

تبدیل شدن به فردی که دوست دارید باشید

# خلق رفتارهای ماندگار

مارشال گلدسمیث و مارک رایتر ترجمه محسن وارثی





نویسندگان: مارشال گلدسمیت و مارک رایتر

مترجم: محسن وارثی

ویراستار: لیلا نبی فر

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری: مجید زارع

طراح جلد و صفحه آرا: محمدرضا چیت ساز

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۶-۶

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۹

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: Goldsmith, Marshall - مارشال - گلدسمیت

عنوان و نام پدیدآور: خلق رفتارهای ماندگار: تبدیل شدن به فردی که دوست دارید باشید /

مارشال گلدسمیت، مارک رایتر؛ ترجمه محسن وارثی؛ ویراستار لیلا نبی فر.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: [۲۹۶]ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول (رنگی)؛ ۱۳۵×۲۱۰ م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۶-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: [2015]. Triggers: creating behavior that lasts - becoming the person you want to be.

عنوان دیگر: تبدیل شدن به فردی که دوست دارید باشید.

موضوع: ترک عادت / Habit breaking

موضوع: رفتار - تغییر و تعدیل / Behavior modification

موضوع: تحول (روان شناسی) / Change (Psychology)

موضوع: کنترل (روان شناسی) / Control (Psychology)

موضوع: آماده سازی حافظه (روان شناسی) / Priming (Psychology)

موضوع: روان شناسی مثبت گر / Positive psychology

شناسه افزوده: رایتر، مارک - Reiter, Mark

شناسه افزوده: وارثی، محسن، ۱۳۵۱ - مترجم

رده بندی کنگره: ۴ / BF ۶۳۷

رده بندی دیویی: ۱۵۵ / ۲۴

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۶۲۴۱۶۶

تبدیل شدن به فردی که دوست دارید باشید

## خلق رفتارهای ماندگار

★ مارشال گلدسمیت و مارک رایتز ★ ترجمه محسن وارثی ★





گدایی را دیدم تکیه زده بر چوب پایش،  
که به من گفت، «نباید پرتوقع باشید، آقا.»  
وزن زیبایی را بردگاه تاریک خانه اش،  
که فریاد کشید: «آهای، چرا این قدر کم توقعی؟»

لئونارد کوهن، «پرنده‌ای روی سیم»





اهمیت شناخت خود و آگاهی از رفتار بر کسی پوشیده نیست. معمولاً هم در پی همین شناخت و برای داشتن حس رضایت در زندگی می‌خواهیم رفتاری را در خود تغییر دهیم یا ایجاد کنیم. اما پرسش مهم این است که چگونه به تغییر مطلوبمان دست یابیم. ممکن است در بهترین حالت بدانیم چه می‌خواهیم و چه کاری باید بکنیم. در مسیر رسیدن به آن رفتار شاید بارها برنامه‌ریزی کنیم اما موفق نشویم. به قول نویسندهٔ باتجربهٔ این کتاب ما همه برنامه‌ریزی عالی اما مجریانی ضعیفیم. واقعاً چرا در این زمینه آن قدر بد عمل می‌کنیم؟

نویسندهٔ کتاب در همان ابتدا به‌صراحت می‌گوید این کتاب در ارتباط با تغییر رفتار بزرگسالان است و این سخت‌ترین کار برای بشر ذی‌شعور است. هیچ‌کس نمی‌تواند ما را به تغییر وادارد مگر اینکه خودمان واقعاً بخواهیم کاری در این زمینه انجام دهیم. در بسیاری از مواقع با وجود شناخت خودمان به دلیل اینکه روش درست تغییر رفتار را نمی‌دانیم و عوامل تأثیرگذار در آن را نمی‌شناسیم شکست می‌خوریم و به رفتار مطلوب نمی‌رسیم. این کتاب کمک می‌کند از پس این کار دشوار برآییم و رفتارهای خودآگاه یا ناخودآگاه نامطلوبی را که گاهی به عادت تبدیل شده‌اند بهبود دهیم.

در انتشارات آریانا قلم در ادامهٔ انتشار کتاب‌های حوزهٔ توسعهٔ فردی تصمیم به انتشار این کتاب گرفتیم. کتابی از زبان مربی باتجربه‌ای که سعی کرده است حاصل سال‌ها مشاوره و مربیگری خود را در حوزهٔ رفتار به‌صورت راهکارهایی ساده و عملیاتی بیان کند. این کتاب در کنار



کتاب‌های بی‌حدومرز، هنر دستیابی و کشف شمال حقیقی در افزایش خودآگاهی، رسیدن به خواسته‌ها و ایجاد و ماندگاری رفتار مطلوبمان به ما کمک می‌کند.

تسلط بر مطالب این کتاب نیاز به تأمل و تمرین بسیار دارد. نویسنده وعده‌ووعید نمی‌دهد که مسیری ساده پیش رو دارید و در کوتاه مدت می‌توانید به آن برسید. او تأکید می‌کند که فقط دانستن و آگاهی کافی نیست بلکه باید دست به عمل بزنید. خیلی از مواقع ما فقط تغییری را می‌خواهیم اما حتی تلاش هم نمی‌کنیم و منتظریم اتفاق بیفتد، اما تأکید این کتاب به تمرین و ممارست همیشگی است. امیدوارم خواندن این کتاب آغاز تمرین شما برای تغییرات مطلوبتان باشد.

بعضی از ما ممکن است در هنگام خواندن این کتاب به اندک واژه‌هایی بربخوریم که کمتر با آنها مانوسیم یا تاکنون آنها را ندیده یا نخوانده‌ایم. این ذوق‌ورزی مترجم فرهیخته کتاب، آقای محسن وارثی، را در برگزیدن معادل‌های متناسب با مفاهیم ارج می‌نهیم و از اینکه ما را به جست‌وجوگری در دریای وسیع و غنی واژگان زبانمان فراخوانده‌اند سپاسگزاریم و در کنار لذت مطالعه کتاب با هم لذت این یادگیری را می‌چشیم.

**سمیه محمدی**

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

محیطی که انسان امروزی در آن زندگی می‌کند پراست از اسباب حواس‌پرتهی و پریشان‌فکری که او معمولاً و اغلب اوقات نقش آنها را در ممانعت از رسیدن به اهداف خود دست‌کم می‌گیرد. این کتاب دربارهٔ همین اسباب و انگیزه‌های محیطی است و اینکه حواسمان باشد چگونه ما را برمی‌انگیزانند تا رفتارهای خاصی مرتکب شویم. افزون بر این، راهکارهایی ساده ولی شدنی برای مدیریت آنها مطرح می‌کند. پیام اصلی نویسندهٔ واقع‌بین و باتجربهٔ کتاب، دکتر مارشال گلدسمیث، این است که برای ایجاد تغییرهای ماندگار در رفتار و کردار خود باید مراقب این اسباب و علل و انگیزه‌های محیطی باشیم. او تألیفات سودمندی در حوزه‌های رهبری، رفتار سازمانی، تغییر رفتار و مربیگری دارد که کتاب پیش روی شما زبدهٔ مطالعات و تجربیات وی در همین حوزه‌هاست، که با بیانی شیرین، انباشته از نمونه‌های واقعی از مسائل و مشکلات مراجعان خودش، به رشتهٔ تحریر درآورده است. قضاوت بیشتر دربارهٔ مطالب کتاب را به خوانندهٔ گرامی وامی‌نهم. ولی دربارهٔ ترجمه و انتخاب معادل برای کلیدواژهٔ این کتاب ناگزیرم توضیح مختصری بدهم.

این کلیدواژه (trigger)، که اتفاقاً عنوان اصلی انگلیسی کتاب نیز هست، در معنای واقعی‌اش به «ماشه» یا «چکاننده»ی اسلحهٔ گرم و در معنای مجازی‌اش به «هرآنچه باعث حرکت یا واکنش خاص به‌ویژه از نوع بدش می‌شود» گفته می‌شود. باری، به دلیل کاربرد فراوان این واژه در نقش‌های گوناگون اسم و فعل و صفت در این کتاب، معادل‌های موجود

در اغلب فرهنگ‌های معتبر انگلیسی-فارسی و نیز معادل پیشنهادی فرهنگستان زبان و ادب فارسی برای این واژه در رسته روان‌شناسی، یعنی «تلنگر»، را چندان مناسب نیافتیم. از این رو، در پی معادل دیگری بودم که هم دقیق و خوش‌آوا باشد و هم مشتق‌پذیر. سرانجام پس از مدتی بررسی، «انگیزه» را یافتیم! در تأیید کاربرد این معادل برای معنای مورد نظر نویسنده از trigger، باید بگویم که معنایش در فارسی به‌طور کلی عبارت است از «آنچه یا آن‌که در کسی کشش، تمایل و نیرویی درونی برای انجام دادن کاری یا رسیدن به مقصودی ایجاد کند». افزون بر این، فرهنگستان یکم زبان و ادب فارسی نیز واژه «انگیزه» را به جای «محرک بالفعل» برگزیده بوده است، که با معنای مستفاد نویسنده کتاب خیلی قرابت دارد. خوانندگان باریک‌بین را برای آگاهی از جزئیات فنی‌تر به فرهنگ‌های معتبر فارسی ارجاع می‌کنم. با این تفصیل من، دست‌کم تا این زمان، معادل رساتری سراغ نمی‌توانم کرد که در این بافت، بهتر از «انگیزه» خودنمایی کند.

نکته دیگر این است که در بعضی جاها ناگزیر از دادن پانوشت برای ادای پاره‌ای توضیحات روشن‌گر یا معادل انگلیسی برخی لغات بوده‌ام. این قبیل پانوشت‌ها را با عدد نشان داده‌ایم و محدود پانوشت‌های نویسنده متن اصلی را با ستاره.

اکنون دیگر مطلبی باقی نمانده مگر اینکه مراتب سپاسگزاری خود را به چند تن ابراز کنم. پیش و بیش از همه، از هم‌سرم سپاسگزارم، که واقعاً بخش عمده‌ای از وقتِ مصروف در ترجمه این کتاب از آن او و پسرمان بوده است. از این رو، همین جا ترجمه این اثر را از اعماق قلبم به آنها تقدیم می‌کنم. دیگر، سرکار خانم سمیه محمدی، مدیر محترم انتشارات آریانا قلم، است، که از بابت شکیبایی و پشتیبانی بیش از تصورم در به سرانجام رسیدن کار از ایشان سپاسگزارم. دوست فاضل و مهربانم در همین مجموعه، جناب آقای محمدعلی معین‌فر، نیز از آغاز تا انجام کار مرا مورد مهر و حمایت خود قرار داد، که بسیار وام‌دار او هستم.

سرور استار و نسخه پرداز آریانا قلم، سرکار خانم لیلا نبی فرو و جناب آقای کیوان دهقان پور، نیز با باریک بینی و فروتنی مثال زدنی خود، متن را از حشو و زوائد پیراستند و آن را به زیور سلامت و سلاست آراستند. از ایشان نیز بسیار سپاسگزارم. با وجود این، مسئولیت تام و تمام هرگونه سهو و نقص راه یافته به ترجمه با من است و همین جا از همه خوانندگان باریک بین و دانا درخواست می‌کنم چنانچه به این موارد برخوردند به ما گوشزد کنند.

شاد و تندرست باشید

**محسن وارثی**



آنچه مدیرعاملان و رهبران فکری درباره

خلق رفتارهای ماندگار

و کار با مارشال گلدسمیت می‌گویند

«من اقبال بلندی داشته‌ام که سال‌هاست با مارشال کار می‌کنم. او به روش‌های متعدد به من کمک کرده است. خلق رفتارهای ماندگار نمایانگر پیشرفت طبیعی در آثار مارشال است و بسیاری از ایده‌های موجود در آن پیش‌تر به من و بسیاری از مراجعان او کمک کرده است. همانند تمام کتاب‌های او، می‌دانم که رویکرد متمرکز، عملی و خردمندانه مارشال در این کتاب به شما در رهبری کمک خواهد کرد، ولی مهم‌تر از آن، می‌تواند یاری‌رسان شما در زندگی باشد!»

#### جیم یونگ کیم

دوازدهمین رئیس بانک جهانی

«بدون کمک مارشال گلدسمیت، پیرا تعلیم دادن دشوار است. تحت مربیگری او می‌توانید رفتارهای قدیمی خودتان را برای خلق پیامدهای تازه تغییر دهید.»

#### دینا مولیگان

مدیرعامل گاردین لایف، از زمره قدرتمندترین زنان در کسب‌وکار به گزارش فورچون ۵۰

«کتابی عالی است. مارشال در این کتاب، به‌یمن حرفه درخشانش در مقام نویسنده و مربی اجرایی‌ای که به مدیرعاملان کمک می‌کند رهبران موفق‌تری باشند، چالشی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر پیش می‌کشد: هریک از ما چگونه می‌تواند به فردی که واقعاً دوست دارد باشد بدل شود؟ این کتاب را بخوانید تا دریابید.»

#### مارک ترک

رئیس و مدیرعامل نیچر کانسرولنسی، شریک مدیریتی سابق گل‌من ساکس، نویسنده سرنوشت طبیعت

«مریگري مارشال رهبران را به تمرکز بی وقفه بر رفتار خود فرامی خواند. رفتار رهبر و همچنین رفتار تیم پایه ای می شود برای کسب نتایج عالی و بهبود مستمر. این کار کلید موفقیت شرکت های تحت مدیریت واحد، جهانی و دانش-محركه آینده خواهد بود. خلق رفتارهای ماندگار تمرکز ما بر ایجاد تغییر مورد نیاز برای موفقیت را شتاب می بخشد.»

### آیسا اوانز

نایب رئیس و مدیر عمومی اینتل، جزوده رهبر برتر زن نسل آینده به انتخاب فورچون

«اگر می خواهید رفتار تان را تغییر دهید، بهترین فردی شوید که می توانید باشید، بر عادت های بدی که اسباب دردسرتان اند غلبه کنید و در زندگی کمتر افسوس بخورید، پس این کتاب را بخوانید - و نصایح آن را فوراً به کار بندید. خلق رفتارهای ماندگار مارشال گلدسمیت حاوی سراسر ترین، روشن ترین، صمیمانه ترین و ماندگارترین توصیه های عملی ای است که می توان برای به کار انداختن تغییر در زندگی دریافت کرد. مارشال تمام تقریباً چهل سال تجربه مربیگری خود را به پای این کتاب گذاشته و بینش های عمیق، داستان های گیرا و فنون قدرتمندی را با شما در میان می گذارد که می توانید آنها را هم اکنون به کار گیرید و از منافع آن در زمینه حرفه، روابط و آرامش خاطرتان در سال های پیش رو بهره مند شوید. روال پرسشگری او به تنهایی ارزش بهای کتاب را دارد. خلق رفتارهای ماندگار بهترین اثر مارشال گلدسمیت تاکنون است و من خواندن آن را جداً توصیه می کنم.»

### جیم کوزس

نویسنده مشترک کتاب چند میلیون نسخه ای چالش رهبری،  
عضو اجرایی شورای رهبری دانشکده کسب و کار لیوی در دانشگاه سانتا کلارا

«ما مدت هاست که در فهرست ۵۰ تینکرز از ترکیب توصیه های عملی و بینش انسانی جاودانی مارشال گلدسمیت بهره مندیم. خلق رفتارهای ماندگار بهترین کتاب او تاکنون است.»

### استوارت کرینرو دس دیپلاو

بنیادگذاران ۵۰ تینکرز، پیشروان جهانی در ارزیابی و اشاعه تفکر مدیریت

«من از هواداران تمام عیار مارشال گلدسمیث هستم – و پس از خواندن خلق رفتارهای ماندگار شما هم خواهید بود. مارشال قول می‌دهد اگر کارش را در مقام نویسنده خوب انجام دهد و شما نیز در مقام خواننده/یادگیرنده همین کار را بکنید، به فردی که دوست دارید باشید نزدیک‌تر خواهید شد و نیز کمتر افسوس خواهید خورد. خیلی هم بد نیست! پس آن را بخوانید!»

### کن بلنچارد

یکی از نویسندگان پر فروش‌ترین آثار غیرداستانی در تاریخ، نویسنده مشترک مدیریک دقیقه‌ای و دوباره شورانگیزی کنید! بازنشته نشوید

«سی سال است که من مارشال را می‌شناسم و با او کار می‌کنم. خلق رفتارهای ماندگار، که مجموعه‌ای است از حقایق واقعی مهیب درباره رفتارمان با خودمان و نیز نحوه بهتر کردن زندگی، گام بعدی مارشال به جلو در مسیر شگفت‌انگیز حرفه‌ای اش به شمار می‌رود.»

### دیوید آلن

پیشرو جهانی در حوزه بهره‌وری شخصی، نویسنده کتاب چند میلیون نسخه‌ای کار را تمام کنید

«مارشال گلدسمیث در خلق رفتارهای ماندگار حکمت حاصل از چند دهه کمک‌رسانی به مردم – مراجعان و دوستان – در کشمکش تغییر واقعی رفتارشان را فشرده کرده است. گرچه کتاب با شیوه‌ای گیرا و آسان‌یاب نوشته شده، خیلی عمیق است. مارشال صرفاً مربی نیست. او حریفی مدعی است با زبان تحریک‌آمیز و بذله‌گویانه. اگر شما برای “برانگیختن” تغییر مورد نظرتان نیاز به بازخورد دارید، مارشال برترین گزینه من است.»

### ریتا گونتر مک‌گراث

اثرگذارترین متفکر استراتژیک در جهان به گواهی ژینکرز<sup>۵</sup>، نویسنده پایان مزیت رقابتی

«کتابی است حکمت‌آمیز با داستان‌های شیرین درباره نحوه به فعل درآوردن خود.»

### فیلیپ کاتلر

استاد ممتاز بازاریابی در دانشکده مدیریت کلاگ، دانشگاه نورث‌وسترن، متفکر پیشرو جهانی در عرصه بازاریابی





**بخش ۱ / چرا به فردی که دوست داریم باشیم بدل نمی شویم؟**

- فصل ۱ / حقایق تغییرناپذیر تغییر رفتار ۲۹
- فصل ۲ / انگیزه‌های عقیدتی‌ای که تغییر رفتار را درجا متوقف می‌کنند ۳۹
- فصل ۳ / محیط ۵۵
- فصل ۴ / شناسایی انگیزه‌ها ۷۱
- فصل ۵ / انگیزه‌ها چگونه عمل می‌کنند؟ ۸۷
- فصل ۶ / ما برنامه‌ریزان عالی و مجربان ضعیفی هستیم ۹۷
- فصل ۷ / پیش‌بینی محیط ۱۰۹
- فصل ۸ / چرخ تغییر ۱۲۱

**بخش ۲ / تلاش**

- فصل ۹ / قدرت پرسش‌های فعال ۱۴۱
- فصل ۱۰ / پرسش‌های آفریننده دلدادگی ۱۵۱
- فصل ۱۱ / پرسش‌های روزانه در عمل ۱۶۵
- فصل ۱۲ / برنامه‌ریزی، مجری و مربی ۱۸۳
- فصل ۱۳ / امتدا ۱۹۷

**بخش ۳ / لطفاً بیشتر سامان‌دهی کنید**

- فصل ۱۴ / بدون سامان‌دهی بهتر نمی شویم ۲۱۷
- فصل ۱۵ / ولی سامان‌دهی باید مناسب باشد ۲۲۵
- فصل ۱۶ / رفتار تحت تأثیر فرسایش ۲۳۱
- فصل ۱۷ / هنگامی به کمک نیاز داریم که گرفتن آن بعید است ۲۴۱
- فصل ۱۸ / پرسش‌های ساعتی ۲۴۷
- فصل ۱۹ / مشکلاتی که صفت «راضی‌کننده» ایجاد می‌کند ۲۵۷
- فصل ۲۰ / خودتان انگیزه شوید ۲۷۳

**بخش ۴ / افسوس نخورید**

- فصل ۲۱ / چرخه دلدادگی ۲۷۹
- فصل ۲۲ / خطر گذران زندگی بی‌تغییر ۲۹۱
- سپاسگزاری ۲۹۴



روزی پای همکارم، فیلیپ، روی پله‌های زیرزمین خانه‌اش سر خورد و سرش محکم به زمین برخورد کرد. چند لحظه‌ای که روی زمین درازکش افتاده بود و بازوها و شانه‌هایش گزگز می‌کرد، به خیالش رسید فلج شده است. از فرط بی‌رمقی، نتوانست روی پا بایستد و به دیواری تکیه داد و صدمه وارد شده را واریسی کرد. مورمور شدن دست و پایش حاکی از آن بود که هنوز حس دارند (که خبر خوبی بود). سر و گردنش زُق زُق می‌کرد. می‌توانست قطرات خونی را که از پشت سر زخمی‌اش چکه می‌کرد احساس کند. می‌دانست که باید خود را به اورژانس برساند تا معاینه شود و زخمش را تمیز کنند که حیثاً شکستگی و خون‌ریزی داخلی نداشته باشد. همچنین می‌دانست که اصلاً در وضعیتی نیست که بتواند رانندگی کند.

صبح شنبه بود. همسر فیلیپ و پسرانش، که دیگر از آب و گل درآمده بودند، خانه نبودند و او در خانه دنج حومه شهرش تنها بود. تلفن همراهش را از جیبش بیرون کشید که درخواست کمک کند. هرچه میان اسم‌ها جست‌وجو کرد متوجه شد حتی یک دوست هم در آن نزدیکی ندارد که بتواند با خیال راحت در موقعیت اضطراری به او تلفن کند. پیش‌ازاین، هرگز تلاش نکرده بود با همسایه‌هایش آشنا شود. چون دچار خون‌ریزی شدید یا حمله قلبی نشده بود، اکراه داشت با اورژانس تماس بگیرد. همان لحظه چشمش به شماره تلفن زوج میان‌سال‌ی که چند خانه آن‌طرف‌تر زندگی می‌کردند افتاد و تماس گرفت. زنی به نام کاترین پاسخ داد. او را در خیابان دیده بود ولی به ندرت هم‌کلام شده

بودند. موقعیتش را برای کاترین توضیح داد و او خود را به سرعت رساند و از در پشت خانه، که قفل نشده بود، وارد منزل فیلیپ شد. او را در زیرزمین پیدا کرد. کمکش کرد روی پا بایستد و او را به نزدیک‌ترین بیمارستان رساند و در طول پنج ساعتی که تحت معاینه بود پیشش ماند. بله، دکترها گفتند ضربه شدیدی به سر فیلیپ وارد شده و چند هفته‌ای درد خواهد داشت، ولی شکستگی نداشت و خوب می‌شد. کاترین او را به خانه برگرداند.

فیلیپ درحالی‌که تا پایان روز در خانه تاریکش استراحت می‌کرد، با خود فکر کرد که چیزی نمانده بود به مصیبتی گرفتار شود. لحظه برخورد سرش به زمین و همین‌طور صدای تیز خشک ضربه را به خاطر آورد، مانند صدای چکشی بود که روی پیشخان مرمرین فرود می‌آید و سنگ را به قطعات ریز خرد می‌کند. برقی را به یاد آورد که از دست‌ها و پاهایش رد شد و وحشتی را که از تصور فلج شدن احساس کرده بود. فکر کرد که چقدر خوش‌شانس بوده است.

ولی افتادن فیلیپ در او چیزی بیش از احساس شوکرگزاری برای فلج نشدن برانگیخت. پیش خود دربارهٔ مهربانی مثال‌زدنی همسایه‌اش، کاترین، فکر کرد که چگونه تمام روزش را فداکارانه وقف او کرده بود. نخستین بار بود که در عمرش دربارهٔ نحوهٔ زندگی‌اش می‌اندیشید. با خود گفت، «باید در پیدا کردن دوست بهتر عمل کنم.» نه به این علت که ممکن است در آینده به افرادی مانند کاترین نیاز پیدا کند تا زندگی او را نجات دهند، بلکه دوست داشت بیشتر شبیه کاترین بشود. شاید لازم نباشد تک‌تک ما ضربهٔ شدید کشنده‌ای به سرمان بخورد تا رفتارمان را تغییر دهیم. این فقط ظاهر امر است.

• • •

این کتاب دربارهٔ تغییر رفتار بزرگسالان است. چرا این قدر در این زمینه

بد عمل می‌کنیم؟ چطور می‌توانیم بهتر عمل کنیم؟ چگونه چیزی را که باید تغییر دهیم انتخاب کنیم؟ چگونه دیگران را متوجه تغییر خود کنیم؟ چگونه می‌توانیم برای تبدیل شدن به انسانی که می‌خواهیم باشیم عزم خود را جزم کنیم تا با چالش همیشگی و فراگیری که هر انسان موفق‌ی باید بر آن غلبه کند دست‌وپنجه نرم کنیم؟

من برای پاسخ دادن به این پرسش‌ها بحث‌ها با تمرکز بر اسباب و انگیزه‌های<sup>۱</sup> محیط اطرافمان آغاز خواهم کرد. اثر آنها عمیق است.

انگیزه به هر محرکی<sup>۲</sup> گفته می‌شود که به پندار و کردار ما شکل تازه می‌بخشد. هر ساعت که بیداریم مردم، رخدادها و شرایطی که توان بالقوه تغییر دادن ما را دارند برانگیخته‌مان می‌کنند. این انگیزه‌ها ناگهانی و نامنتظر بروز می‌کنند. ممکن است مانند ضربه سرفیلیپ لحظات مهمی باشند یا به اندازه بریدن کاغذ کم‌اهمیت. شاید خوشایند باشند، مانند شنیدن تعریف و تمجیدی از معلم که انضباط و بلندپروازی ما را افزایش و زندگی ما را ۱۸۰ درجه تغییر می‌دهد. یا ممکن است بی‌فایده باشند، مانند بستنی قیفی‌ای که ما را اغوا می‌کند رژیم غذایی خود را بشکنیم یا فشار یکی از هم‌طرازان که ذهن ما را آشفته می‌کند تا کاری را که می‌دانیم اشتباه است بکنیم. شاید هم غرایز رقابت جویانه ما را به جنبش درآورند. دامنه این قبیل انگیزه‌ها ممکن است از وعده و وعیدهای معمول در محیط کار برای دریافت چک حقوقی با رقم درشت‌تر تا مشاهده آزارنده پیش افتادن رقیب از ما را در برگیرد. انگیزه‌ها می‌توانند نیروی ما را تحلیل ببرند، مانند خبر بیماری شدید عزیزی یا عرضه شرکت‌مان برای فروش. می‌توانند به اندازه صدای باران که خاطر شیرینی برایمان رقم می‌زند طبیعی باشند.

---

1. triggers

2. stimulus

تعداد انگیزه‌ها در عمل بی‌شمار است. آنها از کجا می‌آیند؟ چرا ما را وادار می‌کنند برخلاف منافعمان رفتار کنیم؟ چرا به آنها بی‌توجهیم؟ چگونه می‌توانیم لحظات برانگیزنده‌ای را که ما را خشمگین یا از مسیرمان منحرف می‌کنند یا باعث می‌شوند احساس کنیم همه چیز در جهان خوب است به دقت مشخص کنیم - تا بتوانیم خوب‌ها را تکرار و از بدها پرهیز کنیم؟ چه کنیم انگیزه‌ها به نفعمان کار کنند؟ محیط نیرومندترین سازوکار برانگیزنده در زندگی ماست - و همیشه هم در جهت منافع ما کار نمی‌کند. ما برنامه‌ریزی می‌کنیم، هدف‌گذاری می‌کنیم و بر سر رسیدن به این اهداف از شادی خود صرف‌نظر می‌کنیم. ولی محیطمان پی‌درپی مداخله می‌کند. بوی کباب از آشپزخانه به مشام می‌رسد و ما توصیه پزشکمان به کاهش کلسترول را فراموش می‌کنیم. همکارانمان هر شب تا دیروقت کار می‌کنند، بنابراین خود را ملزم احساس می‌کنیم که همپای آنها قبول مسئولیت کنیم و در نتیجه، به دیدن بازی بسکتبال فرزندان نمی‌رویم و همین‌طور یکی پس از دیگری. تلفن همراهمان جیرجیر می‌کند و ما به جای دوختن نگاهمان به چشمان محبوب خود دزدانه به صفحه چشمک‌زن تلفن نگاهی می‌اندازیم. این‌گونه است که محیط اطرافمان رفتارهای نامطلوب در ما برمی‌انگیزد.

چون عوامل محیطی غالباً خارج از کنترل ما هستند، ممکن است فکر کنیم کار زیادی نمی‌توانیم درباره آنها بکنیم. خود را قربانی شرایط و همچون عروسک خیمه‌شب‌بازی اسیر سرنوشت تصور می‌کنیم. من این را نمی‌پذیرم. سرنوشت همان دست ورقی است که به ما داده‌اند. انتخاب نحوه بازی ما با این دست ورق است.

فیلیپ با اینکه ضربه سختی به سرش خورد، تسلیم شرایط نشد. سرنوشت او این بود که بیفتد، سرش ضربه ببیند و بهبود یابد. انتخاب او این بود که همسایه بهتری بشود.



اگر در صفحات این کتاب تأمل نکنیم و با شتاب از آنها بگذریم، احساسی در ما ایجاد می‌شود که برای همه آشناست؛ عیان نیست ولی واقعی است: افسوس و پشیمانی. هر بار که از خودمان می‌پرسیم چرا آن آدمی که می‌خواهیم باشیم نشده‌ایم، این احساس نهفته به سراغمان می‌آید.

بخش بزرگی از تحقیق من برای نوشتن این کتاب برآمده از پرسش ساده‌ای است که از مردم کرده‌ام، «بزرگ‌ترین تغییر رفتاری که انجام داده‌اید چیست؟» پاسخ‌ها تمام اشکال مختلف را در بر می‌گیرند، ولی دردناک‌ترین آنها - که بی‌شک آتش هیجان محیط را دامن می‌زند - از یادآوری رفتاری ناشی می‌شود که مردم می‌بایست تغییر دهند ولی نداده‌اند. آنان درباره ناکامی‌شان در تبدیل شدن به آدمی که می‌خواسته‌اند باشند تأمل می‌کنند. و غالباً این ناکامی با احساس غم‌انگیز افسوس و پشیمانی بر آنان چیره می‌شود.

ما شبیه بانوی سلطه جوی غرور و تعصب جین آستن، لیدی کاترین دی بورگ، نیستیم، که به ذوق طبیعی موسیقایی‌اش می‌بالد و بعد با صراحت لهجه تمام می‌گوید، «اگر من تعلیم موسیقی گرفته بودم، حالا استاد تمام عیاری بودم.» برخلاف لیدی کاترین، هنگامی که ما به فرصت‌های برپادرفته، انتخاب‌های به تعویق افتاده، کوشش‌های ناکرده و استعداد‌های ناپروورده در زندگی مان فکر می‌کنیم، نیش تیز افسوس و پشیمانی را احساس می‌کنیم. معمولاً هم زمانی است که مشکل بتوان کار زیادی صورت داد.

زمانی که داشتم با تیموتی مصاحبه می‌کردم، افسوس و پشیمانی به وضوح در فضا احساس می‌شد. زمانی، او در بخش ورزشی شبکه‌ای تلویزیونی تهیه‌کننده اجرایی قدرتمندی بود. زندگی حرفه‌ای تیموتی در شبکه نابهنگام در میانه دهه چهارم زندگی‌اش پایان یافت، زیرا او با مافوق‌هیش نمی‌ساخت. یک دهه بعد، در نیمه پنجم زندگی، تیموتی



از راه مشاوره گذران عمر می‌کرد. البته هنوز هم دارای تخصص و خبرگی مورد نیاز شرکت‌ها بود، ولی هرگز به سمت اجرایی ثابت پیشینش دست نیافت. مشهور شده بود به اینکه: بازیکن همراهی نیست.

تیموتی سال‌ها فرصت داشته است تا به ریشه‌های اشتهاش به این صفت فکر کند. ولی تا روزی که دخترش در آغاز نخستین کارش در تلویزیون از او درخواست نصیحتی پدرانانه کرد، هرگز آنها را روشن بیان نکرده بود.

تیموتی گفت، «به او گفتم صبر بزرگ‌ترین فضیلت است. تو داری در حرفه‌ای کار می‌کنی که همه نگاهشان به ساعت است. برنامه رأس ساعت معین شروع و تمام می‌شود. صفحه‌های نمایش اتاق فرمان همه چیز را بر حسب صدم ثانیه نشان می‌دهند و دائم کار می‌کنند. همیشه برنامه دیگری برای نمایش آماده هست. ساعت مدام در حال تیک تاک است. این موقعیت یک جور هول و ولای عجیب در دل همه می‌اندازد. ولی اگر مسئولیت با تو باشد، صبر تو هم ارزیابی می‌شود. تو می‌خواهی همه چیز همین الان، یا حتی زودتر، انجام بشود. خیلی پرتوقع می‌شوی و زمانی که به خواسته‌ات نمی‌رسی، ممکن است مأیوس و عصبانی بشوی. حالا دیگر با مردم مثل دشمن رفتار می‌کنی. آنها نه تنها تو را ناامید می‌کنند، بلکه باعث می‌شوند بد به نظر برسی. و اینجاست که از کوره درمی‌روی.»

لحظه گفت وگو با دختر برای تیموتی برانگیزنده بود. تا پیش از بیان این مسائل، نفهمیده بود که بی‌قراری‌اش سرکار چقدر تحت تأثیر محیط بی‌رحم شبکه تلویزیونی بوده - و چقدر به سرعت به بخش‌های دیگر زندگی‌اش رخنه کرده است.

او توضیح داد: «دیدم به آدمی تبدیل شده‌ام که وقتی به دوستی ایمیل می‌زنم و در عرض یک ساعت از او جوابی نمی‌گیرم عصبانی می‌شوم. بعد شروع می‌کنم به آزار دادنش که چرا به من محل نگذاشته.

اساساً، با دوست‌هایم طوری رفتار می‌کنم که یک‌زمانی با دستیارهای تهیه‌ام رفتار می‌کردم. من این‌طوری به دنیا نگاه می‌کنم. این‌جوری نمی‌شود زندگی کرد.»

تیموتی به گفت‌وگوی صمیمانه پدر-دختری نیاز داشت تا با جرقه‌ای، احساس نیرومند پشیمانی را در او شعله‌ور کند. او در پایان مصاحبه گفت، «اگر می‌توانستم چیزی را در زندگی‌ام تغییر بدهم، دوست داشتم صبورتر بشوم.»

وقتی ما شرایط کنونی خود را ارزیابی و نحوه رسیدن به این موقعیت را دوباره بررسی می‌کنیم، احساس افسوس را تجربه می‌کنیم. آنچه را در عمل انجام داده‌ایم در مقابل آنچه می‌بایست انجام می‌دادیم در ذهن مرور می‌کنیم - و به طریقی خود را ناکارآمد می‌پنداریم. پشیمانی می‌تواند آسیب‌رسان باشد.

به همین علت، آن‌چنان‌که باید و شاید به حس گزنده و آزارنده افسوس اعتنا نمی‌کنیم. با آن همچون عاملی بی‌خطر رفتار می‌کنیم، چیزی که یا انکارش می‌کنیم یا توجیه. به خود می‌گوییم، «من انتخاب‌های احمقانه‌ای کرده‌ام ولی آنها از من چیزی ساخته‌اند که الان هستیم. تأسف خوردن بابت گذشته وقت تلف کردن است. من درس‌ها را گرفته‌ام. حالا وقت حرکت به جلو است.» این هم یک راه نگرستن به افسوس است - شاید نوعی خودپایی<sup>۱</sup> در برابر درد آگاهی از فرصت‌سوزی‌هایمان. این واقعیت که هیچ‌کس از افسوس و پشیمانی در امان نیست (ما تنها نیستیم) و اینکه زمان مرهم همه زخم‌هاست ما را آرام می‌کند. (اگر دردی در کار نباشد، آگاهی از فرصت‌سوزی دیگر بدتر از تجربه خود درد نخواهد بود.) من می‌خواهم نگرش دیگری پیشنهاد کنم، به عبارت دیگر در آغوش کشیدن افسوس (البته نه چندان تنگ و نه چندان طولانی). درد برآمده

---

1. self-protection

از افسوس باید الزام آور باشد، نه اینکه به چشم مزاحم آن را از خود دور کنیم. هنگامی که دست به انتخاب‌های بد می‌زنیم و ناکام می‌مانیم یا به عزیزانمان آسیب می‌زنیم، باید احساس درد کنیم. این درد می‌تواند محرک<sup>۱</sup> و در بهترین معنای کلمه، برانگیزنده<sup>۲</sup> انجام دادن کاری باشد – و یادآور این نکته باشد که شاید خراب‌کاری کرده باشیم ولی می‌توانیم بهتر عمل کنیم. این یکی از قوی‌ترین حس‌هایی است که ما را به سوی تغییر هدایت می‌کند.

اگر من در این کتاب کارم را درست انجام دهم و شما هم سهم خود را ادا کنید، دو چیز اتفاق می‌افتد: (۱) به آدمی که می‌خواهید بشوید نزدیک‌تر خواهید شد و (۲) کمتر افسوس خواهید خورد. حاضرید شروع کنیم؟

## ادامه دارد...

برای اطلاعات بیشتر و خرید این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کلیک کنید ✨



اگر می‌خواهید رفتارتان را تغییر دهید، بهترین فردی شوید که می‌توانید باشید، بر عادت‌های بدی که اسباب دردسرتان‌اند غلبه کنید و در زندگی کمتر افسوس بخورید، پس این کتاب را بخوانید - و نصایح آن را فوراً به کار بندید. **خلق رفتارهای ماندگار** مارشال گلدسمیت حاوی سراسر بهترین، روشن‌ترین، صمیمانه‌ترین و ماندگارترین توصیه‌های عملی‌ای است که می‌توان برای به کار انداختن تغییر در زندگی دریافت کرد.

