شينكاسن، وهو واحد من قطارات الرصاصة اليابانية الشهيرة التي تتحرك بسرعة تزيد على مائة ميل في الساعة، قبل أن يغلق

تُعرَف هذه العملية باسم أسلوب «الإشارة والنداء»، وهي منظومة للسلامة صُمِّمت بهدف تقليل الأخطاء. يبدو الأمر سخيفاً، غير أنه يعمل بنجاح عظيم. فقد قلل أسلوب الإشارة والنداء من الأخطاء بنسبة تصل إلى 85 بالمائة، ومنع الحوادث بنسبة تبلغ نحو 30 بالمائة. وقد تبنت منظومة مترو أنفاق نيويورك نسخة معدلة من هذا الأسلوب تتألف من «الإشارة فقط»، و«في غضون عامين من التنفيذ انخفضت الحوادث التي تسببها المسافات الخاطئة بين القطارات بنسبة 57 بالمائة.

إن أسلوب الإشارة والنداء فعال للغاية لأنه يرفع مستوى الإدراك من المستوى اللاواعي إلى المستوى الوعي. ولأن على مشغلي القطارات أن يستخدموا أعينهم وأيديهم وأفواههم وأذانهم، فمن المرجح أن يلاحظوا المشكلات قبل أن يقع خطأ ما.

تقوم زوجتي بشيء مشابه. فكلما كنا بصدد الخروج من المنزل في رحلة، فإنها تنادي بصوت مسموع بأسماء أهم الأشياء على قائمة الحزم. «لدي مفاتيحي. لدي محفظتي، لدي نظارتي، لدي زوجي». كلما صار السلوك أوتوماتيكياً، صار من الأقل ترجيحاً أن نفكّر فيه على نحو واعٍ. وحين نفعل شيئاً ما ألف مرة، نبدأ في التغافل عنه. فنحن

---

القطار أبوابه مباشرة. كانت المرأة خارج القطار بينما انحشر ذراعها في الباب حين مدتها كي تمسك بالصبي. كان القطار على وشك التحرك وذراع المرأة محشورة في الباب، لكن قبل أن ينطلق القطار مباشرة أجرى أحد الموظفين تحقيقاً من السلامة عن طريق أسلوب «الإشارة والنداء» على امتداد الرصيف. وفي أقل من خمس ثوانٍ، لاحظ الموظف المرأة وتمكن من منع القطار من المغادرة. انفتح الباب وهرعت المرأة - والدموع تنهمر من عينيها - نحو ابنها، وبعد دقيقة غادر القطار في أمان.

نفترض أن المرة القادمة لن تختلف عن السابقة. فنحن نعتاد للغاية عمل الأشياء إلى درجة أنها لا تتوقف كي نسأل أنفسنا ما إذا كان هذا هو التصرف الصحيح أم لا. والعديد من إخفاقاتنا في الأداء إنما يُعزى ببساطة إلى افتقارنا إلى الوعي بالذات.

يتمثل أحد أكبر التحديات في ما يخص تغيير العادات في الحفاظ على الوعي بما نفعله حقاً. وهذا يساعد في تفسير لماذا يمكن أن تتسلل عاقب العادات السيئة إلى حياتنا. فنحن بحاجة إلى منظومة «إشارة ونداء» في حياتنا الشخصية. وهذا هو أصل «بطاقة تسجيل العادات»، وهي عبارة عن تدريب بسيط يمكن استخدامه كي تصير أكثر وعيًا بسلوكياتك. وكيف تصنع بطاقة خاصة، قم بعمل قائمة بعاداتك اليومية.

إليك مثالاً على ما يمكن أن تحتوي عليه قائمةك:

• أغسل أسناني بالفرشاة	• أستيقظ
• أنظف أسناني بالخيط	• أطفي المنبه
• أضع مزيل رائحة العرق	• أتفقد هاتفي
• أعلق المنشفة كي تجف	• أذهب إلى الحمام
• أرتدي ملابسي	• أزن نفسي
• أصنع لنفسي قدحاً من الشاي	• آخذ حماماً

... وهكذا دواليك.

بمجرد أن تصير لديك قائمة كاملة، تدبر كل سلوك فيها واسأل نفسك: «هل هذه عادة حسنة، أم سيئة، أم عادة محايدة؟». إذا كانت

عادة حسنة اكتب بجوارها العلامة «+»، وإذا كانت سيئة اكتب «-»، وإذا كانت محايضة اكتب «=».

على سبيل المثال، من الممكن أن تبدو القائمة السابقة كالتالي:

• أغسل أسناني بالفرشاة +	= • أستيقظ
• أنظف أسناني بالخيط +	= • أطفيء المنبه
• أضع مزيل رائحة العرق +	- • أتفقد هاتفي
• أعلق المنشفة كي تجف =	= • أذهب إلى الحمام
= • أرتدي ملابسي	+ • أزن نفسي
• أصنع لنفسي قدحًا من الشاي +	+ • آخذ حماماً

ستعتمد العلامات التي تضعها إلى جوار كل عادة بعينها على موقفك الحالي وعلى أهدافك. بالنسبة إلى شخص يحاول فقدان الوزن، فإن تناول شريحة من خبز البيجول مع زبد الفول السوداني كل صباح ربما يعدّ عادة سيئة. لكن في حالة شخص يريد أن يزيد وزن وكتلته العضلية ربما يعد السلوك ذاته عادة حسنة. الأمر كله يعتمد على ما تريده تحقيقه<sup>(1)</sup>.

يمكن لتسجيل عاداتك أن يكون عملية أكثر تعقيداً لسبب آخر كذلك. فالتسميات «عادة حسنة» و«عادة سيئة» غير دقيقة إلى حدٍ ما. فلا توجد عادات حسنة وعادات سيئة في حد ذاتها، بل هناك عادات فعالة وحسب. بمعنى أن العادات فعالة في حل المشكلات. وكل

(1) يستطيع القراء المهتمون الحصول على نموذج كي يصنعوا بطاقة تسجيل العادات الخاصة بهم على الرابط التالي:  
[.atomichabits.com /scorecard](http://atomichabits.com/scorecard)

العادات تخدمك بصورة ما - حتى السيئة منها - ولهذا السبب أنت تكرّرها. وبالنسبة إلى هذا التدريب، قم بتصنيف عاداتك وفق الكيفية التي تفيدهك بها على المدى البعيد. وبصورة عامة، العادات الحسنة سيكون لها نتائج إيجابية، بينما العادات السيئة لها نتائج سلبية. فتدخين السجائر قد يقلّل توترك الآن (وهذه هي الكيفية التي يخدمك بها)، غير أنه ضار بصحتك على المدى البعيد.

إذا كنت لا تزال تجد صعوبة في تحديد كيفية تصنيف عادة معينة، إليك بالسؤال التالي الذي أستخدمه: «هل هذا السلوك يساعدني في أن أصبح ذلك الشخص الذي أتمنى أن أكونه؟ هل هذه العادة لها تأثير إيجابي أم سلبي على هويتي؟». فالعادات التي تعزز هويتك المنشودة تكون في المعتمد عادات حسنة، والعادات التي تتعارض مع هويتك المنشودة تكون في المعتمد عادات سيئة.

حين تقوم بعمل بطاقة تسجيل العادات خاصةك، لا توجد حاجة إلى تغيير أي شيء في البداية. فالهدف ببساطة هو أن تلاحظ ما يحدث حقاً. راقب أفكارك وأفعالك من دون أن تصدر عليها حكاماً أو تنتقدها داخلياً. لا تلوم نفسك على أخطائك، ولا تمتديح نفسك على نجاحاتك.

إذا كنت تتناول لوحات الشوكولاتة كل صباح، أقرّ بهذا، كمالاً لأنك تشاهد شخصاً آخر. «آه، كم هو مثير للاهتمام أن يفعل شيئاً كهذا». وإذا كنت تفرط في تناول الطعام، فقط لاحظ أنك تتناول من السعرات الحرارية أكثر مما ينبغي لك. وإذا كنت تضيع الوقت على الانترنت، لاحظ أنك تهدر حياتك بطريقة لا تريدها.

إن الخطوة الأولى نحو تغيير العادات السيئة هي أن تراقبها وتحدّدها. وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى المساعدة، يمكنك تجربة

أسلوب «الإشارة والنداء» على حياتك. قُل بصوت عالٍ الفعل الذي تفكّر في الإقدام عليه والنتيجة التي ستترتب عليه. إذا أردت أن تقلل عادة تناول الطعام المرذول لكن لاحظت أنك تمسك بкусنة أخرى، قل بصوت عالٍ: «أنا على وشك أن أتناول هذه الكعكة، لكنني لا أحتاج ذلك. إن تناولها سيجعلني أزداد في الوزن ويضر بصحتي».

إن سماع عاداتك السيئة بصوت عالٍ يجعل عواقبها ملموسة وواقعية أكثر. فهذا يضيف ثقلًا إلى الفعل بدلاً من ترك نفسك تنزلق من دون تفكير إلى سلوكك الروتيني القديم. وهذا الأسلوب مفيد حتى إذا كنت تحاول وحسب أن تتذكرة أحد البنود على قائمة المهام الخاصة بك. فمجرد قول الشيء بصوت عالٍ: «غدًا أحتاج للذهاب إلى مكتب البريد بعد الغداء»، يزيد احتمالات تذكرةك له و فعله. فأنت تحمل نفسك على الإقرار بحاجتك إلى الفعل، وهذا يحدث كل الفارق.

إن عملية تغيير السلوك تبدأ دائمًا بالوعي بسلوكياتك. والاستراتيجيات مثل «الإشارة والنداء»، و«بطاقة تسجيل العادات» ترتكز على جعلك تدرك عاداتك، وتقر بالإشارات التي تحفّزها، وهذا يمكّنك من الاستجابة بطريقة مفيدة لك.

## ملخص الفصل

- مع التدريب الكافي، سيلقط دماغك الإشارات التي تنبأ بنتائج معينة من دون التفكير فيها بشكلٍ واعٍ.
- بمجرد أن تصير العادة أوتوماتيكية، فإننا نتوقف عن الانتباه إلى ما نفعله.
- عملية تغيير السلوك تبدأ دائمًا بالوعي. فأنت بحاجة إلى أن تكون واعيًا بعاداتك قبل أن تستطيع تغييرها.

- أسلوب الإشارة والنداء يرفع مستوى إدراكك من العادة اللاواعية إلى مستوى أكثر وعيًا وذلك عن طريق التعبير اللفظي عن أفعالك.
- بطاقة تسجيل العادات تدريب بسيط يمكنك استخدامه كي تصير أكثر وعيًا بسلوكك.

## الطريقة المُثلى لبدء عادة جديدة

في العام 2001، بدأ باحثون في بريطانيا العظمى في العمل مع 248 شخصاً من أجل بناء عادات التدريب على مدار أسبوعين. وقد قُسّم المشاركون إلى ثلاثة مجموعات.

المجموعة الأولى كانت المجموعة الضابطة، وقد طُلب من أفرادها أن يسجلوا عدد المرات التي يتدرّبون فيها وحسب.

أما المجموعة الثانية فكانت مجموعة «التحفيز». وهؤلاء لم يُطلب منهم فقط تسجيل عدد مرات تدربهم وإنما قرأوا كذلك بعض المواد المتعلقة بفوائد التدريبات البدنية. وقد أوضح الباحثون لأفراد هذه المجموعة كيف يمكن للتدريبات البدنية أن تقلل من خطر الإصابة بمرض القلب الناجي وتحسن من صحة القلب.

وأخيراً كانت هناك مجموعة ثالثة. تلقى هؤلاء الأفراد العرض التقديمي عينه الذي قُدم للمجموعة الثانية، وهو ما ضمن حصولهم على القدر عينه من التحفيز. ومع ذلك فقد طُلب منهم أيضاً صياغة خطة توضح متى وأين سيتدرّبون على مدار الأسبوع التالي. وتحديداً، أكمل كل عضو في هذه المجموعة العبارة التالية: «خلال الأسبوع التالي سأشارك لمدة لا تقل عن 20 دقيقة في تدريبات جادة في [اليوم] و[الساعة] وذلك في [المكان]».

في المجموعتين الأولى والثانية بلغت نسبة إقبال الأشخاص على التدريبات البدنية مرة واحدة أسبوعياً على الأقل 35 و38 بالمائة على التوالي. (ومن المثير للدهشة أن العرض التحفيزي المقدم إلى المجموعة الثانية بدا عديم التأثير على سلوك أفرادها). غير أن نسبة 91 بالمائة من أفراد المجموعة الثالثة تدرّبوا مرة واحدة أسبوعياً على الأقل؛ بمعدل زاد على ضعف المعدل الطبيعي.

إن العبارة التي أكملوها هي ما يشير إليه الباحثون بمصطلح «نية التنفيذ»، وهي خطة تضعها مُسبقاً بشأن وقت ومكان العمل؛ بمعنى توضيح الكيفية التي تنوي بها تنفيذ عادة معينة.

إن الإشارات التي تطلق العادات لها صور عدة ومتعددة - الإحساس بارتجاج الهاتف في جيبك، رائحة كعكة الشوكولاتة، صوت عربة الإسعاف - غير أن الإشارتين الأهم قاطبة هما الزمن والمكان. وتعمل نية التنفيذ على استغلال قوة هاتين الإشارتين.

بصورة عامة، الصيغة المستخدمة في إنشاء نية التنفيذ هي:

«حين يحدث الموقف س، سأقوم بالاستجابة ص».

وقد بيّنت مئات الدراسات أن نيات التنفيذ فعالة للغاية في التمسك بالأهداف، سواء تعلق الأمر بتدوين الوقت المحدد الذي ستحصل فيه على حقنة مصل الأنفلونزا، أو تسجيل موعد فحص القولون بالمنظار. فهي تزيد احتمالات التزام الناس بعادات مثل ركوب الدراجات، والمذاكرة، والخلود إلى النوم مبكراً، والتوقف عن التدخين.

وقد وجد الباحثون أن الإقبال على التصويت يزداد حين يُجبر الناس على وضع خطط نيات التنفيذ وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة مثل: «أي طريق ستأخذه إلى مركز الاقتراع؟ في أي وقت تخطّط للذهاب؟

أي حافلة ستستقل إلى هناك؟». كما حفّزت برامج حكومية أخرى المواطنين على وضع خطة واضحة لإرسال إقراراتهم الضريبية في الموعد المحدد، أو قدمت لهم توجيهات بشأن توقيت وأماكن سداد مخالفات المرور المتأخرة.

المقصد النهائي واضح: فالأشخاص الذين يضعون خطة محددة بشأن توقيت ومكان القيام بعادة جديدة من الأرجح أن يقدموا عليها فعلاً. يحاول أشخاص عديدون أن يغيّروا عاداتهم من دون تحديد هذه التفاصيل الأساسية. فنحن نقول لأنفسنا: «سأتناول طعاماً صحيحاً». أو «سأكتب أكثر». غير أنها لا تحدد متى وأين ستحدث هذه العادات. فنحن نترك هذه الأمور للصدفة، ونأمل أن «نتذكّر وحسب القيام بها». أو أن نشعر بالتحفيز في الوقت الملائم. إن نية التنفيذ تزيل تماماً أي أفكار ضبابية على غرار: «أريد أن أتدرّب أكثر». أو «أريد أن أكون أكثر إنتاجية»، أو «ينبغي أن أصوّت». وتحولها إلى خطة عمل ملموسة.

يظنّ الكثيرون بأنهم يفتقرون إلى التحفيز، بينما ما يفتقرون إليه في الحقيقة هو الوضوح. فليس واضحاً على الدوام متى وأين يقدمون على الفعل. وبعض الأشخاص يمضون حياتهم بالكامل وهم يتظرون الوقت المناسب للقيام بأحد التحسينات.

بمجرد وضع نية التنفيذ، لن يكون عليك الانتظار حتى يأتيك الإلهام. هل أكتب أحد الفصول اليوم أم لا؟ هل أتأمل في الصباح أم بعد الغداء؟ فعندما تأتي لحظة الفعل، لن تكون ثمة حاجة إلى اتخاذ قرار. فقط اتبع خطتك المحدّدة سلفاً.

الطريقة البسيطة لتطبيق هذه الاستراتيجية على عاداتك هي أن تكمل العبارة التالية:

سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان].

• التأمل: سوف أتأمل لمدة دقيقة واحدة في السابعة صباحاً في مطبخي.

• المذاكرة: سوف أذاكر الإسبانية لمدة عشرين دقيقة في السادسة مساءً في غرفة نومي.

• التدريب: سوف أتدرب لمدة ساعة واحدة في الخامسة مساءً في صالة التدريبات المحلية.

• الزواج: سوف أصنع لشريكة حياتي قدحاً من الشاي في الثامنة صباحاً في المطبخ.

إذا لم تكن واثقاً من وقت البدء في عادتك، جرب اليوم الأول من الأسبوع أو الشهر أو العام. من المرجح أن يقدم الناس على الفعل في تلك الأوقات لأن الأمل يكون أعظم وقتها. وإذا كان لديك أمل فسيكون لديك سبب للإقدام على الفعل. فالبداية الجديدة تشعرك بالتحفيز.

ثمة فائدة أخرى لنيات التنفيذ. فاتسامك بالتحديد بشأن ما تريد تحقيقه والكيفية التي ستتحقق بها سيساعدك على أن تقول لا للأشياء التي تُعيق تقدُّمك، وتُشتت انتباحك، وتُبعِّدك عن الطريق الصحيح. فنحن دائماً ما نقول نعم للطلبات البسيطة لأننا لسنا واضحين بما يكفي بشأن ما نحتاج إلى عمله بدلاً من ذلك. وحين تكون أحلامك مبهمة، يصير من السهل أن تبرر لنفسك الاستثناءات الصغيرة طوال اليوم ولا تبدأ في عمل الأشياء المحددة التي تحتاج إلى عملها كي تنجح.

امنح عادتك وقتاً ومكاناً محددين في هذا العالم. فالهدف هو أن تجعل الوقت والمكان واضحين تماماً، لدرجة أنه بقليل من التكرار ستتحصل على دفعة للقيام بالأمر الصحيح وفي الوقت الصحيح،

حتى لو لم تستطع أن تقول لماذا. ويقول الكاتب جيسون زويج: «من الواضح أنك لن تتدرب مطلقاً من دون فكري واع. لكن مثل الكلب الذي يسيل لعابه عند سماع الجرس، ربما تبدأ في الشعور بالقلق حين يأتي الوقت من اليوم الذي تتدرب فيه عادة».

ثمة سبل عدة لاستخدام نيات التنفيذ في حياتك وفي عملك. وأسلوبي المفضل هو ذلك الذي تعلّمته من بي جيه فوغ، الأستاذ بجامعة ستانفورد، وهي استراتيجية أسمّيها «تكديس العادات».

### تكديس العادات: خطة بسيطة لفحص عاداتك

عاش الفيلسوف الفرنسي دنيس ديدرو حياته كلّها فقيراً، غير أن كلّ هذا تغير ذات يوم من عام 1765.

كانت ابنة ديدرو توشك على الزواج، ولم يكن باستطاعته تحمل تكاليف الزفاف. ورغم فقر ديدرو الشديد فقد كان معروفاً بدوره كأحد المشاركين في وضع موسوعة *Encyclopédie*، وهي واحدة من أكثر الموسوعات شمولاً في ذلك الوقت. وحين علمت كاثرين العظمى، إمبراطورة روسيا، بمحنة ديدرو المالية، تعاطفت معه. كانت محبة للقراءة واستمتعت كثيراً بقراءة الموسوعة، وقد عرضت على ديدرو شراء مكتبه الخاصة مقابل ألف جنيه، وهو ما يساوي أكثر من 150 ألف دولار في عصرنا الحالي<sup>(1)</sup>. وفجأة، صار ديدرو يمتلك مالاً يستطيع إنفاقه. ومن ثروته الجديدة لم يدفع تكاليف الزفاف وحسب، وإنما اشتري لنفسه قطعاً فرمزيّاً كذلك.

---

(1) علاوة على ما دفعته كاثرين العظمى مقابل المكتبة، فقد طلبت من ديدرو الاحتفاظ بالكتب إلى أن تحتاجها، وعرضت عليه دفع راتب سنوي مقابل كونه أمين المكتبة الخاصة بها.

كان قبطان ديدرو القرمزى جميلاً. بل إنه كان من الجمال بحيث لاحظ ديدرو على الفور أنه لا يتناسب مع بقية مقتنياته. وقد كتب أنه «لم يكن ثمة تنسيق، ولا وحدة، ولا جمال»، بين قبطانه الأنثى وبقية مقتنياته.

سرعان ما شعر ديدرو بحافر إلى تحديد مقتنياته. فاستعرض عن بساطه ببساط آخر دمشقى، وزين منزله بمنحوتات غالىة، واشترى مرأة كي يضعها فوق رف المدفأة، واشترى طاولة مطبخ أفضل. كما تخلص من كرسيه القديم المصنوع من القش واشترى آخر مكسوباً بالجلد. وشأن أحجار الدومينو، أدت كل عملية شراء إلى عملية تالية عليها.

إن سلوك ديدرو شائع. وفي الحقيقة، إن اتباع كل عملية شراء بعملية أخرى له اسم، وهو: تأثير ديدرو. وينص تأثير ديدرو على أن شراء أي شيء جديد عادة ما يخلق دائرة مفرغة من الاستهلاك تؤدي إلى عمليات شراء أخرى لاحقة.

يمكنك ملاحظة هذا النمط في كل مكان. فحين تشتري المرأة ثوباً جديداً تشتري بعده حذاء، ثم قرطين يتناسبان معه. وحين تشتري أريكة تبدأ فجأة في التشكيك في محتويات غرفة المعيشة كلها. وحين تشتري لعبة لطفلك تجد نفسك وقد اشتريت كل الملحقات الخاصة بها. إنه تفاعل متسلسل من عمليات الشراء.

العديد من السلوكيات البشرية يتبع هذه الدائرة. فكثيراً ما تقرر ما ستفعله بعد ذلك استناداً إلى ما انتهيت من فعله للتو. فالذهاب إلى الحمام يؤدي إلى غسل يديك وتجفيفهما، وهذا يذكرك بأن عليك وضع المنشفة غير النظيفة في سلة الغسيل، ومن ثم تضيف مسحوق الغسيل إلى قائمة مشترياتك، وهكذا دواليك. فما من سلوك يحدث بمعزلة عن غيره، وكل فعل يصير إشارة تتسبب في إطلاق السلوك التالى عليه.

ما سبب أهمية هذا الأمر؟

حين يتعلق الأمر ببناء عادات جديدة، يمكنك استخدام ذلك الترابط الذي تسم به السلوكيات لصالحك. ومن أفضل الطرق لبناء عادة جديدة هو تحديد عادة حالية تفعلها بالفعل كل يوم، ثم تلحق بها السلوك الجديد المنشود. وهذا يسمى «تكديس العادات».

إن تكديس العادات صورة خاصة من نيات التنفيذ. فبدلاً من ربط العادة الجديدة بوقت ومكان محددين، أنت تربطها بعادة حالية. وهذه الطريقة، التي ابتكرها بي جيه فوغ كجزء من برنامج «العادات الدقيقة» الذي ابتكره، يمكن استخدامها في تصميم إشارة واضحة لأي عادة تقريباً<sup>(1)</sup>.

ومعادلة تكديس العادات هي:

«بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».

• التأمل: بعد أن أصب فنجانًا من القهوة كل صباح، سأتأمل لمدة دقيقة.

• التدريب: بعد أن أخلع حذاء العمل، سأغير ملابسي فوراً وأرتدي زي التدريب.

• العرفان: بعد أن أجلس لتناول العشاء، سأذكر شيئاً واحداً حدث اليوم وأشعر نحوه بالعرفان.

• الزواج: بعد أن أخلد إلى الفراش ليلاً، سأمنح زوجتي قبلة.

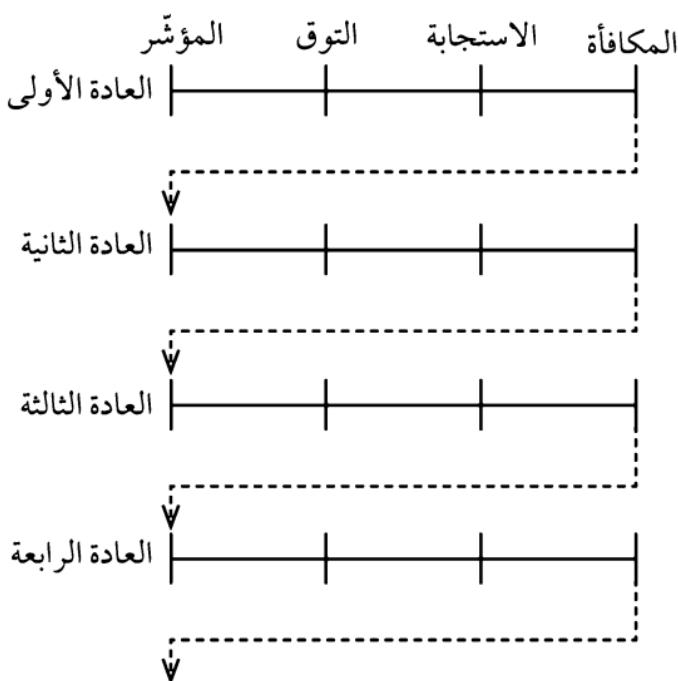
• السلام: بعد أن أتطلع حذاء الجري، سأبعث رسالة نصية إلى صديق أو أحد أفراد العائلة أعرفه فيها بأنني سأجري وأعرفه بالوقت الذي سأستغرقه.

---

(1) يشير فوغ إلى هذه الاستراتيجية بالمعنى «وصفة العادات الدقيقة»، غير أنني سأسمّيها معادلة تكديس العادات في هذا الكتاب.

السرّ هنا هو أن تربط السلوك المنشود بشيء تفعله بالفعل كل يوم. وب مجرد أن تتقن هذا الترتيب الأساسي، يمكنك البدء في بناء سلسلة أكبر من العادات عن طريق ربط العادات البسيطة معاً. وهذا يمكنك من الاستفادة من الزخم الطبيعي الذي يأتي من تتابع السلوكيات الواحد تلو الآخر؛ وهي نسخة إيجابية من تأثير ديدرو.

### تكديس العادات



تكديس العادات يزيد من احتمالية التزامك بإحدى العادات وذلك عن طريق وضع العادة الجديدة فوق عادة قديمة وربطها بها. وهذه العملية يمكن تكرارها كي تشكل سلسلة من العادات المرتبطة معاً، بحيث تعمل كل واحدة بمنزلة إشارة للأخرى.

ومن الممكن أن تبدو سلسلة العادات الروتينية الصباحية على الشكل التالي:

1. بعد أن أصبّ قدحًا من القهوة، سأتأمل لمدة ستين ثانية.
  2. بعد أن أتأمل لمدة ستين ثانية، سأكتب قائمة المهام الخاصة باليوم.
  3. بعد أن أكتب قائمة المهام الخاصة باليوم، سأشرع على الفور في تأدية المهمة الأولى.
- أو تدبر سلسلة العادات المسائية التالية:
1. بعد أن أنتهي من تناول طعام العشاء، سأضع أطباقي على الفور في غسالة الأطباق.
  2. بعد أن أضع أطباقي في غسالة الأطباق، سأمسح الطاولة على الفور.
  3. بعد أن أمسح الطاولة، سأضع فنجان القهوة كي يكون جاهزاً غداً صباحاً.

يمكنك أيضاً أن تدخل سلوكيات جديدة في منتصف روتينك الحالي. على سبيل المثال، ربما يكون لديك بالفعل روتيناً صباحياً ييدو بهذه الصورة: أستيقظ > أرتب فراشي > آخذ حماماً. لنفترض أنك تريد غرس عادة القراءة لبعض الوقت ليلاً. يمكنك التوسيع في سلسلة العادات وتجرب شيئاً مثل: أستيقظ > أرتب فراشي > أضع كتاباً على المخدة > آخذ حماماً. والآن حين تخلد إلى الفراش كل ليلة، سيكون الكتاب في انتظارك كي تستمتع بقراءته.

إجمالاً، يتيح لك تكديس العادات في سلسلة أن تخلق مجموعة من القواعد البسيطة التي ترشد سلوكك المستقبلي. الأمر ييدو وكأن لديك على الدوام خطة عمل تحدد الفعل الذي سيأتي بعد ذلك. وبمجرد

أن تشعر بالارتياح لهذا الأسلوب، يمكنك تطوير سلاسل عامة من العادات كي ترشدك كلما كان الموقف مناسباً:

- التدريب: حين أرى سلماً، أصعده بدلاً من استخدام المصعد.
- المهارات الاجتماعية: حين أحضر حفلًا، سأقدم نفسي إلى شخص لا أعرفه بالفعل.
- الشؤون المالية: حين أريد شراء شيء تزيد قيمته على 100 دولار، سأنتظر أربعاء وعشرين ساعة قبل الشراء.
- الطعام الصحي: حين أجهز لنفسي وجبة، سأضع الخضروات على الطبق أولاً.
- البساطة: حين أشتري شيئاً جديداً، سأتخلى عن شيء قديم. («شيء يدخل، شيء يخرج»).
- الحالة المزاجية: حين يرن جرس الهاتف، سأخذ نفساً عميقاً وابتسم قبل أن أجيب.
- النسيان: حين أغادر مكاناً عاماً، سأفقد الطاولة والكراسي كي أتأكد من أنني لم أنس شيئاً.

بصرف النظر عن كيفية استخدامك لهذه الاستراتيجية، فالسروراء خلق سلسلة عادات ناجحة هو اختيار الإشارة المناسبة كي تطلق ما بعدها. فخلافاً لنية التنفيذ، التي تحدد الوقت والمكان لأي سلوك بعينه، فإن تكديس العادات مدمج بداخله الوقت والمكان بالفعل. ومن الممكن للتوقيت والمكان الذي تختار فيه إدخال عادة جديدة إلى روتينك اليومي أن يحدث احتلافاً كبيراً. فإذا حاولت إدخال عادة التأمل إلى روتينك الصباحي غير أن وقت الصباح يكون فوضوياً ويوافق الأطفال الجري داخل المنزل، فربما يكون ذلك الوقت والمكان غير ملائمين. فكّر في أكثر الأوقات التي من المرجح أن تحقق بها النجاح،

ولا تطلب من نفسك القيام بعادة في وقت من المرجح أن تكون مشغولاً فيه بشيء آخر.

يجب أن تحدث الإشارة بالمعدل نفسه الذي تحدث به عادتك المنشودة. فإذا كنت تريد المراقبة على إحدى العادات يومياً، فلا تربطها بعادة تحدث فقط يوم الاثنين من كل أسبوع، فهذا ليس خياراً جيداً.

ومن طرق العثور على الإشارة الصحيحة لسلسلة عاداتك العصف الذهني والتفكير في قائمة بعاداتك الحالية. يمكنك استخدام بطاقة تسجيل العادات المستخدمة في الفصل السابق كنقطة بداية. وبالمثل، يمكنك إنشاء قائمة فيها عمودان، بحيث تكتب في العمود الأول العادات التي تؤديها كل يوم بلا استثناء<sup>(1)</sup>.

على سبيل المثال

• أبدأ يوم العمل	• أنهض من الفراش
• أتناول الغداء	• آخذ حماماً
• أنهي يوم العمل	• أغسل أسناني
• أغير ملابس العمل	• أرتدي ملابسي
• أجلس لتناول العشاء	• أعد فنجاناً من القهوة
•أغلق الأنوار	• أتناول طعام الإفطار
• أحمل الأطفال إلى المدرسة	• أوصل الأطفال إلى المدرسة

---

(1) إذا كنت تبحث عن مزيد من الأمثلة والتوجيه، يمكنك تنزيل نموذج لبطاقة تكديس العادات من الرابط التالي:

[.atomichabits.com /habitstacking](http://atomichabits.com/habitstacking)

من الممكن أن تكون قائمتك أطول، غير أنك فهمت الفكرة. وفي العمود الثاني اكتب كل الأشياء التي تحدث لك كل يوم بلا استثناء. على سبيل المثال:

- الشمس تشرق.
- تأتيك رسالة نصية.
- الأغنية التي تستمع إليها تنتهي.
- الشمس تغرب.

بالاستعانة بهاتين القائمتين، يمكنك البدء في البحث عن أفضل مكان تدخل فيه عادتك الجديدة إلى نظام حياتك.

يعمل تكديس العادات على أفضل نحو حين تكون الإشارة محددة بدرجة كبيرة وقابلة للتنفيذ على الفور. كثير من الناس يختارون إشارات مبهمة أكثر مما ينبغي، وقد وقعت في هذا الخطأ من قبل. فعندما أردت البدء في عادة ممارسة تمارينات الضغط كانت العبارة التي استخدمتها لربط هذه العادة بروتيني اليومي هي: «حين آخذ استراحة من أجل الغداء، سأؤدي عشرة تمارينات ضغط». من الوهلة الأولى يبدو هذا معقولاً، غير أنني أدركت سريعاً أن الإشارة لم تكن واضحة. فهل سأؤدي هذه التمارينات قبل الغداء أم بعده؟ وأين سأؤديها؟ وبعد عدد من الأيام التي لم أواكب فيها على العادة غيرت العبارة التي أستخدمها إلى: «عندما أغلق حاسبي المحمول من أجل تناول الغداء، سأؤدي عشرة تمارينات ضغط إلى جوار مكتبي». وهنا زال الغموض.

إن عادات على غرار «أقرأ أكثر»، أو «أتناول طعاماً صحيحاً» كلها لا بأس بها، غير أن هذه الأهداف لا تقدم تعليمات تتعلق بكيفية الفعل وتوقيته. كن محدداً وواضحاً: بعد أن أغلق الباب. بعد أن أغسل

أُسناني. بعد أن أجلس إلى الطاولة. فالتحديد أمر مهم. وكلما ربطت عادتك الجديدة بإشارة محددة، زادت احتمالات ملاحظتك للوقت الذي ستؤدي فيه هذه العادة.

إن القانون الأول لتغيير السلوك هو: اجعلها واضحة. وتعد استراتيجيات مثل نيات التنفيذ، وتکدیس العادات، من بين الطرق العملية لبناء إشارات واضحة لعادتك، وتصميم خطة واضحة تتعلق بتوقيت ومكان الفعل.

## ملخص الفصل

- القانون الأول لتغيير السلوك هو: اجعلها واضحة.
- الإشارتان الأكثر شيوعاً هما الزمن والمكان.
- يمكنك استخدام استراتيجية نيات التنفيذ من أجل ربط عادة جديدة بتوقيت ومكان محددين.
- معادلة نيات التنفيذ هي: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
- تمكّنك استراتيجية تکدیس العادات من ربط عادة جديدة بعادة أخرى قائمة بالفعل.
- معادلة تکدیس العادات هي: «بعد [العادة الحالية] سأقوم ب[العادة الجديدة]».

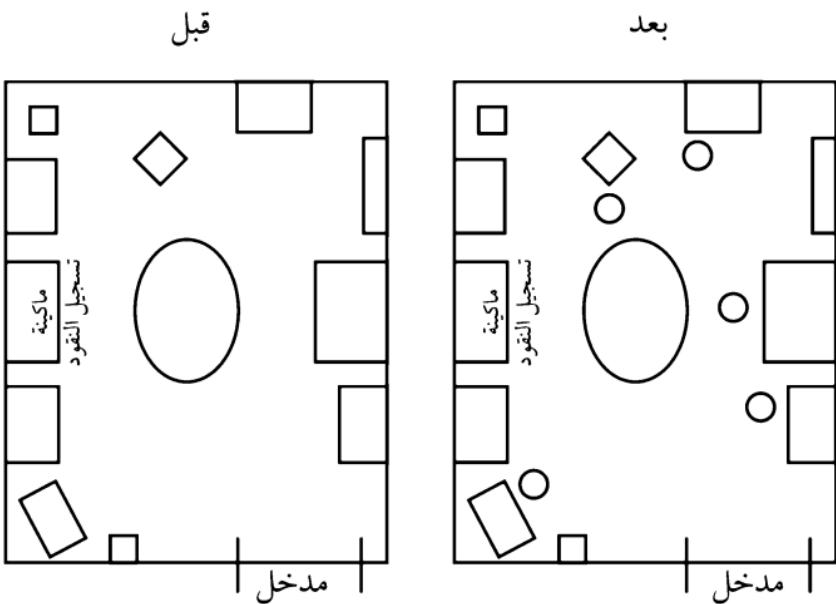
## التحضير مبالغ في أهميته بينما البيئة تهم أكثر

راودت آن ثورندايك، اختصاصية الرعاية الصحية الأولى في مستشفى ماساتشوستس العام في بوسطن، فكرة مجنونة. فقد رأت أن بمقدورها تحسين عادات الأكل لآلاف من العاملين بالمستشفى وزوارها من دون تغيير إرادتهم أو تحفيزهم بأي صورة. في الحقيقة، لم تكن تخطط للتحدث إليهم على الإطلاق.

وقد صمّمت ثورندايك وزملاؤها دراسة استمرت ستة أشهر تهدف إلى تغيير «الشكل المعماري» لكافيتريا المستشفى. وقد بدأوا بأن غيرروا الكيفية التي تعرض بها المشروبات في القاعة. في السابق، كانت الثلاجات الموضوعة إلى جوار ماكينات تسجيل النقود في الكافيتريا تُملأً بالمشروبات الغازية وحسب. أضاف الباحثون الماء كخيار إضافي في كل ثلاثة منها. علاوة على ذلك فقد وضعوا سلالاً مليئة بزجاجات المياه المعبأة إلى جوار طاولات الطعام في أرجاء القاعة. ظلت المياه الغازية موجودة في الثلاجات الرئيسية، غير أن الماء صار مُتاحاً في كل أماكن الشرب.

وعلى مدار الأشهر الثلاثة التالية، انخفضت مبيعات المياه الغازية بالمستشفى بنسبة 411 بالمائة، وارتفعت مبيعات المياه المعبأة بنسبة

8,25 بالمائة. وقد قام الفريق بتغييرات مشابهة - وحصلوا على نتائج مشابهة - في ما يخص الطعام في الكافيتريا. ولم يتحدث أحد بكلمة إلى أي شخص ممن يرتادون المكان.



نجد هنا تمثيلًا لما كانت الكافيتريا تبدو عليه قبل تغيير تصميم البيئة (إلى اليسار) وبعده (إلى اليمين). تشير الصناديق المظللة إلى المناطق التي كانت المياه المعبأة متاحة فيها في كلتا الحالتين. وبفضل ازدياد كمية المياه المعروضة في البيئة المحيطة، تغير السلوك بشكل طبيعي من دون تحفيز إضافي.

في المعتاد، لا يختار الناس المنتجات بسبب ماهيتها، وإنما بسبب موقعها. فإذا دخلت إلى المطبخ ورأيت طبقاً عليه بعض الكعكات موضوعاً على الطاولة، فسأمسك بعده منها وأبدأ في تناولها، حتى لو لم أكن أفكّر فيها من قبل وإذا لم أكن جائعاً. وإذا كانت طاولة الطعام المشتركة في محل العمل عامرة بالكعكات المحلاة وخبز

البيجل، فسيكون من الصعب علىَّ ألا أتناول واحدة منها من حين لآخر. فعاداتك تتغير استناداً إلى المكان الذي توجد فيه والإشارات المعروضة أمامك.

إن البيئة هي اليد الخفية التي تشكل السلوك الإنساني. ورغم سماتنا المتفردة، فإن بعض السلوكيات تظهر مراراً وتكراراً في ظل ظروف بيئية معينة. ففي الكنيسة، يتحدث الناس همساً. وفي الشوارع المظلمة، يتاب الناس القلق ويتوخون الحذر. وبهذه الطريقة فإن أكثر صور التغيير شيوعاً ليست داخلية، وإنما خارجية: فالعالم من حولنا يغيرنا. وكل عادة تعتمد على السياق الذي أنت موجود فيه.

في العام 1936، كتب العالم النفسي كيرت لوين معايير بسيطة تحمل رسالة قوية، وهي: السلوك عبارة عن دالة للشخص والبيئة التي يوجد فيها، أو س = د (ش، ب).

لم يمر وقت طويل حتى اختبرت معايير لوين في مجال العمل. ففي العام 1952 وصف الاقتصادي هوكينج ستيرن ظاهرة سماها «الشراء المدفوع بالاقتراح»، والذي «ينشأ حين يرى المتسوق مُتّجهاً للمرة الأولى ويتصور وجود حاجة له». بعبارة أخرى، سيشتري الزبائن المنتجات من حين لآخر لأنهم يريدونها ولكن بسبب الكيفية التي تُعرض بها هذه المنتجات أمامهم.

على سبيل المثال، المنتجات المعروضة على مستوى العين عادة ما تُشتري أكثر من تلك الموجودة بالقرب من الأرضية. ولهذا السبب تجد الماركات الغالية معروضة في مواضع يسهل الوصول إليها على أرفف المتاجر، وذلك لأنها تجلب أكبر الأرباح، بينما البدائل الأرخص موضوعة في أماكن يصعب الوصول إليها. والأمر عينه ينطبق على المنتجات التي توضع في أطراف الممرات. إن هذه المنتجات

تعود بكثير من الأرباح على المتاجر وذلك لأن موضعها واضحه ويسر بها كثير من **المُتَسَوّقِين**. وعلى سبيل المثال فإن 45 بالمائة من مبيعات **كوكاكولا** تأتي من الأرفف الموضوعة في أطراف الممرات.

وكلما كان المنتج أو الخدمة معروضة في مكان واضح، صار من الأرجح أن تجربها. فالناس يشربون جعة «باد لايت» لأنها موجودة في كل حانة، ويدهبون إلى ستار باكس لأنه موجود في كل ركن. نحن نحب الاعتقاد بأننا مسيطرؤن على أمورنا. وإذا اخترنا الماء بدلاً من المياه الغازية، فنحن نفترض أن هذا راجع إلى أننا نريد عمل هذا. لكن الحقيقة هي أن كثيراً من أفعالنا التي **تؤديها كل يوم لا تتشكل** بدوافع وخيارات هادفة، وإنما تكون هي الخيار الأوضح أمامنا وحسب.

كل كائن حي له وسائله الخاصة للشعور بالعالم وفهمه. فالعقبان تمتلك رؤية ثاقبة بعيدة المدى، والثعابين تستطيع الشم عن طريق «**تذوق الهواء**» بألستتها شديدة الحساسية، وأسماك القرش يمكنها رصد مقادير الشاطئ الكهربائي والاهتزازات الصغيرة التي **تسببها الأسماك المجاورة** في الماء. وحتى البكتيريا لديها مستقبلات كيميائية؛ خلايا استشعار دقيقة **تمكّنها** من رصد المواد الكيميائية السامة في بيئتها.

في البشر، يتحكم الجهاز العصبي الشعوري في عملية الإدراك. ونحن ندرك العالم من خلال الرؤية والصوت والشم واللمس والتذوق، غير أن لدينا طرقاً أخرى كذلك لاستشعار المثيرات، بعضها واع لكن كثيراً منها لا واعي. فعلى سبيل المثال يمكننا «**ملاحظة**» انخفاض درجة الحرارة قبل العاصفة، أو الشعور بالألم يتصاعد في منطقة البطن خلال المغص، أو الشعور بفقدان التوازن في أثناء السير على أرض صخرية. فالمستشعرات الموجودة في أجسامنا تلتقط طيفاً واسعاً من المثيرات الداخلية، مثل نسبة الملح الموجود في دمك أو الحاجة إلى الشرب عند العطش.

غير أن أقوى القدرات الشعورية البشرية قاطبة هو الإبصار. يمتلك الجسم البشري نحو أحد عشر مليون مستقبل شعوري، نحو عشر ملايين منها مخصص للإبصار. ويقدر بعض الخبراء أن نصف موارد الدماغ مستخدمة في عملية الإبصار. وبالنظر إلى أننا أكثر اعتماداً على الإبصار مقارنة بأي حاسة أخرى، ليس من قبيل المفاجأة أن تكون الإشارات البصرية هي المحفز الأكبر للسلوك. ولهذا السبب من الممكن أن يؤدي تغيير بسيط في ما تراه إلى تحول كبير في ما تفعله. ونتيجة لذلك، لك أن تخيل إلى أي مدى من المهم أن تعيش وتعمل في بيئات مليئة بالإشارات المنتجة وخالية من الإشارات غير المنتجة. ولحسن الحظ فهناك أخبار طيبة في هذا الصدد. فأنت لست مضطراً لأن تكون ضحية بيئتك الخاصة، ويإمكانك أيضاً أن تشكلها بنفسك.

### كيف تصمم بيئتك من أجل النجاح؟

خلال أزمة الطاقة وحظر النفط التي وقعت في سبعينيات القرن العشرين، بدأ باحثون هولنديون في الانتباه عن كثب إلى استهلاك الطاقة في البلاد. وفي إحدى الضواحي قرب أمستردام، وجدوا أن بعض مالكي المنازل استهلكوا طاقة أقل بنسبة 30 بالمائة مقارنة بغيرائهم، رغم أن منازلهم مماثلة في الحجم وأنهم يحصلون على الكهرباء بالسعر نفسه.

وقد تبين أن المنازل الموجودة في هذه الضاحية متماثلة بالكامل تقريباً إلا في سمة واحدة: مكان عداد الكهرباء. ففي بعض المنازل كانت العدادات موجودة في الأقبية، بينما في منازل أخرى كانت موجودة في المدخل الرئيسي للمنزل. وكما قد توقع فإن المنازل التي توجد بها العدادات في المدخل الرئيسي انخفضت فيها استهلاك

الكهرباء. فعندما كان استهلاك الكهرباء واضحاً وسهلاً في التتبع، غير الناس سلوكهم.

إن كل عادة تطلقها إشارة، ومن الأرجح أن نلاحظ الإشارات البارزة. لكن للأسف فإن البيانات التي نعيش ونعمل فيها تجعل من السهل علينا ألا نقوم بأشياء معينة لأنه لا توجد إشارة واضحة تطلق السلوك. فمن السهل ألا تتدرب على الجيتار حين يكون موضوعاً داخل خزانة الملابس. ومن السهل ألا تقرأ كتاباً حين يكون رف الكتب موجوداً في ركن غرفة الضيوف. ومن السهل ألا تتناول فيتاميناتك حين تكون بعيدة عن نظرك في خزانة المؤن. فعندما تكون الإشارات التي تطلق إحدى العادات خافية أو مستترة، يكون من السهل تجاهل هذه العادة.

وعلى العكس، فمن الممكن لخلق إشارات بصرية واضحة أن يجذب انتباحك نحو عادة مرغوب فيها. في أوائل تسعينيات القرن العشرين بدأ مطار سكيبول في أمستردام في وضع ملصق صغير يبدو شيئاً بالذبابة في منتصف كل مبولة. ومن الواضح أن الرجال الذين يستخدمون المباول كانوا يصوبون على ما ظنوا أنها ذبابة. وقد حسنت هذه الملصقات دقة التصويب وقللت كثيراً من «تناثر البول» حول المباول. وقد أظهر تحليل لاحق أن هذه الملصقات خفضت تكاليف تنظيف الحمامات بنسبة 8 بالمائة سنوياً.

رأيت قوة الإشارات الواضحة في حياتي. اعتدت شراء التفاح من المتجر، ووضعه في درج الثلاجة السفلي، ونسيان أمره تماماً. وحين كنت أتذكر أمره كنت أجد أنه قد فسد. لم أكن أشاهد التفاح، لذا لم أكله قط.

وفي النهاية، عملت بنصيحتي وأعدت تصميم البيئة المحيطة.

فجلبت وعاءً كبيراً ووضعته في متصف طاولة المطبخ، وحين كنت أشتري التفاح كنت أضعه فيه، في مكان مفتوح يمكنني رؤيته. بذا الأمر كالسحر، وبدأت في تناول بعض تفاحات كل يوم، فقط لأنها كانت في مكان واضح أمام عيني.

إليك بعض الطرق التي يمكنك بها إعادة تصميم بيئتك وجعل الإشارات الخاصة بعاداتك المفضلة مرئية بشكل أكبر:

- إذا أردت أن تذكر تناول دواءك كل ليلة، ضع زجاجة الدواء بجوار الصنبور على نضد الحمام.
- إذا أردت التدرب على الجيتار أكثر، ضع الجيتار في متصف غرفة المعيشة.
- إذا أردت أن تذكر إرسال بطاقات، ضع بعض الأدوات المكتبية على مكتبك.
- إذا أردت أن تشرب مزيداً من الماء، املأ بعض الزجاجات بالماء كل صباح وضعها في أماكن يكثر تواجدك بها في أرجاء المنزل.
- إذا أردت أن تجعل من عادة ما جزءاً كبيراً من حياتك، فاجعل الإشارة الخاصة بها جزءاً كبيراً من بيئتك. إن السلوكات الأكثر استمرارية عادة ما يكون لها إشارات متعددة. فكر بالمرات المتعددة التي يُحفّز بها المدخن على التدخين: قيادة السيارة، رؤية صديق يدخن، الشعور بالتوتر، وغير ذلك.

يمكن توظيف الاستراتيجية عينها من أجل العادات الحسنة. فعن طريق نشر المحفّزات في أنحاء بيئتك، ستزيد فرص التفكير في عادتك على مدار اليوم. احرص على أن تكون أفضل الخيارات هي الخيارات الأكثر وضوحاً أمامك. إن اتخاذ قرارات أفضل يكون سهلاً وطبعياً

حين تكون الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة موجودة أمامك مباشرة.

إن تصميم البيئة أمر فعال، ليس فقط لأنه يؤثر على الكيفية التي نتعامل بها مع العالم من حولنا، ولكن أيضا لأننا نادرًا ما نقوم به. فمعظم الناس يعيشون في عالم صممه لهم غيرهم. لكن بمقدورك تغيير المساحات التي تعيش وتعمل فيها كي تزيد من فرص تعرضك للإشارات الإيجابية، وتقلل من فرص تعرضك للإشارات السلبية. وتصميم البيئة يمكّنك من استعادة السيطرة بحيث تصير المهندس المعماري لحياتك. كن أنت مصمم عالمك وليس فقط مستهلكًا داخله.

### السياق هو الإشارة

إن الإشارات التي تطلق إحدى العادات من الممكن أن تبدأ على نحو محدد للغاية، لكن مع الوقت لا تصير عادتك مرتبطة بمحفز واحد وإنما بالسياق الكامل المحيط بالسلوك.

على سبيل المثال، يشرب كثير من الأشخاص الخمر في المناسبات الاجتماعية أكثر مما يشربونه وهم وحدهم. فنادرًا ما يكون المحفز إشارة واحدة، وإنما الموقف كله: مشاهدة أصدقائك وهم يطلبون الشراب، وسماع صوت الموسيقى في الحانة، ومشاهدة كؤوس الجمعة.

إننا نربط عاداتنا ذهنيًا بالأماكن التي تحدث فيها: المنزل، المكتب، صالة التدريبات. وكل موقع يخلق رابطًا مع عادات وسلوكيات روتينية معينة. فأنت تؤسس علاقة محددة مع الأشياء الموضوعة على مكتبك، ومع الأشياء الموجودة على طاولة المطبخ، ومع الأشياء الموجودة في غرفة نومك.

وسلوكياتنا لا تتحدد من واقع الأشياء الموجودة في البيئة وإنما تتحدد بفعل علاقتنا بها. وفي الحقيقة، هذه طريقة مفيدة للتفكير في تأثير البيئة على سلوكك. توقف عن التفكير في بيئتك على أنها مليئة بالأشياء، وابدأ بالتفكير فيها بوصفها مليئة بالعلاقات. فكر من منظور كيفية تفاعلك مع المساحات من حولك. بالنسبة لأحد الأشخاص، تكون الأريكة هي المكان الذي يشاهد منه التلفاز ويتناول طبقاً من المثلجات بعد العودة من العمل. ويمتلك الأشخاص المختلفون ذكريات مختلفة - ومن ثم عادات مختلفة - مرتبطة بالمكان ذاته.

ما الأخبار الطيبة إذن؟ إن بوسنك تدريب ذاتك على ربط عادة محددة بسياق محدد.

في إحدى الدراسات، درب العلماء أشخاصاً مصابين بالأرق على ألا يذهبوا إلى الفراش إلا حين يشعرون بالتعب. كما أخبروا أنهم إذا لم يخلدوا إلى النوم، فعليهم بالجلوس في غرفة مختلفة إلى أن يشعروا بالنعاس. ومع الوقت، بدأ هؤلاء الأشخاص في ربط سياق الفراش مع فعل النوم، وصار من الأيسر عليهم الخلود إلى النوم حين يدخلون إلى الفراش. لقد تعلمت أدمغتهم أن النوم - وليس تصفح الهواتف أو مشاهدة التلفاز أو التحديق في الساعة - هو الفعل الوحيد الذي يحدث في هذه الغرفة.

أيضاً تكشف قوة السياق عن استراتيجية أخرى مهمة: وهي أن العادات يسهل تغييرها في البيئة الجديدة. فالبيئة الجديدة تساعدك في الهرب من المحفزات والإشارات المستمرة التي تدفعك نحو تكرار عاداتك الحالية. اذهب إلى مكان جديد - مقهى مختلف، مقعد مختلف في الحديقة، ركن من الغرفة نادراً ما تستخدمه - واحلق روتيناً جديداً هناك.

من الأسهل أن تربط عادة جديدة بالسياق الجديد من أن تبني عادة جديدة في مواجهة إشارات معارضة. فقد يكون من الصعب أن تخلد إلى الفراش مبكراً إذا ظلت تشاهد التلفاز في غرفة النوم كل ليلة. وقد يكون من الصعب أن تذاكر في غرفة المعيشة من دون أن تشتت لو كان هذا المكان هو الذي تلعب فيه ألعاب الفيديو عادة. لكن حين تخرج من بيئتك المعتادة، فأنت تترك انحيازاتك السلوكية وراءك. ولا تعود تحارب الإشارات القديمة الموجودة في البيئة، وهذا يُمكّن العادات الجديدة من التَّشَكُّل من دون أي مقاطعة.

أتريد أن تفكّر بصورة أكثر إبداعاً؟ انتقل إلى غرفة أكبر، أو غرفة رحمة على سطح البيت، أو مبني ذي تصميم معماري فسيح. خذ استراحة من المساحة التي تؤدي فيها عملك اليومي، والمرتبط أيضاً بأنماط التفكير الحالية لديك.

أتحاول تناول طعام صحي أكثر؟ أنت على الأرجح تَسْوَق بصورة شبه أوتوماتيكية في متجرك المعتاد. جرب متجرًا جديداً. قد تجد أن من الأسهل تجنب الطعام غير الصحي حين لا يكون عقلك على دراية بصورة أوتوماتيكية بمواقع الطعام داخل المتجر.

وعندما تعجز عن الانتقال إلى بيئه جديدة بالكامل، أعد تشكيل بيئتك الحالية أو أعد ترتيبها. اخلق مساحة منفصلة للعمل أو المذاكرة أو التدريب أو الترفيه أو الطهو. والشعار الذي أجده مفيداً في هذا الصدد هو: «مساحة واحدة، استخدام واحد».

حين بدأت مساري المهني كرائد أعمال كنت معتاداً على العمل وأنا على الأريكة أو جالسًا إلى طاولة المطبخ. وفي المساء، كنت أجد صعوبة كبيرة في التوقف عن العمل. لم يكن ثمة فصل واضح بين نهاية وقت العمل وبداية وقتي الشخصي. هل كانت طاولة المطبخ مكتبي

أم المكان الذي أتناول فيه الوجبات؟ هل الأريكة هي المكان الذي أسترخي عليه أم أرسل منه بريدي الإلكتروني؟ كان كل شيء يحدث في المكان عينه.

بعد ذلك ببعض سنوات، صار بإمكانني أخيراً أن أتحمل تكلفة الانتقال إلى منزل فيه غرفة منفصلة جعلتها مكتباً لي. وفجأة، صار العمل شيئاً يجري « هنا » وصارت الحياة الشخصية شيئاً يحدث « هناك ». كان من الأسهل علىيَ أن أغلق الجزء الخاص بالعمل في دماغي حين كان هناك خط فاصل واضح بين الحياة العملية والحياة المنزلية. كان لكل غرفة استخدام أساسى، فكان المطبخ للطهو، وكان المكتب للعمل.

تجنَّبْ، متى استطعت، خلط سياق كل عادة بسياق عادة أخرى. فعندما تخلط بين السياقات ستبداً في خلط العادات، وعادة ما تفوز العادة الأسهل وقتها. لهذا السبب، فإن تعددية استخدامات التكنولوجيا الحديثة تعتبر نقطيَّة قوة وضعف في الآن عينه. فيمكنك استخدام هاتفك في كل أنواع المهام، وهذا يجعله أداة بالغة القوة. لكن حين تستخدم هاتفك في كل شيء تقريباً، يصير من الصعب ربطه بمهمة واحدة. فأنت تريد أن تكون متوجماً، لكنك تعودت أيضاً على تصفح وسائل التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، ولعب ألعاب الفيديو متى فتحت هاتفك. وهذا يسبب تضارب في الإشارات.

قد تفكَّرْ: «أنت لا تفهمي. فأنا أعيش في مدينة نيويورك، وشقتى بحجم الهاتف الذكي. وأحتاج كل غرفة أن تلعب أدواراً متعددة». لا يأس في هذا. إذا كانت المساحة محدودة، قسم غرفتك إلى مناطق للنشاطات: كرسي للقراءة، مكتب للكتابة، طاولة لتناول الطعام. ويمكنك فعل الأمر عينه مع مساحتك الرقمية. أعرف كاتباً يستخدم حاسبه في الكتابة وحسب، وحاسبه اللوحي في القراءة وحسب،

وهاته لأغراض وسائل التواصل الاجتماعي وإرسال الرسائل. فكل عادة يجب أن يكون لها مكان خاص بها.

إذا تمكنت من الالتزام بهذه الاستراتيجية، فسيكون كل سياق مرتبط بعادة واحدة ونمط تفكير واحد. إن العادات تزدهر في ظل الظروف القابلة للتنبؤ بها مثل هذه. فالتركيز يأتي أوتوماتيكياً حين تجلس إلى مكتب العمل الخاص بك، والاسترخاء يكون أسهل حين تكون في منطقة مخصصة لهذا الغرض، والنوم يأتي أسرع حين يكون ذلك هو النشاط الوحيد الذي تقوم به في غرفة النوم. وإذا أردت أن تكون سلوكياتك مستقرة وقابلة للتنبؤ بها، فأنت بحاجة إلى بيئة مستقرة وقابلة للتنبؤ بها.

والبيئة المستقرة التي لكل شيء فيها مكان خاص به، وغرض خاص به هي البيئة التي يمكن فيها للعادات أن تتشكل بسهولة.

## ملخص الفصل

- التغييرات الصغيرة في السياق يمكن أن تؤدي إلى تغييرات كبيرة في السلوك مع مرور الوقت.
- كل عادة تُنشئها إشارة. ومن الأرجح أن نلاحظ الإشارات التي تبرز للعيان.
- أجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة في بيئتك.
- تدريجياً، ستصير عاداتك مرتبطة لا بمحفز واحد وإنما بالسياق الكامل المحيط بالسلوك. فالسياق يصير هو الإشارة.
- من الأسهل بناء عادات جديدة في بيئة جديدة، لأنك لن تحارب وقتها الإشارات القديمة.

## سرّ ضبط النفس

في العام 1971، وبينما كانت حرب فيتنام تدخل عامها السادس، توصل روبرت ستيل عضو الكونجرس عن ولاية كونيتيكت ومورجان ميرفي عضو الكونجرس عن ولاية إلينوي، إلى اكتشاف أذهل الرأي العام الأميركي. ففي أثناء زيارتهما للقوات في فيتنام، اكتشف الاثنان أن أكثر من 15 بالمائة من الجنود الأميركيين الموجودين هناك كانوا مدمنين على الهيروين. وقد كشفت دراسات المتابعة عن أن نسبة 35 بالمائة من الجنود الموجودين في فيتنام قد جربوا تعاطي الهيروين، وأن 20 بالمائة من إجمالي الجنود كانوا مدمنين؛ وتبيّن أن المشكلة أفتح مما كان يُعتقد في البداية.

أدى هذا الاكتشاف إلى نشاط محموم في واشنطن، اشتمل على تأسيس «المكتب الخاص المعنى بمنع تعاطي المخدرات» في عهد إدارة الرئيس نيكسون، بهدف مكافحة تعاطي المخدرات وتعزيز الإقلاع عنها وتتبع الجنود المدمنين الذين عادوا إلى البلاد.

كان لي روبنز أحد الباحثين المسؤولين عن الأمر. وقد توصل إلى نتيجة معاكسة لكل المعتقدات المتفق عليها بشأن الإدمان؛ إذ وجدَ أنه حين عاد الجنود المدمنون على الهيروين إلى الوطن، فقط نسبة 5 بالمائة منهم عادت إلى الإدمان في غضون عام، ونسبة 12 في المائة فقط عادت إلى الإدمان في غضون ثلاثة أعوام. بعبارة أخرى،

نحو تسعه من كل عشرة جنود أدمروا الهيروين في فيتنام تخلصوا من إدمانهم بين عشية وضحاها تقريباً.

كانت هذه النتيجة تتعارض مع الرأي السائد وقتها، والذي اعتبر إدمان الهيروين حالة دائمة ولا يمكن التعافي منها. وبدلاً من ذلك فقد كشف روبرت عن أن الإدمان من الممكن أن يتعدد تلقائياً إذا حدث تغيير جذري في البيئة المحيطة. ففي فيتنام، كان الجنود يقضون يومهم كله وهم محاطون بإشارات تحفز على تعاطي الهيروين: فقد كان من السهل الحصول عليه، وكانوا محاطين بضغوط الحرب على الدوام، وكانوا يعقدون صداقات مع رفاقهم الجنود الذين كانوا مدميين على الهيروين هم أيضاً، وكانوا على بعد آلاف الأميال من وطنهم. لكن بمجرد عودة أحد الجنود إلى الولايات المتحدة، كان يجد نفسه في بيئه خالية من هذه المحفزات. وعندما تغير السياق، تغيرت العادة.

قارن هذا الموقف بموقف مدمن المخدرات النمطي. يصير أحدهم مدميناً على المخدرات في وطنه أو بين أصدقائه، ثم يذهب إلى مصحّة من أجل الإقلاع - والتي تكون خالية من كل المثيرات البيئية التي تحفز على العادة - ثم يعود إلى بيئته المعتادة بكل ما فيها من إشارات جعلته يدمن في المقام الأول. ليس من العجيب إذاً أن نرى معدلات مناقضة تماماً لما رأينا في دراسة فيتنام. فعادة، يعود 90 بالمائة من مدمني الهيروين المتعافين إلى الإدمان بمجرد عودتهم إلى بيئتهم الطبيعية من المصحّة.

كانت دراسة فيتنام تتعارض مع كثير من معتقداتنا الثقافية حول العادات السيئة، وذلك لأنها عارضت الوصف التقليدي للسلوك غير الصحي بأنه ضعف أخلاقي. فإذا كنت بديننا، أو مدخناً، أو مدميناً، فهذا يعني أنك قضيت حياتك كلها يقال لك إن سبب ذلك هو افتقارك إلى ضبط النفس؛ بل وربما يقال لك إنك شخص طالع. إن الفكرة القائلة

بأن قليلاً من ضبط النفس من شأنه أن يحلّ كل مشكلاتنا لهي فكرة مترسخة بعمق في ثقافتنا.

غير أن أحدث الأبحاث تبيّن شيئاً مختلفاً. فعندما يحلّ العلماء سلوك الأشخاص الذين يبدو عليهم أنهم يمتلكون قدرًا كبيرًا من ضبط النفس، يتبيّن أن هؤلاء الأشخاص لا يختلفون عن أولئك الذين يعانون. وبدلًا من ذلك فإن الأشخاص «المنضبطين» هم أفضل في بناء حياتهم بطريقة لا تتطلّب منهم قوة إرادة أو ضبطاً عظيمًا للنفس. بعبارة أخرى، إنهم يقضون أوقاتاً أقل في المواقف التي تعج بالإغراءات.

فالأشخاص ذوو القدرة الأكبر من ضبط النفس هم في المعتاد أولئك الذين يحتاجون لاستخدامه بأقل قدر ممكن. فمن الأيسر أن تمارس التحكّم في الذات حين لا يكون عليك ممارسته كثيراً. نعم، إن المثابرة والعزيمة والإرادة كلّها ضرورية من أجل النجاح، غير أن الطريق إلى تحسين هذه الصفات ليس تمنّي أن تصبح شخص أكثر انضباطاً، وإنما بخلق بيئه أكثر انضباطاً.

تصير هذه الفكرة المناقضة للبدئية معقوله أكثر بمجرد أن تفهم ما يحدث حين تشكّل العادة في الدماغ. فالعادة المغروسة في الدماغ تكون جاهزة للاستخدام متى ظهر الموقف ذو الصلة. فعندما بدأت باتي أولوويل، المعالجة من أوستن بولاية تكساس، التدخين كانت عادة ما تشعل سيجارة وهي ركوب الخيل مع صديقة لها. وفي النهاية أقليت باتي عن التدخين وتجنبته لسنوات، كما توقفت أيضًا عن ركوب الخيل. وبعد ذلك بعقود، امتنعت باتي جوادًا مجددًا ووجدت نفسها تحرق شوًقًا لتدخين سيجارة للمرة الأولى منذ زمن بعيد. إن الإشارات لا تزال مغروسة داخلها، كل ما في الأمر أنها لم تتعرض لها منذ وقت طويـل.

بمجرد أن تترسخ العادة داخلك، ينبع الدافع إلى الفعل كلما ظهرت إشارات من البيئة المحيطة. ولهذا السبب يمكن لأساليب تغيير السلوك أن تأتي بأثر معاكس. فوصف الناس وصفاً سلبياً في عروض فقدان الوزن التقديمية من الممكن أن يجعلهم يشعرون بالتوتر، ونتيجة لذلك يعود كثير منهم إلى استراتيجيthem المفضلة للتأقلم، ألا وهي الإسراف في تناول الطعام. وعرض صورة لرئة مسودة لمدخن يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من القلق، وهذا يجعل كثيراً من الأشخاص يلجأون إلى التدخين. فإذا لم تكن حريصاً بشأن الإشارات، قد تسبب في السلوك نفسه الذي تريده أن توقفه في المقام الأول.

إن العادات السيئة ذاتية التحفيز: إذ تغذى هذه العملية نفسها. فهي تقوّي المشاعر التي تريده إخמדتها. فأنت تشعر بالسوء، لذا تتناول الطعام المرذول. ولأنك تتناول الطعام المرذول، فأنت تشعر بالسوء. إن مشاهدة التلفاز يجعلك تشعر بالكسل، ومن ثم تواصل مشاهدة التلفاز لأنك لا تمتلك ما يكفي من الطاقة بعمل أي شيء آخر. والقلق بشأن صحتك يجعلك تشعر بالتوتر، وهذا يجعلك تُدخن من أجل تخفيف التوتر، وهذا يجعل صحتك أسوأ وسريعاً ما تشعر بمزيد من القلق. إنها دائرة مفرغة، سلسلة لا نهاية من العادات السيئة.

يشير الباحثون إلى هذه الظاهرة باسم «العوز المدفوع بالإشارة»: إذ يتسبب محفز خارجي في توق قهري إلى تكرار عادة سيئة. فبمجرد أن تلاحظ شيئاً، تشعر بأنك تريده على الفور. تحدث هذه العملية طوال الوقت، عادة من غير إدراك منا. وقد وجد العلماء أنه حين عُرضت على المدمنين صورة للكوكيابين لمدة ثلاثة وثلاثين ملي ثانية فقط، فإن الصورة حفّرت مسارات المكافأة داخل الدماغ وأشعلت الرغبة في تعاطيه. هذه سرعة خاطفة، تفوق قدرة المخ على المتابعة الوعائية

لها - فالمدمنون لا يدركون من الأساس ما رأوه - غير أنهم تاقوا إلى المخدرات على أي حال.

إليك الخلاصة: يمكنك أن تكسر العادة، لكن من غير المرجح أن تنساها. فبمجرد أن تُحَفَّر المسارات العقلية للعادة في دماغك، حينها سيكون من المستحيل تقريرًا التخلص منها بالكامل، حتى لو ظلت العادة غير مستخدمة لفترة من الوقت. وهذا يعني أن مقاومة الإغراء ببساطة تعد استراتيجية غير فعالة. فمن الصعب التخلص بتوجهه ذهني متّزن في حياة مليئة بالمقاطعات. فالأمر يتطلّب قدرًا كبيرًا من الطاقة. فعلى المدى القصير يمكنك أن تختار التغلب على الإغراء بالقوة. أما على المدى البعيد فنحن نصيّر نَتَاجًا للبيئة التي نعيش فيها. وبكل صراحة أقول إنه لم يسبق لي أن رأيت شخصًا ملتزمًا بعادة حسنة بينما هو موجود داخل بيئه سلبية.

السبيل الأجدر بالثقة هو اجتناث العادة السيئة من جذورها. ومن أهم الطرق العملية للتخلص من عادة سيئة هو تقليل **تَعَرُضك** إلى الإشارات التي **تَسَبِّبُ** فيها.

• فإذا بدا أنك تعجز عن إتمام أي عمل، اترك هاتفك في غرفة أخرى لبعض ساعات.

• وإذا كنت تشعر على الدوام بضالة القيمة، توقف عن متابعة حسابات التواصل الاجتماعي التي تستثير في داخلك مشاعر الغيرة والحسد.

• وإذا كنت تضيّع وقتًا أكثر مما ينبغي في مشاهدة التلفاز، أخرج التلفاز من غرفة النوم.

• وإذا كنت تتفق مالًا أكثر مما ينبغي على شراء الأجهزة الإلكترونية، توقف عن قراءة مراجعات أحدث الأجهزة الإلكترونية.

• وإذا كنت تلعب قدرًا أكبر مما ينبغي من ألعاب الفيديو، افصل منصة الألعاب وضعها في الخزانة بعد كل استخدام.

هذه الممارسة نسخة معكوسة من القانون الأول لتغيير السلوك. فبدلاً من أن تجعل الإشارات واضحة، عليك أن تجعلها خفية. أندھش كثيراً من مقدار الفعالية التي تجلبها تغييرات بسيطة مثل هذه. فإذا أزلت إشارة واحدة عادة ما تزوي العادة بأكملها.

إن ضبط النفس استراتيجية قصيرة المدى، لا طويلة المدى. فربما تستطيع مقاومة الإغراء مرة أو مرتين، لكن من غير المرجح أن تتمكن من التخلّي بقوة العزيمة التي تمكّنك من معالبة رغباتك في كل مرة. وبدلًا من استجمام جرعة جديدة من قوة الإرادة كلما أردت أن تفعل شيئاً جديداً، سيكون من الأفضل أن تبذل طاقتك في تحسين البيئة المحيطة بك. هذا هو سر ضبط النفس. اجعل الإشارات الخاصة بعاداتك الحسنة واضحة، والإشارات الخاصة بعاداتك السيئة خفية.

## ملخص الفصل

• الصورة المعكوسة للقانون الأول لتغيير السلوك هي: اجعلها خفية.

• بمجرد تشكّل العادة، من غير المُرجح أن تُنسى.

• الأشخاص ذوو القدرة الكبيرة على ضبط النفس يقضون وقتاً أقل في موافق الإغراء. فتجنب الإغراء أسهل من مقاومته.

• من أهم الطرق العملية للتخلّص من عادة سيئة هو تقليل التعرض إلى الإشارة التي تسبّبها.

• ضبط النفس استراتيجية قصيرة المدى، لا طويلة المدى.

## كيف تغرس عادةً حسنةً؟

القانون الأول	اجعلها واضحةً
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعيًّا بها.
	2 - استخدم نيات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	3 - استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
القانون الثاني	اجعلها جذابةً
القانون الثالث	اجعلها سهلةً
القانون الرابع	اجعلها مشبعةً

## كيف تتخلص من عادة سيئة؟

عكس القانون الأول	اجعلها خفيةً
5 - 1	1 - قلل التعرض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.
عكس القانون الثاني	اجعلها غير جذابةً
عكس القانون الثالث	اجعلها صعبةً
عكس القانون الرابع	اجعلها غير مشبعةً

يمكنك تحميل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على  
الرابط التالي:

*[atomichabits.com/cheatsheet](https://www.atomichabits.com/cheatsheet)*

القانون الثاني  
اجعلها جذابة

## كيف تجعل العادة لا تقاوم؟

في أربعينيات القرن العشرين، أجرى عالم هولندي يدعى نيكو تينبرجين سلسلة من التجارب غيرت من فهمنا لما يحفزنا. كان تينبرجين - الذي فاز لاحقاً بجائزة نوبل على أبحاثه هذه - يدرس النوارس الفضية، تلك الطيور ذات اللونين الرمادي والأبيض التي تُرى عادة وهي تطير على امتداد شواطئ أمريكا الشمالية.

إن أفراد النوارس الفضية البالغة لها نقطة حمراء صغيرة على منقارها، ولاحظ تينبرجين أن الأفراخ الصغيرة التي خرجت قريباً من البيض تنقر هذه النقطة كلما كانت تريد الطعام. بدأ تينبرجين إحدى التجارب بأن جهز مجموعة مناقير زائفة من الورق المقوى، على شكل رأس فقط من دون أجسام. وحين كان الآباء يطيرون بعيداً، كان يذهب إلى العش ويضع هذه المناقير الزائفة أمام الأفراخ. كانت المناقير زائفة بشكل واضح، وافتراض تينبرجين أن الطيور الصغيرة سترفضها تماماً.

ومع ذلك فعندما رأت النوارس الصغيرة النقطة الحمراء على أي منقار من الورق المقوى، كانت تمد أنفها وتنقرها كما لو أنه منقار أمها. لقد كانت تمتلك تفضيلاً واضحاً لتلك النقاط الحمراء، كما لو أنها مبرمجة وراثياً على ذلك منذ مولدها. وسرعان ما اكتشف تينبرجين أنه كلما كانت النقطة أكبر، زادت سرعة نقر الأفراخ لها. وفي النهاية، صنع منقاراً به ثلاثة نقاط حمراء كبيرة. وحين وضعه أعلى العش، جن

جنون الطيور الصغيرة من السعادة، وأخذت تمد أعناقها وتنقر النقاط الحمراء كما لو أنه كان أعظم منقار رأته على الإطلاق.

اكتشف تينبرجين وزملاؤه سلوكاً مشابهاً في حيوانات أخرى كذلك، مثل الإوزة الريبداء، وهي طائر يبني أعشاشه على الأرض. من حين لآخر، وبينما تتحرك الأم فوق العش، تتدحرج واحدة من البيض وتستقر على العشب المجاور للعش. وكلما حدث هذا، تتحرك الإوزة نحو البيضة وتستخدم منقارها كي تدحرجها مجدداً إلى العش.

وقد اكتشف تينبرجين أن الإوزة سوف تدحرج أي جسم قريب مستدير، ككرة بلياردو أو مصباح ضوئي، إلى العش. وكلما كان الجسم أكبر، تعاظمت هذه الاستجابة. بل إن إحدى الإوزات بذلت جهداً هائلاً في محاولة دحرجة كرة طائرة والجلوس فوقها. فمثلاً صغار النورس التي تنقر النقاط الحمراء بصورة أوتوماتيكية، كانت الإوزة الريبداء تتبع قاعدة غريزية: حين أرى جسماً مستديراً بالجوار، يجب أن أدحرجه إلى العش. وكلما كان الجسم أكبر، صار علىي أن أحاول بقوة أكبر الحصول عليه.

الأمر ييدو وكأن دماغ كل حيوان محمّل بشكل مسبق بقواعد معينة للسلوك، وحين يتعرّض إلى نسخة مبالغ فيها من تلك القاعدة، فإنه يضيء مثل شجرة الكريسماس. ويشير العلماء إلى هذه الإشارات المُضخّمة باسم «المثيرات فوق الطبيعية». والمثير فوق الطبيعي هو نسخة معززة من الواقع - مثل المنقار ذي النقاط الثلاث أو البيضة التي في حجم الكرة الطائرة - وهو يستدر استجابة أقوى من المعتاد.

البشر أيضاً عرضة إلى الواقع في أسر النسخ المُضخّمة من الواقع. الطعام المرذول، مثلاً، يدفع مراكز المكافأة بالدماغ إلى حالة من الهياج. وبعد مئات الآلاف من السنوات قضاها الإنسان في الصيد

والالتقاط الطعام في البرية، تطور الدماغ البشري بحيث صار يولي قيمة عالية إلى الأملاح والسكريات والدهون. هذه الأطعمة عادة ما تكون غنية بالسرعات الحرارية وكانت نادرة في الوقت الذي كان أسلافنا يجوبون فيه السافانا. فعندما لا تعلم من أين ستأتي وجبتك التالية، يكون تناول أكبر قدر ممكن من الطعام هو الاستراتيجية الصحيحة للبقاء.

غير أننا نعيش اليوم في بيئه غنية بالسرعات الحرارية. فالطعام وفيه، لكن دماغك يواصل التوق إليه كما لو كان شحيحاً. إن إيلاء قيمة كبيرة للأملاح والسكريات والدهون لم يعد أمراً مفيداً لصحتنا، غير أن التوق إليها يتواصل لأن مراكز المكافأة بالدماغ لم تتغير على مدار خمسين ألف عام تقريباً. وتعتمد صناعة الأطعمة الحديثة على التوسيع في غرائز العصر الحجري هذه بما يتجاوز أغراضها التطورية.

فمن الأهداف الرئيسية لصناعة الأطعمة استحداث منتجات أكثر جاذبية في أعين المستهلكين. فغالبية الأطعمة التي تحفظ في أكياس أو علب أو مرتديات جرى تحسينها بصورة ما، حتى لو تمثل التحسين في وضع نكهة إضافية. وتنفق الشركات ملايين الدولارات من أجل اكتشاف المستوى الأكثـر إشباعاً من القرمشة في رقائق البطاطس، أو المقدار المثالي من الهايسين في مشروب المياه الغازية. وتكرّس أقسام كاملة جهودها من أجل تحسين الكيفية التي نشعر بها بالطعام في أفواهنا؛ وهي سمة تعرف باسم الإحساس الفمـي. فالبطاطس المحمّرة، مثلاً، تقدم مزيجاً قوياً؛ فهي ذات لون بنـي ذهبي ومقرمشة من الخارج، بينما تكون هشةً وطريـةً من الداخل.

تحسّن الأطعمة المعالجة الأخرى من «التبـين الديناميـكي»، وهو مصطلح يشير إلى اتحاد إحساسات متبـينة، مثل القرمشة والقوام

الطري. تخيل القوام الطري للجبن الذائب الذي يعلو قشرة البيتزا المقرمشة، أو قرمشة رقاقة الأورييو الممزوجة بإحساس قلبها الطري. في حالة الأطعمة الطبيعية غير المعالجة، أنت تميل إلى الإحساس بالشعور ذاته مراراً وتكراراً؛ ما شعورك في المضجة السابعة عشرة للكرنب؟ وبعد دقائق قليلة، يفقد دماغك اهتمامه وتبدأ في الشعور بالشبع. غير أن الأطعمة التي تتسم بقدر كبير من التباين الديناميكي تُبقي الخبرات جديدة ومثيرة للاهتمام، وتشجّعك على تناول المزيد. وفي النهاية، تتيح هذه الاستراتيجيات للعلماء العثور على «نقطة النعيم» لكل متنجٍ غذائي؛ ونعني بهذا المزيد الدقيق من الأملاح والسكريات والدهون الذي يستحدث دماغك ويجعلك ترغب فيه مجدداً. ونتيجة لهذا، بالطبع، هي أنك تفرط في تناول الطعام لأن هذه الأطعمة أكثر جاذبية للدماغ البشري. ويقول ستيفن جوينت، عالم الأعصاب المتخصص في سلوك تناول الطعام والبدانة: «لقد صرنا نجيد اللعب على أوتارنا الحساسة بدرجة أكثر مما ينبغي».

وتعد صناعة الأطعمة الحديثة، وما أنتجته من عادات الإفراط في تناول الطعام، مثلاً واحداً على القانون الثاني لتغيير السلوك: أجعلها جذابة. فكلما كانت الفرصة جذابة أكثر، كان من الأرجح أن تشكل عادة.

انظر حولك. إن المجتمع مليء بنسخ مهندسة من الواقع تعد أكثر جاذبية من العالم الذي تطور أسلافنا داخله. فالمتاجر تعرض دمى عرض ذات أرداد وتصدور مبالغ في أحجامها كي تبيع الملابس. ووسائل التواصل الاجتماعي تمنحك قدرًا من «الإعجاب» والتقدير في دقائق قليلة أكثر مما نستطيع الحصول عليه في منازلنا أو أعمالنا. وتحريك الواقع الإباحية سيناريوات مثيرة للخيال بمعدل يستحيل

محاكاته في الواقع الفعلي. وتُصنَع الإعلانات بمزيج من الإضاءة المثالية، والزينة الاحترافية، وتعديلات برنامج فوتوشوب، بل إن العارضات والعارضين أنفسهم لا يبدون كأشخاص طبيعيين في الصور النهائية. فهناك مثيرات فوق طبيعية في عالمنا الحديث، وهي تضخم السمات التي تدفعنا إلى عادات مبالغ فيها عند التسوق واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومشاهدة الواقع الإباحية وتناول الطعام وغير ذلك الكثير.

لو أننا استرشدنا بالتاريخ، سنقول إن الفرص التي يحملها لنا المستقبل أكثر جاذبية من تلك الموجودة اليوم. والاتجاه السائد هو أن تكون المكافآت أكثر تركيزاً، والمثيرات أكثر إغراءً. فالطعام المرذول هو صورة أكثر تركيزاً من السعرات الحرارية مقارنة بالطعام الطبيعي. والمشروبات الكحولية الشديدة هي صورة أكثر تركيزاً من الكحول مقارنة بالجعة. وألعاب الفيديو هي صورة أكثر تركيزاً من اللعب مقارنة بألعاب اللوح. ومقارنة بالطبيعة، هذه الخبرات المليئة بالخبرات تكون صعبة المقاومة. فنحن نمتلك أدمغة أسلامفنا، لكننا نواجه مغريات لم يسبق لهم أن واجهوها قط.

إذا كنت تريدين زيادة فرص حدوث سلوك ما، إذاً فأنت بحاجة إلى أن تجعله جذاباً. وعلى مدار مناقشتنا للقانون الثاني سيمثل هدفنا في تعلم كيفية جعل عاداتنا لا تقاوم. ورغم أنه ليس من الممكن تحويل كل عادة إلى مثير فوق طبيعي، فبوسعنا جعل أي عادة أكثر إغراءً. ولعمل ذلك، علينا البدء بفهم ماهية التوق وكيفية عمله.

وسنبدأ بتذليل البصمة البيولوجية التي تتقاسمها العادات كافة، ونعني بهذا دفعه الدوباريين.

يستطع العلماء تتبع اللحظة المحددة التي يحدث فيها التوق عن طريق قياس الناقل العصبي المسمى الدوبامين<sup>(١)</sup>. وقد صارت أهمية الدوبامين واضحة في العام 1954 حين أجرى عالماً الأعصاب جيمس أولدز وبيتر ميلنر تجربة كشفت عن العمليات العصبية الكامنة خلف التوق والرغبة. فعن طريق غرس أقطاب في أدمغة الفئران، منع العالمان إفراز الدوبامين، ولدهشتلهما، فقدت الفئران كل رغبة في الحياة؛ إذ رفضت تناول الطعام، وممارسة الجنس، ولم ترغب بأي شيء. وفي غضون بضعة أيام ماتت الفئران من العطش.

وفي دراسات متابعة لاحقة، قام علماء آخرون بمنع إفراز الدوبامين في الدماغ، لكنهم هذه المرة وضعوا نقاطاً صغيرة من محلول سكري في أفواه الفئران المحرومة من الدوبامين. ظهرت علامات الاستمتاع على الوجوه الصغيرة للفئران نتيجة هذا محلول السكري، ورغم منع إفراز الدوبامين لديها فإنها أحبته كما أحبته من قبل، كل ما في الأمر أنها لم تكن ترغب فيه. لقد ظلت القدرة على الشعور بالسعادة موجودة، لكن في غياب الدوبامين ماتت الرغبة. ومن دون الرغبة، توقف الفعل. حين عكس علماء آخرون هذه العملية وأغرقوا مركز المكافأة في الدماغ بالدوبامين، مارست الفئران العادات بسرعات خاطفة. وفي

---

(١) ليس الدوبامين هو المادة الكيميائية الوحيدة التي تؤثر في عاداتك. فكل سلوك يتضمن عدة مناطق دماغية وعدد مواد كيميائية عصبية، وأي شخص يزعم أن «العادات قائمة فقط على الدوبامين» يتجاهل بذلك أجزاءً مهمة من العملية. إن الدوبامين واحد من عدة عوامل مؤثرة في تشكيل العادات. ومع ذلك فسوف أركز في هذا الفصل على دائرة الدوبامين لأنها تقدم نافذة على الأسس البيولوجية للرغبة والتوق والتحفيز الكامنين خلف كل عادة.

إحدى الدراسات تلقت الفئران دفعة قوية من الدوبامين في كل مرة كانت تدرس فيها أنوفها في أحد الصناديق. وفي غضون دقائق، نما توق شديد لدى الفئران إلى درجة أنها صارت تدرس أنوفها في الصندوق ثمانمائة مرة في الساعة. (لا يختلف البشر عنها: فلاعب ماكينة القمار العادي سيدير ذراع الماكينة ستمائة مرة في الساعة).

إن العادات عبارة عن حلقة feedback مدفوعة بالدوبامين. وكل سلوك يؤدي إلى تشكّل العادات - كتعاطي المخدرات، أو تناول الطعام المرذول، أو لعب ألعاب الفيديو، أو تصفّح وسائل التواصل الاجتماعي - مرتبط بمستويات أعلى من الدوبامين. ويمكن قول الشيء عينه عن السلوكيات المعتادة الأكثر أساسية، مثل تناول الطعام وشرب الماء وممارسة الجنس والتفاعل الاجتماعي.

وعلى مدار سنوات، افترض العلماء أن الدوبامين كان معنّياً بالمتّعة فقط، لكننا الآن نعرف أنه يلعب دوراً محورياً في كثير من العمليات العصبية، منها التحفيز والتعلم والذاكرة والعقاب والتحاشي والحركة الإرادية.

وعندما يتعلّق الأمر بالعادات، يكون الدرس الرئيسي المستفاد هو التالي: لا يُفرّز الدوبامين فقط عندما تشعر بالمتّعة، وإنما يُفرّز كذلك عندما تتوقّع الشعور بالمتّعة. يشعر مدمّن القمار بدفعه من الدوبامين قبل أن يضعوا رهانهم مباشرة، وليس بعد الفوز. ويحصل مدمّن الكوكايين على دفعة من الدوبامين حين يرون ذلك المسحوق، وليس بعد أن يتعاطوه. وكلما توقّعت أن ثمة فرصة ما ستعود عليك بالمكافأة، ترتفع مستويات الدوبامين بسبب هذا التوقّع، وكلما ارتفعت مستويات الدوبامين، زاد تحفيزك على الفعل.

فتوقع المكافأة - وليس الحصول الفعلي عليها - هو ما يحفّزنا على الفعل.

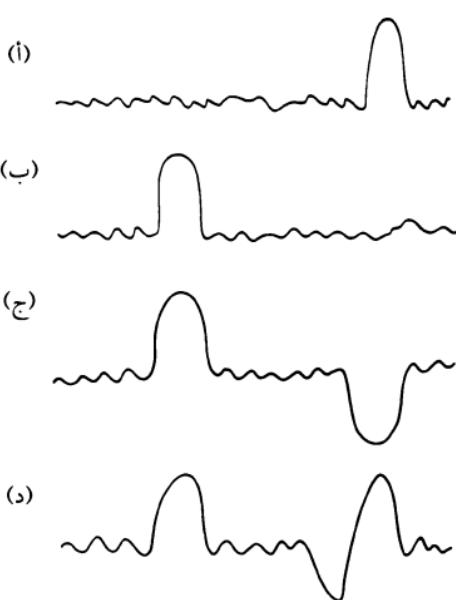
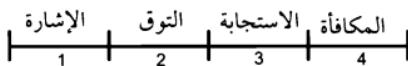
ومن المثير للاهتمام أن نظام المكافأة الذي ينشط في الدماغ عند «تلقي» المكافأة هو النظام نفسه الذي ينشط عند «توقع» المكافأة. ولهذا السبب فإن توقع الحصول على الخبرة يمكن أن يكون أفضل من الحصول عليها فعلاً. ففي مرحلة الطفولة، من الممكن أن يكون التفكير في صباح يوم الكريسماس أفضل من فتح الهدايا نفسه. وفي الكبر، من الممكن أن تكون أحلام اليقظة حول الإجازة القادمة أكثر إمتاعاً من الحصول الفعلي على الإجازة. ويشير العلماء إلى هذا بوصفه الفارق بين «الرغبة» و«الإعجاب».

### دفعه الديوامين

إن مجموعة الدوائر العصبية المخصصة في دماغك «للرغبة» في المكافأة أكثر عدداً من تلك المخصصة «للإعجاب» بها. فمراكز الرغبة في الدماغ كبيرة: جذع الدماغ، والنواة المتكتة، والمنطقة السقفية البطينية، والمخطط الظاهري، واللوزة الدماغية، وأجزاء من القشرة الجبهية الأمامية. وعلى العكس من ذلك فإن مراكز الإعجاب في الدماغ أصغر كثيراً. عادة ما يشار إلى هذه المناطق باسم «مناطق اللذة الساخنة»، وهي موزعة وكأنها جزر متفرقة في أنحاء الدماغ. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن 100 بالمائة من النواة المتكتة تنشط في أثناء الرغبة، بينما ينشط 10 بالمائة فقط من ذلك التكوين خلال الإعجاب بالمكافأة.

إن حقيقة تخصيص الدماغ هذه المساحة المهمة للمناطق المسؤولة عن التوقع والرغبة تقدم أدلة إضافية على الدور المحوري الذي تلعبه هذه العمليات. فالرغبة هي المحرك الذي يدفع السلوك، وكل فعل يجري الإقدام عليه بسبب التوقع الذي يسبقه. فالتوقع هو ما يؤدي إلى الاستجابة.

## دفعة الدوبامين



قبل اكتساب العادة (أ)، يُفرَّز الدوبامين عند الشعور بالكافأة للمرة الأولى. وفي المرة التالية (ب)، يرتفع مستوى الدوبامين قبل الإقدام على الفعل، وذلك بعد التعرف على الإشارة مباشرة. تؤدي هذه الدفعة إلى شعور بالرغبة والتوق إلى الفعل كلما تم التعرف على الإشارة. وبمجرد اكتساب العادة، لن يرتفع مستوى الدوبامين عند الحصول علىكافأة وذلك لأنك تتوقع بالفعل الحصول عليها. ومع ذلك فإذا رأيت إشارة وتوقعتكافأة، لكنك لم تحصل عليها، حينها سينخفض مستوى الدوبامين بسبب الإحباط (ج). يمكن رؤية حساسية استجابة الدوبامين بوضوح عند تقديم المكافأة في وقت لاحق (د). أولاً، يجري التعرف على الإشارة، ويرتفع الدوبامين مع تزايد التوق. وبعد ذلك تصدر استجابة لكن لا تأتي المكافأة بالسرعة المتوقعة ويبعد الدوبامين في الانخفاض. وأخيراً تأتي المكافأة متأخرة قليلاً عما كنت تأمل، ويرتفع الدوبامين مجدداً. الأمر يبدو وكأن دماغك يقول لك: «أترى! كنت أعلم أنني محق. لا تنس تكرار الفعل في المرة القادمة».

تكشف هذه الأفكار عن أهمية القانون الثاني لتغيير السلوك. فنحن بحاجة إلى جعل عاداتنا جذابة، لأن توقع الحصول على المكافأة هو ما يحفزنا على الفعل في المقام الأول. وفي هذا المقام تلعب الاستراتيجية المسمة تجميع المغريات دوراً مهماً.

## كيف تستخدم استراتيجية تجميع المغريات من أجل جعل عاداتك أكثر جاذبية

إن رونان بايرن، طالب الهندسة الكهربائية في ديلن بأيرلندا، يستمتع بمشاهدة نتفليكس، غير أنه يعلم أيضاً أن عليه أن يتدرّب أكثر مما يفعل. وقد استغل بايرن مهاراته الهندسية وقام بتعديل عجلته الثابتة وربطها بحاسبه المحمول وجهاز التلفاز. وبعد ذلك كتب برنامجاً حاسوبياً يتيح له أن يشاهد عروض نتفليكس فقط لو كان يشغل الدراجة بسرعة معينة. وإذا أبطأ سرعته لوقت أطول من اللازم، كان المسلسل الذي يشاهده يتوقف إلى أن يبدأ في التدرب على الدراجة مجدداً. وبحسب كلمات أحد أفراد الجمهور فقد كان «يخلص من البدانة عبر مسلسلات نتفليكس واحداً تلو الآخر».

كان بايرن أيضاً يوظّف استراتيجية تجميع المغريات كي يجعل عادات التدريب لديه أكثر جاذبية. إن تجميع المغريات يعمل عن طريق ربط فعل تريده عمله بفعل آخر أنت بحاجة إلى عمله. وفي حالة بايرن، كان يجمع بين مشاهدة نتفليكس (الشيء الذي يريد عمله) بركوب دراجته الثابتة (الشيء الذي يحتاج إلى عمله).

تجيد الشركات استراتيجية تجميع المغريات. فعلى سبيل المثال، حين أطلقت هيئة الإذاعة الأمريكية، ABC دليلاً عروضها للليلة الخميس للموسم 2014 – 2015 فقد استخدمت تجميع المغريات على نطاق واسع.

فكل خميس، كانت الهيئة تبث ثلاثة مسلسلات لكاتبة السيناريو شوندا رايمز، وهي: *How to Get Scandal* و *Grey's Anatomy* و *Away with Murder*. وقد قامت الهيئة بجمعها معاً تحت الاختصار *TGIT on ABC* (وهو اختصار عبارة «شكراً لله إنه يوم الخميس على إيه بي سي»). وعلاوة على الترويج للمسلسلات، شجعت ABC المشاهدين على صنع الفشار واحتساء النبيذ الأحمر والاستمتاع بالأمسية.

وقد وصف أندرو كوييتز، رئيس جدول البث في ABC، الفكرة خلف الحملة قائلاً: «نحن نرى مساء يوم الخميس على أنه فرصة للمشاهدة، إما من جانب الأزواج أو النساء الوحيدات اللاتي يرددن الجلوس والهرب من المسؤوليات والاستمتاع وشرب النبيذ الأحمر وتناول بعض الفشار». وعبرية هذه الاستراتيجية هي أن ABC كانت تربط الشيء الذي كان مشاهدوها يحتاجون فعله (مشاهدة التلفاز) بأنشطة كانوا يريدون بالفعل القيام بها (الاسترخاء، احتساء النبيذ، وتناول الفشار).

ومع الوقت، بدأ الناس يربطون مشاهدة ABC بالشعور بالاسترخاء والترفيه. فإذا كنت تحتسي النبيذ الأحمر وتناول الفشار في الثامنة من مساء كل خميس، ففي النهاية ستكون «الثامنة من مساء كل خميس» مرادفاً لكل من الاسترخاء والترفيه. فالمكافأة تصبح مرتبطة بالإشارة، وتصير عادة تشغيل التلفاز أكثر جاذبية.

من الأرجح أن تجد السلوك جذاباً إذا أتيحت لك فرصة القيام بأحد أشيائك المفضلة في الوقت ذاته. ربما تريد سماع آخر أخبار النمية عن المشاهير، لكنك بحاجة إلى الحصول على قوام رشيق. باستخدام تجميع المغريات تستطيع فقط قراءة الصحف الصفراء ومشاهدة برامج

أخبار المشاهير وأنت في صالة التدريبات البدنية. ربما تريدين تدريم أصابع قدميك، لكنك بحاجة إلى تنظيم صندوق البريد الإلكتروني الوارد. الحل: احصلي على جلسة تدريم أصابع القدمين وأنت تنظمين رسائل العمل المتأخرة.

إن تجميع المغريات يعد فرصة لتطبيق نظرية نفسية تعرف باسم مبدأ بريماك، المسمى تيمناً بالأستاذ ديفيد بريماك، والذي ينص على أن «السلوك الأكثر ترجيحاً سيعزز السلوك الأقل ترجيحاً». بعبارة أخرى، حتى إذا كنت لا تريدين حقاً تنظيم رسائل البريد المتأخرة، فستصيرين معتادة على فعل هذا لو كان ذلك يعني الحصول على شيء تريدين فعله في الوقت نفسه.

وبإمكانك الجمع بين تجميع المغريات واستراتيجية تكديس العادات التي تعرّضنا لها بالنقاش في الفصل الخامس، وذلك من أجل وضع مجموعة من القواعد التي ترشد سلوكك.

ومعادلة تكديس العادات + تجميع المغريات، هي:

1. بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة التي أحتاجها].

2. بعد [العادة التي أحتاجها] سأقوم بـ[العادة التي أريدها].

فإذا كنت تريد أن تقرأ الجرائد، لكنك بحاجة إلى التعبير عن امتنانك:

1. بعد أن أشرب قهوة الصباح، سأتحدى عن شيء أشعر بالامتنان لأنّه حدث بالأمس (شيء تحتاجه).

2. بعد أن أقول شيئاً أشعر نحوه بالامتنان، سأقرأ الجرائد (شيئاً أريده).

وإذا كنت تريدين مشاهدة مباريات رياضية، لكنك بحاجة إلى إجراء مكالمات مبيعات:

1. بعد أن أعود من استراحة الغداء، سأطلب ثلاثة عملاء محتملين (شيئاً أحتاجه).

2. بعد أن أطلب ثلاثة عملاء محتملين، سأشاهد قناة ESPN (شيئاً أريده).

وإذا كنت تريد تصفح موقع فايسبوك، لكنك تحتاج إلى القيام بتدريبيات بدنية:

1. بعد أن أخرج هاتفي، سأقوم بتمرين بيربي عشر مرات (شيئاً أحتاجه).

2. بعد أن أقوم بتمرين بيربي عشر مرات، سأفقد موقع فايسبوك (شيئاً أريده).

الشيء المأمول هو أنك ستتطلع إلى الاتصال بثلاثة عملاء أو القيام بتمرين بيربي عشر مرات لأن هذا يعني قراءة آخر أنباء الرياضة أو تفقد موقع فايسبوك. فالقيام بالشيء الذي تحتاج إلى فعله يعني حصولك على فرصة للقيام بالشيء الذي تريد فعله.

بدأنا هذا الفصل بمناقشة المثيرات فوق الطبيعية، وهي نسخ معززة من الواقع تزيد من رغبتنا في الفعل. ويُعد تجميع المغريات من طرق خلق نسخة معززة من أي عادة عن طريق ربطها بشيء تريده بالفعل. إن تصميم عادة لا تقاوم بحق لها مهمة صعبة، لكن من الممكن توظيف هذه الاستراتيجية البسيطة من أجل جعل أي عادة أكثر جاذبية مما هي عليه من دونها.

## ملخص الفصل

- القانون الثاني لتغيير السلوك هو: اجعلها جذابةً.

- كلما كانت الفرصة جذابةً أكثر، صار من المرجح أن تصير مشكلة للعادة.

- العادات عبارة عن حلقة feedback مدفوعة بالدوبامين. وحين يرتفع مستوى الدوبامين، يرتفع تحفيزنا لل فعل.
- إن توقع المكافأة – وليس الحصول الفعلي عليها – هو ما يحفّزنا على الفعل. وكلما زاد التوقع، زادت دفعـة الدوبامين.
- تجميـع المغريـات هو إحدـى طرق لجعل عادـاتك أكثر جاذـبية. و تـتمثل هذه الاستـراتـيجـية في الجـمع بـين فعل «ترـيد» الـقيام بـه و فعل آخر «تحـتـاج» إـلـى الـقيام بـه.

## دور الأسرة والأصدقاء في تشكيل عاداتك

في العام 1965، كتب رجل مجري يدعى لازلو بولجار عدداً من الخطابات الغريبة إلى امرأة تدعى كلارا.

كان لازلو يؤمّن إيماناً راسخاً بالعمل الجاد. وفي حقيقة الأمر، كان هذا هو كل ما يؤمّن به؛ إذ كان يرفض تماماً فكرة الموهبة الفطرية. وقد زعم أنه عن طريق التدريب المتممّد وتطوير عادات حسنة، يستطيع الطفل أن يكون عقريّاً في أي مجال. وكان شعاره هو «العقلري لا يولد، وإنما يعلّم ويدرّب».

آمن لازلو بهذه الفكرة بقوّة، إلى درجة أنه أراد أن يختبرها على أطفاله، وكان يكتب الخطابات إلى كلارا لأنّه «كان يريد زوجة مستعدة لمشاركة هذه المهمة». كانت كلارا معلّمة، ورغم أنها لم تكن متعصّبة للفكرة مثل لازلو، فقد آمنت هي أيضاً بأنّ من شأن التدريب الملائم أن يجعل أي شخص يشحد مهاراته.

قرر لازلو أن الشطرنج هو مجال التجربة المناسب، ووضع خطة يرثي وفقها أطفاله بحيث يصيرون عباقرة في الشطرنج من صغرهم. كان الأطفال سيعملون في المنزل، وهو أمر نادر في المجر في ذلك الوقت، وكان المنزل ممثّلاً بكتب الشطرنج وبصور لاعبي الشطرنج المشاهير. كان الأطفال سينافسون أمام بعضهم على نحو متواصل

ويشاركون في أفضل المسابقات التي يمكن العثور عليها. وكانت الأسرة ستحتفظ بنظام ملفات دقيق عن تاريخ المسابقة خاص بكل متنافس يواجهه الأطفال. كانت حياتهم ستُكرَّس بالكامل للشطرنج. نجح لازلو في الظفر بقلب كلارا، وفي غضون بضع سنوات كان الزوجان قد رزقا بثلاث بنات: سوزان وصوفيا وجوديت.

بدأت سوزان، الابنة الكبرى، لعب الشطرنج وهي في الرابعة من العمر. وفي غضون ستة أشهر كانت تستطيع هزيمة لاعبين بالعين. كانت صوفيا، الابنة الوسطى، أفضل منها. ففي سن الرابعة عشرة كانت بطلة عالم، وبعدها بسنوات قليلة حازت درجة «أستاذ كبير». أما جوديت، الابنة الصغرى، فكانت الأفضل على الإطلاق. ففي سن الخامسة تمكنت من هزيمة والدها. وفي الثانية عشرة من عمرها صارت أصغر لاعبة تدخل قائمة أفضل مائة لاعب شطرنج على مستوى العالم. وحين بلغت خمسة عشر عاماً وأربعة أشهر صارت أصغر «أستاذ كبير» على الإطلاق؛ أصغر حتى من بوبي فيشر، صاحب الرقم القياسي السابق. وقد ظلت على مدار عشرين عاماً صاحبة التصنيف الأول على مستوى العالم في الشطرنج للنساء.

أقل ما توصف به طفولة الشقيقات بولجار هو أنها كانت غير نمطية. ومع ذلك فإذا سألهن عنها سيقلن إن نمط حياتهن كان جذاباً، بل وممتعاً. وفي المقابلات الحوارية، تتحدث الشقيقات عن طفولتهن ويصفنها بأنها كانت مسلية لا مرهقة. فقد كن يحببن الشطرنج، ولم يستطعن الاكتفاء منه. ويقال إن لازلو ذات مرة وجد صوفيا تلعب الشطرنج في الحمام في منتصف الليل، وكي يشجعها على العودة إلى النوم قال لها: «صوفيا، دعي قطع الشطرنج وشأنها!». غير أنها ردت عليه: «أبي، إنها لا تدعني وشأنني!».

نشأت الشقيقات بولجار في ثقافة كان فيها الشطرنج مقدماً على كل شيء آخر، ثقافة امتدحتهن عليه، وكافتهن عليه. ففي عالمهن، كان الهروس بالشطرنج أمراً طبيعياً. وكما سرى بعد قليل فإن العادات الطبيعية في ثقافتك، أياً كانت، تعد أكثر السلوكيات جاذبية على الإطلاق.

### القوة المغربية للمعايير الاجتماعية

يفضل البشر العيش في مجموعات. فنحن نريد التوافق مع الغير، والارتباط بهم، ونيل احترام أقراننا وقبولهم. وهذه الميول ضرورية من أجل البقاء. فقد عاش أسلافنا، على مدار السواد الأعظم من تاريخنا التطوري، في قبائل. وكان الانفصال عن القبيلة - أو الأسوأ، وهو النبذ منها - بمنزلة حكم الإعدام. «فالذئب الوحيد يموت، لكن القطيع يظل حياً»<sup>(1)</sup>.

في الوقت ذاته، أولئك الذين تعاونوا مع الآخرين وارتبطوا بهم تمتعوا بأمن متزايد، وفرص للتزاوج، وفرصة للحصول على الموارد. ويقول تشارلز داروين: «في التاريخ الطويل للبشرية، أولئك الذين تعلموا التعاون والارتجال بأكثر الطرق فاعلية هم من سادوا». ونتيجة لذلك فإن واحدة من أجمل الرغبات البشرية هي الرغبة في الانتماء. وهذا التفضيل القديم يمارس تأثيراً قوياً على سلوكنا في العصر الحديث.

نحن لا نختار عاداتنا المبكرة، بل نحاكيها. فنحن نسير على

(1) كم أنا سعيد أن وجدت موضعًا ملائماً في هذا الكتاب كي أضع فيه عبارة من ملحمة لعبة العروش.  
[تصدر هذه السلسلة تباعاً عن دار التنوير].

السيناريو الذي وضعه لنا أصدقاؤنا وأفراد أسرتنا، ودار العبادة أو المدرسة، ومجتمعنا المحلي والمجتمع الواسع إجمالاً. وكل من هذه الثقافات والمجموعات تأتي محمّلة بمجموعتها الخاصة من التوقعات والمعايير: ما إذا كنت ستتزوج أم لا، ومتى ستتزوج إن فعلت، وعدد الأطفال الذين ستنجبهم، وأي الإجازات ستتحفل بها، ومقدار المال الذي ستتفقّه في حفل ميلاد طفلك. وبطرق عديدة، هذه المعايير الاجتماعية تكون بمنزلة قواعد غير مرئية ترشد سلوكك كل يوم. أنت دائمًا ما تبقيها في عقلك، حتى إذا لم تضعها نصب عينيك بشكلٍ واعٍ. وأنت كثيراً ما تتبع عادات الثقافة التي تتّمني إليها من دون تفكيرٍ، أو تشكيكٍ، وأحياناً من دون حتى أن تذكر ذلك. وعن هذا كتب الفيلسوف الفرنسي ميشيل دو مونتاني يقول: «إن عادات وممارسات الحياة في المجتمع تجربنا معها».

في غالبية الأوقات لا نشعر بأنّ السير مع الجماعة يُمثّل عبئاً. فكل شخص يريد الانتماء. وإذا ترعرعت في أسرة تُكافئك على مهاراتك في الشطرنج، سيدو لعب الشطرنج شيئاً جذاباً للغاية في نظرك. وإذا عملت في وظيفة يرتدي فيها الجميع سترات غالية، حينها ستميل إلى إنفاق المال على شراء سترة غالية أنت أيضاً. وإذا كان كل أصدقائك يتشاركون في دعابة ما أو يستخدمون عبارة جديدة، فستريد أن تفعل هذا أنت أيضاً، بحيث يعلمون أنك «تفهمهم». فالسلوكيات تكون جذابة حين تساعدنا على التوافق مع الآخرين.

ونحن نحاكي عادات ثلاث مجموعات على وجه التحديد:

1. المقربون.
2. الكثرة.
3. الأقوياء.

وكل مجموعة تقدّم فرصة للاستفادة من القانون الثاني لـتغيير السلوك وجعل عاداتنا أكثر جاذبية.

## 1. محاكاة المقرّبين

للتقارب تأثير قوي على سلوكنا. وهذا يصح على البيئة المادية، كما ناقشنا في الفصل السادس، وينطبق كذلك على البيئة الاجتماعية. فنحن نلتقط العادات من الأشخاص المحيطين بنا؛ فنقلّد الطريقة التي يتعامل بها الأبوان مع الخلافات، والطريقة التي يتودّد بها أقراننا بعضهم إلى بعض، والطريقة التي يتحقق بها زملاء العمل النتائج. وحين تكون زوجتك معتادة على التحقق مرتين من إغلاق باب المنزل بالمزلاج قبل الخلود إلى النوم، فستلتقط أنت أيضًا هذه العادة.

أجد أنني كثيراً ما أحاكى سلوك الأشخاص المحيطين بي من دون أن أدرك هذا. ففي المحادثات، أقمص بصورة أوتوماتيكية الوضعية الجسدية للشخص الآخر. وفي الكلية، كنت أتحدث بصورة مشابهة لزملاي. وحين أسافر إلى بلاد أخرى، أحاكى بصورة لا واعية اللكتة المحلية رغم أنني أذكر نفسي على الدوام بضرورة التوقف عن ذلك.

وكلّاً عادة عامة، كلما كنت قريباً من أحدهم، كان من الأكثر ترجيحاً أن تحاكى عاداته. وقد تَبَعَّت دراسة مثيرة اثني عشر ألف شخص على مدار اثنين وثلاثين عاماً، ووجدت أن «فرص إصابة المرأة بالبدانة تزيد بنسبة 57 بالمائة إذا كان لها صديق يعاني بالفعل من البدانة». والعكس صحيح أيضاً. وقد وجدت دراسة أخرى أنه لو فقد أحد طرفي العلاقة بعض الوزن، فسيفقد الطرف الآخر بعض الوزن أيضاً في ثلث الحالات. إن أصدقاءنا وأسرتنا يمارسون نوعاً خفياً من ضغوط الأقران يمكن أن يجذبنا في أي اتجاه.

بطبيعة الحال يكون ضغط الأقران سيئاً فقط إذا كنت محاطاً بمناذج سيئة. فعندما كان رائد الفضاء مايك ماسيمينو يجري دراساته العليا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، التحق لفترة وجيزة بصف خاص بعلم الروبوتات. وقد صار أربعة من ضمن عشرة مشاركين في هذا الصنف رواد فضاء. فإذا كان هدفك هو الذهاب إلى الفضاء، حينها فإن هذه الغرفة تمثل أفضل ثقافة يمكن أن تحلم بها. وبالمثل، وجدت إحدى الدراسات أنه إذا كان حاصل ذكاء أقرب أصدقائك في سن الحادية عشرة أو الثانية عشرة مرتفعاً، فسيرتفع حاصل ذكائك في سن الخامسة عشرة، حتى بعد وضع معدلات الذكاء الطبيعية في الاعتبار. فنحن نشرّب صفات ومهارات أولئك المحيطين بنا.

ومن الأمور الأكثر فاعلية التي يمكن القيام بها لبناء عادات أفضل هي الانضمام إلى ثقافة يكون فيها سلوك المنشود هو السلوك الطبيعي. فالعادات الجيدة تبدو قابلة للتحقيق حين ترى الآخرين وهم يمارسونها كل يوم. فإذا كنت محاطاً بأشخاص أصحاء، فمن الأكثر ترجيحاً أن تنظر إلى التدريبات البدنية بوصفها عادة مشتركة. وإذا كنت محاطاً بمحبّي موسيقى الجاز، فمن الأكثر ترجيحاً أن ترى أن من الممكن جدّاً عزف الجاز كل يوم. إن ثقافتك ترسّي التوقعات الخاصة بما هو «طبيعي». لذا أحط نفسك بأشخاص يمتلكون العادات التي تنشدها في نفسك، وستتحقّقون التقدّم كلّكم معاً.

ولكي تجعل عاداتك أكثر جاذبية، يمكنك المضي في هذه الاستراتيجية خطوة أبعد.

انضم إلى ثقافة يكون فيها: (1) سلوك المنشود هو السلوك الطبيعي، و(2) ثمة شيء مشترك بالفعل بينك وبين أفراد المجموعة. يدبر ستيف كامب، رائد الأعمال من مدينة نيويورك، شركة تدعى نيرد فيتنس، والتي «تساعد الأشخاص غير المتكيفين اجتماعياً على

فقدان الوزن، واكتساب القوة، والتحلي بصحة أفضل». ومن بين عمالئه محبو ألعاب الفيديو، والمهوسون بالسينما، وأشخاص عاديون يريدون اكتساب القوام المناسب. يشعر كثير من الأشخاص أنهم ليسوا في المكان المناسب في أول مرة يرتادون فيها صالة التدريبات الرياضية أو يجربون فيها تغيير نظامهم الغذائي، لكن لو كنت تشبه بالفعل الأفراد الآخرين في المجموعة بصورة ما - مثلًا لأن تكونوا جميًعا من محبي سلسلة حرب النجوم - حينها تصير التغييرات مقبولة أكثر لأنها ستبدو من نوعية الأشياء التي يفعلها أشخاص مثلك بالفعل.

لا شيء يحافظ على التحفيز أكثر من الانتماء إلى قبيلة. فهذا من شأنه أن يُغيّر رحلتك الفردية إلى رحلة جماعية. لقد كنت وحيدًا في السابق، وكانت هوبيتك منفردة. فأنت قارئ، أو موسيقي، أو رياضي. لكن حين تتضم إلى نادٍ للكتب أو فرقة موسيقية أو مجموعة لركوب الدراجات، تصير هوبيتك مرتبطة بهوية من حولك. فالنمو والتغيير لا يصيران محسن مسعي فردي. فنحن قراء، أو موسيقيون، أو راكبو دراجات. وتبدأ الهوية المشتركة في تعزيز هوبيتك الفردية. وللهذا السبب يعد البقاء جزءًا من المجموعة بعد أن تحقق هدفًا أمراً محوريًّا للحفاظ على عاداتك. فالصداقة والاجتماع هما ما يغرسان الهوية الجديدة داخلك ويساعدان السلوكيات على أن تدوم لفترات أطول على المدى البعيد.

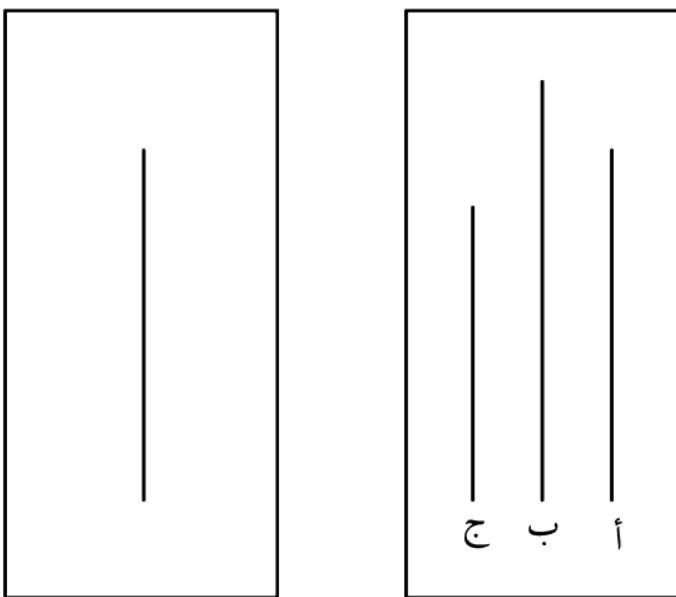
## 2. محاكاة الكثرة

في خمسينيات القرن العشرين أجرى العالم النفسي سولومون آش سلسلة من التجارب يجري الآن تدريسيها لجحافل من الطلاب الجامعيين كل عام. في بداية كل تجربة، كان الشخص موضوع التجربة يدخل غرفة بها مجموعة من الغرباء. لم يكن الشخص يعلم

أن المشاركين الآخرين هم ممثلون طلب منهم الباحث تقديم إجابات محددة سلفاً على أسئلة بعينها.

يُعرض على المجموعة بطاقة مرسوم عليها خط، ثم بطاقة ثانية عليها مجموعة من الخطوط. وكان يُطلب من كل شخص أن يختار خطًا من البطاقة الثانية يكون شبهاً بالخط المرسوم على البطاقة الأولى. كانت مهمة سهلة. وإليك مثالاً على البطاقتين المستخدمتين في التجربة:

### الامتثال إلى المعايير الاجتماعية



هذا تمثل لبطاقتين استخدمهما سولومون آش في تجربته الشهيرة عن الامتثال الاجتماعي. من الواضح أن طول الخط في البطاقة الأولى (إلى اليسار) مماثل لطول الخط (ج) في البطاقة الثانية، لكن حين زعمت مجموعة من الممثلين أن له طولاً مختلفاً كان الشخص موضوع التجربة يغير رأيه ويمثل إلى ما تقوله المجموعة بدلاً من تصديق ما رأته بعيناه.

كانت التجربة تبدأ دائمًا بالطريقة نفسها. أولاً، كانت هناك بعض المرات التي يتفق فيها الجميع على الخط الصحيح. وبعد بعض مرات، يُعرض على المشاركين اختبار بديهي تماماً مثل ما سبقه، إلا أن الممثلين الموجودين في الغرفة يختارون عمداً أحد الخيارات الخاطئة. على سبيل المثال كانوا يختارون الخط (أ) في البطاقة المعروضة في الشكل 10. كان الجميع يتّفقون على أن الخطين لهما الطول نفسه رغم أن من الواضح تمامًا أنهما مختلفان في الطول.

كان الشخص موضوع التجربة، الغافل تماماً عن الخدعة، يصاب بالحيرة والارتباك. فكانت عيناه تتسعان في دهشة، ويضحك في عصبية. وكان يعيد التتحقق من ردود أفعال المشاركين الآخرين. وكان قلقه يزداد مع توالي الإجابة الخاطئة عينها. وسرعان ما يبدأ الشخص في التشكيك في ما تراه عيناه، وفي النهاية كان يُقدم إجابة يعلم علم اليقين أنها إجابة خاطئة.

أجرى آش هذه التجربة مرات عدّة بعدد من الطرق المختلفة. وقد اكتشف أن مع ازدياد عدد الممثلين، زاد امتحان الشخص موضوع التجربة. فإذا كان الشخص موجوداً مع ممثل واحد وحسب، لم يكن لذلك أي تأثير على اختيار الشخص؛ إذ كان يفترض أن الشخص الآخر أحمق وحسب. وحين يكون هناك ممثلان داخل الغرفة مع الشخص موضوع التجربة، يظل التأثير طفيفاً. لكن عند زيادة عدد الممثلين إلى ثلاثة أو أربعة، وصولاً إلى ثمانية، كان الشخص موضوع التجربة يميل إلى التشكيك في إجابته. وبنهاية التجربة، اتفق نحو 75 بالمائة من الأشخاص مع إجابات المجموعة رغم أنه كان من الواضح تماماً أنها خاطئة.

فعندما نكون غير واثقين من كيفية التصرف، ننظر إلى المجموعة

كي ترشد سلوكنا. فنحن نستطيع على الدوام البيئة من حولنا ونتساءل: «ما الذي يفعله الجميع؟». ونحن نتحقق من المراجعات على موقع TripAdvisor أو Yelp أو Amazon لأننا نريد أن نحاكي «أفضل» عادات الشراء وتناول الطعام والسفر. إنها في المعناد استراتيجية ذكية. فكثرة العدد تُقدم أدلة على كيفية التصرف الصحيح. غير أن لهذا جانبًا سلبيًا.

فعادة ما يتغلب السلوك الطبيعي للقبيلة على السلوك المنشود للفرد. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات أنه حين يتعلم أحد أفراد الشمبانزي طريقة فعالة لكسر الجوز وهو عضو في إحدى الجماعات، ثم ينضم إلى جماعة أخرى تستخدم طريقة أقل فعالية في كسر الجوز، فإنه يتتجنب استخدام الطريقة الأفضل لكي يندمج مع بقية أفراد المجموعة.

والبشر لا يختلفون عن ذلك. فثمة ضغوط داخلية شديدة من أجل الامتثال مع معايير أي مجموعة. وعادة ما تكون مكافأة القبول في المجموعة أكبر من مكافأة الفوز في جدال، أو الظهور بمظهر ذكي، أو العثور على الحقيقة. وفي غالب الأوقات ستفضل أن تكون مخطئين ونحن ضمن أفراد المجموعة عن أن تكون محقّين ونحن وحيدين.

إن العقل البشري يعرف كيف يندمج مع الآخرين. وهو يريد أن يندمج مع الآخرين. فهذا هو سلوكنا الطبيعي. ويمكّنك التغلب على هذا الأمر - إذ يمكنك أن تختر تجاهل الجماعة أو التوقف عن الاهتمام بما يظنه الغير - غير أن هذا يتطلّب جهداً. فمعارضة ما تذهب إليه ثقافتك يتطلّب جهداً إضافياً.

وعندما يعني تغيير عاداتك تحدي القبيلة، يكون التغيير غير جذاب. وحين يعني تغيير عاداتك الاندماج مع القبيلة، يكون التغيير جذاباً.

### 3. محاكاة الأقوياء

يسعى البشر في كل مكان خلف السلطة والوجاهة والمكانة. فنحن نريد أوسمة وقلادات على ستراتنا، ونريد أن يحمل لقبنا الكلمة «رئيس» أو «شريك»، ونريد أن نحظى بالإقرار والتوقير والمديح. قد تبدو هذه النزعة من قبيل الخيال، غير أن لها فوائدتها. فتارياً، الشخص ذو القدر الأكبر من السلطة والمكانة يمتلك القدرة على الحصول على مزيد من الموارد، ويقلق بدرجة أقل بشأن البقاء، ويكون أكثر جاذبية في نظر شريك التزاوج.

إننا ننجذب إلى السلوكيات التي تكسبنا الاحترام والإقرار والإعجاب والمكانة. فنحن نريد أن نكون ذلك الشخص في صالة التدريبات البدنية الذي يستطيع رفع أكبر الأثقال، أو ذلك الموسيقي الذي يستطيع عزف أصعب المقطوعات، أو ذلك الوالد ذو الأبناء المتفوقين دراسياً، وذلك لأن هذه الأمور تميزنا عن السواد الأعظم من الناس. فبمجرد أن نصير جزءاً من الجماعة، نبحث عن سبل لتحقيق التميز وسطها.

لهذا السبب نحن نكرر كثيراً بعادات الأشخاص ذوي الفعالية العالية. فنحن نحاول محاكاة سلوك الأشخاص الناجحين لأننا نرغب في تحقيق النجاح لأنفسنا. وكثير من عاداتنا اليومية ما هي إلا محاكاة لأشخاص نحن معجبين بهم. فأنت تحاكي استراتيجيات التسويق التي تتبعها أنجح الشركات في مجالك، وتحاكي الوصفة التي يستخدمها مخبزك المفضل، وتستغير استراتيجيات رواية القصص الخاصة بك التي المفضل، وتحاكي نمط التواصل الذي يتبعه رئيسك في العمل. فنحن نحاكي الأشخاص الذين نغبطهم.

يحظى الأشخاص ذوو المكانة المرتفعة بالقبول والاحترام

والمدح من الآخرين، وهذا يعني أنه إذا عاد علينا سلوك ما بالقبول والاحترام والمدح فسنجد هذا السلوك جذاباً.

كذلك فإننا نُشَجَّع على تجنب السلوكيات التي من شأنها أن تقلل مكانتنا. فنحن نشذب حشائش مروجنا الأمامية لأننا لا نريد أن نبدو بمظهر سيء وسط الجيران. وعندما تأتي أمهاتنا لزيارتنا تقوم بتنظيف وتنظيم المنزل لأننا لا نريد أن نبدو بمظهر سيء أمامها. ونحن نتساءل على الدوام: «ما الذي سيظنه الآخرون بي؟». ونغير من سلوكنا استناداً إلى الإجابة.

تعد الشقيقات بولجار - اللاتي تحدّثنا عنهن في بداية هذا الفصل - دليلاً على التأثير القوي والدائم الذي يمكن أن تتركه التأثيرات الاجتماعية على سلوكنا. فقد تدرّبت الشقيقات على الشطرنج لساعات طويلة كل يوم وواصلن هذا المجهود المذهب لعقود. غير أن هذه العادات والسلوكيات ظلت جذابة، في جزء منها، لأنها تحظى بالتقدير من جانب الثقافة التي ينتمي إليها. وبداية من مدح الأبوين وصولاً إلى تحقيق مكانة متميزة مثل الحصول على لقب أستاذ كبير، كان لدى الشقيقات أسباب تدفعهن إلى مواصلة جهودهن.

## ملخص الفصل

- تحدّد الثقافة التي ننتمي إليها أي السلوكيات تكون جذابة في نظرنا.

- نحن نميل إلى تبنّي العادات التي تحظى بمدح وقبول ثقافتنا لأن لدينا رغبة قوية في الانتماء إلى القبيلة.

- نحن نميل إلى محاكات عادات ثلاث جماعات اجتماعية: المقربون (الأسرة والأصدقاء)، والكثرة (القبيلة)، والأقواء (أصحاب المكانة والوجاهة).

- من أكثر الأمور فعالية التي يمكن عملها من أجل بناء عادات أفضل هو الانضمام إلى ثقافة يكون فيها: (1) سلوك المنشود هو السلوك الطبيعي، و(2) ثمة شيء مشترك بالفعل بينك وبين أفراد المجموعة.
- من الممكن أن يتغلب السلوك الطبيعي للقبيلة على السلوك المنشود للفرد. وفي غالب الأوقات سنفضل أن نكون مخطئين ونحسن ضمن أفراد المجموعة على أن نكون محقّين ونحسن وحيدين.
- إذا عاد علينا سلوك ما بالقبول والاحترام والمدح، فستنجد هذا السلوك جذاباً.

## كيف تجد مُسَبِّبات عاداتك السيئة وتصلّحها؟

في أواخر العام 2012 كنت أجلس في شقة قديمة على بُعد بضعة مربعات سكنية من أشهر شوارع اسطنبول، شارع الاستقلال. كنت في منتصف رحلة مدتها أربعة أيام إلى تركيا وكان مرشدِي في هذه الرحلة مايك، جالساً في استرخاء على مقعِدِ مهترئ على مسافة بضع أقدام مني. لم يكن مايك مرشدًا سياحيًا فعلياً، بل كان رجلاً من ولاية مaine يعيش في تركيا منذ خمس سنوات، غير أنه عرض علىي أن يصطحبني في أثناء زيارتي للبلاد، ووافقتُ على ذلك. وفي تلك الليلة تحديداً كنت مدعواً على العشاء معه من جانب عدد من أصدقائه الأتراك.

كان عدنا سبعة، وكانت أنا الوحيد بين الجالسين الذي لم يسبق له في مرحلة ما من عمره أن دخن علبة سجائر كاملة في اليوم. وحين سألت أحد الأتراك عن الكيفية التي بدأ بها التدخين، قال: «الأصدقاء. الأمر يبدأ دائمًا مع الأصدقاء. فيبدأ صديق لك في التدخين ثم تبعه أنت».

المدهش في الأمر هو أن نصف الجالسين في الغرفة تمكّنوا بالفعل من الإقلاع عن التدخين. فقد أفلع مايك عن التدخين منذ بضع سنوات، وقد أقسم لي أن ما حفّزه على الإقلاع عن التدخين كان كتاباً عنوانه: *Allen Carr's Easy Way to Stop Smoking*

وقال لي: «إنه يحررك من العباء الذهني للتدخين، ويقول لك: «توقف عن الكذب على نفسك. أنت تعلم أنك لا ت يريد التدخين حقاً. أنت تعلم أنك لا تستمتع بهذا حقاً». وهو يساعدك على الشعور بأنك لم تعد الضحية بعد الآن. وتبدأ في إدراك أنك لست بحاجة إلى التدخين». لم يسبق لي أن دخنت سيجارة في حياتي، غير أنني ألقيت نظرة على الكتاب بعد ذلك من قبيل الفضول. يوظف المؤلف استراتيجية مثيرة للاهتمام من أجل مساعدة المدخنين على التخلص من توقهم إلى التدخين. وهو يعيد، بصورة منهجية، صياغة كل إشارة مرتبطة بالتدخين ويعنّجها معنىًّا جديداً.

فيقول أشياء على غرار:

- أنت تظن أنك تقلع عن التدخين، غير أنك لا تقلع عن شيء في الحقيقة، لأن السجائر لا تفيدهك في شيء.
- أنت تظن بأن التدخين هو شيء أنت بحاجة إلى فعله كي تُخالط الناس اجتماعياً، غير أن هذا ليس صحيحاً. فبإمكانك أن تخالط الناس من دون التدخين على الإطلاق.
- أنت تظن بأن التدخين يخفّف التوتر، غير أن هذا ليس صحيحاً. فالتدخين لا يريح أعصابك، بل يدمرها.

ويكرر المؤلف على الدوام هذه العبارات وعبارات مشابهة، فيقول: «فلتضع ما يلي في اعتبارك. أنت لا تخسر شيئاً، وأنت تُتحقق مكاسب مذهلة ليس فقط على مستوى الصحة والطاقة والمال، ولكن أيضاً على مستوى الثقة بالنفس واحترام الذات والحرية، وأهم ما في الأمر المكسب المتحقق في طول حياتك المستقبلية وجودتها».

وحين تصل إلى نهاية الكتاب سيبدو التدخين في نظرك أسفخ

شيء في العالم. وإذا لم تعد تتوقع أن يجلب لك التدخين أي نفع، فلن يكون لديك أسباب للتدخين. إنه الصورة المعاكسة للقانون الثاني لتغيير السلوك: أجعلها غير جذابة. أعلم أن هذه الفكرة ربما تبدو مفرطة في التبسيط. فقط غير تفكيرك وستتمكن من الإقلاع عن التدخين. لكن واصل استكشاف الفكرة معي لدقيقة.

## من أين يأتي التوقع؟

كل سلوك له توقع سطحي ودافع أساسي أعمق. وكثيراً ما يرادوني التوقي على الصورة التالية: «أريد أن أتناول التاكو». وإذا سألتني عن سبب رغبتي في تناول التاكو فلن أقول: «لأنني أحتاج الطعام كي أحياناً». ولكن الحقيقة هي أنني في أعمقى أشعر بالتحفيز لتناول التاكو لأنني يجب أن أكل كي أظل حياً. فالدافع الكامن هو الحصول على الطعام والماء حتى إذا كان التوقع المحدد هو لتناول التاكو.

ومن دوافعنا الكامنة ما يلي<sup>(1)</sup>:

- حفظ الطاقة
- الحصول على الطعام والماء
- العثور على الحب والتناسل
- الاتصال والارتباط بالآخرين
- الحصول على الرضا والقبول الاجتماعي
- تقليل عدم اليقين
- تحقيق المكانة والهيبة

---

(1) هذه قائمة جزئية بالدوافع الكامنة. أقدم قائمة أخرى أكثر اكتمالاً علاوة على أمثلة أكثر لكيفية تطبيقها في العمل على الرابط التالي:  
[atomichabits.com / business](http://atomichabits.com/business).

ما التوق إلا تجسيد محدد لدافع كامن أعمق. فدماغك لم يتطرق وهو محمل برغبة في تدخين السجائر، أو التتحقق من موقع إنستاجرام أو لعب ألعاب الفيديو. فعلى مستوى عميق، أنت ت يريد ببساطة أن تقلل من عدم اليقين، أو أن تريح نفسك من التوتر، أو أن تحصل على الرضا والقبول الاجتماعي، أو أن تتحقق المكانة.

انظر إلى أي منتج يؤدي إلى تشكيل عادة وسترى أنه لا يخلق دوافع جديدة، وإنما يرتبط بدوافع كامنة للطبيعة البشرية.

- العثور على الحب والتناسل = استخدام موقع تيندر
- الاتصال والارتباط بالآخرين = تصفح موقع فايسبوك
- الحصول على الرضا والقبول الاجتماعي = نشر صورك على إنستاجرام
- تقليل عدم اليقين = البحث على موقع جوجل
- تحقيق المكانة والهيبة = لعب بألعاب الفيديو

إن عاداتك هي حلول حديثة لرغبات عتيقة. تُسخّن جديدة لأشياء قديمة. تظل الدوافع الكامنة خلف السلوك البشري واحدة، أما العادات المحددة التي نؤديها فتباين اعتماداً على الحقبة التاريخية.

إليك الجزء المهم: ثمة طرق مختلفة لمواجهة الدافع الكامن نفسه. فقد يتعلم أحد الأشخاص تقليل التوتر عن طريق تدخين سيجارة، بينما يتعلم آخر أن طريقة تقليل التوتر هي الركض لبعض الوقت. فعاداتك الحالية ليست بالضرورة هي الطريقة المُثلّى لحل المشكلات التي تواجهها، بل هي فقط الطرق التي تعلّمت استخدامها. وبمجرد أن تربط أحد الحلول بمشكلة تحتاج إلى الحل، فستواصل الرجوع إليه على الدوام.

العادات قائمة على الارتباطات، وهذه الارتباطات تُحدّد ما إذا كنا نتوقع أن العادة تستحق التكرار أم لا. وكما ذكرنا في مناقشتنا للقانون الأول فإن دماغك يواصل امتصاص المعلومات وملاحظة الإشارات في البيئة المحيطة. وكل مرة تدرك فيها إشارة ما، يقوم دماغك بعمل محاكاة ويصنع تنبؤات بشأن ما يجب فعله في اللحظة التالية.

الإشارة: أنت تلاحظ أن الوقود ساخن.

التنبؤ: إذا لمسته فسأحرق يدي، لذا ينبغي أن أتجنب لمسه.

الإشارة: أنت ترى إشارة المرور تتحول إلى الضوء الأخضر.

التنبؤ: إذا ضغطت على دواسة الوقود سأتمكن من اجتياز التقاطع بأمان، وسأقترب من وجهتي، لذا ينبغي أن أضغط على دواسة الوقود. فأنت ترى إشارة، وتصنفها بناءً على خبراتك السابقة، ثم تحدّد الاستجابة المناسبة.

يحدث كل هذا في لحظة واحدة، غير أنه يلعب دوراً محورياً في عاداتك لأن كل فعل يسبقه تنبؤ. فقد نشعر بأن كل شيء في حياتنا عبارة عن رد فعل، لكنه في الحقيقة قائم على تنبؤ بما سيحدث تاليًا. وطوال اليوم أنت تُخمن الكيفية التي ستتصرف بها في ضوء ما شاهدته للتو وما نجح معك من سلوك في الماضي. فأنت تتنبأ على الدوام بما سيحدث في اللحظة التالية.

إن سلوكنا معتمد بقوة على هذه التنبؤات. بعبارة أخرى، سلوكنا معتمد بقوة على الكيفية التي نفسر بها الحوادث التي تقع لنا، وليس بالضرورة الواقع الموضوعي للحوادث نفسها. فقد ينظر شخصان إلى السجارة ذاتها، ويشعر أحدهما بالرغبة في التدخين بينما ينفر الآخر من الرائحة. فالإشارة نفسها يمكن أن تطلق عادة حسنة أو عادة سيئة،

وذلك اعتماداً على تنبؤاتك. والسبب وراء عاداتك هو في الحقيقة التنبؤات التي تسبقها.

وهذه التنبؤات تقود إلى المشاعر، والتي نصفها عادة على أنها توق؛ شعور أو رغبة أو حافز. إن المشاعر والانفعالات التي تراودنا تحول الإشارات التي تلقاها والتنبؤات التي نصنعها إلى إشارات يمكننا تطبيقها. وهي تساعد في تفسير ما نشعر به حالياً. على سبيل المثال، سواء أكنت تدرك هذا أم لا، فأنت تلاحظ إلى أي مدى تشعر بالحرارة أو البرودة الآن. إذا انخفضت الحرارة بمقدار درجة واحدة فلن تشعر بشيء على الأرجح، لكن لو انخفضت الحرارة بمقدار عشر درجات، فستشعر بالبرودة وترتدي قطعة أخرى من الملابس. كان الشعور بالبرودة هو الإشارة التي حفّزتك على الفعل. لقد كنت تستشعر بالإشارات طوال الوقت، لكن فقط حين تنبؤات بأنه سيكون من الأفضل أن تكون في حالة مختلفة، حينها فقط أقدمت على الفعل.

التوق هو الشعور بأن ثمة شيئاً ينقصك. إنه الرغبة في تغيير حالتك الداخلية. فعندما تنخفض درجة الحرارة، توجد فجوة بين ما يشعر به جسدياً حالياً وما يريد أن يشعر به. وهذه الفجوة بين حالتك الحالية وحالتك المنشودة تقدم لك سبباً للفعل.

والرغبة هي الفارق بين موضعك الحالي والموضع الذي تريد أن تكون فيه مستقبلاً. وحتى أبسط الأفعال تكون مشبعة بالدافع إلى الإحساس بشعور مختلف عما تشعر به الآن. فعندما تفرط في تناول الطعام أو تدخن أو تتصفح وسائل التواصل الاجتماعي، فأنت في الواقع لا ت يريد أن تأكل رقاقة بطاطس أو تشعل سيجارة أو تحصل على بعض الإعجابات، بل ما تريده في الواقع هو الشعور بشيء مختلف. إن مشاعرنا وانفعالاتنا تخبرنا بما إذا كان علينا البقاء في حالتنا الحالية

أم تغييرها. وهي تساعدنا في تقرير أفضل سبل الفعل. وقد اكتشف علماء الأعصاب أنه حين يحدث خلل في المشاعر والانفعالات فإننا في الواقع نفقد القدرة على اتخاذ القرار. فليس لدينا إشارات بشأن ما نسعى خلفه وما نتجنبه. ويفسر عالم الأعصاب أنطونيو داماسيو هذه بقوله: «إن المشاعر هي ما يمكنك من وصف الأشياء بأنها حسنة أو سيئة أو محايدة».

الخلاصة هي أن التوق المحدد الذي تشعر به والعادات التي تؤديها هي في الواقع محاولات لإشباع دوافعك الأساسية الكامنة. وكلما نجحت عادة ما في إشباع دافع ما، يتكون لديك التوق إلى تكرارها مجدداً. وبمرور الوقت، تتعلم التنبؤ بأن تصفح وسائل التواصل الاجتماعي سيساعدك في الشعور بأنك محبوب، أو أن مشاهدة موقع يوتيوب سيمكنك من نسيان مخاوفك. فالعادات تكون جذابة حين تربطها بمشاعر إيجابية، ويمكننا استخدام هذه الفكرة كي تفعنا بذلك من أن تضررنا.

**كيف تعيد برمجة دماغك كي تستمتع بالعادات الصعبة؟**  
بمقدورك جعل العادات الصعبة أكثر جاذبية إذا استطعت تعلم ربطها بخبرات إيجابية. في بعض الأحيان يكون كل ما تريده هو تغيير بسيط في العقلية. على سبيل المثال، كثيراً ما نتحدث عن كل شيء نكون مجبرين على فعله في اليوم. فيجب أن تستيقظ مبكراً من أجل العمل، ويجب أن تُجري مكالمة مبيعات أخرى، ويجب أن تطهو العشاء لأسرتك.

الآن تخيل أنك غيرت كلمة واحدة: فلا «يجب» أن تفعل الشيء، بل أنت «تحصل على فرصة» لفعله.

فأنت تحصل على فرصة الاستيقاظ مبكراً للعمل، وتحصل على فرصة إجراء مكالمة مبيعات أخرى، وتحصل على فرصة طهو العشاء لأسرتك. فمن طريق تغيير الكلمة واحدة، أنت تغيّر الطريقة التي تنظر بها إلى كل حدث، وتنقل من رؤية هذه السلوكيات كأعباء إلى رؤيتها كفرص.

النقطة المحورية هنا هي أن كلا الوصفين صحيح. فيجب عليك فعل هذه الأشياء، وكذلك أنت تحصل على فرصة لفعلها. ويمكّننا أن نجد أدلة على أي عقلية نختارها.

سمعت ذات مرة قصة عن رجل في كرسي متحرك. وحين سُئلَ الرجل إذا كان من الصعب كونه حبيس هذا الكرسي، رد قائلاً: «أنا لست حبيس الكرسي، بل إنه يحررني. فلو لا هذا الكرسي المتحرك لظللت في فراشي طوال الوقت ولعجزت عن الخروج من منزلي». وقد غير هذا التحول في المنظور تماماً من الحياة التي يعيشها هذا الرجل.

إن إعادة صياغة عاداتك بحيث تشدد على المنافع بدلاً من المضار هو الطريق السريع نحو إعادة برمجة عقلك وجعل أي عادة تبدو أكثر جاذبية.

التدريب: كثيرون من الناس يربطون التدريب بكونه مهمة ثقيلة تستنزف الطاقة وتنهك المرأة. لكن يمكنك بسهولة أن تنظر إليه بوصفه طريقة لتطوير مهاراتك وبناء جسدك. وبدلًا من أن تقول لنفسك: «أحتاج إلى الركض في الصباح». ستقول: «حان وقت بناء قوة تحملني وسرعتي».

الماليات: عادة ما يرتبط ادخال المال بالتضحيّة. ومع ذلك يمكنك أن تربطه بالحرية بدلاً من القيود إذا أدركت حقيقة واحدة وحسب:

إن العيش في نطاق قدراتك يعني زيادة هذه القدرات المالية مستقبلاً. فالمال الذي تدخره هذا الشهر يزيد من قدرتك الشرائية الشهر القادم. التأمل: أي شخص جرب التأمل لأكثر من ثلث ثوانٍ يعلم كيف أنه يمكن أن يكون محبطاً حين تحدث المقاطعة الحتمية التالية. ويمكنك تغيير الإحباط إلى سعادة حين تدرك أن المقاطعة التالية ستمنحك فرصة للتدريب على كيفية العودة إلى تنفسك المنتظم. فالتشتت شيء جيد لأنك بحاجة للمشتتات كي تتدرب على التأمل.

العصبية السابقة على الفعل: كثير من الأشخاص يشعرون بالقلق الشديد قبل تقديم عرض كبير أو التنافس في حدث مهم، فتتلاحق أنفاسهم وتزداد سرعة دقات قلوبهم ويشعرون بالعصبية الشديدة. إذا فسرنا هذه المشاعر على نحو سلبي، حينها سنشعر بالتهديد والتوتر. وإذا فسرنا هذه المشاعر على نحو إيجابي، حينها يمكننا الاستجابة لها بسلامة وهدوء. ويمكنك إعادة صياغة العبارة «أشعر بالعصبية»، إلى «أشعر بالإثارة وبأنني أحصل على دفعه الأدرينالين التي ستساعدني في التركيز».

هذه التحوّلات البسيطة في العقلية ليست شيئاً سحرياً، ولكن بمقدورها أن تساعدك في تغيير المشاعر التي تربطها بعادة معينة أو موقف معين.

وإذا أردت أن تمضي خطوة أبعد في هذا الصدد، يمكنك أن تصنع طقساً للتحفيز. كل ما في الأمر أنك ستتدرب على ربط عاداتك بشيء تستمع به، وبعد ذلك يمكنك استخدام الإشارة متى احتجت قليلاً من التحفيز. على سبيل المثال، إذا كنت تستمع دائمًا إلى الأغنية عينها قبل ممارسة الجنس، حينها ستبدأ في ربط هذه الموسيقى بذلك الفعل. ومتى أردت أن تدخل في الحالة المزاجية الملائمة، فقط قم بتشغيل الأغنية.

استفاد إد لاتيمور، الملاكم والكاتب من بيتسرج، من استراتيجية مشابهة من دون حتى أن يعرف ذلك. وقد كتب: «أدركت شيئاً غريباً، وهو أن تركيزي يزداد حين أضع سماعات الأذن في أثناء الكتابة. ولا يجب حتى أن أُشغل أي موسيقى. فمن دون أن يدرك الأمر، عُوّد إد نفسه على هذا الأمر. في البداية كان يضع السماعات ويشغل بعض الأغانيات التي يستمتع بها، وكان يركّز في عمله. وبعد القيام بهذا خمس مرات، وعشر مرات، وعشرين مرة صار وضع السماعات في أذنيه إشارة ربطها أوتوماتيكياً بالتركيز المتزايد. وقد تبعها التوق بشكل طبيعي.

يستخدم الرياضيون استراتيجيات مشابهة لوضع أنفسهم في الحالة العقلية الملائمة. خلال تاريخي كلاعب بيسبول، كنت أتبع طقساً محدّداً من ممارسة تمرينات الاستطالة وإلقاء الكرة قبل كل مباراة. كان الأمر كله يستغرق مني عشر دقائق، وكانت أفعله قبل كل مباراة. وبينما كان هذا الأمر يؤدي إلى إحمائي بدنياً، فالأهم من ذلك أنه كان يضعني في الحالة العقلية الصحيحة. وقد بدأت في الربط بين طقوس ما قبل المباراة والشعور بالتنافس والتركيز. وحتى إذا لم أكن أشعر بالتحفيز من قبل، حين كنت أنهي طقسي كنت أجد نفسي بالفعل في «الحالة المزاجية الملائمة للمباراة».

ويمكنك تكييف هذه الاستراتيجية كي تلائم أي غرض. لنقل إنك تريد أن تشعر بالسعادة بشكل عام. اعثر على شيء يجعلك سعيداً بحق - مثل التربيت على كلبك، أو أخذ حمام في حوض ماء مليء بالفقاعات - ثم ابتكر روتيناً قصيراً تؤديه كل مرة «قبل» أن تفعل الشيء الذي تحبه، مثلاً لأن تنفس ثلاث مرات بعمق وابتسام. تنفس ثلاث مرات بعمق، ابتسم، أربّت على الكلب. كرر الأمر.

في النهاية ستبدأ في ربط فعل التنفس والابتسام مع الدخول في حالة مزاجية طيبة. سيصير هذا هو الإشارة التي تعني الشعور بالسعادة. وبمجرد تَرْسُخُ الأمر داخلك، يمكنك استخدامه في أي وقت تحتاج فيه إلى تغيير حالتك الانفعالية. أتشعر بالضغط في العمل؟ تنفس ثلاث مرات بعمق ثم ابتسم. أتشعر بالحزن من مجريات الحياة؟ تنفس ثلاث مرات بعمق ثم ابتسم. بمجرد بناء العادة ستتمكن الإشارة من إذكاء التوق، حتى لو لم يكن لها علاقة بالموقف الأصلي.

إن مفتاح العثور على أسباب عاداتك السيئة وإصلاحها هو إعادة صياغة الارتباطات التي تمتلكها بشأنها. ليس الأمر سهلاً، لكن لو أمكنك إعادة برمجة **تَبَيَّنَاتَكَ**، ستتمكن من تحويل أي عادة صعبة إلى عادة جذابة.

## ملخص الفصل

- الصورة المعكوسة للقانون الثاني لتغيير السلوك هو «اجعلها غير جذابة».
- كل سلوك له توق سطحي ودافع أساسي أعمق.
- إن عاداتك هي حلول حديثة لرغبات عتيقة.
- السبب وراء عاداتك **حَقّاً** هو التنبؤ الذي يسبقها. فالتنبؤ يؤدي إلى الشعور.
- قم بإبراز منافع تجنب العادة السيئة كي تجعلها تبدو غير جذابة.
- تكون العادات جذابة حين تربطها بمشاعر إيجابية، وتكون غير جذابة حين تربطها بمشاعر سلبية. اصنع طقساً للتحفيز عن طريق القيام بشيء تستمتع في القيام به قبل أي عادة صعبة.

## كيف تغرس عادةً حسنةً؟

اجعلها واضحةً	القانون الأول
1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تشير واعيًّا بها.	
1 - 2 استخدم نيات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».	
1 - 3 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».	
1 - 4 صمم بيئتك. اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحةً ومرئيةً.	
اجعلها جذابةً	القانون الثاني
2 - 1 استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعلٍ تريده إلى فعلٍ آخر أنت بحاجة إلى القيام به.	
2 - 2 انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي.	
2 - 3 اصنع طقساً للتحفيز. افعل شيئاً تستمتع بالقيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.	
اجعلها سهلةً	القانون الثالث
اجعلها مشبعةً	القانون الرابع

## كيف تخلص من عادة سيئة

عكس القانون الأول	اجعلها خفية
	1 - 5 قلل التعرض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيتك.
عكس القانون الثاني	اجعلها غير جذابة
	2 - 4 أعد صياغة عقليةك. قم بإبراز منافع تجنب عاداتك السيئة.
عكس القانون الثالث	اجعلها صعبة
عكس القانون الرابع	اجعلها غير مشبعة

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

[atomichabits.com/cheatsheet](http://atomichabits.com/cheatsheet)

القانون الثالث

اجعلها سهلة

## سر ببطء لكن ليس إلى الخلف مطلقاً

في أول أيام الدراسة، قسم جيري أولisman، الأستاذ بجامعة فلوريدا، طلب قسم التصوير الفوتوغرافي إلى مجموعتين.

وقد أوضح قائلاً إن كل الطلاب الموجودين في الجانب الأيسر من قاعة الدراسة سيكونون جزءاً من مجموعة «الكم»؛ وسيقيّمون فقط استناداً إلى مقدار العمل الذي أنتجوه. وفي اليوم الأخير من الدراسة، سيحصلي أولisman عدد الصور التي قدّمها كل طالب؛ بحيث يعني تسليم مائة صورة الحصول على تقدير ممتاز، وتعدين صورة الحصول على تقدير جيد جداً، وثمانين صورة الحصول على تقدير جيد، وهكذا دواليك.

في الوقت ذاته فإن كل الطلاب الموجودين في الجانب الأيمن من قاعة الدراسة سيكونون في مجموعة «الكيف»؛ وسيقيّمون فقط استناداً إلى جودة العمل الذي أنتجوه. سيعين على كل واحد منهم تقديم صورة واحدة فقط خلال الفصل الدراسي للحصول على تقدير ممتاز، غير أن هذه الصورة يجب أن تكون شبه مثالية.

وفي نهاية الفصل الدراسي فوجئ أولisman حين وجد أن أفضل الصور المقدمة أنتجتها مجموعة «الكم». فخلال الفصل الدراسي

كان هؤلاء الطلاب منشغلين بالتقاط الصور، وتجربة تداخل الألوان والضوء، واختبار الطرق العديدة للتحميس، والتعلم من أخطائهم. وفي خضم عملية إنتاج مئات الصور قام هؤلاء الطلاب بشحذ مهاراتهم. في الوقت ذاته فقد جلس طلاب مجموعة «الكم» يفكرون في كيفية إنتاج صور مثالية. وفي النهاية لم يكن لديهم ما يقدموه إلا مجموعة من النظريات غير المُختبرة وصورة واحدة متواضعة<sup>(1)</sup>.

من السهل أن تجد نفسك عاجزاً عن التقدّم وأنت تحاول العثور على الخطة المثالية للتغيير: الطريقة الأسرع لفقدان الوزن، البرنامج الأفضل لبناء العضلات، الفكرة المُثلّى لنشاط جانبي. فنحن نفرط في التركيز على أفضل الطرق إلى درجة أنه لا يتسعى لنا الإقدام على الفعل مطلقاً. وكما قال فولتير فإن: «المثالية عدو لما هو جيد».

أشير إلى هذا بأنه الفارق بين الحركة والفعل. تبدو الفكريتان متشابهتين، غير أنهما ليستا متماثلتين. فعندما تكون في حالة حركة، أنت تخطّط وتضع استراتيجيات وتعلم. كل هذه أمور طيبة، غير أنها لا تؤدي إلى نتيجة ملموسة.

في المقابل فإن الفعل هو نوعية السلوك التي تؤدي إلى تقديم نتائج. فإذا فكرت في عشرين فكرة لمقال أريد كتابته، فهذه حركة، لكن إذا جلست حقاً وكتبت المقال، فهذا فعل. وإذا بحثت عن خطة غذائية أفضل وقرأت بضعة كتب عن الموضوع، فهذه حركة، لكن إذا تناولت بالفعل وجة صحية، فهذا فعل.

---

(1) وردت قصة مشابهة في كتاب *Art & Fear* لديفيد بايلز وتيد أورلاند. وقد جرى اقتباسها هنا بإذن منهما. انظر الملاحظات الخاتمية للحصول على تفسير وافٍ.

أحياناً تكون الحركة مفيدة، لكنها لن تنتج أي نتيجة بمفردها. فلا يهم عدد المرات التي تحدث فيها إلى المدرب الشخصي، فهذه الحركة لن تؤدي إلى حصولك على الجسد المنشوق، بل الفعل فقط هو ما سيؤدي بك إلى النتيجة التي تمني تحقيقها.

لكن إذا لم تكن الحركة تؤدي إلى نتائج، فلماذا نقوم بها؟ أحياناً نقوم بها لأننا نحتاج حقاً إلى خطة أو إلى تعلم المزيد. لكن في كثير من الأحيان نحن نقوم بها لأنها تمكّنا من الشعور بأننا نحقق تقدماً من دون أن نخاطر بالفشل. فغالبينا خبراء في تجنب النقد، وليس شعور الفشل أو التعرض للنقد على الملاً بالشعور الطيب، لذا فنحن نتجنب المواقف التي يمكن أن يحدث فيها هذا. وذلك هو أكبر الأسباب وراء انشغالك بالحركة بدلاً من الفعل: فأنت تريد أن تُوجّل الفشل.

من السهل أن تظل في حالة حركة، وأن تقنع نفسك بأنك تحقق تقدماً. فأنت تفكّر قائلاً: «ثمة محادثات جارية مع أربعة عملاء محتملين الآن. هذا أمر طيب. إننا نتحرّك في الاتجاه الصحيح». أو: «لقد فكرت في بعض أفكار لذلك الكتاب الذي أريد تأليفه. هذا أمر مبّشر».

إن الحركة تجعلك تشعر بأنك تنجز شيئاً ما، لكن في حقيقة الأمر أنت فقط تستعد لإنجاز شيء ما. وحين يتحول الاستعداد إلى شكل من أشكال التسويف، فإنك تكون بحاجة إلى تغيير شيء. فأنت لا تريد أن تخطط وحسب، بل تريد البدء في الفعل.

وإذا أردت أن تتقن عادة ما، فإن المفتاح يتمثّل في البدء مع التكرار، وليس استهداف الكمال. فأنت لست بحاجة إلى تبيان كل تفاصيل العادة الجديدة، بل أنت بحاجة إلى البدء في ممارستها وحسب. وهذا

هو الدرس المستفاد الأول من القانون الثالث: أنت بحاجة إلى البدء في الممارسة.

## كم من الوقت نحتاج لبناء عادة جديدة؟

بناء العادات هو العملية التي يصير بموجبها أي سلوك أوتوماتيكياً بدرجة أكبر مع التكرار. فكلما كررت الفعل، تغيرت بنية الدماغ بحيث تصير قادرة على تأدية ذلك النشاط بكفاءة. يطلق علماء الأعصاب على هذه العملية اسم «التأييد طويل المدى»، وهي تشير إلى تقوية الروابط بين الخلايا العصبية في الدماغ استناداً إلى أنماط النشاط الحديثة. ومع كل تكرار، يتحسن انتقال الإشارات بين الخلايا العصبية وتتعزز الروابط العصبية. وهذه الظاهرة، التي وصفها لأول مرة عالم النفس العصبي دونالد هيب في عام 1949، تعرف عموماً باسم قانون هيب، وتنص على أن: «الخلايا العصبية التي تطلق إشاراتها معاً ترتبط معاً».

يؤدي تكرار العادة إلى تغييرات مادية واضحة في الدماغ. فلدي الموسيقيين، يكون المخيخ - الذي يلعب دوراً محورياً في الحركات المادية مثل نقر أوتار الجيتار أو سحب قوس الكمان - أكبر مما لدى غير الموسيقيين. في الوقت ذاته فإن المتخصصين في الرياضيات يمتلكون قدرًا أكبر من المادة الرمادية في الفصيص الجداري السفلي، الذي يلعب دوراً محورياً في الإحصاء والحساب. ويرتبط حجم هذا الفصيص بمقدار الوقت الذي قضاه الرياضي في المجال، فكلما كان الرياضيون أكبر سنًا وأكثر خبرة، كان مقدار المادة الرمادية أكبر.

وحين حلّ العلماء أدمغة سائقي الأجرة في لندن، وجدوا أن الحصين - وهي منطقة من الدماغ مرتبطة بالذاكرة المكانية - كان

أكبر بشكل ملحوظ مقارنة بغيرهم من غير سائقي الأجرة. بل والأكثر إدهاشاً هو أنه حين يتقادع سائق الأجرة فإن الحصين يقل في الحجم. فمثل العضلة التي تستجيب لتدريب الأثقال، تتكيف مناطق معينة من الدماغ مع الاستخدام، وتستمر حين لا تُستخدم.

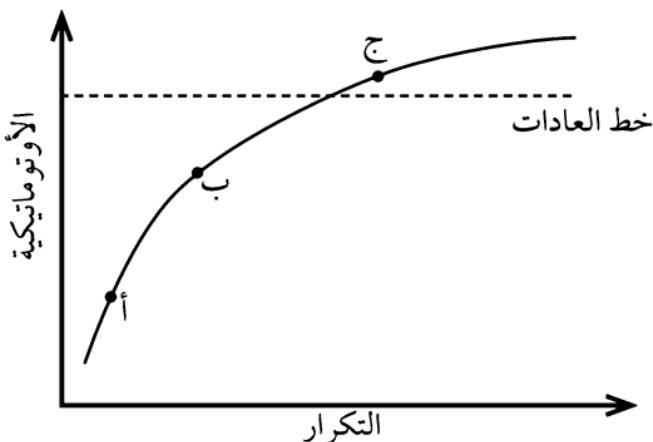
بطبيعة الحال كانت أهمية التكرار في ترسيخ العادات معروفة قبل أن يبدأ علماء الأعصاب دراستها بوقت طويل. ففي العام 1860، قال الفيلسوف الإنجليزي جورج إتش ليويس: «عند البدء في تعلم لغة جديدة، أو عزف آلة موسيقية، أو تأدية حركات غير معتادة، نشعر بصعوبة كبيرة؛ لأن القنوات التي يتعين أن يمر بها كل إحساس لم تصبح مترسخة بعد، لكن ما إن يحفر التكرار المتواصل مساراً حتى تختفي الصعوبة، ويصير الفعل أوتوماتيكياً إلى درجة أن من الممكن تأديته بينما العقل منشغل بأمور أخرى». يتفق الحس السليم والبرهان العلمي على هذا الأمر: فالتكرار صورة من صور التغيير.

ففي كل مرة تكرر فيها فعلاً، فأنت تنشط دائرة عصبية معينة مرتبطة بتلك العادة. هذا يعني أن الممارسة تعد من أهم الخطوات التي يمكن أخذها من أجل ترسيخ عادة جديدة. ولهذا السبب فإن الطلاب الذين التقاطوا مئات الصور حسّنوا مهاراتهم، وذلك على العكس من أولئك الذي اكتفوا بالتنظير حول الصور المثالية. فإذا لدى المجموعتين انخرطت في الممارسة النشطة، بينما اكتفت الأخرى بالتعلم السلبي. إحدى المجموعتين انخرطت في الفعل، بينما الأخرى اكتفت بالحركة.

تبعد كل العادات مساراً مشابهاً من الممارسة الجهيدة إلى السلوك الإيجابي، وهي عملية تعرف باسم «الأوتوماتيكية». والأوتوماتيكية هي القدرة على تأدية سلوك من دون التفكير في كل خطوة من خطواته، وهذا يحدث حين تكون السيطرة للعقل اللاواعي.

وهي تبدو أشبه بما يلي:

### خط العادات



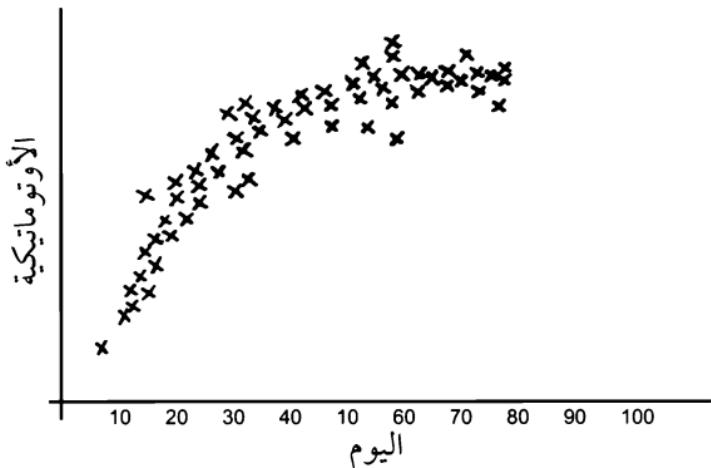
في البداية (النقطة أ)، تتطلب العادة قدرًا كبيرًا من الجهد والتركيز من أجل القيام بها. وبعد عدد قليل من التكرارات (النقطة ب) تصير العادة أسهل، لكنها مع ذلك تتطلب بعض الانتباه الوعي. ومع قدر كافٍ من التدريب (النقطة ج)، تصير العادة أوتوماتيكية أكثر من كونها واعية. وفي ما وراء هذه العتبة - خط العادات - يمكن تأدية السلوك من دون تفكير تقريبًا. وبهذا تكون العادة الجديدة قد ترسخت.

وفي ما يلي سترى ما وجده الباحثون حين تتبعوا مستوى الأوتوماتيكية الخاص بعادة فعلية، مثل المشي عشر دقائق كل يوم. ويكشف شكل هذه الرسومات، التي يسمّيها العلماء «منحنى التعلم»، عن حقيقة مهمة بشأن التغيير السلوكي، وهي أن العادات تتكون بناءً على التكرار وليس الزمن.

أحد أكثر الأسئلة التي أسمعها شيوخًا هو: «كم من الوقت نحتاج لبناء عادة جديدة؟». غير أن السؤال الذي على الناس أن يسألوه هو: «ما

مقدار التكرار الذي يتطلبه بناء عادة جديدة؟». بمعنى كم عدد مرات التكرار التي نحتاجها كي نجعل العادة أوتوماتيكية؟

المشي 10 دقائق يومياً



يبين هذا الشكل شخصاً بنى عادة المشي عشر دقائق بعد الإفطار كل يوم. لاحظ أنه مع زيادة التكرار، زادت الأوتوماتيكية، إلى أن صار السلوك يتسق بأكبر قدر ممكن من السهولة والأوتوماتيكية.

ليس للوقت المنقضي تأثير سحري على بناء العادة. فلا يهم إن قضيت فيها واحداً وعشرين يوماً أو ثلاثين يوماً أو ثلاثة أيام. بل المهم هو المعدل الذي تمارس به السلوك. فمن الممكن أن تفعل شيئاً ما مرتين في ثلاثين يوماً، أو مائة مرة. فمعدل التكرار هو ما يحدث الفارق. لقد ترسخت عاداتك الحالية داخلك على مدار مئات المرات من التكرار، أو حتى الآلاف. وتتطلب العادات الجديدة المستوى نفسه من التكرار. فأنت بحاجة إلى إجراء عدد كافٍ من المحاولات إلى أن يصير السلوك مغروساً داخل عقلك بحيث تتجاوز خط العادات.

من المنظور العملي، لا يهم حَقًّا مقدار الوقت المنقضي حتى ترسّيخ العادة، بل المهم هو أن تقوم بالأفعال التي عليك أن تقوم بها لكي تتحقّق التقدّم. أما كون الفعل أوتوماتيكياً بالكامل أم لا فهو أمر أقلّ أهمية.

من أجل بناء العادة، أنت بحاجة إلى ممارستها. والطريقة الأكثر فاعلية للبدء في الممارسة هو الالتزام بالقانون الثالث لتعزيز السلوك: أجعلها سهلة. وستبين الفصول التالية كيف يمكنك عمل هذا على وجه التحديد.

### ملخص الفصل

- القانون الثالث لتعزيز السلوك هو «اجعلها سهلة».
- الطريقة الأكثر فاعلية للتعلم هي الممارسة، لا التخطيط.
- ركّز على القيام بالفعل، وليس الحركة وحسب.
- عملية بناء العادات هي العملية التي بمحاجها يصير السلوك أوتوماتيكياً على نحو متزايد من خلال التكرار.
- مقدار الوقت المنقضي في ممارسة العادة ليس مهمّا بقدر عدد مرات ممارستها.

## قانون الجهد الأقل

يوضح جاريد دايموند، عالم الأنثروبولوجيا والبيولوجيا، في كتابه *Guns, Germs, and Steel* حقيقة بسيطة، وهي أن للقارات المختلفة أشكالاً مختلفة. من الوهلة الأولى تبدو هذه العبارة بدائية وغير مهمة، لكن يتبيّن أن لها تأثيراً عميقاً على السلوك البشري.

يمتد المحور الرئيسي للأمريكتين من الشمال إلى الجنوب؛ بمعنى أن الكتلة الأرضية الرئيسية بأمريكا الشمالية والجنوبية تميل إلى أن تكون طويلة وضيقة، وليس عريضة ورحبة. والأمر عينه ينطبق على قارة أفريقيا. في الوقت ذاته فإن الكتلة الأرضية التي تؤلف أوروبا وآسيا والشرق الأوسط على العكس تماماً؛ إذ تمتد الأرضيّة الفسيحة من الشرق إلى الغرب. ووفق دايموند فإن هذا الاختلاف في الشكل لعب دوراً كبيراً في انتشار الزراعة على مر القرون.

فعندما بدأت الزراعة في الانتشار حول الكوكب، وجد المزارعون أن من الأيسر التوسيع فيها على امتداد المسارات الممتدة من الشرق إلى الغرب وليس تلك الممتدة من الشمال إلى الجنوب. وسبب هذا هو أن المواقع الموجودة على نفس دائرة العرض تتشابه من حيث المناخ، ومقدار أشعة الشمس، وكثافات المطر المتساقطة، والتغييرات الموسمية. وقد مكّنت هذه العوامل المزارعين في أوروبا وآسيا من

استنباتات عدد من المحاصيل وزراعتها على امتداد رقعة فسيحة من الأرض تمتد من فرنسا وحتى الصين.

### شكل النشاط الإنساني

الاتجاه من الشرق إلى الغرب



الاتجاه من الشمال إلى الجنوب

المحور الرئيسي لأوروبا وأسيا محور شرقي - غربي، بينما المحور الرئيسي للأمريكتين وأفريقيا محور شمالي - جنوبى. يؤدى هذا إلى وجود تنوع في المناخ بامتداد شمال وجنوب الأمريكتين مقارنة بما عليه الحال في أوروبا وأسيا. ونتيجة لذلك انتشرت الزراعة بسرعة مضاعفة تقريباً في أوروبا وأسيا مقارنة بأي مكان آخر في العالم. ولقد كان سلوك المزارعين - حتى على مدار مئات أو آلاف السنوات - مقيداً بمقدار الصعوبة الموجودة في البيئة.

على العكس من ذلك، يتباين المناخ تبايناً كبيراً عند الانتقال من الشمال إلى الجنوب. فقط تخيل إلى أي مدى يختلف المناخ في فلوريدا عن كندا. يمكن أن تكون أربع مزارع في العالم، لكن لن يساعدك هذا في زراعة برتقال فلوريدا في الشتاء الكندي. فالجليد بديل سيئ للترفة. ومن أجل نشر المحاصيل على امتداد مسارات

شمالية - جنوبية، احتاج المزارعون إلى العثور على نباتات جديدة وزراعتها كلما تغير المناخ.

ونتيجة لذلك انتشرت الزراعة أسرع مرتين أو ثلاث مرات في آسيا وأوروبا مقارنة بانتشارها عبر شمال وجنوب الأمريكتين. وعلى مدار قرون أدى هذا الاختلاف البسيط إلى تأثير كبير للغاية. فقد أتاحت إنتاج الطعام المتزايد نمواً سكانياً أسرع. وفي ظل وجود مزيد من البشر تمكّنت هذه الثقافات من بناء جيوش أقوى وكانت أكثر قدرة على تطوير التقنيات الجديدة. لقد بدأت التغيرات بسيطة - محصول ينتشر لمدى أبعد قليلاً، شعب يزداد عدداً بصورة أسرع قليلاً - غير أنها تضاعفت وتحولت إلى اختلافات كبيرة مع مرور الوقت.

يعد انتشار الزراعة مثلاً على القانون الثالث لتغيير السلوك وذلك على نطاق عالمي. فالحكمة التقليدية تذهب إلى أن التحفيز هو مفتاح تغيير العادات. فربما إذا كنت تري الشيء حقاً ستمكّن من تحقيقه. غير أن الحقيقة هي أن دافعنا الحقيقي هو الكسل وأن فعل ما هو مريح وملائم لنا. وعلى العكس مما سيخبرك به أحدث الكتب مبيعاً عن الإنتاجية، فإن هذه الاستراتيجية ذكية، وليس غبية.

إن الطاقة نفيسة، والدماغ مبرمج على حفظها متى كان ذلك ممكناً. فالطبيعة البشرية تحتم علينا أن نتبع قانون الجهد الأقل، الذي ينص على أنه عند الاختيار بين أمرين متشابهين، سينجذب الناس بشكل طبيعي إلى الخيار الذي يتطلب أقل قدر من العمل<sup>(١)</sup>. على سبيل المثال، فإن توسيعة مزرعتك إلى الشرق حيث سترع المحاصيل نفسها أسهل من التوسيع

---

(١) هذا مبدأ أساسى في الفيزياء، يُعرَف هناك باسم مبدأ الفعل الأقل. وهو ينص على أن المسار الواسع بين أي نقطتين سيكون على الدوام هو المسار الذي يتطلب القدر الأقل من الطاقة. وهذا المبدأ البسيط تقوم عليه قوانين الكون. ومن هذه الفكرة الواحدة يمكن أن تصنف قوانين الحركة والنسبية.

فيها إلى الشمال حيث المناخ مختلف. ومن بين كل الأفعال الممكنة التي نستطيع القيام بها، فإن الفعل المتحقق هو ذلك الذي يقدم لنا أكبر قيمة في مقابل أقل جهد. فنحن نشعر بالتحفيز للقيام بما هو سهل.

إن كل فعل يتطلب مقداراً معيناً من الطاقة. وكلما كانت الطاقة المطلوبة أكبر، صار من غير المرجح وقوع الفعل. فإذا كان هدفك هو القيام بتمرين الضغط مائة مرة في اليوم، فهذا يعني كثيراً من الطاقة! في البداية، حين تشعر بالتحفيز والحماسة، يمكنك استجمام طاقتك للبدء. لكن بعد بضعة أيام ستشعر بالإنهاك من هذا الجهد الضخم. في الوقت ذاتك لا يتطلب الالتزام بعادة القيام بتمرين الضغط مرة واحدة يومياً أي طاقة تقريباً للبدء. وكلما تطلبت العادة طاقة أقل، صار من المرجح أكثر حدوثها.

انظر إلى أي سلوك يأخذ حيزاً كبيراً من حياتك وسترى أن من الممكن تأديته بأقل قدر من التحفيز. فعادات مثل تصفح هاتفك أو تفقد رسائل بريدك الإلكتروني، أو مشاهدة التلفاز، تسرق الكثير من وقتنا لأن من الممكن تأديتها من دون جهد تقريباً. فهي ملائمة بشكل بالغ.

بصورة ما، كل عادة تُعد عقبة في سبيل الحصول على ما تريده حقاً. فالالتزام بنظام غذائي عقبة في سبيل الحصول على جسم رشيق. والتأمل عقبة في سبيل الشعور بالهدوء. وتدوين اليوميات عقبة في سبيل التفكير بوضوح. وأنت في الحقيقة لا تريد العادة نفسها، وإنما تريدين النتيجة المتحققـة من وراء العادة. وكلما كانت العقبة أكبر - بمعنى كلما كانت العادة أصعب - صارت المعاناة أكبر في سبيل الوصول إلى الحالة النهائية المنشودة. ولهذا السبب من المهم أن تجعل عاداتك سهلة بحيث تقوم بها حتى وأنت لا تشعر بالرغبة في ذلك. وإذا جعلت عاداتك الحسنة أكثر ملائمة، سيكون من المرجح أكثر أن تواصل الالتزام بها.

لكن ماذا عن اللحظات التي يبدو فيها أننا نقوم بالعكس؟ فإذا كان كسولين بهذه الدرجة، كيف إذاً يمكن تفسير سلوك الأشخاص الذين يحقّقون إنجازات صعبة مثل تنشئة طفل أو البدء في عمل خاص أو تسلق جبل إيفيرست؟

بالتأكيد أنت قادر على القيام بأشياء شديدة الصعوبة. المشكلة هي أنك في بعض الأيام تستشعر بالرغبة في القيام بالعمل الصعب وفي أيام أخرى سترغب في الاستسلام. وفي هذه الأيام الصعبة من الضروري أن يعمل أكبر عدد من العوامل في صالحك بحيث تستطيع التغلب على التحديات التي تلقّيها الحياة بشكل طبيعي في طريقك. وكلما قلّت المعاناة التي تواجهها، صار من الأيسر على شخصيتك الأقوى أن تظهر. إن الفكرة وراء قانون «اجعلها سهلة» ليس فقط القيام بالأشياء السهلة، بل الفكرة هي جعل الأوقات التي تقوم فيها بالأشياء أسهل ما يمكن وذلك حتى تعود عليك بنتائج إيجابية مستقبلاً.

### كيف تحقق المزيد بجهد أقل؟

تخيل أنك تمسك بخرطوم حديقة متنّ من المنتصف. يتدفق بعض الماء خارجاً منه، لكن ليس الكثير. وإذا أردت زيادة معدل تدفق الماء المار منه، سيكون أمامك خياران. الخيار الأول هو فتح الصمام أكثر وإجبار مزيد من الماء على التدفق منه. وال الخيار الثاني ببساطة هو أن تزيل الانثناء من الخرطوم وتدع الماء يتدفق خارجاً منه بصورة طبيعية. إن محاولة إذكاء دافعيتك من أجل الالتزام بعادة صعبة تشبه محاولة إجبار الماء على الخروج من خرطوم متنّ. فيامكانك فعل الأمر، غير أنه سيطلب جهداً كبيراً وسيزيد من مقدار التوتر في حياتك. في الوقت ذاته فإن جعل عاداتك بسيطة وسهلة يشبه التخلص من الانثناء

في الخرطوم. فبدلاً من محاولة التغلب على هذه الصعوبة في حياتك، فأنّت ببساطة تتخلّص منها.

واحدة من أكثر الطرق فعالية لتقليل الصعوبات المرتبطة بعاداتك هي ممارسة تصميم البيئة. ناقشنا في الفصل السادس تصميم البيئة باعتباره طريقة لجعل الإشارات أكثر وضوحاً، لكن من الممكن كذلك تحسين بيئتك كي تجعل الأفعال أسهل. على سبيل المثال، حين تقرر ممارسة عادة جديدة، من الأفضل أن تختار موضعًا يتّفق بالفعل مع روتينك اليومي. فالعادات يسهل بناؤها حين تتوافق جيداً مع مسار حياتك اليومي. فمن الأرجح أن تذهب إلى صالة التدريبات البدنية إذا كانت توجد في طريقك إلى العمل، وذلك لأن التوقف بها حينئذ لن يضيف صعوبة كبيرة إلى أسلوب حياتك. وعلى العكس، إذا كانت صالة التدريبات بعيدة عن طريقك اليومي المعتاد - حتى ولو ببضعة مربعات سكنية - فستضطرّ وقتها إلى «الخروج عن طريقك» كي تذهب إليها.

والأمر الأكثر فاعلية هو تقليل الصعوبات الموجودة داخل بيتك أو مكتبك. ففي كثير من الأحيان نحن نحاول أن نبدأ عادة في بيئات عالية الصعوبات. فنحاول السير على نظام غذائي صارم بينما نتناول العشاء مع أصدقاء لنا. ونحاول تأليف كتاب في منزل تعمّه الفوضى. ونحاول التركيز في أثناء استخدام الهاتف الذكي المليء بالمستحبات. ليس من الضروري أن يسير الأمر على هذا النحو. فبإمكاننا إزالة الصعوبات، وهذا تحديداً ما بدأ مصنّعو الإلكترونيات في اليابان في عمله في سبعينيات القرن العشرين.

ففي مقال نشر في مجلة نيويورك بعنوان: «أفضل في كل الأوقات»، كتب جيمس سوروروكي:

«لقد شددت الشركات اليابانية على المصطلح المعروف باسم «الإنتاج الحالي من الصعوبات»، إذ أخذت تسعى من دون كلل إلى إزالة الهدر بمختلف صوره في عملية الإنتاج، وصولاً إلى إعادة تصميم بيئة العمل، بحيث لا يهدى العاملون أي وقت في الالتفات كي يصلوا إلى أدواتهم. وكانت النتيجة أن أصبحت المصانع اليابانية أكثر كفاءة، وصار المنتجون اليابانيون أكثر موثوقية من نظرائهم الأمريكيين. ففي العام 1974 كانت اتصالات الخدمة الخاصة بالتليفزيونات الملوّنة الأمريكية الصنع أكثر بخمسة أضعاف من تلك الخاصة بالتليفزيونات اليابانية. وبحلول العام 1979 كان العمال الأمريكيون يقضون قدرًا من الوقت يزيد بثلاثة أضعاف من أجل تجميع التليفزيونات الخاصة بهم».

أحب أن أصف هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية «الإضافة عن طريق التقليل»<sup>(١)</sup>. فقد بحثت الشركات اليابانية عن كل نقطة تمثل عائقاً في عملية الإنتاج وتخلصت منها. وعن طريق التقليل من الجهد المهدور، قاموا بإضافة المزيد من العملاء والأرباح. وبالمثل، حين تخلص من الصعوبات التي تستنزف وقتنا وطاقتنا، ستمكن من تحقيق المزيد بواسطة جهد أقل. (لهذا السبب يعد تنظيم بيئة العمل مصدراً راحة كبيرة: فنحن نحقق تقدماً ونخفف من الحمل الإدراكي الذي تضنه بيئتنا علينا)

إذا نظرت إلى المنتجات التي تساعد في بناء العادات، ستلاحظ أن أحد أفضل الأشياء الذي تقوم به هذه السلع والخدمات هو التخلص من قلة من الصعوبات في حياتك. فخدمات توصيل الوجبات تقلل

---

(١) يستخدم مصطلح «الإضافة عن طريق التقليل» أيضاً في فرق العمل وفي الشركات من أجل وصف عملية إزالة الأشخاص من مجموعة ما من أجل جعل الفريق أقوى إجمالاً.

الصعوبة المتمثلة في الذهاب والتسوق من مجال البقالة. وتطبيقات المواتدة تقلل الصعوبة المتمثلة في تقديم نفسك إلى الآخرين في المواقف الاجتماعية. وخدمات المشاركة في ركوب السيارات تقلل الصعوبة المتمثلة في الانتقال عبر المدينة. والرسائل النصية تقلل الصعوبة المتمثلة في إرسال بريد إلكتروني.

ومثلاً أعادت شركات تصنيع التليفزيونات اليابانية بيئة العمل كي تقلل من الهدر، تصمم الشركات الناجحة منتجاتها بغية أتمتها أو تبسيط أو التخلص من أكبر عدد ممكن من الخطوات. فهي تقلل عدد الحقول المطلوبة في كل استماراة، وتخفض عدد النقرات المطلوبة من أجل إنشاء حساب، وتقدم منتجاتها مصحوبة بتعليمات سهلة الفهم أو تطلب من عملائها القيام باختيارات أقل.

عندما طرحت أولى السماعات التي يجري تشغيلها صوتيًا في الأسواق - منتجات مثل جوجل هوم وأمازون إيكو وأبل هوم بود - سألت صديق لي عما يعجبه في المنتج الذي اشتراه، فقال لي إنه كان من الأيسر أن يقول: «اعزف بعض موسيقى الكاونترى» من إخراج الهاتف وفتح تطبيق الموسيقى، و اختيار قائمة أغانيات. بطبيعة الحال منذ بضع سنوات خلت وحسب كان امتلاك عدد لا يُحصى من الأغانيات في جيبك أمراً سهلاً بشكل مذهل مقارنة بالقيادة إلى المتجر وشراء أسطوانة مدمجة. فالشركات في حالة سعي متواصل وراء تقديم النتيجة نفسها بطريقة أسهل.

استخدمت الحكومات أيضاً استراتيجيات مشابهة. فعندما أرادت الحكومة البريطانية زيادة معدلات تحصيل الضرائب، فإنها تحولت من إرسال المواطنين إلى صفحة ويب يمكن منها تزيل الإقرار الضريبي إلى استخدام رابط مباشر يصل المواطنين بالإقرار. وقد أدى

تقليل خطوة واحدة إلى زيادة معدلات الاستجابة من 2,19 بالمائة إلى 4,23 بالمائة. وفي حالة بلد كالملكة المتحدة، كانت هذه النسبة المئوية تعني زيادة مقدارها الملايين في العوائد الضريبية.

الفكرة الرئيسية هي خلق بيئة يكون فيها فعل شيء الصحيح من أسهل ما يمكن. إن غالبية معارك بناء العادات الحسنة تتلخص في العثور على طرق لتقليل الصعوبات المصاحبة للعادات الحسنة وزيادة الصعوبات المصاحبة للعادات السيئة.

### تجهيز البيئة من أجل الاستخدام المستقبلي

أوزوالد نوكلوس هو مطور تكنولوجيا معلومات من ناتشينز، ميسيسبي. وهو أيضاً شخص يتفهم قوّة تجهيز البيئة.

وقد قام أوزوالد بتحسين عادات التنظيف لديه عن طريق اتباع استراتيجية سماها «إعادة الغرفة إلى وضعها الأصلي». على سبيل المثال، حين ينتهي من مشاهدة التلفاز، فإنه يعيد جهاز التحكم عن بعد إلى طاولة التلفاز، ويرتب الوسائل على الأريكة، ويطوي البطانية. وحين يغادر سيارته فإنه يخرج أي قمامات منها. وحين يأخذ حماماً، فإنه ينظف المرحاض ريثما يسخن الماء. (وكما يقول فإن «الوقت المثالي لتنظيف المرحاض هو قبل أن تستحم على أي حال»). إن هدف إعادة الغرفة إلى وضعها الأصلي ليس فقط تنظيف مخلفات الفعل السابق، بل الاستعداد للفعل التالي.

ويقول أوزوالد: «حين أدخل أي غرفة يكون كل شيء فيها في موضعه الصحيح. ولأنني أفعل هذا كل يوم وفي كل غرفة، تظل الأشياء كلّها مرتبة... يظن الناس أنني أعمل بجد، لكنني في الواقع كسول للغاية. أنا فقط شخص كسول لديه نظرة استباقية، وهذا يوفر لي قدرًا كبيرًا من الوقت».

كلما نظمت مكاناً من أجل غرضه المعنى، فأنت تجهّزه على نحو يجعل الفعل القادر سهلاً. على سبيل المثال، تحفظ زوجتي بصناديق فيه بطاقات تهنئة وتعازٍ مرتبة بحسب المناسبة: أعياد ميلاد، مواساة، حفلات زفاف، تخرج، وغيرها. وعند الضرورة، تخرج زوجتي البطاقة الملائمة وترسلها على الفور. إنها تجيد تذكّر إرسال البطاقات لأنها قلّلت الصعوبة المرتبطة بذلك. كنت على العكس من ذلك لسنوات. فحين كان أحدهم يرزق بطفل كنت أقول في نفسي: «ينبغي أن أرسل بطاقة»، لكن تمر أسابيع من دون أن أفعل، وحين أتذكّر الذهاب إلى المتجر يكون الأوّل قد فات. فهذه العادة لم تكن سهلة.

ثمة طرق عديدة لتجهيز بيئتك بحيث تكون جاهزة للاستخدام الفوري. فإذا أردت أن تطهو إفطاراتاً صحيّاً، ضع المقلة على الموقد، وحضر زيت الطهي على الطاولة، وجهز أي أطباق أو أدوات ستحتاجها من الليلة السابقة. وحين تستيقظ، سيكون تجهيز الإفطار أمراً سهلاً.

- أتريد أن ترسم المزيد؟ ضع أقلامك الرصاصية والجافة ودفاترك وأدوات الرسم على مكتبك، بحيث يسهل الوصول إليها.
- أتريد التدرّب؟ جهز ملابس التدريب والحذاء وحقيقة الملابس وزجاجة الماء قبل موعد التدريب.

- أتريد تحسين نظامك الغذائي؟ قطّع كمية كبيرة من الفاكهة والخضروات في عطلة نهاية الأسبوع وضعها في أوّلية، بحيث تكون لديك خيارات صحّية بديلة وسهلة خلال الأسبوع.

هذه طرق بسيطة كي تجعل الطريق إلى العادة الحسنة هو الطريق الأقل مقاومة.

يمكنك أيضاً أن تعكس هذا المبدأ وتجهز بيئتك بحيث تصعب

حدوث العادات السيئة. فإذا وجدت أنك تكثر من مشاهدة التلفاز، مثلاً، حينها قم بفصله بعد كل مرة تشاهده فيها. ولا تقم بتوصيله مجدداً إلا إذا قلت بصوتك عالٍ اسم البرنامج الذي تريد مشاهدته. هذا الترتيب يخلق صعوبة كافية تمنعك من الانجراف ومشاهدة التلفاز دون وعي منك.

إذا لم يفلح هذا، يمكنك أن تمضي في الأمر خطوة أبعد. فقم بفصل التلفاز وأخرج البطاريات من جهاز التحكم عن بعد بعد كل استخدام، بحيث تحتاج إلى عشر ثوانٍ إضافية كي تشغله. وإذا كنت جاداً بحق في الأمر، فلتقم بإخراج التلفاز من غرفة المعيشة وأعده إلى الخزانة بعد كل استخدام. ستتأكد وقتها من أنك لن تخرجه إلا إذا كنت تريد مشاهدة شيء ما. فكلما زادت الصعوبة، كل احتمال حدوث العادة.

متى أمكن، أترك هاتفني في غرفة أخرى حتى وقت الغداء. فعندما يكون بجواري أو أصل تفريده طوال فترة الصباح من دون داع على الإطلاق، لكن حين يكون في غرفة أخرى، نادراً ما أفكّر فيه. وتكون الصعوبة كبيرة إلى درجة أنني لا أنهض وآتي به إلا إذا كان هناك سبب لذلك. ونتيجة لهذا أحصل على ثلات أو أربع ساعات كل صباح أستطيع العمل فيها من دون مقاطعة.

إذا لم يبدو أن وضع هاتفك في غرفة أخرى كافياً، يمكنك أن تخبر صديقاً أو فرداً من أفراد الأسرة بأن يخفي الهاتف عنك لبعض ساعات. أو اطلب من زميل عمل أن يبيمه في مكتبه فترة الصباح وأن يعطيك إياه وقت الغداء.

من المدهش كيف أن قدرًا ضئيلاً من الصعوبة يكفي لمنع السلوك غير المرغوب فيه. فعندما أخبي الجمعة في مؤخرة الثلاجة بحيث لا أراها، أشرب منها كمية أقل. وحين أمسح تطبيقات التواصل الاجتماعي من

هاتفي، قد تمر علىي أسابيع قبل أن أقوم بتنزيلها واستخدامها مجدداً. من غير المرجح أن تنجح هذه الخطوات في علاج الإدمان الحقيقي، لكن لكثير منا يمكن لقدر بسيط من الصعوبة أن يحدث الفارق بين الالتزام بعادة حسنة أو الانزلاق إلى عادة سيئة. تخيل التأثير التراكمي لإجراء عشرات التغييرات والعيش في بيئه مصممة لجعل السلوكيات الحسنة أسهل وجعل السلوكيات السيئة أصعب.

وسواء أكنت تُقدِّم على تغيير السلوك كفرد أو كوالد أو كمدرب أو كقائد، فعليك أن تسأل نفسك السؤال عينه: «كيف يمكنني أن أصمم عالماً يكون فيه من الأسهل فعل ما هو صواب؟». ولتعيد تصميم حياتك بحيث تكون الأفعال التي تهم هي الأفعال التي يسهل القيام بها.

## ملخص الفصل

- يتبع السلوك البشري قانون الجهد الأقل. فنحن ننجذب بصورة طبيعية نحو الخيار الذي يتطلب القدر الأقل من العمل.
- أخلق بيئه يكون فيها فعل الصواب من أسهل ما يمكن.
- قلل الصعوبات المصاحبة للسلوكيات الحسنة. فعندما تكون الصعوبة منخفضة، تكون العادة سهلة.
- قم بزيادة الصعوبات المصاحبة للسلوكيات السيئة. فعندما تكون الصعوبة مرتفعة، تكون العادة صعبة.
- جهز بيئتك بحيث تكون الأفعال المستقبلية أسهل.

## كيف تتوقف عن التسويف باستخدام قاعدة الدقيقتين؟

تشتهر تويلاً ثارب بكونها واحدة من أعظم الرقصات ومصمّمي الرقصات في العصر الحديث. وفي العام 1992 فازت تويلاً بزمالة ماك آرثر، التي يشار إليها بأنها منحة العباءة، وقد قضت السواد الأعظم من حياتها المهنية وهي تجوب دول العالم وتؤدي رقصاتها الأصلية. وتنسب تويلاً الكثير من نجاحها إلى العادات اليومية البسيطة.

وقد كتبت: «أبدأ كل يوم بطقس معين. فأنا أستيقظ في الخامسة والنصف صباحاً، وأرتدي ملابس التدريب، وجورب التدفئة، وكنزتي، وقبعتي. ثم أخرج من منزلِي الواقع في مانهاتن وأنادي على سيارة أجرة، وأخبر السائق أن يأخذني إلى صالة تدريبات باميونج أيرون الواقعَ في تقاطع الشارع الواحد والستين وطريق فيفث أفينيو، وهناك أتدرب لمدة ساعتين.

لا يتمثل الطقس في تمرينات الاستطالة ورفع الأثقال التي أقوم بها كل صباح في الصالة، وإنما في مناداة السيارة الأجرة. فعندما أخبر السائق بالمكان الذي سيأخذني إليه أكون قد أكملت الطقس.

إنه فعل بسيط، غير أن القيام به كل صباح صار يرسخه كعادة، و يجعله قابلاً للتكرار وسهل الفعل. وهذا يقلل خطورة أن أتغافل عنه.

أو أقوم به بشكل مختلف. إنه بند آخر في ترسانة روتيني اليومي، وشيء آخر لا يتعين عليَّ التفكير فيه».

ربما تكون مناداة سيارة أجرة كل صباح فعلاً بسيطاً، غير أنه مثال رائع على القانون الثالث لتغيير السلوك.

بحسب تقديرات الباحثين فإن نسبة تتراوح بين 40 و 50 بالمائة من أفعالنا كل يوم تحدث بحكم العادة. هذه بالفعل نسبة كبيرة، غير أن التأثير الحقيقي لعاداتك أعظم حتى مما توحى به هذه الأرقام. فالعادات خيارات أوتوماتيكية تؤثر على القرارات الوعائية التي نتَّخذها. نعم، يمكن أن تكتمل العادة بعد بضع ثوانٍ، غير أن بمقدورها أيضاً أن تُشكّل الأفعال التي تستغرق الدقائق أو الساعات التالية عليها.

إن العادات تعمل عمل الحارات المرورية التي تأخذنا إلى الطريق السريع. فهي تقودنا إلى طريق ما، وقبل أن ندري نجد أنفسنا نسرع نحو السلوك التالي. فمواصلة سلوك ما يبدو أسهل كثيراً من البدء في سلوك جديد مختلف. فأنت تواصل مشاهدة فيلم سيئ لساعتين، وتواصل التهام الأطعمة الخفيفة رغم شعورك بالشبع، وتتفقد هاتفك «الثانية أخرى» وسرعاً ما تجد أنك أمضيت عشرين دقيقة وأنت تحدّق في شاشة هاتفك. وبهذه الطريقة فإن العادات التي تتبعها من دون تفكير كثيراً ما تحدّد الخيارات التي ستقدم عليها عند التفكير.

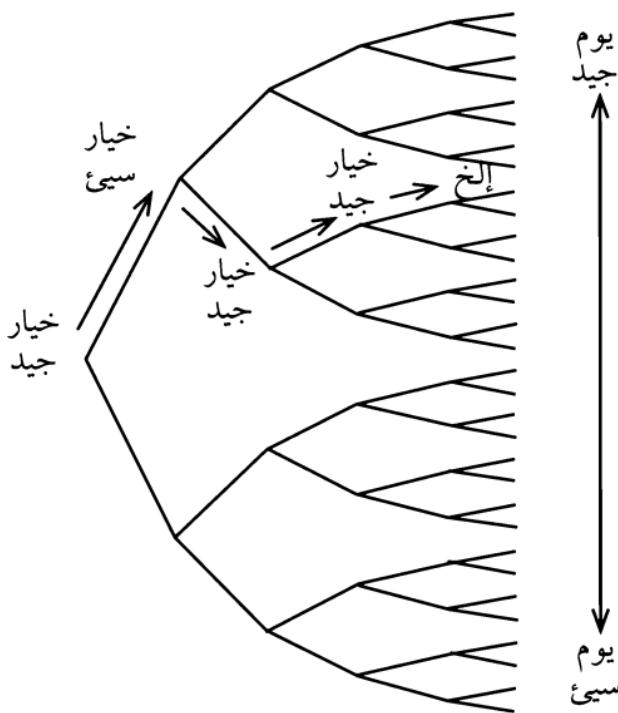
في كل ليلة، ثمة حركة بسيطة - تحدث نحو الساعة الخامسة والربع مساءً - تحدّد الكيفية التي ستتّسّير عليها بقية الليلة. فحين تعود زوجتي من العمل فإنما نغير ملابسنا ونرتدي ملابس التدريب وننوجه إلى صالة التدريبات، أو نستلقي على الأريكة ونطلب طعاماً هندياً ونشاهد مسلسل <sup>(1)</sup> *The Office*. وعلى نحو مشابه لمناداة تويلاً ثارب سيارة

---

(1) إحقاقاً للحق، تظلَّ هذه أمسية رائعة.

الأجراة، فإن الطقس الخاص بنا هو تغيير الملابس وارتداء ملابس التدريب. فإذا غيرت ملابسي، أعلم أن التدريب سيتم. وكل شيء يتبع ذلك - القيادة إلى صالة التدريبات، وتحديد أي تمرين سأقوم به، وممارسة التمرين - يكون سهلاً بمجرد أن آخذ الخطوة الأولى.

### اللحظات الحاسمة



الفارق بين اليوم الجيد واليوم السيئ يتمثل عادة في بعض خيارات منتجة وصحية تُتَّخذ في لحظات حاسمة. كل لحظة منها تمثل مفترق طرق، وهذه الخيارات تتراكم طوال اليوم ويمكن أن تؤدي في النهاية إلى نتائج مختلفة تماماً.

ففي كل يوم، ثمة عدد من اللحظات التي تحدث تأثيراً ضخماً،

وأشير إلى هذه الخيارات البسيطة باسم «اللحظات الحاسمة»؛ مثل اللحظة التي تقرر فيها ما إذا كنت ستطلب طعاماً جاهزاً أم ستطهو طعاماً لنفسك، أو اللحظة التي تختار فيها بين قيادة سيارتك وركوب الدراجة، أو اللحظة التي تختار فيها بين البدء في واجبك المنزلي أو لعب ألعاب الفيديو. فهذه الخيارات تمثل مفترق طرق.

تحدد اللحظات الحاسمة الخيارات الممتاحة أمامك في المستقبل. على سبيل المثال، دخول المطعم يعد لحظة حاسمة لأنها تحدد ما ستتناوله على الغداء. ظاهرياً، أنت في موضع السيطرة، لكن بمعنى أعم أنت مقيد بالخيارات الموجودة في القائمة. فإذا دخلت مطعماً للحوم المشوية، يمكنك أن تختار بين لحم الخاصرة أو الصلوع، لكن لا يمكنك اختيار السوشي. فخياراتك مقيدة بما هو متاح. وهي تشكل من واقع خيارك الأول.

إننا مقيدون بما تعودنا إليه عاداتنا. ولهذا السبب تعد السيطرة على اللحظات الحاسمة خلال اليوم أمراً شديداً الأهمية. فكل يوم يتالف من عدد كبير من اللحظات، لكن في الواقع بضعة خيارات بحكم العادة هي التي تحدد المسار الذي ستسلكه. وهذه الخيارات البسيطة تراكم، وكل خيار منها يحدد المسار الخاص بكيفية قضائك اللحظة التالية من وقتك. فالعادات هي نقاط البداية، لا النهاية. وهي سيارة الأجرة، لا صالة التدريب.

### قاعدة الدقيقتين

حتى حين تعلم أن عليك أن تبدأ بشيء بسيط، من السهل أن تبدأ بما يفوق قدرتك على الاحتمال. فعندما تحلم بإجراء تغيير، ستشعر بالإثارة لا محالة ويتهمي بك الحال وأنت تحاول بذل جهد أكبر مما

ينبغي في وقت مبكر عما ينبغي. والطريقة الأكثر فاعلية التي أعرفها هي تعالج هذه النزعة هي استخدام قاعدة الدقيقتين، والتي تنص على ما يلي: «حين تبدأ عادة جديدة، ينبغي أن يستغرق القيام بها أقل من دقيقتين».

وستجد أن أي عادة تقريرياً يمكن اختزالها إلى نسخة منها تؤدي في دقيقتين:

- «أقرأ قبل الخلود إلى النوم كل ليلة». تصير «أقرأ صفحة واحدة».
- «أمارس اليوجا لثلاثين دقيقة». تصير «أخرج بساط اليوجا الخاص بي».
- «أدرس ما تعلّمته في الفصل الدراسي». تصير «أفتح ملاحظاتي».
- «أطوي الغسيل». تصير «أطوي زوجاً واحداً من الجوارب».
- «أعدو ثلاثة أميال». تصير «أربط حذاء الركض الخاص بي».

الفكرة هنا هي أن تجعل العادة سهلة البدء بقدر الإمكان. فـأي شخص يستطيع التأمل لدقيقة واحدة، أو قراءة صفحة واحدة، أو طي قطعة ملابس واحدة. وكما ناقشنا للتو فإن هذه الاستراتيجية فعالة لأنك بمجرد أن تبدأ في فعل الشيء الصحيح، يكون من الأسهل أن تواصل القيام به. فلا ينبغي أن تشعر بأن العادة الجديدة صعبة للغاية. قد يكون الفعل التالي عليها صعباً، لكن من المفترض في أول دقيقتين أن تكونا سهليتين. إن ما نريده هو «عادة مفاتيحية» تؤدي بك بصورة طبيعية إلى مسار أكثر إنتاجية.

وبإمكانك عادة أن تتوصل إلى العادة المفاتيحية التي ستؤدي بك إلى النتائج المنشودة عن طريق تصنيف أهدافك وفق تدرج يتراوح

من «شديدة السهولة» إلى «شديدة الصعوبة». على سبيل المثال يعد إكمال سباق الماراثون أمراً شديداً الصعوبة، بينما الركض مسافة خمسة كيلومترات أمرٌ صعبٌ، والمشي عشرة عشرة آلاف خطوة أمر متوسط الصعوبة، والمشي عشر دقائق أمر سهل، وانتعال حذاء الركض أمر شديد السهولة. ربما يكون هدفك هو إكمال سباق الماراثون، غير أن عادتك المفتاحية هي انتعال حذاء الركض. وإليك الطريقة التي تتبع بها قاعدة الدقيقتين:

شديد الصعوبة	صعب	متوسط	سهل	شديد السهولة
إكمال سباق الماراثون	العدو مسافة خمسة كيلومترات	المشي عشرة آلاف خطوة	المشي عشر دقائق	انتعال حذاء الركض
تأليف كتاب	كتابة مقال من خمسة آلاف كلمة	كتابة ألف كلمة	كتابة فقرة واحدة	كتابة جملة واحدة
الحصول على درجة الدكتوراه	الحصول على تقدير امتياز في كل المواد	الدراسة لثلاث ساعات	الدراسة لعشرين دقائق	فتح الملاحظات

يرى الناس دائمًا أن من الغريب أن يشعر و بالحماسة من قراءة صفحة واحدة أو التأمل لدقيقة واحدة أو إجراء مكالمة مبيعات واحدة. غير أن المعزى هنا ليس القيام بشيء واحد وحسب، بل إتقان عادة البدء. ففي حقيقة الأمر يجب أنت تترسخ العادة أولاً قبل أن يتم تحسينها. وإذا

عجزت عن تعلم المهارة الأساسية الخاصة بالبدء، فلن يكون ثمة أمل كبير في إتقان التفاصيل الدقيقة. وبدلًا من محاولة هندسة عادة مثالية من الصفر، فلتفعل الشيء البسيط على نحو متواصل. فعليك أن ترسي المعيار قبل أن تقوم بالتحسين.

إذا أتقنت فن البدء، تصير الدقيقتان الأوليان طقسًا يؤدّي في بداية روتين أكبر. ليست هذه محض حيلة لجعل العادات أسهل، وإنما هي في الواقع الطريقة المُثلّى لإتقان مهارة صعبة. فكلما حوتت بداية العملية إلى طقس محدد، يكون من الأرجح أن تدخل في حالة التركيز العميق المطلوبة لفعل أمور عظيمة. فعن طريق تأدية تمارين الإحماء قبل كل تدريب، ستجعل من السهل عليك الوصول إلى ذروة الأداء. وعن طريق اتباع الطقس الإبداعي نفسه، ستجعل من السهل عليك الوصول إلى حالة الإبداع الصعبة. وعن طريق تطوير عملية دائمة لخفض الطاقة، ستجعل من السهل عليك الخلود إلى النوم في وقت مناسب كل ليلة. ربما لا تستطيع أتمتة العملية كلها، لكن يمكنك جعل الفعل الأول منها أوتوماتيكياً. فلتُسْهِلْ عملية البدء وسيأتي الباقي من تلقاء نفسه.

ربما تبدو قاعدة الدقيقتين أشبه بالخدعة في نظر البعض. فأنت تعلم أن الهدف «الحقيقي» هو أن تمارس العادة لأكثر من دقيقتين، لذا ربما يبدو الأمر وكأنك تحاول خداع نفسك. فلا أحد في الحقيقة يطمع إلى قراءة صفحة واحدة أو القيام بتمرينة ضغط واحدة أو فتح الملاحظات وحسب. وإذا كنت تعلم أنها حيلة عقلية، فكيف تقع فيها إدّا؟

إذا شعرت بأن اتباع قاعدة الدقيقتين أمرًا صعباً، جرب ما يلي: انخرط في العادة لمدة دقيقتين ثم توقف. اذهب للركض، لكن عليك

أن توقف بعد مرور دقيقتين. ابدأ التأمل، لكن عليك التوقف بعد دقيقتين. ادرس لغة صعبة، لكن عليك التوقف بعد دقيقتين. إنها ليست استراتيجية للبدء، بل هي استراتيجية للأمر كله. فعادتك يجب ألا تدوم أكثر من مائة وعشرين ثانية فقط.

استخدم أحد القراء هذه الاستراتيجية كي يفقد أكثر من مائة رطل من وزنه. في البداية كان يذهب إلى صالة التدريبات كل يوم، لكنه كان يخبر نفسه أنه غير مسموح له بالبقاء أكثر من خمس دقائق. فكان يذهب إلى صالة التدريبات ويتدرّب لخمس دقائق، ثم يغادر بمجرد انتهاء الوقت. وبعد بضعة أسابيع، نظر حوله وفَكَرَ: «حسناً، أنا آتي إلى هنا دائمًا على أي حال. ربما أبدأ في البقاء لفترة أطول». وبعد بضع سنوات كان قد فقد كل الوزن الإضافي.

يعد تدوين اليوميات مثلاً آخر. إن كل شخص تقريرياً يستطيع الاستفادة من تدوين الأفكار التي تدور في رأسه على الورق، غير أن معظم الناس يتوقفون بعد بضعة أيام أو يتجنّبون الأمر تماماً لأن التدوين يبدو مثل العمل المرهق<sup>(1)</sup>. والسر هنا هو أن تظل دائمًا تحت النقطة التي يتحول فيها الأمر إلى عمل مرهق. وقد غرس غريغ ماكيون، استشاري القيادة من المملكة المتحدة، في نفسه عادة تدوين اليوميات عن طريق الكتابة بقدر أقل مما يريد. فقد كان يتوقف دائمًا عن التدوين قبل أن يبدو الأمر له عملاً مرهقاً. كما كان إرنست هيمنجواي يؤمن

---

(1) صممتْ دورية للعادات خصيصاً كي أجعل عملية التدوين أيسر. وهي تتضمن قسماً «لتدوين سطر واحد كل يوم» تكتب فيه عبارة واحدة فقط عن يومك. يمكنك أن تعرف المزيد عن الأمر على الرابط التالي: [atomichabits.com](http://atomichabits.com) /journal

بصحة نصيحة مشابهة في ما يخص أي نوع من الكتابة، إذ قال: «الطريق الأمثل دائمًا هو التوقف هو حين تسير الكتابة بشكل جيد».

هذه الاستراتيجيات تنجح لسبب آخر أيضًا: وهو أنها تعزز الهوية التي تريد أن تبنيها. فإذا ذهبت إلى صالة التدريبات خمسة أيام متتالية - حتى ولو لمدة دقيقتين وحسب - فأنت بهذا تعزز هويتك الجديدة. أنت لم تعدد قلقاً بشأن الحصول على جسد ممشوق، بل أنت تركز على أن تصير من نوعية الأشخاص الذين لا يفوتون تدريباتهم. وأنت تؤدي أبسط فعل يؤكد نوعية الشخص الذي تريد أن تكونه.

نادرًا ما نفكر في التغيير بهذه الطريقة لأن كل شخص منشغل بالهدف النهائي. غير أن تمرينة ضغط واحدة أفضل من عدم التمرين على الإطلاق، والتدريب على الجيتار لدقيقة واحدة أفضل من عدم التدريب على الإطلاق، والقراءة لدقيقة واحدة أفضل من عدم فتح كتاب على الإطلاق. فالقيام بالشيء بقدر أقل مما تأمل أفضل من عدم القيام به على الإطلاق.

في نقطة ما، بمجرد أن ترسي العادة وتبدأ فيها كل يوم، ستتمكن من دمج قاعدة الدقيقتين مع طريقة نسميها «تشكيل العادات» وذلك حتى تمضي في عادتك نحو الهدف النهائي. ابدأ بإتقان أول دقيقتين من النسخة الأصغر من السلوك. وبعد ذلك تقدم إلى خطوة وسيطة وكرر العملية، بحيث ترکز فقط على أول دقيقتين وتقن هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المستوى التالي عليها. وفي النهاية، ستتشكل لديك العادة التي كنت تأمل في بنائها مع التركيز في الوقت ذاته على الموضع الذي ينبغي أن تظل مركزاً عليه: أول دقيقتين من السلوك.

## أمثلة لتشكيل العادات

العادة	الاستيقاظ مبكراً	أن تصير نباتياً	البدء في التدريب
المرحلة الأولى	ارجع إلى المنزل قبل العاشرة مساءً كل ليلة.	ابدأ في أكل الخضروات مع كل وجبة.	ارتد ملابس التدريب
المرحلة الثانية	أغلق كل الأجهزة (التلفاز، الهاتف، إلخ) قبل العاشرة مساءً كل ليلة.	توقف عن أكل الحيوانات التي تسير على أربع (الأبقار، الخنازير، الحملان، إلخ).	اخرج من باب المنزل (جرب المشي).
المرحلة الثالثة	اخلد إلى الفراش قبل العاشرة مساءً كل ليلة (اقرأ كتاباً، تحدث مع شريكة حياتك).	توقف عن أكل الحيوانات التي تسير على اثنين (الدجاج، الديك الرومي، إلخ).	اذهب إلى صالة التدريبات، وتدرّب لخمس دقائق ثم غادر.
المرحلة الرابعة	أغلق الأنوار قبل العاشرة مساءً.	توقف عن أكل الحيوانات عديمة الأرجل (الأسماك، البطليموس، المحار، إلخ).	تدرّب خمس عشرة دقيقة مرة واحدة أسبوعياً على الأقل.
المرحلة الخامسة	استيقظ في السادسة صباحاً كل يوم.	توقف عن أكل كل المنتجات الحيوانية (البيض، اللبن، الجبن).	تدرّب ثلاثة مرات أسبوعياً.

أي هدف حياتي كبير يمكن تحويله إلى سلوك يتم في دققيتين. أريد أن أعيش حياة صحية وأعيش طويلاً <أريد أن أكون ممشوق القوم> أحتج إلى التدرب <أحتاج إلى ارتداء ملابس التدريب. أريد أن أتمتّ بحياة زوجية سعيدة> أحتج أن أكون شريك حياة جيد <ينبغي أن أفعل شيئاً كل يوم كي أجعل حياة شريكتي أسهل> ينبعي أن أخطط لتجهيز وجة الأسبوع القادم.

يمكنك توظيف قاعدة الدقيقتين كلما وجدت نفسك تعاني في سبيل الالتزام بعادة ما. فهي طريقة بسيطة لجعل عاداتك سهلة.

### ملخص الفصل

- من الممكن إكمال العادات في بضع ثوانٍ، لكنها تواصل التأثير على سلوكك لدقائق أو ساعات تالية.
- الكثير من العادات يحدث في لحظات حاسمة - خيارات تشبه مفترق الطرق - وهي إما ترسّلك في اتجاه يوم منتج أو في اتجاه يوم غير منتج.
- تنص قاعدة الدقيقتين على ما يلي: «حين تبدأ عادة جديدة، ينبغي أن يستغرق القيام بها أقل من دققيتين».
- كلما حولت بداية العملية إلى طقس محدّد، يكون من الأرجح أن تدخل في حالة التركيز العميق المطلوبة لفعل أمور عظيمة.
- عليك أن ترسّي المعيار قبل أن تقوم بالتحسين. فلا يمكنك تحسين عادة غير موجودة.

## كيف تجعل العادات الحسنة حتمية والعادات السيئة مستحيلة؟

في صيف العام 1830 كان فيكتور هوجو يواجه موعداً نهائياً مستحيلاً. فقبل هذا التاريخ باثني عشر شهراً، كان الكاتب الفرنسي قد وعد ناشره بكتاب جديد. لكن بدلاً من أن يعكف على الكتابة، قضى ذلك العام في متابعة مشروعات أخرى، واستضافة الضيوف، وتأجيل عمله. وكان رد فعل الناشر المحبط هو تحديد موعد نهائي يبعد أقل من ستة أشهر. وتعين على هوجو الانتهاء من الكتاب بحلول شهر فبراير/شباط 1831.

وضع هوجو خطة غريبة للقضاء على التسويف. فجمع كل ملابسه وطلب من مساعد له أن يضعها في خزانة كبيرة وأن يغلقها. ولم يكن لديه ما يرتديه إلا شال كبير. ونتيجة لافتقاره إلى الملابس الملائمة للخروج، ظل هوجو في غرفة مكتبه وانهمك في الكتابة خلال خريف وشتاء العام 1830. وفي 14 يناير/كانون الثاني 1831، أي قبل موعد النشر المحدد بأسبوعين، ظهرت رواية أحدب نوتردام للنور<sup>(1)</sup>.

(1) لا تُخفي على المفارقة المتمثلة في مدى تشابه هذه العملية مع العملية التي اتبعتها عند تأليف هذا الكتاب. فرغم أن ناشرى أكثر تسامحاً، وأن خزانة ملابسي ظلت عامرةً بالملابس، فقد شعرت بأنه يجب أن أضع نفسي رهن الإقامة الجبرية كي أنتهي من كتابة المخطوط الأساسي للكتاب.

في بعض الأحيان لا يكون النجاح متعلقاً بجعل العادات الحسنة سهلة بقدر ما يكون متعلقاً بجعل العادات السيئة صعبة. وهذه هي الصورة المعكوسة للقانون الثالث لتغيير السلوك: أجعلها صعبةً. فإذا وجدت نفسك تعاني باستمرار في السير على خططك، حينها يمكنك أن تتحذى بهو جو وتجعل عاداتك السيئة أكثر صعوبة عن طريق صياغة ما سماه علماء النفس «أداة الالتزام».

وأداة الالتزام هي خيار تتخذه في الوقت الحاضر يتحكم في أفعالك في المستقبل. وهي طريقة لتحديد السلوك المستقبلي، وإلزامك بالعادات الحسنة، ومنعك من العادات السيئة. فعندما أبعد هو جو كل ملابسه حتى يستطيع التركيز على كتاباته، كان يخلق بذلك أداة الالتزام الخاصة به<sup>(1)</sup>.

ثمة طرق عديدة لخلق أداة الالتزام. فيمكنك تقليل الإفراط في تناول الطعام بأن تشتري الطعام في عبوات منفردة بدلاً من عبوات بالجملة. ويمكنك أن تطلب وضعك على قوائم المنع في موقع المقامرة على الإنترنت، حتى تمنع نفسك مستقبلاً من المقامرة. وقد سمعت عن رياضيين يتعين عليهم وزن أنفسهم قبل منافسات معينة، وأنهم يتركون محفظتهم في البيت خلال الأسبوع السابق على الوزن حتى لا يقعوا تحت إغراء شراء الطعام السريع.

---

(1) يشار إلى هذا أيضاً باسم «ميثاق يوليسيس» أو «اتفاق يوليسيس»، والمسمى على اسم بطل ملحمة الأوديسة، والذي طلب من بحارته أن يربطوه في صاري السفينة بحيث إنه عندما يسمع الأغاني الساحرة للسireنات يعجز عن توجيه السفينة نحوها وبذا لا تتحطم على الصخور. لقد أدرك يوليسيس منافع تقييد أفعاله المستقبلية بينما يكون عقله في حالته السليمة، بدلاً من الانتظار ورؤيه ما تملئه عليك رغباتك بصورة لحظية.

وفي مثال آخر، اشتري نير إيال، صديقي الخبرير في العادات، مؤقتاً قاطعاً للتيار، ووضعه بين جهاز الرووتر وبين منفذ الكهرباء في بيته. وفي العاشرة من مساء كل ليلة، يفصل المؤقت التيار عن الرووتر. وحين ينقطع الإنترن特 يعلم الجميع أن وقت الخلود إلى الفراش قد حان.

إن أدوات الالتزام مفيدة بأنها تمكّنك من الاستفادة من النّيّات الطيبة قبل أن تسقط ضحية للإغراء. فكلّما أكون بصدّد تقليل السعرات الحرارية في طعامي، أطلب من النادل تقسيم وجبتي ووضع نصفها في عبوة كي آخذها معي، وذلك حتى قبل تقديم الوجبة لي. وإذا انتظرت حتى تأتي الوجبة وقلت لنفسي: «سأتناول نصفها وحسب»، فلن يفلح الأمر مطلقاً.

السر هنا هو تغيير المهمة بحيث يستلزم الإقلاع عن العادة الطيبة مجهوداً أكثر من البدء فيها. وإذا شعرت بالتحفيز كي تكون صاحب قوام ممشوق، خطّط لجلسات اليوغا وادفع ثمنها مقدماً. وإذا كنت تشعر بالحماسة بشأن العمل الذي ت يريد أن تبدأه، ابعث بريداً الكترونياً إلى رائد أعمال تاحترمه ورتب معه مكالمة استشارية. وحين يأتي وقت الفعل، يكون المخرج الوحيد هو إلغاء الاجتماع، وهذا يتطلّب جهداً ويكلف مالاً.

إن أدوات الالتزام تزيد احتمالات فعلك للشيء الصواب في المستقبل عن طريق جعل العادات السيئة صعبة في الحاضر. ومع ذلك، يمكننا فعل ما هو أفضل من ذلك؛ إذ يمكننا جعل العادات الحسنة حتمية، والعادات السيئة مستحيلة.

## كيف تؤتّمت العادة ولا تفكّر فيها مجدداً؟

ولد جون هنري باترسون في دايتون بولاية أوهايو في العام 1844. وقد قضى طفولته وهو يؤدي المهام في مزرعة الأسرة ويعمل في منشة الأخشاب التي يمتلكها والده. وبعد أن ارتاد باترسون الكلية في دارتموث، عاد إلى أوهايو وافتتح متجرّاً المستلزمات التنقيب عن الفحم.

بدت الفرصة جيدة. فلم يكن المتجر يواجه منافسة كبيرة، وكان يتمتع بتيار ثابت من العملاء، غير أنه كان يجد صعوبة في تحقيق الأرباح. حينئذ اكتشف باترسون أن العاملين في المتجر كانوا يسرقونه. في منتصف القرن التاسع عشر كانت السرقة مشكلة شائعة. فقد كانت الإيصالات توضع في أدراج مفتوحة وكان من السهل التغيير فيها أو التخلص منها. لم تكن هناك كاميرات مراقبة لتتبع سلوك العاملين أو برامج حاسوبية لتتبع المعاملات. وما لم تكن مستعداً للوقوف بجوار موظفيك كل دقيقة من اليوم، أو إدارة كل المعاملات بنفسك، كان من العسير منع السرقة.

بينما كان باترسون يتذمّر هذه الورطة، صادف إعلاناً عن اختراع جديد يدعى ماكينة نقد ريتني المبنية ضد السرقة. كانت هذه الماكينة، التي صممها ابن دايتون جيمس ريتني، أول ماكينة نقد من نوعها. وقد كانت الماكينة تتعلق على النقود والإيصالات الموضوعة داخلها بعد كل معاملة. اشتري باترسون ماكينتين مقابل خمسين دولاراً للواحدة. وبين عشية وضحاها اختفت السرقة في متجره. وخلال الشهور الستة التالية، لم يعد متجر باترسون يخسر المال وإنما حقق أرباحاً بلغت خمسة آلاف دولار؛ أي ما يعادل أكثر من مائة ألف دولار بأسعار اليوم. انبهر باترسون بماكينة النقود إلى درجة أنه غير مجال عمله. فاشترى حقوق اختراع ريتني وافتتح شركة ماكينات النقد الوطنية. وبعد عشر سنوات كان يعمل في الشركة أكثر من ألف موظف، وكانت في طريقها لأن تصبح واحدة من أنجح الشركات في وقتها.

إن الطريقة المُثلّى للتخلص من عادة سيئة هي أن تجعل القيام بها أمراً عديم الجدوى. فعليك بزيادة الصعوبات بحيث لا يصير خيار فعل العادة متاحاً من الأساس. إن عقريّة ماكينة النقد تمثّل في أنها

قامت بأتمتة السلوك الأخلاقي عن طريق جعل السرقة مستحيلة التنفيذ تقريباً. وبدلًا من محاولة تغيير الموظفين، فإنها جعلت السلوك المفضل أوتوماتيكياً.

بعض الأفعال - مثل تركيب ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية - تؤتي ثمارها مراراً وتكراراً. وهذه الأفعال التي تؤدي مرّة واحدة تتطلب جهداً بسيطاً في البداية، غير أنها تعود بقيمة متزايدة مع مرور الوقت. كم أنهر من فكرة أن الخيار الواحد يمكن أن يعود بالفائدة مراراً وتكراراً، وقد استطاعت آراء قرائي حول أفعالهم المفضلة التي تؤدي لمرة واحدة والتي تنتج عنها عادات طويلة المدى. ويعرض الجدول التالي بعضًا من أكثر الإجابات شيوعاً.

أراهن أنه لو قام أي شخص عادي بتنفيذ نصف الأفعال الواردة في هذه القائمة - حتى لو لم يفكّر كثيراً في العادات المرتبطة بها - فسيجد نفسه على الغالب يعيش حياة أفضل بعد عام من الآن. فهذه الخيارات التي تؤدي لمرة واحدة تمثل طریقاً مباشراً لتوظيف القانون الثالث لتغيير السلوك. وهي سهلٌ عليك الحصول على نوم أفضل، وتناول طعام صحي، وأن تكون أكثر إنتاجية، وأن تدخر المال، وأن تعيش حياة أفضل عموماً.

### أفعال تؤدي لمرة واحدة وترسخ العادات الحسنة

السعادة	الغذاء
اقتنِ كلبًا.	اشترِ مرشحاً لتنقية مياه الشرب.
انتقل إلى منطقة تتسم بالولد وأكثر اجتماعية.	استخدم أطباقاً أصغر لتقليل استهلاكك من السعرات الحرارية.

الصحة العامة	النوم
احصل على التطعيمات واللقاحات.	اشتري حاشية فراش جيدة.
اشتري حذاءً جيداً لتجنب آلام الظهر.	اشتري ستائر ثقيلة.
اشتري مقعداً داعماً أو مكتباً تعمل عليه بينما تقف.	أخرج التلفاز من غرفة النوم.
الشؤون المالية	الإنتاجية
انضم إلى خطة ادخار أوتوماتيكية.	قم بوقف اشتراكك في رسائل البريد الإلكتروني.
قم بدفع الفواتير أوتوماتيكياً.	أغلق الإشعارات والتنبيهات الخاصة بالمحادثات الجماعية.
قم بإلغاء اشتراكك في خدمات التلفاز المدفوع.	حول هاتفك إلى وضعية الصمت.
اطلب من مقدمي الخدمات خفض فواتيرهم.	استخدم مرشحات البريد الإلكتروني كي تنظم صندوق الوارد.
	قم بمسح الألعاب وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي من هاتفك.

بطبيعة الحال ثمة طرق عدّة لأتمّة العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة، وتتضمن هذه الطرق في المعتاد استخدام التكنولوجيا بحيث تعمل في صالحك. إن بمقدور التكنولوجيا أن تحول الأفعال التي كانت في ما سبق صعبة ومزعجة ومعقدة إلى سلوكيات سهلة وغير مؤلمة وبسيطة. فهي الطريقة الأكثر فعالية وموثوقية لضمان حدوث السلوك الصحيح.

وهذا مفيد على الخصوص في السلوكيات التي تحدث بصورة

متباعدة بحيث يصعب أن تصير اعتيادية. فالأشياء التي تقوم بها شهرئياً أو سنوياً - مثل موازنة حافظتك الاستثمارية - لا تتكرر بوتيرة كافية بحيث تصير عادة، ولهذا يمكن الاستفادة منها عبر التكنولوجيا التي «تذكرة» القيام بها من أجلك.

ومن الأمثلة الأخرى ما يلي:

- الطب: من الممكن إعادة صرف الروشتات أو توماتيكياً.
- الشؤون المالية الشخصية: يستطيع الموظفون الادخار للتقاعد عن طريق الخصم الآوتوماتيكي من الأجر.
- الطهو: يمكن استخدام خدمات توصيل الوجبات في تسوق البقالة.
- الإنتاجية: يمكن تقليل أو منع تصفّح وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق حاجب للمواقع.

وحيث تقوم بأتمة أكبر قدر ممكن من حياتك، ستتمكن من بذل جهدك في المهام التي لا تستطيع الماكينات حالياً القيام بها. فكل عادة نضعها تحت سلطة التكنولوجيا تحرر وقتاً وطاقة يمكن توجيههما إلى المرحلة التالية من النمو. وكما كتب الرياضي والفيلسوف ألفريد نورث وايتميد فإن «الحضارة تقدم عن طريق التوسيع في العمليات التي نستطيع تأديتها من دون التفكير فيها».

بالطبع، من الممكن أن تصير قوة التكنولوجيا نعمة علينا كذلك. فقد صارت المشاهدة المتواصلة شيئاً معتاداً لأنه صار عليك بذل جهد إضافي كي توقف عن النظر إلى الشاشة مقارنة بمواصلة المشاهدة. وبدلًا من الضغط على زر كي تنتقل إلى الحلقة التالية، تقوم تفليكس ويوتيوب بعرضها بشكل آوتوماتيكي. وكل ما عليك فعله هو إبقاء عينيك مفتوحتين وحسب.

تخلق التكنولوجيا مستوىً من الراحة يمكّنك من إشباع أثفه رغباتك وأهوائك. فعند الشعور بأقل بادرة من الجوع، يمكنك أن تطلب الطعام بحيث يصل إلى باب منزلك. وعند الشعور بأقل بادرة من الملل، تهيم في العالم الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي. فعندما يصير الجهد المطلوب لإشباع رغباتك معدوماً بشكل فعلي، يمكنك أن تجد نفسك وقد انزلقت في النزوات التي تنشأ بصورة لحظية. والجانب السلبي للأتمة هو أننا قد نجد أنفسنا ننتقل من مهمة سهلة إلى أخرى من دون إفساح الوقت للعمل الأصعب لكن الأكثر إشباعاً في النهاية.

كثيراً ما أجد نفسي منجذباً إلى وسائل التواصل الاجتماعي خلال أي وقت تنخفض فيه إنتاجيتي. فإذا شعرت بالملل ولو لجزء من الثانية، أمسك بهااتفني على الفور. من السهل التغاضي عن هذه المشتتات البسيطة بوصفها تدرج تحت بند «أخذ استراحة»، لكن مع مرور الوقت من الممكن أن تراكم وتصير مشكلة خطيرة. فالإنهاك المتواصل الناجم عن «قضاء دقيقة أخرى» يمكن أن يمنعني من القيام بأي شيء ذي أهمية. (لستُ الوحيد في هذا الأمر. فالشخص العادي يقضي أكثر من ساعتين يومياً على وسائل التواصل الاجتماعي. ترى، ما الذي يمكنك فعله بستمائة ساعة إضافية كل عام؟)

خلال العام الذي أَلْفَتُ فيه هذا الكتاب، جربت استراتيجية جديدة لإدارة وقتي. ففي بداية كل أسبوع عمل، كانت مساعدتي تغير كلمات المرور الخاصة بكل حسابات التواصل الاجتماعي الخاصة بي، بحيث لا أستطيع استخدامها من أي جهاز من الأجهزة. وطوال الأسبوع كنت أعمل من دون أي مشتتات. وفي نهاية أسبوع العمل، كانت ترسل لي كلمات المرور الجديدة، وبذا يكون لدى عطلة نهاية الأسبوع كلها أستمتع فيها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وفي صيحة أول

أيام العمل تغيير كلمات المرور مجدداً. (إذا لم يكن لديك مساعدة، اطلب من صديق أو أحد أفراد الأسرة أن يغيّر كل منكما كلمة المرور الخاصة بالأخر كل أسبوع).

من أكبر المفاجآت كانت السرعة التي تأقلمت بها مع الأمر. ففي خلال الأسبوع الأول من ابتعادي عن وسائل التواصل الاجتماعي، أدركتُ أنني لا أحتاج إلى تفتقدها بالكثرة التي كنت أتفقدها بها، وبالتأكيد لم أكن بحاجة لفعل ذلك كل يوم. وقد صار الأمر سهلاً للغاية إلى أنه صار السلوك الطبيعي. وبمجرد أن صارت العادة السيئة مستحبة، اكتشفتُ أنني في الحقيقة أمتلك التحفيز اللازم للعمل على مهامً أكثر أهمية. وبعد أن أزلت مصدر الإغراء من البيئة، صار من الأسهل أن أركّز على العادات الصحيحة.

حين تعمل الأتمة في صالحك فإن بوسعها أن تجعل عاداتك الحسنة حتمية، وعاداتك السيئة مستحبة. وهي الطريقة القصوى لمنع نفسه من السلوكيات المستقبلية، بدلاً من الاعتماد فقط على قوة الإرادة حين تأتي اللحظة المنشودة. وعن طريق استخدام أدوات الالتزام، والقرارات الاستراتيجية التي تُتَّخَذ مرة واحدة، والتكنولوجيا، ستتمكن من خلق بيئة تنسم بالحتمية، مساحة لا تكون فيها العادات الحسنة مجرد نتيجة تأمل بها وإنما نتيجة مضمونة بشكل تام تقريباً.

## ملخص الفصل

- عكس القانون الثالث لتغيير السلوك هو: اجعلها صعبةً.
- أدلة الالتزام هي خيار تتخذه في الحاضر يتحكم في أفعالك في المستقبل.
- الطريقة المُثلى لمنع أي سلوك مستقبلي هي أتمة عاداتك.

- الخيارات التي تُتَّخَذ لمرة واحدة - مثل شراء حاشية فراش جديدة، أو الالتزام بخطبة إدخار - هي أفعال منفردة تقوم بأتمتها عاداتك المستقبلية وتجلب له فوائد متزايدة مع الوقت.
- يعد استخدام التكنولوجيا في أتمتها عاداتك هو الطريقة الأكثر فعالية وموثوقة لضمان حدوث السلوك الصحيح.

### كيف تغرس عادةً حسنةً؟

اجعلها واضحةً	القانون الأول
1 - املاً بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعياً بها.	
2 - استخدم نِيَّات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».	
3 - استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».	
4 - صمم بيتك. اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة ومرئية.	
اجعلها جذابةً	القانون الثاني
1 - استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعل تريده إلى فعل آخر أنت بحاجة إلى القيام به.	
2 - انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوك المنشود هو السلوك الطبيعي.	
3 - اصنع طقساً للتحفيز. افعل شيئاً تستمع في القيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.	

اجعلها سهلةً	القانون الثالث
1 - قلل الصعوبات. قلل عدد الخطوات بينك وبين العادات الحسنة.	
2 - جهز البيئة المحيطة. جهز بيئتك كي تجعل الأفعال المستقبلية أسهل.	
3 - أحسن التعامل مع اللحظات الخامسة. اتخاذ خيارات بسيطة صحيحة تكون لها تأثيرات عظيمة.	
4 - استخدم قاعدة الدقيقتين. اخترل عاداتك بحيث يكون من الممكن فعلها في دقيقتين أو أقل.	
5 - قم بأئمة عاداتك. استثمر في التكنولوجيا والأشياء التي تُشتري لمرة واحدة كي تحسن سلوكك المستقبلي.	
اجعلها مشبعةً	القانون الرابع

### كيف تتخلص من عادة سيئة؟

اجعلها خفيةً	عكس القانون الأول
1 - قلل التعرض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.	
اجعلها غير جذابةً	عكس القانون الثاني
2 - أعد صياغة عقليتك. قم بإبراز منافع تجنب عاداتك السيئة.	
اجعلها صعبةً	عكس القانون الثالث
3 - قم بزيادة الصعوبات. زد عدد الخطوات بينك وبين العادات السيئة.	

3 - 7 استخدم أدوات الالتزام. قيد خياراتك المستقبلية واقصرها على الخيارات التي تقييدك.	
اجعلها غير مشبعة	عكس القانون الرابع

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

*[atomichabits.com/cheatsheet](http://atomichabits.com/cheatsheet)*

القانون الرابع  
اجعلها مشبعةً

## القاعدة الرئيسية للتغيير السلوك

في أواخر تسعينيات القرن العشرين، غادر موظف رعاية صحية يدعى ستيفن لوبي بلدته أوماها، بولاية نبراسكا، واشترى تذكرة ذهاب فقط إلى كراتشي بباكستان.

كانت كراتشي واحدة من أكثر مدن العالم اكتظاظاً بالسكان. وفي العام 1998 كان يعيش فيها أكثر من تسعة ملايين شخص. وقد كانت كراتشي المركز الاقتصادي لباكستان ومركزاً للنقل والمواصلات، إذ كانت تضم أكثر المطارات والموانئ ازدحاماً في المنطقة. وفي الجزء التجاري من المدينة باستطاعتك العثور على كل السمات الحضرية المعتادة والشوارع الصاخبة في قلب المدينة. غير أن كراتشي كانت أيضاً واحدة من أقل مدن العالم قابلية للعيش.

فأكثر من 60 بالمائة من سكان كراتشي كانوا يعيشون في أحياط فقيرة وأماكن مأهولة بوضع اليد. وكانت هذه الأحياء الفقيرة مكتظة بمنازل مؤقتة مصنوعة من الألواح القديمة والأحجار وغير ذلك من المواد المهملة. لم يكن ثمة نظام لتصريف المخلفات، ولا شبكة كهرباء، ولا إمداد بالمياه النظيفة. وحين تكون الشوارع جافة فإنها تكون عامرة بالغبار والقمامنة، وحين تكون مبللة فإنها تتحول إلى بركة موحلة من المخلفات. كانت مستعمرات البعوض تعيش في برك المياه الآسنة، وكان الأطفال يلعبون وسط القمامنة.

أدت الظروف غير الصحية إلى انتشار العلل والأمراض. وتسبّبت مصادر المياه الملوثة في تفشي الإسهال والقيء والآلام البطن. وكان نحو ثلث الأطفال الذين يعيشون هناك يعانون من سوء التغذية. وفي ظل احتشاد عدد كبير من الأشخاص في مساحة محدودة، كانت العدوى الفيروسية والبكتيرية تنتشر بسرعة. وكانت هذه الأزمة الصحية العامة هي ما جعلت ستيفن لوبي يذهب إلى باكستان.

فقد أدرك لوبي وفريقه أنه في مثل هذه البيئة ذات الظروف الصحية السيئة، من الممكن لعادة بسيطة مثل غسل الأيدي أن تحدث فارقاً حقيقياً في صحة السكان. غير أنهم اكتشفوا سريعاً أن الناس هناك كانوا يعون بالفعل أهمية غسل الأيدي.

لكن رغم هذه المعرفة فإن الكثير من السكان كانوا يغسلون أيديهم بطريقة عشوائية. فبعض الناس يضع اليدين تحت الماء بسرعة، وبعضاً منهم الآخر كان يغسل يداً واحدة وحسب، وكثير منهم كانوا ينسون غسل أيديهم قبل إعداد الطعام. كان الجميع يقولون إن غسل الأيدي مهم، لكن قلة منهم فقط كانوا يتخذونه عادةً لهم. لم تكن المشكلة مشكلة معرفة، وإنما كانت مشكلة مواطنة.

وقد أخبرني لوبي: «في باكستان، كان الصابون الواقي نوعاً فاخراً من الصابون. وقد ذكر المشاركون في الدراسة كيف أنهم أحبوه». كان الصابون ينبع رغوة غنية، وكان الناس قادرين على تغطية أيديهم برغوة الصابون بسهولة. كما كانت رائحته رائعة. وعلى الفور، صار غسل الأيدي عملية أكثر إمتاعاً.

ويقول لوبي: «أرى أن الهدف من الدعوة إلى غسل الأيدي ليس تغيير السلوك، وإنما تبني العادة. فمن الأسهل كثيراً على الناس أن يتقبلوا مُنتجاً يقدم إشارات شعورية إيجابية قوية، كما في معجون

الأسنان بطعم النعناع مثلاً، مقارنة بتبني عادة لا تقدم إحساساً ممتعًا، مثل تنظيف الأسنان بالخيط. وقد تحدث فريق التسويق في شركة بروكتر آند جامبل عن محاولة خلق تجربة غسل الأيدي تجربة إيجابية». وفي غضون شهور، رأى الباحثون تحولًا سريعاً في صحة الأطفال في المنطقة؛ إذ انخفضت الإصابة بالإسهال بنسبة 52 بالمائة، والالتهاب الرئوي بنسبة 48 بالمائة، والقوباء، وهي عدوى جلدية بكثيرية، بنسبة 35 بالمائة.

بل وكانت التأثيرات طويلة الأمد أفضل من ذلك. وقد أخبرني لوببي: «لقد عُدنا إلى بعض المنازل في كراتشي بعد ست سنوات، وقد وجدنا أن نسبة 95 بالمائة من الأشخاص الذين مُنحوا الصابون مجاناً وشُجّعوا على غسل أيديهم صاروا يمتلكون في منازلهم أماكن لغسل الأيدي بالصابون والماء حين عاود فريق الدراسة زيارتهم... لم نمنح أي صابون لهذه المجموعة لأكثر من خمس سنوات، لكن خلال فترة التجربة صار أفرادها معتادين على غسل أيديهم، إلى درجة أنهم حافظوا على الممارسة». كان ذلك مثالاً قوياً على القانون الرابع الأخير لتغيير السلوك: أجعلها مُشبعة.

فمن الأرجح أن نكرر سلوكياتنا حين تكون التجربة مُشبعة. وهذا أمر منطقي تماماً. فمشاعر المتعة - حتى المشاعر البسيطة مثل غسل الأيدي بصابون رائحته طيبة ورغوته غنية - هي إشارات تقول للدماغ: «هذا شعور طيب. افعل هذا مجدداً، في المرة التالية». فالمتعة تعلم الدماغ أن ثمة سلوكاً ما يستحق التذكر والتكرار.

خذ مثلاً قصة اللبان. كان اللبان يباع تجاريًا منذ القرن التاسع عشر، غير أنه لم يتحول إلى عادة عالمية إلا بعد إطلاق ليان ريجلي في العام 1891. كانت الأنواع السابقة من اللبان تصنع من راتنج عديم الطعم،

وكان يُمضَغَ جيداً في الفم لكن لم يكن له مذاق. وقد أحدث ريجلي ثورة في صناعة اللبان عن طريق إضافة نكهات مثل النعناع والفاكهة الطازجة، وهو ما جعل المنتج ذا نكهة وممتعًا. بعد ذلك تقدّم أصحاب هذه الماركة خطوة أخرى وبدأوا الترويج للبان بوصفه الطريق إلى فم نظيف. وكانت الإعلانات تخبر القراء أن عليهم «تجديد الطعم».

تسبب النكهات اللذيدة وشعور الفم النظيف في التعزيز الفوري للمنتج وجعلته مُشبعًا عند الاستخدام. ارتفع الاستهلاك حتى عنان السماء، وصارت شركة ريجلي أكبر شركة لتصنيع اللبان في العالم.

كان لمعجون الأسنان قصة شبيهة؛ إذ حَقَّ المُصَنَّعون نجاحاً كبيراً حين أضافوا نكهات مثل النعناع والقرفة إلى منتجاتهم. لم تعمل هذه النكهات على تحسين فاعلية معجون الأسنان، لكنها ببساطة خلقت إحساس «الفم النظيف» وجعلت تجربة غسل الأسنان بالفرشاة والمعجون أكثر إمتاعاً. وقد توقفت زوجتي عن استخدام معجون أسنان سنسوداين لأنها لم تكن تحب الطعم الذي يخلفه في فمها، وتحولت إلى نوع آخر فيه نكهة نعناع أقوى، منها تجربة أكثر إشباعاً. وعلى العكس، إذا لم تكن التجربة مشبعة، فلن يكون لدينا أسباب تدعونا إلى تكرارها. وفي خلال أبحاثي صادفتني قصة امرأة لها قريب نرجسي يثير جنونها. وفي محاولة منها لقضاء وقت أقل مع هذا الشخص المزهو بذاته، بدأت في التصرف بشكل بليد وممل في حضوره. وبعد بضع مرات بدأ هذا الشخص في تجنبها لأنه وجدها غير مثيرة للاهتمام.

هذه القصص أدلة على القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك، وهي: نحن نكرر السلوك الذي نُكَافِأُ عليه، ونتجنب السلوك الذي نُعَاقَب عليه. وأنت تعلم ما ستفعله في المستقبل استناداً إلى ما كُوْفِيْتُ عليه

(أو عُوقِبْتُ عليه) في الماضي. فالمشاعر الإيجابية تنمّي العادات، والمشاعر السلبية تدمرها.

إن القوانين الثلاثة الأولى لتعزيز السلوك - أجعلها واضحة، أجعلها جذابة، أجعلها سهلة - تزيد احتمالات حدوث السلوك هذه المرة. أما القانون الرابع لتعزيز السلوك - أجعلها مشبعة - فيزيد احتمالات تكرار السلوك في المرة القادمة. وهو بهذا يكمل حلقة العادات.

لكن، ثمة شيء يجب الانتباه إليه، وهو أننا لا نبحث وحسب عن أي نوع من الإشباع، بل نحن نبحث عن الإشباع الفوري.

### التعارض بين المكافآت الفورية والمُؤجلة

تخيل أنك حيوان تجوب سهول أفريقيا؛ زرافه أو فيل أو أسد. في جميع الأوقات يكون لقراراتك تأثير فوري. فأنت تفكّر على الدوام بشأن ما ستأكله، أو المكان الذي ست quam فيه، أو كيفية تجنب أحد المفترسين. وأنت تُركِّز على الدوام على الحاضر، أو على المستقبل القريب للغاية. وأنت بهذا تعيش في ما يسميه العلماء «بيئة العائد الفوري» لأن أفعالك تقدم نتائج واضحة وفورية.

الآن عد إلى ذاتك البشرية. في مجتمعنا الحديث، كثير من الخيارات التي تتّخذها اليوم لن تفيدك على الفور. فإذا أحسنت أداء عملك، ستحصل على راتبك بعد بضعة أسابيع. وإذا تدرّبت اليوم، ربما لن تشير بدينًا في العام القادم. وإذا ادخرت المال الآن، ربما سيكون معك ما يكفي من المال للتقاعد بعد عقود من الآن. فأنت تعيش في ما يسميه العلماء «بيئة العائد المُؤجل» لأن من الممكّن أن تعمل لسنوات قبل أن تقدم أفعالك العائد المنشود.

إن الدماغ البشري لم يتطّور كي يتكيّف مع الحياة في بيئة العائد

المؤجل. يصل عمر أقدم بقايا البشر الحديث، المعروف باسم «الإنسان العاقل»، إلى مائتي ألف عام تقريباً. وقد كان هذا النوع هو أول البشر الذين يمتلكون أدمغة شبيهة بأدمغتنا. وعلى وجه التحديد، كانت القشرة الجديدة - أحدث أجزاء الدماغ والمنطقة المسئولة عن الوظائف العليا، مثل اللغة - لها الحجم ذاته تقريباً منذ مائتي ألف عام كما هي اليوم. إذاً يمتلك البشر العتاد المادي نفسه الذي امتلكه أسلافهم في العصر الحجري القديم.

مؤخراً وبحسب - خلال الخمسمائة عام الأخيرة أو نحو ذلك - تحول المجتمع بالأساس إلى بيئه ذات عائد مؤجل<sup>(1)</sup>. ومقارنة بعمر الدماغ، يعد المجتمع الحديث جديداً للغاية. وفي المائة عام الأخيرة أو نحو ذلك، شهدنا ظهور السيارات والطائرات والتلفاز والحواسيب الشخصية والإنترنت والهواتف الذكية والمطربين أمثال بيونسيه.

كان أسلافنا، شأن غيرهم من الحيوانات الأخرى في السافانا الأفريقية، يمضون أيامهم في الاستجابة للتهديدات الخطيرة، وتأمين الوجبة التالية، والاحتماء من العواصف. وكان من المنطقي والمعقول إيلاء قيمة كبيرة إلى الإشبع الفوري. فقد كان المستقبل البعيد أمراً لا يشغلهم. وبعد آلاف الأجيال التي عاشت في بيئه عائد فوري، تطورت عقولنا كي تفضل العوائد السريعة على العوائد الطويلة الأمد.

يشير علماء الاقتصاد السلوكي إلى هذا الميل باسم «عدم الاتساق

---

(1) يبدأ التحول إلى بيئه العائد المؤجل على الأرجح مع اختراع الزراعة منذ عشرةآلاف سنة، حين بدأ المزارعون في زراعة المحاصيل متوقعين حصدتها بعد ذلك بشهور. ومع ذلك فلم تعد حياتنا عامرة بالخيارات ذات العائد المؤجل إلا في القرون الأخيرة: كالتحفيظ للحياة المهنية، والتحفيظ للتقاعد، والتحفيظ للإجازات، وكل شيء آخر يشغل خانات التقويم.

الزمني»، ويعني أن الطريقة التي تقيّم بها أدمغتنا المكافآت لا تكون متسقة مع الوقت<sup>(1)</sup>. فأنت تولي الحاضر قيمة أكبر مما تولي المستقبل. في المعتاد يفينا هذا الميل فائدة كبيرة. فالكافأة الأكيدة الآن قيمتها في المعتاد أكبر من المكافأة المحتملة في المستقبل. لكن في بعض الأحيان يتسبّب انحيازنا إلى الإشباع الفوري في بعض المشكلات.

لماذا يدخل أحدهم رغم معرفته بأن ذلك يزيد من مخاطر الإصابة بسرطان الرئة؟ لماذا يفرط أحدهم في تناول الطعام رغم معرفته بأن ذلك يزيد من خطر الإصابة بالسمنة؟ لماذا يمارس أحدهم الجنس غير الآمن رغم معرفته بأن ذلك يزيد من خطر الإصابة بالأمراض المنقولة جنسياً؟ بمجرد أن نفهم الكيفية التي يحدّد بها الدماغ أولويات المكافآت، تصير الإجابة واضحة: فتبعات العادات السيئة مؤجلة بينما المكافآت فورية. فربما يقتلك التدخين بعد عشر سنوات، غير أنه يقلّل التوتر ويشبع توقّك إلى النيكوتين الآن. والإفراط في تناول الطعام مضر على المدى البعيد، غير أنه ممتع في الوقت الحالي. والجنس، الآمن وغير الآمن، يمنحك المتعة على الفور، بينما لن تظهر الأمراض والعدوى إلا بعد أيام أو أسبوع أو حتى سنوات.

إن كل عادة تثمر نتائج متعدّدة مع مرور الوقت. وبكل أسف فإن هذه النتائج تكون غير متسقة عادة. ففي حالة العادات السيئة، تكون النتائج الفورية جيدة عادة، بينما النتائج النهائية سيئة. وفي حالة العادات الحسنة، العكس هو الصحيح؛ فتكون النتيجة الفورية غير ممتعة بينما النتيجة النهائية جيدة. وقد شرح الاقتصادي الفرنسي فرديريك باستيا هذه المشكلة بوضوح حين كتب: «بشكل دائم تقريباً، عندما تكون

---

(1) يشار أيضاً إلى عدم الاتساق الزمني باسم «الجسم المغالٰي».

النتيجة الفورية ممتعة، تكون التبعات اللاحقة كارثية، والعكس بالعكس... وعادة، كلما كانت الشمرة الأولى لإحدى العادات حلوة المذاق، تكون الشمار اللاحقة مُرّة».

عبارة أخرى، إنك تدفع تكلفة عاداتك الحسنة في الحاضر، بينما تدفع تكلفة عاداتك السيئة في المستقبل.

إن ميل الدماغ إلى إيلاء الأهمية إلى اللحظة الحالية يعني أنك لا تستطيع الاعتماد على النتائج الحسنة. فعندما تضع خطة - كي تفقد الوزن أو تؤلف كتاباً أو تتعلم لغة - فأنت في الحقيقة تضع خطة لذاتك المستقبلية. وحين تتصور ما تريد أن تكون عليه حياتك، يكون من السهل أن ترى القيمة في الأفعال المفيدة على المدى البعيد. كلنا نريد حياة أفضل لذواتنا المستقبلية، ومع ذلك حين تحل لحظة القرار، عادة ما يفوز الإشاع الفوري. فأنت لم تعد تتخذ القرار لذاتك المستقبلية، التي تحلم بأن تكون ذات قوام ممشوق أو أغنى أو أسعد، وإنما تتخذ القرار لذاتك الحالية، التي تريد الشعور بالشبع والتدليل والترفيه. وكقاعدة عامة، كلما جلب لك الفعل متعة فورية، زاد المقدار الذي يجب أن تشـكـكـ به في ما إذا كان يتـسـقـ مع أهدافك طـوـيـلةـ المـدىـ<sup>(1)</sup>. وفي ضوء فهمـناـ الـأـوـفـيـ لـمـاـ يـجـعـلـ أـدـمـعـنـاـ تـكـرـرـ بـعـضـ السـلـوكـيـاتـ

---

(1) يمكن لهذا أن يفسد عملية اتخاذ القرار أيضاً. فالدماغ يبالغ في تقدير خطر أي شيء يبدو كتهديد فوري لكن ليس له احتمالية فعلية في الحدوث: أن تتحطم طائرتك في مطب هواي، أو أن يقتحم لص منزلك وأنت وحده، أو أن يفجر إرهابيون الحافلة التي تستقلها. في الوقت ذاته فهو يقلل من أهمية التهديدات التي تبدو بعيدة، لكنها مرجحة الحدوث بقوة: تراكم الدهون الناتج عن تناول الطعام غير الصحي، التحلل التدريجي لعضلاتك الناتج عن الجلوس إلى مكتبك، التسلل البطيء للغوضى حين توقف عن التنظيم والتنظيف.

وتتجنب البعض الآخر، دعنا نحدّث القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك لتكون كما يلي: السلوك الذي يكافأ فورياً يتم تكراره، والسلوك الذي يُعاقب فورياً يجري تجنبه.

يكشف تفضيلنا للإشباع الفوري عن حقيقة مهمة بشأن النجاح، وهي أنه بحكم تركيب أدمنتنا، معظم الناس يمضون يومهم كله في مطاردة الإشباع الفوري. فالطريق غير المطروق هو طريق الإشباع المؤجل. وإذا كنت مستعداً لانتظار المكافأة، ستواجه منافسة أقل وستحصل عادة على عائد أكبر. وكما يذهب القول المعروف فإن الميل الأخير هو الأقل ازدحاماً.

وهذا تحديداً ما بيّنته الأبحاث. فالأشخاص الذين يجيدون تأجيل الإشباع درجاتهم الدراسية أعلى، ومعدلات وقوعهم في الإدمان أقل، واحتمالات إصابتهم بالسمنة أدنى، واستجابتهم للتغذية أفضل، ومهاراتهم الاجتماعية أعلى. وقد رأينا جميعاً ذلك وهو يحدث في حياتنا. فإذا أرجأت مشاهدة التلفاز وقمت بعمل واجبك المدرسي، ستتعلم المزيد عموماً وتحصل على تقديرات أعلى. وإذا لم تشر الحلوى ورقات البطاطس من المتجر، ستتناول طعاماً صحيحاً حين تصل إلى المنزل. ففي مرحلة ما، يتطلب النجاح في كل مجال تقريرياً منك أن تتجاهل مكافأة فورية لصالح مكافأة أخرى مؤجلة.

لكن ها هي المشكلة: إن غالبية الناس يعرفون أن تأجيل الإشباع هو النهج الحصيف. وهم يريدون حصد منافع العادات الحسنة: الحصول على جسد صحيح، والعمل بإنتاجية أكبر، وتحقيق السلام الداخلي. غير أن هذه النتائج نادراً ما تكون حاضرة في الذهن في اللحظات الحاسمة. لكن من حسن الحظ أن ثمة طريقة لتدريب نفسك على تأجيل الإشباع، لكنك بحاجة إلى العمل على نحو يتفق مع الطبيعة

البشرية، وليس ضدها. وأفضل طريقة لعمل ذلك هو إضافة القليل من المتعة الفورية إلى العادات التي لها نتائج إيجابية على المدى البعيد، وإضافة القليل من الألم الفوري للعادات التي لن تكون لها مثل هذه النتائج.

## كيف تُسْخِرُ الإشباع الفوري لمصلحتك؟

العنصر المحوري في جعل العادة تستمر معك هو الشعور بالنجاح؛ حتى ولو بصورة بسيطة. فشعور النجاح يعد إشارة بأن عادتك قد أثمرت وأن هذا العمل يستحق الجهد المبذول فيه.

في عالم مثالي، تكون مكافأة العادة الحسنة هي العادة نفسها. لكن في العالم الواقعي، تبدو العادات الحسنة قيمة فقط حين تقدم لك شيئاً نافعاً. في البداية، يكون الأمر أشبه بتضحيه. فأنت تذهب إلى صالة التدريبات بضع مرات، لكنك لست أقوى أو أرشق أو أسرع، على الأقل بأي مستوى ملحوظ. فقط بعدها بشهور يصير من الأسهل أن تتدرب من أجل التدريب ذاته، وذلك بعد أن تكون قد فقدت بضعة أرطال أو صارت ذراعاك أقوى. ففي البداية تكون بحاجة إلى سبب يجعلك تواكب على المسار الصحيح. لهذا السبب تكون المكافآت الفورية شيئاً أساسياً؛ فهي تجعلك متھمساً في الوقت الذي تراكم فيه المكافآت المؤجلة في الخلفية.

ما نتحدث عنه تحديداً هنا - عند مناقشة المكافآت الفورية - هو نهاية السلوك. فنهاية أي سلوك مهمة لأننا نميل إلى تذكرها أكثر من أي مرحلة أخرى. وأنت تريد نهاية عادتك أن تكون مشبعة، وأفضل سبيل لتحقيق ذلك هو استخدام «التعزيز»، الذي يشير إلى عملية استخدام مكافأة فورية من أجل زيادة معدل حدوث السلوك. إن تكديس

العادات، الذي ناقشناه في الفصل الخامس، يربط عادتك بإشارة معينة، وهو يجعل من الواضح لك متى تبدأ. أما التعزيز فيربط عادتك بمكافأة فورية، وهو ما يجعل الانتهاء من العادة شيئاً ممتعاً.

ومن الممكن أن يكون التعزيز الفوري مفيداً للغاية عند التعامل مع العادات التي نريد تجنبها، وهي السلوكيات التي نريد التوقف عن ممارستها. فقد يكون من الصعب الالتزام بعادات مثل «لا مشتريات تافهة»، أو «لا كحوليات هذا الشهر» لأنه لا شيء يحدث حين توقف عن احتساء الكحوليات، أو تمتنع عن شراء ذلك الزوج من الأحذية. ومن العسير أن تشعر بالرضا إذا لم يكن هناك فعل في المقام الأول. فكل ما تفعله هو مقاومة الإغراء، وهذا ليس مسبباً في شيء.

يتمثل أحد الحلول في قلب هذا الموقف رأساً على عقب. فأنت ت يريد أن تجعل فعل التجنب مرئياً. افتح حساب توفير وسمه ما شئت، مثلًا «سترة جلدية». وكلما امتنعت عن شراء شيء ما، ضع مبلغًا من المال في هذا الحساب. هل امتنعت عن تناول قهوة الصباح؟ انقل 5 دولارات إلى الحساب. هل امتنعت لمدة شهر عن مشاهدة تلفيكس؟ انقل 50 دولاراً لهذا الحساب. الأمر أشبه بإنشاء برنامج ولاه لنفسك. فالكافأة الفورية الخاصة برأيتك نفسك وأنت تدخر المال بغرض شراء سترة جلدية شعورها أفضل بكثير من الشعور بالحرمان وحسب. فأنت تجعل الامتناع عن الفعل مسبباً في حد ذاته.

استخدم أحد قرائين وزوجته أسلوبًا مشابهًا. فقد أرادا التوقف عن تناول الطعام بالخارج والبدء في طهو الطعام معاً. وقد سمي حساب الادخار «رحلة إلى أوروبا»، وكلما امتنعا عن الخروج لتناول الطعام كانوا يضعان 50 دولاراً في هذا الحساب. وفي نهاية العام استخدما المال الموجود في الحساب ضمن المال المخصص لقضاء الإجازة.

من الجدير بالذكر أن من المهم اختيار مكافآت قصيرة المدى تعزز هويتك ولا تتعارض معها. فشراء سترة جديدة أمر لا بأس به إذا كنت تحاول خفض الوزن، أو قراءة المزيد من الكتب، لكنه لن يصلح إذا كنت تحاول ضبط ميزانيتك وإذخار المال. بدلاً من ذلك يعد أخذ حمام فقاعات أو الذهاب في نزهة تمشية أمثلة جيدة لمكافأة نفسك ببعض الوقت الحر، وهو ما يتفق مع هدفك النهائي الخاص بتحقيق المزيد من الحرية والاستقلالية المادية. وبالمثل، إذا كانت مكافأة الذهاب إلى التمرин هي تناول صحن من المثلجات، حينها فأنت تخلق صراع هوية، وقد ينتهي بك الأمر بالفشل في تحقيق مأربك. بدلاً من ذلك ربما تتمثل المكافأة في جلسة تدليك، وهي أمر تدلل به نفسك وتعتنى فيه بجسده. والآن صارت المكافأة قصيرة المدى متّسقة مع رؤيتك طويلة المدى لنفسك كشخص صحيح الجسد.

وفي النهاية، مع ترسّخ المكافآت الداخلية مثل الحالة المزاجية الأفضل أو الطاقة الأكبر أو التوتر الأقل، ستصير أقل اهتماماً بمطاردة المكافأة الثانوية. فالهوية نفسها ستصير مصدر التعزيز. وستفعل الأمر لأنّه متّسق مع هويتك وأنك تشعر بشعور طيب نتيجته. وكلما صارت العادة جزءاً من حياتك، قل احتمالك إلى التشجيع الخارجي كي تتمسّك بالعادة الحسنة. فالمحفّزات يمكن أن تبدأ العادة، غير أن الهوية هي ما يبقيها.

بوضع هذا الأمر في الاعتبار، يستغرق تراكم الأدلة وخلق الهوية الجديدة بعض الوقت. والتعزيز الفوري يفيد في الحفاظ على التحفيز على المدى القصير بينما تنتظر وصول المكافآت طويلة المدى.

وخلاصة الأمر هي أن أي عادة يجب أن تكون ممتعة كي تستمر. وبمقدور صور التعزيز البسيطة - مثل رائحة الصابون أو معجون

الأسنان الرائعة ذات نكهة النعناع أو رؤية 50 دولاراً وهي تدخل إلى حساب الإدخار - بمقدورها أن تقدم لك متعة فورية أنت بحاجة إليها. فالتغيير يصير سهلاً حين يكون ممتعًا.

## ملخص الفصل

- القانون الرابع لتغيير السلوك هو «اجعلها مشبعة».
- من الأرجح أن نكرر السلوك حين تكون التجربة مشبعة.
- لقد تطور الدماغ البشري بحيث يولي الأهمية إلى المكافآت الفورية على المكافآت المؤجلة.
- القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك هي: السلوك الذي يُكافأ فورياً يتم تكراره، والسلوك الذي يُعاقب فورياً يجري تجنبه.
- كي تجعل العادة تدوم، أنت بحاجة إلى الشعور بالنجاح على الفور، حتى ولو بصورة بسيطة.
- القوانين الثلاثة الأولى لتغيير السلوك - اجعلها واضحة، اجعلها جذابة، اجعلها سهلة - تزيد احتمالات حدوث السلوك هذه المرة. أما القانون الرابع لتغيير السلوك - اجعلها مشبعة - فيزيد احتمالات تكرار السلوك في المرة القادمة.

## كيف توازن على العادات الحسنة كل يوم؟

في العام 1993، قام أحد المصارف في ضاحية أبوتسفورد بكندا بتعيين سمسار أسهم يبلغ من العمر ثلاثة وعشرين عاماً يدعى ترنت ديرزميد. كانت أبوتسفورد ضاحية صغيرة مجاورة لمدينة فانكوفر، التي كانت تُجرى فيها كل صفقات العمل الكبيرة. وفي ضوء هذا الموقع وحداثة عهد ترنت بالعمل، لم يتوقع أحد منه الكثير. غير أنه حقّق تقدماً هائلاً بفضل عادة يومية بسيطة.

كان ترنت يبدأ كل يوم وعلى مكتبه من طبانتان. كان أحد المرطباتين مليئاً بـ120 دبوس ورق، بينما كان الآخر فارغاً. وبمجرد أن يبدأ ترنت العمل كل يوم، كان يجري إحدى مكالمات المبيعات، وفور الانتهاء من المكالمة كان ينقل أحد دبابيس الورق من المرطبان الممتليء إلى المرطبان الفارغ، ويكرر العملية مجدداً. وقد أخبرني: «كل صباح كنت أبدأ بـ120 دبوس ورق في أحد المرطباتين وكانت أواضب على الاتصال هاتفياً بالعملاء إلى أن أنقل الدبابيس كلها إلى المرطبان الآخر».

وفي غضون ثمانية عشر شهراً، جلب ترنت للشركة خمسة ملايين دولار. وحين كان في الرابعة والعشرين من العمر، كان يجني 75 ألف دولار سنوياً؛ أي ما يعادل 125 ألف دولار بحسابات اليوم. وبعد ذلك بوقت قليل استطاع الحصول على وظيفة براتب من ستة أرقام في شركة أخرى.

أحب الإشارة إلى هذه الطريقة بأنها «استراتيجية دبابيس الورق»، وعلى مدار سنوات سمعت من القراء الذين طبقوا هذه الاستراتيجية بعدد من الطرق. وكانت إحدى السيدات تنقل دبوس شعر من وعاء إلى آخر كلما كتبت صفحة في كتابها، بينما كان رجل آخر ينقل بلية صغيرة من وعاء إلى آخر بعد كل مجموعة من تمرينات الضغط.

إن إحراز التقدم أمر مُرضٍ، والمقاييس البصرية - مثل نقل دبوس ورق أو دبوس شعر أو بلية - تقدم أدلة واضحة على تقدمك. ونتيجة لذلك فهي تعزز السلوك وتضييف قدرًا من الإشباع الفوري على أي نشاط. وللمقاييس البصرية أشكال عده: يوميات الطعام، سجلات التمرين، بطاقات الولاء المثبتة، شريط التقدم الذي يظهر عند تنزيل أي برنامج، بل وحتى أرقام الصفحات في أي كتاب. لكن ربما تكون الطريقة المثلث لقياس التقدم هي باستخدام متعقب العادات.

## كيف تتعقب عاداتك

متعقب العادات هو وسيلة بسيطة لقياس ما إذا كنت قد قمت بالعادة أم لا. والصورة الأساسية له هي الحصول على تقويم، ثم وضع علامة على كل يوم تلتزم فيه بروتينك المعتاد. على سبيل المثال، إذا كنت تتأمل أيام الاثنين والأربعاء والجمعة، تضع علامة على كل يوم من هذه الأيام. ومع مرور الأيام يصبح التقويم بمثابة سجل لعاداتك المتصلة. يتبع عدد لا يُحصى من الناس عاداتهم، لكن ربما يكون أشهرهم هو بنجامين فرانكلين. بدأ فرانكلين هذا التتبع وهو في العشرين من عمره، وكان يحمل معه كتيباً صغيراً في كل مكان يذهب إليه ويستخدمه في تسجيل ثلاث عشرة من الفضائل الشخصية. وقد تضمنت هذه القائمة أهدافاً مثل «لا تُضيع الوقت. انخرط طوال الوقت في شيء مفيد».

و«تَجَنَّبُ المَحَادِثَاتِ التَّافِهَةِ». وفي نهاية كل يوم كان فرانكلين يفتح الكُتُبَ وَيُسَجِّلُ تقدمه.

يُشَاعُ عن جيري ساينفلد أنه يستخدم متتبع عادات كي يلتزم بكتابه النكات يومياً. وفي الفيلم التسجيلي *Comedian*، يوضح ساينفلد أن هدفه ببساطة هو «ألا يكسر سلسلة» تأليف النكات كل يوم. بعبارة أخرى، هو لا يُرَكِّزُ على ما إذا كانت النكتة جيدة أم سيئة، أو بما يشعر به تجاهها، بل هو يركّز وحسب على المواظبة وإضافة النكات يومياً.

بعد الشعار «لا تكسر السلسلة» شعاراً قوياً. فلا تكسر سلسلة مكالمات المبيعات وستبني لنفسك قاعدة عملاء ناجحة. ولا تكسر سلسلة التدريب وستصير رشيقاً أسرع مما تَتَوَقَّعُ. ولا تكسر سلسلة الإبداع كل يوم وسيتهي بك الحال بمخزون إبداعي مبهر. وَيُعَدُّ تَعَقُّبُ العادات وسيلة قوية لأنه يستفيد من عدة قوانين لتغيير السلوك. فهو يجعل السلوك واضحاً، وجذاباً، ومشبعاً في الآن عينه. ولنحلل كل أمر من هذه الأمور.

### الفائدة الأولى: تعقب العادات واضح

إن تسجيل آخر أفعالك يخلق محفزاً يُمَكِّنُكَ من البدء في الفعل التالي عليه. فتعقب العادات يبني سلسلة من الإشارات البصرية التي تشبه تعاقب العلامات على تقويمك أو قائمة الوجبات في سجلك الغذائي. وحين تنظر إلى تقويمك وترى العلامات المتعاقبة، سَيُذَكِّرُكَ هذا بأن تباشر الفعل مجدداً. وقد أظهرت الأبحاث أن الأشخاص الذين يتبعون تقدّمهم نحو تحقيق أهداف مثل فقدان الوزن أو الإقلاع عن التدخين أو خفض ضغط الدم من المرجح أن يتحسنوا بدرجة أكبر مقارنة بهؤلاء الذين لا يسجلون تقدّمهم. وقد وجدت دراسة أجريت

على أكثر من ألف وستمائة شخص أن أولئك الذين يُسجّلون نظامهم الغذائي يُفْقِدُون وزنًا أكبر بمرتين من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. ففعل التّعّقب وحده يمكن أن يشعل الرغبة في التغيير.

كما أن تّعّقب العادات يجعلك أميناً. فمعظم الناس لديهم إدراك مشوه لسلوكياتهم، ويطّلّون بأنهم يتصرّفون على نحو أفضل مما يفعلون حقاً. وتقدّم القياسات وسيلة للتغلب على ذلك العَمَى الذي يصيّبنا نحو سلوكياتنا وتجعلنا نلاحظ ما نفعله حقاً كل يوم. فمن شأن نّظرة سريعة إلى دبابيس الورق الموضوعة في الوعاء أن تخبرك على الفور بقدر العمل الذي بذلته (أو لم تبذل) في سبيل تحقيق هدفك. وحين تكون الأدلة ماثلة أمامك، من غير المرجح أن تكذب على نفسك.

## الفائدة الثانية: تّعّقب العادات جذب

إن أبلغ صور التّحفيز هي التقدّم المتتحقّق. فعندما نرى إشارة على أننا نتقدّم، نصير أكثر حماسةً لمواصلة السير على ذلك الطريق. وبهذه الصورة، يمكن أن يكون لّتّعّقب العادات تأثير قوي على التّحفيز، بحيث إن كل مكاسب صغير يُغذّي رغبتك.

يمكن أن يكون هذا مفيداً للغاية في الأيام السيئة. فعندما تشعر بفتور الهمة، من السهل أن تنسى التقدّم الذي حققته بالفعل. ويقدّم تّعّقب العادات برهاناً بصريّاً على عملك الجاد؛ فهو بمثابة تذكرة واضحة بشأن الشوط الذي قطعته. علاوة على ذلك فإن المربّعات الخالية التي تراها كل صباح يمكن أن تحفزك على البدء لأنك لا تريد أن تفقد التقدّم عن طريق كسر السلسلة.

## الفائدة الثالثة: تعقب العادات مشبع

هذه هي الفائدة الأهم قاطبة. فالتعقب يمكن أن يصير مكافأة في حد ذاته. فمن المشبع أن تضع علامة على أحد البنود في قائمة المهام، أو أن تكمل أحد المدخلات في سجل التدريبات، أو أن تضع علامة على التقويم. فثمة شعور طيب يأتينا من مشاهدة النتائج وهي تنمو - حجم حافظتك الاستثمارية، طول مخطوطه كتابك - وإذا كان الشعور طيباً، فمن المرجح حينئذ أن تواصل القيام بما تفعله.

أيضاً يساعد تعقب العادات في إبقاء عينيك على الهدف المنشود: إذ إن تركيزك ينصب على العملية وليس على النتيجة النهائية وحدها. فأنت لا ترتكز اهتمامك فقط على الحصول على عضلات بطن مشدودة، بل أنت تحاول وحسب الالتزام بسلسلة الأفعال وأن تصير من نوعية الأشخاص الذين لا يفوتون تدريباتهم.

وخلاصة القول هي أن تعقب العادات: (1) يخلق إشارة بصرية يمكنها أن تذكرك ب المباشرة الفعل، (2) يحفزك لأنك ترى التقدم المتحقق ولا تريد أن تضييعه، (3) يشعرك بالإشباع كلما سجلت لحظة ناجحة أخرى حدثت فيها العادة. علاوة على ذلك، يقدم تعقب العادات برهاناً بصرياً على أنك تعمل على تعزيز نوعية الشخصية التي تريده أن تصير عليها، وهو نوع مشبع من الإشباع الفوري وال حقيقي<sup>(١)</sup>. ربما تتساءل، لو كان تعقب العادات مفيداً إلى هذه الدرجة، فلماذا انتظرت كل هذا الوقت كي أتحدث عنه؟

رغم كل فوائد هذا الأمر، فإني امتنعت عن مناقشته حتى الآن

---

(1) يستطيع القراء المهتمون بالأمر أن يجدوا نموذجاً لتعقب العادات على الرابط التالي: [atomichabits.com/tracker](http://atomichabits.com/tracker)

لسبب بسيط: إن العديدين من الأشخاص يقاومون فكرة التتبع والتسجيل. فالأمر يبدو عبئاً ثقيلاً حين أجبرك على الالتزام بعادتين: العادة التي تحاول بناءها وعادة تتبعها. فإحصاء السعرات الحرارية يبدو عبئاً ثقيلاً وأنت تعاني بالفعل كي تلتزم بنظامك الغذائي. وتدوين كل مكالمة مبيعات يبدو مهمة ثقيلة حين يكون لديك عمل يجبر القيام به. فمن الأيسر أن تقول: «سألناول طعاماً أقل وحسب». أو «سأحاول بجد أكبر». أو «سأذكر القيام بذلك». وعادة ما يقول لي الناس عبارات على غرار: «لدي جدول أدون فيه قراراتي، لكن كم أتمنى أن أستخدمه بشكل أكبر». أو «لقد سجلت تماريناتي لمدة أسبوع، لكنني توقفت بعد ذلك». مررت بكل هذا بنفسي. وذات مرة أنشأت سجلاً للطعام أتبّع فيه السعرات الحرارية التي أتناولها. وقد تمكّنت من الالتزام بذلك لوجة واحدة فقط، ثم توقفت.

إن التتبع لا يناسب الجميع، ولا توجد حاجة لقياس حياتك كلها. غير أن الجميع تقريرياً يمكن أن يستفيد منه بصورة أو بأخرى، حتى ولو بصورة مؤقتة.

ما الذي يمكننا فعله كي نجعل التّتبع أسهل؟

أولاً، ينبغي أن تكون عملية القياس أوتوماتيكية متى أمكن ذلك. ستدّهش على الأرجح من عدد المرات التي تتبع فيها عاداتك من دون أن تعرف ذلك. في بيانات بطاقة الائتمان تخبرك بعدد المرات التي تتناول فيها الطعام بالخارج. وعداد الرشاقة، Fitbit، يخبرك بعدد الخطوات التي قطعتها وعدد ساعات نومك. وبمجرد أن تحصل على المعلومات أضف ملحوظة إلى تقويمك كي تراجعها كل أسبوع أو كل شهر، وهو أمر عملي أكثر من تتبعها كل يوم.

ثانياً، ينبغي أن يكون التّتبع اليدوي مقصوراً على أهم عاداتك.

وتعتبر المواظبة على تعقب عادة واحدة أفضل من التعقب المتقطع عشر عادات.

وأخيرًا، سجل كل عملية قياس بعد حدوث العادة مباشرة. فاكتمال السلوك هو الإشارة الخاصة بتسجيله كتابةً. ويمكنك هذا النهج من دمج أسلوب تكديس العادات المذكورة في الفصل الخامس مع تعقب العادات.

ومعادلة تكديس العادات + تعقب العادات هي:  
بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[تعقب العادة].

- بعد أن أنهى من مكالمة المبيعات سأقوم بنقل دبوس ورق واحد.
- بعد أن أنهى من كل مجموعة تمرينات، سأقوم بتسجيلها في سجل تمريناتي.
- بعد أن أضع طبقي في غسالة الأطباق، سأقوم بتسجيل ما تناولته.

هذه الأساليب تجعل تعقب عاداتك أسهل. وحتى لو لم تكن من نوعية الأشخاص الذين يستمتعون بتسجيل سلوكاتهم، أعتقد بأنك ستتجدد تسجيل العادات لبضعة أسابيع أمّا مفيديًا. فمن المثير للاهتمام دومًا أن ترى ما كنت تقضي فيه وقتك حًقا.

بوضع هذا في الاعتبار، فلتتعلم أن كل سلسلة عادات ستنتقطع في لحظة ما. والأهم من عمليات القياس المنفردة هو أن تمتلك خطة جيدة حين تحد عاداتك عن الطريق المنشود.

**كيف تتعافي سريعاً حين تنقطع سلسلة عاداتك؟**

بصرف النظر عن مدى التزامك بعاداتك، من الحتمي أن تتسبّب الحياة في قطعها في نقطة ما. فالكمال ليس ممكناً. ولن يمر وقت

طويل قبل أن يظهر طارئ ما؛ لأن تصاب بالمرض أو يتعمّن عليك السفر من أجل العمل، أو تحتاج أسرتك قدرًا أكبر من وقتك. كلما حدث هذا لي، أحاول أن أذكّر نفسي بقاعدة بسيطة، وهي: إياك والانقطاع مرتين.

إذا انقطعت عن عادتي ذات يوم، أحاول أن أعود إليها بأسرع ما يمكن. إن الانقطاع عن التمرين وارد الحدوث، غير أنني لن انقطع عن التمرين مرتين متاليتين. ربما أتناول بيتزا كاملة، لكن الوجبة التالية لها ستكون وجبة صحية. ليس بوسعي أن أكون مثالياً، لكن يمكنني تجنب الزلة الثانية. وبمجرد أن تقطع السلسلة مرة، أبدأ في سلسلة جديدة على الفور.

ليس الخطأ الأول هو ما يُدمرك، بل سلسلة الأخطاء المتكررة التي تبعه. فالانقطاع مرة حدث عارض، لكن الانقطاع مرتين يعد بداية العادة الجديدة.

هذه سمة فارقة بين الناجحين والفاشلين. فأي شخص يمكن أن يؤدّي بشكل سيء، أو يتمرن بشكل سيء، أو يمر ب يوم سيء في العمل. لكن حين يخفق الناجحون مرة، فإنهم يستأنفون العمل سريعاً. ولا يهم كسر العادة إذا كان التعافي منها سريعاً.

أرى أن هذا المبدأ شديد الأهمية، إلى درجة أنني سأواصل الالتزام به حتى إذا عجزت عن القيام بالعادة بشكل جيد أو بشكل كامل كما أتمنى. ففي أحيان كثيرة نقع في دائرة «كل شيء أو لا شيء» عند التعامل مع عاداتنا. والمشكلة هنا ليست في الزَّلَل، بل المشكلة في الظن بأنك إذا عجزت عن فعل الشيء بشكل مثالي، فينبغي ألا تقوم به من الأساس.

أنت لا تدرك كم هو مهم أن تلتزم بعاداتك في أيامك السيئة (أو المشغولة). فالأيام الضائعة تضر بك أكثر مما تساعدك الأيام الناجحة. فإذا بدأت بـ 100 دولار وحصلت على مكسب نسبته 50 بالمائة سيكون لديك 150 دولاراً. غير أنك بحاجة إلى خسارة مقدارها 33 بالمائة فقط كي تعود إلى المائة دولار الأصلية. بعبارة أخرى، تجنب خسارة مقدارها 33 بالمائة معادل لتحقيق مكسب مقداره 50 بالمائة. وعن هذا قال تشارلي مونجر: «القاعدة الأولى لمرآكمة المكسب هي: إياك أن تقاطعه من يدون ضرورة».

لهذا السبب كثيراً ما تكون التمارينات «السيئة» هي الأكثر أهمية. أيام الكسل والتمرينات السيئة تحافظ على المكسب المتراكم المتحقق من الأيام السابقة الجيدة. فمجرد فعل شيء ما - عشرة تمارينات قرفصاء، خمسة تمارينات عدو، تمرین ضغط واحد، أي شيء وحسب - لهو أمر عظيم. لا تقنع بالرقم صفر. ولا تدع خسائرك تلتهم مكاسبك المتراكمة.

علاوة على ذلك، ليس المهم دائماً ما يحدث خلال التمارين، بل المهم أن تكون من نوعية الأشخاص الذين لا يفوتون أي تمارين. فمن السهل أن تتمرن وأنت تشعر بشعور طيب، لكن من المهم أن توازن على التمارين وأنت لا تشعر بالرغبة في ذلك؛ حتى لو تمرنت بقدر أقل مما تأمل. فالذهاب إلى صالة التدريبات لمدة خمس دقائق قد لا يُحسن أداءك، غير أنه سيُعزّز هويتك.

إن دائرة «كل شيء أو لا شيء» المتعلقة بتغيير السلوك ما هي إلا عثرة يمكنها أن تمنعك من المواظبة على عاداتك. وثمة خطر آخر محتمل - خاصة لو كنت تتبع عاداتك - ألا وهو قياس الشيء الخاطئ.

## اعرف متى تتعقب عادتك (ومتى لا تفعل)

لنفترض أنك تدير مطعمًا وأنك ت يريد أن تعرف إذا كان الطاهي يُيلِّي بلاءً حسناً. من طرق قياس النجاح تتبع عدد العملاء الذين يدفعون مقابل الوجبات كل يوم. فإذا جاء مزيد من العملاء، فمن المؤكد أن الطعام جيد. وإذا جاء عدد أقل من العملاء، فمن المؤكد أن ثمة خطأ ما.

ومع ذلك فإن هذا المقياس - العائد اليومي - لا يرسم إلا صورة محدودة لما يحدث حقاً. فمجرد دفع أحد العملاء ثمن وجبته لا يعني أنه استمتع بهذه الوجبة فعلاً. فحتى العملاء الساخطون من غير المرجح أن يتناولوا طعامهم ثم يهربون. وفي الواقع، إذا كنت تقيس العوائد فقط، فقد يكون الطعام آخذاً في السوء لكنك تُعوّض ذلك عن طريق التسويق أو الخصومات، أو أي طريقة أخرى. بدلاً من ذلك ربما يكون من الفعال أكثر أن تقيس عدد العملاء الذين يكملون تناول وجبتهم كلها، أو ربما نسبة العملاء الذين يتركون إكرامية سخية.

إن الجانب المظلم لتتبع سلوكه هو أننا نصيّر مدفوعين بالأعداد وليس بالغرض من ورائها. فإذا كان نجاحك يقاس بالأرباح ربع السنوية، ستتركز على تحسين المبيعات، والعوائد، وإحصاء الأرباح ربع السنوية. وإذا كان نجاحك يقاس بالرقم المنخفض على الميزان، ستتركز على تحقيق رقم منخفض على الميزان، حتى لو كان ذلك يعني اللجوء إلى حمية قاسية أو حمية العصائر أو استخدام حبوب فقدان الدهون. فالعقل البشري يريد أن «يكسب» مهما كانت اللعبة التي يلعبها.

هذا الشّرَك نجده واضحًا في كثير من مناحي الحياة. فنحن نرتكز على العمل لساعات طويلة بدلاً من إنجاز عمل ذي معنى. ونرتكز على

المشي عشرة آلاف خطوة بدلاً من التركيز على التمتع بصحة سليمة. ونعلمُ الطلاب التركيز على الامتحانات المعيارية بدلاً من التعلم وحب الاستطلاع والتفكير النقدي. باختصار، نحن نركّز على ما نستطيع قياسه. وحين نختار القياس الخاطئ، نحصل على السلوك الخاطئ. يشار إلى هذا باسم قانون جودهارت، المسمى تيمناً بالاقتصادي تشارلز جودهارت، وينصّ هذا المبدأ على ما يلي: «حين يصير المعيار هدفاً، فإنه لا يصير معياراً جيداً». فالقياس يفيد فقط حين يرشدك ويضيف شيئاً إلى الصورة الكبرى، وليس حين يستهلكك. وكل رقم ما هو إلا جزء بسيط من feedback التي تتطلّبها المنظومة كلها.

في عالمنا الذي تحرّكه البيانات، نحن نميل إلى المبالغة في تقدير قيمة الأرقام، ونحط من قيمة أي شيء سريع الزوال وغير ملموس ويصعب تحديده كمياً. فنحن نظن مخطئين أن العوامل التي نستطيع قياسها هي العوامل الوحيدة الموجودة. غير أن قدرتنا على قياس شيء ما لا تعني أن هذا الشيء هو الأهم، كما أن عجزنا عن قياس شيء ما لا يعني أن هذا الشيء غير مهم.

خلاصة القول: إن من الضروري وضع عملية تعقب العادات في إطارها الصحيح. فقد يكون من المرضي تسجيل إحدى العادات وتتبّع تقدّمك، غير أن القياس ليس هو الشيء الوحيد الذي يهم. علاوة على ذلك فتحتة طرق عدة لقياس التقدّم، وأحياناً يكون من المفيد تحويل تركيزك إلى شيء مختلف تماماً.

لهذا السبب يمكن أن تكون الانتصارات بعيدة عن الميزان مفيدة في عملية فقدان الوزن. فالرقم الظاهر على الميزان قد يكون صعب التغيير، لذا إن ركّزت عليه وحده فقد تضعف عزيمتك. لكنك قد تلاحظ أن جلدك صار يبدو أفضل، أو أنك تستيقظ مبكراً أكثر، أو أن

حياتك الجنسية صارت أفضل. كل هذه طرق جيدة لتبني تقدّمك. وإذا لم تشعر بالتحفيز من الرقم الظاهر على الميزان، ربما يكون الوقت قد حان للتركيز على مقياس آخر؛ مقياس يمنحك إشارات أكثر على التقدّم.

وبصرف النظر عن الكيفية التي تقيس بها تقدّمك، يعدّ تعقب العادات وسيلة بسيطة لجعل عاداتك أكثر إشباعاً. وكل عملية قياس تقدّم دليلاً إضافياً على أنك تحرّك في الاتجاه الصحيح، وتعد لحظة وجيزة من المتعة الفورية التي تحصل عليها نتيجة للقيام بالمهمة على خير وجه.

## ملخص الفصل

- أحد أكثر المشاعر إشباعاً هو شعور تحقيق التقدّم.
- يعدّ تعقب العادات وسيلة بسيطة لقياس ما إذا كنت قد التزمت بالعادة أم لا، وهو أشبه بوضع علامة على التقويم.
- يمكن لتعقب العادات وغيره من صور القياس البصرية أن تجعل عاداتك مشبعة عن طريق تقديم أدلة واضحة على تقدّمك.
- لا تكسر السلسلة. حاول الحفاظ على استمرارية عاداتك.
- إياك والانقطاع مرتين. إذا انقطعت عن العادة الحسنة يوماً واحداً، حاول العودة إليها بأسرع ما يمكنك.
- إن قدرتك على قياس الشيء لا تعني أن هذا الشيء هو الأهم.

## كيف يمكن لشريك في المسؤولية أن يغير كل شيء؟

بعد أن خدم روجر فيشر في سلاح الطيران في الحرب العالمية الثانية، التحق بكلية الحقوق في جامعة هارفرد وأمضى سبعة وثلاثين عاماً متخصصاً في المفاوضات وإدارة النزاعات. وقد أسس مشروع التفاوض بهارفرد، وعمل مع عدد كبير من الدول والقادة العالميين في مباحثات السلام وأزمات الرهائن والتسويات الدبلوماسية. لكن في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته تصاعد تهديد الحرب النووية، وهو ما دفع فيشر إلى اقتراح فكرة مثيرة للاهتمام بشدة.

في ذلك الوقت، كان فيشر يركّز على تصميم استراتيجيات يمكنها منع نشوب الحرب النووية، وقد لاحظ حقيقة مقلقة، وهي أن أي رئيس حالي للولايات المتحدة يمكنه الوصول إلى شفرات الإطلاق، وقتل الملايين، من دون أن يرى أي شخص فعلياً وهو يموت، لأنها سيمكون على مسافة آلاف الأميال.

وقد كتب فيشر في العام 1981: «كان اقتراحي بسيطًا، إذ علينا وضع الشفرات [النووية] في كبسولة صغيرة، ثم نزرع الكبسولة بجوار قلب أحد المتطوعين. وسيحمل المتطوع معه سكين جزار كبيراً بينما يصاحب الرئيس. وإذا أراد الرئيس استخدام الأسلحة النووية، يكون

السبيل الوحيد لعمل ذلك هو أن يقتل ذلك المتطوع بيديه. سيقول الرئيس: «آسف يا جورج ولكن يجب على عشرات الملايين أن يموتو». فعليه أن ينظر إلى شخص ما ويدرك حقيقة الموت، موت شخص بريء. دماء على بساط البيت الأبيض، هذه هي حقيقة الأمر». ويضيف قائلاً: «حين اقترحت هذا على صديق في البتاجون قال لي: «يا إلهي، هذا أمر بشع. إن اضطرار الرئيس إلى قتل شخص ما من شأنه أن يشوه أحکامه. وربما لا يضغط على الزر مطلقاً».

خلال مناقشتنا للقانون الرابع لتغيير السلوكأوضحتنا أهمية جعل العادات الحسنة مشبعة بشكل فوري. وبعد اقتراح فيشر صورة معكوسه من القانون الرابع: أجعلها غير مشبعة على الفور.

فمثلما يكون من المرجح أن نكرر الخبرة التي تكون نهايتها مشبعة، من المرجح أيضاً أن تتجنّب الخبرة التي تكون نهايتها مؤلمة. فالألم معلم كفؤ. وإذا كان الفشل مؤلماً، فإنه لا ينمحى من الذهن بسهولة. وإذا كان الفشل عديم الألم بدرجة نسبية، فمن الممكن تجاهله. وكلما كان الخطأ فورياً ومكلفاً، ستتعلم منه بشكل أسرع. إن تهديد المراجعات السيئة يجبر السباق على أن يحسن القيام بعمله. وإمكانية ألا يعود الزبون مطلقاً تجبر المطعم على طهو طعام جيد. وتكلفة قطع الوعاء الدموي الخطأ تجعل الجراح يتقن التشريح البشري ويقطع بحرص. فعندما تكون العواقب وخيمة، يتعلم الناس بسرعة.

كلما كان الألم فورياً، صار السلوك مرجح الحدوث بدرجة أقل. وإذا أردت أن تمنع العادات السيئة وتتخلص من السلوكيات غير الصحية، تعد إضافة تكلفة فورية للفعل طريقة عظيمة لتقليل احتمالات وقوعه. إننا نكرر العادات لأنها تخدمنا بصورة ما، وهذا يجعل الإقلاع عنها صعباً. وأفضل طريقة أعرفها للتغلب على هذه المعضلة هي زيادة سرعة العقاب المرتبط بالسلوك. فلا يمكن أن توجد فجوة بين الفعل وعواقبه.

وبمجرد أن يكون للفعل عواقب فورية، يبدأ السلوك في التغيير. فالعملاء يدفعون فواتيرهم في مواعيدها حين يتحملون غرامة تأخير، والطلاب يحضورون فصول الدراسة لأن درجاتهم مرتبطة بالحضور. فنحن مستعدون لبذل كثير من الجهد من أجل تجنب قدر يسير من الألم الفوري.

هناك، بالطبع، حدود لذلك. فإذا كنت ستعتمد على العقاب كي تغير السلوك، حينها فإن شدة العقاب يجب أن تتوافق مع القوة النسبية للسلوك الذي يحاول العقاب تصحيحه. فلكي تكون منتجًا، يجب أن تكون تكلفة التسويف أكبر من تكلفة الفعل. وكي تكون صحيح الجسد، يجب أن تكون تكلفة الكسل أكبر من تكلفة التمرينات الرياضية. إن تحمل غرامة للتدخين في مطعم أو عدم تدوير المخلفات يضيف عواقب للفعل. والسلوك لا يتغير إلا إذا كان العقاب مؤلماً بما يكفي ومن المؤكد وقوعه.

وعوماً، كلما كانت التبعات مباشرة وواضحة وملمومة وفورية، كان من الأرجح أن تؤثر على سلوك الفرد. وكلما كانت التبعات عامة ومبهمة وغير ملموسة ومتاخرة، كان من غير المرجح أن تؤثر على سلوك الفرد.

ولحسن الحظ ثمة طريقة بسيطة و مباشرة لإضافة تكلفة فورية إلى أي عادة سيئة، وهي: إبرام عقد العادة.

## عقد العادة

صدر أول قانون لحزام الأمان في نيويورك في الأول من ديسمبر / كانون الأول العام 1984. في ذلك الوقت كانت نسبة 14 بالمائة فقط من ركاب السيارات في الولايات المتحدة يربطون حزام الأمان بشكل دوري، لكن كل ذلك كان على وشك أن يتغير.

ففي غضون خمس سنوات، كان أكثر من نصف الولايات قد سنت قوانين تفرض استخدام حزام الأمان. واليوم، يعد ربط حزام الأمان أمراً يفرضه القانون في 49 ولاية أمريكية من أصل خمسين. ولا يقتصر الأمر على التشريع القانوني فقط، إذ تغير عدد الأشخاص الذين يستخدمون حزام الأمان كذلك. وفي العام 2016 كان أكثر من 88 بالمائة من الأمريكيين يربطون حزام الأمان في كل مرة يستخدمون فيها السيارة. ففي غضون ثلاثين عاماً وحسب، حدث تحول كامل في عادات ملايين الأشخاص.

تعد القوانين واللوائح التنظيمية أمثلة على الكيفية التي تستطيع بها الحكومة تغيير العادات عن طريق صياغة عقد اجتماعي. فقد اتفقنا معاً، كمجتمع، على الالتزام بقواعد محددة، ثم طبقناها كمجموعة. وكلما أثر تشريع جديد على السلوك - كقوانين حزام الأمان أو منع التدخين في المطاعم أو إعادة التدوير الإجبارية - فإن هذا مثال على العقد الاجتماعي الذي يشكل عاداتنا. فالجماعة تتفق على التصرف بشكل معين، وإذا لم تسايرهم ستُعاقب.

ومثلاًما تستخدم الحكومات القوانين كي تحمل مواطنها المسئولية، يمكنك إنشاء عقد العادة كي تحمل نفسك المسئولية. وعقد العادة عبارة عن اتفاق شفوي أو مكتوب تذكر فيه التزامك بعادة معينة والعقاب الذي سيقع عليك إذا لم تلتزم بها. بعد ذلك عليك أن تجد شخصاً أو شخصين يكونان شريكيين في المسئولية كي يوّقا العقد معك.

كان برايان هاريس، رائد الأعمال من ناشفيل بولاية تينيسي، هو أول شخص أراه يطبق هذه الاستراتيجية. فبعد مولد ابنه بقليل، أدرك هاريس أنه كان يريد التخلص من عدة أرطال من وزنه. وقد أبرم عقداً بينه وبين

زوجته ومدرّبه الشخصي. كانت النسخة الأولى من العقد تقول: «هدف برايان الأول للربع الأول من العام 2017 هو البدء في تناول الطعام الصحي مجدداً بحيث يشعر بشعور طيب حيال نفسه، ويبدو بشكل أفضل، ويتمكن من تحقيق الهدف طويلاً المدى المتمثل في الوصول إلى وزن مقداره 200 رطل ونسبة دهون مقدارها 10 بالمائة».

وأسفل هذه العبارة وضع هاريس خارطة طريق لتحقيق هذا الهدف المثالي:

- المرحلة الأولى: العودة إلى نظام غذائي «ذي كربوهيدرات بطيئة» في الربع الأول من العام.
- المرحلة الثانية: البدء في برنامج لتعقب المغذيات الكبيرة في الربع الثاني من العام.
- المرحلة الثالثة: تنقية تفاصيل النظام الغذائي وبرنامج التدريب والحفاظ عليهما في الربع الثالث من العام.

وأخيراً، قام هاريس بتدوين كل العادات اليومية التي من شأنها أن تساعده على تحقيق هدفه. على سبيل المثال: «كتابة كل الطعام الذي يستهلكه كل يوم ووزن نفسه كل يوم».

وبعد ذلك أدرج هاريس العقاب الذي سيقع عليه إذا فشل: «إذا لم يفعل برايان هذه الأشياء فسيقع عليه العقاب التالي: سيعين عليه أن يتأنق في ملبيه كل عطلة نهاية أسبوع وصبيحة كل يوم أحد على مدار الربع التالي. ويُعرَف التأنق بأنه عدم ارتداء الجينز أو القمصان القصيرة الأكمام أو الكترات الفضفاضة أو السراويل القصيرة. كما سيعين عليه أن يمنع جوي (مدربه) 200 دولار كي ينفقها كما يشاء لو أنه أغفل تدوين طعامه مرة واحدة».

وفي أسفل الورقة قام هاريس وزوجته ومدربه بالتوقيع على العقد. كان رد فعل المبدئي هو أن هذا العقد يبدو شديد الرسمية بشكل لا ضرورة له، خاصة مسألة التوقيعات. غير أن هاريس أقنعني بأن توقيع العقد كان مؤشراً على الجدية. وقال لي: «في أي مرة أتغافل فيها عن هذا الجزء، أبدأ في التقاус على الفور تقريباً».

بعدها بثلاثة أشهر، وبعد تحقيق أهدافه للربع الأول من العام، قام هاريس بتحديث أهدافه. كما تعااظمت العوائق أيضاً. فإذا أهمل أهدافه المتعلقة بتناول الكربوهيدرات والبروتينات، كان يدفع لمدربه 100 دولار. وإذا لم يزن نفسه، كان يعطي زوجته 500 دولار كي تنفقها كما تشاء. وربما الأشد ألمًا أنه إذا نسي تدريب الجري، كان عليه أن يتأنق في ملبيه كل يوم من أيام العمل وأن يعتمر قبعة فريق ألامانا لبقية الربع، وهو الخصم اللدود للفريق الذي يشجعه، فريق أوبرن.

نجحت هذه الاستراتيجية، وفي ظل وجود زوجته ومدربه كشريكين مسؤولين، وفي ضوء تحديد العقد ما عليه فعله كل يوم، فقد هاريس الوزن الذي أراده<sup>(1)</sup>.

فلكي يجعل العادات السيئة غير مشبعة، أفضل خيار أمامك هو أن تجعلها مؤلمة بشكل فوري. ويعد إبرام عقد العادة طريقة سهلة و مباشرة لفعل هذا الأمر.

وحتى إذا لم تكن تزيد إبرام عقد كامل، حينها يكون لمجرد وجود شريك مسؤولية فائدة كبيرة. تكتب الفنانة الكوميدية مارغريت تشو نكتة أو أغنية كل يوم. وهي تقوم بتحدي «أغنية واحدة كل يوم» مع

---

(1) يمكنك الاطلاع على العقد الفعلي الذي استخدمه برايان هاريس والحصول على نموذج فارغ منه على الرابط التالي:  
[atomichabits.com/contract](http://atomichabits.com/contract)

صديقة لها، وهذا يساعد كليهما على تحمل المسؤولية. إن معرفة أن ثمة شخصاً آخر يشاهدك يمكن أن تمثل تحفيزاً كبيراً. فمن غير المرجح أن تُسُوف أو تستسلم لأن هناك تكلفة فورية. فإذا لم تلتزم بالأمر، ربما يراك الآخرون بوصفك شخصاً عديم الثقة أو كسول. وفجأة، أنت لم تعد تختلف وعودك لنفسك وحسب، بل تختلف وعودك لآخرين أيضاً. بل ويمكنك أتمتها هذه العملية. يستيقظ توماس فرانك، رائد الأعمال من بولدر بولاية كولورادو، كل يوم في السادسة إلا خمس دقائق صباحاً. وإذا لم يفعل هذا، تطلق تغريدة بشكل تلقائي من حسابه يقول: «إنها السادسة وعشرين دقيقة، وأنا لم أستيقظ لأنني شخص كسول! رد على هذه التغريدة وستحصل على خمسة دولارات عبر موقع باي بال (حد أقصى خمس تغريدات)، وذلك على افتراض أن منبهي لم يصبه عطب ما».

نحن نحاول دائمًا أن نقدم أفضل نسخة من أنفسنا إلى العالم. فنحن نمشط شعورنا ونغسل أسناننا بالفرشاة ونلبس بحرص لأننا نعرف أن هذه العادات من المرجح أن تستثير رد فعل إيجابي. ونحن نريد الحصول على تقديرات جيدة والتخرج من أفضل الكلمات كي نثير إعجاب أصحاب العمل المحتملين ورفاقنا وأصدقائنا وأفراد عائلتنا. فنحن نكرر لآراء أولئك الذين يحيطون بنا لأن من المفيد لنا أن يحبّنا الآخرون. ولهذا السبب تحديداً يكون من المفيد للغاية الحصول على شريك مسؤولة أو التوقيع على عقد العادة.

## ملخص الفصل

- الصورة المعكوسة للقانون الرابع لتغيير السلوك هي: اجعلها غير مشبعة.
- من غير المرجح أن نكرر العادة إذا كانت مؤلمة أو غير مشبعة.

• يمكن لشريك المسؤولية أن يخلق تكلفة مباشرة لعدم الفعل.  
فنحن نكرر بشدة لما يظنه الآخرون فينا، ولا نريد أن يكون رأيهم فينا سلبياً.

• يمكن استخدام عقد العادة لإضافة تكلفة اجتماعية لأي سلوك.  
وهو يجعل تكاليف خرق أي وعود علنية ومؤلمة.  
• إن معرفة أن ثمة شخصاً آخر يشاهدك يمكن أن تكون محفزاً قوياً.

### كيف تغرس عادة حسنة؟

القانون الأول	اجعلها واضحة
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعياً بها.
	2 - 1 استخدم نيات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	3 - 1 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
القانون الثاني	اجعلها جذابة
	1 - 2 استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعل تريده إلى فعل آخر أنت بحاجة إلى القيام به.
	2 - 2 انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي.
	3 - 2 اصنع طقساً للتحفيز. افعل شيئاً تستمتع بالقيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.

اجعلها سهلة	القانون الثالث
1 - 3 قلل الصعوبات. قلل عدد الخطوات بينك وبين العادات الحسنة.	
2 - 3 جهز البيئة المحيطة. جهز بيتك كي يجعل الأفعال المستقبلية أسهل.	
3 - 3 أحسن التعامل مع اللحظات الخامسة. اخذ خيارات بسيطة صحيحة تكون لها تأثيرات عظيمة.	
4 - 3 استخدم قاعدة الدقيقين. اخترل عاداتك بحيث يكون من الممكن فعلها في دقيقين أو أقل.	
5 - 3 قم بأئمة عاداتك. استثمر في التكنولوجيا والأشياء التي تُشتري لمرة واحدة كي تحسن سلووكك المستقبلي.	
اجعلها مُشَبِّهة	القانون الرابع
1 - 4 استخدم التعزيز. امنح نفسك مكافأة فورية حين تكمل عادتك.	
2 - 4 اجعل «عدم القيام بشيء» أمراً ممتعاً. وعندما تتجنب عادة سيئة، فكر في طريقة ترى بها فوائد ذلك.	
3 - 4 استخدم متعقب العادات. تتبع سلسلة عاداتك «لا تكسر السلسلة».	
4 - 4 إليك والانقطاع مرتين. حين تنسى القيام بعادة حسنة، احرص على العودة إلى مبادرتها على الفور	

كيف تخلّص من عادة سيئة؟

اجعلها خفية	عكس القانون الأول
-------------	-------------------

1 - 5 قلل التعرض. قم بازالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.	
اجعلها غير جذابة	عكس القانون الثاني
2 - 4 أعد صياغة عقليتك. قم بابراز منافع تجنب عاداتك السيئة.	
اجعلها صعبة	عكس القانون الثالث
3 - 6 قم بزيادة الصعوبات. زِد عدد الخطوات بينك وبين العادات السيئة.	
اجعلها غير مُشجعة	عكس القانون الرابع
4 - 5 احصل على شريك في المسؤولية. اطلب من أحدهم أن يراقب سلوكك.	
6 - 4 قم بابرام عقد العادة. اجعل تكاليف عاداتك السيئة علنية ومؤلمة.	

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

[atomichabits.com/cheatsheet](http://atomichabits.com/cheatsheet)

أساليب متقدمة

كيف تنتقل من كونك جيداً وحسب  
إلى كونك عظيماً بحق؟

## حقيقة الموهبة

### (متى تهم الجينات ومتى لا تهم؟)

كثيرون من الناس يعرفون مايكيل فيلبس، الذي يعد أحد أعظم الرياضيين في التاريخ. وقد فاز فيلبس بميداليات أولمبية أكثر من أي سباح آخر، بل وأكثر كذلك من أي لاعب أولمبي في أي رياضة على الإطلاق.

عدد أقل من الناس يعرف هشام الكروج، غير أنه رياضي ممتاز بالمثل. وهشام الكروج عداء مغربي فاز بميداليتين أولمبيتين ذهبيتين، ويعد أحد أعظم عدائى المسافات المتوسطة في التاريخ. وعلى مدار سنوات عدة، حمل الكروج الرقم القياسي العالمي في سباق الميل، و1500 متر، و2000 متر. وفي الألعاب الأولمبية في أثينا، في العام 2004، فاز الكروج بالميدالية الذهبية في سباقي 1500 متر و5000 متر. هذان الرياضيان مختلفان في جوانب كثيرة. (بادئ ذي بدء أحدهما يتنافس على اليابسة بينما الآخر يتنافس في الماء). غير أن الجانب الأبرز هو التباين الشديد في الطول؛ إذ يبلغ طول هشام الكروج خمس أقدام وتسعة بوصات (نحو 175 سنتيمتراً) بينما يبلغ طول فيلبس ست أقدام وأربع بوصات (نحو 193 سنتيمتراً). ورغم التباين في الطول الذي يصل إلى سبع بوصات، فإن الرجلين يشتراكان في سمة واحدة: إذ

يرتدى مايكيل فيلبس وهشام الكروج سروابيل لها الطول ذاته من منفرج الساقين إلى القدمين.

كيف يعقل هذا؟ إن لفيلبس ساقين قصيرتين نسبياً بالنسبة إلى طوله، وجزع طويل للغاية، وهذه هي البنية المثالية للسباح. أما الكروج فله ساقان طويتان للغاية، بينما الجزء العلوي من جسده قصير، وهذه هي البنية المثالية للعداء.

الآن تخيل لو تبادل هذان الرياضيان العالميان رياضتيهما. هل يستطيع فيلبس، في ظل لياقته البدنية المدهشة، أن يصير عداءً أولمبياً إذا تدرّب بشكل كافٍ؟ من غير المرجح حدوث ذلك. ففي ذروة لياقته البدنية، كان وزن فيلبس يبلغ 194 رطلاً، أي أثقل من الكروج بأربعين رطلاً، الذي كان يبلغ وزنه عند التنفس 138 رطلاً وحسب. فالعداؤون طوال القامة يكونون أثقل وزناً، وكل رطل إضافي يمثل عبئاً حين نكون بصدّ العدو. وفي مواجهة صفوة المنافسين، سيفشل فيلبس من قبل أن يبدأ.

وبالمثل، ربما يكون الكروج أحد أفضل العدائين في التاريخ، لكن من المشكوك فيه أن يتأهل حتى للمنافسة في الأولمبياد كسباح. فمنذ العام 1976 يبلغ متوسط طول العدائين الفائزين بالميدالية الذهبية في سباق 1500 متر نحو خمس أقدام وعشرين بوصات. وعلى سبيل المقارنة، يبلغ متوسط طول السباحين الفائزين بسباق 100 متر حرة نحو ست أقدام وأربع بوصات. فالعداؤون يكونون في الغالب طوال القامة ولهم ظهور وأذرع طويلة، وهذا أمر مثالي لسحب الجسم في الماء. وسيكون الكروج في موقف ضعف شديد من قبل حتى أن ينزل حمام السباحة.

إن السر وراء تعظيم احتمالات نجاحك هو اختيار مجال المنافسة المناسب. وهذا ينطبق على تغيير العادات مثلما ينطبق على الرياضة أو

العمل. فالعادات يسهل تأديتها، ويكون الالتزام بها أكثر إشباعاً، حين تتوافق مع ميولك وقدراتك الطبيعية. ومثل مايكل فيلبس في حمام السباحة أو هشام الكروج في مضمار العدو، أنت تريد أن تمارس اللعبة التي تكون فيها احتمالات النجاح مرتفعة.

يتطلب اعتناق هذه الاستراتيجية التسليم بحقيقة بسيطة وهي أن كلاً منا يولد بقدرات مختلفة. بعض الأشخاص لا يحبون مناقشة هذه الحقيقة. فمن الظاهر، تبدو جيناتك ثابتة، وليس من الممتع الحديث عن أشياء خارجة عن نطاق سيطرتك. علاوة على هذا فإن مصطلحات مثل «الاحتمالية البيولوجية» تجعلنا نعتقد بأن بعض الأشخاص مقدّر لهم النجاح بينما البعض الآخر محكوم عليهم بالفشل. غير أن هذا الرأي المتعلّق بتأثير الجينات على السلوك يتّسم بقصور النظر.

فمنقطة قوة الجينات هي أيضاً موطن ضعفها. فالجينات لا يمكن تغييرها بسهولة، وهذا يعني أنها تقدم مزيّة كبيرة حين تكون الظروف مواتية، وتعد عائقاً ضخماً حين تكون الظروف غير مواتية. فإذا أردت القيام بتسديدة ساحقة في كرة السلة، سيكون الطول البالغ سبع أقدام مزية كبيرة. لكن إذا أردت أن تؤدي أحد عروض الجمباز، سيكون هذا الطول عائقاً كبيراً. إن بيئتنا تحدّد مدى ملائمة جيناتنا ومدى نفع قدراتنا الطبيعية. وحين تتغيّر البيئة المحيطة بنا، تتغيّر كذلك الصفات التي تحدّد النجاح.

لا ينطبق هذا على السمات الجسمانية وحسب، وإنما على السمات العقلية كذلك. فإذا سألتني عن العادات وعن السلوك الإنساني ستتجدّني شخصاً ذكياً، غير أن هذا لن يحدث إذا سألتني عن الحياة أو الدفع الصاروخي أو أوتار الجيتار. فالكفاءة تعتمد اعتماداً شديداً على السياق.

إن الأشخاص الذين يحتلّون موقع الصدارة في أي مجال تنافسي ليسوا حاصلين على تدريب جيد وحسب، بل هم أيضًا مناسبون للمهمة تماماً. ولهذا السبب، إذا أردت أن تكون عظيماً بحثاً، فمن المهم بمكان اختيار الموضع الصحيح الذي ستركز عليه.

اختصاراً نقول: الجينات لا تحدّد مصيرك، بل هي تحدّد نطاقات الفرص. وعن هذا يقول الطبيب جابور مايت: «يمكن للجينات أن تهيئنا بصورة مسبقة، لكنها لا تفرض علينا شيئاً بصورة حتمية». والنطاقات التي أنت مهياً فيها للنجاح هي النطاقات التي من المرجح بدرجة أكبر أن تكون عاداتك فيها مشبعة. والسر هو توجيه جهودك نحو النطاقات التي تستثيرك وفي الوقت نفسه تتوافق مع مهاراتك الطبيعية، وذلك كي يتواافق طموحك مع قدراتك.

والسؤال البديهي هو: «كيف أعرف الموضع التي تكون فيها الاحتمالات في صالحني؟ كيف أتعرف على الفرص والعادات المناسبة لي؟». وأول مكان سنبحث فيه عن إجابة هو فهمك لشخصيتك.

### كيف تؤثّر شخصيتك على عاداتك؟

إن جيناتك تعمل أسفل سطح كل عادة من عاداتك. وفي الحقيقة، تكمن الجينات أسفل سطح كل سلوك من سلوكياتك. وقد أثبتت أن الجينات تؤثّر على كل شيء، بداية من عدد الساعات التي تمضيها في مشاهدة التلفاز، إلى احتمالية إقدامك على الزواج أو الطلاق، وجنوحك إلى إدمان المخدرات أو الكحوليات أو النيكوتين. فثمة مكون وراثي قوي يحدد مقدار طاعتك أو تمرّدك في مواجهة السلطة، ومدى قوتك أو ضعفك في مواجهة المواقف الضاغطة، وإلى أي مدى تتسم بالإقدام أو الإحجام، بل وحتى مدى انغماسك أو شعورك بالضجر خلال الخبرات الحسّية مثل حضور الحفلات الموسيقية. وقد

أخبرني روبرت بلومين، عالم الوراثة السلوكي في كلية كينجز كولج في لندن: «في وقتنا الحالي توّقفنا عن اختبار ما إذا كانت السمات لها مكوّن وراثي أم لا، لأننا لم نستطع العثور على سمة واحدة حرفيًا لا تتأثّر بجيناتنا».

إن مجموّعتك المتفّرّدة الخاصّة من السمات الوراثية تهيئةك، حين تجتمع معاً، لامتلاك شخصيّة معينة. وشخصيّتك هي مجموّعة السمات التي تتّسم بالاتساق من موقف إلى آخر. ويُعرّف أكثر التحليلات العلميّة المُثبتة لسمات الشخصيّة باسم «السمات الخمس الكبّرى»، وهو يقسّم الشخصيّة إلى خمسة أطیاف سلوكيّة.

1. الانفتاح للتجارب: من الشخصيّة الفضوليّة والمبتكرة على أحد الجانبيّن إلى الشخصيّة الحذرة الثابتة على الجانب الآخر.
2. الاجتهاد: من الشخصيّة المنظّمة وذات الكفاءة إلى الشخصيّة المتساهلة والتلقائيّة.
3. التخالط: من الشخصيّة المُنفتحة والحيويّة إلى الشخصيّة المُنعزّلة والمتّحفّظة (من المرجح أن تعرّف هذين النمطين للشخصيّة باسم الشخصيّة الانبساطيّة في مقابل الشخصيّة الانطوائيّة).
4. اللطف: من الشخصيّة الودودة والرحيمّة إلى الشخصيّة صعبة المراس والمنفصلة شعوريّاً.
5. الاضطراب: من الشخصيّة القلقّة والحسّاسة إلى الشخصيّة الوائقة والهادئة والمستقرّة.

كل السمات الخمس لها أسس بيولوجيّة. فالتخالط، مثلاً، يمكن تتبعه من الميلاد. فإذا شغل العلماء ضوّضاء مرتفعة في عنبر رعاية

الأطفال، يتوجه بعض الأطفال نحو مصدر الضوضاء، بينما يبتعد البعض الآخر عنه. وحين تتبع الباحثون هؤلاء الأطفال على مدار حياتهم وجدوا أن الأطفال الذين اتجهوا نحو الضوضاء من المرجح أن يكونوا ذوي شخصيات انبساطية حين يكبرون، أما أولئك الذين ابتعدوا عنها فمن المرجح أن يصيروا انطوائيين.

يتسم الأشخاص ذوي المستويات المرتفعة من اللطف بالحنو والمراعاة والدفء. كما أنهم يميلون إلى امتلاك مستويات طبيعية أعلى من الأوكسيتوسين، وهو هرمون يلعب دوراً مهمّاً في الترابط الاجتماعي، وزيادة مشاعر الثقة، ويمكن أن يعمل كمضاد اكتئاب طبيعي. ويمكننا بسهولة أن نتخيل شخصاً ذا مستويات مرتفعة من الأوكسيتوسين وهو يبني عادات مثل كتابة رسائل الشكر أو تنظيم الفعاليات الاجتماعية.

وفي مثال ثالث، تدبر سمة الاضطراب، وهي سمة شخصية يمتلكها كل الناس بدرجات متفاوتة. والأشخاص ذوي مستويات الاضطراب المرتفعة يكونون أكثر قلقاً وهمّاً من الآخرين. وقد ارتبطت هذه السمة بالحساسية المرتفعة باللوزة الدماغية، وهي جزء من الدماغ مسؤول عن ملاحظة التهديدات. بعبارة أخرى، الأشخاص الأكثر حساسية للإشارات السلبية في بيئتهم من المرجح أن يتسموا بدرجة عالية من الاضطراب.

إن عاداتنا لا تتحدد فقط عن طريق شخصياتنا، ولكن ما من شك في أن جيناتنا تدفعنا في اتجاه معين. ففضيلاتنا المتجلّدة بعمق يجعل بعض السلوكيات أسهل على بعض الأشخاص مقارنة بغيرهم. ليس عليك أن تعذر بسبب وجود هذه الاختلافات أو أن تشعر بالذنب منها، ولكن عليك أن تعمل معها. فالشخص الذي يمتلك مستويات منخفضة من الاجتهاد، مثلاً، من غير المرجح أن يكون منظماً بطبيعته،

وربما يحتاج إلى الاعتماد بشدة على تصميم البيئة كي يتلزم بالعادات الحسنة. (كتذكرة للقراء الأقل اجتهاداً من بيننا نقول إننا ناقشنا استراتيجية تصميم البيئة في الفصلين السادس والثاني عشر).

الدرس المستفاد هو أن عليك أن تبني العادات التي تتناسب مع شخصيتك<sup>(1)</sup>. قد يصل الناس إلى جسد مثالي عن طريق التدريب مثل لاعبي كمال الأجسام، لكن إذا كنت تُفضل تسلق الصخور أو ركوب الدراجات أو التجذيف، يمكنك عندئذٍ أن تشكل عادات تمرينك بما يتوافق وهذه الاهتمامات. وإذا كان صديق لك يسير على نظام غذائي منخفض الكربوهيدرات، بينما تجد أنت أن النظام منخفض الدهون مناسب لك، فافعل ما يناسبك. وإذا كنت تريده أن تقرأ أكثر، لا تكن محرجاً إذا كنت تفضل الروايات الرومانسية الساخنة على الكتب غير الأدبية. اقرأ ما يحلو لك<sup>(2)</sup>. فليس عليك أن تبني العادات التي يقول الجميع إن عليك بناءها. فلتختار العادة التي تناسبك، وليس العادة الأكثر شعبية.

ثمة نسخة من كل عادة يمكنها أن تجلب لك السعادة والإشباع. اعشر عليها. فالعادات يجب أن تكون ممتعة كي تلتزم بها. وهذه هي الفكرة الأساسية وراء القانون الرابع.

إن تشكيل عاداتك بما يتوافق مع شخصيتك يعد بداية طيبة، غير أن هذه ليست نهاية القصة، لتحول انتباها إلى إيجاد وتصميم المواقف التي تكون فيها في موضع أفضلية بصورة طبيعية.

---

(1) إذا كنت مهتماً بعمل اختبار للشخصية، يمكنك أن تجد روابط إلى أكثر الاختبارات موثوقية على الرابط التالي:  
[atomichabits.com/personality](http://atomichabits.com/personality).

(2) إذا كنت تفضل إعادة قراءة روايات هاري بوتر، أتفهم موقفك تماماً.

كيف تعثر على لعبة تكون فيها الاحتمالات لصالحك؟

إن تعلم لعبة تكون فيها الاحتمالات لصالحك أمر حيوي للحفاظ على الدافعية والشعور بالنجاح. نظريًا، يمكنك أن تستمتع بعمل أي شيء. لكن من الناحية العملية، من المرجح بدرجة أكبر أن تستمتع بالأشياء التي يسهل عليك القيام بها. فالبشير المهووبون في منطقة معينة يميلون إلى أن يكونوا أكثر كفاءة في تلك المهمة ومن ثم يتلقون المدح فيها لأنهم قاموا بعمل حسن. وهم يحافظون على طاقتهم لأنهم يحقّقون التقدّم بينما غيرهم يفشل، ولأنهم يُكافأون بمقابل مادي أفضل وبفرص أكبر، وهذا لا يجعلهم أسعد وحسب، ولكن يحفّزهم أيضًا لإنتاج عمل ذي جودة أعلى. إنها دائرة مفرغة حميدة.

إذا اخترت العادة الصحيحة، سيكون تحقيق التقدّم سهلاً، وإذا اخترت العادة الخطأ، ستكون الحياة صراعاً.

كيف تختار العادة الصحيحة؟ الخطوة الأولى هي شيء تناولناه بالنقاش في القانون الثالث: اجعلها سهلة. ففي حالات عدّة، حين يختار الناس العادة الخطأ، يعني هذا ببساطة أنهم اختاروا عادة شديدة الصعوبة. فعندما تكون العادة سهلة، من المرجح أن تتحقق النجاح. وحين تنجح من المرجح أن تشعر بالرضا. ومع ذلك، ثمة مستوى آخر يجب تدبره. فعلى المدى البعيد، إذا واصلت التقدّم والتحسن، يمكن لأي منطقة أن تكون صعبة. وفي نقطة ما أنت بحاجة إلى التيقن من أنك تلعب اللعبة الصحيحة المناسبة لمهاراتك. كيف تعرف ذلك؟

الطريقة الأكثر شيوعاً هي التجربة والخطأ. بطبيعة الحال ثمة مشكلة تتعلق بهذه الاستراتيجية، وهي أن الحياة قصيرة. فأنت لا تملك الوقت الكافي كي تجرب كل مسار مهني ممكن، أو أن تواعد كل فتاة، أو أن تعزف كل أداة موسيقية. ولحسن الحظ، ثمة طريقة فعالة لحل هذه المعضلة، وهي معروفة باسم «مبادلة الاستكشاف / الاستثمار».

ففي بداية أي نشاط جديد، ينبغي أن توجد فترة من الاستكشاف. في العلاقات، نطلق على هذا اسم المواجهة. وفي التعليم الجامعي، تسمى هذه الفترة دراسة الفنون الحرة. وفي العمل، تسمى فترة الاختبار المنفصل. والهدف هو أن تجرب عدداً كبيراً من الاحتمالات، وأن تبحث في نطاق واسع من الأفكار، وأن تستكشف مساحة واسعة. وبعد فترة الاستكشاف المبدئية هذه، حول تركيزك إلى أفضل الحلول التي عثرت عليها، لكن واصل التجربة من حين لآخر. ويعتمد التوازن الصحيح على ما إذا كنت تربح أم تخسر. فإذا كنت تربح حالياً، عليك بالاستثمار ثم الاستثمار. أما إذا كنت تخسر فواصل الاستكشاف ثم الاستكشاف ثم الاستكشاف.

على المدى البعيد، ربما يكون من الأفضل العمل على وضع استراتيجية يدو أنها تُقدم أفضل النتائج في 80 إلى 90 بالمائة من الوقت، وأن تواصل الاستكشاف في الـ10 أو الـ20 بالمائة المتبقية. معروف عن شركة جوجل أنها تطلب من موظفيها قضاء 80 بالمائة من أسبوع العمل في وظيفتهم الرسمية، و20 بالمائة على مشروعات من اختيارهم، وهذا أدى إلى ابتكار منتجات حققت نجاحاً كبيراً مثل AdWord وGmail.

كما يعتمد النهج الأمثل أيضاً على مقدار الوقت الذي تمتلكه. فإذا كان لديك وقت كبير - كأن تكون في بداية حياتك العملية مثلاً - سيكون من المنطقي أن تستكشف لأنك بمجرد أن تتعثر على المسار الصحيح، سيكون لديك قدراً كبيراً من الوقت كي تستثمره. أما إذا كان الوقت مضغوطاً - كما يحدث حين يقترب الموعد النهائي لتسليم مشروع مثلاً - فعليك تنفيذ أفضل الحلول التي وجدتها والحصول على بعض النتائج.

وبينما تستكشف الخيارات المختلفة، ثمة مجموعة من الأسئلة التي يمكنك أن توجهها لنفسك بشكل متواصل كي تُحدّد العادات والمناطق التي ستقدم لك أكبر قدر من الإشباع:

ما الأمر الذي يبدو ممتعًا من وجهة نظري، لكنه يبدو كالعمل من منظور الآخرين؟ إن العنصر الذي يحدّد مدى ملاءمتك لمهمة ما ليس مدى حبك أو كرهك لها، وإنما ما إذا كان بمقدورك أن تتحمّل آلام المهمة بصورة أسهل من معظم الناس. متى تجد أنك تستمتع بوقتك بينما الآخرون يشكون؟ إن العمل الذي يؤلمك أقل مما يؤلم الآخرين هو العمل المناسب لك.

ما الذي يجعلني أفقد الشعور بالوقت؟ التدفق حالة عقلية تدخلها حين تكون مركّزا بشدة على المهمة التي بين يديك إلى درجة أن بقية العالم يخبو من حولك. وهذا المزيج من السعادة والأداء الأقصى هو ما يشعر به الرياضيون والممثلون حين يكونون «في المنطقة الصحيحة». وسيكون من المستحيل تقريباً أن تمر بحالة تدفق من دون أن تجد المهمة مشبعة ولو بدرجة ما.

أين أحصل على عائد أكبر من الشخص العادي؟ نحن نقارن أنفسنا على الدوام بمن حولنا، ومن الأرجح أن يكون السلوك أكثر إشباعاً حين تكون المقارنة في صالحنا. فعندما بدأت الكتابة في موقع jamesclear.com أخذت قائمة البريد الخاصة بي تنمو بسرعة. لم أكن واثقاً مما أجيد فعله، لكنني كنت أعلم أن النتائج تأتيني بصورة أسع مما تأتي زملائي، وهذا حفزني علىمواصلة الكتابة.

ما الذي أفعله بصورة طبيعية؟ للحظة من الوقت، تجاهل ما تعلّمه. تجاهل ما أخبرك به المجتمع. تجاهل ما يتوقعه الآخرون منك. انظر داخلك واسأل نفسك: «ما الذي أفعله بصورة طبيعية؟ متى أشعر بأنني

حي؟ متى شعرت بأن هذه هي ذاتي الحقيقة؟». لا مكان هنا للحكم القاسي على الذات أو لمحاولة إرضاء الغير. لا وجود للشكوك أو النقد الذاتي. بل يوجد مكان فقط لمشاعر الانهماك والاستمتاع. وكلما شعرت بأن هذه هي ذاتك الحقيقة، أعلم أنك تسير في الطريق الصحيح. بكل أمانة، بعض من هذه العملية يعتمد على الحظ الممحض. فقد كان مايكل فيلبس وهشام الكروج محظوظين لأنهما ولدا وهما يمتلكان مجموعة نادرة من القدرات التي يقدرها المجتمع، وأنهما كانا موجودين في بيئه مثالية ملائمة لهذه القدرات. إن وقتنا محدود على هذا الكوكب، والعظماء من بيننا هم أولئك الذين لا يعملون بجد فقط وإنما يمتلكون حظاً سعيداً يتيح لهم التعرض إلى الفرص المواتية لهم.

لكن ماذا لو لم نرد أن نترك الأمر للحظ؟

إذا لم تستطع العثور على لعبة تكون فيها احتمالات الفوز في صالحك، فلتخلق أنت لعبة كهذه. وعن هذا يقول سكوت أدامز، رسام الكاريكاتير الذي ابتكر شخصية دلبرت: «كل شخص يمتلك بضعة مناح يمكن أن يكون فيها من أعلى 25 بالمائة من الأشخاص إذا بذل بعض الجهد. في حالي، يمكنني أن أرسم أفضل من معظم الناس، غير أنني لست فناناً. كما أنني لست خفيف الظل أكثر من المؤذين الكوميديين العاديين الذين لم يحققوا الشهرة، غير أنني أخف ظلاً من معظم الناس. السر هنا هو أن قلة قليلة من الناس يستطيعون الرسم جيداً وكتابة النكات. وهذا المزيج من الأمرين هو ما يجعل ما أقوم به شيئاً نادراً. وحين تضيف إلى ذلك خلفيتي العملية، فجأة يصير لدى موضوع يندر أن تجد من رسامي الكاريكاتير من يفهمه من دون أن يعيشه».

فعندما تعجز عن الفوز بأن تكون الأفضل، يمكنك الفوز بأن تكون مختلفاً. وعن طريق المزج بين مهاراتك، يمكنك تقليل مستوى

التنافس، وتسهّل على نفسك الظهور. ويمكنك أن تقلّل من الحاجة إلى وجود مزية وراثية (أو سنوات من الممارسة) عن طريق إعادة كتابة القواعد. فاللاعب الجيد يعمل بجد كي يفوز في اللعبة التي يلعبها الجميع. لكن اللاعب العظيم يخلق لعبة جديدة تناسب نقاط قوته وتحاشى مواطن ضعفه.

في الجامعة، صممتُ موضوع تخصصي، الميكانيكا الحيوية، الذي هو مزيج من الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم التشريح. لم أكن ذكيّاً بما يكفي كي أبرز وسط الطلاب الذين يختارون الفيزياء أو الأحياء كمواد تخصص، لذا خلقت لعبتي الخاصة. ولأنها كانت تناسبني - فقد اخترت فقط المواد التي كانت تثير اهتمامي - لم تكن الدراسة عبئاً ثقيلاً. كما كان من الأيسر أن أتجنب الشرك المتمثل في مقارنة نفسي بالآخرين. فعلى أي حال، لم يكن هناك أحد آخر يأخذ هذه المواد معاً، فمن يمكنه إذاً أن يقول إنه أفضل مني أو أسوأ؟

يُعدُّ التخصص طريقة قوية للتغلب على «مصادفة» الجينات السيئة. فكلما أتقنت مهارة معينة، صار من الأصعب على الآخرين التنافس معك. إن كثيراً من لاعبي كمال الأجسام أقوى من لاعب مصارعة الدراعين العادي، لكن حتى لاعب كمال الأجسام الضخم يمكن أن يخسر في مصارعة الدراعين لأن بطل مصارعة الدراعين يمتلك نقاط قوة خاصة للغاية. وحتى إذا لم تكن موهوباً بصورة طبيعية، يمكنك دائمًا أن تفوز وذلك بأن تكون الأفضل في فئة محدودة للغاية.

إن الماء المغلي يجعل البطاطس طرية، ويجعل البيضة صلبة. ولا يمكنك التحكم في ما إذا كنت حبة بطاطس أم بيضة، لكن يمكنك أن تختار أن تلعب لعبة تناسب طبيعتك. وإذا أمكنك العثور على بيئة أنساب، يمكنك تحويل الموقف بحيث لا تصير احتمالات خسارتك هي الأكبر بل احتمالات فوزك.

## كيف تستغل جيناتك أفضل استغلال؟

إن جيناتنا لا تغنينا عن العمل الجاد، بل هي توضحه لنا. فهي تخبرنا بما علينا العمل عليه بجد. وبمجرد أن ندرك نقاط قوتنا، نعرف المواقع التي نقضي فيها وقتنا ونوجه إليها طاقتنا. فنحن نعرف أي أنواع الفرص نسعى وراءها، وأي تحديات علينا تجنبها. وكلما فهمنا طبيعتنا بشكل أفضل، صارت استراتيجيتنا أفضل.

إن الاختلافات البيولوجية مهمة. ومع ذلك فمن الأجدى أن ترکز على ما إذا كنت تحقق قدراتك بدلاً من مقارنة نفسك بشخص آخر. إن حقيقة وجود حد طبيعي لأي قدرة معينة ليس لها علاقة بوصولك إلى سقف قدراتك أو عدمه. فالناس يشغلون بحقيقة أن لديهم حدوداً، إلى درجة أنهم نادراً ما يبذلون الجهد المطلوب للاقتراب من هذه الحدود.

علاوة على ذلك، ليس بوسع الجينات أن تجعلك ناجحاً إذا لم تبذل المجهود المطلوب. نعم، من الممكن أن يكون ذلك المتدرب ذو الجسد المثالي أفضل منك من حيث التكوين الجيني، لكن إذا لم تتدرب بالجدية نفسها التي يتدرب هو بها، من المستحيل القول بما إذا كان تكوينك الجيني أفضل منه أو أسوأ. فما لم تعمل بجد مثل أولئك الذين تعجب بهم، إياك وأن تفسر نجاحهم على أنه نتيجة للحظة وحسب.

الخلاصة هي أن أحد أفضل الطرق لضمان أن تظل عاداتك مشبعة على المدى الطويل هو أن تختار السلوكيات التي تتوافق مع شخصيتك ومهاراتك. ولتعلم بجد على الأشياء التي يسهل عليك القيام بها.

### ملخص الفصل

- السر وراء تعظيم فرص نجاحك هو اختيار مجال المنافسة الصحيح.

- إذا اخترت العادة الصحيحة، سيكون تحقيق التقدم سهلاً، وإذا اخترت العادة الخطأ، ستكون الحياة صراعاً.
- الجينات لا يمكن تغييرها بسهولة، وهذا يعني أنها تقدم مزية كبيرة حين تكون الظروف مواتية، وتعد عائقاً ضخماً حين تكون الظروف غير مواتية.
- تكون العادات أيسر حين تتوافق مع قدراتك الطبيعية. اختر العادات التي تناسبك.
- العب اللعبة التي تتماشى مع نقاط قوتك. وإذا لم تستطع العثور على لعبة تناسبك، اخلق واحدة.
- الجينات لا تغنينا عن العمل الجاد، بل هي توضحه لنا. فهي تخبرنا بما علينا العمل عليه بجد.

## قاعة جولديوكس

### كيف تحافظ على الدافعية في الحياة والعمل؟

في العام 1955 كانت مدينة ديزني لاند قد افتتحت للتو في أنهايم بكاليفورنيا، حين دخلها صبي في العاشرة من عمره وطلب الحصول على وظيفة. كانت قوانين العمل وقتها غير صارمة وتمكن الصبي من الحصول على وظيفة كبائع كتب ارشادية مقابل خمسين ستة للكتاب.

وفي غضون عام، كان الصبي قد انتقل إلى متجر ديزني السحري، وهناك تعلم الحيل من الموظفين الأقدم منه. وقد جرب إلقاء النكات وألقى عروضاً بسيطة على الزوار. وسرعان ما اكتشف أنه لم يكن يحب تأدية الخدعة السحرية، وإنما التمثيل والإلقاء بصورة عامة. وقد وضع لنفسه هدفاً وهو أن يصبح ممثلاً كوميدياً.

في سنوات مراهقته، بدأ إلقاء العروض في نوادي صغيرة في أنحاء لوس أنجلوس. كان الحضور قليل العدد وكان العرض قصيراً. ونادرًا ما كان يبقى على خشبة المسرح أكثر من خمس دقائق. كانت غالبية الحاضرين منشغلين باحتساء الشراب أو الحديث مع أصدقائهم ولم يولونه اهتماماً. وذات ليلة، قام بتأدية عرضه الكوميدي في ملهى خالٍ تماماً من الرواد.

لم يكن عمله استثنائياً، لكن ما من شك في أنه كان يتحسن. كانت عروضه الأولى لا تدوم أكثر من دقيقة أو دقيقتين. وحين كان في المدرسة الثانوية، امتدت عروضه لتصل إلى خمس دقائق، وبعدها بسنوات قليلة وصلت إلى عشر دقائق. وفي سن التاسعة عشرة، كان يقدم عروضه أسبوعياً لمدة عشرين دقيقة في العرض الواحد. وقد كان عليه أن يقرأ ثلاثة قصائد خلال العرض كي يجعل العرض طويلاً بما يكفي، غير أن مهاراته واصلت النمو.

وقد أمضى عقداً كاملاً في التجريب، والتعديل، والممارسة. وبعد أن عمل كاتباً تليفزيونياً لبعض الوقت، بدأ تدريجياً يحصل على فرص للظهور في البرامج الحوارية الكوميدية. وبحلول منتصف السبعينيات كان قد صار ضيفاً دائم الظهور في برامج مثل *The Tonight Show* و *Saturday Night Live*.

وأخيراً، وبعد خمسة عشر عاماً من العمل، صار ذلك الشاب شهيراً. وقد جاب ستين مدينة في ثلاثة وستين يوماً، ثم اثنتين وسبعين مدينة في ثمانين يوماً، ثم خمساً وثمانين مدينة في تسعين يوماً. وحضر 18695 شخصاً أحد عروضه في أوهايو، كما بيعت 45 ألف تذكرة لعرضه الممتد لثلاثة أيام في نيويورك. لقد انطلق إلى القمة وصار واحداً من أكثر المؤدين الكوميديين في عصره. واسمه ستيف مارتин.

تمنحنا قصة مارتن منظوراً مدهشاً لما يتطلبه الالتزام بالعادات على المدى الطويل. إن الأداء الكوميدي لا يناسب الجبناء. فمن الصعب تخيل موقف يبيث الخوف في قلوب معظم البشر أكثر من تأدية عرض وحيد على خشبة المسرح والفشل في إثارة ضحكة واحدة. ومع ذلك فقد واجه ستيف مارتن هذا الخوف كل أسبوع لثمانية عشر عاماً. وعن

هذا يقول: «أمضيت 10 سنوات في التعلم، و4 سنوات في التنقيح، و4 سنوات من النجاح الساحق».

لماذا يلتزم بعض الناس، مثل مارتن بعاداتهم - سواء أكانت التدرب على إلقاء النكات أو رسم الكاريكاتير أو العزف على الجيتار - بينما يجد معظمها صعوبة في الحفاظ على الدافعية؟ كيف نصمم العادات التي تجذبنا بدلاً من تلك التي تفرنا؟ عكف العلماء على دراسة هذا السؤال لسنوات عدة. ورغم أنه لا يزال أمامنا الكثير لتعلمه، فإن واحدة من أكثر الإجابات الراسخة هي أن الطريق نحو الحفاظ على الدافعية وتحقيق مستويات عالية من الرغبة هي العمل على مهام «ذات صعوبة مقبولة».

إن الدماغ البشري يحب التحديات، لكن بشرط أن تكون هذه التحديات واقعة في منطقة الصعوبة المثالية. فإذا كنت تحب التنس وجرت أن تلعب مباراة جادة مع طفل في الرابعة من عمره، سرعان ما ستشعر بالملل. فالأمر أسهل مما ينبغي، وستربح كل نقطة. على النقيض من ذلك، إذا لعبت ضد لاعب محترف مثل روجر فيدرر أو سيرينا ويليامز، فسرعان ما ستفقد الحافز لأن المبارزة ستكون شديدة الصعوبة.

الآن تدبر الموقف حين تلعب مباراة تنس ضد خصم من نفس مستوىك. خلال المباراة ستربح بعض النقاط وتتسرع البعض الآخر. وستكون لديك فرصة طيبة للفوز، فقط إذا حاولت بجد. في هذه الحالة ستتشحذ تركيزك، وستخبو المشتتات، وستجد نفسك منغمساً في المهمة التي بين يديك. فهذا التحدي ذو صعوبة مقبولة، وهو مثال رائع على قاعدة جولديلوكس.

تنص قاعدة جولديلوكس على أن البشر يشعرون بذروة التحفيز حين يعملون على مهام تقع تماماً على حدود قدراتهم الحالية، بحيث لا تكون شديدة الصعوبة، ولا شديدة السهولة، بل مناسبة تماماً.

وتعود مسيرة ستيف مارتن المهنية نموذجًا ممتازًا على تطبيق قاعدة جولديلوكس. ففي كل عام، كان مارتن يزيد مدة عرضه الكوميدي، بواقع دقيقة أو دقيقتين فقط. فقد كان يضيف دومًا مادة جديدة، لكنه كذلك احتفظ ببعض نكات كان من المضمون أن تستثير الضحك. فكان يوجد قدرٌ كافٍ من الانتصارات يبقيه متحمّسًا، وقدرٌ كافٍ من الأخطاء كي يواصل العمل بجد.

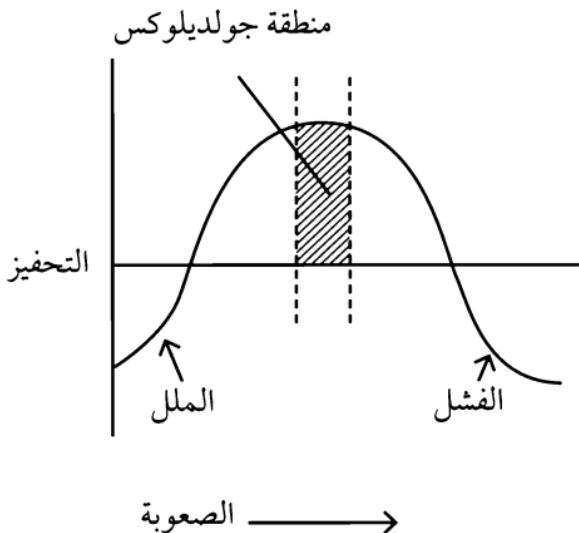
وحين تبدأ في ممارسة عادة جديدة، من المهم أن تجعل السلوك سهلاً بقدر الإمكان بحيث تستطيع التمسك به، حتى حين لا تكون الظروف مثالية. وقد ناقشنا هذه النقطة بالتفصيل في القانون الثالث لتغيير السلوك.

لكن بمجرد أن ترسيخ العادة، من المهم أن تواصل التقدّم بطرق بسيطة. وهذه التحسينات البسيطة والتحديات الجديدة ستحافظ على حماستك ودافعيتك. وإذا أصبت منطقة جولديلوكس تمامًا، ستحقق حالة التدفق<sup>(1)</sup>.

---

(1) لدى نظرية مفضلة عما يحدث حين تتحقق حالة التدفق. ليست هذه النظرية مؤكّدة، بل هي من تخميني وحسب. يشير علماء النفس عمومًا إلى أن الدماغ يعمل على مستويين: النظام 1 والنظام 2. النظام 1 سريع وغريزي. وبصورة عامة فإن العمليات التي يمكن القيام بها بسرعة كبيرة (مثل العادات) يتحكم فيها النظام 1. في الوقت عينه يتحكم النظام 2 في عمليات التفكير الأبطأ والأكثر تطلبًا للجهد، مثل حساب الإجابة في اختبار للرياضيات. وفي ما يتعلق بالتدفق، أود أن أتخيل النظامين 1 و 2 وكأنهما واقعن على طرفين متقابلين لطيفي التفكير. وكلما كانت العملية المعرفية أكثر أوتوماتيكية، كانت أكثر ميلاً نحو جانب النظام 1 من الطيف. وكلما كانت العملية أكثر تطلبًا للجهد، مالت بدرجة أكبر نحو جانب النظام 2. والتدفق، بحسب ما أرى، يقع على حافة الموسى بين النظام 1 والنظام 2. فأنت تستخدم كل معارفك الأوتوماتيكية والضمنية المترتبة بالأهمية، وفي الوقت ذاته تعمل بجد كي ترقى إلى التحدّي الكامن في ما وراء قدراتك. كلًا المستويين يعملان بشكل كامل، ويعمل الجانب الشعوري والجانب اللاشعوري معًا في تنااغم تام.

## قاعدة جولديلوكس



يحدث التحفيز الأقصى حين تواجه تحديًّا ذات صعوبة مقبولة. ويعرف هذا في بحوث علم النفس باسم قانون يركيس - دودسون، والذي يصف المستوى المثالي من الحماسة بأنه النقطة الوسطى بين الملل والقلق.

وتحاله التدفق هي الحالة التي تشعر فيها بأنك «في المنطقة الصحيحة»، ومنغمسًّا تماماً في النشاط. وقد حاول العلماء قياس هذا الشعور كمياً، ووجدوا أنه من أجل تحقيق حالة التدفق، يجب أن تكون المهمة أصعب بحو 4 في المائة من قدراتك الحالية. في الحياة الفعلية من الصعب عادة قياس صعوبة أي فعل بهذه الصورة، غير أن الفكرة الأساسية لقاعدة جولديلوكس تظل قائمة، وهي أن العمل على التحديات ذات الصعوبة المقبولة - مهام تقع على حدود قدراتك - يbedo شديد الأهمية للحفاظ على التحفيز.

يتطلّب التحسّن عمل موازنة دقيقة. وأنت بحاجة إلى البحث دورياً

عن التحديات التي تدفعك إلى حدود قدراتك بينما تحقق في الوقت ذاته تقدماً كافياً كي تظل محافظاً على تحفيزك. فالسلوكيات يجب أن تظل جديدة كي تواصل أنت الشعور بالانجذاب والإشباع. وعلى الأرجح يُعدُ الملل هو العدو الأكبر في رحلة تحسين الذات.

## كيف تحافظ على تركيزك حين تشعر بالملل وأنت تعمل على تحقيق أهدافك؟

بعد انتهاء مشواري الرياضي كلاعب يسبول، تلّعت إلى ممارسة رياضة جديدة، فانضمت إلى أحد فرق رفع الأثقال، وذات يوم زار أحد المدربين البارزين الصالة الرياضية التي تدرب فيها. كان هذا المدرب قد عمل مع آلاف الرياضيين على امتداد مساره المهني الطويل، منهم عدد من الرياضيين الأولمبيين. وبعد أن عرفته بنفسي بدأنا الحديث عن عملية التحسين.

سألته: «ما الفارق بين أفضل الرياضيين وبين كل شخص آخر؟ ما الذي يفعله الناجحون ولا يفعله سواهم؟».

ذَكَرَ لي عدة عوامل متوقعة مثل: العوامل الوراثية والحظ والموهبة، غير أنه ذكر شيئاً آخر لم أكن أتوقعه، إذ قال: «في نقطة ما ينحصر الأمر في القدرة على التغلب على مشاعر الملل من التدريب كل يوم، وأداء الرفعات نفسها مراراً وتكراراً».

فاجأته لأنها طريقة مختلفة للتفكير بشأن أخلاقيات العمل. فالناس يتحدثون عن «التحمس» للعمل على تحقيق أهدافهم. وسواء كنا بصدّ العمل أو الرياضة أو الفن، فأنت تسمع الناس يقولون أشياء على غرار: «الأمر كله يعتمد على الشغف». أو «عليك أن ترغب في الأمر بحق». ونتيجة لذلك، يشعر كثير منا بالإحباط حين فقد التركيز

أو الدافعية لأننا نظن أن الناجحين لديهم مخزون لا ينضب من الشغف. غير أن هذا المدرب كان يقول إن الأشخاص الناجحين بحق يشعرون بنقصان التحفيز شأنهم شأن غيرهم. والاختلاف هنا هو أنهم يجدون طريقة لمواصلة العمل رغم مشاعر الملل.

الإتقان يتطلب تدريبياً. لكن كلما تدربيت على شيء، صار هذا الشيء مملاً وروتينياً بدرجة أكبر. وبمجرد تحقيق المكاسب المبدئية ومعرفة ما علينا توقعه، فإن اهتمامنا يبدأ في الخبو. بل وأحياناً ما يحدث هذا بصورة أسرع من ذلك. كل ما عليك فعله هو الذهاب إلى صالة التدريبات بضعة أيام، أو نشر موضوعين على مدونتك في الموعد المحدد، وحينها لن يبدو السماح لأحد الأيام بالانقضاء من دون عمل خطباً جليلاً. فالأمور تسير على ما يرام. ومن السهل أن تجد لنفسك عذراً كي تتوقف يوماً عن الممارسة تحت زعم أن الأمور تسير على ما يرام.

إن التهديد الأكبر للنجاح ليس الفشل، وإنما الملل. فنحن نشعر بالملل من العادات لأنها تتوقف عن إسعادنا. فالنتيجة تصير متوقعة، وتصير عاداتنا عادبة، ونببدأ في الحياة عن طريق التقدم كي نسعى وراء التجديد. ربما هذا هو السبب انغماسنا في دائرة لا نهاية لها، إذ ننتقل من تدريب إلى آخر، ومن نظام غذائي إلى آخر، ومن فكرة عمل إلى أخرى. وبمجرد أن نشعر بأقل قدر من الانخفاض في الدافعية، نبدأ في التماس استراتيجية جديدة، حتى لو كانت القديمة لا تزال فعالة. وعن هذا قال مكيافيللي: «يرغب الرجال في التجديد إلى درجة أن أولئك الذين يبلون بلاء حسناً يرغبون في التغيير شأنهم شأن أولئك الذين يبلون بلاء سيئاً».

ربما لهذا السبب نجد أن غالبية المنتجات التي تشكل عادات هي

تلك التي تقدم صوراً متواصلة من التجديد. فألعاب الفيديو تقدم التجديد البصري، والمواد الإباحية تقدم التجديد الجنسي، والطعام المرذول يقدم التجديد في المذاق، وكل خبرة من هذه الخبرات تقدم عناصر متواصلة من المفاجأة.

في علم النفس، يعرف هذا باسم المكافأة المتفاوتة<sup>(1)</sup>. وتعد ماكينات المقامرة أبرز الأمثلة عليها. فالمقامر يتحقق الفوز من حين لآخر، ويكون ذلك على فترات متفاوتة. فالوتيرة التي تأتي بها المكافآت تباين. وهذا التفاوت يؤدي إلى دفعات أكبر من الدوبامين، ويعحسن أداء الذاكرة، ويسرع من عملية تكوين العادات.

إن المكافآت المتفاوتة لا تخلق توقاً - بمعنى أنك لا تستطيع أن تأخذ مكافأة تهم الناس، وتمنحها لهم على فترات متفاوتة، ثم تأمل أن يغير ذلك آراءهم - ولكنها وسيلة فعالة لتعزيز التوق الذي نشعر به بالفعل لأنها تقلل من الملل.

إن نقطة الرغبة المثالية تتحقق حين تكون احتمالات النجاح والفشل متساوية. ففي نصف المرات ستحصل على ما تريده، وفي نصف المرات لن تحصل عليه. أنت فقط بحاجة إلى قدر كافٍ من «المكاسب» كي تشعر بالإشباع وإلى قدر كافٍ من «الافتقار» كي تشعر

---

(1) تحقق اكتشاف المكافآت المتفاوتة بمحض الصدفة. فذات يوم في المختبر، انخفض مخزون كريات الطعام لدى عالم النفس الشهير بجامعة هارفرد، بي إف سكينر في إحدى التجارب، وكان صنع المزيد منها عملية مستهلكة للوقت لأنك كان يتبعين عليه أن يحشر الكريات داخل ماكينة. وقد قاده هذا الموقف إلى التفكير فيما يلي: «لقد سألت نفسي لماذا يجب أن تكون كل ضغطة على الرافعة مُعرَّزة». وقد قرر أن يعطي المكافآت إلى الفئران على نحو متقطع، ولدهشته فإن المنح المتفاوت للطعام لم يقلل من السلوك وإنما زاده في حقيقة الأمر.

بالرغبة. وهذه إحدى فوائد اتباع قاعدة جولديلوكس. فإذا كنت مهتماً بالفعل بعادة ما، يعد الإقدام على تحدي ذي صعوبة مقبولة طريقة جيدة للحفاظ على اهتمامك بها.

بطبيعة الحال ليست كل العادات تقدم مكافآت متفاوتة، ولن تري أن يحدث هذا على الدوام. فإذا كان جوجل يقدم نتائج بحث مفيدة من حين لآخر وحسب، فسأتحول سريعاً إلى استخدام محرك بحثي منافس. وإذا كانت خدمة أوبر تقلنني في نصف المرات التي أطلبها فقط، أشك بأنني سأستخدمها طويلاً. وإذا قمت بتنظيف أسناني بالخيط كل ليلة ولم ينته بي الحال بفم نظيف إلا في بعض الأحيان، أعتقد بأنني سأتوقف عن ذلك.

وسواء أكانت المكافآت متفاوتة أم لا، من المستحيل أن تظل أي عادة مثيرة للاهتمام على الدوام. ففي نقطة ما، يواجه الجميع التحدي ذاته في رحلة التحسين الذاتي: إذ عليك أن تحبّ الملل.

كلنا لدينا أهدافاً نود إحرازها، وأحلاماً نريد تحقيقها، لكن بصرف النظر عما تحاول أن تجيده، فإذا كنت تعمل حين تكون الظروف مناسبة أو حين تشعر بالحماسة وحسب، فلن تصل إلى الاستمرارية الكافية لتحقيق نتائج بارزة.

يمكنني أن أضمن لك أنك لو تمكنت من البدء في عادة وواصلت الالتزام بها، فستمر بك أيام ترحب فيها في التوقف. فعندما تبدأ عملاً ما، ستكون هناك أيام تشعر فيها بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل. وحين تكون في صالة التدريبات الرياضية، ستكون هناك مجموعات تمرن لا تُؤْدُ إكمالها. وحين يحين وقت الكتابة، ستمر بك أيام لا ترحب فيها في عمل ذلك. غير أن مغالبة الذات حين تشعر بالضيق أو الألم أو الاستنزاف هو ما يحدث الفارق بين الشخص المحترف والهاوي.

فالمحترفون يتمسكون بروتينهم اليومي، بينما الهواة يسمحون لتقلبات الحياة بأن تمنعهم من الاستمرار. والمحترفون يعرفون ما يهمهم ويعملون على تحقيقه بكل جدية، بينما الهواة ينجرفون بعيداً عن المسار الصحيح نتيجة ما يطرأ في حياتهم من أمور.

إن ديفيد كين، المؤلف ومدرس التأمل، يشجع طلابه على تجنب ممارسة التأمل في الظروف المواتية وحسب. وبالمثل، أنت لا تريد أن تمارس الرياضة في الظروف المواتية وحسب، أو الكتابة في الظروف المواتية وحسب، أو أن تقتصر ممارستك لأي فعل على الظروف المواتية وحسب. فعندما تكون العادة مهمة بالفعل لك، عليك أن تكون مستعداً للالتزام بها تحت أي ظرف. والمحترفون يواظبون على الفعل حتى لو كانت حالتهم المزاجية ليست على ما يرام. فربما لا يستمتعون بالأمر، لكنهم يجدون طريقة للاستمرار فيه.

لقد مررت على مجموعات تمرين لم أكن أرغب في إنهاها، غير أنني لم أندم قط على أنني أكملت تدريبي. ومررت بي مقالات عدة لم أكن أرغب في كتابتها، غير أنني لم أندم قط على نشر مقالاتي في موعدها. وقد مررت بي أيام كثيرة شعرت فيها بالرغبة في الاسترخاء، غير أنني لم أندم قط على الالتزام ومواصلة العمل على شيء مهم بالنسبة إليّ. والسبيل الوحيد إلى تحقيق التفوق هو أن تُفتَّنْ على الدوام بممارسة نفس الفعل مراً وتكراً. فأنت بحاجة إلى أن تحب الملل.

## ملخص الفصل

- تنص قاعدة جولديلوكس على أن البشر يشعرون بذروة التحفيز حين يملكون على مهامًّا تقع تماماً على حدود قدراتهم الحالية.
- إن التهديد الأكبر للنجاح ليس الفشل، وإنما الملل.

- بينما تتحول العادات إلى روتين، فإنها تصير أقل إمتاعاً وإشباعاً. فنحن نشعر بالملل.
- أي شخص يمكنه أن يعمل بجد وأن يشعر بالتحفيز. غير أن القدرة على الاستمرار حين لا يكون العمل مثيراً للاهتمام هي التي تحدث الفارق.
- المحترفون يتمسكون بروتينهم اليومي، بينما الهواة يسمحون لتقلبات الحياة بأن تمنعهم من الاستمرار.

## الجانب السلبي لبناء عادات حسنة

تبني العادات أساس الإتقان. في لعبة الشطرنج، لا يستطيع اللاعب التركيز على المستوى التالي من اللعبة إلا بعد أن تصير كل الحركات الأساسية للقطع أوتوماتيكية تماماً. وكل معلومة جديدة يجري تذكرها تفتح مساحة ذهنية لمزيد من التفكير المجهد. وينطبق هذا على أي مجال. فحينما تعرف الحركات البسيطة جيداً بحيث تستطيع القيام بها من دون تفكير، ستصير حراً في الانتباه إلى المزيد من التفاصيل المعقّدة. وبهذه الطريقة تكون العادات بمنزلة العمود الفقري لأي مسعى نحو التفوق.

ومع ذلك فإن فوائد العادات لها تكلفة. في البداية، كل عملية تكرار تؤدي إلى زيادة في الطلقة والسرعة والمهارة. لكن بعد ذلك، وبينما تصير العادة أوتوماتيكية، فإنك تصير أقل انتباهاً للتغذية الراجعة، وتسقط في هوة التكرار اللاواعي، ويصير من الأسهل السماح للأخطاء بالحدوث. فحينما تؤدي أداءً حسناً بما فيه الكفاية وأنت في وضعية التوجيه الآلي، فإنك تتوقف عن التفكير في الكيفية التي يمكن أن تتحسن بها.

الجانب الإيجابي للعادات هو أننا نستطيع القيام بالأمور من دون تفكير، أما الجانب السلبي فهو أنك تعتاد على القيام بالأمور بطريقة معينة وتتوقف عن الانتباه إلى الأخطاء البسيطة. فأنت تفترض أنك تتحسن

لأنك تجني مزيداً من الخبرة، بينما في الواقع أنت فقط تعزز عاداتك الحالية، لا تحسنها. وفي الحقيقة، يبيّن بعض الأبحاث أنه بمجرد إتقان المهارة يحدث في المعتاد انخفاض بسيط في الأداء مع مرور الوقت. في المعتاد لا يستدعي هذا الانخفاض البسيط في الأداء القلق. فأنت لست بحاجة إلى نظام من أجل التحسين المتواصل للكيفية التي تغسل بها أسنانك أو تربط بها حذاءك أو تصنع بها فنجان القهوة في الصباح. فمع عادات كهذه يكون المستوى المقبول كافياً تماماً. وكلما وجهت قدرًا أقل من الطاقة إلى الاختيارات التافهة، صار بوسنك توجيه المزيد من الطاقة إلى الأمور التي تهم حقاً.

ومع ذلك، حين تريدين تحقيق أقصى ما في وسنك، والوصول إلى مستوى أداء متميّز، ستكون بحاجة إلى أسلوب مختلف. فلا يمكنك تكرار الأفعال نفسها بصورة عمياء ثم تتوقع أنك ستتصير استثنائياً. فالعادات ضرورية للإتقان لكنها ليست كافية. وما تحتاجه هو مزيد من العادات الأوتوماتيكية والتدريب المتأني.

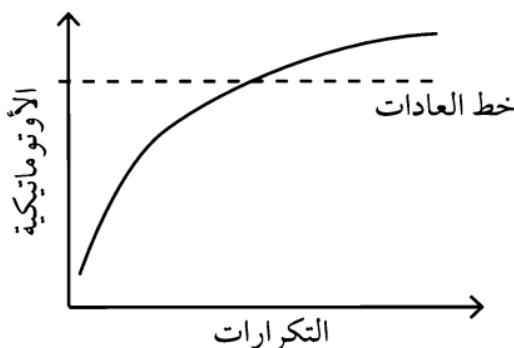
العادات + التدريب المتأني = الإتقان

لكي تكون عظيماً، يجب أن تكون بعض المهارات أوتوماتيكية. فلاعبو كرة السلة يجب أن يكونوا قادرين على المناورة بالكرة من دون تفكير وذلك قبل إتقان تصويب الكرة بكل يد من اليدين. ويحتاج الجراحون إلى تكرار الشق الأول مرات عدّة بحيث يستطيعون القيام به وأعينهم مغمضة، وذلك حتى يستطيعوا التركيز على مئات المتغيرات الأخرى التي تنشأ خلال الجراحة. لكن بعد إتقان العادة، عليك أن تعود إلى الجزء المجهد من العمل وأن تبدأ في بناء العادة التالية.

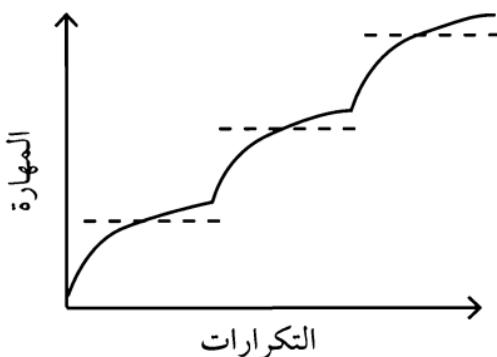
فالإتقان هو عملية حصر تركيزك على عنصر نجاح أساسي، وتكراره إلى أن تصير المهارة شيئاً غريزياً، ثم استخدام العادة الجديدة

كأساس للتقدم إلى منطقة تطورك الجديدة. فالمهام القديمة تصير أيسير في المرة الثانية التي تؤديها فيها، لكنها لا تصير أيسير إجمالاً لأنك الآن تصب طاقتك على التحدي التالي. وكل عادة تفتح مستوى جديداً من الأداء. إنها دائرة مفرغة.

### إتقان عادة واحدة



### إتقان مجال



تتطلب عملية الإتقان منك تحقيق تقدم تلو الآخر، بحيث تبني كل عادة على تلك التي تسبقها حتى تصل إلى مستوى جديد من الأداء وتغرس داخلك نطاقاً أعلى من المهارات.

ورغم ما تنسّم به العادات من قوة، فإنك تحتاج إلى طريقة للبقاء واعيًّا بسلوكك مع مرور الوقت، بحيث تستطيعمواصلة التّنقيح والتّحسّن. وتحديديًّا في اللحظة التي تبدأ فيها في الشعور بأنك أتقنت مهارة جديدة - حين تبدو الأمور أوتوماتيكية وتصير مرتاحًا - سيعين عليك أن تتجنب الانزلاق إلى شرك الرضا عن الذات.

ما الحل؟ أسس نظامًا للتّدبر والمراجعة.

## كيف تراجع عاداتك وتُدخل التعديلات؟

في العام 1986، كان فريق لوس أنجلوس ليكرز يمتلك أفضل مجموعة من اللاعبين في تاريخه، لكن نادرًا ما يتذكّرهم الناس لذلك السبب. فقد بدأ الفريق موسم 1985 - 1986 في دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة محقّقا سجلاً مدهشًا إذ فاز في 29 مباراة وانهزم في خمس مباريات فقط. «كان العالمون بأمور اللعبة يقولون إنه ربما يكون الفريق الأفضل في تاريخ كرة السلة على الإطلاق». هكذا قال مدرب الفريق بات رايلى في أعقاب هذا الموسم. لكن من المثير للدهشة أن فريق الليكرز تعرّض في الأدوار الإقصائية للعام 1986، وعاني من هزيمة في نهائي القسم الغربي أنهت موسمه. إن «الفريق الأفضل في تاريخ كرة السلة» لم يلعب حتى نهائي بطولة دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة.

بعد هذه الضربة، شعر رايلى بالسأم من سماع كيف أن لاعبيه يمتلكون الكثير من الموهبة، وإلى أي مدى يعد هذا الفريق واعدًا. إنه لم يرغب في رؤية لمحات البراعة يعقبها خفت تدريجي في الأداء. وكان يريد من فريق الليكرز أن يحقق أقصى ما تتيحه قدراته، ليلة تلو الأخرى. وفي صيف العام 1986 ابتكر رايلى خطة تحقق له ذلك بالضبط، فابتكر نظامًا سماه برنامج المجهود المهني الأفضل.

ويشرح رايلى قائلاً: «حين ينضم اللاعبون إلى فريق الليكرز لأول مرة، تتبع إحصائيات كرة السلة الخاصة بهم وصولاً إلى المدرسة الثانوية. أطلق على هذه العملية اسم تسجيل أرقامهم. فنحن نبحث عن مقياس دقيق لما يستطيع اللاعب عمله، وبعد ذلك ندمجه في خطة الفريق، استناداً إلى فكرة أنه سيواصل تقديم متوسطات الأداء الخاصة به ويحسنها مع الوقت».

وبعد تحديد المستوى الأساسي لأداء اللاعب، أضاف رايلى خطوة محورية؛ إذ طلب من كل لاعب أن «يُحسن أداءه بما لا يقل عن 1 بالمائة على مدار الموسم. وإذا نجح فسيكون هذا هو المجهود المهني الأفضل له». وعلى نحو مشابه لما فعله فريق الدراجات البريطاني الذي تناولناه بالنقاش في الفصل الأول، فقد سعى فريق الليكرز إلى الوصول إلى ذروة الأداء عن طريق التحسن قليلاً كل يوم.

وقد حرص رايلى على توضيح أن المجهود المهني الأفضل لا يتعلّق فقط بالنقاط أو الإحصائيات، وإنما يتعلّق بـ«تقديم أفضل مجهود روحي وذهني وبدني». إذ يحصل اللاعبون على نقاط مقابل «السماح للاعب الخصم بالارتطام بك مع معرفتك أنه سيرتكب خطأ، أو رمي نفسك نحو كرة لم يستحوذ عليها أحد، أو القفز لاسترداد الكرة سواء كنت من المرجح أن تحصل عليها أم لا، أو مساعدة زميل بعد أن يخطأه اللاعب الذي يفترض به مراقبته، وغير ذلك من أعمال الأبطال المجهولين».

مثال على ذلك، لنفترض أن ماجيك جونسون - نجم فريق الليكرز في ذلك الوقت - سجل 11 نقطة، و8 متابعات، و12 تمريرة حاسمة، واستولى على الكرة مرتين، وفقد الكرة 5 مرات. أيضاً يحصل ماجيك جونسون على نقطة لقيامه بعمل «البطل المجهول» حين ألقى بنفسه

نحو كرة لم يستحوذ عليها أحد (1+). وأخيراً، فقد لعب لمدة 33 دقيقة في هذه المباراة التخiliية.

الأرقام الموجبة (11 + 2 + 12 + 8 + 1) مجموعها 34. بعد ذلك نخصم 5 نقاط مقابل الكرات التي فقدتها (34 - 5) ليكون الإجمالي 29. وأخيراً، نقسم 29 على 33، وهو عدد الدقائق التي لعبها.

$$0.879 = 33 / 29$$

المجهود المهني الأفضل لماجيك جونسون هنا سيساوي 879. تم حساب هذا الرقم لكل مباريات اللاعب، وكان متوسط المجهود المهني الأفضل هو الرقم الذي طلب من اللاعب تحسينه بنسبة 1 بالمائة على مدار الموسم. وقد قارن رايلى رقم كل لاعب ليس فقط بأدائه السابق، وإنما أيضاً بأداء غيره من اللاعبين في الدوري. ويقول رايلى: «لقد صنفنا أعضاء الفريق في مقابل خصومهم في الدوري الذين يلعبون في نفس المراكز ولهم نفس المهام في الملعب».

وتقول الكاتبة الرياضية جاكى ماكمولان: «كان رايلى يكتب أسماء أفضل اللاعبين أداءً في الدوري بحروف كبيرة على السبورة كل أسبوع، ويقارنهم باللاعبين المناظرين لهم في فريقه. كان اللاعبون ذوو الأداء الثابت الموثوق بهم يحرزون أرقاماً بين 600 و700، بينما كان صفوة اللاعبين يسجلون 800 على الأقل. أما ماجيك جونسون، الذي أحرز 138 رقمًا مزدوجًا ثلثيًّا<sup>(1)</sup> في مساره المهني، فعادةً ما كان يسجل أكثر من 1000».

كما شدد فريق الليكرز أيضاً على التقدّم السنوي عن طريق عقد

---

(1) الرقم المزدوج الثلاثي، triple double، يعني إحراز اللاعب 10 أو أكثر من النقاط والمتابعات والتمريرات الحاسمة في المباراة الواحدة (المترجم).

مقارنات تاريخية لبيانات المجهود المهني. ويقول رايلى: «كنا نضع بيانات شهر نوفمبر/تشرين الثاني 1986 إلى جانب بيانات شهر نوفمبر 1985، ونبين للاعبين ما إذا كان أداؤهم قد تحسن أم تدهور مقارنة بنفس النقطة من الموسم الماضي. بعد ذلك كما نريهم الأداء في ديسمبر/كانون الأول 1986 في مقابل أداء شهر نوفمبر من العام نفسه».

بدأ فريق الليكرز في استخدام برنامج المجهود المهني الأفضل في أكتوبر/تشرين الأول 1986. وبعدها بثمانية أشهر كانوا أبطال دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة. وفي العام التالي، قاد بات رايلى فريقه للقب آخر وبهذا صار فريق الليكرز أول فريق منذ عشرين عاماً يفوز باللقب مرتين متتاليتين. وفي وقت لاحق قال رايلى: «الحفاظ على الجهد هو أهم شيء في أي مشروع. فسر النجاح هو تعلم كيفية فعل الأشياء بصورة صحيحة، ثم فعلها بنفس الطريقة كل مرة».

يعد برنامج المجهود المهني الأفضل مثالاً بارزاً على قوة التدبر والمراجعة. لقد كان فريق الليكرز يمتلك الموهبة بالفعل، لكن ساعدهم ذلك البرنامج على استغلال قدراتهم أحسن استغلال، والتأكد من تحسن عاداتهم بدلاً من تدهورها.

إن التدبر والمراجعة يتihan التحسين طويلاً الأمد لكل العادات لأنهما يجعلانك واعياً بالأخطاء ويساعدانك في تدبر الطرق الممكنة للتحسين. ومن دون التدبر، يمكننا انتقال الأعذار، وابتکار المبررات، والكذب على أنفسنا. فليس لدينا عملية لتحديد ما إذا كنا نؤدي أفضل أم أسوأ مقارنة بالأمس.

ينخرط أبرز الشخصيات في جميع المجالات في أنواع مختلفة من عملية التدبر والمراجعة، ولا يتعين أن تكون هذه العملية معقدة. يعد

العداء الكيني إليود كيبيشوج أحد أعظم عدائى الماراثون في التاريخ، وهو بطل أولمبي. وهو لا يزال يدون ملاحظاته في أعقاب كل تدريب حتى يراجع ما سار عليه تدريبهاليوم ويبحث عن الجوانب التي يمكن أن يتحسن فيها. وبالمثل، تسجل السباحة الفائزة بميداليات ذهبية كاتي ليديكى تقييمها لأدائها على مقياس متدرج من 1 إلى 10، ويتضمن ملاحظات عن التغذية وعن مدى جودة نومها. كما أنها تسجل الأوقات التي تحرزها السباحات الأخريات. وفي نهاية كل أسبوع، يراجع مدربها ملاحظاتها ويضيف إليها أفكاره.

ولا ينطبق هذا على الرياضيين وحدهم. فعندما يكون المؤدي الكوميدي كريس روك عاكفاً على إعداد مادة جديدة، فإنه يظهر في نوادٍ ليلية صغيرة لعشرات المرات ويختبر مئات النكات. وهو يجلب معه مفكرة على خشبة المسرح ويسجل الأجزاء التي سارت على نحو طيب والأجزاء التي يحتاج إلى القيام فيها بتعديلات. والنكات القليلة التي تنجو من عملية التصفية هذه تشكل العمود الفقري لعرضه الجديد.

أعرف مدربين تنفيذيين ومستثمرين يحتفظون بـ «سجل يومي للقرارات» يسجلون فيها القرارات الكبيرة التي يتذكرونها كل أسبوع، وسبب اتخاذهم لها، والنتائج التي يتوقعونها. وهم يراجعون اختياراتهم في نهاية كل شهر، أو كل عام، ويرون المواقع التي كانوا فيها محقين، والمواقع التي كانوا فيها مخطئين<sup>(١)</sup>.

إن عملية التحسين ليست متعلقة فقط بتعلم عادات جديدة، بل متعلقة كذلك بتنقيحها. وتتضمن عملية التدبر والمراجعة لك أن تقضي

---

(١) أنشأت نموذجاً للقراء المهتمين بالاحتفاظ بسجل يومي لقراراتهم، وهو موجود كجزء من دورية القرارات على الرابط التالي: [atomichabits.com/journal](http://atomichabits.com/journal).

وقتك في فعل الأشياء الصحيحة وتصويب المسار كلما لزم الأمر؛ مثل بات رايلي الذي ينّقّح جهود لاعبي فريقه كل ليلة. فأنت لا تريد الاستمرار في التدرب على عادة لو أنها صارت غير فعالة.

بصورة شخصية، أقوم بشيئين أساسيين على سبيل التدبر والمراجعة. ففي شهر ديسمبر / كانون الأول من كل عام، أؤدي عملية «المراجعة السنوية»، والتي فيها أتدبر في العام الماضي. فأحصر عاداتي في ذلك العام عن طريق إحصاء عدد المقالات التي نشرتها، وعدد التدريبات التي قمت بها، وعدد الأماكن الجديدة التي زرتها، وغير ذلك من الأمور<sup>(1)</sup>. بعد ذلك، أُفكّر في ما حققته من تقدم (أو ما عجزت عن تحقيقه من تقدم) عن طريق الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

1. ما الذي سار على نحو طيب هذا العام؟

2. ما الذي لم يسرّ على نحو طيب هذا العام؟

3. ما الذي تعلّمته؟

بعدها بستة أشهر، حين يحلّ فصل الصيف، أقوم بملء «تقرير النزاهة». فأنا أرتكب الكثير من الأخطاء شأن غيري من البشر. ويساعدني تقرير النزاهة على إدراك الموضع التي أخطأ فيها ويفحرّنني على الرجوع إلى المسار السليم. وأنا أستخدمه كفرصة لإعادة التشديد على قيمي الأساسية والتفكير في ما إذا كنت أعيش وفقاً لها أم لا. هذا هو الوقت الذي أُفكّر فيه في هويتي والكيفية التي أعمل بها لكي أكون الشخص الذي أريد أن أكونه<sup>(2)</sup>.

---

(1) يمكنك الاطلاع على تقرير المراجعة السنوية السابق الخاص بي على الرابط التالي: [jamesclear.com/annual-review](http://jamesclear.com/annual-review).

(2) يمكنك الاطلاع على تقرير النزاهة السابق الخاص بي على الرابط التالي: [jamesclear.com/integrity](http://jamesclear.com/integrity).

ويجب تقرير النزاهة السنوي الخاص بي عن ثلاثة أسئلة:

1. ما هي القيم الجوهرية التي تقوم عليها حياتي وعملي؟

2. كيف أعيش وأعمل بنزاهة في الوقت الحالي؟

3. كيف أضع معياراً أعلى لنفسي في المستقبل؟

هذا التقرير لا يستغرقان وقتاً طويلاً - مجرد ساعات قليلة كل عام - غير أنهم يمثلان فترتي تنقيح مهمتين. فهما يمنعان الانزلاق التدريجي الذي يحدث حين لا أكون متنبهاً انتباهاً شديداً. وهما يقدمان تذكيراً سنوياً لي بأن أعيد التفكير في هويتي المنشودة وفي الكيفية التي تساعدني بها عاداتي على أن أصير الشخص الذي أريد أن أكونه. وهما يوضحان لي متى ينبغي عليَّ أن أحسن عاداتي وأن أقدم على تحديات جديدة، ومتى ينبغي عليَّ أن أدخل جهدي وأن أركز على الأساسيات.

إن التدبر يجعل المرء يقدر الأمور تقديرًا سليماً. فالعادات اليومية فعالة بفضل الكيفية التي تراكم بها، غير أن الإفراط في القلق بشأن كل خيار من خيارات الحياة اليومية يشبه النظر إلى نفسك في المرأة من مسافة بوصة واحدة. فسيصير بوسنك أن ترى العيوب وستفقد القدرة على رؤية الصورة الكاملة. هذا قدر أكبر مما ينبغي من feedback. وعلى النقيض من ذلك فإن عدم مراجعة عاداتك مطلقاً يشبه عدم النظر إلى المرأة أبداً. فأنت غير واع للأخطاء البسيطة القابلة للإصلاح، بقعة على قميصك أو شيء من الطعام بين أسنانك. هذا قدر أقل مما ينبغي من feedback. أما التدبر والمراجعة بين الحين والآخر فهما أشبه بالنظر إلى نفسك في المرأة من مسافة معقولة. فسيمكنك رؤية التغيرات المهمة التي ينبغي القيام بها من دون التغافل عن رؤية الصورة الكاملة. فأنت تريد رؤية سلسلة الجبال كلها، وليس التركيز على كل قمة ووايد.

وأخيراً، يُعدُّ التدبر والمراجعة وقتاً مثالياً لإعادة النظر إلى واحد من أهم جوانب تغيير السلوك: الهوية.

## كيف تخلص من المعتقدات التي تعيقك عن التقدم؟

في البداية، يعد تكرار العادة أمراً أساسياً من أجل بناء البراهين على هويتك المنشودة. لكن بينما يزداد تمسّكك بهذه الهوية الجديدة، فإن هذه المعتقدات نفسها يمكن أن تعيقك عن الوصول إلى المستوى التالي من النمو. وعندما تعمل هويتك ضدك فإنها تخلق نوعاً من «الكبير» الذي يشجّعك على إنكار مواطن ضعفك ويعنفك من أن تنمو بحق. وهذا أحد العيوب الكبيرة لبناء العادات.

فكلاً كانت الفكرة أكثر قدسيّة - بمعنى كلما صارت أكثر ارتباطاً بهويتنا - زاد مقدار دفاعنا عنها ضد أي نقد. ويمكنك رؤية هذا في كل صناعة، في المدرس الذي يرفض طرق التدريس الإبداعية ويلتزم بخطط الدروس المجربة من قبل وحسب، وفي المدير المخضرم الذي يلتزم بإنجاز الأشياء بـ«الطريقة المعتادة» وحسب، وفي الجراح الذي يرفض أفكار زملاءه الأصغر سنّاً، وفي الفرقة الموسيقية التي تتبع ألبوماً ساحق النجاح ثم تعجز عن إتباعه بشيء ذي قيمة. فكلما زاد تعلقنا بهويتنا، صار من الأصعب النمو وتجاوزها.

يتمثل أحد الحلول في تجنب جعل أي جانب واحد من هويتك جزءاً غالباً مما أنت عليه. وحسب كلمات المستثمر بول غراهام فإن عليك أن «تبقي هويتك صغيرة». فكلما سمحت لمعتقد واحد بتحديد هويتك، قلت قدرتك على التكيف حين تتحداك الحياة. فإذا ربطت كل شيء بكونك صانع ألعاب الفريق أو الشريك الأساسي في العمل أو أي شيء آخر، حينها فإن فقدان ذلك الجانب من حياتك سيدمرك تدريجياً. فإذا كنت شخصاً نباتياً ثم أصبحت بحالة مرضية أجبرتك على تغيير نظامك الغذائي، ستتعاني من أزمة هوية. وحين تتعلق بدرجة مبالغ فيها بهوية واحدة، فإنك تصير سريع الانكسار. وحينها فإن فقدان شيء واحد سيعني فقدان ذاتك.

على مدار السواد الأعظم من شبابي، كان كوني رياضيًّا جزءًا عظيمًا من هويتي. وبعد أن انتهى مشواري كلاعب بيسبول وجدت صعوبة في العثور على ذاتي. فعندما تقضي حياتك كلها وأنت تنظر إلى نفسك بصورة معينة ثم يختفي كل هذا، فمن تكون حينئذ؟

يتحدث قُدامى العسكريين ورواد الأعمال السابقين عن شعور مشابه. فإذا كانت هويتك يُلخصُها معتقد مثل «أنا جندي عظيم»، فما الذي سيحدث حين تنتهي فترة خدمتك؟ في حالة العديد من أصحاب الأعمال، تكون هويتهم شيئاً على غرار «أنا الرئيس التنفيذي» أو «أنا المؤسس». وإذا قضيت كل لحظة من لحظات اليقظة وأنت تعمل في شركتك التي أسستها، فكيف ستشعر بعد أن تبيعها؟

إن مفتاح تخفيف هذه الخسائر في الهوية هو إعادة تعريف ذاتك بحيث تحتفظ بالجوانب المهمة من هويتك حتى إذا تغير دورك المحدد.

• «أنا رياضي» تصبح «أنا شخص يتمتع بالصلابة الذهنية ويحب التحديات البدنية».

• «أنا جندي عظيم» تتحول إلى «أنا شخص منضبط ويعتمد عليه وعضو ممتاز في فريق».

• «أنا الرئيس التنفيذي» تترجم إلى «أنا شخص يبني الأشياء ويبتكرها».

حين تختار هويتك بفاعلية، فإنها يمكن أن تكون مرنة وليست هشة وسهلة الكسر. ومثل الماء المتدقق حول إحدى العقبات، فإن هويتك تعمل مع الظروف المتغيرة وليس ضدها.

والاقتباس التالي من كتاب داو دي جينغ يلخص هذه الأفكار على نحو مثالى:

يولد الرجال طيّعين وسهلي التشكيل،  
أما الموتى فهم متصلبون ومتخسّبون.  
تولد النباتات غضة وطريّة،  
أما النباتات الميّة فجافة وسهلة الكسر.  
وهكذا فأي شخص متصلب وعديم المرونة  
إنما يتغيّي الموت.  
وأي شخص طيّع ومتّأسلم  
إنما يتغيّي الحياة.  
فالجاف المتصلب سينكسر.  
والطّيّع سهل التشكيل سيسود.

- لا وتسو

للعادات فوائد لا تعد ولا تحصى، غير أن الجانب السلبي لها هو أنها قد تحبسنا في أنماط مسبقة من التفكير والفعل، حتى بينما العالم يتغيّر من حولنا، فلا شيء يدوم. والحياة آخذة في التغيّر على الدوام، لذا فأنت بحاجة إلى التحقّق بصورة دورية كي ترى ما إذا كانت عاداتك ومعتقداتك القديمة لا تزال تفيدك أم لا.  
إن نقص الوعي الذاتي سبب زعاف. والتدبر والمراجعة هما الترياق.

### ملخص الفصل

- الجانب الإيجابي للعادات هو أننا نستطيع فعل الأشياء من دون تفكير. والجانب السلبي هو أننا نتوقف عن الانتباه إلى الأخطاء البسيطة.

- العادات + التدريب المتأني = الإتقان
- التدبر والمراجعة هي العملية التي تمكّنك من أن تظل واعيًّا بأدائك مع مرور الوقت.
- كلما زاد تعلقنا ببهوية ما، صار من الأصعب النمو وتجاوزها.

## خاتمة

# سر الحصول على نتائج دائمة

ثمة مثل يوناني قديم يعرف بـ «متناقضية سوريتيس»<sup>(1)</sup>، وهو يتحدث عن التأثير الذي يمكن أن يحدثه فعل واحد بسيط حين يتكرر لعدد كافٍ من المرات. وتذهب إحدى صور هذه المتناقضية إلى ما يلي: هل يمكن لعملة نقدية واحدة أن تجعل شخصاً ما ثرياً؟ فإذا أعطيت الشخص مجموعة من عشر عملاً، فلن يزعم أنه شخص ثري. لكن ماذا لو أضفت عملة أخرى، ثم أخرى، ثم أخرى؟ في نقطة ما سيتعين عليك الإقرار بأنه ليس باستطاعة شخص أن يكون ثرياً ما لم تجعله عملة واحدة كذلك.

يمكن قول الشيء نفسه عن العادات الذرية. هل يمكن للتغيير واحد بسيط أن يغير حياتك؟ من غير المرجح أن تقول ذلك. لكن ماذا لو أحدثت تغييرًا آخر، ثم آخر، ثم آخر؟ في نقطة ما سيتعين عليك الإقرار بأن حياتك تغيرت بفعل تغيير واحد بسيط.

إن المقصود النهائي للتغيير العادات ليس القيام بتحسين واحد مقداره 1 بالمائة، وإنما الآلاف من هذه التحسينات. إنها مجموعة من العادات الذرية التي تراكم، وكل منها يمثل وحدة أساسية للنظام الإجمالي.

---

(1) كلمة سوريتيس، Sorites، مشتقة من الكلمة يونانية أخرى هي *sorós*، وتعني الكومة أو التل.

في البداية، يمكن أن تبدو التحسينات البسيطة عديمة المعنى، لأنها تتضاءل إلى جوار ثقل المنظومة كلها. ومثلكما لا تجعل عملية واحدة منك شخصاً ثرياً، فإن تغييرًا إيجابياً واحداً مثل التأمل لحقيقة أو قراءة صفحة واحدة في اليوم من غير المرجح أن يتسبب في إحداث فارق ملحوظ. لكن تدريجياً، وبينما تواصل مراكمه التغييرات البسيطة واحداً فوق الآخر، يبدأ ميزان الحياة في التحرّك. ويكون كل تحسين أشبه بإضافة حبة رمل إلى الجانب الإيجابي من الميزان، بحيث تميل الكفة تدريجياً لصالحك. وفي النهاية، إذا وصلت الالتزام بعاداتك، ستصل إلى نقطة تميل فيها الكفة تماماً. وفجأة يصير من الأيسر الالتزام بالعادات الحسنة. ويعمل ثقل النظام لصالحك بدلاً من أن يعمل ضدك.

على مدار هذا الكتاب طالعنا عشرات القصص لمجموعة من أفضل الأشخاص أداءً. فقرأنا قصص لاعبين أولمبيين حاصلين على ميداليات ذهبية، وفنانين حاصلين على جوائز، ورواد أعمال، وأطباء منقذين للحياة، ونجوم كوميديين، وكلهم استخدمو علم العادات الصغيرة كي يتقنوا حرفتهم ويقفزوا إلى قمة مجالاتهم. وكل شخص هؤلاء الأشخاص، وكل فريق من هذه الفرق، وكل شركة من هذه الشركات التي تناولناها كانت تواجه ظروفاً مختلفة، لكنها في النهاية تقدمت بالطريقة نفسها: عن طريق الالتزام بالقيام بتحسينات بسيطة، مستدامة، ومتواصلة.

ليس النجاح هدفاً نصل إليه أو خط نهاية نجتازه، بل هو منظومة من التحسّن، وعملية لا نهاية من التنقيح. في الفصل الأول قلت: «إذا كنت تواجه صعوبة في تغيير عاداتك، فاعلم أن المشكلة ليست بك، بل المشكلة في النظام الذي تبعه. ولا تكرر العادات السيئة نفسها مراراً وتكراراً لأنك لا ت يريد التغيير، وإنما لأنك تبع نظاماً خاطئاً في التغيير».

ومع اقتراب هذا الكتاب من نهايته، أتمنى أن يكون العكس هو الصحيح. فباستخدام القوانين الأربع لتغيير السلوك، صار لديك مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها كي تبني نظماً أفضل وتصوغ عادات أفضل. أحياناً ستكون العادة صعبة التذكر وسيكون عليها أن «تجعلها واضحة»، وأحياناً أخرى لن تشعر بالرغبة في البدء وسيتعين عليك أن «تجعلها جذابة». وفي حالات عدّة ستتجدد العادة شديدة الصعوبة، وسيتعين عليك أن «تجعلها سهلة»، وأحياناً لن تشعر بالرغبة في الالتزام بها وسيتعين عليك أن «تجعلها مشبعة».

السلوكيات صعبة هنا	السلوكيات غير مجده هنا
غير واضحة	واضحة
غير جذابة	جذابة
صعبة	سهلة
غير مشبعة	مشبعة

يُجدر بك أن تدفع عاداتك الحسنة نحو الجانب الأيمن من الطيف عن طريق جعلها واضحة وجذابة وسهلة ومشبعة. في الوقت ذاته عليك أن تدفع العادات السيئة نحو الجانب الأيسر عن طريق جعلها غير واضحة وغير جذابة وصعبة وغير مشبعة.

إنها عملية متواصلة، ولا وجود فيها لخط النهاية. فلا يوجد حل دائم. وكلما أردت التحسّن، يمكنك العودة إلى القوانين الأربع لتعديل السلوك إلى أن تجد عنق الزجاجة التالي. أجعلها واضحة، أجعلها جذابة، أجعلها سهلة، أجعلها مشبعة، مراراً وتكراراً. ابحث دائمًا عن الطريق التالي كي تتحسن بنسبة 1 بالمائة.

إن السر وراء الحصول على نتائج دائمة هو عدم التوقف عن إجراء التحسينات. فستندهش مما يمكنك بناؤه إذا لم تتوقف وحسب. ستندهش من العمل الذي يمكنك إنجازه إذا لم تتوقف عن العمل، وستندهش من الجسد الذي تستطيع بناءه إذا لم تتوقف عن التدريب، وستندهش من المعارف التي ستتجنيها إذا لم تتوقف عن التعلم، وستندهش من الثروة التي ستحصل عليها إذا لم تتوقف عن الادخار، وستندهش من الصداقات التي ستعدّها إذا لم تتوقف عن الاهتمام. فالعادات الصغيرة لا يُضاف بعضها إلى جوار بعض وحسب، بل هي تراكم وتعاون.

هذه هي قوة العادات الذرية. تغييرات بسيطة، ونتائج مدهشة.

## ملحق

### ما الذي ينبغي أن تقرأه بعد ذلك؟

أشكرك جزيل الشكر على الوقت الذي أمضيته في قراءة هذا الكتاب. لقد أسعدي مشاركة عملي معك. وإذا كنت تبحث عن شيء آخر تقرأه، فاسمح لي أن أقدم بعض الاقتراحات.

إذا استمتعت بقراءة هذا الكتاب، فربما تحب الاطلاع على كتاباتي الأخرى كذلك. تُرسل أحدث مقالاتي في نشرتي الإخبارية الأسبوعية المجانية. وسيكون المشتركون أيضاً أول من يسمع بشأن أحدث كتابي ومشروعاتي. وأخيراً، بالإضافة إلى أعمالي الأخرى، كل عام أرسل للمشتركين قائمة قراءات تحوي المفضلة لكتاب آخرين تغطي طيفاً واسعاً من الموضوعات.

يمكنك الاشتراك على الرابط التالي:

[atomichabits.com /newsletter](http://atomichabits.com/newsletter)

## دروس بسيطة من القوانين الأربع

في هذا الكتاب، قدّمت نموذجًا من أربع خطوات للسلوك الإنساني: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة. وإطار العمل هذا لا يعلمنا فقط كيف نبني عادات جديدة، وإنما يكشف كذلك عن رؤى مثيرة للاهتمام بشأن السلوك الإنساني.

مرحلة المشكلة	مرحلة الحال
2. التوق	3. الاستجابة
1. الإشارة	4. المكافأة

وفي هذا القسم، جمعت بعض الدروس (وبعضاً من الأفكار البديهية) التي يؤكّدّها هذا النموذج. والغرض من هذه الأمثلة هو إيضاح مدى فائدة واتساع نطاق هذا الإطار عند وصف السلوك الإنساني. وبمجرد أن تفهم هذا النموذج، سترى أمثلة عليه في كل مكان.

الوعي يأتي قبل الرغبة. ينشأ التوق حين تنسّب المعنى لإشارة معينة. فيبني دماغك شعوراً أو إحساساً لوصف موقفك الحالي، وهذا يعني أن التوق يمكن أن يحدث فقط بعد أن تكون قد لاحظت الفرصة. السعادة ببساطة هي غياب الرغبة. عندما تلاحظ إشارة ما، لكنك لا ترغب في تغيير حالتك، فهذا يعني أنك راضٍ عن موقفك الحالي. فالسعادة لا تمثل في تحقيق المتعة (البهجة أو الإشباع)، وإنما تمثل في غياب الرغبة. فهي تتحقق عندما لا يكون ثمة توق إلى الشعور

بشيء مختلف. والسعادة هي الحالة التي تدخلها حين لا ترغب في تغيير حالتك.

ومع ذلك فإن السعادة سريعة الزوال، لأن ثمة رغبة جديدة تأتي على الدوام. وكما قال كايد بودريس فإن «السعادة هي المسافة بين رغبة متحققة ورغبة أخرى جديدة آخذة في التشكّل». وبالمثل، المعاناة هي المسافة بين التوق إلى تغيير الحالة وبين تحقيق ذلك.

نحن نطارد «فكرة» المتعة. فنحن نسعى وراء صورة السعادة التي نرسمها في عقولنا. وحين يحلّ وقت الفعل، نحن لا ندرى ما سيكون عليه الحال حين تتحقق هذه الصورة (أو حتى ما إذا كانت ستتشبّعاً أم لا). ولا يتحقق شعور الإشباع إلا بعد ذلك وحسب. هذا هو ما كان عالم الأعصاب النمساوي فيكتور فرانكل يعنيه حين قال إن السعادة لا يمكن السعي وراءها، بل هي تنبع من الداخل. إننا نسعى وراء إشباع الرغبة، أما المتعة فتتبّع من الفعل.

يتحقق السلام حين لا تحول ملاحظاتك إلى مشكلات. الخطوة الأولى في أي سلوك هي الملاحظة. فأنت تلاحظ إشارة ما، معلومة، أو حدثاً. وإذا لم تكن ترغب في اتخاذ فعل بناء على ما تلاحظه، فأنت إذاً في حالة سلام.

التوق يعني الرغبة في إصلاح كل شيء. والملاحظة من دون رغبة هي إدراك أنك لا ت يريد إصلاح كل شيء. فرغباتك لا تسيطر عليك، وأنت لا توق إلى تغيير حالتك. إن عقلك لا يولد مشكلات لك كي تحلّها، بل أنت ببساطة تلاحظ ما حولك وتعايش معه.

حين تكون لديك أسباب كافية، يمكنك إجابة أي سؤال عن الكيفية. كتب فريدرick نيتشه، الفيلسوف والشاعر الألماني، يقول: «من لديه سبب للعيش يستطيع تحمل أي سؤال تقريرياً عن الكيفية». وهذه العبارة

تضم حقيقة مهمة بشأن السلوك البشري. فإذا كان دافعك ورغباتك كبيرين بما يكفي (بمعنى سبب الفعل الذي تقوم به)، فستبادر بالفعل حتى حين يكون الفعل صعباً. فالتوقع العظيم يمكن أن يدفعك إلى فعل عظيم، حتى لو كانت الصعوبة كبيرة.

التحلّي بالفضول أفضل من التحلّي بالذكاء. إن التحلّي بالدافعية والفضول أهم من التحلّي بالذكاء لأن هاتين الصفتين تؤديان إلى الفعل. فالتحلّي بالذكاء لن يجلب لك أي نتائج في حد ذاته لأنه لا يدفعك إلى الفعل. فالرغبة، وليس الذكاء، هي ما تحفز السلوك. وكما قال نافال رافي كانت فإن «السر وراء فعل أي شيء هو إذكاء الرغبة فيه أولاً».

المشاعر تحرّك السلوك. كل قرار هو قرار شعوري على مستوى ما. وبصرف النظر عن الأسباب المنطقية التي قد تدفعك إلى القيام بالفعل، فأنت تشعر بأنك مدفوع إلى العمل وفقها بسبب المشاعر. وفي الواقع، الأشخاص المصابون بتلف في مراكز الشعور في الدماغ يمكن أن يسردوا أسباباً عديدة تدفعهم إلى الفعل، غير أنهم يحجمون عنه لأنهم لا يمتلكون مشاعر تحرّكُهُم نحو الفعل. ولهذا السبب يأتي التوقع قبل الاستجابة. فال المشاعر تأتي أولاً، ثم يتبعها السلوك.

العقلانية والمنطقية تأتيان بعد المشاعر. الحالة الأساسية للدماغ البشري هي الشعور، والحالة الثانية هي التفكير. واستجابتنا الأولى - الجزء السريع اللاواعي من الدماغ - هي الشعور والترقب. أما استجابتنا الثانية - الجزء البطيء الوعي من الدماغ - فهي الجزء الذي يقوم بعملية «التفكير».

يشير علماء النفس إلى هذا باسم النظام 1 (المشاعر والأحكام السريعة) في مقابل النظام 2 (التحليل المنطقي). تأتي المشاعر أولاً (النظام 1)، ولا تدخل العقلانية الصورة إلا لاحقاً (النظام 2). ويعمل

هذا الترتيب بشكل عظيم حين يكون النظامان متوافقين، غير أنه يؤدى إلى تفكير لا منطقي وعاطفي حين لا يكونان كذلك.

استجابتلك نحوه إلى أن تبع مشاعرك. إن أفكارنا وأفعالنا تقوم على ما نجده جذاباً، وليس بالضرورة على ما نجده منطقياً. فيمكن أن يلاحظ شخصان المجموعة عينها من الحقائق لكنهما يستجيبان بصورة مختلفة لأنهما يمرران تلك الحقائق عبر مرشحاتهما الشعورية المتباعدة. وهذا من الأسباب التي تجعل الاحتكام إلى المشاعر أقوى من الاحتكام إلى المنطق. فإذا استطاع موضوع ما أن يمس مشاعر الشخص، فغالباً لن يكتثر البتة بالبيانات. ولهذا السبب يمكن أن تمثل المشاعر تهديداً لعملية اتخاذ القرار الحكيم.

عبارة أخرى: معظم الناس يعتقدون بأن الاستجابة المعقولة هي الاستجابة التي تفيدهم: الاستجابة التي تشبع رغباتهم. ومن شأن تقييم الموقف من منظور شعوري محايد بدرجة أكبر أن يمكن من بناء استجابتلك على البيانات لا على المشاعر.

المعاناة تدفع التقدم. إن مصدر كل صور المعاناة هو الرغبة في تغيير الحالة. وهذا أيضاً هو مصدر كل صور التقدم. إن الرغبة في تغيير حالتك هي ما يدفعك إلى الفعل. فالاحتياج هو ما يدفع البشر إلى السعي وراء التحسن، وتطوير تكنولوجيات جديدة، والوصول إلى مستوى أعلى. والتوقع يجعلنا غير راضين، لكنه يدفعنا قدماً. ومن دون التوقع، نكون راضين ونفتقر إلى الطموح.

أفعالك تكشف إلى أي مدى ترغب في الشيء. إذا ما برحت تقول إن شيئاً ما هو أولوية لكنك لم تقم بأي فعل حياله، فاعلم حينها أنك لا تريده حقاً. لقد حان وقت إجراء حوار صادق مع نفسك. وأفعالك تكشف عن دوافعك الحقيقية.

المكافأة تقع على الجانب الآخر من التضحية. إن الاستجابة (التضحية بالطاقة) دائمًا ما تسبق المكافأة (جني الموارد). ولا يتحقق الشعور الطيب الناتج عن الركض إلا بعد أن ترکض بجد. فالمكافأة لا تتحقق إلا بعد بذل الطاقة.

ضبط النفس صعب لأنه ليس مشبعًا. المكافأة هي النتيجة التي تشبع توقعك. وهذا يجعل ضبط النفس غير فعال لأن كبح رغباتنا لا يؤدي عادة إلى إشباعها. إن مقاومة الإغراء لا تشبع توقعك، بل هي تتجاهله وحسب. وهي تخلق مساحة لانقضاء التوقع. ويطلب منك ضبط النفس أن تخلص من الرغبة بدلاً من أن تشبعها.

توقعاتنا تحدد إشباعنا. إن الفجوة بين توقعنا ومكافأتنا تحدد إلى أي مدى نشعر بالإشباع بعد القيام بالفعل. وإذا كان عدم التوافق بين التوقعات والنتائج إيجابياً (مفاجأة وسعادة)، حينها من الأرجح أن نكرر السلوك في المستقبل. وإذا كان عدم التوافق سلبياً (إحباط وخيبة أمل)، حينها من غير المرجح أن نكرره.

على سبيل المثال، إذا توقعت أن أحصل على 10 دولارات ثم حصلت على 100 دولار، ستشعر بسعادة عظيمة. وإذا توقعت الحصول على 100 دولار ثم حصلت على 10 دولارات، ستشعر بالإحباط. إن توقعاتك تغير شعورك بالرضا. فالخبرة المتوسطة التي تسبقها توقعات عالية تكون مصدر إحباط. والخبرة المتوسطة التي تسبقها توقعات منخفضة تكون مصدر سعادة. وحين يتساوى الإعجاب بالمكافأة والرغبة فيها، ستشعر حينها بالرضا.

الرضا = الإعجاب - الرغبة

هذه هي الحكمة التي تقوم عليها عبارة سينيكا الشهيرة «ليس الفقر أن تملك القليل، بل أن تتوق إلى الكثير». فإذا كانت احتياجاتك تفوق

قناعتك، ستكون غير راضٍ على الدوام. وبهذا فأنت تضع التركيز على المشكلة وليس على الحل.

السعادة أمر نسبي. عندما بدأت لأول مرة في مشاركة كتاباتي مع الجمهور، استغرقت ثلاثة أشهر حتى أصل إلى ألف مشترك. وحين حققت هذا الهدف المرحلي، أخبرت والدي وصديقي الحميمة. ثم احتفلنا. كنت أشعر بالحماسة والاندفاع، وبعدها ببعض سنوات، أدركت أن ثمة ألف مشترك جديد يضافون إلى القائمة يومياً. ومع ذلك فلم أفكر حتى في أن أخبر أحداً بالأمر، فقد كنت أشعر بأنه أمر عادي. كنت أحصل على النتائج أسرع بتسعين مرة مقارنة بذمي قبل، لكنني كنت أحصل على سعادة قليلة من هذا الأمر. واستغرقت بضعة أيام كي أدرك كيف كان من العبث ألا أحتفل بشيء كان يبدو حلماً بعيد المنال منذ سنوات قليلة خلت.

آلام الفشل تتناسب طردياً مع علو التوقعات. حين تكون الرغبة قوية، فإن عدم الحصول على النتيجة المنشودة يؤلم بحق. فالفشل في الحصول على شيء ترغب فيه بشدة يؤلم أكثر من الفشل في الحصول على شيء لم تكن تفكّر فيه كثيراً في المقام الأول. ولهذا السبب يقول الناس: «لا أريد أن أعقد آمالاً عالية على هذا الأمر».

المشاعر تأتي قبل السلوك وبعده. قبل الفعل، يوجد شعور يحفزك على العمل، شعور التوق. وبعد الفعل، يوجد شعور يعلمك أن تكرر الفعل في المستقبل، شعور المكافأة.

الإشارة < التوق (شعور) > الاستجابة < المكافأة (شعور)

إن شعورنا يؤثّر على تصرفاتنا، وتصير فاتنا تؤثّر على شعورنا.

الرغبة تُبدأ السلوك، والمتعة تديمه. إن الحاجة والحب هما المحفزان الرئيسيان للسلوك. فإذا لم يكن السلوك ممتعاً، فلن يكون لديك سبب للقيام به. فالرغبة والتوق هما ما ييدآن السلوك. لكن إذا لم

يُكن السلوك ممتعًا، فلن يكون لديك سبب لتكراره. فالملتّعة والإشباع هما ما يجعلان السلوك مستدامًا. إن الشعور بالتحفيز يدفعك إلى ممارسة السلوك، والشعور بالنجاح يدفعك إلى تكرار السلوك.

الأمل يتضاءل مع الخبرة، ويحل محله القبول. في المرة الأولى التي تظهر فيها فرصة ما، ثمة أمل يتعلّق بما يمكن أن تمثله هذه الفرصة. وتكون توقعاتك (توقّك) مبنية بالكامل على الوعد. أما في المرة الثانية فأنّت تبني توقعك على أساس واقعي. فتبدأ في فهم كيف تسير العملية ويحل محل الأمل توقع أدقّ وقبول للنتائج المرجحة.

هذا هو سبب انجذابنا باستمرار إلى أحدّث خطط الحصول على الثراء السريع أو فقدان الوزن. فالخطط الجديدة تقدّم الأمل لأنّا لا نمتلك خبرات نبني عليها توقعاتنا. والاستراتيجيات الجديدة تبدو أكثر قبولاً من القديمة لأنّها تمدنا بأمل غير محدود. وكما قال أرسطرو فإن «الشباب ينخدعون بسهولة لأنّهم يسارعون بالأمل». وربما يمكن إعادة صياغة العبارة إلى «الشباب ينخدعون بسهولة لأنّهم يأملون وحسب». فلا توجد خبرات يبنون عليها توقعاتهم. ففي البداية، يكون الأمل هو كل ما لديهم.

## كيف تطبّق هذه الأفكار على عملك؟

على مر السنوات، تحدّثت أمّام شركات واردة على قائمة مجلة فورتشن لأكّبر 500 شركة، وكذلك أمّام شركات ناشئة حول كيفية تطبيق علم العادات البسيطة من أجل إدارة العمل على نحو أكثر كفاءة وبناء منتجات أفضل. وقد جمعت العديد من الاستراتيجيات العملية في فصل إضافي قصير. وأعتقد بأنّك ستجد فيه إضافة مفيدة للغاية إلى الأفكار الأساسية المذكورة في متن هذا الكتاب.

يمكنك تنزيل هذا الفصل من الرابط التالي:

[atomichabits.com/business](http://atomichabits.com/business)

## كيف تطبق هذه الأفكار على تربية الأبناء؟

من أكثر الأسئلة التي يوجهها لي القراء شيوعاً السؤال التالي: «كيف أحمل أبنائي على القيام بهذه الأمور؟». إن الأفكار الواردة في هذا الكتاب تتطبق بشكل واسع على جميع صور السلوك البشري (فالمرأهقون بشر أيضاً)، وهذا يعني أن من المفترض بك أن تجد كثيراً من الاستراتيجيات المفيدة في هذا النص. ومع هذا فإن تربية الأبناء لها صعوبات خاصة بها. وقد أدرجت فصلاً إضافياً فيه دليل مختصر لكيفية تطبيق هذه الأفكار تحديداً على تربية الأبناء.

يمكنك تنزيل هذا الفصل من الرابط التالي:

[atomichabits.com/parenting](http://atomichabits.com/parenting)

## شكر وتقدير

اعتمدت اعتماداً كبيراً على بعض الأشخاص خلال تأليف هذا الكتاب. وقبل أي شخص آخر، أود أنأشكر زوجتي كريستي، التي كانت جزءاً شديداً الأهمية من عملية تأليف الكتاب. لقد لعبت كل دور يمكن لشخص أن يلعبه في تأليف الكتاب: الزوجة والصديقة والمعجبة والناقدة والمحررة والباحثة والمعالجة النفسية. وليس من قبيل المبالغة القول بأن هذا الكتاب ما كان ليظهر بهذه الصورة لو لاها، بل ربما ما كان ليظهر إلى النور من الأساس. وشأن كل شيء آخر في حياتنا، فقد قمنا بهذا معاً.

ثانياً، أعرب عن عميق امتناني إلى عائلتي، ليس فقط من أجل دعمهم وتشجيعهم لي على تأليف هذا الكتاب، ولكن أيضاً من أجل إيمانهم بي بصرف النظر عن المشروع الذي أعمل عليه. لقد استفدت من سنوات الدعم من والدي وجدودي وأشقاءي. وعلى وجه التحديد، أريد أن تعرف أمي وأبي أنني أحبهما. إنه شعور خاص أن تعرف أن والديك هما أكبر معجبين بك.

ثالثاً، أشكر مساعدتي ليزري نوكلوس. في هذه النقطة، تستعصي وظيفتها على الوصف، لأنها طلب منها القيام بكل شيء يمكن عمله تقريباً من أجل شركة صغيرة. ولحسن الحظ فإن مهاراتها ومواهبها أكبر وأقوى من أسلوبي المتواضع في الإدارة. وثمة أجزاء من هذا الكتاب يرجع فيها الفضل إليها مثلما يرجع إلىي. وأنا ممتن للغاية لمساعدتها.

أما عن محتوى الكتاب وعملية كتابته، فلدي قائمة طويلة من الأشخاص الذين أود أنأشكرهم. بدءاً ذي بدء، هناك عدد قليل من الأشخاص الذين تعلمت منهم الكثير لدرجة أنها ستكون جريمة ألا أذكرهم بالاسم. لقد أثرَ ليو بابوتا وشارلز دوهيج ونير إيال وببي جي فوج كثيراً في أفكاري المتعلقة بالعادات بطرق عدّة مهمة. ويمكن العثور على مجدهم وأفكارهم في أرجاء هذا الكتاب. وإذا كنت قد استمتعت بقراءة الكتاب، فأشجعك على قراءة أعمالهم أيضاً.

في مراحل عدّة من الكتابة، استفدتُ من إرشاد العديد من المحررين الرائعين. أشكر بيتر جوزاري على مصاحبته لي خلال المراحل المبكرة من عملية الكتابة، وعلى تحفيزه لي كلما احتجت إلى ذلك. كما أدين بالشكر إلى بليك أتوود وروبن ديلابو لتحويل مسوداتي المبدئية القبيحة مفرطة الطول إلى مخطوطة محكمة قابلة للقراءة. كما أشكر آن بارنغروف على قدرتها على إضافة القليل من الرقي والأسلوب الشعري إلى كتاباتي.

أود كذلك أنأشكر الأشخاص العديدين الذين قرأوا النسخ المبكرة من مخطوطة الكتاب، ومنهم بروس آمونز ودارسي أنسيل وتييم بالارد وفيشال باردواج وشارلوت بلانك وجيروم بيرت وسيم كامبل وأل كارلوس ونيكي كيس وجولي تشانج وجيسون كولينز وديبرا كروي وروجر دولي وتياغو فورت ومات جارتلاند وأندرو جيرير وراندي جريفين وجون جيجانتي وأدام جيلبرت وستيفن جوينت وجيري مي هندون وجين هورفاث ويواكيم يانسون وجوش كاوفمان وأن كافانا وكريس كلاوس وزيلك لوبيز وكادي ماكون وسيد مادسين وكيرا ماكجراث وأمي ميتشيل وأن مويس وستاسي موريس وتارانيكول نيلسون وتاييلور بيرسون وماكس شانك وترى شيلتون وجيسون شين وجاكوب جانجلديس وآري زيلماناو. لقد كان لآرائكم فضل كبير على الكتاب.

أشكر كذلك فريق عمل دار نشر آفري وبينجوين راندوم هاوس لتحويلهم هذا الكتاب إلى حقيقة. وأدين بشكر خاص إلى ناشرتي، ميغان نيومان، لصبرها اللامتناهي بينما كنت أواصل تأجيل المواعيد النهائية. لقد منحتني المساحة التي احتجتها كي أنتاج كتاباً أفتر به وشجعت أفكارني في كل خطوة على الطريق. كما أشكر نينا لقدرتها على تنقیح كتاباتي مع الحفاظ على الرسالة الأصلية كما هي. وأشكر لينزي وفارين وكاسي وبقية فريق العمل في دار نشر بينجوين راندوم هاوس لنشر رسالة هذا الكتاب إلى عدد أكبر من الأشخاص ما كنت لأصل إليه وحدي. وأشكر بيت جارسو على تصميم الغلاف الجميل للطبعة الإنجليزية لهذا الكتاب.

كما أشكر وكيلتي الأدبية، ليزا ديمونا، لإرشادها وأفكارها في كل مرحلة من مراحل نشر الكتاب.

وأشكر أصدقائي وأفراد عائلتي الذين كانوا يسألونني: «كيف يسير الكتاب؟». وكانوا يشجعونني حين كنت أجيب: «ببطء». أشكركم جمیعاً. إن كل كاتب يواجه لحظات قليلة مظلمة عند تأليف أي كتاب، ويمكن لكلمة طيبة واحدة أن تكون كافية لدفعك إلى مواصلة العمل في اليوم التالي.

أنا متأكد من أن ثمة أشخاصاً نسيت ذكر أسمائهم، غير أنني أحافظ بقائمة محدثة بها أسماء كل شخص أثر على تفكيري بطريقة ذات معنى وذلك على الرابط التالي: [jamesclear.com/thanks](http://jamesclear.com/thanks)

وأخيراً، أشكرك عزيزي القارئ. إن الحياة قصيرة، وقد منحتني بعضاً من وقتك الثمين حين اخترت قراءة هذا الكتاب. أشكرك.

– مايو / أيار 2018

# الضهرس

7	مُقدمة
7	قصّتي
19	الأُسس: لماذا تؤدي التغييرات البسيطة إلى اختلافات كبيرة؟
21	1 - القوّة المدهشة للعادات الذريّة
40	2 - كيف تشكّل العادات هويّتك (والعكس بالعكس)؟
55	3 - كيف تبني عادات أفضل في أربع خطوات بسيطة؟
71	القانون الأول: اجعلها واضحةً
73	4 - الرجل الذي لم يُبدِّ على ما يرام
84	5 - الطريقة المُثلى لبدء عادة جديدة
97	6 - التحفيز مبالغ في أهميّته بينما البيئة تهمّ أكثر
109	7 - سرّ ضبط النفس
117	القانون الثاني: اجعلها جذابةً
119	8 - كيف تجعل العادة لا تقاوم؟
133	9 - دور الأسرة والأصدقاء في تشكيل عاداتك
146	10 - كيف تجد مُسَبِّبات عاداتك السيئة وتصلحها؟
159	القانون الثالث: اجعلها سهلاً
161	11 - سرّ بطيء لكن ليس إلى الخلف مطلقاً

12 - قانون الجهد الأقل .....	169
13 - كيف توقف عن التسويف باستخدام قاعدة الدقيقين؟ ..	181
14 - كيف تجعل العادات الحسنة حتمية ..	192
القانون الرابع: اجعلها مشبعةً ..	205
15 - القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك ..	207
16 - كيف توازن على العادات الحسنة كل يوم؟ ..	220
17 - كيف يمكن لشريك في المسؤولية أن يغير كل شيء؟ ..	232
أساليب متقدمة: كيف تنتقل إلى كونك عظيمًا بحق؟ ..	243
18 - حقيقة الموهبة (متى تهم الجينات ومتى لا تهم؟) ..	245
19 - قاعدة جولديلوكس ..	259
20 - الجانب السلبي لبناء عادات حسنة ..	270
خاتمة: سر الحصول على نتائج دائمة ..	285
ملحق ..	289
ما الذي ينبغي أن تقرأه بعد ذلك؟ ..	289
دروس بسيطة من القوانين الأربع ..	290
شكر وتقدير ..	299