

James Clear

**Atomowe
nawyki**

**Drobne zmiany,
niezwykłe efekty**

GALAKTYKA

James Clear

Atomowe
nawyki

Drobne zmiany, niezwykłe efekty

Przekład: Piotr Cieślak

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
Atomic Habits
An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones

Copyright © 2018 by James Clear
This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin
Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC.
Niniejsze wydanie opublikowano na podstawie umowy z Avery, imprintem
Penguin Publishing Group należącej do grupy wydawniczej Penguin Random
House LLC.

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Wydanie polskie © 2019 by Galaktyka Sp. z o.o.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl

ISBN: 978-83-7579-752-7

Konsultacja: Marek Matkowski
Redakcja: Bogumiła Widła
Korekta: Monika Ulatowska
Redaktor prowadzący: Marek Janiak
Projekt okładki: Monika Pietras
Konwersja do EPUB/MOBI: *InkPad.pl*

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach
wydawniczych
www.galaktyka.com.pl
info@galaktyka.com.pl, sekretariat@galaktyka.com.pl

Choć autorzy i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności, jak również za skutki stosowania porad zawartych w niniejszej książce. Autorzy

i wydawca nie mieli też zamiaru nikogo obrazić ani przedstawić w złym świetle miejsc i organizacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.



Atomowy

1. Dotyczący atomów; bardzo niewielki; pojedyncza, niepodzielna jednostka większego systemu.
2. Wykorzystujący energię jądrową jako źródło ogromnej mocy.

Nawyk

1. Przyzwyczajenie; czynność wykonywana w regularny sposób; automatyczna reakcja na konkretną sytuację.



Spis treści

Wstęp: Moja historia

PODSTAWY

Dlaczego drobne zmiany przekładają się na duże efekty.

1. Zaskakująca potęga atomowych nawyków

2. Jak nawyki kształtują tożsamość (i na odwrót).

3. Cztery łatwe kroki do przyswojenia sobie lepszych nawyków

PRAWO PIERWSZE

Uczyń to oczywistym

4. O człowieku, który źle wyglądał

5. Najlepszy sposób kształtowania nowego nawyku

6. Motywacja jest przereklamowana — często ważniejsze okazuje się otoczenie

7. Tajemnica samokontroli

PRAWO DRUGIE

Uczyń to atrakcyjnym

8. Jak stworzyć kuszący nawyk

9. Rola rodziny i przyjaciół w kształtowaniu nawyków

10. Jak szukać przyczyn złych nawyków i je usuwać

PRAWO TRZECIE

Uczyń to łatwym

11. Idź powoli, ale nigdy się nie cofaj

12. Prawo najmniejszego wysiłku

13. Jak przestać odkładać sprawy na później dzięki zasadzie dwóch minut

14. Jak sprawić, by dobrym nawykom nie dało się oprzeć, a złe nie wchodziły w rachubę

PRAWO CZWARTE

Uczyń to satysfakcjonującym

15. Fundamentalna zasada zmiany zachowania

16. Jak przestrzegać dobrych nawyków na co dzień

17. Strażnik odpowiedzialności może zmienić wszystko

METODY ZAAWANSOWANE

Jak przejść od bycia zaledwie dobrym do bycia prawdziwie wielkim

18. Prawda o talentach (kiedy geny mają znaczenie, a kiedy nie)

19. Zasada Złotowłosej: jak podtrzymać motywację w życiu prywatnym i w pracy

20. Wady tworzenia dobrych nawyków

Podsumowanie: Tajemnica trwałych rezultatów

DODATKI

Polecane lektury

Małe lekcje z czterech praw

Jak zastosować te koncepcje w biznesie

Jak zastosować te koncepcje w rodzicielstwie

Podziękowania

Adnotacje



Wstęp: Moja historia

Ostatniego dnia drugiego roku liceum oberwałem w twarz kijem baseballowym. Kolega z klasy wziął potężny zamach, ale kij wyslizgnął mu się z rąk, poszybował w moją stronę i trafił mnie prosto między oczy. Nie pamiętam samej chwili uderzenia.

Kij grzmotnął mnie w twarz z taką siłą, że złamał mi nos, nadając mu kształt nieforemnej litery U. Pod wpływem ciosu tkanka miękka mózgu uderzyła o kość czaszki. W jednej chwili przez głowę przetoczyła mi się przybierająca falą. W ułamku sekundy miałem złamany nos, kilka pęknięć czaszki i dwa zmiążdżone oczodoły.

Kiedy otworzyłem oczy, ujrzałem, jak jedni mi się przypatrują, a inni biegną po pomoc. Spuściwszy głowę, zobaczyłem na ubraniu plamy czerwieni. Któryś z kolegów

zdjął koszulkę i mi ją podał. Zatałowałem nią strumień płynącej z nosa krwi. Zszokowany i zdezorientowany nie zdawałem sobie sprawy z rozmiarów wypadku.

Nauczyciel podparł mnie ramieniem i ruszyliśmy w długą drogę do gabinetu lekarskiego: przez całe pole gry, w dół wzgórza, aż do szkoły. Czułem na bokach czyjeś ręce podtrzymujące mnie w pionie. Nie śpieszyliśmy się, szliśmy wolno. Nikt nie zdawał sobie sprawy, że liczy się każda minuta.

Po przyjsciu do gabinetu usłyszałem od pielęgniarki kilka pytań.

- Który mamy rok?

- Tysiąc dziewięćset dziewięćdziesiąty ósmy - odpowiedziałem. Tak naprawdę był rok 2002.

- Kto jest prezydentem Stanów Zjednoczonych?

- Bill Clinton - odparłem. Właściwa odpowiedź brzmiała: George W. Bush.

- Imię matki?

- Hmm... Hmm... - zawiesiłem się. Minęło 10 sekund.

- Patti - powiedziałem wreszcie, nonszalancko, ignorując fakt, że przypomnienie sobie imienia matki zajęło mi 10 sekund.

To ostatnie pytanie, które zapamiętałem. Organizm nie wytrzymał szybko postępującego obrzęku mózgu i jeszcze przed przyjazdem karetki straciłem przytomność. Kilka minut później zostałem zabrany do miejscowego szpitala.

Wkrótce po dotarciu tam moje ciało zaczęło odmawiać posłuszeństwa. Problemy sprawiały mi nawet podstawowe

funkcje, jak przełykanie i oddychanie. Dostałem pierwszego tego dnia ataku padaczki. A potem przestałem oddychać. Lekarze pośpieszyli po aparaturę tlenową, a jednocześnie zdecydowali, że wyposażenie małego szpitala jest w tej sytuacji niewystarczające i wezwali śmigłowiec, którym miałem zostać przetransportowany do większej kliniki w Cincinnati.

Zostałem wywieziony przez drzwi ambulatorium na lądowisko helikopterów po drugiej stronie ulicy. Nosze podskakiwały na wyboistym chodniku, pchane przez jedną z pielęgniarek, podczas gdy druga ręcznie wtłaczała we mnie powietrze. Moja matka, która kilka chwil wcześniej przyjechała do szpitala, wsiadła do śmigłowca i zajęła miejsce obok mnie. Przez cały czas byłem nieprzytomny i niezdolny do samodzielnego oddychania, trzymała mnie więc tylko za rękę.

Podczas gdy matka leciała ze mną, ojciec pojechał do domu zobaczyć, jak się ma moje rodzeństwo, i przekazać bratu oraz siostrze wieści. Tłumiąc łzy, wyjaśnił mojej siostrze, że tego dnia po południu nie przyjdzie do niej na galę z okazji ukończenia ósmej klasy. Odwiózł oboje do rodziny, a potem udał się do Cincinnati na spotkanie z nami.

Kiedy wraz z mamą wylądowaliśmy na dachu szpitala, na lądowisko wysypał się zespół kilkunastu lekarzy i pielęgniarek. Zostałem zawieszony na oddział intensywnej terapii. Na tym etapie obrzęk mózgu stał się tak poważny, że miałem powtarzające się napady padaczki pourazowej. Pęknięte kości wymagały poskładania, ale mój stan

uniemożliwiał operację chirurgiczną. Po kolejnym ataku - trzecim tego dnia - zostałem wprowadzony w stan śpiączki i podłączony do respiratora.

Ten szpital nie był moim rodzicom obcy. Dziesięć lat wcześniej trafili do tego samego budynku, gdy u mojej trzyletniej siostry wykryto białaczkę. Miałem wtedy pięć lat. A mój brat zaledwie sześć miesięcy. Po dwóch i pół roku chemioterapii, nakłuciu lędźwiowych oraz biopsji szpiku, moja mała siostra wyszła ze szpitala szczęśliwa, zdrowa i bez nowotworu. Teraz zaś - po 10 latach normalnego życia - rodzice znaleźli się w tym samym miejscu z innym dzieckiem.

Kiedy zapadłem w śpiączkę, szpital posłał po księdza oraz pracownika opieki społecznej, by pocieszyli moich rodziców. Był to ten sam ksiądz, który spotkał się z nimi przed dekadą, w wieczór, w którym okazało się, że moja siostra ma raka.

Dzień chylił się ku końcowi, a mnie podtrzymywało przy życiu kilka urządzeń. Rodzice to zasypiali, to znów czuwali na szpitalnym materacu - padali ze zmęczenia, a chwilę później niepokój podrywał ich na równe nogi. „To była jedna z najgorszych nocy w moim życiu” - powiedziała mi potem matka.

REKONWALESCENCJA

Na szczęście następnego dnia rano oddech uspokoił mi się na tyle, że lekarze postanowili mnie wybudzić. Po odzyskaniu przytomności odkryłem, że utraciłem węch.

Pielęgniarka poprosiła, żebym na próbę wydmuchał nos i powąchał sok jabłkowy. Zmysł węchu powrócił, ale ku zaskoczeniu wszystkich czynność wydmuchiwania nosa wtłoczyła powietrze przez pęknięcia czaszki w oczodole i wypchnęła lewe oko na zewnątrz. Gałka oczna wysunęła się do przodu, utrzymywana w miejscu jedynie przez powiekę i nerw wzrokowy, łączący oko z mózgiem.

Okulista stwierdził, że po unormowaniu się ciśnienia wewnątrzczaszkowego oko stopniowo wróci na miejsce, trudno jednak powiedzieć, ile to potrwa. Termin operacji wyznaczono na nadchodzący tydzień, co miało mi dać trochę czasu na dojście do siebie. Wyglądałem, jakbym zszedł z ringu po nokaucie, ale pozwolono mi wyjść ze szpitala. Wróciłem do domu ze złamanym nosem, kilkoma pęknięciami twarzoczaszki i wyłupiastym lewym okiem.

Kolejne miesiące były trudne. Miałem wrażenie, że wszystko w życiu zwolniło bieg. Przez kilka tygodni widziałem podwójnie i dosłownie nie potrafiłem patrzeć na wprost. Trwało to ponad miesiąc, ale gałka oczna ostatecznie rzeczywiście wróciła na miejsce. Ze względu na napady padaczki i problemy ze wzrokiem dopiero po ośmiu miesiącach mogłem sięść za kierownicą. Na fizjoterapii ćwiczyłem banalne czynności motoryczne, jak chodzenie w linii prostej. Postanowiłem się nie poddać, ale niejednokrotnie popadałem w apatię i przygnębienie.

Gdy rok później wróciłem na boisko baseballowe, miałem dojmującą świadomość tego, ile mnie czeka pracy. Baseball zawsze był ważną częścią mojego życia. Mój ojciec

grał w małej lidze w St. Louis Cardinals i ja też marzyłem o zawodowstwie. Po miesiącach rehabilitacji pragnąłem wrócić na pole gry bardziej niż czegokolwiek innego.

Ale powrót do baseballu okazał się niełatwy. Po rozpoczęciu sezonu byłem jedynym trzecioklasistą, który nie trafił do szkolnego zespołu. Zostałem zdegradowany – miałem grać z drugoklasistami. Dla kogoś, kto grał od czwartego roku życia i poświęcił temu sportowi tak wiele czasu i wysiłku, usunięcie z reprezentacji było upokorzeniem. Doskonale pamiętam dzień, w którym to się stało. Siedziałem w samochodzie i płakałem, przełączając stacje radiowe w poszukiwaniu piosenki, która miała mnie pocieszyć.

Po roku zwątpienia udało mi się wrócić do reprezentacji czwartoklasistów, ale większość czasu spędziłem na ławce rezerwowych. Łącznie rozegrałem wtedy 11 rund, czyli tylko nieco więcej niż jeden pełny mecz.

Pomimo niefortunnej kariery baseballowej w szkole średniej wciąż wierzyłem, że mogę zostać dobrym graczem. Wiedziałem, że wyłącznie ode mnie zależy, czy osiągnę coś więcej. Punkt zwrotny nastąpił dwa lata po wypadku, po rozpoczęciu studiów na Uniwersytecie Denisona. To był dla mnie nowy początek oraz miejsce, w którym odkryłem zaskakującą siłę małych nawyków.

SKĄD DOWIEDZIAŁEM SIĘ O NAWYKACH

Rozpoczęcie studiów na Uniwersytecie Denisona było jedną z najlepszych decyzji w moim życiu. Dostałem miejsce

w zespole baseballowym, a chociaż jako pierwszorocznik trafiłem na szary koniec listy zawodników, byłem podekscytowany. Pomimo chaosu lat szkoły średniej udało mi się znaleźć w szeregach sportowców akademickich.

Ponieważ nie mogłem liczyć na rychłe postępy w karierze baseballowej, skupiłem się na uporządkowaniu życia. I gdy koledzy przesiadywali do późna w nocy, grając w gry wideo, ja nabierałem nawyków pozwalających mi się wysypiać i codziennie chodziłem wcześniej spać. Pomimo panującego w akademiku chaosu w swoim pokoju starałem się zachować porządek i czystość. Te usprawnienia były może nieznaczne, ale dały mi poczucie panowania nad własnym życiem. Odzyskiwałem pewność siebie. A ta rosnąca śmiałość zaprocentowała na zajęciach, bo dzięki dobremu nawykowi uczenia się na pierwszym roku zebrałem same najwyższe noty.

Nawyk to pewne działanie lub zachowanie powtarzane regularnie - i w wielu przypadkach automatycznie. W każdym semestrze nabierałem drobnych, ale konsekwentnie przestrzeganych przyzwyczajień, które ostatecznie pozwoliły mi osiągnąć niewyobrażalne początkowo rezultaty. Na przykład po raz pierwszy w życiu nabrałem nawyku podnoszenia ciężarów kilka razy w tygodniu i w ciągu kolejnych lat z chuderlaka ważącego 77 kilogramów przy wzroście 193 centymetrów stałem się atletycznym mężczyzną o masie 91 kilogramów.

Na drugim roku studiów zostałem wytypowany jako zaczynający miotacz. Rok później wybrano mnie kapitanem

drużyny, a pod koniec sezonu trafiłem do reprezentacji regionu (ang. *all-conference*). Jednak dopiero na ostatnim roku studiów moje nawyki związane ze spaniem, uczeniem się i treningiem fizycznym zaczęły przynosić konkretne efekty.

Sześć lat po oberwaniu w twarz kijem baseballowym, odtransportowaniu śmigłowcem do szpitala i wprowadzeniu w stan śpiączki farmakologicznej ogłoszono mnie najlepszym sportowcem (w kategorii mężczyzn) na Uniwersytecie Denisona i wybrano do akademickiego zespołu ESPN All-America - to zaszczyt, który spotyka zaledwie 33 graczy w całym kraju. Do ukończenia studiów figurowałem w księgach rekordów uniwersytetu w ośmiu kategoriach. W tym samym roku otrzymałem najwyższe wyróżnienie tej uczelni - President's Medal.

Mam nadzieję, że wybaczysz mi ten chełpliwy ton. Szczerze mówiąc, w mojej karierze sportowej nie ma nic wyjątkowego czy przełomowego. Nigdy nie trafiłem do ligi zawodowej. Patrząc jednak na tamte lata, sądzę, że osiągnąłem coś równie rzadko spotykanego: wykorzystałem potencjał. I wierzę, że koncepcje opisane w tej książce tobie także pozwolą go spożytkować.

Każdy mierzy się w życiu z jakimiś problemami. Dla mnie był to ów wypadek. Z tego doświadczenia zaczerpnąłem bardzo ważną lekcję: na pozór drobne i nieistotne zmiany kumulują się i z upływem lat dają wyjątkowe efekty, jeśli będziesz się ich konsekwentnie trzymał. Wszyscy napotykamy komplikacje¹, ale w dłuższej

perspektywie jakość naszego życia często zależy od jakości nawyków. Pozostając przy swoich nawykach, zawsze będziesz osiągał te same rezultaty. Ale przy lepszych przyzwyczajeniach wszystko jest możliwe.

Być może są ludzie, którzy potrafią z dnia na dzień osiągnąć niewiarygodny sukces. Nie znam takich i z pewnością nie jestem jednym z nich. W okresie między wprowadzeniem w stan śpiączki a trafieniem do uniwersyteckiej reprezentacji All-American nie umiem wskazać jednego przełomowego momentu; było ich wiele. Tak naprawdę był to stopniowy rozwój, długa seria małych zwycięstw i drobnych osiągnięć. Jedyne sposoby na zrobienie postępów – i mój jedyny wybór – polegał na rozpoczęciu małymi krokami. Tę samą strategię zastosowałem kilka lat później, kiedy założyłem swoją firmę i zacząłem pracować nad tą książką.

JAK I DLACZEGO NAPISAŁEM TĘ KSIĄŻKĘ

W listopadzie 2012 roku zacząłem publikować artykuły w serwisie jamesclear.com. Przez lata robiłem notatki o moich eksperymentach z nawykami i wreszcie byłem gotowy, by niektórymi podzielić się z szerszym audytorium. Zacząłem publikować teksty w każdy poniedziałek i czwartek. Po kilku miesiącach prosty nawyk pisania sprawił, że zgromadziłem pierwszy tysiąc subskrybentów, a pod koniec 2013 roku ich liczba wzrosła do ponad 30 tysięcy.

W 2014 roku moja lista mailingowa miała już ponad 100 tysięcy odbiorców, co uczyniło ją jedną z najszybciej zyskujących popularność list w internecie. Zaczynając pisać dwa lata wcześniej, czułem się jak oszust, ale stopniowo dawałem się poznać jako ekspert od nawyków – ta etykieta fascynowała mnie, lecz zarazem była trochę niewygodna. Nigdy nie uważałem się za specjalistę w tej dziedzinie, a raczej kogoś, kto eksperymentuje wraz ze swoimi czytelnikami.

W 2015 roku przekroczyłem próg 200 tysięcy subskrybentów i zawarłem z wydawnictwem Penguin Random House umowę na napisanie książki, którą właśnie czytasz. Powiększanie się mojego audytorium stwarzało nowe okazje do rozwijania biznesu. Znane firmy coraz częściej prosiły mnie o wygłoszenie prelekcji na temat przyswajania nawyków, zmieniania zachowań i ciągłego doskonalenia. Wkrótce zacząłem występować na konferencjach w Stanach Zjednoczonych i w Europie.

W 2016 roku moje artykuły zaczynały regularnie pojawiać się w dużych gazetach oraz magazynach, takich jak „Time”, „Entrepreneur” i „Forbes”. To niezwykle, ale tego roku z moimi publikacjami zapoznało się ponad osiem milionów ludzi. Zaczęli je czytać trenerzy NFL, NBA oraz MLB i dzielić się wskazówkami ze swymi zespołami.

Na początku 2017 roku założyłem serwis Habits Academy, który przeistoczył się w ważną platformę szkoleniową dla organizacji i osób indywidualnych zainteresowanych nabieraniem lepszych nawyków w życiu

i w pracy^{*}. Firmy z listy Fortune 500 i rozwijające się start-upy zapisywały na szkolenia swoich liderów i pracowników. Kursy w Habits Academy ukończyło łącznie ponad 10 tysięcy liderów, menedżerów, coachów i nauczycieli, a dzięki pracy z nimi bardzo wiele dowiedziałem się o praktycznych aspektach działania nawyków.

Gdy w 2018 roku kończyłem pisać tę książkę, stronę jamesclear.com odwiedzały miesięcznie miliony internautów, a mój cotygodniowy biuletyn subskrybowało niemal 500 tysięcy osób – liczba tak przerastająca wszelkie moje oczekiwania z początku tego przedsięwzięcia, że nawet nie jestem pewien, co o tym myśleć.

JAKIE KORZYŚCI ZACZERPNIESZ Z TEJ KSIĄŻKI

Przedsiębiorca i inwestor Naval Ravikant² powiedział: „Aby napisać dobrą książkę, trzeba samemu najpierw stać się książką”. Opisane dalej koncepcje poznałem z autopsji. Musiałem bazować na drobnych nawykach, aby dojść do siebie po wypadku, wzmocnić się na siłowni, dawać świetne występy na boisku, zostać pisarzem, założyć prężnie działającą firmę i po prostu stać się odpowiedzialnym, dorosłym człowiekiem. Małe przyzwyczajenia pomogły mi w wykorzystaniu swojego potencjału, a ponieważ sięgnąłeś po tę książkę, domyślam się, że tobie także na tym zależy.

Na kolejnych stronach zapoznasz się z przedstawionym krok po kroku planem nabywania lepszych nawyków – nie na najbliższe dni czy tygodnie, ale na całe życie. Choć całość bazuje na solidnym fundamencie badawczym, ta

książka nie pretenduje do miana rozprawy naukowej - to raczej instrukcja obsługi. Znajdziesz w niej przede wszystkim przemyślane, praktyczne porady, opierające się na zrozumiałych i łatwych do wykorzystania naukowych wyjaśnieniach podstaw przyswajania i zmieniania nawyków.

Dziedziny, z których czerpię - biologia, neuronauka, filozofia, psychologia i inne - istnieją od wielu lat. Moja propozycja jest syntezą najlepszych pomysłów, na jakie mądrzy ludzie wpadli już dawno temu, oraz fascynujących, świeżych odkryć naukowych. Mój wkład polegał na wyszukaniu najważniejszych koncepcji i połączeniu ich w sposób pozwalający podejmować skuteczne działania. Wszelkie mądrości zawarte na kartach tej książki powinieneś uznać za zasługę wielu poprzedzających mnie ekspertów. A wszelkie głupoty potraktować jako moje potknięcia.

Fundamentem książki jest model nawyków składający się z czterech kroków (sygnał, pragnienie, reakcja i nagroda) oraz czterech praw zmiany zachowania, które z tych kroków wynikają. Czytelnicy znający zagadnienia z dziedziny psychologii być może dostrzegli, że niektóre z tych pojęć zostały zaczerpnięte z teorii warunkowania instrumentalnego (ang. *operant conditioning*), najpierw przedstawionej w latach 30. ubiegłego wieku przez B.F. Skinnera w oparciu o „bodziec, reakcję i nagrodę”³, a niedawno spopularyzowanej w książce Charlesa Duhigga *Siła nawyku* w formie „sygnału, zwyczaju i nagrody”.⁴

Naukowcy behawioralni tacy jak Skinner zauważyli, że zastosowanie właściwej nagrody albo kary pozwala skłonić ludzi do określonego sposobu postępowania. Ale choć model Skinnera doskonale wyjaśniał wpływ zewnętrznych bodźców na nawyki, zabrakło w nim dobrego wyjaśnienia, jak na zachowanie rzutują myśli, uczucia i przekonania. Ważne są też stany umysłu - nastroje i emocje. W minionych dziesięcioleciach badacze zaczęli określać zależności między myślami, uczuciami i zachowaniem. Ich wnioski również zostaną omówione w tej książce.

Łącznie przedstawione przeze mnie założenia stanowią zintegrowany model bazujący na naukach kognitywnych i behawioralnych. Moim zdaniem jest to jeden z pierwszych modeli ludzkiego zachowania, który uwzględnia wpływ na nawyki zarówno bodźców zewnętrznych, jak i wewnętrznych emocji. Choć niektóre terminy mogą być ci znane, jestem przekonany iż szczegóły - oraz zastosowanie czterech praw zmiany zachowania - wskażą ci nowe podejście do nawyków.

Zachowanie człowieka nieustannie się zmienia: z sytuacji na sytuację, z chwili na chwilę. Ta książka mówi jednak o tym, co niezmiennie. To podstawy ludzkiego zachowania. Trwałe zasady, których możesz być pewien rok po roku. Koncepcje stanowiące fundament pod budowę biznesu, rodziny i życia.

Nie ma jedyne go słusznego sposobu na nabycie korzystniejszych nawyków, ale ta książka opisuje najlepszy, jaki znam - podejście skuteczne bez względu na to, od

czego zaczynasz albo co próbujesz zmienić. Omówione strategie będą odpowiednie dla każdego, kto szuka systemu pozwalającego na stopniową poprawę sytuacji niezależnie od tego, czy twoje cele dotyczą zdrowia, pieniędzy, produktywności, relacji międzyludzkich, czy wszystkich tych spraw. Ilekroć będzie chodziło o ludzkie zachowania, ta książka stanie się twoim przewodnikiem.

* Zainteresowani czytelnicy mogą zapoznać się z nią bliżej pod adresem habitsacademy.com.

PODSTAWY

Dlaczego drobne zmiany
przekładają się na duże efekty





1

Zaskakująca potęga atomowych nawyków

Losy organizacji British Cycling zmieniły się pewnego dnia 2003 roku. Ciało to, nadzorujące kolarstwo zawodowe w Wielkiej Brytanii, zatrudniło wówczas Dave'a Brailsforda jako nowego specjalistę do spraw szlifowania talentów. W owym czasie zawodowi kolarze w Wielkiej Brytanii mieli za sobą niemal 100 lat przeciętności. Od 1908 roku brytyjscy cykliści wywalczyli tylko jeden złoty medal na igrzyskach olimpijskich⁵, a w największym wyścigu

kolarskim, Tour de France⁶, spisywali się jeszcze gorzej. Przez 110 lat tych zawodów nie wygrał żaden Brytyjczyk.

W dodatku występy angielskich cyklistów były tak rozczarowujące, że jeden z największych europejskich producentów rowerów odmówił użyczenia swoich maszyn⁷ reprezentacji, bo bał się, że widok Brytyjczyków jeżdżących na jednośladach tej marki negatywnie wpłynie na sprzedaż.

Brailsforda zatrudniono po to, by pchnął brytyjskie kolarstwo na nowe tory. Od poprzednich trenerów różniło go nieprzejednanie w kwestii stosowania strategii, którą nazywał kumulacją marginalnych korzyści – to filozofia polegająca na szukaniu sposobów na choćby minimalne udoskonalenie wszystkiego, co robisz. „Koncepcja wzięła się z tego⁸, że jeśli podzielić wszystko, co ma związek z jazdą na rowerze, na najdrobniejsze elementy, a potem udoskonalić każdą z tych rzeczy o jeden procent, to po połączeniu tych elementów z powrotem w całość uzyskasz znaczącą poprawę” – powiedział Brailsford.

Brailsford i jego trenerzy zaczęli od wprowadzania drobnych korekt⁹, dość typowych w zawodowej drużynie kolarskiej. Przeprojektowali siodełka rowerów tak, by były wygodniejsze, i nacierali opony alkoholem, aby poprawić przyczepność. Zalecili kolarzom noszenie elektrycznie podgrzewanych spodenek w celu utrzymywania idealnej temperatury mięśni podczas jazdy i za pomocą czujników bazujących na mechanizmach biologicznego sprzężenia zwrotnego (ang. *biofeedback*) śledzili, jak każdy z zawodników reagował na dany trening. Zespół

przeanalizował wpływ różnych tkanin w tunelu aerodynamicznym, a kolarze szosowi zaczęli nosić stroje kolarzy torowych, które okazały się lżejsze i bardziej opływowe.

Na tym jednak nie poprzestano. Brailsford i jego zespół nieustannie szukali możliwości wprowadzenia jednoprocentowych udoskonaleń w niedocenianych i nieoczekiwanych miejscach. Testowali różne rodzaje żelów do masażu, aby sprawdzić, który z nich przyczynia się do najszybszej regeneracji mięśni. Zatrudnili chirurga, by nauczył kolarzy najskuteczniejszych sposobów mycia rąk, minimalizujących ryzyko złapania przeziębienia. Określili rodzaj poduszek i materaców, które zapewniały każdemu cykliście najlepszy sen. Pomalowali nawet wnętrze autobusu drużyny na biało¹⁰, co pomogło wychwycić niedostrzegane zwykle drobiny kurzu, mogące obniżyć wydajność perfekcyjnie dostrojonych rowerów.

Skumulowanie tych i setek innych drobnych usprawnień przełożyło się na rezultaty szybciej, niż się ktokolwiek spodziewał.

Zaledwie pięć lat po objęciu stanowiska przez Brailsforda¹¹ zespół British Cycling zdominował zawody szosowe i torowe na igrzyskach olimpijskich w 2008 roku w Pekinie, wywalczając godne podziwu 60% dostępnych w tych dyscyplinach złotych medali. Cztery lata później, na igrzyskach w Londynie, Brytyjczycy podnieśli poprzeczkę¹², ustanawiając dziewięć rekordów olimpijskich i siedem rekordów świata.

W tym samym roku Bradley Wiggins został pierwszym brytyjskim kolarzem¹³, który zwyciężył w zawodach Tour de France. Rok później wygrał jego kolega z zespołu Chris Froome¹⁴, i powtarzał ten wyczyn w latach 2015, 2016 i 2017, zapewniając angielskiemu zespołowi pięć wygranych wyścigów Tour de France w ciągu sześciu lat.

Na przestrzeni dekady - od roku 2007 do 2017¹⁵ - brytyjscy cykliści wygrali w 178 mistrzostwach, zdobyli 66 medali na igrzyskach olimpijskich i paraolimpijskich oraz pięciokrotnie triumfowali w Tour de France, co powszechnie uważa się za jeden z największych sukcesów w historii kolarstwa*.

Jak do tego doszło? Jak ze sportowców z przeciętnego dotąd zespołu zrobiono mistrzów świata dzięki niewielkim zmianom, pozornie mogącym przynieść bardzo skromne efekty? Jak to się dzieje, że drobne usprawnienia dają tak wyjątkowe rezultaty i jak można powielić to podejście w życiu codziennym?

DLACZEGO DROBNE NAWYKI PRZYCZYNIAJĄ SIĘ DO DUŻYCH ZMIAN

Bardzo łatwo jest przecenić rolę jednego, decydującego momentu, a nie dostrzegać wartości drobnych, codziennych usprawnień. Często wmawiamy sobie, że wielki sukces wymaga wielkich działań. Czy chodzi o odchudzanie się, rozwijanie firmy, pisanie książki, wygraną w zawodach, czy osiągnięcie dowolnego innego celu, oczekujemy od siebie wielkich osiągnięć, o których wszyscy będą mówili.

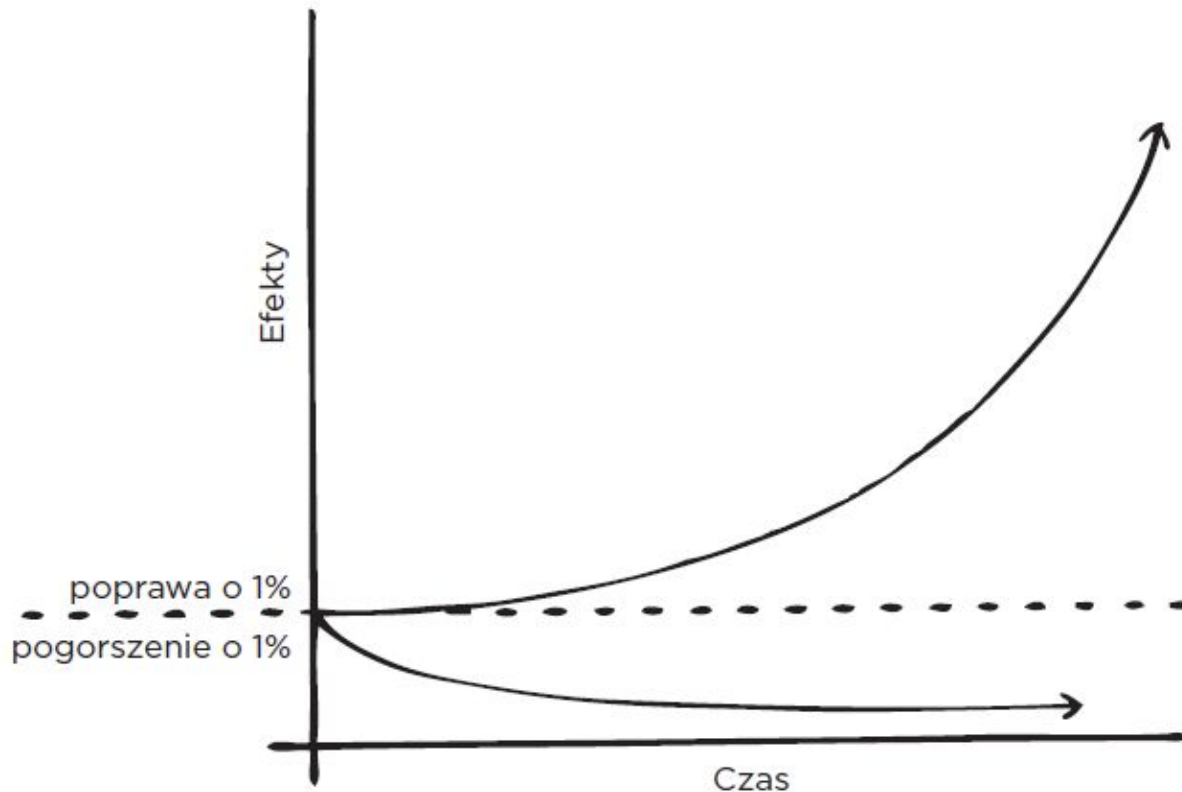
Tymczasem poprawienie czegoś o 1% nie jest szczególnie godne uwagi - bywa wręcz niedostrzegalne - może jednak mieć o wiele donioślejsze znaczenie, zwłaszcza w dłuższej perspektywie. Niezwykła jest różnica, jaką z czasem daje nawet drobne usprawnienie. Oddajmy głos matematyce: jeśli potrafisz poprawiać się o 1% dziennie przez rok, to na koniec będziesz 37 razy lepszy¹⁶ względem poziomu, z którego zaczynałeś. Dla odmiany - jeżeli z dnia na dzień będziesz się pogarszał o 1%, to w ciągu roku zjedziesz praktycznie do zera. To, co zaczyna się jako małe zwycięstwo albo drobne potknięcie, kumuluje się w coś znacznie większego.

Nawyki są procentem składanym¹⁷ od samodoskonalenia. Tak samo jak pieniądze pomnażają się dzięki procentowi składanemu, tak powtarzanie nawyków przynosi zwielokrotnione efekty. Danego dnia rezultaty mogą się wydawać skromne, ale na przestrzeni miesięcy i lat bywają zdumiewające. Dopiero gdy patrzymy wstecz z perspektywy dwóch, pięciu czy dziesięciu lat, wartość dobrych nawyków i konsekwencje złych okazują się oczywiste.

1% LEPIEJ DZIENNIE

1% gorzej dziennie przez rok. $0,99^{365} = 0,03$

1% lepiej dziennie przez rok. $1,01^{365} = 37,78$



Ilustracja 1. Wpływ drobnych nawyków kumuluje się z czasem. Jeśli na przykład codziennie poprawiasz się o 1%, to po roku osiągniesz 37 razy lepszy rezultat

W życiu codziennym tę koncepcję trudno docenić. Często bagatelizujemy małe zmiany, bo w obecnej chwili wydają się bez większego znaczenia. Jeśli dziś zaoszczędzisz parę groszy, to wciąż przecież nie będziesz milionerem. Nie nabierzesz kondycji od trzykrotnej wizyty na siłowni. Jeśli pouczyłbyś się wieczorem przez godzinę mandaryńskiego, to nie opanowałbyś języka. Wprowadzamy

jakieś zmiany, ale efekty nie chcą się szybko pojawić, wracamy więc do starych nawyków.

Niestety wolne tempo przemian sprzyja nabywaniu złych przyzwyczajzeń. Jeżeli jednego dnia zjesz niezdrowy posiłek, twoja masa ciała niewiele się zmieni. Jeśli jednego dnia będziesz pracował do późna w nocy i nie poświęcisz uwagi rodzinie, to ci wybaczą. Jeżeli będziesz zwlekał i odłożysz projekt do jutra, to na ogół znajdziesz czas, by go dokończyć. Jedną decyzję łatwo jest zbagatelizować.

Ale gdy dzień po dniu powtarzamy jednoprocentowe spadki poprzez wielokrotne podejmowanie złych decyzji, powielanie małych błędów i zasłanianie się drobnymi wymówkami, owe na pozór mało istotne wybory przełożą się na toksyczne rezultaty. To kumulacja wielu potknięć – jednoprocentowych spadków tu i ówdzie – ostatecznie prowadzi do problemów.

Wpływ zmiany nawyków jest porównywalny do efektu korekty kursu samolotu o zaledwie kilka stopni. Wyobraź sobie, że lecisz z Los Angeles do Nowego Jorku. Jeśli pilot opuszczający lotnisko w LA skorygowałby kurs o 3,5 stopnia na południe, wylądowałbyś w stołecznym Waszyngtonie, a nie w Nowym Jorku. Tak drobna zmiana byłaby ledwie dostrzegalna przy starcie – dziób samolotu przesunąłby się o kilka metrów – ale po przebyciu całych Stanów Zjednoczonych maszyna znalazłaby się setki kilometrów od miejsca przeznaczenia^{**}.

Na tej samej zasadzie drobna zmiana w codziennych nawykach może poprowadzić cię w zupełnie inne miejsce.

Dokonanie wyboru o 1% lepszego albo o 1% gorszego w danej chwili wydaje się mało istotne, ale na przestrzeni chwil składających się na życie takie wybory decydują o różnicy między tym, kim jesteś, a tym, kim mógłbyś być. Sukces jest pokłosiem codziennych nawyków, a nie jednorazowych, doniosłych życiowych przemian.

Nieważne, jakie masz teraz osiągnięcia (i jakich nie masz). Liczy się to, czy twoje nawyki naprowadzają cię na sukces. Powinieneś mieć na uwadze przede wszystkim aktualny kurs, a nie bieżące rezultaty. Jeśli jesteś milionerem, ale co miesiąc więcej wydajesz, niż zarabiasz, to obrałeś niewłaściwy kurs. Jeżeli nie zmienisz nawyków, nie skończy się to dobrze. Dla odmiany – jeśli jesteś bankrutem, ale co miesiąc odkładasz parę groszy, to znajdujesz na dobrej drodze do niezależności finansowej – nawet gdy podążasz nią wolniej, niż byś chciał.

NAWYKI MOGĄ SIĘ KUMULOWAĆ Z KORZYŚCIĄ DLA CIEBIE ALBO PRZECIWIW TOBIE

Pozytywna kumulacja	Negatywna kumulacja
<p>Kumulacja produktywności. Wykonanie danego dnia jednego dodatkowego zadania²⁴ to niewielkie osiągnięcie, ale w skali całej kariery zawodowej ma ogromne znaczenie. Im więcej zadań potrafisz wykonać bez namysłu²⁵, tym twój mózg zyskuje więcej swobody do myślenia o innych sprawach.</p>	<p>Kumulacja stresu. Złość w korku ulicznym. Ciężar obowiązków rodzicielskich. Wiązanie końca z końcem. Konsekwencje niewielkiego nadciśnienia. Same w sobie te typowe przyczyny stresu da się opanować. Ale utrzymujące się przez lata małe stresy przeradzają się w poważne problemy ze zdrowiem.</p>
<p>Kumulacja wiedzy.</p>	<p>Kumulacja negatywnych myśli.</p>

<p>Poznanie jednej nowej koncepcji nie zrobi z ciebie geniusza, ale uczenie się przez całe życie może je zupełnie odmienić. Co więcej, każda przeczytana książka nie tylko uczy cię czegoś nowego²⁶, ale pozwala w inny sposób spojrzeć na stare sprawy. Jak mawia Warren Buffett: „Właśnie tak działa wiedza. Kumuluje się jak procent składany”.</p>	<p>Im częściej myślisz o sobie jako o kimś bezwartościowym, głupim albo brzydkim, tym skuteczniej warunkujesz się na interpretowanie życia w ten sposób. Wpadasz w pułapkę zapętlonych myśli. To samo dotyczy myślenia o innych. Nabierając nawyku postrzegania ludzi jako gniewnych, niesprawiedliwych albo samolubnych, będziesz wszędzie zauważał takie osoby.</p>
<p>Kumulacja w relacjach. Ludzie odwzajemniają twoje zachowanie. Im częściej pomagasz innym, tym bardziej inni chcą pomagać tobie. Bycie trochę miłszym w każdym z kontaktów może z upływem czasu zaowocować rozległą siecią bliskich znajomości.</p>	<p>Kumulacja gniewu. Bunty, protesty i masowe ruchy rzadko są skutkiem jakiegoś jednego zdarzenia. To raczej długi ciąg drobnych aktów przemocy i codziennych zadrażnień, który narasta powoli, aż wreszcie jednostkowe wydarzenie przelewa czarę goryczy i gniew szerzy się jak zaraza.</p>

Rezultaty są opóźnionymi wskaźnikami nawyków. Stan majątkowy jest opóźnionym wskaźnikiem nawyków finansowych. Waga ciała jest opóźnionym wskaźnikiem nawyków żywieniowych. Wiedza jest opóźnionym wskaźnikiem nawyków związanych z nauką. Bałagan jest opóźnionym wskaźnikiem nawyków sprzątanania. Dostajesz to, co cyklicznie powtarzasz.

Jeśli chcesz oszacować, dokąd w życiu dotrzesz, wystarczy, że prześledzisz krzywą drobnych zysków albo drobnych strat i przekonasz się, jak twoje codzienne wybory skumulują się po 10 albo 20 latach. Czy co miesiąc wydajesz mniej, niż zarabiasz? Czy chodzisz co tydzień na siłownię? Czy codziennie czytasz książki i uczysz się czegoś

nowego? Takie toczone ze sobą małe boje określają przyszłego ciebie.

Czas pogłębia rozdźwięk między sukcesem a porażką. Pomnoży wszystko, w co go zainwestujesz. Dobre nawyki czynią czas twoim sprzymierzeńcem. Złe przyzwyczajenia sprawiają, że stajesz się twoim wrogiem.

Nawyki są mieczem obosiecznym¹⁸. Złe mogą sprowadzać do parteru równie łatwo jak dobre potrafią wznosić na wyżyny i dlatego tak ważne jest ich dogłębne zrozumienie. Powinieneś wiedzieć, na czym polega ich działanie i jak dostosować je do swoich oczekiwań, aby uniknąć niebezpiecznego ostrza.

NA CZYM TAK NAPRAWDĘ POLEGA POSTĘP

Wyobraź sobie, że na stole przed tobą leży kostka lodu. W pokoju jest tak zimno, że twój oddech zamienia się w obłoczek pary. Temperatura wynosi -5°C . Bardzo powoli zaczyna jednak rosnać.

Minus cztery stopnie.

Minus trzy.

Kostka lodu wciąż leży na stole.

Minus dwa.

Jeden stopień na minusie.

Nadal nic się nie dzieje.

Temperatura rośnie do zera stopni. Lód zaczyna się topić. Wzrost temperatury o jeden stopień, pozornie nieróżniący się od poprzednich wzrostów, wywołuje wielką zmianę.

Przełomowe momenty czasami są rezultatem wielu innych, poprzedzających je działań, które gromadzą potencjał konieczny do poważnej zmiany. Ten schemat powtarza się wszędzie. Nowotwór przez 80% czasu swego istnienia jest niewykrywalny¹⁹, a potem w ciągu kilku miesięcy opanowuje cały organizm. Bambus przez pięć pierwszych lat ledwie odrasta od ziemi, rozwijając potężny system korzeniowy, a potem w ciągu sześciu tygodni wystrzeliwuje w górę na wysokość blisko 30 metrów.

Na tej samej zasadzie nawyki często zdają się nie odnosić żadnych skutków, dopóki nie przekroczysz pewnego progu i nie przejdiesz na nowy poziom efektywności. We wczesnych i środkowych etapach dowolnego przedsięwzięcia często mamy do czynienia z czymś, co nazywam doliną rozczarowań. Oczekujesz liniowych postępów i irytujesz się, jak nieefektywne wydają się zmiany w ciągu pierwszych dni, tygodni czy nawet miesięcy. Masz wrażenie, że zmierzasz donikąd. To charakterystyczna cecha wszelkich procesów bazujących na kumulowaniu: zasadnicze rezultaty są opóźnione.

To także jeden z głównych powodów trudności z nabywaniem trwałych nawyków. Ludzie wprowadzają kilka drobnych zmian, nie widzą mierzalnych rezultatów i postanawiają przestać. „Biegałem codziennie przez miesiąc, dlaczego więc moja figura się w ogóle nie zmieniła?” – myślisz. A kiedy takie podejście się ugruntuje, łatwo jest odpuścić sobie dobre nawyki. Tymczasem w celu dokonania znaczącej zmiany należy pielęgnować

przyzwyczajenia wystarczająco długo, by przebrnąć przez ów czas zastoju - ja nazywam go plateau ukrytego potencjału.

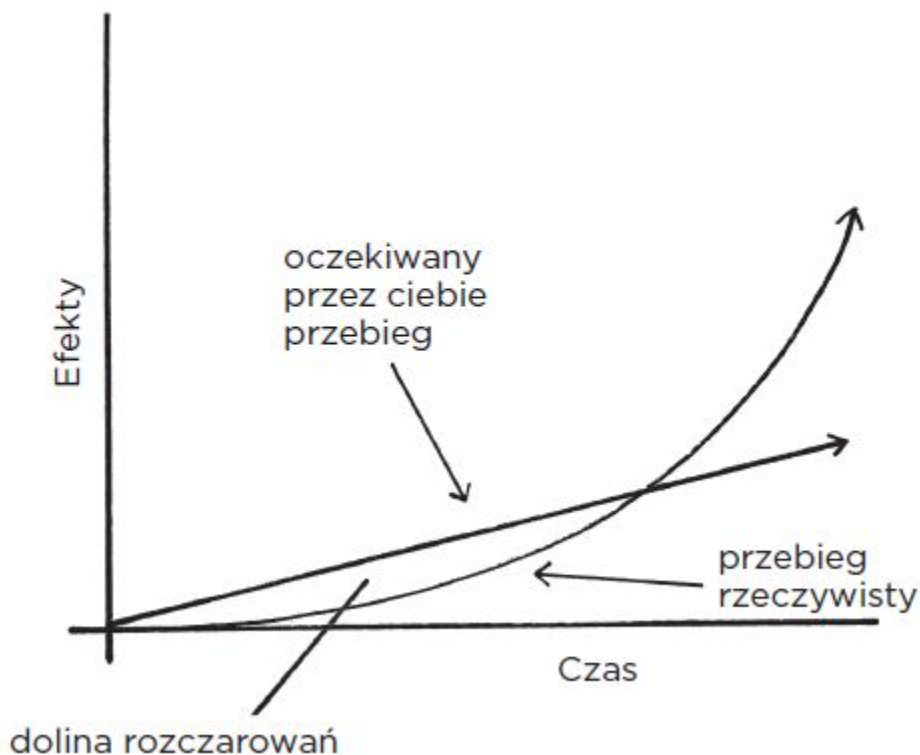
Jeśli masz problem z nabyciem dobrego nawyku albo z wyzbyciem się złego, to nie dlatego, że straciłeś zdolność do doskonalenia się. Często powodem jest fakt, iż nie przebyłeś jeszcze plateau ukrytego potencjału. Narzekanie na nieosiągnięcie sukcesów pomimo ciężkiej pracy przypomina narzekanie na kostkę lodu, która uparcie nie chce się rozpuścić pomimo podwyższenia temperatury z -2 na -1 stopień Celsjusza. Twoja praca nie poszła na marne - po prostu na razie została zmagazynowana. Cały efekt ujrzysz dopiero przy zerze stopni.

Gdy wreszcie uda ci się pokonać plateau ukrytego potencjału, ludzie będą mówili, że osiągnąłeś sukces z dnia na dzień. Zewnętrzny świat dostrzega tylko ten przełomowy moment, a nie wszystko, co go poprzedzało. Ale ty wiesz, że to wykonana dawno temu praca - gdy zdawało się, że nie robisz żadnych postępów - umożliwiła dzisiejszy przeskok.

To ludzki odpowiednik ruchu płyt tektonicznych. Dwie płyty mogą ścierać się przez miliony lat, a powstające w nich naprężenia przez cały ten czas z wolna rosną. Aż wreszcie któregoś dnia nacierają na siebie raz jeszcze, tak samo jak od wieków, ale tym razem napór jest zbyt wielki. Dochodzi do trzęsienia ziemi. Zmiana może trwać latami, aż nagle się unaoczni. Mistrzostwo wymaga cierpliwości. W szatni San Antonio Spurs²⁰, jednego z najlepszych zespołów w dziejach NBA, wisi cytat reformatora

społecznego Jacoba Riisa: „Gdy wszystko zdaje się nieskuteczne, idę popatrzeć na pracę kamieniarza sto razy uderzającego w skałę, na której nie pojawia się nawet drobna rysa. Ale za sto pierwszym uderzeniem kamień pęka na dwoje, a ja wiem, że nie ostatni cios to sprawił, lecz wszystkie, które nastąpiły przed nim”.

PLATEAU UKRYTEGO POTENCJAŁU



Ilustracja 2²⁷. Często oczekujesz liniowych postępów. A przynajmniej masz nadzieję, że przyjdą szybko. Tak naprawdę rezultaty twoich działań zwykle pojawiają się jednak z opóźnieniem. Dopiero po miesiącach albo po latach uświadamiasz sobie prawdziwą wartość wykonanej dotąd pracy. Może to skutkować doliną rozczarowań – okresem zniechęcenia po włożeniu w coś tygodni albo miesięcy ciężkiej pracy bez jakichkolwiek efektów. Ta praca nie poszła jednak na marne. Została po prostu zmagazynowana. Z roli wcześniejszych starań zdajesz sobie sprawę znacznie później

Początki wszystkich wielkich rzeczy są skromne. Ziarnem każdego nawyku²¹ jest jedna, mała decyzja. Ale powtarzanie tej decyzji sprawia, że nawyk kiełkuje i się rozrasta. Zapuszcza korzenie i rozkwita. Wyzbycie się złego nawyku jest jak wykorzenienie potężnego drzewa, które się w nas rozrosło. A nabycie dobrego nawyku jest niczym codzienne pielęgnowanie delikatnego kwiatu.

Co jednak decyduje o tym, czy utrzymamy nawyk na tyle długo, by pokonać plateau ukrytego potencjału i niejako przebić się na drugą stronę? Co sprawia, że jedni ludzie wpadają w niechciane nawyki, a inni czerpią satysfakcję z kumulujących się skutków tych dobrych?

ZAPOMNIJ O CELACH, SKUP SIĘ NA SYSTEMACH

Dominuje pogląd, że najlepszy sposób na osiągnięcie w życiu tego, czego pragniemy (zyskanie lepszej kondycji, założenie prosperującej firmy, częstsze relaksowanie się i rzadsze martwienie albo spędzanie większej ilości czasu z przyjaciółmi i rodziną), polega na wyznaczaniu konkretnych celów, do których można dążyć.

Przez wiele lat ja także podchodziłem w ten sposób do swoich nawyków. Każdy był celem do osiągnięcia. Wyznaczałem sobie cele w postaci ocen, jakie chciałem dostawać w szkole, ciężarów do dźwignięcia na siłowni, zysków w biznesie. Kilka zrealizowałem, ale w wielu przypadkach nic z tego nie wyszło. Ostatecznie zacząłem sobie uświadamiać, że moje efekty mają bardzo niewielki

związek z wyznaczonymi celami, za to bardzo duży z systemami, jakimi się posługiwałem.

Na czym polega różnica między systemami a celami? Na trop tej różnicy wpadłem dzięki Scottowi Adamsowi, rysownikowi i autorowi komiksu *Dilbert*. W celach chodzi o efekty, jakie chcesz osiągnąć. W systemach zaś o procesy, które do tych efektów prowadzą.

- Jeśli jesteś trenerem, twoim celem może być zwycięstwo w mistrzostwach. Systemem zaś – metoda werbowania zawodników, przydzielanie zadań asystentom i prowadzenie treningów.
- Jeżeli jesteś przedsiębiorcą, twoim celem może być stworzenie firmy wartej miliony dolarów. System zaś stanowią: przyglądanie się pomysłom produktów, zatrudnianie pracowników i prowadzenie kampanii marketingowych.
- Jeśli jesteś muzykiem, twoim celem może być nagranie nowego utworu. A system to częstotliwość ćwiczeń, dzielenie na fragmenty trudnych pasaży i podejście do nich oraz to, w jakiej formie otrzymujesz opinie od nauczyciela.

Postawmy więc interesujące pytanie: jeśli zupełnie zignorowałbyś cele i skupił się tylko na systemie, czy odniósłbyś sukces? Jeżeli na przykład byłbyś trenerem koszykówki i zignorował cel w postaci wygranej

w mistrzostwach, a skoncentrował się na codziennych treningach drużyny, czy osiągnąłbyś dobre wyniki?

Moim zdaniem tak.

Celem w dowolnej dyscyplinie sportu jest ukończenie zawodów z najlepszym możliwym rezultatem, ale niedorzecznością byłoby patrzeć na tablicę wyników przez cały czas trwania gry. Jedyne sposoby na zwycięstwo polega na codziennym doskonaleniu się. Jak powiedział trzykrotny zwycięzca finałów Super Bowl, Bill Walsh: „Wynik zadba sam o siebie”. To samo dotyczy innych obszarów życia. Jeśli zależy ci na lepszych efektach, zapomnij o wyznaczaniu celów. Skup się na systemie.

Co chcę przez to powiedzieć? Czy cele są kompletnie bezużyteczne? Oczywiście, że nie. Cele są dobre, jeśli chodzi o wyznaczanie kierunku, ale systemy są niezrównane, gdy idzie o robienie postępów. Zbyt długie zastanawianie się nad celami, a zaniedbywanie projektowania systemów prowadzi do licznych problemów.

Problem 1: zwycięzcy i przegrani mają te same cele

Wyznaczanie celów jest jaskrawym przypadkiem tak zwanego błędu przeżywalności (ang. *survivorship bias*). Skupiamy się na zwycięzcach – czyli tych, którzy przeżyli – i błędnie zakładamy, że do sukcesu doprowadziły ich ambitne cele, nie bierzemy zaś pod uwagę wszystkich, którzy mieli taki sam zamiar, lecz się im nie udało.

Każdy olimpijczyk chce wywalczyć złoty medal. Każdy kandydat marzy o dostaniu posady. A skoro i ci, którym się powiodło, i ci pozostali mają te same cele, to cel nie może być tym, co różni zwycięzcę od pokonanego²². To nie cel zwycięstwa w Tour de France doprowadził brytyjskich cyklistów na wyżyny sportu. Sądzę, że rok wcześniej też chcieli wygrać wyścig - tak jak każda inna zawodowa drużyna. Cel zawsze istniał. Ale dopiero gdy wdrożyli system ciągłych, drobnych usprawnień, otrzymali inny wynik.

Problem 2:

osiągnięcie celu jest tylko chwilową zmianą

Wyobraź sobie, że masz bałagan w pokoju i cel w postaci uprzątnięcia go. Jeśli zdobyłbyś się na wysiłek posprzątanania, pokój stałby się schludny... na razie. Ale jeśli nie zmieniłbyś niechlujnych skłonności do chomikowania, które doprowadziły do bałaganu, wkrótce stanąłbyś w obliczu kolejnego rozgardiaszu i musiałbyś liczyć na następny zastrzyk motywacji. Bez przerwy dążyłbyś do tego samego rezultatu, bo nie zmieniłeś systemu, który za nim stoi. Wyleczyłeś objaw, ale przyczyna pozostała.

Osiągnięcie celu zmienia życie tylko w danej chwili. To jedna z tych rzeczy dotyczących doskonalenia się, które są sprzeczne z intuicją. Sądzimy, że musimy zmienić rezultaty, ale same rezultaty nie stanowią problemu. Tak naprawdę należy zmienić systemy, które do tych rezultatów prowadzą. Rozwiązując problemy na poziomie rezultatów, likwidujesz

je tylko przejściowo. Aby wprowadzić trwałe usprawnienia, musisz rozwiązywać problemy na poziomie systemów. Skoryguj „wejście”, a „wyjście” zatroszczy się o siebie samo.

Problem 3: cele odbierają radość

Ukryte założenie dotyczące dowolnego celu brzmi: „Kiedy osiągnę ten cel, będę szczęśliwy”. Problem z mentalnością zakładającą nadrzędną wagę celów polega na nieustannym odkładaniu szczęścia do kolejnego kamienia milowego. Nie zliczę, ile razy wpadałem w tę pułapkę. Przez całe lata szczęście było czymś zarezerwowanym dla przyszłego mnie. Obiecywałem sobie, że gdy zyskam dziewięć kilogramów masy mięśniowej albo kiedy o mojej firmie napiszą w „New York Timesie”, wreszcie będę mógł odetchnąć.

Ponadto cele tworzą konflikt typu „wszystko albo nic”: albo zrealizujesz cel i będziesz mógł odtrąbić sukces, albo nie – i zostaniesz wielkim przegranym. Mentalnie ograniczasz się do wąskiej definicji szczęścia. To błąd. Mało prawdopodobne, że twoja aktualna droga życia będzie dokładnie taka, jak ją sobie wytyczyłeś na początku. Nie ma sensu uzależniać satysfakcji od jednego scenariusza, skoro do sukcesu wiedzie wiele dróg.

Antidotum to podejście stawiające systemy na pierwszym miejscu. Jeśli zakochasz się w procesie zamiast w produkcie, nie będziesz musiał czekać na udzielenie sobie pozwolenia na szczęście. Możesz w każdej chwili

czierać satysfakcję z działającego systemu. A system może zdawać egzamin różnymi metodami, nie tylko w sposób, który jako pierwszy przyszedł ci do głowy.

Problem 4:

cele są sprzeczne z długofalowym rozwojem

Ostatnia sprawa to kwestia efektu jo-jo, który może wynikać z nastawienia na cele. Wielu biegaczy ciężko trenuje całymi miesiącami, ale przestaje ćwiczyć po przekroczeniu linii mety. Bo jest już po zawodach, które ich motywowały. Gdy całą ciężką pracę wkładasz w dążenie do konkretnego celu, to co miałoby cię pchać do przodu po jego osiągnięciu? Właśnie dlatego wielu ludzi po zrealizowaniu planów wraca do starych nawyków.

Sens wyznaczania celów polega na wygraniu gry. Sens budowania systemów polega na jej kontynuowaniu. Prawdziwe długofalowe myślenie to myślenie mniej bazujące na celach. Nie chodzi o pojedyncze osiągnięcie. Ale o cykl nieustannego doskonalenia i ciągłego rozwoju. Ostatecznie okazuje się, że to twoje zaangażowanie w proces będzie decydowało o postępach.

SYSTEM ATOMOWYCH NAWYKÓW

Jeżeli zmiana nawyków sprawia ci trudności, to problem nie tkwi w tobie. Problemem jest twój system. Złe nawyki powtarzają się nie dlatego, że nie chcesz się zmienić, ale dlatego, że używasz złego systemu zmiany.

Nie osiągasz celów, które sobie stawiasz, bo przegrywasz na poziomie systemów ich osiągnięcia.

Jednym z głównych założeń tej książki jest skupienie się na ogólnym systemie postępowania, a nie na pojedynczym celu. To także jedno z głębszych znaczeń terminu atomowe. Zapewne domyślasz się już, że atomowe nawyki oznaczają drobną zmianę, marginalny zysk, poprawę o 1%. Lecz atomowe nawyki nie są starymi, zwykłymi nawykami, tylko w mniejszej skali. Są to małe nawyki wchodzące w skład większego systemu. Tak jak atomy stanowią elementy składowe cząsteczek, atomowe nawyki są budulcem znaczących rezultatów.

Nawyki są jak atomy życia. Każdy jest pewną fundamentalną jednostką przyczyniającą się do ogólnych postępów. Początkowo te drobne, rutynowe działania jawią się jako mało istotne, ale w niedługim czasie zaczynają się wzajemnie napędzać i stawać paliwem dla większych zwycięstw, dających korzyści wielokrotnie przekraczające początkową inwestycję. Są małe i potężne zarazem. Właśnie takie jest prawdziwe znaczenie terminu atomowe nawyki - chodzi o regularne albo rutynowe działania, które są nie tylko krótkie i łatwe, ale stanowią źródło niewiarygodnej siły oraz składniki systemu pozwalającego na potęgowanie postępów.

Podsumowanie rozdziału

- Nawyki są procentem składanym samorozwoju. Codzienna poprawa o 1% w dłuższej perspektywie ma ogromne znaczenie.
- Nawyki są mieczem obosiecznym. Mogą pracować dla ciebie albo przeciwko tobie, dlatego tak ważne jest zrozumienie detali ich działania.
- Małe zmiany często wydają się nieefektywne, dopóki nie przekroczysz pewnego progu. Najbardziej znaczące efekty dowolnych procesów bazujących na kumulacji są odłożone w czasie. Trzeba być cierpliwym.
- Nawyk atomowy to mały nawyk wchodzący w skład większego systemu. Tak jak atomy stanowią elementy składowe cząsteczek, atomowe nawyki są składowymi znaczących rezultatów.
- Jeśli zależy ci na osiągnięciu lepszych efektów, zapomnij o wyznaczaniu celów. Skup się na systemach.
- Nie rozwijasz się do poziomu wyznaczanych celów, ale równasz do poziomu stosowanych systemów²³.

* Gdy ta książka szła do druku (w 2018 r. w USA - przyp. red.), ukazały się nowe informacje na temat zespołu British Cycling. Moje przemyślenia możesz przeczytać na stronie atomichabits.com/cycling.

** Pokusiłem się o stosowne wyliczenie. Waszyngton D.C. jest oddalony o około 360 km od Nowego Jorku. Zakładając, że wsiadasz na pokład boeinga 747 albo airbusa A380, zmiana kursu o 3,5 stopnia przy odlocie z Los Angeles spowodowałaby zapewne przesunięcie dziobu samolotu o 2,2-2,3 m. Bardzo niewielka korekta kierunku może sprawić, że wylądujesz w zupełnie innym miejscu.



2

Jak nawyki kształtują tożsamość (i na odwrót)

Dlaczego tak łatwo wpada się w złe nawyki, a tak trudno jest wykształcić dobre? Niewiele spraw ma większy wpływ na życie niż codzienne zwyczaje. A jednak jest bardziej prawdopodobne, że za rok od dziś będziesz postępował tak samo jak teraz, a nie lepiej.

Utrzymanie dobrych przyzwyczajeń dłużej niż przez kilka dni często jest trudne, nawet jeśli szczerze się starasz i miewasz sporadyczne przebłyski motywacji. Nawyki takie jak trening, medytacja, prowadzenie pamiętnika

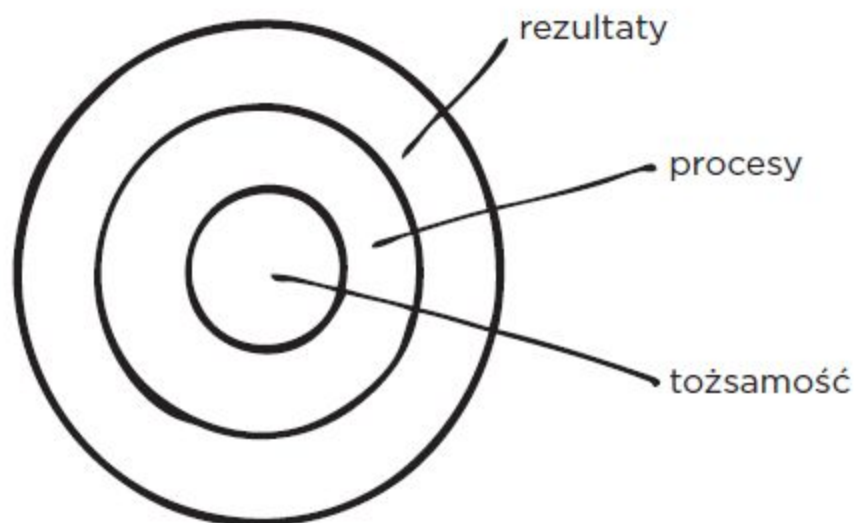
i gotowanie wydają się sensowne przez dzień albo dwa, a potem zaczynają być uciążliwe.

Z kolei utrwalone nawyki sprawiają wrażenie niezmiennych - zwłaszcza te niechciane. Pomimo najszerszych chęci niezdrowe zwyczaje, takie jak odżywianie się śmieciowym jedzeniem, zbyt długie oglądanie telewizji, odkładanie spraw na później i palenie tytoniu, zdają się niemożliwe do wykorzenia.

Zmiana nawyków jest trudna z dwóch powodów: po pierwsze, próbujemy zmieniać nie to, co trzeba, a po drugie, staramy się zmieniać nawyki w niewłaściwy sposób. W tym rozdziale zajmę się pierwszym punktem. W kolejnych rozdziałach poruszę drugą kwestię.

Pierwszy błąd polega na tym, że próbujemy zmieniać nie to, co trzeba. Aby zrozumieć, co mam na myśli, wyobraź sobie, że istnieją trzy poziomy, na których może dojść do zmiany. Możesz pomyśleć o nich jak o warstwach cebuli²⁸.

TRZY WARSTWY ZMIANY ZACHOWANIA



Ilustracja 3. Istnieją trzy warstwy zmiany zachowania: zmiana rezultatów, zmiana procesów i zmiana tożsamości

Pierwsza warstwa to zmiana rezultatów. Ten poziom dotyczy konkretnych wyników: schudnięcia, wydania książki, wygrania zawodów. Z tym poziomem zmian jest powiązana większość wyznaczanych celów.

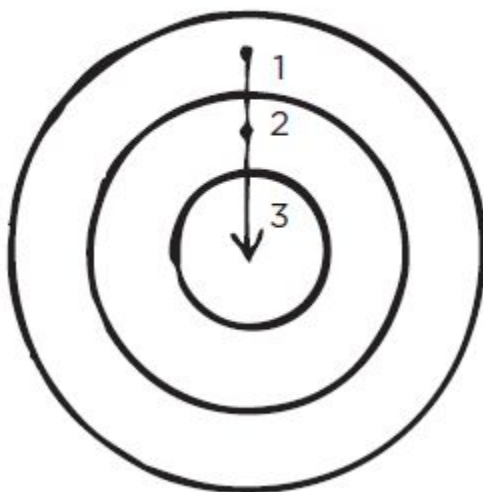
Druga warstwa to zmiana procesów. Ten poziom dotyczy zmiany nawyków i systemów: zastosowania nowego planu treningowego na siłowni, uporządkowania biurka pod kątem usprawnienia pracy, opracowania sposobu medytacji. Z tym poziomem zmian jest powiązana większość nawyków.

Trzecia - najgłębsza - warstwa to zmiana tożsamości. Ten poziom dotyczy zmiany przekonań: światopoglądu, własnego wizerunku, samooceny i oceny innych. Z tym poziomem zmian jest powiązana większość przekonań, założeń i uprzedzeń.

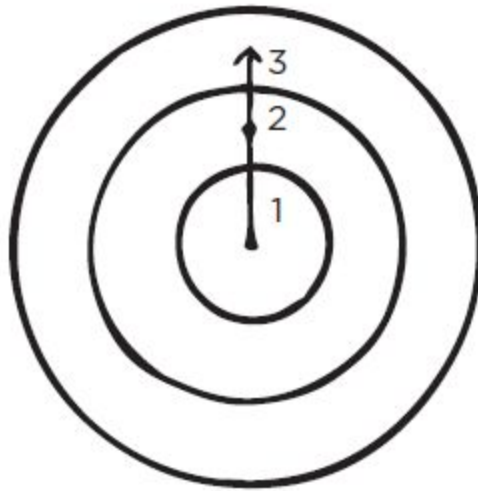
Rezultaty są tym, co otrzymujesz. Procesy są tym, co robisz. Tożsamość jest tym, w co wierzysz. Jeśli chodzi o budowanie trwałych nawyków - mam na myśli stworzenie systemu jednoprocentowych usprawnień - problem nie polega na tym, że któryś poziom jest lepszy albo gorszy niż drugi. Wszystkie poziomy zmiany są na swój sposób użyteczne. Problemem jest kierunek tej zmiany.

Wiele osób zaczyna proces zmieniania swoich przyzwyczajzeń od skupienia się na tym, co chcą osiągnąć. To prowadzi do powstania nawyków bazujących na rezultatach. Rozwiązaniem alternatywnym jest nabywanie nawyków bazujących na tożsamości. Przy takim podejściu zaczynamy od skupienia się na tym, kim chcemy zostać.

NAWYKI BAZUJĄCE NA REZULTATACH



NAWYKI BAZUJĄCE NA TOŻSAMOŚCI



Ilustracja 4. W przypadku nawyków bazujących na rezultatach koncentrujesz się na tym, co chcesz osiągnąć. Przy nawykach bazujących na tożsamości koncentrujesz się na tym, kim chcesz się stać

Wyobraź sobie dwie osoby, które walczą z chęcią sięgnięcia po papierosa. Gdy ktoś proponuje dymka, pierwsza osoba mówi: „Nie, dziękuję. Próbuję rzucić palenie”. Odpowiedź brzmi rozsądnie, ale ta osoba nadal wierzy, że jest palaczem, który tylko stara się być kimś innym. Ma nadzieję, że jej zachowanie się zmieni pomimo niezmienności przekonań.

Druga osoba odmawia słowami: „Nie, dziękuję. Nie palę”. Różnica niewielka, lecz to stwierdzenie jest oznaką zmiany tożsamości. Palenie było elementem jej poprzedniego życia, ale już nie obecnego. Ten człowiek nie uważa się już za palacza.

Większość ludzi, decydując się na poprawienie czegoś, nawet nie bierze pod uwagę zmiany tożsamości. Myślą po prostu: „Chcę być szczupły (rezultat), a jeśli będę

przestrzegał tej diety, to schudnę (proces)”. Wyznaczają cele i określają działania, jakie powinni podjąć w celu ich osiągnięcia bez uwzględnienia przekonań napędzających te działania. Nie zmieniają sposobu postrzegania samych siebie i nie zdają sobie sprawy z tego, że ich stara tożsamość może przekreślić plany zmian.

Za każdym systemem działań stoi system przekonań. System o nazwie „demokracja” jest zbudowany na przekonaniach takich jak wolność słowa, rządy większości i równość społeczna. System „dyktatura” bazuje na zupełnie innych przekonaniach, jak rządy autorytarne i absolutne posłuszeństwo. W demokracji możemy sobie wyobrazić wiele sposobów motywowania większej liczby ludzi do uczestnictwa w wyborach, ale taka zmiana zachowania nie miałaby racji bytu w dyktaturze. Tożsamość tego systemu jest zupełnie inna. Pewien zbiór poglądów po prostu wyklucza możliwość wzięcia udziału w wyborach.

Podobne schematy istnieją zarówno w przypadku pojedynczych osób, jak i organizacji czy społeczeństw. Są zbiory przekonań i założeń kształtujących system oraz tożsamość stojącą za nawykami.

Zachowanie niespójne z tożsamością nie przetrwa. Możesz chcieć być bogatszy, ale jeśli masz skłonności do konsumpcji raczej niż do tworzenia, będzie cię ciągnęło do wydawania pieniędzy, a nie do ich zarabiania. Możesz chcieć poprawić stan zdrowia, ale jeżeli przedkładasz wygodę nad wysiłek, to relaks będzie cię kusił bardziej niż trening. Trudno jest skorygować nawyki, jeśli nie zmieni się

leżących u ich podstaw przekonań, które doprowadziły do poprzedniego sposobu postępowania. Masz nowy cel i nowy plan, ale nie zmieniłeś tego, kim jesteś.

Dobrym przykładem jest historia Briana Clarka, przedsiębiorcy z Boulder w Kolorado. „Odkąd pamiętam, obgryzałem paznokcie” – wyznał mi Clark. „Zacząłem się od nerwowego nawyku w dzieciństwie, który potem przerodził się w niepożądany rytuał. Któregoś dnia przyrzekłem sobie, że przestanę obgryzać paznokcie²⁹, aż trochę odrosną. Udało mi się to osiągnąć czystą siłą woli”.

Potem zaś Clark zrobił coś zaskakującego.

„Poprosiłem żonę, żeby umówiła mnie na pierwszy w życiu manicure” – powiedział. „Pomyślałem sobie, że jeśli zacznę płacić za doprowadzenie paznokci do ładu, to przestanę je obgryzać. I zadziałało, ale nie z powodów finansowych. Okazało się, że dzięki pracy manicurzystki moje paznokcie po raz pierwszy wyglądały naprawdę ładnie. Dziewczyna powiedziała nawet, że – pomijając obgryzanie – mam bardzo zdrowe i ładne paznokcie. Nagle zacząłem być z nich dumny. I choć zupełnie nie o to mi chodziło, osiągnąłem zamierzony efekt. Od tamtej pory nigdy nie obgryzłem ani jednego paznokcia; nawet o tym nie pomyślałem. A wszystko przez to, że zacząłem czerpać satysfakcję z dbania o nie”.

Najwyższą formą wewnętrznej motywacji jest uczynienie z nawyku części tożsamości. Czymś zupełnie innym jest powiedzieć, że jest się typem osoby, która czegoś

chce, niż stwierdzić, iż jest się typem osoby, która jakaś jest.

Im większą satysfakcję czerpiesz z określonego aspektu swojej tożsamości, tym bardziej będziesz zmotywowany do podtrzymywania związanych z nią nawyków. Jeśli jesteś dumny z wyglądu swoich włosów, to stworzysz najróżniejsze rytuały dbania o nie i pielęgnacji fryzury. Jeżeli jesteś zadowolony z obwodu bicepsa, zrobisz wszystko, by nie pominąć treningu górnej partii ciała. Gdy odczuwasz dumę z własnoręcznie robionych na drutach szalików, prawdopodobnie co tydzień będziesz spędzać na robótkach długie godziny. Tam, gdzie w grę wchodzi duma i zadowolenie, będziesz walczyć jak lew o podtrzymanie nawyków.

Prawdziwa zmiana zachowania to zmiana tożsamości. Motywacja może cię skłonić do zapoczątkowania jakiegoś nawyku, ale utrzymasz go tylko wtedy, gdy stanie się częścią twojej tożsamości. Każdy może się skusić do pójścia raz czy drugi na siłownię albo do zjedzenia zdrowego posiłku, ale jeśli nie zmienisz przekonań stojących za pierwotnym zachowaniem, to trudno będzie ci utrzymać tę zmianę w dłuższej perspektywie. Dopóki postęp nie stanie się częścią ciebie, dopóty będzie tylko przejściowy.

- Celem nie jest przeczytanie książki, celem jest zostanie czytelnikiem.
- Celem nie jest przebiegnięcie maratonu, celem jest zostanie biegaczem.

- Celem nie jest opanowanie gry na konkretnym instrumencie, celem jest zostanie muzykiem.

Twoje zachowania zwykle są odzwierciedleniem tożsamości. To, co robisz, wskazuje na typ osoby, za jaką się uważasz - świadomie bądź nieświadomie*. Badania pokazały, że od momentu, w którym człowiek uwierzy³⁰ w konkretny aspekt swojej tożsamości, staje się bardziej skłonny do działania zgodnego z tym przekonaniem. Na przykład osoby identyfikujące się z rolą wyborcy są bardziej skłonne do uczestnictwa w głosowaniach niż te, które traktują głosowanie jako zwykłą czynność do wykonania. Na tej samej zasadzie ktoś, dla kogo trening jest częścią tożsamości, nie będzie się do niego zmuszać. Zrobienie właściwej rzeczy jest wtedy proste. Przy pełnej zgodności tożsamości i zachowania nie dążyłbyś już przecież do zmiany tego zachowania. Po prostu zachowywałbyś się jak człowiek, którym według siebie jesteś.

To także działa jak miecz obosieczny, podobnie jak inne aspekty nabywania nawyków. Jeśli zmiana tożsamości ci sprzyja, może być potężną motywacją do samorozwoju. Jeżeli jednak działa wbrew tobie, zmiana tożsamości może być przekleństwem. Po nabyciu pewnej tożsamości lojalność względem niej może łatwo wpłynąć na zdolność do zmian. Wielu ludzi idzie przez życie jak lunatycy, ślepo przestrzegający dogmatów skojarzonych z ich tożsamością.

- „Wszędzie się gubię”.

- „Nie jestem rannym ptaszkiem”.
- „Nie zapamiętuję imion ludzi”.
- „Zawsze się spóźniam”.
- „Nie radzę sobie z nowoczesną technologią”.
- „Jestem beznadziejny z matematyki”.

...i tysiące innych tego rodzaju przekonań.

Powtarzając sobie coś latami, łatwo wpadniesz w mentalne koleiny i uznasz to za pewnik. Z czasem przestajesz podejmować pewne działania, bo „to nie moja bajka”. Powstaje wewnętrzna presja³¹ na podtrzymanie wizerunku samego siebie i zachowywanie się w sposób spójny z własnymi przekonaniem. Znajdziesz wiele sposobów na to, aby uniknąć działań niepasujących do osoby, za którą się uważasz.

Im głębiej jakaś myśl albo działanie są powiązane z tożsamością, tym trudniej je zmienić. Komfortowo jest wierzyć w to, co jest zgodne z kulturą (tożsamość grupowa) albo robić coś, co jest zgodne z twoim obrazem siebie (tożsamość indywidualna), nawet jeśli jest to niewłaściwe. Największa przeszkoda dla pozytywnych zmian na dowolnym poziomie (jednostki, zespołu, społeczeństwa) to konflikt tożsamości. Dobre nawyki mogą być bardzo racjonalne, ale jeśli są sprzeczne z twoją tożsamością, nie będziesz ich wprowadzał.

Danego dnia możesz mieć trudności z postępowaniem zgodnie z oczekiwanymi nawykami, bo jesteś zbyt zajęty, za bardzo zmęczony, przytłoczony obowiązkami albo ze stu

innych powodów. W dłuższej perspektywie jednak prawdziwym powodem niewdrażania nawyków jest sprzeczny z nimi obraz samego siebie. Z tego względu nie powinno się nadmiernie przywiązywać do jednej wersji tożsamości. Postęp wymaga umiejętności oduczania się. Bycie najlepszą możliwą wersją siebie wymaga ciągłego korygowania przekonań oraz ulepszania i rozwijania swojej tożsamości.

Nasuwa się wobec tego ważne pytanie: skoro przekonania i światopogląd mają tak wielki wpływ na zachowanie, to skąd się one biorą? Jak konkretnie kształtuje się tożsamość? I jak można położyć nacisk na te nowe aspekty tożsamości, które nam służą, a zarazem stopniowo eliminować szkodliwe?

DWUETAPOWY PROCES ZMIANY TOŻSAMOŚCI

Tożsamość jest pochodną nawyków. Nie urodziłeś się z konkretnymi przekonaniami. Każde mniemanie, włącznie z tymi dotyczącymi ciebie, jest wyuczone i uwarunkowane doświadczeniami**.

Ściślej rzecz biorąc, nawyki uosabiają tożsamość. Codziennie ścieląc łóżko, uosabiasz tożsamość osoby lubiącej porządek. Jeśli co dzień piszesz, uosabiasz tożsamość osoby kreatywnej. Jeżeli zaś każdego dnia ćwiczysz, uosabiasz tożsamość człowieka wysportowanego.

Im częściej powtarzasz jakieś zachowanie, tym mocniej ugruntowujesz tożsamość związaną z tym zachowaniem. Angielskie słowo *identity* wywodzi się z łacińskich terminów

essentitās (istnienie) oraz *identidem* (wielokrotnie). Tożsamość jest więc dosłownie „wielokrotnie powtarzanym istnieniem”³².

Bez względu na twoją obecną tożsamość, wierzysz w nią tylko dlatego, że masz konkretne przesłanki. Jeśli przez 20 lat chodziłeś co niedzielę do kościoła, to masz dowód na swoją religijność. Jeśli co wieczór przez godzinę uczysz się biologii, masz dowód na pilność i skrupulatność. Jeżeli wychodzisz na trening, nawet gdy pada śnieg, dowodzisz troski o kondycję fizyczną. Im mocniejsze dowody masz na poparcie jakiegoś przekonania, tym silniej będziesz w nie wierzył.

Przez większą część młodych lat nie uważałem się za pisarza. Jeśli spytałbyś o moje umiejętności literackie dowolnego z nauczycieli z liceum albo wykładowców na uczelni, odparliby, że w najlepszym razie były przeciętne; bezsprzecznie się na tym polu nie wyróżniałem. Przez kilka pierwszych lat przygody z pisaniem publikowałem nowy artykuł co poniedziałek i co czwartek. W miarę gromadzenia dowodów umacniała się moja tożsamość jako pisarza. Nie byłem urodzonym pisarzem. Stałem się nim dzięki swoim nawykom.

Oczywiście przyzwyczajenia nie są jedynymi działaniami wpływającymi na tożsamość, ale za sprawą częstotliwości ich występowania na ogół najważniejszymi. Każde życiowe doświadczenie w jakimś stopniu wpływa na twój wizerunek, jednak jest mało prawdopodobne, że po jednym kopnięciu w piłkę zaczniesz uważać się za piłkarza

albo poczujesz się artystą, bo nabazgrałeś jakiś rysunek. Powtarzając te czynności, gromadzisz jednak dowody i twój wizerunek zaczyna się zmieniać. Konsekwencje jednorazowych doświadczeń zwykle rozmywają się z upływem czasu, podczas gdy skutki nawyków się umacniają, co oznacza, że nawyki przyczyniają się do powstawania większości dowodów kształtujących tożsamość. Z tej perspektywy proces nabywania przyzwyczajeń jest w istocie procesem stawania się sobą.

To rodzaj stopniowej przemiany. Nie da się na pstryknięcie palcem postanowić o zostaniu zupełnie innym człowiekiem. Zmieniasz się po trochu³³, dzień po dniu, nawyk po nawyku. Twoje „ja” przechodzi nieustanne mikroewolucje.

Każdy nawyk jest jak sugestia: „A może właśnie taki jestem”. Jeśli przeczytasz książkę, to może jesteś typem człowieka, który lubi czytać. Jeżeli pójdziesz na siłownię, to może jesteś typem człowieka lubiącego ćwiczyć. Jeśli pouczysz się gry na gitarze, może jesteś typem człowieka lubiącego muzykować.

Każde podjęte działanie jest głosem oddanym na typ człowieka, jakim chciałbyś się stać. Żadna pojedyncza czynność nie przebuduje twoich przekonań, ale w miarę gromadzenia głosów rośnie pula dowodów na nową tożsamość. Między innymi to sprawia, że znacząca zmiana wcale nie musi być radykalna. Drobne nawyki mogą przyczynić się do liczących się zmian dzięki dostarczaniu dowodów o nowej tożsamości. A jeśli jakaś zmiana się liczy,

to w istocie okazuje się duża. To paradoks wprowadzania drobnych usprawnień.

Gdy to wszystko zebrać, okaże się, że nawyki prowadzą do zmiany tożsamości. Najpraktyczniejszy sposób na zmianę tego, kim jesteś, polega na zmienianiu tego, co robisz.

- Ilekroć napiszesz stronę tekstu, stajesz się pisarzem.
- Ilekroć poćwiczysz grę na skrzypcach, stajesz się muzykiem.
- Ilekroć zaczniesz trening, stajesz się sportowcem.
- Ilekroć zmotywujesz swoich pracowników, stajesz się liderem.

Każdy nawyk nie tylko przynosi konkretne rezultaty, ale też uczy czegoś o wiele ważniejszego: wiary w siebie. Zaczynasz wierzyć, że naprawdę potrafisz te rzeczy osiągnąć. A gdy liczba oddanych na nową tożsamość głosów rośnie, a pula dowodów zaczyna się zwiększać, wraz z nimi zmienia się to, co sądzisz na swój temat.

Oczywiście działa to także w drugą stronę. Ilekroć ulegniesz złemu nawykowi, będzie to głos za związaną z nim tożsamością. Na szczęście nie trzeba być perfekcjonistą. W każdych wyborach padają głosy na obie kandydujące strony. Zwycięzca nie musi zostać wyłoniony jednogłośnie; wystarczy większość. Kilka głosów oddanych na złe zachowanie czy bezproduktywny nawyk nie będzie

miało znaczenia. Twoim celem jest po prostu wygrywanie w większości przypadków.

Nowa tożsamość wymaga nowych dowodów. Jeśli będziesz oddawał te same głosy co zawsze, będziesz wciąż otrzymywał te same rezultaty. Jeżeli niczego nie zmienisz, to... nic się nie zmieni.

To prosty, dwuetapowy proces:

1. Określ, jakim typem człowieka chciałbyś być.
2. Udowodnij to sobie małymi zwycięstwami.

Najpierw zdecyduj, kim chcesz być. Sprawdza się to na dowolnym poziomie - indywidualnym, zespołowym, społecznościowym czy narodowym. Za czym się opowiadasz? Jakimi kierujesz się zasadami i wartościami? Kim chcesz zostać?

To poważne pytania i wielu ludzi nie jest pewnych, od czego zacząć - wiedzą jednak, na jakich rezultatach im zależy: chcą mieć na brzuchu sześciopak, chcą się mniej stresować albo podwoić dochody. To wystarczy. Zaczynij od tego i idź niejako wstecz: od oczekiwanych rezultatów do typu człowieka, który takie rezultaty może osiągnąć. Zadawaj sobie pytania: „Jaki typ człowieka mógłby osiągnąć to, czego chcę? Jaki typ człowieka mógłby schudnąć dwadzieścia kilogramów? Jaki typ człowieka mógłby opanować nowy język? Jaki typ człowieka mógłby z powodzeniem założyć start-up?”.

Zapytaj też na przykład: „Jaki typ człowieka mógłby napisać książkę?”. Zapewne będzie to ktoś systematyczny i rzetelny. A teraz przestaw się z pisania książki (nastawienie na rezultat) na bycie systematycznym i rzetelnym człowiekiem (nastawienie na tożsamość).

Ten proces może doprowadzić do powstania przekonań w rodzaju:

- „Jestem tym typem nauczyciela, który wstawia się za swoimi uczniami”.
- „Jestem tym typem lekarza, który nie szczędzi czasu i empatii każdemu pacjentowi”.
- „Jestem tym typem menedżera, któremu zależy na dobru pracowników”.

A gdy już będziesz wiedział, jakim typem człowieka chciałbyś być, możesz zacząć podejmować drobne kroki mające na celu umocnienie pożądanej tożsamości. Jedną z moich przyjaciółek schudła ponad 45 kilogramów, zadając sobie pytanie: „Co zrobiłaby osoba dbająca o zdrowie?”. Przez cały dzień kierowała się tym jednym pytaniem. Czy osoba dbająca o zdrowie przeszłaby się, czy wezwałaby taksówkę? Czy osoba dbająca o zdrowie zamówiłaby burrito, czy sałatkę? Stwierdziła, że jeśli wystarczająco długo będzie się zachowywać jak ktoś dbający o zdrowie, to nim zostanie. I miała słuszość.

Koncepcja nawyków bazujących na tożsamości jest zarazem wprowadzeniem do innej ważnej teorii, o której

będzie mowa w tej książce: pętli informacji zwrotnych. Nawyki kształtują tożsamość, a tożsamość kształtuje nawyki. To droga dwukierunkowa. Nabywanie wszystkich nawyków jest pętlą informacji zwrotnych (tę ideę przybliżę w [następnym rozdziale](#)), siłą napędową w tej pętli powinny być jednak wartości, zasady i tożsamość, a nie rezultaty. Priorytetem zawsze ma być dążenie do bycia określonym typem człowieka, a nie do określonego rezultatu.

PRAWDZIWIY POWÓD ZNACZENIA NAWYKÓW

Zmiana tożsamości jest gwiazdą przewodnią zmiany nawyków. W dalszej części tej książki znajdziesz wskazówki, które pozwolą ci krok po kroku kształtować lepsze nawyki samemu, w rodzinie, w zespole, w firmie i gdziekolwiek zechcesz. Prawdziwe pytanie brzmi jednak: „Czy dążysz do bycia tym typem człowieka, którym chcesz być?”. Pierwszy krok nie polega na tym co albo jak, ale kto. Musisz wiedzieć, kim chcesz być. W przeciwnym razie twoja misja zmian będzie jak łódź bez steru. I właśnie dlatego zaczynamy w tym miejscu.

Masz zdolność zmieniania przekonań na swój temat. Twoja tożsamość nie jest wyryta w kamieniu. W każdej chwili masz wybór. Możesz wybrać tożsamość, jaką chcesz dziś umocnić, za pomocą nawyków, które dziś wybierzesz. To zaś ma związek z głębszym motywem tej książki oraz prawdziwym powodem doniosłej roli nawyków.

Nabywanie lepszych nawyków nie polega na zaśmiecaniu dnia sprytnymi sztuczkami. Nie chodzi o to, by

co wieczór nitkować jeden ząb, każdego ranka brać zimny prysznic albo codziennie ubierać się w to samo. Nie chodzi też o osiągnięcie zewnętrznych oznak sukcesu, takich jak zarabianie większych pieniędzy, chudnięcie czy życie w mniejszym stresie. Przyzwyczajenia mogą pomóc ci to wszystko osiągnąć, ale zasadniczo nie chodzi w nich o osiągnięcie czegoś. Chodzi o stanie się kimś.

Nawyki są tak ważne, bo pomagają zostać takim typem człowieka, jakim chciałbyś być. Rozwijają najgłębsze przekonania na własny temat. Dosłownie stajesz się tym, co przywykłeś robić.

Podsumowanie rozdziału

- Istnieją trzy poziomy zmian: zmiana rezultatu, zmiana procesu i zmiana tożsamości.
- Najskuteczniejszym sposobem zmiany nawyków jest skupienie się nie na tym, co chciałbyś osiągnąć, ale na tym, kim chciałbyś się stać.
- Tożsamość wyrasta z przyzwyczajzeń. Każde działanie jest głosem oddanym na ten typ człowieka, jakim pragniesz być.
- Bycie najlepszą możliwą wersją siebie wymaga ciągłego korygowania przekonań oraz ulepszania i rozwijania swojej tożsamości.
- Nawyki są tak ważne nie dlatego, że pozwalają osiągać lepsze rezultaty (choć tak się dzieje), ale ponieważ mogą zmieniać twoje mniemanie o sobie.

* Pojęcia nieświadomie (ang. *unconscious*) i podświadomie (ang. *subconscious*) mogą tak samo odnosić się do sytuacji polegającej na braku świadomego lub przemyślanego działania. Nawet w kręgach akademickich te słowa są często używane zamiennie, bez dzielenia włosa na czworo (to rzadki przypadek...). Ja będę posługiwał się terminem „nieświadomie”, bo jest na tyle obszerny, że obejmuje zarówno te procesy myślowe, do których po prostu nie mamy świadomego dostępu, jak i sytuacje, gdy po prostu nie zwracamy uwagi na otoczenie. Słowo „nieświadomie” opisuje wszystko, nad czym nie myślisz w sposób świadomy.

** Bezsprzecznie są pewne aspekty tożsamości, które zasadniczo nie zmieniają się z czasem - takie jak uważanie siebie za kogoś wysokiego albo niskiego. Ale nawet w przypadku tych raczej niezmiennych cech i właściwości, ich postrzeganie w korzystnym albo niekorzystnym świetle jest uwarunkowane życiowymi doświadczeniami.



3

Cztery łatwe kroki do przyswojenia sobie lepszych nawyków

W 1898 roku psycholog Edward Thorndike przeprowadził eksperyment³⁴, który położył podwaliny pod nasze pojęcie o nabywaniu nawyków oraz reguły rządzące zachowaniem człowieka. Thorndike interesował się badaniami zachowań zwierząt i zaczął od obserwowania kotów.

Umieszczał kolejne koty w urządzeniu, które nazwał pudełkiem-zagadką. Był to rodzaj skrzynki zaprojektowany tak, że kot mógł z niej wyjść przez drzwiczki otwierane jakimś prostym działaniem, takim jak pociągnięcie za

sznurek³⁵, naciśnięcie dźwigni albo wejście na przycisk. Na przykład jedna ze skrzynek była wyposażona w dźwignię, której naciśnięcie otwierało zamontowane z boku drzwiczki. Po ich otwarciu kot mógł czmychnąć na zewnątrz i popędzić do miseczki z jedzeniem.

Większość kotów chciała uciekać od razu po umieszczeniu w skrzynce. Wtykały nosy w zakamarki, wysuwały łapki przez otwory i skubały pazurkami luźno leżące przedmioty. Po kilkuminutowym rekonesansie naciskały „czarodziejską” dźwignię i otwierały drzwiczki pozwalające na ucieczkę z zamknięcia.

Thorndike poddawał każdego kota wielu próbom i śledził ich zachowania. Na początku zwierzęta poruszały się w klatkach w chaotyczny sposób. Ale naciśnięcie dźwigni i otwarcie drzwiczek rozpoczynało proces nauki. Każdy kot stopniowo uczył się kojarzyć działanie (naciśnięcie dźwigni) z nagrodą w postaci ucieczki z zamknięcia i dobrania się do jedzenia.

Po 20-30 próbach to zachowanie stawało się tak automatyczne i odruchowe, że kot potrafił uciec w ciągu kilku sekund. Thorndike odnotował na przykład: „Kot numer 12 wykonał kolejne próby w następującym czasie: 160 s, 30 s, 90 s, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7”.

Przy trzech pierwszych próbach ucieczka trwała średnio 1,5 minuty. Średni czas trzech ostatnich prób wynosił 6,3 sekundy. Dzięki ćwiczeniom poszczególne koty popełniały mniej błędów, działały szybciej i bardziej

odruchowo. Zamiast powtarzać te same błędy, koty zaczęły postępować właściwie.

Na podstawie badań Thorndike opisał proces uczenia się następująco: „Zachowania mające korzystne następstwa³⁶ są zwykle powtarzane, zaś prawdopodobieństwo powtarzania tych o nieprzyjemnych następstwach jest mniejsze”. Jego praca stanowi znakomity punkt wyjścia do omówienia procesu nabywania nawyków w naszym życiu. Udziela ona także odpowiedzi na kilka fundamentalnych pytań, takich jak: Czym są nawyki? I po co mózg w ogóle zadaje sobie trud ich tworzenia?

DLACZEGO MÓZG ROZWIJA NAWYKI

Nawyk jest zachowaniem powtórzonym wystarczającą liczbę razy, by stało się ono odruchowe. Proces formowania nawyków zaczyna się od metody prób i błędów. Ilekroć znajdziesz się w życiu w nowej sytuacji, mózg musi podjąć decyzję. Jak mam zareagować? Przy pierwszym zetknięciu z problemem nie jesteś pewny, jak go rozwiązać. Tak jak kot Thorndike’a, próbujesz różnych rzeczy, aby się przekonać, która z nich zadziała.

Na tym etapie aktywność neuronalna mózgu jest wysoka³⁷. Uważnie analizujesz sytuację i podejmujesz świadome decyzje dotyczące sposobu postępowania. Przyswajasz ogrom nowych informacji i starasz się wyciągnąć z nich jakieś wnioski. Mózg próbuje opanować najefektywniejszą metodę postępowania.

Czasami, niczym kot naciskający dźwignię, wpadniesz na pomysł rozwiązania. Czujesz się podenerwowany i odkrywasz, że bieganie cię uspokaja. Jesteś psychicznie wyczerpany po długim dniu pracy i spostrzegasz, iż odpręża cię granie w gry wideo. Próbujesz, próbujesz, próbujesz, aż wreszcie – EUREKA! – dostajesz nagrodę.

Napotkawszy nieoczekiwaną nagrodę, modyfikujesz strategię postępowania na następny raz. Mózg od razu zaczyna analizować wydarzenia poprzedzające otrzymanie nagrody. Chwileczkę... to było miłe. Co zrobiłem tuż przed tym?

Na tym polega pętla informacji zwrotnych we wszystkich zachowaniach człowieka: próba... fiasko... nauka... inna próba. W trakcie nabierania wprawy zbytne działania są marginalizowane, a korzystne się umacniają. To istota kształtowania nawyku.

W przypadku każdego cyklicznie powtarzającego się problemu mózg zaczyna automatyzować proces jego pokonywania. Nawyki są po prostu sekwencją automatycznych rozwiązań regularnie napotykanych problemów i trudności. Badacz behawioralny Jason Hreha pisze: „Nawyki są po prostu sprawdzonymi rozwiązaniami³⁸ nawracających problemów w naszym otoczeniu”.

Tworzenie nawyków³⁹ obniża poziom aktywności mózgu. Uczysz się dostrzegać sygnały pozwalające liczyć na sukces i ignorować wszystkie pozostałe. Jeśli w przyszłości trafisz na podobną sytuację, będziesz dokładnie wiedział, czego szukać, bez potrzeby

analizowania jej z każdej możliwej strony. Mózg pominię proces prób i błędów, i stworzy mentalną regułę: jeśli to, to tamto. Te kognitywne scenariusze mogą być realizowane automatycznie w dowolnych sprzyjających okolicznościach. Ilekroć poczujesz stres, nabierzesz ochoty na bieganie. Po powrocie z pracy do domu sięgniesz po grę wideo. Wybór, który wcześniej wymagał jakiegoś wysiłku, teraz przychodzi odruchowo. Powstał pewien nawyk.

Nawyki są mentalnymi skrótami biorącymi się z doświadczenia. W pewnym sensie nawyk jest po prostu wspomnieniem działań podejmowanych kiedyś w celu rozwiązania jakiegoś problemu. W sprzyjających warunkach możesz skorzystać z tego wspomnienia i automatycznie zastosować to samo rozwiązanie. Zasadniczym powodem zapamiętywania przeszłości⁴⁰ jest możliwość lepszego przewidywania tego, co zadziała w przyszłości.

Tworzenie nawyków bardzo się przydaje, bo świadomy umysł jest słabym punktem mózgu⁴¹. W danej chwili może się on zajmować tylko jednym problemem. W rezultacie mózg zawsze stara się utrzymać skupienie na najistotniejszej w danej chwili kwestii. Ilekroć to możliwe, świadomy umysł przekazuje podświadomości zadania⁴² do automatycznej realizacji. Dokładnie tak się dzieje w przypadku nabywania nawyków. Nawyki odciążają mechanizmy poznawcze⁴³ i uwalniają potencjał umysłowy, co pozwala skupić się na innych zadaniach.

Pomimo efektywności nawyków niektórzy ludzie zastanawiają się nad korzyściami płynącymi z ich

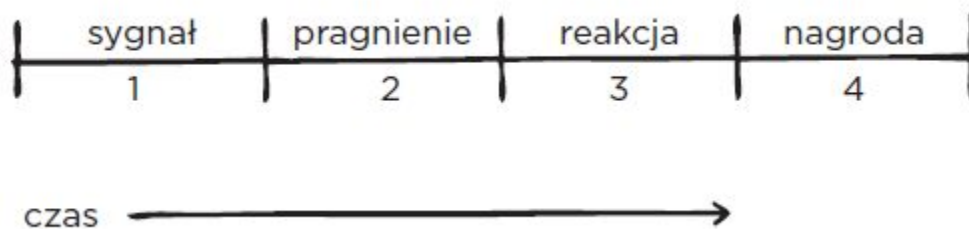
nabywania. Argumenty przedstawiają się tak: „Czy przez nawyki moje życie nie stanie się nudne? Nie chcę skazać się na styl życia, którego nie polubię. Czy taka ilość rutyny nie pozbawi mnie żywiołowości i spontaniczności?”. W żadnym razie. Takie pytania tworzą fałszywe wrażenie dychotomii. Skłaniają do wyciągnięcia wniosku, że trzeba wybierać między tworzeniem nawyków a wolnością. Tymczasem tak naprawdę te dwie sprawy się uzupełniają.

Nawyki nie ograniczają wolności. Dają ją. Co więcej, ludzie, którzy nie przestrzegają nawyków, często są tymi, którzy mają owej wolności najmniej. Bez dobrych nawyków finansowych zawsze będziesz walczył o kolejny grosz. Bez pozytywnych nawyków zdrowotnych zawsze będziesz czuł się przemęczony. Bez korzystnych nawyków związanych z uczeniem się zawsze będziesz miał wrażenie zostawiania w tyle. Nieustanne zmuszanie się do decydowania o prostych zadaniach - kiedy powinienem potrenować, dokąd iść, żeby zająć się pisaniem, którego dnia opłacić rachunki - odbiera czas na bycie wolnym. Tylko dzięki ułatwianiu sobie życia od podstaw możesz wytworzyć mentalną przestrzeń potrzebną do swobodnego myślenia i kreatywności.

I na odwrót - jeżeli masz dobrze dostrojone nawyki i panujesz nad podstawowymi aspektami życia, twój umysł może bez przeszkód skupiać się na nowych wyzwaniach i zajmować kolejnymi zadaniami. Rozwijanie nawyków dziś pozwoli jutro zrobić więcej tego, na czym ci zależy.

NAUKOWE PODSTAWY DZIAŁANIA NAWYKÓW

Proces nabywania nawyków można podzielić na cztery proste etapy: sygnał, pragnienie, reakcja i nagroda*. Podział na te cztery fundamentalne części może pomóc w zrozumieniu, czym jest nawyk, jak działa i jak go udoskonalić.



Ilustracja 5. Proces nabywania wszystkich nawyków przebiega w czterech etapach, następujących zawsze w tej samej kolejności: sygnał, pragnienie, reakcja i nagroda

Ten czteroetapowy mechanizm jest osią każdego nawyku, a mózg za każdym razem realizuje wymienione kroki w tej samej kolejności.

Najpierw jest sygnał. Skłania on mózg do określonego zachowania. To pewna informacja poprzedzająca nagrodę. Nasi prehistoryczni przodkowie wypatrywali sygnałów zwiastujących dostępność najważniejszych nagród, takich jak pożywienie, woda i seks. Dziś większość czasu poświęcamy na dostrzeganie sygnałów oznaczających drugoplanowe nagrody, takie jak pieniądze i sława, władza oraz status społeczny, pochwała i aprobaty, miłość oraz przyjaźń bądź poczucie osobistej satysfakcji. (Oczywiście te dążenia pośrednio zwiększają też szansę przeżycia

i reprodukcji, co stanowi głębszy motyw wszystkich ludzkich działań).

Umysł nieustannie analizuje środowisko wewnętrzne i zewnętrzne w poszukiwaniu sygnałów sugerujących obecność nagród. Ponieważ sygnał jest pierwszą zapowiedzią bliskości nagrody, w naturalny sposób prowadzi on do pragnienia.

Pragnienia są kolejnym etapem i stanowią siłę napędową każdego nawyku. Bez jakiegoś rodzaju motywacji albo pragnienia (bez chęci zmiany) nie mamy powodu do działania. Pragniesz nie samego nawyku, ale zmiany pewnego stanu. Nie chcesz zapalić papierosa, chcesz poczuć związaną z tym ulgę. Nie motywuje cię samo szczotkowanie zębów, ale raczej wrażenie świeżości w ustach. Nie zależy ci na włączeniu telewizora, lecz na rozrywce. Każde pragnienie jest powiązane z chęcią zmiany wewnętrznego stanu. To ważna kwestia, którą szczegółowo omówię później.

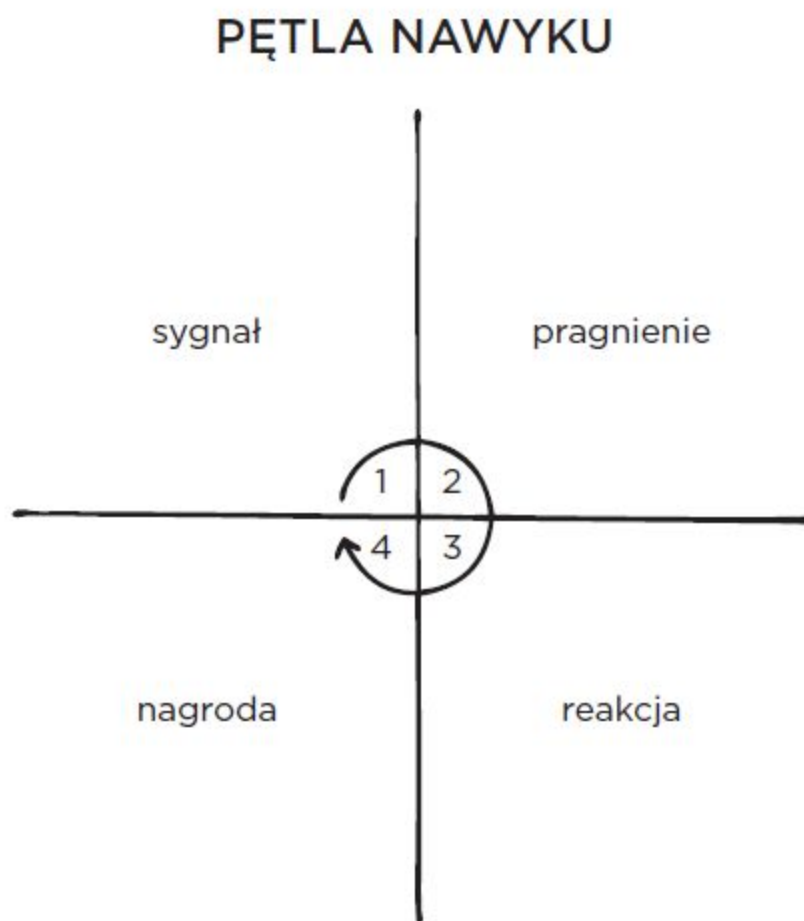
Każdy człowiek miewa inne pragnienia. Teoretycznie dowolna informacja może wywołać pragnienie, ale w praktyce okazuje się, że nie każdego motywują te same sygnały. Dla hazardzisty dźwięki wydawane przez jednoręcznych bandytów mogą być silnym bodźcem wyzwalamym potężne pragnienie. Dla kogoś, kto rzadko oddaje się hazardowi, brzęknięcia i odgłosy kasyna to tylko szum tła. Sygnały są bez znaczenia, dopóki nie zostaną zinterpretowane. Tym, co przekształca sygnał w pragnienie, są myśli, uczucia i emocje obserwatora.

Trzecim etapem jest reakcja. Reakcja to właściwy nawyk w formie myśli lub działania. Fakt wystąpienia reakcji jest uzależniony od twojej motywacji oraz od wewnętrznych oporów skojarzonych z danym zachowaniem. Jeśli określona czynność wymaga większego fizycznego lub psychicznego wysiłku, niż jesteś skłonny włożyć, to jej nie wykonasz. Reakcja jest też uzależniona od umiejętności. Może to zabrzmieć banalnie, ale postąpisz zgodnie z nawykiem tylko wtedy, gdy jesteś do tego zdolny. Jeżeli chcesz zrobić wsad do kosza, ale nie umiesz doskoczyć do obręczy, to... no cóż, masz pecha.

Wreszcie reakcja przynosi nagrodę. Nagrody są ostatecznym celem każdego nawyku. W sygnale chodzi o dostrzeżenie nagrody. W pragnieniu - o chęć na nagrodę. Reakcja ma na celu otrzymanie nagrody. Gonimy za nagrodami, bo służą one dwojakim celom: 1) przynoszą satysfakcję oraz 2) uczą nas.

Pierwszym celem nagrody jest zaspokojenie pragnienia. Owszem, nagrody same z siebie dają pewne korzyści. Jedzenie i woda dostarczają potrzebnej do życia energii. Awans w pracy przynosi większe pieniądze i szacunek. Rozwijanie tężyzny fizycznej poprawia stan zdrowia i zwiększa szanse na znalezienie partnera. Ale bezpośrednią korzyścią z nagród jest zaspokojenie konkretnego pragnienia - głodu, osiągnięcia wyższego statusu czy zdobycia poklasku. Przynajmniej na krótki czas nagrody dają zadowolenie i uwalniają od pragnienia.

Po drugie, nagrody uczą nas wybierania działań, które warto zapamiętać na przyszłość. Mózg jest detektorem nagród. Podczas codziennych czynności ośrodki sensoryczne układu nerwowego nieustannie sprawdzają, które działania zaspokajają pragnienia i dają przyjemność. Uczucia przyjemności i rozczarowania są jednym⁴⁴ z elementów sprzężenia zwrotnego, pomagającego mózgowi w odróżnianiu działań przydatnych od bezużytecznych. Nagrody zamykają pętlę informacji zwrotnych i kończą cykl nawyku.



Ilustracja 6. Cztery etapy nawyku najłatwiej opisać w postaci pętli informacji zwrotnej. Tworzą one niekończący się cykl, który trwa w każdej chwili życia. Ta

pętla nawyku odpowiada za nieustanne analizowanie otoczenia, przewidywanie zdarzeń, eksperymentowanie z różnymi reakcjami i uczenie się na podstawie rezultatów**

Jeśli jakieś zachowanie na dowolnym z czterech omówionych etapów okaże się niewystarczające, nie przerodzi się w nawyk. Usuń sygnał, a nawyk nigdy się nie rozpocznie. Ogranicz pragnienie, a nie zyskasz wystarczającej motywacji do działania. Utrudnij działanie, a nie będziesz go potrafił podjąć. A jeśli nagroda nie zaspokoi pragnienia, to nie będziesz miał powodu, by ponowić daną czynność w przyszłości. Bez trzech pierwszych kroków określone zachowanie się nie pojawi. Bez wszystkich czterech nie zostanie powtórzone.

Podsumowując, sygnał wyzwała pragnienie, które skłania do reakcji przynoszącej nagrodę, ta zaś zaspokaja pragnienie i ostatecznie zostaje powiązana z sygnałem. Łącznie te cztery kroki tworzą pętlę neurologicznego sprzężenia zwrotnego - sygnał... pragnienie... reakcja... nagroda... sygnał... pragnienie... reakcja... nagroda... - która umożliwia tworzenie odruchowych nawyków. Ten cykl jest znany jako pętla nawyku.

Ów czteroetapowy proces nie jest czymś, co zdarza się sporadycznie, lecz raczej tworzy nieustający cykl informacji zwrotnych, działający i aktywny w każdej chwili - nawet teraz. Mózg bez przerwy analizuje środowisko, przewiduje przyszłe wydarzenia, eksperymentuje z różnymi reakcjami i uczy się na podstawie rezultatów. Cały proces trwa ułamek sekundy i posługujemy się nim raz za razem, nie

zdając sobie sprawy, że wszystko to się zdarzyło w jednej, minionej właśnie chwili.

Te cztery etapy można podzielić na dwie fazy: fazę problemu i fazę rozwiązania. Faza problemu obejmuje sygnał i pragnienie – to w niej uświadamiasz sobie, że coś trzeba zmienić. Faza rozwiązania obejmuje reakcję i nagrodę – polega na podjęciu działania oraz uzyskaniu oczekiwanej zmiany.

Faza problemu		Faza rozwiązania	
1. Sygnał	2. Pragnienie	3. Reakcja	4. Nagroda

Wszystkie zachowania są napędzane chęcią rozwiązania problemu. Czasami polega on na osiągnięciu czegoś dobrego, co właśnie dostrzegłeś. Kiedy indziej problem jest bolesnym doświadczeniem, którego chciałbyś uniknąć. Tak czy inaczej, celem każdego nawyku jest rozwiązywanie napotykanych problemów.

W poniższej tabeli zamieściłem kilka zaczerpniętych z życia przykładów tego mechanizmu.

Wyobraź sobie, że wchodzisz do ciemnego pokoju i zapalasz światło. Tylekroć postępowałeś zgodnie z tym prostym nawykiem, że robisz to bezwiednie. Wszystkie cztery etapy przechodzisz w ułamku sekundy. Motywacja do działania przychodzi bez namysłu.

Faza problemu		Faza rozwiązania	
1. Sygnał	2. Pragnienie	3. Reakcja	4. Nagroda
Sygnał nowej	Chcesz zapoznać	Sięgasz po telefon	Zaspokoites

wiadomości tekstowej w telefonie	się z treścią wiadomości	i odczytujesz wiadomość	pragnienie odczytania wiadomości; sięgnięcie po telefon zostaje skojarzone z sygnałem telefonu
Odpisujesz na e-maile	Zaczynasz się stresować i jesteś przytłoczony pracą; chcesz odzyskać panowanie nad sytuacją	Obgryzasz paznokcie	Zaspokoilesz pragnienie złagodzenia stresu; obgryzanie paznokci zostaje skojarzone z odpisywaniem na e-maile
Budzisz się	Chcesz pozbyć się senności	Pijesz kawę	Zaspokajasz pragnienie zwalczenia senności; picie kawy zostaje skojarzone z budzeniem się
Idąc ulicą nieopodal biura, czujesz zapach pączków z pobliskiej cukierni	Masz ochotę na pączka	Kupujesz ciastko i je zjadasz	Zaspokajasz pragnienie zjedzenia pączka; kupowanie ciastka zostaje skojarzone z przechodzeniem ulicą w pobliżu biura
Napotykasz poważną przeszkodę w firmowym przedsięwzięciu	Jesteś w kropce i chcesz rozładować napięcie	Wyciągasz telefon i patrzysz, co słychać w mediach społecznościowych	Zaspokajasz pragnienie rozładowania stresu; czytanie wiadomości w mediach społecznościowych zostaje skojarzone z impasem w pracy
Wchodzisz do ciemnego pomieszczenia	Chcesz coś zobaczyć	Naciskasz włącznik światła	Zaspokajasz pragnienie widzenia; naciśnięcie włącznika zostaje skojarzone z wejściem do ciemnego pomieszczenia

W wieku dorosłym rzadko zwracamy uwagę na sterujące naszym postępowaniem nawyki. Większość z nas nawet nie zauważa, że sznurowanie obuwia rano zaczyna zawsze od tego samego buta, wyłącza toster z gniazdka elektrycznego po każdym użyciu albo za każdym razem po przyjeździe z pracy przebiera się w wygodne ubranie. Po dekadach mentalnego programowania automatycznie postępujemy zgodnie z określonymi wzorcami myślenia i działania.

CZTERY PRAWA ZMIANY ZACHOWANIA

W kolejnych rozdziałach wielokrotnie się przekonasz, jak cztery etapy w postaci sygnału, pragnienia, reakcji i nagrody wpływają na niemal wszystko, co robimy. Zanim jednak do tego przejdziemy, powinniśmy przekształcić te cztery etapy w praktyczny model, którym będziemy mogli się posłużyć w celu nabywania dobrych nawyków i wyzbywania się złych.

Model ten, który nazywam czterema prawami zmiany zachowania, obejmuje prosty zbiór reguł służących do tworzenia dobrych nawyków oraz przełamywania złych. Każde z tych praw możesz potraktować jako rodzaj przekładni, która wpływa na zachowanie człowieka. Gdy przekładnie są we właściwych położeniach, dobre nawyki przychodzą bez wysiłku. Przy złych ustawieniach przekładni staje się to niemal niemożliwe.

Pierwsze prawo (sygnał)	Uczyń to oczywistym
Drugie prawo (pragnienie)	Uczyń to atrakcyjnym
Trzecie prawo (reakcja)	Uczyń to łatwym
Czwarte prawo (nagroda)	Uczyń to satysfakcjonującym

Możemy odwrócić te prawa, aby nauczyć się przełamywać złe nawyki.

	Jak wyzbyc się złego nawyku
Odwrotność pierwszego prawa (sygnał)	Uczyń to niewidocznym
Odwrotność drugiego prawa (pragnienie)	Uczyń to nieatrakcyjnym
Odwrotność trzeciego prawa (reakcja)	Uczyń to trudnym
Odwrotność czwartego prawa (nagroda)	Uczyń to zniechęcającym

Byłbym nieodpowiedzialny twierdząc, że te cztery prawa stanowią model pozwalający na zmianę dowolnego zachowania, sądzę jednak, że wiele im do tego nie brakuje. Wkrótce się przekonasz, że cztery prawa zmiany zachowania mają zastosowanie w niemal każdej dziedzinie, od sportu do polityki, od sztuki do medycyny, od rozrywki do zarządzania. Tymi prawami możesz się kierować bez względu na rodzaj problemu, przed jakim stoisz. Nie trzeba stosować różnych strategii dla każdego nawyku.

Ileokroć chcesz zmienić swoje zachowanie, możesz po prostu postawić sobie następujące pytania:

1. Jak mogę sprawić, by było to oczywiste?
2. Jak mogę sprawić, by było to atrakcyjne?
3. Jak mogę sprawić, by było to łatwe?

4. Jak mogę sprawić, by było to satysfakcjonujące?

Jeśli kiedykolwiek zastanawiałeś się: „Dlaczego nie robię tego, co obiecałem sobie, że zrobię? Dlaczego się nie odchudzam, nie przestaję palić tytoniu, nie oszczędzam na emeryturę albo nie uruchamiam dodatkowej działalności? Dlaczego twierdzę, że coś jest ważne, ale jakoś nigdy nie znajduję na to czasu?“, to odpowiedzi na te pytania można znaleźć gdzieś wśród owych czterech praw. Warunkiem tworzenia dobrych nawyków i wyzbywania się złych jest zrozumienie tych fundamentalnych praw i umiejętność dostosowywania ich do własnych potrzeb. Każdy cel obrany wbrew ludzkiej naturze jest skazany na porażkę.

Nawyki są kształtowane przez systemy, jakie stosujesz w życiu. W kolejnych rozdziałach po kolei omówię wymienione prawa i pokażę ci, jak możesz ich używać do tworzenia systemu, w którym dobre nawyki pojawiają się samoistnie, a złe stopniowo odchodzą w niepamięć.

Podsumowanie rozdziału

- Nawyk to zachowanie powtórzone tyle razy, że stało się odruchem.
- Właściwym celem nawyków jest rozwiązywanie problemów przy jak najmniejszym nakładzie energii i wysiłku.
- Każdy nawyk można sprowadzić do pętli informacji zwrotnych, składającej się z czterech etapów: sygnał,

pragnienie, reakcja i nagroda.

- Cztery prawa zmiany zachowania to prosty zbiór reguł, który umożliwia tworzenie lepszych nawyków. Oto te prawa: 1) Uczyń to oczywistym. 2) Uczyń to atrakcyjnym. 3) Uczyń to łatwym. 4) Uczyń to satysfakcjonującym.

* Tym, którzy znają *Siłę nawyku* Charlesa Duhigga, terminy te nie będą obce. Duhigg napisał znakomitą książkę, ja chcę kontynuować jego dzieło poprzez powiązanie wymienionych etapów z czterema prostymi prawami, które możesz wykorzystać w celu tworzenia lepszych nawyków w życiu i w pracy zawodowej.

** Na szczególną wzmiankę zasługują tutaj Charles Duhigg i Nir Eyal, których prace miały istotny wpływ na koncepcję tego rysunku. Powyższa ilustracja pętli nawyku jest połączeniem terminów spopularyzowanych przez książkę *Siła nawyku* Duhigga oraz sposobu prezentacji nawyków upowszechnionego w książce Eyala *Skuszeni*.

PRAWO PIERWSZE

Uczyń to oczywistym





4

O człowieku, który źle wyglądał

Psycholog Gary Klein⁴⁵ opowiedział mi kiedyś historię o pewnej kobiecie, która uczestniczyła w spotkaniu rodzinnym. Miała za sobą wiele lat pracy jako sanitariuszka i po przyjściu na imprezę wystarczyło jej jedno spojrzenie na teścia, by zaniepokoić się jego stanem zdrowia.

- Źle wyglądasz - stwierdziła.

- Ty też nie wyglądasz kwitnąco - odparł żartobliwie teść, który czuł się znakomicie.

- Musisz natychmiast jechać do szpitala - nalegała.

Kilka godzin później, po badaniu, które ujawniło w jednej z arterii zator grożący zawałem, mężczyzna został

poddany ratującej życie operacji chirurgicznej. Gdyby nie intuicja synowej, mógłby umrzeć.

Co dostrzegła sanitariuszka? Jak udało się jej przewidzieć prawdopodobny zawał?

W razie zatoru w arteriach organizm stara się pompować krew do najważniejszych organów, niejako odbierając ją peryferyjnym obszarom ciała pod powierzchnią skóry. W rezultacie dochodzi do zmiany ukrwienia twarzy. Po wielu latach pracy z ludźmi chorymi na serce kobieta nieświadomie nabrała umiejętności rozpoznawania tego rodzaju zmian na pierwszy rzut oka. Nie potrafiła nazwać tego, co dostrzegła na twarzy teścia, ale wiedziała, że coś jest nie tak.

Podobne przypadki zdarzają się w innych dziedzinach. Na przykład analitycy wojskowi potrafią odróżnić na radarze piknięcie⁴⁶ oznaczające pocisk raketowy wroga od sygnału własnego samolotu, choć oba obiekty lecą z tą samą prędkością, na tej samej wysokości i na radarze pod praktycznie każdym względem wyglądają tak samo. Podczas wojny w Zatoce Perskiej komandor porucznik Michael Riley uratował okręt wojenny, wydając rozkaz zestrzelenia pocisku - mimo że na radarze jednostki rakietowa wyglądała tak samo jak własne samoloty. Podjął właściwą decyzję, choć nawet jego przełożeni nie potrafili stwierdzić, jak tego dokonał.

Są kustosze, którzy umieją odróżnić⁴⁷ autentyk od mistrzowsko wykonanego falsyfikatu, chociaż nie potrafią określić, jakie konkretnie szczegóły wzbudziły ich

wątpliwości. Doświadczeni radiolodzy są w stanie na podstawie tomografii mózgu⁴⁸ wskazać region narażony na wylew, zanim niewprawne oko dostrzeże jakiegokolwiek sygnały ostrzegawcze. Słyszałem o fryzjerkach, które potrafią stwierdzić, czy klientka jest w ciąży tylko na podstawie wyglądu włosów.

Ludzki mózg jest maszyną do przewidywania⁴⁹. Nieustannie śledzi otoczenie i analizuje gromadzone informacje. Jeśli masz z czymś regularnie do czynienia (jak sanitariuszka oglądająca twarze ludzi po zawale albo analityk wojskowy śledzący pociski na ekranie radaru), twój mózg dostrzega najistotniejsze sprawy, wgłębia się w szczegóły i kataloguje te informacje do późniejszego wykorzystania.

Przy odrobinie wprawy możesz podświadomie, bez namysłu wyłowić sygnały pozwalające przewidzieć konkretne rezultaty. Mózg automatycznie zapamiętuje lekcje płynące z doświadczenia. Nie zawsze potrafimy wyjaśnić, czego się uczymy, ale proces nauki trwa nieustannie, a zdolność do wychwytywania istotnych w danej sytuacji sygnałów jest fundamentem każdego nawyku.

Nie doceniamy tego, ile nasze mózgi i ciała są w stanie zrobić bez udziału naszej świadomości. Nie mówisz przecież włosom, by rosły, nie każesz sercu pompować, płucom oddychać albo żołądkowi trawić. A jednak organizm wykonuje te i wiele innych czynności na autopilocie. Jesteśmy czymś więcej niż tylko świadomym „ja”.

Na przykład głód. Skąd wiesz, że jesteś głodny? Nie musisz zobaczyć leżącego na blacie ciastka, by sobie uświadomić, iż przyszła pora na jedzenie. Mechanizmy apetytu i głodu są podświadome. W organizmie działają różne pętle informacji zwrotnych, stopniowo sygnalizujące, że czas na kolejny posiłek, i śledzące, co dzieje się wokół ciebie oraz w tobie. Pragnienia mogą narastać także dzięki hormonom i innym krążącym w ciele związkom chemicznym. Nagle robisz się głodny, choć nawet nie wiesz dlaczego.

To jedno z najbardziej zaskakujących spostrzeżeń dotyczących nawyków: nie musisz być świadomy sygnału, aby uruchomić nawyk. Możesz dostrzec okazję i podjąć działanie bez rozmyślnego zwracania na to uwagi. Właśnie dlatego nawyki są tak przydatne.

I to samo czyni je niebezpiecznymi. Podczas nabywania nawyków twoimi działaniami kieruje automatyczny, nieświadomy umysł. Wpadasz w stare koleiny, zanim zdasz sobie sprawę z tego, co się dzieje. Dopóki ktoś nie zwróci ci na to uwagi, możesz nie wiedzieć, że zasłaniasz usta dłonią za każdym razem, gdy się śmiejesz, że przepraszasz przed zadaniem pytania albo iż masz nawyk wchodzenia komuś w słowo. A im częściej powtarzasz te schematy, tym jest mniej prawdopodobne, że zaczniesz kwestionować to, co robisz, i zastanawiać się, czemu postępujesz właśnie tak, a nie inaczej.

Słyszałem kiedyś o sprzedawcy, któremu polecono przecinanie zużytych kart prezentowych po wykorzystaniu

przez klientów znajdujących się na nich środków. Któregoś dnia sprzedawca obsługiwał kolejno kilku klientów, którzy robili zakupy za karty prezentowe. Gdy podeszła następna osoba, sprzedawca wyjął klientowi z dłoni bankową kartę kredytową⁵⁰, sięgnął po nożyczki i zanim spojrzał na osłupiałego klienta i uświadomił sobie, co robi – odruchowo ją przeciął.

Prowadząc badania, natknąłem się też na przypadek pewnej kobiety, byłej nauczycielki przedszkolnej, która przeniosła się do korporacji. Choć pracowała z dorosłymi, nie oduczyła się starych nawyków i ciągle pytała kolegów, czy umyli ręce po wyjściu z toalety⁵¹. Czytałem też o mężczyźnie, który przez wiele lat był ratownikiem⁵² na basenie i później na widok biegnącego dziecka zdarzało mu się krzyknąć „stój!”, w obawie, by się nie poślizgnęło.

Sygnaly wyzwajające nawyki z czasem stają się tak oczywiste, że ich nie dostrzegamy: smakołyki na blacie kuchennym, pilot obok kanapy, telefon w kieszeni. Reakcje na te sygnały są zakodowane tak głęboko, iż chęć do działania może pojawiać się na pozór znikąd. Z tego powodu proces zmiany zachowania należy zacząć od świadomości.

Zanim będziesz mógł skutecznie wytworzyć nowe nawyki, musisz zapanować nad istniejącymi. To zaś może być większym wyzwaniem, niż się zdaje, bo silnie zakorzeniony nawyk jest w znacznym stopniu nieświadomy i odruchowy. A dopóki taki nawyk jest nieświadomy, nie możesz oczekiwać jego zmiany. Jak powiedział psycholog

Carl Jung: „Dopóki nie uświadomisz sobie nieświadomego⁵³, będzie ono kierowało twoim życiem, a ty nazwiesz to przeznaczeniem”.

TABLICA PUNKTACJI NAWYKÓW

Japońskie koleje są uznawane za jedne z najlepszych na świecie. Jeśli kiedykolwiek będziesz miał okazję przejechać się pociągiem w Tokio, zauważysz, że tamtejsi maszyniści mają specyficzny nawyk.

W trakcie prowadzenia pociągu maszyniści postępują według rutynowego schematu polegającego na wskazywaniu różnych obiektów i głośnym ich nazywaniu. Gdy pociąg zbliża się do sygnalizatora, maszynista wskazuje go gestem i mówi: „Zielone światło”. Przy wjeżdżaniu pociągu na stację i odjeżdżaniu z niej maszynista wskazuje prędkościomierz i na głos odczytuje aktualną, dokładną prędkość. W chwili odjazdu maszynista wskazuje tablicę z rozkładem jazdy i podaje czas. Na zewnątrz, na peronach, inni pracownicy wykonują podobne czynności. Przed odjazdem każdego pociągu pracownicy stacji gestem wskazują krawędź peronu i oświadczają: „Wszystko w porządku!”. Każdy szczegół jest identyfikowany, wskazywany i głośno nazywany*.

Proces ten – tak zwane „pokazuj i mów” (jap. *shisa kanko*, ang. *pointing and calling*) – pełni funkcję systemu bezpieczeństwa mającego na celu zmniejszenie liczby pomyłek. Wydaje się głupi, ale doskonale się sprawdza. Wskazywanie i nazywanie ogranicza liczbę błędów⁵⁴ nawet

o 85%, a liczbę wypadków o 30%. Nowojorska sieć kolei podziemnych (MTA)⁵⁵ wprowadziła zmodyfikowaną wersję tego systemu, bazującą na samym wskazywaniu, i w ciągu dwóch lat od wdrożenia liczba przypadków nieprawidłowego zatrzymywania wagonów metra na stacjach zmalała o 57%.

System „pokazuj i mów” jest tak skuteczny, bo przenosi nieświadomy nawyk na bardziej świadomy poziom. Ponieważ maszyniści muszą się posługiwać wzrokiem, gestami, mową i słuchem, mają większą szansę na dostrzeżenie problemu, zanim stanie się coś złego.

Moja żona zachowuje się podobnie. Ilekroć przygotowujemy się do jakiejś wycieczki, wymienia na głos najważniejsze przedmioty zapisane na liście z rzeczami do zabrania. „Zabrałam klucze. Zabrałam portmonetkę. Zabrałam okulary. Zabrałam męża”.

Im bardziej odruchowe staje się jakieś zachowanie, tym mniejsza szansa, że świadomie będziemy się nad nim zastanawiać. A jeśli robiliśmy coś już tysiące razy, to zaczynamy przegapiać pewne sprawy. Zakładamy, że następny raz będzie taki sam jak poprzedni. Tak mocno przywykamy do robienia tego, co zawsze robiliśmy, że nie namyślamy się ani chwili, czy jest to słuszne, czy nie. Wiele potknięć można w dużej mierze przypisać nieświadomianiu sobie czegoś.

Jednym z największych wyzwań związanych ze zmianą nawyków jest pielęgnowanie świadomego skupienia na wykonywanych działaniach. To w pewnym stopniu wyjaśnia,

dlaczego konsekwencje złych nawyków mogą stanowić dla nas zaskoczenie. Potrzebujemy systemu „pokazuj i mów” w życiu osobistym. I takie też są korzenie tablicy punktacji nawyków, prostego ćwiczenia, które możesz wykorzystać do postępowania z większą uważnością. Aby stworzyć taką tablicę, sporządź listę codziennych nawyków.

Oto zarys przykładowej listy:

- budzę się
- wyłączam budzik
- zerkam na telefon
- idę do łazienki
- ważę się
- biorę prysznic
- myję zęby
- nitkuję zęby
- używam dezodorantu
- odwieszam ręcznik
- ubieram się
- robię sobie herbatę

...i tak dalej.

Po uzupełnieniu listy przyjrzyj się poszczególnym zachowaniom i zadaj sobie pytanie: „Czy ten nawyk jest dobry, zły, czy neutralny?”. Jeśli to dobry nawyk, postaw przy nim znak +. Jeżeli to zły nawyk, postaw znak -. A jeśli neutralny, oznacz go symbolem =.

Powyższa lista mogłaby na przykład wyglądać następująco:

- budzę się =
- wyłączam budzik =
- zerkam na telefon -
- idę do łazienki =
- ważę się +
- biorę prysznic +
- myję zęby +
- nitkuję zęby +
- używam dezodorantu +
- odwieszam ręcznik =
- ubieram się =
- robię sobie herbatę +

Znaki, jakie postawisz przy konkretnych nawykach, są uzależnione od sytuacji oraz od obranych celów. Dla kogoś, kto chciałby schudnąć, zjedzenie słodkiego rogalika co dzień rano mogłoby być złym nawykiem. Dla kogoś, kto chciałby przytyć, to samo zachowanie mogłoby być dobrym nawykiem. Wszystko zależy od tego, nad czym pracujesz**.

Punktowanie nawyków może też być nieco bardziej skomplikowane z jeszcze innego powodu. Etykiety „dobry nawyk” i „zły nawyk” są trochę nieściśle. Nie ma bowiem dobrych albo złych nawyków. Są jedynie nawyki skuteczne. Chodzi o skuteczność pod względem rozwiązywania problemów. Wszystkie nawyki (nawet te złe) w pewien

sposób ci służą, i właśnie dlatego je powtarzasz. Na potrzeby tego ćwiczenia kategoryzujesz nawyki pod kątem korzyści, jakie przyniosą ci one w dłuższej perspektywie. Dobre nawyki zasadniczo dają pozytywne rezultaty. Efekty złych nawyków są negatywne. Palenie papierosa może złagodzić stres w danej chwili (temu służy ów nawyk), ale w dłuższej perspektywie nie jest to zdrowe zachowanie.

W razie dalszych problemów z ocenieniem konkretnego nawyku, posłuż się pytaniem, które stawiam sobie w takich sytuacjach: „Czy ten nawyk pomaga mi stać się takim człowiekiem, jakim chciałbym być? Czy ten nawyk przybliży mnie do stania się taką osobą, jaką chciałbym być, czy wręcz przeciwnie?”. Nawyki umacniające pożądaną tożsamość są na ogół dobre. Nawyki sprzeczne z pożądaną tożsamością są na ogół złe.

Tworząc tabelę punktacji nawyków, początkowo nie musisz niczego zmieniać. Celem jest po prostu zorientowanie się w sytuacji. Przyglądaj się swoim myślom i działaniom bez oceniania i wewnętrznej krytyki. Nie obwiniaj się za błędy. Nie chwal za sukcesy.

Jeśli co rano jesz czekoladowe ciastko, po prostu przyjmij to do wiadomości, niemal tak jakby była mowa o kimś innym. „Ciekawe, że ten człowiek robi coś takiego”. Jeżeli kompulsywnie się objadasz, po prostu zauważ, że dostarczasz organizmowi więcej kalorii, niż powinieneś. Jeśli marnujesz czas w internecie, stwierdź beznamiętnie, iż spędzasz życie w sposób odbiegający od własnych oczekiwań.

Pierwszy krok do zmiany złych nawyków polega na zwróceniu na nie uwagi. Jeśli czujesz, że sprawia ci to problemy, możesz wypróbować w codziennym życiu metodę „pokazuj i mów”. Nazwij głośno działanie, nad podjęciem którego się zastanawiasz, oraz jego rezultat. Jeżeli chcesz ograniczyć nawykowe objadanie się śmieciowym jedzeniem, ale zauważysz, że sięgasz po kolejne ciastko, powiedz głośno: „Chcę zjeść to ciastko, choć tego nie potrzebuję. Ciastko tuczy i źle wpływa na zdrowie”.

Słuchanie nazywanych na głos złych nawyków sprawia, że ich konsekwencje zdają się bardziej realne. Nadaje to działaniu większy ciężar gatunkowy niż zwykle, bezrefleksyjne podążenie koleinami starego przyzwyczajenia. To podejście zdaje egzamin, nawet jeśli chodzi o zapamiętywanie zadań na liście spraw do załatwienia. Wystarczy głośno powiedzieć: „Jutro po lunchu muszę iść na pocztę”, by zwiększyć szansę na zrobienie tego, co się zaplanowało. W ten sposób potwierdzasz potrzebę podjęcia działania - a od tego może wiele zależeć.

Proces zmiany zachowania zawsze zaczyna się od świadomości. Sposoby takie jak „pokazuj i mów” czy karta punktacji nawyków mają na celu skłonienie cię do dostrzeżenia własnych przyzwyczajzeń oraz do uświadomienia sobie istnienia sygnałów, które je wyzwalają, a to z kolei pozwala na podjęcie korzystnych działań.

Podsumowanie rozdziału

- Po nabraniu w czymś wprawy mózg nieświadomie wybiera sygnały skojarzone z konkretnymi rezultatami.
- Kiedy nawyki stają się odruchami, przestajemy zwracać uwagę na to, co robimy.
- Proces zmiany zachowania zawsze zaczyna się od świadomości. Musisz być świadomy nawyków, aby móc je zmienić.
- Metoda „pokazuj i mów” pozwala przenieść nieświadomy nawyk na bardziej świadomy poziom poprzez zwerbalizowanie działań.
- Tabela punktacji nawyków to proste ćwiczenie, dzięki któremu możesz zyskać większą świadomość własnego zachowania.

* Podczas odwiedzin w Japonii na własne oczy widziałem, jak ta strategia uratowała życie pewnej kobiecie. Jej mały synek wszedł do shinkansena, jednego ze słynnych japońskich superszybkich pociągów osiągających prędkość grubo ponad 300 km/h, dokładnie w chwili zamknięcia drzwi. Matka została na peronie, a ręka, którą wyciągnęła po dziecko, uwięzła w drzwiach. Pociąg ruszyłby z zaklinowaną ręką kobiety, ale tuż przed odjazdem pracownik kolei przeprowadził rutynową kontrolę bezpieczeństwa peronu metodą wskazywania i nazywania. W ciągu niecałych pięciu sekund dostrzegł kobietę i powstrzymał pociąg przed odjazdem. Drzwi się otworzyły, zapłakana matka podbiegła do syna, a chwilę później ekspres bezpiecznie odjechał ze stacji.

** Zainteresowani czytelnicy mogą pobrać szablon do utworzenia tabeli punktacji nawyków na stronie atomichabits.com/scorecard.



5

Najlepszy sposób kształtowania nowego nawyku

W 2001 roku badacze z Wielkiej Brytanii przystąpili⁵⁶ do dwutygodniowego eksperymentu z udziałem 248 osób, polegającego na wpajaniu lepszych nawyków dotyczących ćwiczeń fizycznych. Badanych podzielono na trzy grupy.

Pierwsza była grupą kontrolną. Jej członków poproszono tylko o zapisywanie częstotliwości ćwiczeń.

Druga była grupą „motywowaną”. Te osoby zostały poproszone nie tylko o zapisywanie treningów, ale też o czytanie materiałów informacyjnych na temat korzyści

płynących z ćwiczeń fizycznych. Ponadto badacze wyjaśnili im, jak tego rodzaju ćwiczenia mogą zmniejszyć ryzyko choroby niedokrwiennej i poprawiać stan zdrowia serca.

Wreszcie była też grupa trzecia. Tym badanym zrobiono taką samą prezentację jak drugiej grupie, gwarantującą identyczny poziom motywacji. Oprócz tego zostali poproszeni o stworzenie planu obejmującego informacje o tym, kiedy i gdzie będą ćwiczyli w ciągu nadchodzącego tygodnia. Konkretnie chodziło o to, by każdy członek trzeciej grupy dokończył następujące zdanie: „W przyszłym tygodniu będę intensywnie ćwiczył przez przynajmniej 20 minut w [dzień tygodnia] o [godzina], w [miejsce]”.

W pierwszej i drugiej grupie 35–38% osób ćwiczyło co najmniej raz w tygodniu. (Ciekawe, że prezentacje motywacyjne pokazane drugiej grupie najwyraźniej nie miały większego wpływu na zachowanie). Ale w trzeciej grupie co najmniej raz w tygodniu ćwiczyło aż 91% osób – to odsetek ponad dwa razy większy od normalnego.

Zdanie, które uzupełniali badani, naukowcy nazywają implementacją intencji (ang. *implementation intention*), czyli pewnym przygotowanym zawczasu planem określającym, kiedy i gdzie wykona się jakąś czynność. Innymi słowy jest to sposób, w jaki zamierzasz zrealizować działanie, które przemieni się w konkretne przyzwyczajenie.

Sygnaly mogące wyzwolić nawyk przybierają bardzo różną formę (wibrujący w kieszeni telefon, zapach ciastek z wiórkami czekoladowymi, syrena karetki pogotowia), ale

dwoma najczęstszymi rodzajami sygnałów są czas i miejsce. Implementacje intencji bazują na obu wymienionych rodzajach sygnałów.

Uogólniony przepis na implementację intencji
jest następujący:

„W sytuacji X zareaguję w sposób Y”.

W setkach badań pokazano, że implementacje intencji ułatwiają⁵⁷ konsekwentne dążenie do celu. Mogą one polegać na zapisaniu konkretnej daty i pory kolejnej szczepionki przeciw grypie⁵⁸ albo zanotowaniu godziny, na którą umówiłeś się na kolonoskopię⁵⁹. Zwiększają one szanse na podtrzymanie nawyków takich jak segregowanie odpadów do recyklingu, uczenie się, wczesne chodzenie spać i rzucanie palenia.

Badacze odkryli nawet, że nakłonienie ludzi do implementacji intencji poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania w rodzaju: „Którędy uda się pan/pani do siedziby komisji wyborczej? O której zamierza pan/pani wyjść? Jakim autobusem chce pan/pani jechać?”, przekłada się na wzrost frekwencji w wyborach⁶⁰. W innych podobnych programach rządowych⁶¹ władze skutecznie zachęcały obywateli do sporządzenia planu terminowego opłacania podatków albo przesyłały wskazówki dotyczące daty i miejsca wnoszenia opłat za zaległe mandaty.

Wniosek jest prosty: szansa na konsekwentne umacnianie nowego nawyku jest większa u osób mających

konkretne plany na to, kiedy i gdzie⁶² będą zgodnie z tym nawykiem postępowały. Bardzo wielu ludzi próbuje zmieniać przyzwyczajenia bez uwzględniania tych podstawowych kwestii. Mówimy sobie: „Będę się zdrowiej odżywiać” albo: „Będę więcej pisać”, ale nie określamy, kiedy i gdzie te nawyki zaczniemy realizować. Zdajemy się na łut szczęścia i mamy nadzieję, że jakoś sobie o tym przypomnimy albo że we właściwym momencie poczujemy zew motywacji. Implementacja intencji wyklucza niejasne sformułowania w rodzaju: „Chcę więcej ćwiczyć”, „Chcę być bardziej produktywny” albo: „Powinienem zagłosować”, i przekształca je w konkretny plan działania.

Wielu ludzi sądzi, że brakuje im motywacji, a tymczasem tak naprawdę brakuje im konkretów. Nie zawsze jest oczywiste, gdzie i kiedy należy podjąć działanie. Niektórzy ludzie przez całe życie czekają na właściwy czas, by coś udoskonalić.

Po sprecyzowaniu implementacji intencji nie musisz czekać, aż coś cię zainspiruje. „Czy dziś powinienem napisać jeden rozdział, czy nie? Mam medytować rano czy po lunchu?”. Gdy przyjdzie czas działania, nie trzeba już podejmować decyzji. Wystarczy postąpić zgodnie z opracowanym wcześniej planem.

Prosty sposób na zastosowanie tej strategii
w odniesieniu do nawyków
polega na uzupełnieniu następującego zdania:
„Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”.

- Medytacja. Będę medytować przez minutę o 7.00 w kuchni.
- Nauka. Będę się uczyć hiszpańskiego przez 20 minut o 18.00 w sypialni.
- Trening. Będę przez godzinę trenować o 17.00 na osiedlowej siłowni.
- Małżeństwo. Będę robić partnerce/partnerowi herbatę o 8.00 w kuchni.

Jeśli nie jesteś pewien, kiedy rozpocząć nowy nawyk, spróbuj to zrobić od pierwszego dnia tygodnia, miesiąca albo roku. Ludzie są bardziej skłonni do podejmowania działań w takich dniach, bo mają wtedy na ogół większą nadzieję⁶³. Nadzieja zaś stanowi bodziec do działania. Świeży start jest motywujący.

Implementacja intencji daje jeszcze jedną korzyść. Otóż sprecyzowanie tego, czego się chce i jak planuje się to osiągnąć, pomaga w rezygnowaniu ze spraw, które opóźniają postępy, odwracają uwagę i spychają z obranego kursu. Często nie odmawiamy ludziom i wyświadczamy im drobne przysługi, bo nie wiemy, czym ważnym dla nas powinniśmy się zająć. Mając niesprecyzowane marzenia, łatwo przez cały dzień usprawiedliwiać jakieś drobne wyjątki i nigdy nie zająć się tym, czego naprawdę potrzebujesz do osiągnięcia sukcesu.

Daj nawykowi określony czas i miejsce na zaistnienie. Twoim celem jest uczynienie tego czasu i miejsca tak

oczywistymi, że po odpowiednio dużej liczbie powtórzeń nabierzesz ochoty na robienie właściwej rzeczy o odpowiedniej porze, nawet jeśli nie będziesz potrafił powiedzieć dlaczego. Jak zauważył pisarz Jason Zweig⁶⁴: „Oczywiście nigdy nie pójdziesz na trening ot tak sobie, bez namysłu. Ale tak jak pies śliniący się na dźwięk dzwonka, może zaczniesz niecierpliwie przebierać nogami o tej porze dnia, o której normalnie ćwiczysz”.

Istnieje wiele sposobów na wykorzystanie implementacji intencji⁶⁵ w życiu prywatnym i w pracy zawodowej. Mojego ulubionego podejścia nauczyłem się od profesora B.J. Fogga z Uniwersytetu Stanforda. Jest to strategia, którą nazywam piętrzeniem nawyków.

PIĘTRZENIE NAWYKÓW: PROSTY PLAN PRZEGLĄDU PRYZWYCZAJEŃ

Francuski filozof Denis Diderot⁶⁶ niemal całe życie przeżył w biedzie, ale pewnego dnia 1765 roku koleje jego losu potoczyły się zupełnie inaczej.

Córka Diderota miała właśnie wyjść za mąż, jego zaś nie było stać na urządzenie wesela. Pomimo ubóstwa Diderot był bardzo znany jako jeden z pomysłodawców i współautor *Encyklopedii*, jednego z najbardziej kompletnych leksykonów tego typu w owym czasie. Gdy do Katarzyny Wielkiej, cesarzowej Rosji, dotarły słuchy o tarapatach finansowych myśliciela, całym sercem postanowiła go wspomóc. Była miłośniczką książek, a jego encyklopedia bardzo się jej podobała. Zaoferowała

Diderotowi, że kupi jego osobistą bibliotekę za 1000 funtów – to równowartość ponad 150 tysięcy dzisiejszych dolarów amerykańskich^{*}. Nagle na Diderota spadł deszcz pieniędzy. Zdobyte bogactwo pozwoliło mu nie tylko na opłacenie wesela, ale też na zakup szkarłatnej szaty⁶⁷ dla siebie.

Szkarłatny przyodziewek Diderota był piękny. Tak piękny, że encyklopedysta od razu dostrzegł, jak nie na miejscu zdaje się nowa szata wśród innych, skromniejszych rzeczy. Napisał wtedy o „braku harmonii, braku jedności, braku piękna”⁶⁸ między elegancką kreacją a resztą dobytku.

W niedługim czasie filozof poczuł chęć wymiany swoich rzeczy na lepsze. Dywanik zastąpił dywanem z Damaszku. Ozdobił dom drogimi rzeźbami. Kupił lustro do powieszenia nad kominkiem oraz lepszy stół kuchenny. Wyrzucił stare wiklinowe krzesło i w jego miejsce postawił skórzane. Jak kolejne klocki domina, jeden zakup prowadził do następnego.

Postępowanie Diderota nie jest czymś niezwykłym. Tak naprawdę skłonność do kupowania czegoś na fali poprzedniego zakupu jest nazywana efektem Diderota. Teoria tego zjawiska mówi⁶⁹, że wejście w posiadanie czegoś nowego często nakręca spiralę konsumpcjonizmu prowadzącą do kolejnych zakupów.

Mechanizm jest powszechny. Kupujesz sukienkę i musisz dokupić do niej pasujące buty oraz kolczyki. Kupujesz kanapę i nagle przestaje ci się podobać układ całego pokoju dziennego. Kupujesz dziecku jakąś zabawkę,

a w niedługim czasie dokupujesz do niej wszelkiego rodzaju akcesoria. To zakupowa reakcja łańcuchowa.

W tę pułapkę wpada wielu ludzi. O tym, co będziemy robić, często decydujemy na podstawie tego, co przed chwilą skończyliśmy. Pójście do toalety wiąże się z umyciem i wytarciem rąk, co przypomina o konieczności zanieśienia brudnych ręczników do prania, dopisujesz więc do listy zakupów środki czystości, i tak dalej. Żadne zachowanie nie istnieje w oderwaniu od pozostałych. Każde działanie staje się sygnałem wyzwalającym kolejne.

Dlaczego to takie ważne?

Otóż przy uczeniu się nowych nawyków możesz wykorzystać zależności między zachowaniami. Jeden z najlepszych sposobów na opanowanie nowego nawyku polega na wybraniu któregoś z istniejących przyzwyczajeń i powiązaniu z nim nowego zachowania. Właśnie na tym polega wspomniane wcześniej piętrowanie nawyków.

Piętrowanie nawyków to szczególna forma implementacji intencji. Zamiast kojarzyć nowy nawyk z określoną godziną i miejscem, łączysz go z istniejącym nawykiem. Metoda ta, opracowana przez B.J. Fogga⁷⁰ w ramach programu *Tiny Habits* (Drobne nawyki), może posłużyć do stworzenia oczywistej wskazówki dla niemal dowolnego przyzwyczajenia^{**}.

Przepis na piętrowanie nawyków jest następujący:

„Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.

Na przykład:

- Medytacja. Po nalaniu kawy każdego dnia rano będę medytował przez minutę.
- Trening. Po zdjęciu butów, w których chodzę do pracy, od razu przebiorę się w strój do ćwiczeń.
- Wdzięczność. Po zajęciu miejsca przy stole przed obiadem wymienię jedną rzecz z dzisiejszego dnia, za którą jestem wdzięczny.
- Małżeństwo. Po położeniu się spać wieczorem dam buziaka partnerowi/partnerce.
- Bezpieczeństwo. Po założeniu butów do biegania wyślę przyjacielowi albo komuś z rodziny informację o tym, dokąd biegnę i na jak długo.

Podstawą jest powiązanie oczekiwanego zachowania z czymś, co i tak już codziennie robisz. Kiedy opanujesz tę prostą zależność, możesz budować dłuższe łańcuchy zachowań poprzez łączenie ze sobą mniejszych nawyków. Pozwoli ci to wykorzystać naturalną siłę inercji wynikającą z przechodzenia od jednego zachowania do drugiego - to taka korzystniejsza wersja efektu Diderota.

Spiętrzone poranne nawyki mogą się przedstawiać następująco:

1. Po zrobieniu sobie porannej kawy będę medytował przez 60 sekund.

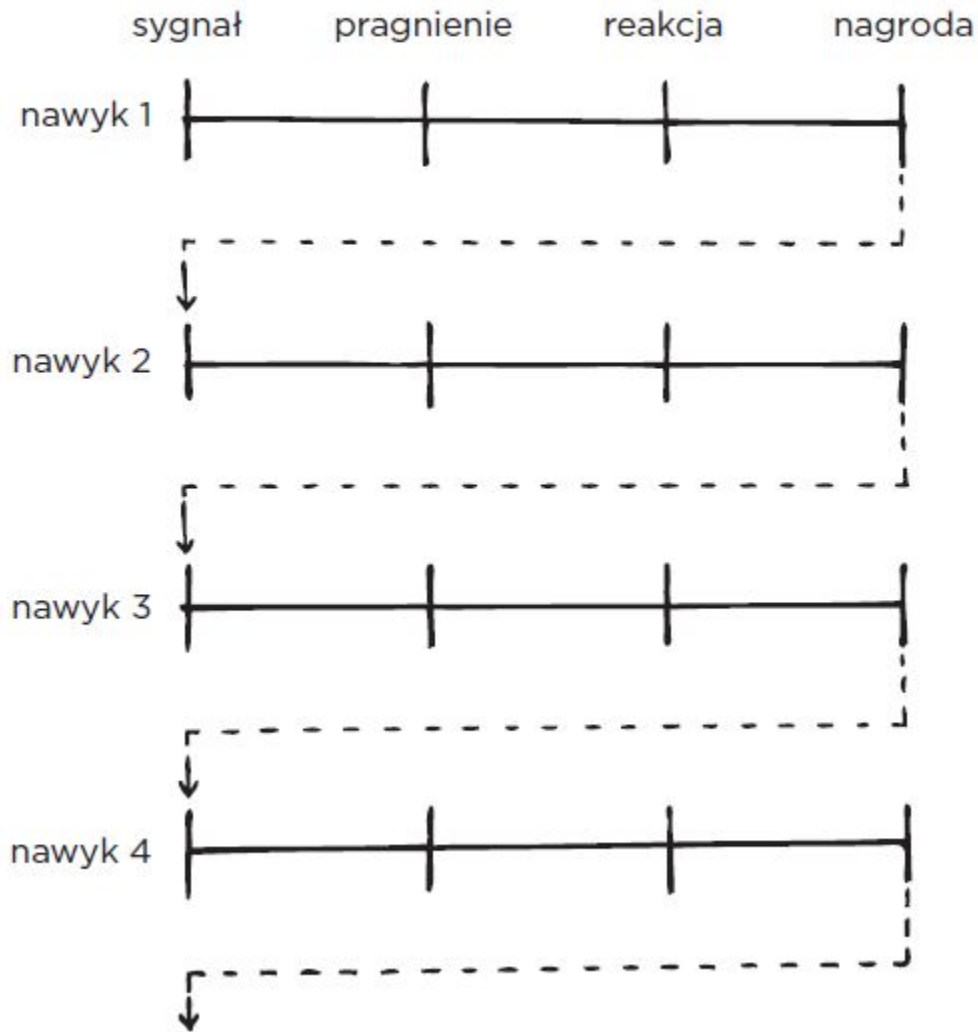
2. Po trwającej 60 sekund medytacji sporządzę listę spraw do załatwienia w bieżącym dniu.
3. Po spisaniu dziennej listy spraw od razu zajmę się pierwszą z nich.

Możesz też rozważyć spiętrzenie wieczornych nawyków:

1. Po zjedzeniu kolacji od razu włożę naczynia do zmywarki.
2. Po uprzątnięciu talerzy wytrę blat kuchenny.
3. Po wytarciu blatu postawię na nim kubek na poranną kawę.

Możesz też wstawiać nowe zachowania między istniejące. Przypuśćmy, że twoje poranne nawyki przedstawiają się następująco: pobudka > sianie łóżka > prysznic. Powiedzmy, że chciałbyś nabrać nawyku przeznaczania każdego wieczoru więcej czasu na lekturę. Wobec tego możesz zwiększyć stos spiętrzonych nawyków i spróbować czegoś takiego: pobudka > sianie łóżka > położenie książki na poduszce > prysznic. Odtąd każdego wieczoru po wejściu do łóżka natkniesz się na czekającą książkę.

PIĘTRZENIE NAWYKÓW



Ilustracja 7. Piętrzenie nawyków zwiększa prawdopodobieństwo przestrzegania któregoś z nich dzięki połączeniu nowego zachowania z już zakorzenionym. Ten proces można powtarzać, aby łączyć wiele nawyków; każdy stanowi wtedy sygnał do rozpoczęcia następnego

Zasadniczo piętrzenie nawyków umożliwia tworzenie zbiorów prostych reguł kierujących przyszłym zachowaniem. To trochę tak, jakbyś zawsze miał plan wyznaczający kolejne działanie. Po oswojeniu się z tym podejściem możesz opracować pewne ogólne ciągi

spiętrzonych nawyków, kierujące twoim postępowaniem w określonych sytuacjach.

- Trening. Na widok schodów wejść właśnie nimi, zamiast skorzystać z windy.
- Umiejętności społeczne. Po przyjeździe na imprezę przedstawić się komuś, kogo nie znam.
- Finanse. Przed zakupem dowolnego produktu za ponad 500 złotych zostawić sobie 24 godziny do namysłu.
- Zdrowe odżywianie się. Przygotowując posiłek, zawsze będę zaczynał od nałożenia warzyw.
- Minimalizm. Po kupieniu nowego przedmiotu, oddam coś, co już mam. (Zamiana jeden za jeden⁷¹).
- Nastrój. Na dźwięk dzwonka telefonu wezmę głęboki wdech i uśmiechnę się przed odebraniem.
- Roztargnienie. Zanim opuszczę jakieś miejsce publiczne, zerknę na stół i krzesło, aby się upewnić, że niczego nie zostawiłem.

Bez względu na sposób wykorzystania tej strategii, sekret udanego piętrzenia nawyków polega na wybraniu właściwego sygnału wprowadzającego maszynę w ruch. W odróżnieniu od implementacji intencji, która jasno precyzuje porę i miejsce danego zachowania, w piętrzeniu nawyków pora i miejsce są określone w sposób niejawni. To, gdzie i kiedy postanowisz wpleść jakiś nawyk w rutynę codzienności, może mieć znaczenie. Jeśli próbujesz zbudować nawyk medytowania rano, ale poranki są

chaotyczne i do twojego pokoju ciągle wpadają dzieci, być może jest to zły czas i nieodpowiednie miejsce. Zastanów się, kiedy będziesz miał większą szansę na sukces. Nie wymagaj od siebie umacniania nawyku w czasie, w którym najprawdopodobniej zajmiesz się innymi sprawami.

Częstotliwość występowania wybranego sygnału powinna ponadto być zgodna z częstotliwością oczekiwanego nawyku. Jeżeli chcesz postępować zgodnie z jakimś nawykiem codziennie, ale powiązałeś go ze zwyczajem, który dotyczy tylko poniedziałków, nie jest to najszcześniejszy wybór.

Jeden ze sposobów na znalezienie właściwego bodźca wyzwalającego spiętrzone nawyki polega na przejrzaniu listy bieżących przyzwyczajzeń. Możesz też na początku użyć opisanej w [poprzednim rozdziale](#) tabeli punktacji nawyków. Ewentualnie sporządzić listę z dwiema kolumnami. W pierwszej kolumnie spisz nawyki, których niezawodnie przestrzegasz na co dzień***.

Na przykład:

- wstaję
- biorę prysznic
- myję zęby
- ubieram się
- robię kawę
- jem śniadanie
- odprowadzam dzieci do szkoły
- zaczynam pracę

- jem obiad
- kończę pracę
- przebieram się w strój domowy
- siadam do kolacji
- gaszę światło
- kładę się spać

Twoja lista może być znacznie dłuższa, ale domyślasz się już, w czym rzecz. W drugiej kolumnie spisz wszystkie rzeczy, które na pewno zdarzają się każdego dnia. Na przykład:

- słońce wschodzi
- dostaję wiadomość tekstową
- kończy się piosenka, której słucham
- słońce zachodzi

Uzbrojony w te dwie listy możesz zacząć szukać najlepszego miejsca, w którym mógłbyś wpleść nowy nawyk w dotychczasowy styl życia.

Piętrzenie nawyków działa najlepiej w przypadku bardzo konkretnych sygnałów, umożliwiających podjęcie natychmiastowego działania. Wielu ludzi wybiera zbyt ogólnikowe sygnały. Też popełniałem takie błędy. Kiedy chciałem wypracować nawyk robienia pompek, postanowiłem powiązać go z jakąś codzienną czynnością: „Podczas przerwy na lunch zrobię dziesięć pompek”. Początkowo brzmiało to rozsądnie, ale wkrótce

przekonałem się, że bodziec wyzwalaający nawyk był zbyt niejasny. Czy mam robić pompki przed zjedzeniem lunchu? A może po jedzeniu? Gdzie mam je robić? Po kilku dniach chaotycznych prób zmieniłem stos nawyków następująco: „Po zamknięciu laptopa, zrobię przed lunchem dziesięć pompek obok biurka”. Wątpliwości zostały rozproszone.

Cele takie jak „więcej czytać” albo „lepiej się odżywiać” są warte zachodu, lecz nie zawierają czytelnych informacji o czasie i sposobie działania. Bądź konkretny i precyzyjny. Po zamknięciu drzwi. Po umyciu zębów. Po zajęciu miejsca przy stole. Ta precyzja jest ważna. Im mocniej powiążesz nowy nawyk z konkretnym sygnałem, tym większa szansa, że zwrócisz na niego uwagę, gdy przyjdzie czas działania.

Pierwsze prawo zmiany zachowania mówi: uczynić to oczywistym. Strategie takie jak implementacja intencji i piętrzenie nawyków są jednymi z najpraktyczniejszych sposobów na tworzenie oczywistych sygnałów dla nawyków i opracowanie jasnego planu obejmującego czas i miejsce działania.

Podsumowanie rozdziału

- Pierwsze prawo zmiany zachowania mówi: uczynić to oczywistym.
- Dwa najczęstsze sygnały to czas i miejsce.
- Tworzenie implementacji intencji jest strategią, którą można wykorzystać do powiązania nowego nawyku z konkretnym czasem i miejscem.

- Przepis na implementację intencji jest następujący: „Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”.
- Piętrzenie nawyków jest sposobem, który można wykorzystać do powiązania nowego nawyku z istniejącym przyzwyczajeniem.
- Przepis na piętrzenie nawyków jest następujący: „Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.

* Katarzyna Wielka nie tylko zapłaciła za bibliotekę, ale też poprosiła Diderota, by zachował książki, dopóki nie będzie ich potrzebowała, oraz zaproponowała mu roczne wynagrodzenie jako jej osobistemu bibliotekarzowi.

** Fogg nazywa tę strategię *Tiny Habits recipe* (przepis na drobne nawyki), ale ja w tej książce będę się posługiwał terminem piętrzenie nawyków.

*** Jeśli potrzebujesz więcej przykładów i wskazówek, pod adresem atomichabits.com/habitstacking możesz pobrać szablon piętrzenia nawyków.

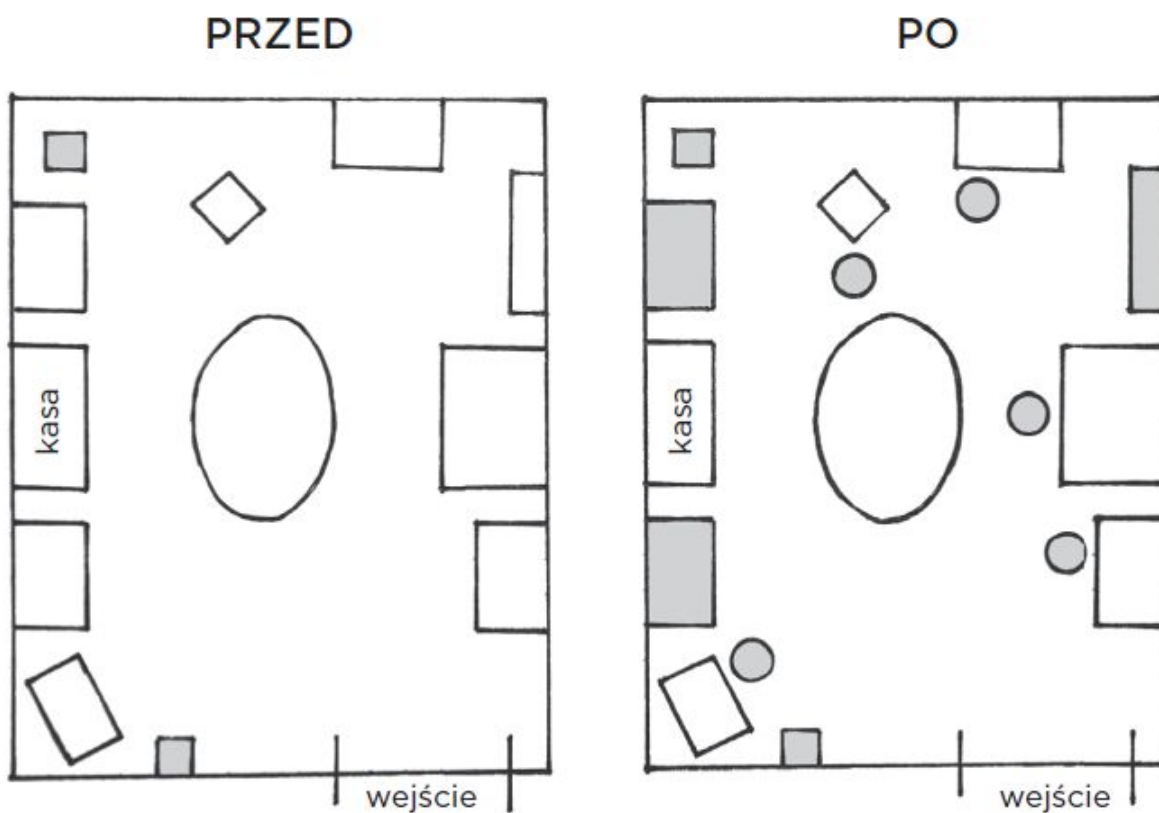


6

Motywacja jest przereklamowana —
często ważniejsze okazuje się
otoczenie

Anne Thorndike, lekarka⁷² pierwszego kontaktu w Massachusetts General Hospital w Bostonie, wpadła na szalony pomysł. Przyszło jej do głowy, że może poprawić zwyczaje żywieniowe tysięcy pracowników kliniki oraz pacjentów, w najmniejszym stopniu nie nadwyreżając ich siły woli albo motywacji. Tak naprawdę w ogóle nie zamierzała nawet z nimi rozmawiać.

Thorndike wraz z zespołem opracowała koncepcję zaplanowanego na pół roku eksperymentu mającego na celu zmianę „architektury wyboru”^{*} w szpitalnej stołówce. Lekarze zaczęli zmieniać sposób rozlokowania napojów w tym pomieszczeniu. Początkowo w stołówkowych lodówkach stojących tuż obok kas znajdowały się tylko słodkie napoje gazowane. Badacze w każdej z nich umieścili także wodę jako jeden z możliwych wyborów. Oprócz tego koło stanowisk z jedzeniem rozstawili kosze z wodą butelkowaną. W głównych lodówkach wciąż znajdowały się napoje gazowane, ale woda była teraz dostępna wszędzie tam, gdzie można było kupić coś do picia.



Ilustracja 8. Tak wyglądała stołówka przed zmianami w otoczeniu (po lewej) i po ich wprowadzeniu (po prawej). Ciemniejsze figury oznaczają miejsca,

w których w każdym przypadku znajdowała się woda w butelkach. Ponieważ woda stała się dostępniejsza, zachowanie ludzi zmieniło się naturalnie i bez dodatkowej motywacji

W ciągu trzech kolejnych miesięcy sprzedaż napojów gazowanych w szpitalu spadła o 11,4%. W tym czasie sprzedaż wody butelkowanej wzrosła o 25,8%. Podobne modyfikacje wprowadzono w odniesieniu do żywności dostępnej w stołówce - ze zbliżonymi rezultatami. A stołującym się tam ludziom nikt nawet słowem nie napomknął o zmianach.

Ludzie często wybierają produkty nie ze względu na ich rodzaj⁷³, lecz za sprawą umiejscowienia. Jeśli po wejściu do kuchni zobaczę na blacie talerz z ciastkami, to wezmę garść i zacznę jeść, nawet jeśli wcześniej nie przyszło mi to do głowy i wcale nie byłem głodny. Jeżeli patera z przekąskami we wspólnej przestrzeni w biurze zawsze jest pełna pączków i bajgli, to trudno raz na jakiś czas się nie skusić. Nawyki zmieniają się w zależności od pomieszczenia oraz sygnałów, które masz przed oczami.

Otoczenie to niewidoczna dłoń kształtująca zachowanie człowieka. Choć każdy z nas jest inny, w określonych okolicznościach pewne zachowania są powtarzalne. W kościele ludzie na ogół mówią szeptem. W ciemnej uliczce stają się ostrożni i niepewni. To sprawia, że najpowszechniejsza forma zmiany nie płynie z wnętrza, lecz z zewnątrz: jesteśmy urabiani przez otoczenie. Każdy nawyk okazuje się uzależniony od kontekstu.

W 1936 roku psycholog Kurt Lewin napisał proste równanie o bardzo doniosłym znaczeniu: zachowanie jest funkcją osoby w jej środowisku:⁷⁴ $Z = f(O, \acute{S})$.

W niedługim czasie równanie Lewina zostało sprawdzone w biznesie. W 1952 roku ekonomista Hawkins Stern opisał zjawisko nazwane przez niego zakupem impulsywnym⁷⁵. Następuje ono w chwili, w której nabywca widzi produkt po raz pierwszy i wyobraża sobie potrzebę jego posiadania. Innymi słowy - klientom zdarza się kupić jakiś produkt nie dlatego, że go potrzebują, ale ponieważ został im on pokazany.

Na przykład produkty znajdujące się na wysokości oczu są na ogół kupowane częściej niż te ustawione blisko podłogi. Z tego względu wyroby drogich marek są umieszczane na półkach, do których łatwo sięgnąć, towary te przynoszą bowiem największy zysk. Tańsze zamienniki są z kolei rozkładane w trudniej dostępnych miejscach. To samo dotyczy „czołówek”, czyli końcówek regałów przylegających do głównych alejek. Czołówki są dla sprzedawców detalicznych kurą znoszącą złote jaja, bo znajdują się w łatwo dostępnych, bardzo uczęszczanych miejscach. Na przykład za 45% sprzedaży coca-coli odpowiadają⁷⁶ stoiska znajdujące się na końcach alejek.

Im łatwiej jest dostępny jakiś produkt albo usługa, tym większe prawdopodobieństwo, że go wypróbujesz. Amerykanie piją piwo marki Bud Light⁷⁷ (bo jest w każdym barze) i chodzą do Starbucksa (gdyż te lokale znajdują się niemal na każdym rogu). Lubimy myśleć, że to my

decydujemy. Jeśli wybieramy wodę zamiast napoju gazowanego, to zakładamy, że chcieliśmy w ten sposób postąpić. Prawda jednak jest taka, iż na wiele spośród podejmowanych codziennie decyzji wpływa nie celowość i świadomy wybór, ale oczywistość tego wyboru.

Każda żywa istota ma swoje sposoby na badanie zmysłami świata i jego rozumienie. Orły mają zdumiewająco doskonały wzrok. Węże potrafią węszyć, „smakując” powietrze niezwykle wrażliwymi językami. Rekiny umieją wykryć drobne ładunki elektryczne i wibracje wody wywołane przez przepływające w pobliżu ryby. Nawet bakterie są wyposażone w chemoreceptory – te małe czujniki biochemiczne umożliwiają im reagowanie na różne bodźce.

U ludzi percepcją dyryguje sensoryczny układ nerwowy. Postrzegamy świat za pomocą wzroku, słuchu, zapachu, dotyku i smaku. Ale mamy też inne metody wykrywania bodźców. Niektóre są przez nas uświadamiane, wiele jednak ma źródło w podświadomości. Na przykład potrafimy „zauważyć” spadek temperatury otoczenia przed burzą, nasilenie bólu w trzewiach, gdy cierpimy na dolegliwości żołądkowe albo utratę równowagi podczas spaceru po kamienistym podłożu. Receptory w ciele wykrywają wiele wewnętrznych bodźców, takich jak stężenie soli we krwi albo konieczność uzupełnienia płynów w razie pragnienia.

Najpotężniejszą ze wszystkich zdolności sensorycznych człowieka jest jednak zmysł wzroku. Organizm ludzki

zawiera w przybliżeniu 11 milionów receptorów⁷⁸. Jakieś 10 milionów z nich jest odpowiedzialnych za wzrok. Niektórzy eksperci szacują, że za obsługę zmysłu wzroku odpowiada połowa mocy obliczeniowej mózgu⁷⁹. Biorąc pod uwagę to, że jesteśmy uzależnieni od wzroku bardziej niż od jakiegokolwiek innego zmysłu, nie powinno dziwić, że sygnały wizualne najsilniej wpływają na zachowanie. Z tego względu nawet niewielka zmiana w tym, co widzisz, może prowadzić do daleko idących zmian w tym, co robisz. Możesz sobie więc wyobrazić, jak ważne jest mieszkanie i pracowanie w otoczeniu wypełnionym produktywnymi sygnałami i pozbawionym tych niepotrzebnych.

Na szczęście mam pod tym względem dobre wieści. Nie trzeba być ofiarą własnego otoczenia. Można być jego architektem.

JAK ZAPROJEKTOWAĆ OTOCZENIE SPRZYJAJĄCE SUKCESOM

Podczas kryzysu energetycznego i embarga na ropę naftową w latach 70. ubiegłego stulecia^{**}, holenderscy naukowcy zaczęli uważnie przyglądać się zapotrzebowaniu kraju na energię. Odkryli, że na jednym z przedmieść Amsterdamu niektórzy właściciele domów zużywali o 30% mniej prądu niż sąsiedzi - pomimo podobnego metrażu i tych samych cen energii elektrycznej.

Okazało się, że domy na tym osiedlu istotnie były niemal identyczne, różniły się jednak pod pewnym względem: położenia miernika elektrycznego. W niektórych

domach licznik znajdował się w piwnicy. W innych był ulokowany na piętrze, w głównym holu. Łatwo się domyślić, że w domach, w których licznik znajdował się w holu, zużywało się mniej prądu. Gdy zużycie energii było oczywiste i łatwe do sprawdzenia⁸⁰, ludzie zmieniali swoje zachowanie.

Każdy nawyk jest inicjowany przez sygnał, my zaś łatwiej dostrzegamy te bodźce, które się wyróżniają. Niestety nasze miejsca pracy i mieszkania często sprzyjają niepodejmowaniu określonych działań ze względu na brak łatwo dostrzegalnych sygnałów, które takie zachowania wyzwalają. Łatwo nie ćwiczyć gry na gitarze, gdy instrument jest zamknięty w szafie. Łatwo nie czytać książek, jeśli biblioteczka została postawiona w kącie pokoju gościnnego. Łatwo nie brać witamin schowanych w zakamarkach szafek. Jeśli sygnały nakierowujące na nawyk są subtelne lub ukryte, ignorowanie ich jest proste.

Dla odmiany tworzenie oczywistych wizualnych sygnałów może przyciągnąć uwagę do oczekiwanego nawyku. Na początku lat 90. ubiegłego stulecia ekipa sprzątająca portu lotniczego Schiphol w Amsterdamie zaczęła przyklejać niewielkie imitacje much pośrodku każdego pisuaru. Okazało się, że mężczyźni podchodzący do pisuarów celowali w coś, co wyglądało jak owad. Naklejki poprawiły męską celność i znacząco ograniczyły rozchlapywanie wokół pisuarów. Na podstawie dalszych analiz określono, że owadzie atrapy zmniejszyły roczny koszt utrzymania czystości w toaletach⁸¹ o 8%.

O potędze oczywistych sygnałów przekonałem się na własnej skórze. Dawniej na przykład miałem zwyczaj wkładania kupionych jabłek do szuflady w dolnej części lodówki i zapominania o nich. Gdy wreszcie sobie o nich przypomniałem, jabłka już się zepsuły. Nie miałem owoców na widoku, więc ich nie jadłem.

Wtedy postąpiłem zgodnie z własnymi sygnałami i przeprojektowałem otoczenie. Kupiłem dużą misę na owoce i postawiłem ją na środku blatu kuchennego. Kolejne kupione jabłka położyłem właśnie tam – na wierzchu, gdzie mogłem je bez trudu zobaczyć. Jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki zacząłem jeść kilka jabłek dziennie tylko dlatego, że zamiast chować, trzymałem je w łatwo dostępnym miejscu.

Oto kilka sposobów na przeprojektowanie otoczenia i nadanie bardziej oczywistego charakteru sygnałom wyzwalającym oczekiwane nawyki.

- Jeśli chcesz pamiętać o braniu co wieczór leków, postaw buteleczkę ze specyfikiem na umywalce w łazience.
- Jeśli chcesz częściej ćwiczyć grę na gitarze, ułokuj stojak z gitarą na środku pokoju dziennego.
- Jeśli chcesz pamiętać o wysyłaniu życzeń pocztą tradycyjną, trzymaj papeterię na biurku.
- Jeśli chcesz pić więcej wody, co rano napełniaj wodą kilka butelek i rozmieść je w tych miejscach w domu, w których przebywasz najczęściej.

Jeżeli chcesz, aby nawyk stał się ważną częścią twojego życia, wyeksponuj związany z nim sygnał. Najbardziej natrętne zachowania zwykle są wyzwalane przez kilka sygnałów. Pomyśl, na ile różnych sposobów palacz może poczuć chętkę na sięgnięcie po papierosa: jazda samochodem, widok palącego przyjaciela, stres w pracy, i tak dalej.

Tę samą strategię można zastosować w przypadku dobrych nawyków. Rozlokowując bodźce w otoczeniu, zwiększasz szansę na przypominanie sobie o nawyku przez cały dzień. Zadbaj o to, by najlepszy wybór był tym najoczywistszym. Podjęcie lepszej decyzji jest łatwe i naturalne, jeśli jesteś otoczony bodźcami wyzwalającym dobre nawyki.

Struktura otoczenia okazuje się tak istotna nie tylko dlatego, że wpływa na nasze relacje ze środowiskiem, ale też przez to, iż rzadko o nią dbamy. Większość ludzi żyje w świecie, który ktoś dla nich wykreował. Możesz jednak zmodyfikować miejsca, w których mieszkasz i pracujesz, aby otoczyć się korzystnymi sygnałami i zmniejszyć wpływ tych niekorzystnych. Struktura otoczenia pozwala też odzyskać kontrolę nad życiem i stać się jego architektem. Bądź projektantem swojego świata, a nie tylko konsumentem.

SYGNAŁEM JEST KONTEKST

Sygnaly wyzwalajace nawyk poczatkowo bywaja bardzo konkretne, ale z czasem przyzwyczajania zaczynaja sie kojarzyc nie z jednym bodzcem, lecz z calym kontekstem danego zachowania.

Wiele osob na przyklad w towarzystwie pije wiecej alkoholu niz w samotnosci. Bodzcem rzadko bywa jeden sygnal, a raczej cala sytuacja: patrzecie, jak przyjaciele zamawiaja drinki, muzyka przy barze, stojace na kontuarze piwa.

Mentalnie kojarzymy nawyki z miejscami, w ktorych wystepuja: dom, biuro, silownia. Kazde miejsce wytwarza wiez z konkretnymi nawykami i rutynowo wykonywanymi czynnosciami. Wyrabiamy w sobie okreslony stosunek do przedmiotow znajdujacych sie na biurku, blacie kuchennym czy w sypialni.

Nasze zachowanie jest narzucone nie przez obiekty znajdujace sie w otoczeniu, ale przez nastawienie do nich. Stanowi to zarazem przydatny sposob myslenia o wplywie srodowiska na zachowanie. Nie traktuj otoczenia jako przestrzeni wypelnionej obiektami. Zaczynaj przyjmowac otoczenie jako przestrzen wypelniona relacjami. Mysl w kategoriach interakcji, jakie nawiazujesz ze srodowiskiem. Dla jednej osoby kanapa moze byc miejscem cowieczornej, godzinnej lektury. Ktos inny kojarzy kanape z ogladaniem telewizji i jedzeniem porcji lodow po pracy. Rozni ludzie moga miec rozne wspomnienia - a tym samym inne nawyki - skojarzone z tym samym miejscem.

Dobre wieści? Możesz wyćwiczyć się tak, by powiązać konkretny nawyk z określonym kontekstem.

W pewnym eksperymencie naukowym badacze polecieli osobom cierpiącym na bezsenność, by kładły się spać tylko wtedy, gdy są zmęczone. Jeśli ktoś nie mógł zasnąć, miał posiedzieć w innym pomieszczeniu, aż stał się senny. Z czasem badani zaczęli kojarzyć kontekst w postaci łóżka ze spaniem i po położeniu się łatwiej było im zasnąć. Ich mózgi przyswoiły, że sen (nie przeglądanie informacji na smartfonie, nie oglądanie telewizji i nie gapienie się na zegarek) jest jedyną czynnością wykonywaną w pomieszczeniu⁸², w którym znajdowało się łóżko.

Potęga kontekstu ujawnia też ważną strategię postępowania: nawyki łatwiej zmieniać w nowym środowisku⁸³. Taka zmiana pomaga uniknąć subtelnych bodźców i sygnałów, które skłaniają do bieżących przyzwyczajzeń. Udaj się do nowego miejsca - innej kawiarni, na ławkę w parku, do pokoju, w którym stosunkowo rzadko przebywasz - i tam twórz nowy nawyk.

Łatwiej jest skojarzyć nowy nawyk z nowym kontekstem, niż stworzyć nowe przyzwyczajenie w otoczeniu rywalizujących ze sobą wskazówek. Może być ci trudno wcześniej kłaść się spać, jeśli każdego wieczoru oglądasz telewizję w sypialni. Możesz mieć trudności z nauką w pokoju dziennym bez rozpraszania się, jeśli właśnie tam zawsze grasz w gry wideo. Ale gdy wyjdiesz poza granice „normalnego” otoczenia⁸⁴, pozostawisz za sobą pewne tendencje dotyczące zachowań. Nie będziesz

walczył ze starymi środowiskowymi sygnałami⁸⁵, co pozwoli ci bez przeszkód przyswoić nowe nawyki.

Chcesz myśleć kreatywniej? Przenieś się do większego pomieszczenia, na patio na dachu albo do zaprojektowanego z rozmachem budynku. Zrób sobie przerwę od przestrzeni, w której codziennie pracujesz, ona także jest bowiem powiązana z bieżącymi schematami myślenia.

Chcesz się zdrowiej odżywiać? Prawdopodobnie robisz zakupy automatycznie, w supermarkecie, do którego zwykle chodzisz. Idź do innego sklepu. Być może łatwiej będzie ci unikać niezdrowych produktów, bo twój mózg nie będzie z góry wiedział, gdzie się one w tym sklepie znajdują.

Jeśli nie możesz całkowicie zmienić otoczenia, skoryguj albo przemodeluj dotychczasowe. Stwórz osobne miejsca do pracy, nauki, treningu, rozrywki i gotowania. Ja kieruję się hasłem: „Jedna przestrzeń, jedno zadanie”.

Na początku mojej kariery przedsiębiorcy często pracowałem na kanapie albo przy kuchennym stole. Wieczorami bardzo trudno było mi przerwać robotę. Nie widziałem jasnej granicy oddzielającej koniec czasu pracy od początku czasu dla siebie. Czy stół kuchenny był moim biurem, czy miejscem, gdzie jadałem posiłki? Czy kanapa była miejscem relaksu, czy wysyłania e-maili? Wszystko działo się w jednej przestrzeni.

Kilka lat później wreszcie zgromadziłem fundusze na przeprowadzkę do lokum, w którym mogłem

wygoszpodarować na biuro osobne pomieszczenie. Nagle praca stała się czymś, co działo się „tam”, a życie osobiste było czymś, co działo się „gdzieś indziej”. Łatwiej było mi wyłączyć zawodowy tryb myślenia, kiedy pojawiła się wyraźna granica między pracą a życiem prywatnym. Każde pomieszczenie pełniło jedną, podstawową funkcję. Kuchnia służyła do gotowania, a biuro do pracy.

Jeśli to tylko możliwe, unikaj mieszania kontekstów jednego nawyku z innym. Mieszanie kontekstów oznacza miksowanie nawyków – a wtedy te, którym łatwiej ulec, zwykle wygrywają. Między innymi z tej przyczyny uniwersalny charakter nowoczesnej technologii stanowi jednocześnie zaletę i wadę. Smartfon może służyć do wielu różnych zadań, co czyni go wszechstronnym urządzeniem. Ale jeśli za pomocą telefonu możesz zrobić niemal wszystko, nie da się go skojarzyć z jednym, konkretnym zadaniem. Chcesz być produktywny, ale włączenie telefonu kojarzy ci się jednocześnie z przeglądaniem mediów społecznościowych, odbieraniem e-maili i graniem w gry. Istny galimatias sygnałów.

Być może myślisz sobie teraz: „Nic nie rozumiesz. Jestem nowojorczykiem. Mam mieszkanie wielkości smartfona. Każde z pomieszczeń musi pełnić różne funkcje”. Zgoda. Jeśli dysponujesz ograniczoną przestrzenią, podziel pomieszczenie na strefy aktywności: fotel do czytania, biurko do pisania, stół do jedzenia. Tak samo możesz zrobić z przestrzeniami cyfrowymi. Znam pewnego pisarza, który używa komputera tylko do pisania,

tabletu wyłącznie do czytania, a smartfona jedynie do przeglądania mediów społecznościowych i komunikacji tekstowej. Każdy nawyk powinien mieć swój dom.

Jeżeli będziesz przestrzegał tych zasad, to każdy kontekst zostanie powiązany z konkretnym nawykiem i trybem myślenia. Przyzwyczajenia rozwijają się w przewidywalnych okolicznościach, takich jak opisane wyżej. Siadając przy biurku do pracy, automatycznie się koncentrujesz. Łatwiej zrelaksować się w przestrzeni, która do tego służy. Sen przychodzi szybko, jeśli jest to jedyna rzecz, która dzieje się w sypialni. Jeżeli zależy ci na niezmienności i przewidywalności zachowań, to potrzebujesz niezmiennego i przewidywalnego środowiska.

Stabilne otoczenie, w którym wszystko ma swoje miejsce i cel, to otoczenie sprzyjające łatwemu kształtowaniu nawyków.

Podsumowanie rozdziału

- Niewielkie zmiany w kontekście mogą z czasem prowadzić do dużych zmian w zachowaniu.
- Każdy nawyk jest inicjowany przez jakiś sygnał. Wyróżniające się sygnały są łatwiej dostrzegalne.
- Zadbaj o dobre wyeksponowanie w otoczeniu sygnałów wyzwalających korzystne przyzwyczajenia.
- Stopniowo nawyki zaczynają się kojarzyć nie z jednym bodźcem, ale z całym kontekstem okalającym dane zachowanie. Kontekst staje się sygnałem.

- W nowym otoczeniu łatwiej jest wykształcić nowe nawyki, bo nie walczysz w nim ze starymi sygnałami.

* Koncepcja kształtowania zachowań poprzez takie zaprojektowanie okoliczności, które będzie skłaniało do dokonania określonego wyboru (przyp. tłum.).

** Chodzi o tzw. kryzys naftowy (zwany też energetycznym, paliwowym lub szokiem naftowym), który się rozpoczął w 1973 r., a objął wszystkie kraje wysoko uprzemysłowione. Nałożone przez państwa OAPEC wobec USA embargo (po wybuchu wojny izraelsko-arabskiej) spowodowało gwałtowny wzrost cen ropy naftowej (przyp. red.).

Tajemnica samokontroli

W 1971 roku, po niemal 16 latach wojny w Wietnamie, kongresmeni Robert Steele z Connecticut i Morgan Murphy z Illinois dokonali odkrycia, które zadziwiło Amerykanów. Podczas inspekcji wojsk dowiedzieli się, że ponad 15% stacjonujących w Wietnamie amerykańskich żołnierzy było uzależnionych od heroiny. Dalsze badania ujawniły, że 35% wszystkich odbywających służbę⁸⁶ w Wietnamie próbowało heroiny, a odsetek uzależnionych w istocie sięgał 20% – problem był poważniejszy, niż początkowo sądzono.

Odkrycie skłoniło Waszyngton do podjęcia gwałtownych działań, w tym do utworzenia Biura Specjalnego ds.

Zapobiegania Narkomanii⁸⁷ pod pieczęcią prezydenta Nixona. Agencja ta miała prowadzić działania prewencyjne i odwykowe oraz troszczyć się o uzależnionych wojskowych po powrocie do domu.

Jedną ze specjalistek odpowiedzialnych za działanie agencji była Lee Robins. W badaniu, które wywróciło do góry nogami ówczesne przekonania na temat uzależnień, Robins odkryła, że po powrocie w domowe pielesze zaledwie 5% spośród żołnierzy heroinistów wracało do nałogu w ciągu pierwszego roku, a na przestrzeni trzech lat po narkotyk ponownie sięgało tylko 12% uzależnionych. Innymi słowy - w przybliżeniu dziewięciu na dziesięciu żołnierzy odurzających się w Wietnamie heroiną⁸⁸ wyzbywało się nałogu niemal z dnia na dzień.

To spostrzeżenie przeczyło dominującemu wówczas pogładowi, zgodnie z którym heroinizm był trwałą i nieuleczalną chorobą. Badania Robins dowodziły, że po radykalnej zmianie środowiska nałogi mogą samoistnie zniknąć. W Wietnamie żołnierze całymi dniami byli otoczeni sygnałami wyzwalającymi chęć sięgnięcia po heroinę: narkotyk był łatwo dostępny, wojna wywoływała nieustający stres, nawiązywali przyjaźnie z innymi narkotyzującymi się żołnierzami i znajdowali się tysiące kilometrów od domu. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych wojskowi trafiali jednak do środowiska pozbawionego tych bodźców. Zmienił się kontekst, zmienił się więc i nawyk.

Porównajmy tę sytuację do okoliczności, w jakich funkcjonuje typowy narkoman. Ktoś, kto bierze narkotyki

w domu albo odurza się z przyjaciółmi, trafia na odwyk do kliniki - miejsca pozbawionego wszelkich bodźców środowiskowych sprzyjających nałogowi - ale potem wraca na stare śmieci, wraz ze wszystkimi dotychczasowymi sygnałami, które przyczyniły się do sięgnięcia po używki. Nic dziwnego, że statystyki narkomanii kreślą zupełnie inny obraz niż ten wyłaniający się z badań dotyczących Wietnamu. W przybliżeniu 90% heroinistów wraca do nałogu wkrótce po zakończeniu odwyku⁸⁹.

Wietnamskie badania stały w sprzeczności z wieloma kulturowymi przekonaniem dotyczącymi złych nawyków, bo podawały w wątpliwość tradycyjne traktowanie niezdrowego nałogu jako pewnej słabości kręgosłupa moralnego. Jeśli masz nadwagę, jesteś palaczem albo innego rodzaju nałogowcem, to przez cały czas słyszysz, że nie umiesz się pohamować albo nawet jesteś złym człowiekiem. Koncepcja panaceum w postaci dyscypliny jest głęboko osadzona w naszej kulturze.

Niedawne badania pokazują jednak coś innego. Naukowcy przyglądający się ludziom, którzy wydają się doskonale nad sobą panować, dochodzą do wniosku, że osoby te nie różnią się istotnie od tych, które sobie nie radzą. Chodzi raczej o to, że ci pozornie zdyscyplinowani lepiej potrafią osadzić życie w pewnych ramach⁹⁰ w sposób, który nie wymaga żelaznej siły woli i samokontroli. Innymi słowy - mniej czasu spędzają w otoczeniu, które wystawia ich na różne pokusy.

Ludzie cechujący się najlepszą samokontrolą zwykle najmniej jej potrzebują. Łatwiej jest ćwiczyć powściągliwość, jeśli nie trzeba się do niej uciekać.⁹¹ Owszem, wytrwałość, upór i siła woli są filarami sukcesu, ale w celu rozwinięcia tych cech nie wystarczy marzyć o byciu bardziej zdyscyplinowanym, lecz trzeba też stworzyć bardziej zdyscyplinowane otoczenie.

Ta sprzeczna z intuicją koncepcja nabiera większego sensu po zapoznaniu się z mechanizmami tworzenia nawyków w mózgu. Zakodowany w umyśle nawyk jest gotowy do wykorzystania⁹², ilekroć pojawi się adekwatna sytuacja. Kiedy Patty Olwell, psychoterapeutka z Austin w Teksasie, zaczęła palić, często sięgała po papierosa podczas jazdy konnej z przyjaciółką. Ostatecznie rzuciła palenie i unikała go przez lata. Przestała też jeździć konno. Wiele lat później znów wskoczyła na siodło i po raz pierwszy od niepamiętnych czasów nabrała ochoty na papierosa. Sygnały wciąż były uwewnętrznione⁹³, tylko po prostu od długiego czasu nie miała z nimi styczności.

Po zakodowaniu nawyku chęć do postępowania zgodnie z nim przychodzi zawsze, gdy tylko w otoczeniu pojawiają się skojarzone z nim okoliczności. Z tego między innymi powodu techniki modyfikowania zachowań mogą przynieść skutek odwrotny do zamierzonego. Zawstydzanie otyłych ludzi prezentacjami o odchudzaniu⁹⁴ może być stresujące, w wyniku czego wiele osób wraca do ulubionej metody radzenia sobie ze stresem: przejadania się. Pokazywanie palaczom tytoniu zdjęć czarnych płuc⁹⁵ budzi niepokój, co

niejednego miłośnika palenia skłania do sięgnięcia po papierosa. Nieostrożność w doborze sygnałów może wywoływać to samo zachowanie, które chciałoby się powstrzymać.

Złe nawyki mają autokatalityczny charakter: napędzają same siebie. Wywołują uczucia, które w założeniu mają zagłuszać. Czujesz się źle, sięgasz więc po śmieciowe jedzenie. Odżywasz się śmieciowym jedzeniem, więc czujesz się źle. Oglądanie telewizji rozleniwia cię, przeznaczasz zatem na oglądanie telewizji jeszcze więcej czasu, bo nie masz siły na nic innego. Niepokoisz się swoim stanem zdrowia, palisz więc, aby złagodzić ów niepokój, co jeszcze bardziej pogarsza twój stan zdrowia i przyczynia się do pogłębienia lęków. To równia pochyła – samonapędzająca się machina złych nawyków.

Badacze nazywają to zjawisko „pragnieniem wywołanym przez sygnał” (ang. *cue-induced wanting*) – jakiś zewnętrzny bodziec wyzwala kompulsywną chęć powtarzania złego nawyku. Gdy coś dostrzegasz, zaczynasz tego chcieć. Ten proces zachodzi bezustannie, z czego często nie zdajemy sobie sprawy. Naukowcy odkryli, że pokazywanie narkomanom zdjęć kokainy przez zaledwie 33 milisekundy⁹⁶ stymuluje ośrodki nagrody w mózgu i wyzwala pragnienie. Ten czas jest zbyt krótki, by mózg mógł coś zarejestrować w sposób świadomy (nałogowcy nawet nie potrafili powiedzieć, co widzieli), ale chęć sięgnięcia po narkotyk była zupełnie realna.

A teraz morał: nawyk można przełamać, lecz nie sposób o nim zapomnieć. Gdy mentalne koleiny nawyku zdążą się już ugruntować w mózgu, całkowite ich wyrugowanie jest właściwie niemożliwe – nawet jeśli przez pewien czas będą nieużywane. To zaś oznacza, że samo opieranie się pokusie jest niewystarczające. Trudno jest utrzymać buddyjski spokój w życiu wypełnionym różnymi bodźcami. Wymaga to zbyt wiele wysiłku. W krótkiej perspektywie pokusę da się pokonać. W dłuższej jednak stajemy się produktem środowiska, w którym żyjemy. Nie owijając w bawełnę: nie znam nikogo, kto konsekwentnie przestrzegałby dobrych nawyków w niekorzystnym otoczeniu.

Pewniejszym podejściem jest pohamowanie złych przyzwyczajeń u źródła. Jeden z najbardziej praktycznych sposobów na wyzbycie się złego nawyku polega na ograniczeniu kontaktu z sygnałami, które go wywołują.

- Jeśli masz wrażenie, że nie potrafisz skupić się na pracy, zostaw telefon na kilka godzin w innym pokoju.
- Jeżeli masz niską samoocenę, przestań śledzić w mediach społecznościowych profile wzbudzające twoją zazdrość i zawiść.
- Jeśli marnujesz zbyt wiele czasu na oglądanie telewizji, usuń telewizor z sypialni.
- Jeżeli wydajesz za dużo pieniędzy na gadzety elektroniczne, przestań czytać recenzje najnowszych urządzeń.

- Jeśli za często grasz w gry wideo, po każdej sesji grania odłączaj konsolę i chowaj ją do szafki.

Ta metoda jest odwrotnością pierwszego prawa zmiany zachowania. Zamiast „uczyn to oczywistym” - „uczyn to niewidocznym”. Często zaskakuje mnie skuteczność prostych zmian tego rodzaju. Niejednokrotnie wystarczy wyeliminować jeden sygnał, by osłabić siłę nawyku.

Samokontrola jest strategią na krótki, a nie na długi czas. Raz czy dwa możesz się oprzeć pokusie, ale mało prawdopodobne, że wykrzeszysz z siebie siłę woli pozwalającą na pokonanie jej za każdym razem. Zamiast zbierać się w sobie, ilekroć będziesz chciał postąpić właściwie, lepiej przeznacz tę energię na zoptymalizowanie otoczenia. Spraw, by sygnały wywołujące korzystne nawyki były oczywiste, a sygnały prowadzące do złych przyzwyczajeń ukryj - na tym polega tajemnica samokontroli.

Podsumowanie rozdziału

- Odwrotność pierwszego prawa zmiany zachowania brzmi: uczyn to niewidocznym.
- Po wykształceniu nawyku wyrugowanie go jest mało prawdopodobne.
- Ludzie o silnej woli zwykle mniej czasu spędzają w otoczeniu kuszących sygnałów. Łatwiej jest uniknąć pokusy, niż się jej oprzeć.

- Jeden z najpraktyczniejszych sposobów na wyzbycie się złego nawyku polega na ograniczeniu kontaktu z sygnałami, które go wywołują.
- Samokontrola jest strategią krótko-, a nie długoterminową.

JAK WYPRACOWAĆ DOBRY NAWYK

Pierwsze prawo	Uczyń to oczywistym
1.1	Wypełnij tabelę punktacji nawyków. Spisz bieżące nawyki, aby sobie je uświadomić.
1.2	Zastosuj metodę implementacji intencji: „Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”
1.3	Wykorzystaj piętrenie nawyków: Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.
1.4	Dostosuj otoczenie. Zadbaj o wyeksponowanie sygnałów wyzwających dobre nawyki.
Drugie prawo	Uczyń to atrakcyjnym
Trzecie prawo	Uczyń to łatwym
Czwarte prawo	Uczyń to satysfakcjonującym

JAK WYZBYĆ SIĘ ZŁEGO NAWYKU

Odwrotność pierwszego prawa	Uczyń to niewidocznym
1.5	Ogranicz kontakt z sygnałami wyzwającymi złe nawyki. Usuń je ze swojego otoczenia.
Odwrotność drugiego prawa	Uczyń to nieatrakcyjnym

Odwrotność trzeciego prawa	Uczyń to trudnym
Odwrotność czwartego prawa	Uczyń to zniechęcającym

*Powyższą ściągę możesz pobrać w anglojęzycznej wersji do
wydruku
ze strony internetowej pod adresem
atomichabits.com/cheatsheet.*

PRAWO DRUGIE

Uczyń to atrakcyjnym





8

Jak stworzyć kuszący nawyk

W latach 40. ubiegłego stulecia pewien holenderski naukowiec, Nikolaas „Niko” Tinbergen, przeprowadził serię eksperymentów⁹⁷, które odmieniły nasze spojrzenie na to, co nas motywuje. Tinbergen - jego prace przyniosły mu potem Nagrodę Nobla - obserwował mewy srebrzyste, biało-popielate ptaki często widywane u wybrzeży Ameryki Północnej.

Dorośle mewy srebrzyste mają na dziobie czerwoną kropkę i Tinbergen zauważył, że dopiero co wyklute pisklęta dziobią tę kropkę, ilekroć są głodne. Na początku jednego z eksperymentów badacz stworzył kilka

sztucznych, tekturowych dziobów - były to proste imitacje bez tułowi. Pod nieobecność ptasich rodziców naukowiec podchodził do gniazda i podsuwał pisklętom atrapy. Ponieważ widać było, że dzioby są fałszywe, badacz myślał, iż małe ptaszki w ogóle nie będą nimi zainteresowane.

Tymczasem okazało się, że widząc czerwoną kropkę na tekturowym dziobie, malutkie mewy dziobały ją tak samo jak matkę. Wyraźnie preferowały te czerwone kropki - jakby były zaprogramowane genetycznie. Wkrótce Tinbergen odkrył, że im namalowana kropka była większa, tym szybciej pisklęta ją dziobały. W toku dalszych badań stworzył dziób z trzema dużymi czerwonymi kropkami. Gdy umieścił go obok gniazda, pisklaki wręcz oszalały z zachwytu. Dziobały czerwone plamki, jakby był to najwspanialszy dziób, jaki kiedykolwiek widziały.

Tinbergen wraz z zespołem odkrył podobne zachowania u innych zwierząt. Na przykład gęś gęgawa jest ptakiem gniazdującym na ziemi. Od czasu do czasu, gdy matka krząta się w gnieździe, jedno z jajek wytacza się na trawę nieopodal. Ilekroć tak się dzieje, gęś podchodzi do jaja i dziobem turla je z powrotem do gniazda.

Naukowiec zauważył, że gęś będzie turlać do gniazda dowolny owalny lub okrągły obiekt⁹⁸, taki jak kula bilardowa albo żarówka. Im większy obiekt, tym silniejsza reakcja. Jedna z gęsi z ogromnym wysiłkiem wtoczyła nawet do gniazda piłkę do siatkówki i na niej usiadła. Tak jak mewki odruchowo dziobiące czerwone kropki, gęś gęgawa instynktownie przestrzegała następującej zasady:

„Jeśli w pobliżu zobaczę jakiś okrągły przedmiot, muszę wtoczyć go z powrotem do gniazda. Im większy przedmiot, tym bardziej powinnam się starać go odzyskać”.

Wygląda to tak, jakby w mózgi różnych zwierząt były wpisane określone reguły postępowania, a gdy zwierzę znajdzie się w sytuacji, która przesadnie pasuje do danej reguły, mózg rozjarza się jak świąteczna choinka. Naukowcy nazywają takie „przesadzone” sygnały nadnaturalnymi bodźcami (ang. *supernormal stimuli*). Nadnaturalny bodziec jest wzmocnioną wersją rzeczywistości (jak dziób z trzema czerwonymi kropkami albo jajo wielkości piłki do siatkówki) i wyzwała silniejszą reakcję niż zwykle.

Ludzie także są podatni na wyolbrzymione wersje rzeczywistości. Na przykład śmieciowe jedzenie wprawia ośrodek nagrody w istne szaleństwo. Za sprawą ewolucyjnych przystosowań na przestrzeni setek tysięcy lat polowań i zbierania pożywienia w dziczy, ludzki mózg ogromnie ceni sobie sól, cukier i tłuszcz. Takie produkty żywnościowe często są bardzo kaloryczne i były rzadkością w czasach, gdy nasi zamierchli przodkowie przemierzali sawanny. Jeśli nie wiesz, kiedy możesz się spodziewać następnego posiłku, jedzenie do oporu jest doskonałą strategią przetrwania.

Dziś jednak żyjemy w świecie, w którym kalorii nie brakuje. Jedzenia jest pod dostatkiem, ale mózg łaknie go tak, jakby w dalszym ciągu było towarem deficytowym. Spożywanie dużych ilości soli, cukrów i tłuszczów nie jest

zdrowe, lecz łaknienie pozostało, bo ośrodki nagrody w mózgu nie zmieniły się od jakichś 50 tysięcy lat. Korzysta na tym współczesny przemysł spożywczy, który żeruje na⁹⁹ naszych paleolitycznych instynktach.

Głównym celem badań nad żywnością jest opracowywanie produktów coraz bardziej atrakcyjnych dla konsumentów. Niemal każdy wyrób spożywczy w torebce¹⁰⁰, pudełku czy słoiku został w jakiś sposób ulepszony, choćby tylko przez dodanie sztucznych aromatów. Firmy przeznaczają miliony dolarów na odkrycie najbardziej satysfakcjonującego poziomu chrupkości chipsów ziemniaczanych albo perfekcyjnej ilości bąbelków w napoju gazowanym. W przedsiębiorstwach istnieją całe działy zajmujące się optymalizacją wrażeń, jakie wywołuje w ustach dany produkt – chodzi o cechy wpływające na całokształt doznań sensorycznych. Na przykład frytki dostarczają bardzo skutecznej kombinacji wrażeń¹⁰¹ – złocistobrązowe i chrupiące na zewnątrz mają zarazem jasny, miękki środek.

W innych wysoko przetworzonych produktach żywnościowych zwiększa się kontrast dynamiczny, który odnosi się do wyrobów zapewniających pewną mieszaninę sprzecznych wrażeń, takich jak chrupiący i kremowy. Przypomnij sobie ciągliwą lepkość stopionego sera na kruchym spodzie pizzy albo chrupkość ciasteczka oreo połączoną z miękkim, delikatnym środkiem. Naturalne, nieprzetworzone produkty żywnościowe zasadniczo za każdym razem wywołują te same doznania – bo i jak może

smakować siedemnasty kęs szpinaku? Po kilku chwilach mózg traci zainteresowanie jedzeniem i zaczynasz się czuć syty. Ale produkty żywnościowe o dużym kontraście dynamicznym dostarczają wciąż nowych, ciekawych wrażeń i zachęcają do dalszej konsumpcji.

Takie metody pozwalają technologom żywności znajdować dla każdego produktu tak zwany poziom błogości¹⁰² – idealnie dobraną kombinację soli, cukru i tłuszczu, która pobudza mózg i skłania do sięgnięcia po więcej. W efekcie oczywiście przejadasz się, bo przesadnie smaczne produkty żywnościowe są bardzo atrakcyjne dla ludzkiego mózgu. Jak to ujął Stephan Guyenet, neuronaukowiec specjalizujący się w zachowaniach związanych z odżywianiem i otyłością: „za dobrze nauczyliśmy się pociągać za własne sznurki”.¹⁰³

Współczesny przemysł spożywczy i nawyki przejadania się, do których powstania się on przyczynił, to zaledwie jeden z przykładów drugiego prawa zmiany zachowania: uczynić to atrakcyjnym. Im bardziej kusząca okazja, tym większe prawdopodobieństwo uformowania się nawyku.

Rozejrzyj się. Wokół aż roi się od perfekcyjnie zaprojektowanych wersji rzeczywistości, znacznie atrakcyjniejszych niż świat, w którym ewoluowali nasi przodkowie. Na witrynach stoją reklamujące odzież manekiny z przesadnie zaakcentowanymi biodrami i biustem. W mediach społecznościowych w ciągu kilku chwil można dostać więcej polubień i pochwał, niż moglibyśmy kiedykolwiek otrzymać w biurze lub w domu.

W internetowej pornografii kolejne stymulujące sceny są zmontowane w ekspresowym, nienaturalnym tempie. Reklamy tworzy się z użyciem perfekcyjnie dobranego oświetlenia, profesjonalnego makijażu i Photoshopa - na gotowym ujęciu modele nie przypominają już nawet samych siebie. Wszystko to są nadnaturalne bodźce współczesnego świata. Wyolbrzymiają cechy, które uważamy za atrakcyjne, co doprowadza ludzkie instynkty do szaleństwa, skłaniając nas do zakupoholizmu, nawykowego korzystania z mediów społecznościowych i oglądania pornografii, przejadania się oraz wielu innych zwyczajów.

Jeśli wyciągnąć wnioski z historii, możemy się spodziewać, że pokusy przyszłości będą jeszcze atrakcyjniejsze niż te, z którymi stykamy się dziś. Zarysowuje się tendencja do coraz intensywniejszych nagród i ponętniejszych bodźców. Śmieciowe jedzenie jest bardziej skoncentrowaną formą kalorii niż produkty naturalne. Wódki są bardziej skoncentrowaną formą alkoholu niż piwo. Gry wideo są bardziej skoncentrowaną formą rozrywki niż gry planszowe. W porównaniu z naturalnymi bodźcami tym napakowanym przyjemnościami doznaniom trudno się oprzeć. Jesteśmy wyposażeni w takie same mózgi, jak nasi przodkowie, ale otaczają nas całkiem nieznanymi antenami pokusy.

Jeżeli chcesz zwiększyć szansę na wystąpienie jakiegoś zachowania, musisz je uczynić atrakcyjnym. Celem dyskusji poświęconej drugiemu prawu jest nauczenie się tworzenia nawyków, którym nie sposób się oprzeć. Choć nie każdy

nawyk da się przerobić na nadnaturalny bodziec, to każdy da się uczynić bardziej kuszącym. Aby to zrobić, najpierw trzeba zrozumieć, czym jest pragnienie i jak działa.

Zaczniemy od przyjrzenia się charakterystycznej dla wszystkich nawyków cesze biologicznej - wyrzutowi dopaminy.

NAPĘDZANE DOPAMINĄ SPRZĘŻENIE ZWROTNE

Na podstawie poziomu neuroprzekaźnika o nazwie dopamina badacze potrafią dokładnie wyznaczyć chwilę, w której włącza się pragnienie^{*}. Przeprowadzony w 1954 roku przez neuronaukowców Jamesa Oldsa i Petera Milnera eksperyment rzucił światło na ważną rolę dopaminy.¹⁰⁴ Ujawnił on procesy neurologiczne odpowiadające za zachcianki i pragnienia.¹⁰⁵ Za pomocą wszczepionych w mózg szczurów elektrod, naukowcy zablokowali wytwarzanie dopaminy. Ku zaskoczeniu badaczy szczury straciły wszelką ochotę do życia.¹⁰⁶ Przestały jeść. Nie kopulowały. Niczego nie chciały. Po kilku dniach zwierzęta umarły z odwodnienia.

W kolejnych badaniach inni naukowcy także hamowali działanie obszarów mózgu odpowiedzialnych za wytwarzanie dopaminy, tym razem jednak podawali do pyszczków pozbawionych jej szczurów krople cukrowego syropu. Po wyrazie mordek widać było, że szczurom bardzo smakuje podawana substancja. Pomimo blokady dopaminy gryzonie lubiły cukier tak samo jak przedtem, tylko po prostu już go nie łaknęły. Zdolność do doświadczenia

przyjemności pozostała, ale bez dopaminy zniknęło pragnienie. Bez pragnienia zaś ustały działania.¹⁰⁷

Gdy inni badacze odwrócili kierunek tego procesu i zalali ośrodek nagrody w mózgu dopaminą, zwierzęta zaczęły wykonywać nawykowe czynności w oszałamiającym tempie. W trakcie jednego z badań myszy otrzymywały potężny zastrzyk dopaminy za każdym razem, gdy wetknęły nos do pudełka. W ciągu zaledwie kilku chwil wyrobiły w sobie tak silne łaknienie¹⁰⁸, że zaczęły wtykać nosy do pudełka setki razy na godzinę. (U ludzi jest podobnie: typowy gracz w kasynie¹⁰⁹ uruchamia jednorękiego bandytę sześćset razy na godzinę).

Nawyki są napędzane dopaminą sprzężeniem zwrotnym.¹¹⁰ Każde silnie uzależniające zachowanie (branie narkotyków, odżywianie się śmieciowym jedzeniem, granie w gry wideo, przeglądanie mediów społecznościowych) jest skojarzone z wyższymi poziomami dopaminy. To samo można powiedzieć o fundamentalnych, nawykowych zachowaniach takich jak jedzenie, picie, seks i kontakty towarzyskie.

Przez wiele lat naukowcy zakładali, że dopamina wiąże się tylko z przyjemnością, teraz wiadomo, iż odgrywa ona ważną rolę w wielu procesach neurologicznych:¹¹¹ motywacji, uczeniu się i zapamiętywaniu, karze i niechęci oraz inicjowaniu tzw. ruchów dowolnych (ang. *voluntary movement*).

W kwestii nawyków należy zapamiętać przede wszystkim to, że dopamina jest wyzwalana nie tylko

w przypadku doświadczania przyjemności¹¹², ale też podczas jej oczekiwania. U nałogowych hazardzistów wyrzut dopaminy następuje tuż przed zawarciem zakładu, a nie po wygranej. U uzależnionych od kokainy dopaminowy haj pojawia się na widok białego proszku, a nie po jego zażyciu. Poziom dopaminy rośnie na samą myśl o jakimś potencjalnie satysfakcjonującym przeżyciu. A wraz z poziomem dopaminy wzrasta motywacja.¹¹³

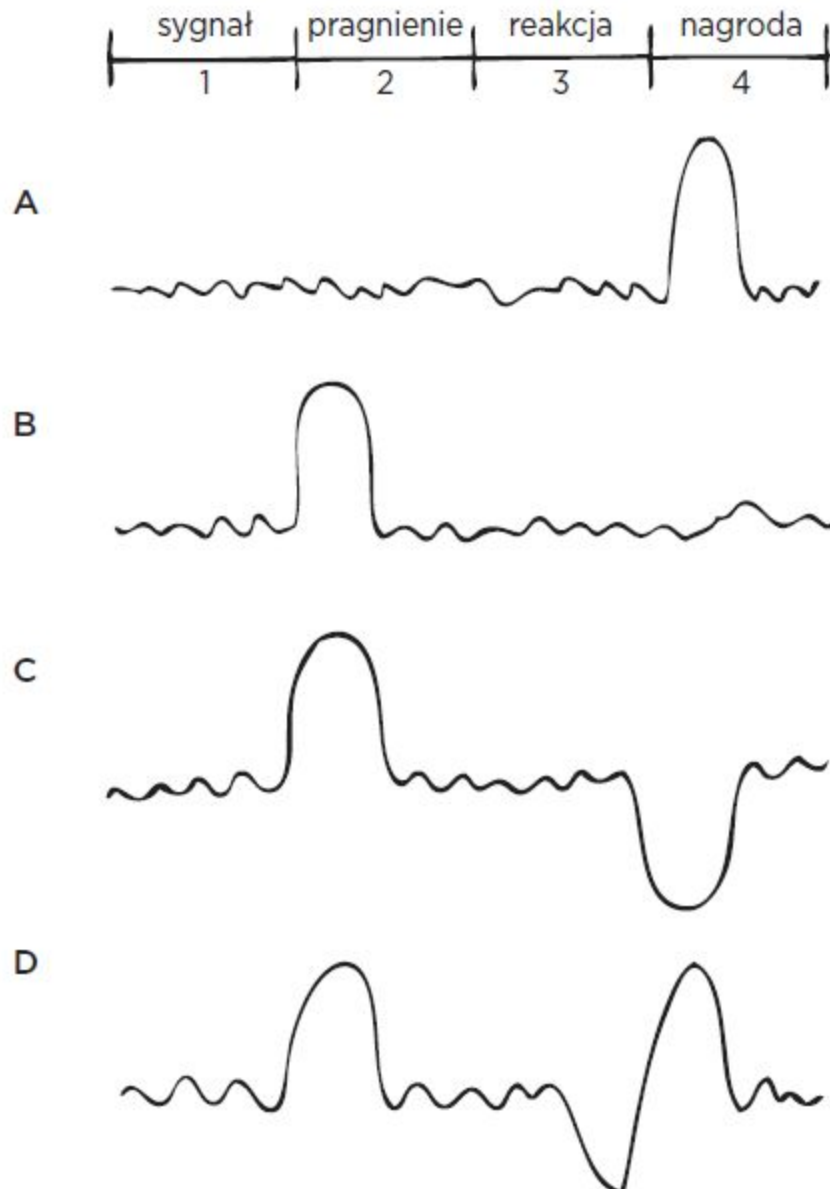
To oczekiwanie nagrody - a nie jej otrzymanie - skłania nas do podjęcia działania.

Co ciekawe, ośrodek aktywowany w mózgu w chwili otrzymania nagrody¹¹⁴ jest tym samym systemem, który aktywuje się, gdy tej nagrody oczekujemy. Między innymi dlatego oczekiwanie jakiegoś doświadczenia często budzi przyjemniejsze odczucia niż samo to przeżycie. W dzieciństwie myślenie o wigilijnym wieczorze bywa przyjemniejsze niż otwieranie prezentów. W dorosłości zaś wybieganie myślą w przyszłość do nadchodzących wakacji może przynosić więcej frajdy niż sam urlop. Naukowcy nazywają to różnicą między pragnieniem a zadowoleniem.

O wiele więcej obwodów nerwowych w mózgu jest odpowiedzialnych za pragnienie nagród niż za zadowolenie z nich. Ośrodki pragnienia w mózgu są duże: pień nerwowy, jądro półleżące, pole brzuszne nakrywki, przysadka i fragmenty kory przedczołowej. Dla porównania ośrodki zadowolenia są znacznie mniejsze. Często mówi się o nich jako o ogniskach hedonizmu, rozlokowanych w postaci malutkich wysp w całym mózgu. Badacze odkryli na

przykład, że w przypadku ochoty na coś wzbudza się cała struktura jądra półleżącego¹¹⁵, a jedynie 10% tej struktury jest aktywowane w przypadku zadowolenia z czegoś.

RAPTOWNE ZMIANY POZIOMU DOPAMINY



Ilustracja 9. Przed ukształtowaniem nawyku (A) dopamina jest uwalniana w chwili, gdy otrzymujemy daną nagrodę po raz pierwszy. Następnym razem (B) poziom dopaminy wzrasta przed podjęciem działania, wkrótce po ujrzeniu

sygnału. Ten wzrost wywołuje uczucie pragnienia i chęć do podjęcia działania, ilekroć sygnał zostanie dostrzeżony. Po wytworzeniu nawyku poziom dopaminy nie wzrasta po otrzymaniu nagrody, bo już się tej nagrody spodziewamy. Jeśli jednak po ujrzaniu sygnału nie dostaniemy oczekiwanej gratyfikacji, poziom dopaminy spadnie w wyniku rozczarowania (C). Wrażliwość na reakcję dopaminową jest wyraźnie widoczna w sytuacji, gdy nagroda pojawia się z opóźnieniem (D). Najpierw widoczny staje się sygnał i poziom dopaminy rośnie w miarę narastania pragnienia. Następnie podjęte zostają działania, ale nagroda nie pojawia się tak szybko, jak oczekiwano, i poziom dopaminy zaczyna spadać. Wreszcie po otrzymaniu nagrody (z pewnym opóźnieniem względem oczekiwań) poziom hormonu znów zaczyna rosnać. To tak, jakby mózg mówił: „Widzisz? Wiedziałem, że mam rację. Nie zapomnij powtórzyć tej czynności przy najbliższej okazji”

Fakt zarezerwowania w mózgu takiej ilości cennej przestrzeni na regiony odpowiedzialne za zachcianki i pragnienia stanowi kolejny dowód na fundamentalną rolę tych procesów. Pragnienie jest motorem zachowania. Każde działanie jest podejmowane ze względu na poprzedzające je oczekiwanie. Chęć wywołuje reakcję.

Te spostrzeżenia ujawniają doniosłość drugiego prawa zmiany zachowania. Musimy dbać o atrakcyjność nawyków, gdyż do działania motywuje nas przede wszystkim oczekiwanie satysfakcjonującego doświadczenia. Właśnie wtedy w sukurs przychodzi strategia nazywana łączeniem pokus.

JAK WYKORZYSTAĆ ŁĄCZENIE POKUS DO UATRAKCYJNIANIA NAWYKÓW

Ronan Byrne, student inżynierii elektrycznej z Dublinia w Irlandii, lubił oglądać Netflixa, ale zdawał sobie sprawę, że powinien częściej ćwiczyć. Wykorzystując swoje

inżynierskie umiejętności, Byrne przerobił rower stacjonarny¹¹⁶ i podłączył go do laptopa i telewizora. Potem zaś napisał program komputerowy, który zezwalał na działanie Netflixu tylko wtedy, gdy pedałował z określoną, minimalną prędkością. Jeśli zwalniał na zbyt długo, odtwarzanie programu było wstrzymywane, dopóki nie zaczął ponownie kręcić pedałami. W ten sposób, przytaczając słowa jednego z jego fanów: „chudł, racząc się Netflixem”.¹¹⁷

Ów inżynier zastosował łączenie pokus w celu uatrakcyjnienia nawyku trenowania. Metoda ta polega na powiązaniu działania, jakie chcesz podjąć, z działaniem, które podjąć powinieneś. W opisywanym przypadku Byrne połączył oglądanie Netflixu (coś, co chciał robić) z jazdą na rowerze stacjonarnym (coś, co powinien robić).

Firmy są mistrzami w łączeniu pokus. Na przykład gdy American Broadcasting Company, znana szerzej jako sieć ABC, zaprezentowała ramówkę na czwartkowe wieczory 2014-2015, na wielką skalę wykorzystwała w niej właśnie tę metodę.

Co czwartek stacja emitowała trzy seriale stworzone przez scenarzystkę Shondę Rhimes - *Chirurdzy*, *Skandal* i *Sposób na morderstwo*. Całość została nazwana *TGIT on ABC* (TGIT to akronim od ang. *Thank God it's Thursday*, czyli „dzięki Bogu już czwartek”). Oprócz reklamowania samych seriali ABC zachęcała widzów do robienia sobie popcornu, picia czerwonego wina i zasadniczo do cieszenia się wieczorem.

Andrew Kubitz, szef ramówki ABC, tak opisał ideę kampanii: „Czwartkowy wieczór postrzegamy jako okazję do pozyskania widowni¹¹⁸ – par lub kobiet, które chcą spokojnie usiąść, oderwać się od wszystkiego, pobawić, napić czerwonego wina i przekąsić popcorn”. Geniusz strategii polegał na tym, że stacja ABC powiązała coś, czego potrzebowała od widzów (oglądanie programów), z czynnościami, których chcieli widzowie (relaks, picie wina, jedzenie popcornu).

Z czasem ludzie zaczęli kojarzyć oglądanie telewizji ABC z odpoczynkiem i rozrywką. Jeśli co czwartek o 20.00 pijesz czerwone wino i jesz popcorn, to siłą rzeczy „czwartek o 20.00” będzie oznaczał odprężenie i rozrywkę. Nagroda zostaje powiązana z sygnałem, a nawyk włączania telewizji staje się atrakcyjniejszy.

Prawdopodobieństwo uznania jakiegoś zachowania za atrakcyjne rośnie, jeśli równocześnie robisz jedną ze swoich ulubionych rzeczy. Lubisz słuchać najnowszych ploteczek z życia celebrytów, ale zarazem zależy ci na powrocie do formy? Dzięki łączeniu pokus możesz czytać tabloidy i oglądać reality show w trakcie treningu na siłowni. A może chcesz wymoczyć stopy w kąpieli solnej, ale powinnaś uporządkować skrzynkę odbiorczą w programie e-mailowym? Rozwiązanie: mocz stopy tylko wtedy, gdy zajmujesz się zaległymi e-mailami z pracy.

Łączenie pokus jest jednym ze sposobów wykorzystania teorii psychologicznej zwanej zasadą Premacka. Zasada ta, opracowana na podstawie spostrzeżeń profesora Davida

Premacka, mówi, że: „Bardziej prawdopodobne zachowania będą umacniać mniej prawdopodobne zachowania”.¹¹⁹ Innymi słowy, nawet jeśli nie chce ci się zajmować zaległą korespondencją zawodową, to uwarunkujesz się na robienie tego, jeżeli będzie to oznaczało możliwość równoczesnego zrobienia czegoś, na czym ci naprawdę zależy.

Możesz nawet stosować łączenie pokus w tandemie z omówioną w [rozdziale 5](#) metodą piętrzenia nawyków, aby stworzyć zbiór reguł kierujących twoim zachowaniem.

Oto przepis na kombinację
piętrzenie nawyków + łączenie pokus:

1. Po [aktualny nawyk] będę [potrzebny nawyk].
2. Po [potrzebny nawyk] będę [chciany nawyk].

Jeśli chcesz przejrzeć najnowsze informacje, ale powinieneś wyrazić wdzięczność za coś, co cię spotkało:

1. Po wypiciu porannej kawy wymienię jedno spośród wczorajszych zdarzeń, za które jestem wdzięczny (potrzeba).
2. Po wymienieniu jednej rzeczy, za jaką jestem wdzięczny, przeczytam najnowsze wiadomości (chęć).

Jeśli chcesz pooglądać programy sportowe, ale powinieneś obdzwonić potencjalnych kontrahentów:

1. Po powrocie z przerwy na lunch zadzwonię do trzech potencjalnych klientów (potrzeba).
2. Po trzech rozmowach z potencjalnymi klientami pooglądam mecze (chęć).

Jeśli chcesz zobaczyć, co słyhać na Facebooku, ale powinieneś więcej poćwiczyć:

1. Po odłożeniu telefonu zrobię 10 krokodylków (potrzeba).
2. Po zrobieniu 10 krokodylków zerknę na Facebooka (chęć).

Chodzi o to, by z czasem obudować perspektywę zadzwonienia do trzech klientów lub zrobienia 10 krokodylków coraz przyjemniejszymi skojarzeniami, bo oznacza to, że możesz zapoznać się z najnowszymi wiadomościami ze świata sportu albo poprzeglądać Facebooka. Zrobienie tego, czego potrzebujesz, oznacza, że zrobisz też to, czego chcesz.

Ten rozdział zaczął się od omówienia kwestii nadnaturalnych bodźców, które są wzmocnionymi wersjami rzeczywistości, zwiększającymi chęć podjęcia działań. Łączenie pokus jest jednym ze sposobów na umocnienie dowolnego nawyku poprzez powiązanie go z czymś, na czym już ci zależy. Stworzenie przyzwyczajenia, któremu naprawdę nie sposób się oprzeć, jest trudne, ale możesz

skorzystać z tej prostej strategii, aby uatrakcyjnić dowolny nawyk, który w przeciwnym razie nie byłby tak kuszący.

Podsumowanie rozdziału

- Drugie prawo zmiany zachowania brzmi: uczynić to atrakcyjnym.
- Im bardziej coś jest kuszące, tym większe prawdopodobieństwo, że przyczyni się do wykształcenia nawyku.
- Nawyki są napędzane dopaminą sprzężeniem zwrotnym. Gdy rośnie poziom dopaminy, wzrasta też chęć do działania.
- To oczekiwanie nagrody (a nie jej otrzymanie) motywuje nas do działania. Im bardziej czegoś oczekujesz, tym większy wyrzut dopaminy.
- Jednym ze sposobów uatrakcyjniania nawyków jest łączenie pokus. Strategia ta polega na powiązaniu działania, które chcesz wykonać, z działaniem, które jest ci potrzebne.

* Dopamina nie jest jedyną substancją chemiczną wpływającą na nawyki. W każdym zachowaniu bierze udział kilka obszarów mózgu i neuroprzekaźników, a każdy, kto twierdzi, że w nawykach chodzi wyłącznie o dopaminę, bagatelizuje istotne części tego procesu. To po prostu jeden z czynników odgrywających ważną rolę w kształtowaniu przyzwyczajeń. Ja jednak w tym rozdziale wyróżniłem obwód dopaminowy, bo pozwala on zajrzeć za kulisy mechanizmów pragnienia, łaknienia i motywacji, rządzących każdym nawykiem.

Rola rodziny i przyjaciół w kształtowaniu nawyków

W 1965 roku pewien Węgier, László Polgár, napisał cykl dziwnych listów do kobiety o imieniu Klara.

László gorąco wierzył w ciężką pracę. Tak naprawdę wierzył tylko w nią: całkowicie odrzucał bowiem koncepcję wrodzonych talentów. Twierdził, że dzięki celowym ćwiczeniom i rozwijaniu dobrych nawyków dziecko może zostać geniuszem w dowolnej dziedzinie. Jego mantra brzmiała: „Człowiek nie rodzi się geniuszem, lecz staje się nim dzięki nauce i praktyce”.[120](#)

László do tego stopnia wierzył w tę ideę, że chciał ją wypróbować na własnych dzieciach i pisał listy do Klary, bo „potrzebował żony, która byłaby skłonna mu w tym pomóc”. Klara była ukraińską nauczycielką i także twierdziła – choć nie tak obsesyjnie jak László – że dzięki odpowiednim wskazówkom każdy może rozwinąć swoje umiejętności.

László uznał, że właściwym polem do eksperymentów będą szachy i nakreślił plan wychowania dzieci na szachowych arcymistrzów. Latorośle miały być uczone w domu, co w owych czasach było na Węgrzech rzadkością. Dom powinien być pełen książek o szachach i zdjęć słynnych szachistów. Dzieci miały nieustannie grać przeciwko sobie i brać udział w najlepszych dostępnych turniejach. Rodzina powinna skrupulatnie prowadzić archiwum przebiegu wszystkich turniejów każdego z rywali, z którymi rywalizowały ich dzieci. Życie potomków miało być poświęcone szachom.

Lászlówi udało się przekonać do siebie Klarę i po kilku latach państwo Polgárowie dochowali się trzech córek: Zsuzsy*, Zsófi i Judit.

Zsuzsa, najstarsza z nich, zaczęła grać w szachy w wieku czterech lat. Już po sześciu miesiącach pokonywała dorosłych.

Zsófia, średnia z sióstr, radziła sobie jeszcze lepiej. Jako czternastolatka lat została światowej klasy czempionką, a kilka lat później – arcymistrzynią.

Ale najlepsza okazała się najmłodsza z dziewcząt, Judit. W wieku pięciu lat potrafiła pokonywać ojca. A w 12. roku

życia została najmłodszą w historii zawodniczką na liście 100 najlepszych szachistów na świecie. W rekordowo młodym wieku piętnastu lat i czterech miesięcy zdobyła tytuł arcymistrzowski i tym samym poprawiła wynik swego poprzednika, Bobby'ego Fischera. Przez 26 lat nieprzerwanie zajmowała pierwsze miejsce na liście najwyżej notowanych szachistek na świecie.

Dzieciństwo sióstr Polgár było, delikatnie mówiąc, nietypowe. Ale jeśli je zapytać, odpowiadały, że ich styl życia był atrakcyjny, a nawet przyjemny. W wywiadach siostry przedstawiają dzieciństwo jako radosny, a nie uciążliwy etap życia. Uwielbiały grać w szachy. Nigdy nie było im dość. Któregoś razu László ponoć znalazł Zsófię grającą w szachy w łazience, w środku nocy. Próbując zachęcić ją do położenia się spać, powiedział: „Zsófió, daj już spokój tym figurom!”. „Ale tato, one nie zostawią mnie w spokoju!” – odparła dziewczynka.

Siostry Polgár dorastały w kulturze, która stawiała szachy ponad wszystko – były chwalone za grę i nagradzane za nią. W ich świecie obsesja na punkcie szachów była czymś normalnym. I jak się zaraz przekonasz, dowolne nawyki uznawane w twojej kulturze za normalne są dla ciebie jednymi z najatrakcyjniejszych zachowań.

UWODZICIELSKI ZEW NORM SPOŁECZNYCH

Człowiek jest zwierzęciem stadnym. Chcemy pasować do innych, budować więzi, zasługiwać na szacunek i aprobatę. Takie inklinacje były podstawą przetrwania. Przez większą

część dziejów ludzkości nasi przodkowie żyli w plemionach. Separacja od plemienia - albo co gorsza, banicja - była wyrokiem śmierci. Mawiano nawet: „Samotny wilk ginie, ale stado przeżywa”^{**}.

Tymczasem ci, którzy współpracowali i nawiązywali relacje z innymi, mogli liczyć na większe bezpieczeństwo, okazje do znalezienia partnera i dostęp do zasobów. Jak zauważył Karol Darwin: „W długiej historii ludzkości przeżywali ci, którzy nauczyli się współpracować i improwizować”. W wyniku tego jednym z najgłębiej zakorzenionych ludzkich pragnień jest potrzeba przynależności. I ta pradawna skłonność wywiera bardzo silny wpływ na nasze współczesne zachowanie.

Najwcześniejszych nawyków nie wybieramy sami, lecz je naśladujemy. Postępujemy według wytycznych przekazywanych przez przyjaciół i rodzinę, kościół albo szkołę, lokalną społeczność lub szerzej pojęte społeczeństwo. Każda z tych kultur i grup ma pewien zbiór oczekiwań i norm - kiedy i czy zawierać związek małżeński, ile mieć dzieci, które święta obchodzić, ile pieniędzy wydać na imprezę urodzinową dziecka. Pod wieloma względami normy społeczne są niewidocznymi regułami codziennie kierującymi naszym zachowaniem. Zawsze mamy je na uwadze, nawet jeśli w danej chwili o nich nie myślimy. Często przestrzegamy nawyków danej kultury bez namysłu, bezrefleksyjnie, a niejednokrotnie zupełnie bezwiednie. Francuski filozof Michel de Montaigne napisał: „Obyczaj i powszechne prawidła biorą nad nami górę”^{***}.

W większości przypadków dostosowanie się do grupy nie jest uciążliwe. Każdemu zależy na przynależności. Jeśli dorastasz w rodzinie, która nagradza za umiejętności szachowe, granie w szachy będzie się wydawało bardzo atrakcyjną czynnością. Jeżeli pracujesz w biurze, w którym wszyscy chodzą w drogich garniturach, będziesz skłonny wykosztować się na podobny ubiór. Jeśli twoi przyjaciele śmieją się ze specyficznego dla waszej grupy dowcipu albo posługują jakimś nowym hasłem, ty także będziesz chciał to robić, aby im pokazać, że łapiesz. Zachowania pomagające się nam dopasować są atrakcyjne.

W szczególności naśladujemy zachowania trzech grup:[121](#)

1. bliskich,
2. licznych,
3. wpływowych.

Każda z grup stanowi okazję do wykorzystania drugiego prawa zmiany zachowania i uatrakcyjnienia naszych nawyków.

1. Naśladowanie bliskich

Bezpośrednie otoczenie ma bardzo silny wpływ na nasze zachowanie. Sprawdza się to w przypadku środowiska fizycznego (o czym była mowa w [rozdziale 6](#)), ale jest też prawdziwe dla kręgów społecznych.

Podchwytyjemy nawyki od otaczających nas ludzi. Kopiujemy metody rozwiązywania sporów przez rodziców,

sposoby flirtowania rówieśników, techniki osiągnięcia określonych efektów stosowane przez współpracowników. Kiedy któryś z przyjaciół pali trawkę, ty też próbujesz. Jeśli żona ma zwyczaj dwukrotnego sprawdzania przed snem, czy drzwi są na pewno zamknięte, to ty także go przejmiesz.

Często łapię się na tym, że nieświadomie naśladowuję cudze zachowania. W trakcie rozmowy odruchowo przyjmuję postawę interlokutora. Kiedy byłem na studiach, zacząłem mówić podobnie jak współlokatorzy. Podczas podróży do innych krajów podświadomie imituję miejscowy akcent, choć upominam się, by tego nie robić.

Zasadniczo im bliżej z kimś jesteśmy, tym większe prawdopodobieństwo naśladowania niektórych nawyków tej osoby. W pewnym przełomowym, trwającym 32 lata badaniu, które objęło grupę 12 tysięcy osób, wykazano, że: „Ryzyko otyłości u danej osoby wzrasta o 57%¹²², jeśli ta osoba ma otyłego przyjaciela”. Działa to także w drugą stronę: w innym badaniu okazało się, iż jeśli jedna z osób w związku schudła¹²³, to w jednej trzeciej przypadków partner także zgubił zbędne kilogramy. Przyjaciele i rodzina wywierają niewidzialną presję, która skłania nas do naśladowania ich zachowań.

Oczywiście skutki koleżeńskiej presji są niekorzystne tylko wtedy, gdy znajdujesz się pod złym wpływem. Kiedy astronauta Mike Massimino studiował na MIT, jednym z wybranych przez niego kursów były zajęcia z robotyki. Spośród dziesięciu słuchaczy tego kursu czterech zostało

astronautami.¹²⁴ Jeśli twoim celem był kosmos, to pod względem kultury panującej w tej grupie po prostu nie mogłeś trafić lepiej. Na tej samej zasadzie w jednym z badań pokazano, że im wyższy jest współczynnik inteligencji twojego najlepszego przyjaciela w wieku 11 lub 12 lat¹²⁵, tym wyższe będzie twoje IQ po ukończeniu 15. roku życia, nawet z uwzględnieniem poprawki na naturalny poziom intelektu. Nasiąkamy cechami i nawykami bliskich ludzi.

Jedną z najskuteczniejszych metod nabywania lepszych nawyków polega na dołączeniu do kultury, w której twoje pożądane zachowanie jest czymś normalnym. Nowe nawyki wydają się proste, jeśli widzisz ludzi, którzy codziennie postępują zgodnie z nimi. Jeżeli otaczają cię wysportowane osoby, to chętniej rozważysz rozpoczęcie regularnych treningów. Jeśli przebywasz wśród miłośników jazzu, łatwiej uznasz, że codzienne słuchanie jazzu jest czymś normalnym. Krąg kulturowy, w jakim się obracasz, narzuca pewne oczekiwania co do tzw. normalności. Otocz się ludźmi mającymi nawyki, które sam chcesz wykształcić. Będziecie się rozwijać razem.

Aby jeszcze bardziej uatrakcyjnić nawyki, możesz pójść z tą strategią o krok dalej.

Dołącz do kultury, w której: 1) twoje pożądane zachowanie jest zachowaniem normalnym oraz 2) miej już z tą grupą coś wspólnego. Steve Kamb, pewien nowojorski przedsiębiorca, prowadzi firmę o nazwie Nerd Fitness, która pomaga „głupkom, odmieńcom i dziwacom chudnąć,

nabierać siły oraz kondycji”. Wśród jego klientów są miłośnicy gier wideo, fanatycy filmów i zwykli zjadacze chleba, marzący o nabraniu formy. Wielu ludzi, którzy po raz pierwszy odwiedzają siłownię albo próbują zmienić jadłospis, czuje się dziwnie. Jeśli jednak jesteś już w jakimś sensie podobny do innych członków grupy – powiedzmy, że równym uwielbieniem darzycie *Gwiezdne wojny* – to zmiana może być bardziej kusząca, bo sprawia wrażenie, że jest to coś, co robią ludzie podobni do ciebie.

Nic nie podtrzymuje motywacji lepiej niż przynależność do plemienia. Przekształca ona misję osobistą we wspólny cel. Wcześniej byłeś osamotniony. Twoja tożsamość stanowiła coś odrębnego. Jesteś czytelnikiem. Jesteś muzykiem. Jesteś sportowcem. Ale kiedy dołączysz do klubu czytelniczego, zespołu muzycznego albo drużyny kolarskiej, twoja tożsamość splata się z tożsamościami otaczających cię ludzi. Rozwój i zmiana przestają być indywidualnymi dążeniami. Jesteśmy czytelnikami. Jesteśmy muzykami. Jesteśmy kolarzami. Wspólnota tożsamości zaczyna umacniać tożsamość indywidualną. Właśnie dlatego pozostanie w grupie po osiągnięciu jakiegoś celu jest niezwykle istotne dla podtrzymania nawyków. Przyjaźń i społeczność zaszczepiają nowe poczucie tożsamości i pomagają w utrzymaniu zachowań przez długi czas.

2. Naśladowanie licznych

W latach 50. ubiegłego wieku psycholog Solomon Asch przeprowadził cykl badań¹²⁶, o których dziś uczą się co

roku tysiące studentów. Na początku każdego eksperymentu badany wchodził do pokoju z grupą nieznanymi sobie ludźmi. Nie zdawał sobie sprawy, że pozostali uczestnicy byli zatrudnionymi przez badacza aktorami, którzy mieli odpowiadać na pewne pytania ściśle według scenariusza.

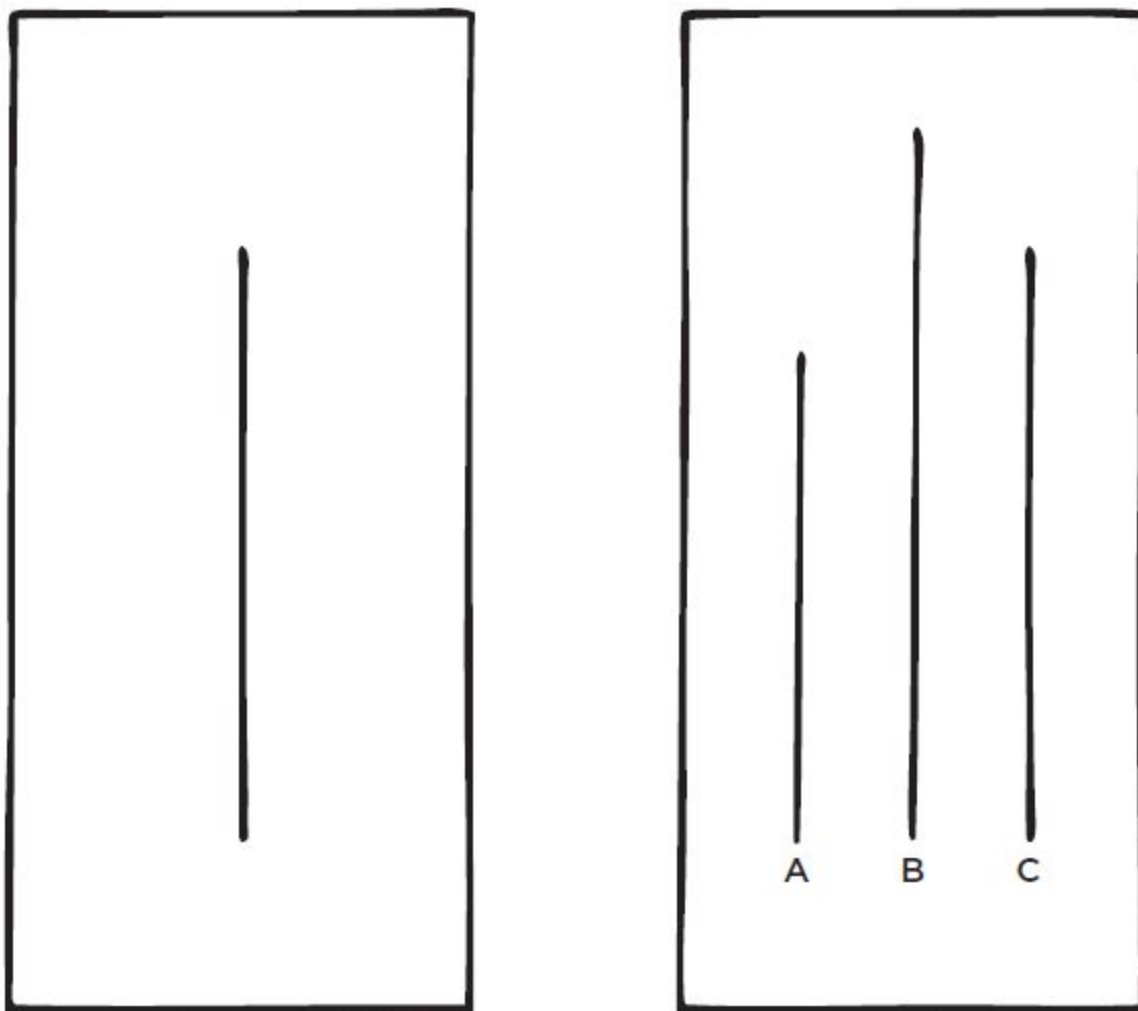
Grupie najpierw pokazywano jedną kartkę z narysowaną na niej kreską, a potem drugą kartkę z sekwencją kresek. Poszczególne osoby były proszone o wskazanie na drugiej kartce kreski o długości podobnej do długości kreski na pierwszej kartce. Było to bardzo proste zadanie. Na następnej stronie przedstawiony jest przykład dwóch kartek użytych w tym eksperymencie.

Eksperyment zawsze zaczynał się tak samo. Najpierw przeprowadzano kilka prostych prób, w których wszyscy zgadzali się co do tego, która linia ma właściwą długość. Po kilku rundach uczestnikom pokazywano test równie oczywisty jak poprzednie, z tym, że znajdujący się w pomieszczeniu aktorzy celowo podawali nieprawidłową odpowiedź. Na przykład po zaprezentowaniu kart pokazanych na [ilustracji 10](#) udzielali odpowiedzi „A”. Wszyscy zgadzali się, że linie są tej samej długości, choć różniły się one w oczywisty sposób.

Nieświadomy podstęp badany najpierw był zaskoczony. Oczy robiły mu się okrągłe ze zdziwienia. Nerwowo śmiał się pod nosem. Dwukrotnie sprawdzał reakcje innych uczestników. Jego poirytowanie nasilało się, gdy jedna osoba po drugiej udzielała tej samej,

nieprawidłowej odpowiedzi. Po krótkim czasie badani przestawali wierzyć własnym oczom. Ostatecznie także udzielali odpowiedzi, którą w głębi duszy uważali za błędną.

DOSTOSOWANIE DO NORM SPOŁECZNYCH



Ilustracja 10. Tak wyglądały dwie kartki wykorzystane przez Solomona Ascha w słynnych eksperymentach z dostosowaniem do norm społecznych. Kreska na pierwszej kartce (po lewej stronie) jest bez wątpienia taka sama jak kreska oznaczona literą C, ale kiedy grupa aktorów twierdziła, że pasuje ona do innej kreski, badani często zmieniali zdanie i zamiast wierzyć własnym oczom, przejmowali opinię większości

Asch przeprowadził ten eksperyment wielokrotnie i na wiele różnych sposobów. Odkrył, że wzrost liczby aktorów miał wpływ na uległość uczestników. Jeśli oprócz badanego w teście uczestniczył tylko jeden aktor, nie miało to wpływu na wybór. Badany zakładał, że trafił się mu jakiś głupek. Gdy w pokoju z badanym było dwóch aktorów, ich wpływ był podobnie niewielki. Ale gdy liczba aktorów rosła do trzech, czterech, aż do ośmiu, badani częściej powątpiewali we własne sądy. Pod koniec eksperymentu blisko 75% badanych¹²⁷ zgadzało się z odpowiedzią grupy, choć bezspornie była ona niewłaściwa.

Ilekcóż nie mamy pewności, jak postąpić, szukamy wskazówek w grupie. Nieustannie przyglądamy się otoczeniu i zastanawiamy: „Co robią pozostali?”. Sprawdzamy opinie na Amazonie, Yelpie albo TripAdvisorze, bo chcemy naśladować „najlepsze” nawyki dotyczące kupowania, jedzenia i podróżowania. Zwykle jest to mądra strategia. Dowodzą tego statystyki.

Ale może ona mieć pewną wadę.

Normalne zachowania plemienia często dominują nad oczekiwanymi zachowaniami jednostki. W jednym z badań odkryto na przykład, że kiedy należący do jednej grupy szympanse opanuje skuteczny sposób¹²⁸ otwierania orzechów i przeniesie się go do innej grupy posługującej się mniej efektywną metodą, będzie on unikał stosowania lepszego sposobu rozłupywania orzechów, aby dopasować się do pozostałych szympansew.

U ludzi bywa podobnie. Istnieje ogromna wewnętrzna presja na dostosowanie się do norm grupowych. Nagroda w postaci akceptacji jest często ważniejsza niż satysfakcja z wygranej w sporze, udowodnienie swojej inteligencji czy dotarcie do prawdy. W większości przypadków wolimy mylić się wspólnie z grupą, niż mieć słuszność w pojedynkę.

Umysł człowieka dobrze wie, jak dostosować się do innych. Chce się dopasować do innych. To nasz naturalny tryb postępowania. Da się go przewyciężyć - możesz celowo zignorować grupę albo przestać dbać o to, co sobie pomyślą inni - wymaga to jednak pracy. Pójście pod prąd lokalnej kultury kosztuje więcej wysiłku.

Jeśli zmiana nawyków oznacza sprzeciwienie się plemieniu, staje się nieatrakcyjna. Jeżeli zmiana nawyków oznacza dostosowanie się do plemienia, jest bardzo atrakcyjna.

3. Naśladowanie wpływowych

W każdym zakątku świata ludziom zależy na władzy, prestiżu i statusie. Marzymy o medalach i odznakach na marynarkach. Chcemy być tytułowani prezesami albo mecenasami. Chcemy być doceniani, rozpoznawani, chwaleni. Wydaje się to próżnością, ale zasadniczo to mądry trend. Wiemy z historii, że osoba o większej władzy i wyższym statusie społecznym zawsze była zasobniejsza, mniej martwiła się o przetrwanie, a jej atrakcyjność jako partnera rosła.

Przyciągają nas zachowania, dzięki którym zyskujemy szacunek, aprobatę, podziw i wyższy status społeczny. Chcemy być jedyną osobą na siłowni potrafiącą zrobić idealne podciągnięcie na drążku, muzykiem umiejącym zagrać najtrudniejszą sekwencję akordów albo rodzicem mającym najzdolniejsze dzieci, bo te aspekty wyróżniają nas z tłumu. Gdy się już dopasujemy, zaczynamy szukać sposobów na wyróżnienie się.

To jeden z powodów, dla których tak bardzo interesujemy się nawykami efektywnych osób. Staramy się naśladować zachowania ludzi sukcesu, bo sami go pragniemy. Wiele codziennych nawyków stanowi kalki zachowań naszych idoli. Naśladujemy strategie marketingowe najlepszych firm z branży. Pieczemy według przepisu ulubionego cukiernika. Zapożyczamy sposób snucia opowieści od ulubionego pisarza. Podpatrujemy styl komunikacji cenionego szefa. Bierzemy za wzór ludzi, którym zazdrościmy.

Ludzie o wysokim statusie społecznym cieszą się poważaniem, szacunkiem i są chwaleni przez innych. To zaś oznacza, że jeśli jakieś zachowanie pozwala nam zasłużyć na poważanie, szacunek i pochwały, uważamy je za atrakcyjne.

Jesteśmy też skłonni do unikania zachowań obniżających nasz status społeczny. Strzyżemy żywopłoty i kosimy trawniki, bo nie chcemy być uważani przez sąsiadów za leni. Kiedy matka przyjeżdża z wizytą, robimy w domu porządki, bo nie chcemy zostać skrytykowani.

Nieustannie główkujemy: „Co inni o mnie myślą?” – i adekwatnie do tego zmieniamy swoje zachowanie.

Siostry Polgár – cudowne szachistki, o których pisałem na początku tego rozdziału – są dowodem potężnego i trwałego wpływu norm społecznych na zachowanie. Siostry ćwiczyły grę w szachy wiele godzin dziennie i przez kilkadziesiąt lat wkładały w to wiele wysiłku. Ale te nawyki i zachowania wydawały się im atrakcyjne po części dlatego, że były cenione w ich kulturze. Począwszy od pochwał rodziców, a skończywszy na rozmaitych dowodach uznania, takich jak szachowe arcymistrzostwo, dziewczęta miały wiele powodów do kontynuowania starań.

Podsumowanie rozdziału

- Kultura, w jakiej żyjemy, decyduje o atrakcyjności określonych zachowań.
- Dążymy do przejmowania nawyków, które są chwalone i akceptowane przez naszą kulturę ze względu na silną potrzebę dostosowania się do grupy i przynależności do plemienia.
- Staramy się naśladować nawyki trzech grup społecznych: bliskich (rodzina i przyjaciele), licznych (plemię) oraz wpływowych (ludzie o wysokim statusie społecznym i prestiżu).
- Jedną z najskuteczniejszych metod nabywania lepszych nawyków jest dołączenie do kultury, w której: 1) twoje

pożądane zachowanie jest zachowaniem normalnym oraz 2) masz już z tą grupą coś wspólnego.

- Normalne zachowania plemienia często dominują nad oczekiwanymi zachowaniami jednostki. W większości przypadków wolimy mylić się wspólnie z grupą niż mieć słuszność w pojedynkę.
- Jeśli jakieś zachowanie może zaowocować poważaniem, szacunkiem i pochwałami, uważamy je za atrakcyjne.

* Zsuzsa, obecnie Susan Polgar, zmieniła obywatelstwo i mieszka w Nowym Jorku (przyp. red.).

** Bardzo się cieszę, że udało mi się przemycić w tekście tej książki nawiązanie do *Gry o tron*.

*** Michel de Montaigne, *Próby. Księga trzecia*, tłum. Tadeusz Boy-Żeleński, *Wolne Lektury*, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/proby/>, s. 484.



10

Jak szukać przyczyn złych nawyków i je usuwać

Pod koniec 2012 roku siedziałem w starym mieszkaniu zaledwie kilka przecznic od najśłynniejszej ulicy Stambułu, İstiklal Caddesi. Byłem na czterodniowej wycieczce w Turcji, a mój przewodnik, Mike, odpoczywał w podniszczonym fotelu kilka kroków obok.

Tak naprawdę Mike nie miał licencji przewodnika. Był po prostu facetem z Maine, który mieszkał w Turcji od pięciu lat i podczas moich odwiedzin w tym kraju zaproponował, że pokaże mi okolicę – a ja się zgodziłem.

Tego konkretnego wieczoru zostałem zaproszony na kolację z nim i kilkoma jego tureckimi przyjaciółmi.

Było nas siedmioro i okazało się, że jestem jedynym, który na jakimś etapie życia nie palił przynajmniej paczki papierosów dziennie. Spytałem jednego z Turków, jak to się u niego zaczęło. „Przyjaciele” – odparł. „Zawsze zaczyna się od przyjaciół. Któryś z nich pali, więc próbujesz”.

Najbardziej fascynujące było jednak to, że połowie towarzystwa udało się rzucić palenie. Mike nie palił wtedy już od kilku lat i przysięgał na wszystkie świętości, że pokonał ten nawyk dzięki książce Allena Carra *Prosta metoda, jak skutecznie rzucić palenie*.

„Ta książka uwalnia cię od psychicznego ciężaru palenia” – powiedział. „Mówi ci: »Przestań się okłamywać. Wiesz, że tak naprawdę nie chcesz zapalić. Wiesz, że właściwie ci to nie smakuje«. Pomaga przestać się czuć ofiarą. Zaczynasz sobie uświadamiać, że nie potrzebujesz papierosa”.

Nigdy nie paliłem, ale z czystej ciekawości zerknąłem potem do tej książki. Jej autor zastosował ciekawą strategię, pomagającą wyzbyć się ciągót do palenia tytoniu. Systematycznie przeformułowuje wszystkie sygnały związane z paleniem i nadaje im nowe znaczenia.

Mówi na przykład:

- Wydaje ci się, że z czegoś rezygnujesz, ale nie rezygnujesz z niczego, bo papierosy nic ci nie dają.

- Wydaje ci się, że palenie jest czymś, co trzeba robić dla towarzystwa, jednak to nieprawda. Możesz być towarzyski i w ogóle nie palić.
- Wydaje ci się, że palenie przynosi ulgę w stresie, lecz to kłamstwo. Palenie nie koi nerwów, tylko je niszczy.

Raz po raz powtarza te zdania i inne, podobne. Pisze, żeby zakodować sobie w głowie, iż nic się nie traci, a tylko osiąga fenomenalne korzyści nie tylko pod względem zdrowia, witalności i finansów, lecz także pewności siebie, szacunku do siebie samego, wolności, przede wszystkim zaś długości i jakości przyszłego życia.

Pod koniec lektury tej książki palenie wydaje się najbardziej niedorzeczne na świecie. A jeśli nie oczekujesz już od palenia jakichkolwiek korzyści, to nie masz powodu, by palić. To odwrotność drugiego prawa zmiany zachowania: uczynić to nieatrakcyjnym. Zdaję sobie sprawę, że ta koncepcja może sprawiać wrażenie nadmiernie uproszczonej. Aby przestać palić, wystarczy zmienić nastawienie. Ale daj mi szansę.

SKĄD SIĘ BIORĄ PRAGNIENIA

W każdym zachowaniu można wyróżnić powierzchowne pragnienie i głębszy, ukryty motyw. Często mam pragnienia, które wyglądają mniej więcej tak: „Mam ochotę na taco”. Gdybyś mnie spytał, dlaczego mam ochotę na taco, nie powiedziałbym: „Bo muszę jeść, żeby przeżyć”.¹²⁹ Prawda jest jednak taka, że na bardzo głębokim poziomie jestem

zmotywowany do jedzenia taco, bo muszę jeść, aby przeżyć. Prawdziwy motyw polega na pozyskaniu jedzenia i wody, nawet jeśli moje pragnienie przybrało konkretnie postać chętki na taco.

Oto niektóre z naszych ukrytych motywów*:

- oszczędzanie sił,
- zdobywanie pożywienia i wody,
- znajdowanie miłości i rozmnażanie się,
- nawiązywanie kontaktów i relacji z innymi,
- zdobywanie społecznej akceptacji,
- ograniczanie niepewności,
- osiągnięcie wysokiego statusu i prestiżu.

Pragnienie jest po prostu konkretnym przejawem głębszego, fundamentalnego motywu. Ewolucja nie zaszczepiła w mózgu pragnienia palenia papierosów, zerkania do Instagrama albo oddawania się grom wideo. Na głębszym poziomie po prostu chcesz ograniczyć niepewność i złagodzić lęki, zdobyć akceptację społeczną albo osiągnąć określony status.

Przyglądając się właściwie dowolnemu produktowi kształtującemu nawyki, przekonasz się, że nie tworzy on nowych motywów, ale raczej wykorzystuje czynniki tkwiące głęboko w ludzkiej naturze.

- Znajdowanie miłości i rozmnażanie się = używanie Tindera.

- Nawiązywanie kontaktów i relacji z innymi = przeglądanie Facebooka.
- Zdobywanie społecznej akceptacji = publikowanie wpisów na Instagramie.
- Ograniczanie niepewności = wyszukiwanie w Google.
- Osiąganie wysokiego statusu i prestiżu = granie w gry wideo.

Nawyki są nowoczesnymi metodami zaspokajania pradawnych pragnień. Nowymi wersjami starych przywar. Fundamentalne motywy ludzkich zachowań są wciąż takie same. Konkretne nawyki różnią się zaś w zależności od epoki historycznej.

A teraz najważniejsze: istnieje wiele sposobów na zaspokojenie tego samego, ukrytego motywu. Jeden człowiek może nauczyć się łagodzić stres poprzez zapalenie papierosa. Inny uczy się tłumienia niepokojów dzięki bieganiu. Aktualne nawyki nie muszą być najlepszym sposobem rozwiązania twoich problemów. Są to po prostu metody, którymi nauczyłeś się posługiwać. Po skojarzeniu z problemem jakiegoś rozwiązania, będziesz do tego rozwiązania wracał.

Skojarzenia są w nawykach wszystkim. To właśnie one decydują o tym, czy uznamy nawyk za wart powtórzenia, czy nie. Zgodnie z tym, o czym pisałem przy okazji omawiania pierwszego prawa, mózg nieustannie przyswaja informacje i zwraca uwagę na sygnały występujące w otoczeniu. Ilekroć dostrzegasz sygnał, mózg uruchamia

symulację zdarzeń i przewiduje, co można zrobić w dalszej kolejności.

Sygnal: zauważasz, że kuchenka jest gorąca.

Prognoza: „Jeśli jej dotknę, oparzę się, powinienem więc uważać, by jej nie dotknąć”.

Sygnal: widzisz, że na sygnalizatorze zapaliło się zielone światło.

Prognoza: „Jeżeli teraz nacisnę gaz, bezpiecznie przejadę przez skrzyżowanie i znajdę się bliżej celu, powinienem więc wcisnąć pedał gazu”.

Dostrzegasz sygnał, szufladkujesz go w oparciu o minione doświadczenia i wybierasz właściwą reakcję.

Wszystko to dzieje się w ułamku sekundy, ale odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu nawyków, bo każde działanie jest poprzedzone prognozą. Wydaje się, że życie bazuje na reakcjach, a tymczasem chodzi głównie o przewidywanie. Nieustannie staramy się odgadnąć, jak się zachować, na podstawie tego, co już znamy i co dawniej okazało się skuteczne. Niestrudzenie przewidujemy, co może się wydarzyć za chwilę.

Nasze zachowanie jest silnie uzależnione od tych prognoz. Innymi słowy: zachowanie jest bardziej uzależnione od naszej interpretacji zdarzeń niż od tego, co rzeczywiście miało miejsce. Dwie osoby mogą spojrzeć na tego samego papierosa i jedna nabierze ochoty, by zapalić,

a drugą odrzuci już sam zapach. Ten sam sygnał może uruchomić dobry albo zły nawyk, w zależności od przewidywań. Przyczyną nawyków jest w istocie prognoza, która je poprzedza.

Prognoza ta wywołuje określone uczucie, a właśnie tak przecież zwykle opisujemy pragnienie – jako uczucie, żądę, potrzebę. Uczucia i emocje przeistaczają postrzegane sygnały oraz przewidywania we wskazówki, które możemy wykorzystać. Pomagają nam wytłumaczyć to, co aktualnie czujemy. Na przykład (czy zdajesz sobie z tego sprawę, czy nie) zauważasz, czy jest ci ciepło, czy zimno. Jeśli temperatura spadnie o jeden stopień, zapewne nie zrobisz nic. Ale gdy spadnie o 10 stopni, zaczniesz marznąć i założysz drugą warstwę ubrań. Uczucie zimna było sygnałem, który skłonił cię do działania. Sygnały odbierasz przez cały czas, lecz działanie podejmujesz dopiero wtedy, gdy przewidujesz, że zmiana bieżącego stanu przyniesie ci korzyści.

Pragnienie jest poczuciem jakiegoś deficytu. Jest chęcią zmiany wewnętrznego stanu. Gdy temperatura spada, pojawia się rozdźwięk między tym, co aktualnie czuje ciało, a tym, co chce ono czuć. Ten rozdźwięk między stanem bieżącym a oczekiwanym stanowi powód do działania.

Pragnienie jest różnicą między tym, gdzie jesteś teraz, a gdzie chcesz być w przyszłości. Nawet najdrobniejsze działanie jest nacechowane chęcią do pocucia się inaczej, niż czujesz się w danej chwili. Jeśli się przejadasz, idziesz na papierosa albo przeglądasz media społecznościowe, tym,

czego naprawdę chcesz, nie są chipsy, tytoń czy liczba polubień. Tak naprawdę chcesz się inaczej poczuć.

Uczucia i emocje mówią nam, czy pozostać w bieżącym stanie, czy coś zmienić. Pomagają obrać najlepszy kurs. Neurologowie odkryli, że zaburzenia w odczuwaniu emocji¹³⁰ prowadzą do utraty zdolności decyzyjnych. Nie wiemy, czego chcieć, a czego unikać. Neurolog António Damásio wyjaśnia:¹³¹ „To emocje umożliwiają traktowanie rzeczy jako dobrych, złych albo neutralnych”.

Podsumowując: konkretne pragnienia i nawyki są w rzeczywistości próbą zaspokojenia fundamentalnych, ukrytych potrzeb. Ilekroć nawyk skutecznie zaspokaja jakąś potrzebę, rozwijasz w sobie pragnienie do jego kontynuowania. Z czasem uczysz się przewidywać, że przeglądanie mediów społecznościowych pomaga ci poczuć się kochanym albo że oglądanie filmów na YouTube ułatwia ci zapominanie o lękach. Nawyki są atrakcyjne, jeśli skojarzymy je z pozytywnymi uczuciami – i to spostrzeżenie możemy obrócić na naszą korzyść, zamiast na zgubę.

JAK PRZEPROGRAMOWAĆ MÓZG, BY CZERPAŁ RADOŚĆ Z TRUDNYCH NAWYKÓW

Możesz uatrakcyjnić trudne nawyki, jeśli potrafisz nauczyć się kojarzyć je z pozytywnymi doświadczeniami. Czasami wystarczy niewielka zmiana nastawienia. Często mówimy na przykład o wszystkich sprawach, które trzeba załatwić danego dnia. Musisz wcześniej wstać, żeby iść do pracy.

Musisz zadzwonić do kolejnego potencjalnego kontrahenta.
Musisz ugotować obiad dla rodziny.

Wyobraź sobie teraz, że zmieniasz jedno słowo: „musisz” na „możesz”.¹³²

Możesz wcześniej wstać, żeby iść do pracy. Możesz zadzwonić do kolejnego klienta. Możesz zrobić rodzinie obiad. Zmieniając jedno słowo, zmieniasz sposób postrzegania każdej takiej sprawy. Przestajesz traktować te zachowania jako uciążliwe obowiązki i zamieniasz w możliwości.

Najważniejsze, że obie wersje rzeczywistości są prawdziwe. Musisz zrobić te rzeczy, ale zarazem możesz je zrobić. Znajdą się dowody na poparcie dowolnej z perspektyw, którą wybierzesz.

Słyszałem kiedyś o pewnym człowieku poruszającym się na wózku inwalidzkim. Zapytany o uciążliwość bycia przykutym do wózka odparł: „Nie czuję się przykuty do wózka¹³³ – on daje mi wolność. Gdyby nie wózek, leżałbym w łóżku i musiałbym tkwić w domu”. Taka zmiana podejścia całkowicie przeistoczyła jego nastawienie do życia.

Przeformułowanie nawyków tak, by wyeksponować płynące z nich korzyści, a nie niedogodności, jest szybkim i prostym sposobem na przeprogramowanie umysłu i uatrakcyjnienie tych nawyków.

Trening. Wielu ludzi kojarzy trening z czymś trudnym, co wyczerpuje i pozbawia energii. Równie łatwo możesz jednak postrzegać go jako sposób na rozwijanie umiejętności i tężyzny fizycznej. Zamiast mówić sobie:

„Rano muszę pobiegać”, powiedz: „Pora na poprawienie wytrzymałości i szybkości”.¹³⁴

Finanse. Oszczędzanie często kojarzy się z wyrzeczeniami. Możesz jednak skojarzyć je z wolnością raczej niż z ograniczeniem, jeśli uświadomisz sobie prostą prawdę: nieznaczne obniżenie bieżących standardów podniesie twoją przyszłą stopę życiową. Pieniądze zaoszczędzone w tym miesiącu zwiększą siłę nabywczą w przyszłym.

Medytacja. Każdy, kto próbował medytować przez dłużej niż trzy sekundy, wie, jakie to irytujące, gdy do głowy nieuchronnie przychodzi kolejna zabłąkana myśl. Możesz przeistoczyć to poirytowanie w radość, jeśli sobie uświadomisz, że każda taka przerwa daje ci szansę na praktykowanie powrotu do uważnego oddychania. Odwracające uwagę bodźce są dobre, bo potrzebujesz ich do ćwiczeń medytacji.

Trema. Wiele osób czuje niepokój przed ważną prezentacją albo wzięciem udziału w zawodach. Ich oddech przyśpiesza, serce zaczyna bić gwałtowniej, są nadmiernie pobudzeni. Jeśli zinterpretujesz te uczucia w sposób negatywny, to poczujesz się zagrożony i spięty. Jeżeli zinterpretujesz je pozytywnie, to możesz zareagować łagodnie i z lekkością. Możesz przeformułować „jestem nerwowy” w „jestem podekscytowany, a adrenalina pomoże mi się skupić”.¹³⁵

Te niewielkie zmiany nastawienia nie czynią cudów, ale mogą pomóc zmienić uczucia, jakie skojarzyłeś

z konkretnym nawykiem czy sytuacją.

Jeśli chcesz pójść o krok dalej, możesz stworzyć rytuał motywacyjny. Po prostu poćwicz kojarzenie nawyków z czymś miłym, a potem wykorzystaj to jako sygnał, ilekroć będziesz potrzebował odrobiny motywacji. Na przykład jeśli zawsze puszczasz ten sam utwór przed kochaniem się, to zaczniesz go kojarzyć z seksem. Ilekroć będziesz chciał się wczuć w nastrój, po prostu naciśnij klawisz odtwarzania.

Ed Latimore, bokser i pisarz¹³⁶ z Pittsburgha, korzystał z podobnej strategii, nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Napisał: „Zauważyłem coś dziwnego. Jestem uważniejszy i lepiej się koncentruję, gdy tylko zakładam słuchawki podczas pisania. Nawet nie muszę włączać muzyki”. Nieświadomie się uwarunkował. Na początku zakładał słuchawki, włączał ulubioną muzykę i skupiał się na pracy. Po powtórzeniu tego pięć, dziesięć czy dwadzieścia razy założenie słuchawek stało się sygnałem automatycznie kojarzonym z większym skupieniem. Pragnienie przyszło w naturalny sposób.

Sportowcy stosują podobne metody, aby odpowiednio nastawić się przed zawodami. Kiedy grałem w baseball, opracowałem specjalny, wykonywany przed każdą rozgrywką rytuał rozciągania się i rzucania. Całość zajmowała mi jakieś 10 minut i za każdym razem przebiegała tak samo. Rozgrzewałem się fizycznie, ale co ważniejsze – nabierałem odpowiedniego nastawienia psychicznego. Zacząłem kojarzyć mój rytuał przed grą ze skupieniem i rywalizacją na wysokim poziomie. Nawet jeśli

wcześniej nie byłem zmotywowany, to po zakończeniu rytuału wchodziłem w „tryb rozgrywki”.

Tę metodę można przystosować właściwie do dowolnych celów. Powiedzmy, że chciałbyś być szczęśliwszy. Znajdź coś, co naprawdę cię uszczęśliwia (na przykład głaskanie psa albo kąpiel z pianą), a potem stwórz krótki rytuał, który będziesz wykonywał za każdym razem przed zrobieniem tego, co uwielbiasz robić. Możesz na przykład wziąć trzy głębokie oddechy i się uśmiechnąć.

Trzy głębokie oddechy. Uśmiech. Mizianie psa. Całość powtórzyć.

Z czasem zaczniesz kojarzyć te oddechy i uśmiech z byciem w dobrym nastroju. Stanie się to sygnałem oznaczającym bycie szczęśliwym. Gdy ten sygnał się ugruntuje, możesz z niego korzystać za każdym razem, kiedy będziesz chciał zmienić swój stan emocjonalny. Stres w pracy? Weź trzy głębokie oddechy i uśmiechnij się. Życiowe smutki? Trzy głębokie oddechy i uśmiech. Gdy nawyk już się ugruntuje, sygnał może wywołać pożądany stan, nawet jeśli nie ma on wiele wspólnego z pierwotną sytuacją.

Sztuka znajdowania i usuwania przyczyn złych nawyków polega na przeformułowaniu związanych z nimi skojarzeń. Nie jest to łatwe, ale jeśli będziesz potrafił przeprogramować swoje przewidywania, to przeistoczysz trudny nawyk w atrakcyjny.

Podsumowanie rozdziału

- Odwrotność drugiego prawa zmiany zachowania brzmi: uczynić to nieatrakcyjnym.
- W każdym zachowaniu można wyróżnić powierzchowne pragnienie i głębszy, ukryty motyw.
- Nasze nawyki są współczesnymi metodami zaspokajania pradawnych potrzeb.
- Przyczyną nawyków jest w istocie prognoza, która je poprzedza. To przewidywanie wywołuje określone uczucie.
- Wyeksponuj korzyści z unikania złego nawyku, aby uczynić go nieatrakcyjnym.
- Nawyki są atrakcyjne, gdy kojarzymy je z pozytywnymi uczuciami i nieatrakcyjne, jeśli skojarzymy je z negatywnymi uczuciami. Zrób coś miłego przed przystąpieniem do trudnego nawyku, aby stworzyć rytuał motywacyjny.

JAK WYPRACOWAĆ DOBRY NAWYK

Pierwsze prawo	Uczynić to oczywistym
1.1	Wypełnij tabelę punktacji nawyków. Spisz bieżące nawyki, aby sobie je uświadomić.
1.2	Zastosuj metodę implementacji intencji: „Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”
1.3	Wykorzystaj piętrzenie nawyków: Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.
1.4	Dostosuj otoczenie. Zadbaj o wyeksponowanie sygnałów wyzwalających dobre nawyki.

Drugie prawo	Uczyń to atrakcyjnym
2.1	Wykorzystaj łączenie pokus. Połącz działanie, które chcesz wykonać, z działaniem, które jest ci potrzebne.
2.2	Dołącz do kultury, w której twoje oczekiwane zachowanie jest zachowaniem normalnym.
2.3	Stwórz rytuał motywacyjny. Zrób coś miłego przed przystąpieniem do trudnego nawyku.
Trzecie prawo	Uczyń to łatwym
Czwarte prawo	Uczyń to satysfakcjonującym

JAK WYZBYĆ SIĘ ZŁEGO NAWYKU

Odwrotność pierwszego prawa	Uczyń to niewidocznym
1.5	Ogranicz kontakt z sygnałami wyzwalającymi złe nawyki. Usuń je ze swojego otoczenia.
Odwrotność drugiego prawa	Uczyń to nieatrakcyjnym
2.4	Zmień nastawienie. Podkreślaj korzyści z unikania złych nawyków.
Odwrotność trzeciego prawa	Uczyń to trudnym
Odwrotność czwartego prawa	Uczyń to zniechęcającym

Powyższą ściągę możesz pobrać w anglojęzycznej wersji do wydruku ze strony internetowej pod adresem atomichabits.com/cheatsheet.

* To tylko niektóre z ukrytych motywów. Pełniejszą listę i więcej przykładów wykorzystywania ich w biznesie znajdziesz pod adresem atomichabits.com/business.

PRAWO TRZECIE

Uczyń to łatwym





11

Idź powoli, ale nigdy się nie cofaj

Pierwszego dnia zajęć Jerry Uelsmann, profesor na Uniwersytecie Florydy, podzielił studentów fotografii na dwie grupy. Wyjaśnił, że wszyscy znajdujący się po lewej stronie będą w grupie „ilościowej” i zostaną ocenieni wyłącznie na podstawie liczby prac. Ostatniego dnia zajęć wykładowca miał przeliczyć zdjęcia dostarczone przez poszczególnych studentów. Sto zdjęć dawało ocenę A, dziewięćdziesiąt ocenę B, osiemdziesiąt ocenę C i tak dalej. Tymczasem wszyscy po prawej stronie trafili do grupy „jakościowej” i mieli być oceniani na podstawie poziomu prac. Ich zadaniem w trakcie tego semestru miało być

zrobienie tylko jednego zdjęcia, ale aby zasłużyć na ocenę A, musieli przedstawić fotografię niemal doskonałą.

Pod koniec semestru profesor ze zdumieniem stwierdził, że wszystkie najlepsze zdjęcia zostały zrobione przez grupę ilościową. W trakcie półroczna ci studenci byli zaabsorbowani fotografowaniem, eksperymentowaniem z kompozycją i oświetleniem, testowaniem różnych metod postępowania w ciemni fotograficznej i uczeniem się na błędach. Robiąc setki zdjęć, dopieszczali swój warsztat. Tymczasem grupa jakościowa jałowo dyskutowała o doskonałości. Ostatecznie nikt z tej grupy nie miał się za bardzo czym pochwalić¹³⁷ poza niezweryfikowanymi w praktyce teoriami i jednym przeciętnym zdjęciem*.

Łatwo jest ugrzęznąć w szczegółach, próbując opracować optymalny plan zmiany: najszybszy sposób na schudnięcie, najlepszy program treningowy na zwiększenie masy mięśniowej, genialną koncepcję dorabiania na boku. Jesteśmy tak skoncentrowani na znalezieniu najlepszego podejścia, że nigdy nie podejmujemy konkretnych działań. Jak napisał kiedyś Wolter¹³⁸ – lepsze jest wrogiem dobrego.

Przytoczyłem ten przykład dla zilustrowania różnicy między byciem zajęтым a podejmowaniem działań. Koncepcje brzmią podobnie, jednak nie są tożsame. Zajętość może oznaczać planowanie, tworzenie strategii i uczenie się. To bardzo cenne, ale nie daje konkretnych rezultatów.

Działanie natomiast jest zachowaniem dającym namacalne efekty. Bycie zajęтым to naszkicowanie

20 koncepcji na artykuły, które chciałbym napisać. Ale jeśli usiądę i napiszę jeden artykuł, to podejmę działanie. Szukanie lepszej diety i lektura kilku książek na ten temat oznacza zajęcie. Zjedzenie zdrowego posiłku to działanie.

Czasami zajęcie się czymś jest przydatne, ale samo w sobie nie daje rezultatów. Nieważne, ile razy będziesz rozmawiał z trenerem osobistym – nie staniesz się od tego sprawniejszy. Tylko działanie w postaci treningu da ci oczekiwane efekty.

Jeśli zajętość nie skutkuje, dlaczego się do niej uciekamy? Czasami rzeczywiście musimy coś zaplanować albo czegoś się nauczyć. Lecz znacznie częściej bycie zajęтым pozwala nam czuć, że coś robimy bez narażania się na porażki. Większość z nas jest znakomita w unikaniu krytyki. Nieprzyjemnie jest się potknąć albo zostać publicznie skrytykowanym, unikamy więc sytuacji, w których mogłoby nam się to przydarzyć. I na tym polega najważniejsza przyczyna poprzestawania na byciu zajęтым zamiast podejmowania działań: chęć odroczenia porażki.

Łatwo jest się czymś tylko zajmować i przekonywać siebie, że robi się postępy. Myślisz: „Prowadzę rozmowy z czterema potencjalnymi klientami. To dobrze. Zmierzam we właściwym kierunku”. Albo: „Wpadłem na kilka pomysłów na książkę, którą zamierzam napisać. To zaczyna mieć ręce i nogi”.

Zajętość sprawia wrażenie robienia czegoś, ale tak naprawdę dopiero się do zrobienia tego czegoś przygotowujesz. Gdy przygotowania przeradzają się

w prokrastynację, to znaczy, że powinieneś coś zmienić. Nie chcesz przecież tylko planować. Chcesz praktykować.

Warunkiem utrwalenia jakiegoś nawyku jest powtarzanie go, a nie doskonałość. Nie musisz ściśle planować każdego aspektu nowego nawyku. Wystarczy, że będziesz go ćwiczył. To pierwszy wniosek z trzeciego prawa: trzeba systematycznie działać.

JAK DŁUGO TRWA KSZTAŁTOWANIE NOWEGO NAWYKU?

Kształtowanie nawyku to proces polegający na stopniowej automatyzacji pewnego zachowania dzięki jego powtarzaniu. Im częściej wykonujesz jakąś czynność, tym bardziej zmienia się struktura twojego mózgu w celu zwiększenia efektywności tego działania. Neuronaukowcy nazywają to długotrwałym wzmocnieniem synaptycznym, co oznacza usprawnienie połączeń między neuronami na podstawie niedawnych wzorców zachowań. Z każdym powtórzeniem transmisja sygnału między komórkami poprawia się, a połączenia neuronowe ulegają wzmocnieniu.¹³⁹ Zjawisko to, opisane po raz pierwszy przez neuropsychologa Donalda Hebb'a w 1949 roku, jest powszechnie znane jako zasada Hebb'a: „Neurony razem pobudzone łączą się we wspólne sieci neuronów”.¹⁴⁰

Powtarzanie nawyku prowadzi do obserwowalnych, fizycznych zmian w mózgu. U muzyków mózdzek¹⁴¹ (obszar bardzo ważny z perspektywy działań motorycznych, takich jak trącanie strun gitary albo pociąganie smyczkiem) jest

większy niż u osób niebędących muzykami. Z kolei matematycy mają więcej istoty szarej¹⁴² w płaciku ciemieniowym dolnym, który odgrywa bardzo ważną rolę w wykonywaniu obliczeń. Rozmiar tego obszaru jest wprost proporcjonalny do czasu doskonalenia się w tej dziedzinie; im starszy i bardziej doświadczony matematyk, tym większy przyrost istoty szarej.

Gdy naukowcy przeanalizowali mózgi kierowców londyńskich taksówek¹⁴³, odkryli, że hipokamp - region mózgu odpowiadający za pamięć przestrzenną - był u nich znacznie większy niż u badanych, którzy nie byli taksówkarzami. Jeszcze bardziej niesamowite jest to, że hipokamp malał po przejściu kierowcy na emeryturę. Tak jak mięśnie reagują na regularny trening siłowy, konkretne obszary mózgu adaptują się, gdy są używane, i zanikają, kiedy się je zaniedba.

Oczywiście rola powtarzania w nabywaniu nawyków została dostrzeżona na długo przed tym, zanim przyjrzeni się jej neuronaukowcy. W 1860 roku angielski filozof George H. Lewes zauważył: „Ucząc się nowego języka, gry na instrumencie muzycznym albo wykonując ruchy, do jakich się nie przywykło, czuje się wielką trudność, bo ścieżki, którymi muszą przejść wszystkie doznania, jeszcze nie zostały wytyczone; gdy tylko jednak częste powtarzanie przetrze szlak, owa trudność znika, a działanie staje się tak odruchowe¹⁴⁴, że można je wykonywać nawet wtedy, gdy umysł jest zajęty czymś innym”. Zdrowy rozsądek i dowody

naukowe są zgodne: powtarzanie stanowi warunek zmiany.¹⁴⁵

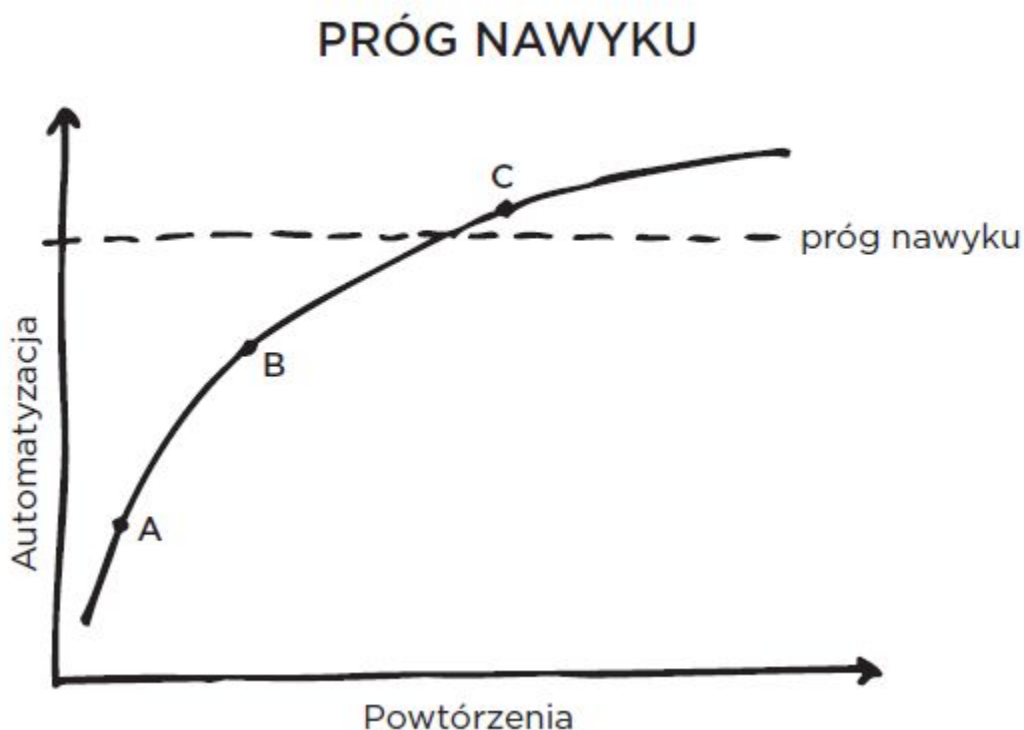
Każde powtórzenie jakiegoś nawykowego działania pobudza powiązany z nim, konkretny obwód neuronalny. To oznacza, że powtarzanie czegoś jest jednym z najważniejszych kroków, jakie możesz podjąć w celu przyswojenia nowego nawyku. Właśnie dlatego studenci, którzy robili bardzo wiele zdjęć, poprawili swoje umiejętności, w odróżnieniu od tych jedynie teoretycznie rozprawiających o doskonałych fotografiach. Jedna grupa czynnie działała, druga biernie się uczyła. Jedni byli aktywni, drudzy zaledwie zajęci.

Wszystkie nawyki rozwijają się bardzo podobną drogą, od wymagających wysiłku ćwiczeń do odruchowych zachowań – jest to proces zwany automatyzacją. Automatyzacja jest zdolnością do działania¹⁴⁶ bez konieczności zastanawiania się nad każdym krokiem i ma miejsce wtedy, gdy rzędy przejmuje podświadoma część umysłu.

Wygląda to w przybliżeniu tak, jak na [ilustracji 11](#).

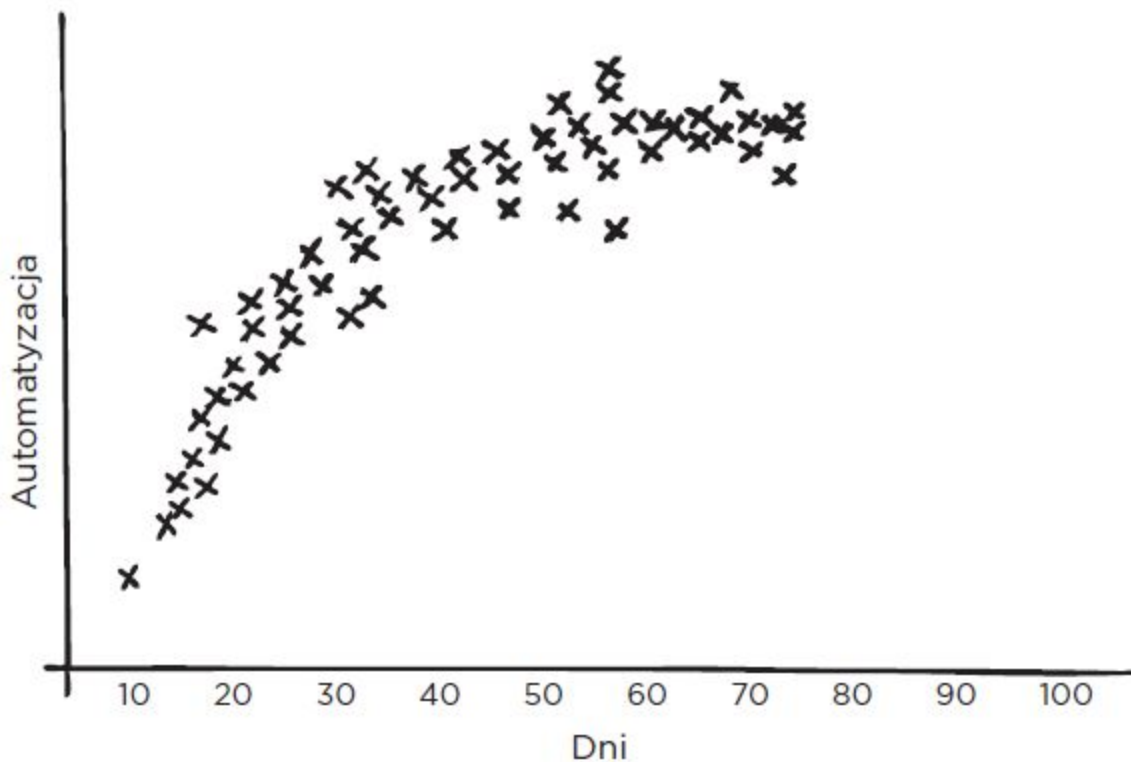
Na [ilustracji 12](#) zobaczysz, jak to wyglądało w praktyce, gdy badacze śledzili poziom automatyzacji prawdziwego nawyku, takiego jak spacerowanie przez 10 minut dziennie. Kształt diagramów, które naukowcy nazywają krzywymi uczenia się, ujawnia ważną prawdę o zmienianiu zachowań: nawyki kształtują się na podstawie częstotliwości, a nie czasu trwania.¹⁴⁷

Jedno z najczęściej zadawanych mi pytań brzmi: „Jak długo trwa wykształcanie nowego nawyku?”. Tak naprawdę ludzie powinni jednak pytać: „Ile razy trzeba coś zrobić, aby ukształtować nowy nawyk?”. Innymi słowy: ile powtórzeń jest konieczne, aby nawyk wszedł w krew?



Ilustracja 11. Na początku (punkt A) nawyk wymaga znacznego nakładu pracy i skupienia. Po kilku powtórzeniach (punkt B) staje się prostszy, ale wciąż wymaga świadomej uwagi. Po wystarczającym wyćwiczeniu (punkt C) nawyk staje się bardziej odruchowy niż świadomy. Poza tą granicą, czyli po przekroczeniu progu nawyku - dane działanie można wykonać niemal bez namysłu. Nowy nawyk już się ukształtował

SPACEROWANIE PRZEZ 10 MINUT DZIENNIE



Ilustracja 12. To wykres osoby, która przyswajała nawyk codziennego spacerowania przez 10 minut po śniadaniu. Zauważ, że w miarę wzrostu liczby powtórzeń rośnie też odruchowość działania, aż nawyk staje się tak prosty i automatyczny, jak to tylko możliwe

Jeśli chodzi o czas formowania nawyku, nie ma w nim nic wyjątkowego. Nieważne, czy robiłeś coś przez 21, 30, czy przez 300 dni. Liczy się częstotliwość, z jaką powtarzałeś dane zachowanie. W ciągu 30 dni mogłeś coś zrobić dwa razy albo dwieście. Wszystko zależy od częstotliwości. Nawyki, które teraz masz, wytworzyły się na skutek setek, a może nawet tysięcy powtórzeń. Nowe przyzwyczajenia wymagają podobnego podejścia. Musisz wykonać tyle udanych prób, by zachowanie dobrze

zakorzeniło się w głowie i w ten sposób przekroczysz próg nawyku.

W praktyce czas automatyzacji nawyku nie ma większego znaczenia. Liczy się podejmowanie działań niezbędnych do zrobienia postępów. To, czy działania te są w pełni automatyczne, nie jest już tak istotne.

Aby wyrobić nawyk, musisz go ćwiczyć. A najskuteczniejszy sposób ćwiczenia polega na przestrzeganiu trzeciego prawa zmiany zachowania: uczynić to łatwym. Z [następnego rozdziału](#) dowiesz się, jak to osiągnąć.

Podsumowanie rozdziału

- Trzecie prawo zmiany zachowania brzmi: uczynić to łatwym.
- Najskuteczniejszą formą nauki są ćwiczenia, a nie planowanie.
- Skup się na podejmowaniu działań, nie na byciu zajęтым.
- Formowanie nawyku to proces, w którym zachowanie stopniowo automatyzuje się dzięki powtarzaniu.
- Ilość czasu przeznaczona na nabranie nawyku jest nie tak ważna jak to, ile razy wykonałeś daną czynność.

* Podobna historia została przytoczona w książce Davida Baylesa i Teda Orlanda *Art & Fear* (Sztuka i strach) i została tutaj zamieszczona za

pozwoleniem autorów. Obszerniejsze wyjaśnienia znajdziesz w adnotacjach końcowych.

Prawo najmniejszego wysiłku

W nagradzanej książce *Strzelby, zarazki, maszyny*, antropolog i biolog Jared Diamond zwraca uwagę na prosty fakt: kontynenty mają różne kształty. Początkowo stwierdzenie to zdaje się oczywiste i błahe, ale – jak się okazuje – ma istotny wpływ na postępowanie człowieka.

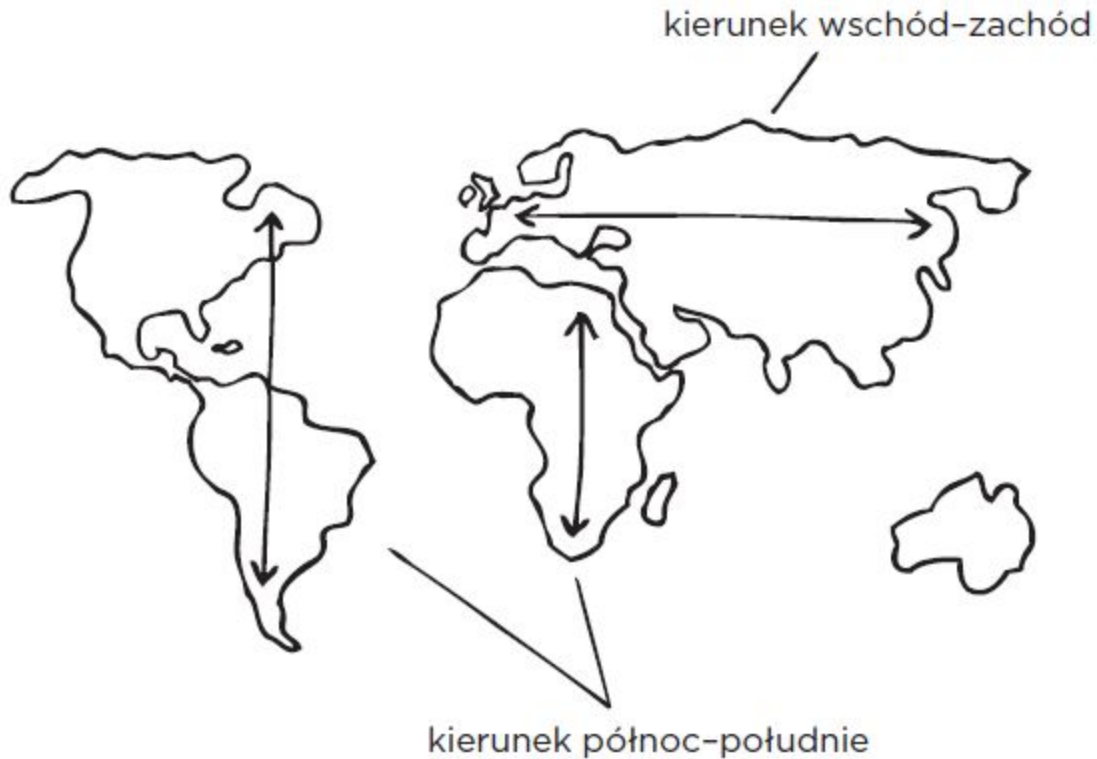
Główna oś Ameryk Północnej i Południowej biegnie z północy na południe. To oznacza, że ląd ten jest raczej podłużny i wąski niż szeroki i gruby. Z Afryką jest podobnie. Tymczasem ląd, w skład którego wchodzi Europa, Azja i Środkowy Wschód, ma odmienny charakter. Ten potężny szmat ziemi rozciąga się w osi wschód-zachód. Zdaniem

Diamonda różnica ta odegrała na przestrzeni dziejów istotną rolę w upowszechnianiu się rolnictwa.¹⁴⁸

Gdy na świecie zaczęły się rozprzestrzeniać techniki upraw, rolnikom łatwiej było dokonać ekspansji na wschód i zachód niż na północ i południe. Wynikało to z faktu, że miejsca znajdujące się na tej samej szerokości geograficznej zwykle łączy wiele podobieństw klimatycznych: ilość światła słonecznego i opadów oraz cykl zmian pór roku. Dzięki tym czynnikom Europejczykom i Azjatom wystarczyło opanować sztukę uprawiania zaledwie kilku płodów rolnych, by móc zbierać plony na całej szerokości kontynentu, od Francji do Chin.

Dla porównania - podróż z północy na południe wiąże się ze znacznie większymi zmianami klimatu. Pomyśl, jak odmienna od kanadyjskiej pogoda panuje choćby na Florydzie. Mógłbyś być najzdolniejszym rolnikiem na świecie, ale nie pomogłoby ci to zostać plantatorem florydzkich pomarańczy w czasie kanadyjskiej zimy. Śnieg jest marnym substytutem gleby. Aby upowszechnić uprawę roli wzdłuż traktów północ-południe, rolnicy musieli znaleźć i obłaskawić nowe odmiany roślin, ilekroć zmieniał się klimat.

KSZTAŁTOWANIE ZACHOWANIA CZŁOWIEKA



Ilustracja 13. Główną osią Europy i Azji jest kierunek wschód-zachód. Główną osią Ameryk i Afryki jest kierunek północ-południe. Prowadzi to do większej różnorodności klimatycznej na wysokości obu Ameryk niż na szerokości Europy i Azji. W rezultacie rolnictwo w Europie oraz Azji upowszechniało się niemal dwukrotnie szybciej niż gdzie indziej. Zachowanie rolników - nawet na przestrzeni setek i tysięcy lat - było ograniczone warunkami środowiskowymi

W wyniku tego tempo ekspansji rolnictwa w Azji i Europie było od dwóch do trzech razy szybsze niż w Amerykach. Na przestrzeni dziejów ta relatywnie niewielka różnica miała doniosłe konsekwencje. Efektywniejsza produkcja żywności pozwoliła na znacznie szybszy wzrost populacji, a liczniejsze kultury mogły zbudować mocniejsze armie i były lepiej przystosowane do

rozwijania nowych technologii. Te różnice początkowo były bardzo niewielkie (odmiana rośliny o trochę większym zasięgu występowania, nieco szybszy wzrost gęstości zaludnienia), ale z czasem przełożyły się na ogromne dysproporcje.

Szybkość upowszechniania się rolnictwa stanowi przykład trzeciego prawa zmiany zachowania na skalę globalną. Zgodnie z tradycyjnym sposobem myślenia warunkiem zmiany nawyku jest motywacja. Jeśli naprawdę czegoś chcesz, zrobisz to. Prawda jest jednak taka, że naszą prawdziwą motywacją są lenistwo i wygodnictwo. I wbrew temu, co możesz przeczytać w najnowszym bestsellerze o produktywności, ta strategia wcale nie jest głupia – wręcz przeciwnie.

Energia jest cenna, a mózg został zaprogramowany tak, by ją oszczędzać, kiedy to tylko możliwe. W ludzkiej naturze tkwi przestrzeganie prawa najmniejszego wysiłku¹⁴⁹, które mówi, że przy dokonywaniu wyboru między dwoma podobnymi rozwiązaniami będziemy w naturalny sposób skłaniać się ku wymagającemu mniejszego nakładu pracy*. Takim wyjściem jest na przykład ekspansja gospodarstwa rolnego na wschód, gdzie można uprawiać te same rośliny co dotychczas, zamiast na północ, gdzie panuje inny klimat. Spośród wszystkich możliwych działań wykonujemy jedno – to, które pozwala osiągnąć jak najwięcej jak najmniejszym nakładem pracy. Mamy motywację do robienia tego, co proste.

Każde działanie wymaga pewnej ilości energii. Im więcej jej potrzeba, tym mniejsze prawdopodobieństwo zajścia tego działania. Jeśli celem jest zrobienie 100 pompek dziennie, będzie to wymagało mnóstwa energii! Na początku, gdy będziesz zmotywowany i podekscytowany, możesz znaleźć w sobie siłę potrzebną, by z animuszem przystąpić do ćwiczeń. Ale po kilku dniach wysiłek zacznie sprawiać wrażenie wyczerpującego. Tymczasem przestrzeganie nawyku robienia jednej pompki dziennie na początku nie oznacza poświęceń. A im mniej energii wymaga nawyk, tym większa szansa, że będzie się postępować zgodnie z nim.

Pomyśl o dowolnym działaniu zabierającym ci sporą część życia, a przekonasz się, że możesz je wykonywać nawet przy bardzo niewielkiej motywacji. Nawyki takie jak przeglądanie czegoś na smartfonie, odbieranie e-maili i oglądanie telewizji kradną tyle czasu, dlatego że można je wykonywać niemal bez wysiłku. Są wyjątkowo wygodne.

W pewnym sensie każdy nawyk stanowi tylko przeszkodę w osiągnięciu tego, czego naprawdę chcesz. Przestrzeganie diety jest przeszkodą na drodze do osiągnięcia dobrej kondycji. Medytacja to zawada na drodze do uczucia spokoju. Prowadzenie dziennika jest przeszkodą na drodze do klarowności myślenia. Nie zależy ci na nawyku jako takim. Tak naprawdę zależy ci na efekcie, jaki dzięki niemu osiągasz. Im większa przeszkoda (czyli im trudniejszy nawyk), tym większy opór (tarcie) między tobą a oczekiwanym stanem końcowym. Właśnie

dlatego bardzo ważne jest tworzenie nawyków tak prostych, abyś mógł postępować zgodnie z nimi, nawet jeśli nie masz na to wyjątkowej ochoty. Jeśli uczynisz dobre nawyki wygodniejszymi, szansa na ich konsekwentne kontynuowanie okaże się większa.

A co ze wszystkimi przypadkami, gdy zdajemy się robić coś wręcz przeciwnego? Jeżeli wszyscy jesteśmy tacy leniwi, to jak wyjaśnić fakt realizowania przez ludzi bardzo trudnych zadań, takich jak opieka nad dzieckiem, założenie firmy albo zdobycie Mount Everestu?

Bezspornie jesteś zdolny do robienia niezwykle trudnych rzeczy. Szkopuł w tym, że w niektóre dni masz ochotę ciężko popracować, a kiedy indziej wolałbyś się polenić. W te leniwe dni bardzo ważne jest zgromadzenie jak największej liczby sprzyjających czynników, abyś mógł pokonać kłody, które życie naturalnie rzuca ci pod nogi. Im mniejszy opór, tym łatwiej będzie ci się pokazać od silniejszej strony. Koncepcja „uczynić to łatwym” nie polega na robieniu tylko łatwych rzeczy. Polega na ułatwianiu sobie w danej chwili robienia tych rzeczy, które w dłuższej perspektywie ci sprzyjają.

JAK OSIĄGNĄĆ WIĘCEJ MNIEJSZYM NAKŁADEM PRACY

Wyobraź sobie, że trzymasz zgięty pośrodku wąż ogrodowy.¹⁵⁰ Płyne z niego woda, ale niewielkim strumieniem. Chcąc zwiększyć tempo przepływu wody, możesz to zrobić na dwa sposoby. Pierwszy polega na

silniejszym odkręceniu kranu i zwiększeniu ciśnienia. Drugi na zwykłym wyprostowaniu węża i pozwoleniu, by woda płynęła swobodniej.

Próba podkręcania motywacji w celu podtrzymania trudnego nawyku jest jak wymuszanie przepływu wody przez zagięty szlauch. To wykonalne, ale wymaga większego wysiłku i nasila życiowe napięcia. Z kolei upraszczanie nawyków jest jak prostowanie węża ogrodowego. Zamiast pokonywać opór, zmniejszasz go.

Jednym z najskuteczniejszych sposobów zmniejszania oporu związanego z nawykami jest projektowanie otoczenia. W [rozdziale 6](#) pisałem o takim projektowaniu jako o metodzie na lepsze wyeksponowanie sygnałów, możesz też jednak dostosowywać otoczenie pod kątem ułatwiania działań. Decydując na przykład o miejscu ćwiczenia nowego nawyku, najlepiej wybrać takie, które już wpisuje się w ciąg codziennych, rutynowych czynności. Łatwiej jest nabrać przyzwyczajzeń wtapiających się w tok normalnego życia. Pójście na siłownię będzie bardziej prawdopodobne, jeśli klub znajduje się po drodze do pracy, bo zatrzymanie się tam nie utrudni ci znacząco życia. Jeżeli dla odmiany siłownia jest oddalona od codziennych tras (nawet tylko o kilka przecznic), to będziesz musiał nadłożyć drogi, aby tam pójść.

Być może jeszcze skuteczniejsze jest zmniejszanie tego rodzaju oporów w domu lub w pracy. Bardzo często próbujemy wpoić sobie nowe nawyki w środowisku, w którym takie opory są bardzo duże. Staramy się

przestrzegać ścisłej diety, wychodząc na obiad z przyjaciółmi. Próbujemy pisać książkę w panującym w domu chaosie. Usiłujemy się koncentrować, bawiąc się smartfonem, który kusi różnymi rozpraszającymi bodźcami. Nie musi tak być. Da się usunąć pewne punkty oporu, które nas hamują. Właśnie z tego założenia wyszli japońscy producenci elektroniki użytkowej w latach 70. ubiegłego wieku.

W opublikowanym w „New Yorkerze” artykule zatytułowanym *Better All the Time* (Lepiej za każdym razem) James Surowiecki pisze:

„Japońskie przedsiębiorstwa położyły nacisk na to, co później nazwano *lean production* (dosł. szczupła produkcja), nieustrudzenie dążąc do wyeliminowania z procesu produkcyjnego wszelkiego marnotrawstwa, z uwzględnieniem przeprojektowania przestrzeni roboczych tak, by pracownicy nie musieli marnować czasu na odwracanie się i sięganie po narzędzia. W rezultacie japońskie fabryki były wydajniejsze, a japońskie produkty bardziej niezawodne niż amerykańskie. W 1974 roku telewizory kolorowe produkcji amerykańskiej były oddawane do serwisu pięciokrotnie częściej niż japońskie odbiorniki. W 1979 roku zmontowanie produktu zajmowało amerykańskiemu pracownikowi trzy razy więcej czasu”.¹⁵¹

Ja nazywam tę strategię zyskiwaniem przez ujmowanie^{152**}. Japońskie przedsiębiorstwa szukały w procesie produkcyjnym przyczyn wszelkich tarć i eliminowały je. Ujmując idący na marne wysiłek, zyskiwały

klientów i przychód. Na tej samej zasadzie, jeśli usuniemy przyczyny tarć odbierających nam czas i energię, możemy osiągnąć więcej mniejszym nakładem pracy. (Między innymi stąd biorą się pozytywne emocje po porządkach: zrobiliśmy jakieś postępy i zmniejszyliśmy natłok płynących z otoczenia bodźców).

Jeśli przyjrzyysz się produktom najskuteczniejszym pod względem kształtowania nawyków, zauważysz, że jedną z największych zalet tych przedmiotów czy usług jest usuwanie z codziennego życia drobnych przeszkód. Dostawa posiłków do domu zmniejsza opory związane z zakupami spożywczymi. Aplikacje randkowe zmniejszają opory dotyczące wchodzenia w relacje towarzyskie. Usługi współdzielenia przejazdów zmniejszają opory związane z przemieszczaniem się po mieście. Wiadomości tekstowe zmniejszają opory towarzyszące wysłaniu zwykłego listu.

Tak jak japoński producent telewizorów, który przeprojektowuje przestrzeń roboczą, by ograniczyć zbędne czynności, firmy odnoszące sukcesy projektują swoje produkty pod kątem automatyzowania, eliminowania lub upraszczania operacji. Zmniejszają liczbę pól w każdym formularzu. Ograniczają liczbę kliknięć potrzebną do utworzenia konta. Dostarczają urządzenia wraz z przystępnymi instrukcjami obsługi albo nie obciążają klientów koniecznością dokonywania wielu wyborów.

Po ukazaniu się w sprzedaży pierwszych głośników sterowanych głosowo (produktów takich jak Google Home, Amazon Echo czy Apple HomePod) zapytałem przyjaciela,

co najbardziej podoba mu się w nowym nabytku. Odparł, że po prostu woli powiedzieć „włącz muzykę country” niż wyciągnąć telefon, uruchomić odtwarzacz i wybrać odpowiednią playlistę. Oczywiście kilka lat wcześniej praktycznie nieograniczony dostęp do muzyki za pomocą urządzenia mieszczącego się w kieszeni był czymś niemal bezproblemowym w porównaniu z koniecznością pojechania do sklepu i kupienia płyty CD. Ale firmy prześcigają się w dostarczaniu rozwiązań pozwalających uzyskać ten sam efekt mniejszym nakładem pracy.

Podobne metody były z powodzeniem używane przez polityków. Gdy rząd brytyjski chciał zwiększyć ściągalność podatków, zamiast wysyłać obywatelom adres strony internetowej, z której można było pobrać właściwy formularz podatkowy, zaczęto udostępniać bezpośredni odsyłacz do tego formularza. Skrócenie operacji o jeden krok zwiększyło odzew obywateli z 19,2 do 23,4%. Dla kraju takiego jak Wielka Brytania tych kilka punktów procentowych oznacza miliony funtów ściągniętych podatków.¹⁵³

Zasadnicza koncepcja polega na stworzeniu środowiska, w którym wykonanie właściwej rzeczy jest maksymalnie uproszczone. Większa część batalii o lepsze nawyki sprowadza się do znalezienia sposobów na zmniejszenie oporów związanych z dobrymi przyzwyczajeniami i zwiększenie oporów skojarzonych z tymi, które są złe.

PRZYGOTUJ OTOCZENIE DO PRZYSZŁEGO UŻYTKU

Oswald Nuckols jest programistą z Natchez w Missisipi. I człowiekiem, który rozumie znaczenie przygotowywania swojego otoczenia.

Nuckols wypracował nawyki związane z porządkami¹⁵⁴, realizując strategię, którą nazywa resetowaniem pomieszczenia. Na przykład, gdy kończy oglądać telewizję, odkłada pilota na szafkę pod odbiornikiem, poprawia poduszki na kanapie i składa koc. Wysiadając z samochodu, zabiera z niego śmieci do wyrzucenia. A ilekroć chce się wykapać, wyciera toaletę, czekając, aż lecąca z prysznica woda stanie się cieplejsza. („Chwila przed wzięciem prysznica to tak czy inaczej idealny czas na wyczyszczenie toalety”¹⁵⁵ - zauważa). Celem resetowania każdego pomieszczenia jest nie tylko uporządkowanie go po ostatnio wykonanej czynności, ale także przygotowanie do następnej.

„Kiedy wchodzę do jakiegoś pokoju, wszystko jest na właściwych miejscach” - pisze Nuckols. „Ponieważ robię tak codziennie i w każdym pomieszczeniu, sprzęty zawsze wyglądają jak należy (...). Ludzie myślą, że kosztuje mnie to dużo pracy, ale tak naprawdę jestem leniwy. Ale zapobiegliwie leniwy. To pozwala mi zaoszczędzić mnóstwo czasu”.

Organizując przestrzeń pod kątem jej przeznaczenia, zarazem adaptujesz ją tak, by kolejna czynność była łatwiejsza. Moja żona ma pudełko z kartkami

okolicznościowymi poukładanymi według okazji - urodziny, kondolencje, ślub, ukończenie szkoły i tak dalej. W każdej chwili może wyjąć potrzebną kartkę i wysłać ją. I ma niesamowitą pamięć do wysyłania kartek, bo ograniczyła związane z tym opory. Ja z kolei przez wiele lat byłem przykładem czegoś wręcz przeciwnego. Gdy komuś przychodziło na świat dziecko, myślałem: „Powinienem wysłać kartkę”. Ale mijały tygodnie i w chwili, gdy przypominałem sobie o konieczności zakupu kartki, było już żenująco za późno. Ten nawyk nie był łatwy.

Jest wiele sposobów na przygotowanie otoczenia tak, by było gotowe do dalszego użytku. Jeśli nazajutrz chcesz sobie przyrzadzić zdrowe śniadanie, poprzedniego wieczoru postaw na kuchence patelnię, a na blacie przygotuj sprej do smażenia oraz talerze i akcesoria, których będziesz potrzebował. Gdy wstaniesz, zrobienie śniadania będzie proste.

- Chcesz więcej rysować? Ustaw na biurku ołówki, długopisy, notesy i inne przybory tak, by były w zasięgu ręki.
- Chcesz ćwiczyć? Przygotuj zawczasu strój do treningu, buty, torbę gimnastyczną i butelkę z wodą.
- Chcesz się lepiej odżywiać? W weekend nakrój dużo owoców i warzyw i umieść je w pojemnikach, aby w ciągu tygodnia mieć dostęp do zdrowych, gotowych do zjedzenia przekąsek.

Wszystko to są proste sposoby na zapewnienie dobremu nawykowi możliwości pójścia po linii najmniejszego oporu.

Możesz też odwrócić tę zasadę i zmodyfikować środowisko tak, by utrudnić występowanie złych nawyków. Jeśli na przykład telewizja zajmuje ci za dużo czasu, to możesz wyłączać odbiornik z gniazdka, ilekroć skończysz coś oglądać, a włączać go dopiero wtedy, gdy powiesz na głos nazwę programu, który chciałbyś obejrzeć. Dzięki takiemu podejściu wytworzysz wystarczający opór, by uniknąć bezmyślnego patrzenia w ekran.

Jeżeli to nie wystarczy, możesz iść o krok dalej. Każdorazowo po oglądaniu telewizji wyłączaj odbiornik i wyjmuj baterie z pilota, aby ponowne uruchomienie urządzenia wymagało trochę więcej zachodu. A jeśli chcesz iść na całość, to za każdym razem po obejrzeniu programu wynoś telewizor z pokoju dziennego i zamykaj w go szafie. Dzięki temu będziesz pewien, że wyciągniesz go wyłącznie wtedy, gdy naprawdę będziesz chciał coś obejrzeć. Im większy opór, tym mniej prawdopodobny nawyk.

Zawsze gdy to możliwe, zostawiam telefon w innym pomieszczeniu aż do pory obiadu. Kiedy leży obok mnie, przez cały ranek odruchowo po niego sięgam. Ale kiedy jest w innym pokoju, rzadko przychodzi mi to do głowy. Opór jest tak duży, że nie pójde po niego bez wyraźnego powodu. W rezultacie zyskuję rano trzy-cztery godziny, w trakcie których mogę pracować bez zakłóceń.

Jeśli zostawienie telefonu w innym pokoju zdaje się nie wystarczać, powiedz przyjacielowi albo komuś z rodziny, by

na kilka godzin gdzieś go schował. Poproś współpracownika, aby rano włożył go do szuflady w swoim biurku i oddał ci w porze obiadu.

To niezwykle, jak niewielki opór wystarczy, by zapobiec niepożądanym zachowaniom. Jeżeli schowam piwo z tyłu lodówki, gdzie go nie zauważam, piję mniej. Po usunięciu z telefonu aplikacji społecznościowych mijają tygodnie, zanim ponownie je zainstaluję i się zaloguję. Opisane triki raczej nie sprawdzą się w walce z prawdziwym nałogiem, ale dla wielu z nas nawet nieznaczne różnice w oporze mogą zadecydować o podtrzymaniu dobrego nawyku albo popadnięciu w zły. Wyobraź sobie wpływ dziesiątek tego rodzaju zmian i życie w otoczeniu zaprojektowanym tak, by dobre nawyki były prostsze, a złe – bardziej uciążliwe.

Bez względu na to, czy zmiana ma dotyczyć ciebie, czy twojej roli jako rodzica, trenera albo lidera, powinieneś postawić to samo pytanie: „Jak stworzyć świat, w którym łatwo będzie zrobić to, co właściwe?”. Przeprojektuj swoje życie tak, aby najistotniejsze działania były zarazem najłatwiejszymi.

Podsumowanie rozdziału

- Człowiek postępuje zgodnie z prawem najmniejszego wysiłku. W naturalny sposób skłaniamy się ku wyjściu wymagającemu najmniejszego nakładu pracy.
- Stwórz środowisko, w którym robienie właściwej rzeczy jest jak najłatwiejsze.

- Zmniejsz opór związany z dobrymi zachowaniami. Przy małym oporze nawyki są proste.
- Zwiększ opór związany ze złymi zachowaniami. Przy dużym oporze nawyki są trudne.
- Przygotuj otoczenie tak, by ułatwić sobie kolejne działania.

* To jedno z podstawowych praw fizyki, znane jako zasada najmniejszego działania. Mówi ona, że droga między dowolnymi dwoma punktami zawsze zostanie wybrana tak, by wymagała jak najmniej energii. Ta prosta zasada jest podstawą prawideł działania wszechświata. Na podstawie tej jednej koncepcji można opisać prawa ruchu i względności.

** Sformułowanie *addition by subtraction* (dosł. dodawanie przez odejmowanie) jest też stosowane w kontekście grup roboczych i przedsiębiorstw do opisanie procesu wzmacniania zespołu poprzez usuwanie z niego określonych ludzi.



13

Jak przestać odkładać sprawy na później dzięki zasadzie dwóch minut

Twyla Tharp jest powszechnie uważana za jedną z najwybitniejszych współczesnych tancerek i choreografek. W 1992 roku otrzymała Nagrodę MacArthurów, często nazywaną „grantem dla geniuszy”, a większą część kariery spędziła, podróżując po świecie i dając opracowane przez siebie występy. Swoje sukcesy w dużej mierze zawdzięcza prostym, codziennym nawykom.

„Każdy dzień zaczynam od rytuału” – pisze. „Budzę się o 5.30, zakładam strój do ćwiczeń, ocieplacze na łydki,

bluzę i czapkę. Wychodzę z mieszkania na Manhattanie, wzywam taksówkę i proszę o zawiezenie mnie na róg 91 ulicy i Pierwszej Alei, do siłowni Pumping Iron, gdzie ćwiczę przez dwie godziny. Rytuałem nie jest rozciąganie i trening, jaki wykonuję co rano na siłowni; rytuałem jest taksówka. Kończę go w chwili, gdy mówię taksówkarzowi, dokąd chcę się udać. To proste działanie, ale wykonywanie go codziennie rano nadało mu cechy nawyku - stało się powtarzalne i łatwe. W ten sposób zmniejszam ryzyko, że któregoś dnia z niego zrezygnuję albo postąpię inaczej. To jedna z pozycji w moim arsenale rutynowych działań¹⁵⁶ i jedna rzecz mniej do namysłu”.

Wzywanie taksówki codziennie rano może być drobiazgiem, ale stanowi znakomity przykład trzeciego prawa zmiany zachowania.

Badacze szacują, że 40-50% codziennych zachowań ma charakter nawykowy.¹⁵⁷ Nawet ten odsetek jest znaczny, ale prawdziwy wpływ przyzwyczajień jest jeszcze większy, niż sugerują przytoczone wartości. Nawyki są odruchowymi wyborami wpływającymi na kolejne, świadome decyzje. Owszem, nawyk to czasami zaledwie kilka chwil, ale może on rzutować na trwające wiele minut albo godzin działania, które podejmiesz potem.

Nawyki są jak wjazdy na autostradę. Prowadzą ściśle określoną drogą i zanim się zorientujesz, pędzisz ku następnemu zachowaniu. Łatwiejsze wydaje się kontynuowanie tego, co już robisz, niż rozpoczęcie czegoś zupełnie innego. Marnujesz dwie godziny na obejrzenie

kiepskiego filmu. Podjadasz, choć już nie jesteś głodny. Sięgasz po telefon „tylko na chwilę”, ale wpatrujesz się w ekran przez kolejne 20 minut. Pod tym względem wykonywane bez namysłu nawyki¹⁵⁸ często decydują o wyborach podejmowanych zupełnie świadomie.

Każdego popołudnia mam krótką chwilę (zwykle około 17.15), która decyduje o reszcie wieczoru. Żona wraca z pracy i wtedy albo przebieramy się w ciuchy sportowe i jedziemy na siłownię, albo padamy na kanapę, zamawiamy indyjskie jedzenie i oglądamy *Biuro**. Podobnie jak w przypadku wezwania taksówki przez Twylę Tharp, nasz rytuał jest krótki i polega na przebraniu się w strój treningowy. Jeśli się przebiorę, to wiem, że pójdę na trening. Wszystko, co dzieje się później – dojazd na siłownię, wybór ćwiczeń, wejście pod gryf sztangi – jest łatwe, gdy już wykona się pierwszy krok.

Każdego dnia jest wiele sytuacji mających niezwykle konsekwencje. Te drobne wybory nazywam decydującymi momentami.¹⁵⁹ Moment, w którym wahasz się między zamówieniem jedzenia z dostawą do domu a ugotowaniem obiadu. Moment, w którym wybierasz między udaniem się dokądś samochodem a wskoczeniem na rower. Albo ten, w którym decydujesz, czy odrobisz pracę domową, czy sięgniesz po konsolę do gier. Te wybory są jak rozwidlenia na drodze.

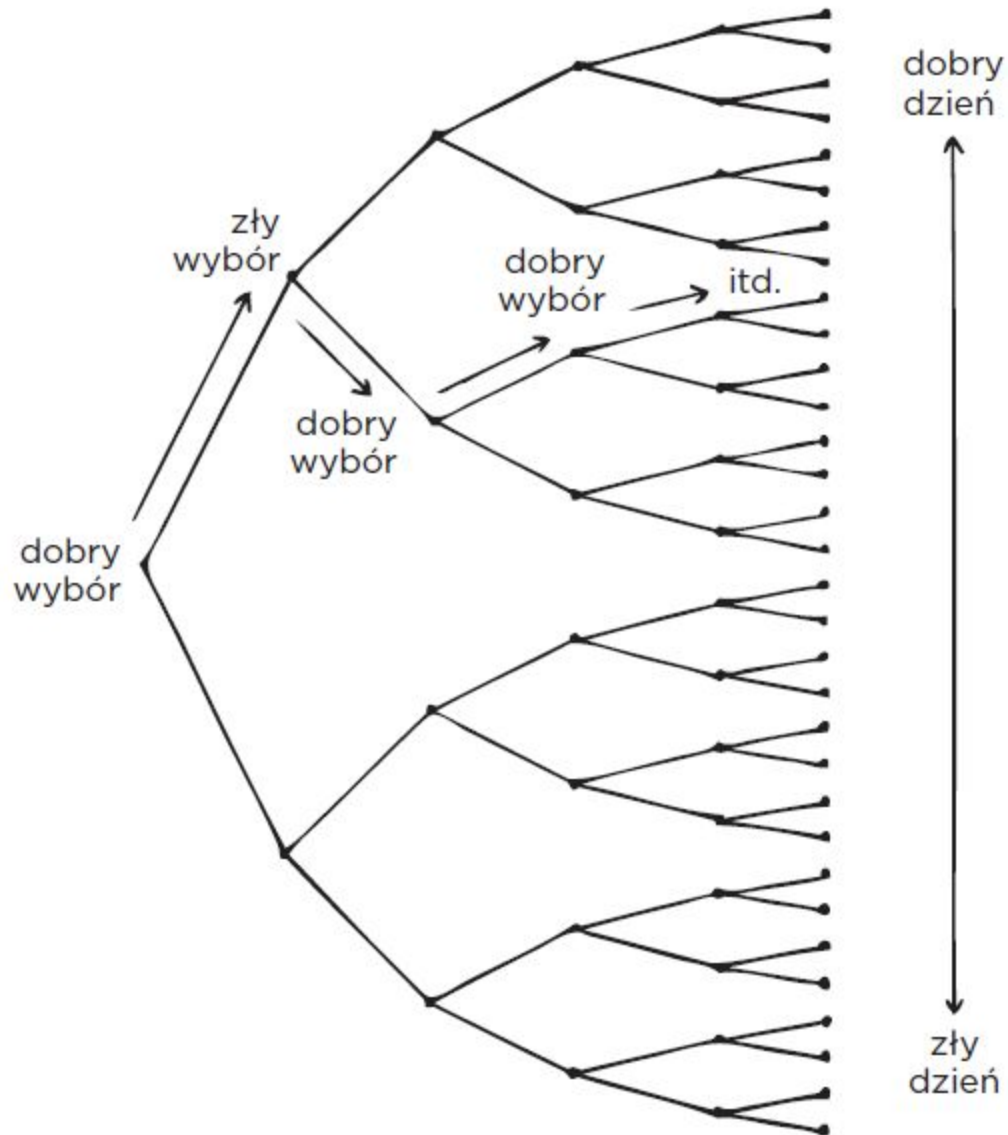
Od decydujących momentów zależą późniejsze możliwości. Na przykład wejście do konkretnej restauracji jest decydującym momentem, bo od tego zależy, co będziesz

jadł na obiad. Oczywiście to ty wybierzesz danie, ale – patrząc z szerszej perspektywy – możesz zamówić tylko to, co jest dostępne w menu. Jeśli pójdziesz do steakhouse’u, możesz wybrać stek z polędwicy albo antrykotu, ale nie sushi. Masz ograniczone możliwości. Zostały ukształtowane przez pierwotny wybór.

Jesteśmy ograniczani tym, dokąd zaprowadzą nas nawyki. Właśnie dlatego tak ważne jest panowanie nad decydującymi momentami w ciągu całej doby. Każdy dzień składa się z wielu chwil, ale tak naprawdę tylko kilka nawykowych wyborów wytycza ścieżkę, którą podążysz. Te drobne wybory kumulują się – każdy wyznacza trajektorię dalszej części dnia.

Nawyki są punktem początkowym, a nie końcowym. Są taksówką, nie siłownią.

DECYDUJĄCE MOMENTY



Ilustracja 14. Różnica między dobrym a złym dniem często sprowadza się do kilku produktywnych i zdrowych wyborów dokonanych w decydujących momentach. Każdy jest jak rozstaje dróg, a wszystkie podjęte w ciągu dnia decyzje kumulują się i ostatecznie mogą prowadzić do bardzo różnych rezultatów

ZASADA DWÓCH MINUT

Nawet wiedząc o tym, że należy zaczynać od małych kroków, łatwo na początku przesadzić. Marząc o wprowadzeniu jakiejś zmiany, dajesz się porwać ekscytacji i starasz się zrobić za dużo i za wcześnie. Najskuteczniejszy znany mi sposób przeciwstawienia się tej tendencji polega na zastosowaniu zasady dwóch minut¹⁶⁰, która mówi: „Jeśli zaczynasz kształtować nowy nawyk, nie powinno ci to zająć więcej niż dwie minuty”.

Przekonasz się, że niemal każdy nawyk da się wstępnie ograniczyć do dwuminutowej wersji:

- „Czytaj codziennie przed snem” zamienia się w: „Przeczytaj jedną stronę”.
- „Poćwicz jogę przez pół godziny” zamienia się w: „Wyjmij matę do jogi”.
- „Przygotuj się do zajęć” zamienia się w: „Wyjmij notatki”.
- „Złóż pranie” zamienia się w: „Zwiń jedną parę skarpet”.
- „Przebiegnij pięć kilometrów” zamienia się w: „Zasznuruj buty do biegania”.

Koncepcja polega na tym, by na początku nawyk był jak najprostszy. Każdy może medytować przez minutę, przeczytać jedną stronę książki albo złożyć jedną część odzieży. I jak już pisałem, to bardzo skuteczna strategia, bo gdy już zaczniesz robić to, co trzeba, o wiele łatwiej będzie ci kontynuować. Nowy nawyk nie powinien przytłaczać.

Działania, które nastąpią po nim, mogą stanowić wyzwanie, ale pierwsze dwie minuty powinny być proste. Twoim celem jest wyrobienie nawyku będącego bramką - wjazdem na autostradę, która w naturalny sposób prowadzi do większej produktywności.

Bramki nawyków pozwalające osiągnąć oczekiwany rezultat można wytyczyć dzięki rozpisaniu celów w skali od „bardzo łatwe” do „bardzo trudne”. Na przykład przebiegnięcie maratonu jest bardzo trudne. Przebiegnięcie pięciu kilometrów jest trudne. Zrobienie 10 tysięcy kroków - umiarkowanie trudne. Dziesięciominutowy spacer jest łatwy. A wżucie butów do biegania - bardzo łatwe. Twoim celem może być przebiegnięcie maratonu, ale nawykiem wyjściowym jest założenie butów do biegania. Właśnie na tym polega postępowanie zgodnie z zasadą dwóch minut.

Bardzo łatwe	Łatwe	Umiarkowane	Trudne	Bardzo trudne
założenie butów do biegania	10 minut spaceru	zrobienie 10 tys. kroków	przebiegnięcie pięciu kilometrów	przebiegnięcie maratonu
napisanie jednego zdania	napisanie jednego akapitu	napisanie 1000 słów	napisanie artykułu składającego się z 5000 słów	napisanie książki
wyjęcie notatek	uczenie się przez 10 minut	uczenie się przez trzy godziny	same piątki na dyplomie	doktorat

Ludzie często sądzą, że to dziwne - ekscytować się czytaniem jednej strony książki, medytowaniem przez minutę albo zadzwonieniem do klienta. Ale prawdziwy cel

nie polega na zrobieniu tej jednej rzeczy. Celem jest opanowanie nawyku zaczynania. Prawda jest bowiem taka, że aby nawyk można było ulepszyć, najpierw trzeba go osiąść. Jeśli nie potrafisz opanować podstawowych umiejętności koniecznych do tego, by zacząć, to nie łudź się, że zgłębisz subtelniejsze szczegóły. Zamiast od samego początku pracować nad perfekcyjnym nawykiem, zacznij od regularnego robienia prostych rzeczy. Musisz mieć jakieś podstawy, zanim zaczniesz optymalizować.

Kiedy opanujesz sztukę zaczynania, pierwsze dwie minuty staną się po prostu rytuałem inicjowania poważniejszych działań. Nie jest to tylko sztuczka umożliwiająca łatwiejsze opanowywanie nawyków, ale doskonały sposób na nabycie trudnych umiejętności. Im skuteczniej zrytualizujesz początek procesu, tym większą masz szansę na osiągnięcie stanu głębokiego skupienia, niezbędnego do robienia wspaniałych rzeczy. Dzięki wykonywaniu tej samej rozgrzewki przed każdym treningiem ułatwiasz sobie osiągnięcie stanu najwyższej wydolności. Dzięki wykonywaniu tego samego kreatywnego rytuału ułatwiasz sobie przystąpienie do ciężkiej pracy twórczej. A dzięki opracowaniu nawyku wyciszania się¹⁶¹ wieczorami ułatwisz sobie codzienne chodzenie spać o rozsądnej porze. Być może nie uda ci się zautomatyzować całego procesu, ale pierwsze działania zaczniesz wykonywać odruchowo. Zadbaj o łatwy początek, reszta zaś przyjdzie sama.

Zasada dwóch minut na wielu ludziach sprawia wrażenie taniego chwytu. Wiesz przecież, że prawdziwym celem jest robienie czegoś dłużej niż przez dwie minuty, może ci się więc wydawać, że próbujesz oszukać sam siebie. Niczyje ambicje nie kończą się wszak na przeczytaniu jednej strony książki, zrobieniu jednej pompki albo wyjęciu notatek. A skoro wiesz, że to mentalny trik, to niby jak miałbyś dać się na niego nabrać?

Jeśli zasada dwóch minut wydaje ci się naciągana, wypróbuj ją: porób coś przez dwie minuty, a potem przestań. Idź pobiegać, ale musisz się zatrzymać po dwóch minutach. Zaczynij medytować, ale musisz przestać po dwóch minutach. Zaczynij się uczyć arabskiego, ale musisz przerwać po upływie dwóch minut. To nie jest strategia na początek; to już całość. Twój nawyk może trwać tylko 120 sekund.

Dzięki tej metodzie jeden z moich czytelników schudł ponad 45 kilogramów. Zaczął od codziennego chodzenia na siłownię, ale powtarzał sobie, że nie może tam przebywać dłużej niż pięć minut i wychodził niezwłocznie po upływie tego czasu. Po kilku tygodniach rozejrzał się i pomyślał: „No cóż, i tak tu bez przerwy przychodzę. Mogę pobycć ciut dłużej”. Kilka lat później nadwaga zniknęła.

Innym przykładem jest prowadzenie dziennika. Niemal każdemu przelewanie myśli na papier może przynieść korzyści, ale większość ludzi po kilku dniach rezygnuje albo w ogóle nie podejmuje takich prób, bo prowadzenie dziennika sprawia wrażenie kolejnego obowiązku^{**}. Sztuka

polega na nieprzekraczaniu granicy, poza którą odniesiesz wrażenie, że pracujesz. Greg McKeown, brytyjski konsultant ds. przywództwa, wyrobił w sobie nawyk codziennego prowadzenia pamiętnika, celowo pisząc mniej, niż miał na to ochotę. Zawsze kończył, zanim zdążył się zniechęcić.¹⁶² Ernest Hemingway wychodził z podobnego założenia w przypadku dowolnego rodzaju pisania. „Najlepiej jest przerwać wtedy, kiedy wciąż ci dobrze idzie” – powiedział^{***}.

Tego rodzaju metody sprawdzają się także z innego powodu: umacniają poczucie tożsamości, na jakiej ci zależy. Jeśli będziesz przychodził na siłownię pięć dni z rzędu (nawet na dwie minuty), to w ten sposób oddasz głos na swoją nową tożsamość. Nie zależy ci na poprawieniu kondycji. Zależy ci na byciu człowiekiem, który nie pomija treningów. Podejmujesz najłatwiejsze z możliwych działań, potwierdzające, że jesteś typem człowieka, jakim chcesz być.

Rzadko myślimy o zmianach w ten sposób, bo wszystkich pochłania wizja ostatecznego celu. Ale jedna pompka jest lepsza niż brak treningu. Jedna minuta gry na gitarze jest lepsza niż niegranie. Lepiej poczytać przez minutę, niż nie sięgnąć po książkę w ogóle. Lepiej zrobić mniej niż zupełnie nic.

W pewnej chwili, gdy już wyrobisz w sobie nawyk i będziesz go powtarzać codziennie, możesz połączyć zasadę dwóch minut z techniką rozwijania nawyków¹⁶³, aby stopniowo rozbudowywać przyzwyczajenie z myślą

o ostatecznym celu. Zaczynij od opanowania pierwszych dwóch minut najprostszej wersji żądanego zachowania. Następnie przejdź do kroku pośredniego i powtórz cały proces - skup się tylko na pierwszych dwóch minutach i opanowaniu tego etapu przed przejściem na kolejny poziom. Wreszcie wypracujesz nawyk, który początkowo chciałeś zdobyć, choć przez cały czas będziesz się koncentrował tylko na tym, co trzeba: pierwszych dwóch minutach jakiegoś zachowania.

Niemal każdy większy życiowy cel można przerobić na zachowanie dające się zamknąć w ramach dwóch minut. „Chcę żyć długo i w dobrym zdrowiu”: chcę podtrzymywać dobrą kondycję → chcę ćwiczyć → chcę przebrać się w strój sportowy. „Chcę mieć udane małżeństwo”: chcę być dobrym partnerem → chcę codziennie robić coś, co ułatwi życie mojej partnerce → chcę zaplanować posiłki na następny tydzień.

Ilekcóż będziesz miał trudności z przestrzeganiem jakiegoś nawyku, możesz wykorzystać zasadę dwóch minut. To świetny sposób na uczynienie nawyków łatwymi.

PRZYKŁADY ROZWIJANIA NAWYKÓW

Nawyk	Zostać rannym ptaszkiem	Zostać weganinem	Zacząć ćwiczyć
Faza 1	Codziennie wracać do domu przed 22.00.	Zacząć jeść warzywa do każdego posiłku.	Przebrać się w strój sportowy.
Faza 2	Codziennie o 22.00 wyłączać wszystkie urządzenia (telewizor, smartfon itp.).	Przestać jeść mięso zwierząt czworonożnych (krów, świń, owiec itp.).	Wyjść za próg (spróbuj się przespacerować).

Faza 3	Codziennie kłaść się spać o 22.00 (czytając książkę, rozmawiając z partnerem).	Przestać jeść mięso zwierząt dwunożnych (kurczaków, indyków itp.).	Pojechać na siłownię, poćwiczyć pięć minut i wyjść.
Faza 4	Codziennie gasić światło o 22.00.	Przestać jeść mięso zwierząt beznogich (ryb, małży, przegrzebków itp.).	Ćwiczyć przez kwadrans co najmniej raz w tygodniu.
Faza 5	Codziennie wstawać o 6.00.	Przestać jeść produkty pochodzenia zwierzęcego (jaja, mleko, ser).	Ćwiczyć trzy razy w tygodniu.

Podsumowanie rozdziału

- Nawyki często trwają kilka chwil, ale rzutują na zachowanie przez kolejne minuty albo godziny.
- Wiele nawyków następuje w decydujących momentach – są to wybory przypominające rozjazdy na autostradzie – i kierują cię one na produktywną albo nieproduktywną drogę.
- Zasada dwóch minut mówi: „Gdy zaczynasz kształtować nowy nawyk, nie powinno ci to zajmować więcej niż dwie minuty”.
- Im skuteczniej zrytualizujesz początek procesu, tym większą masz szansę na osiągnięcie stanu głębokiego skupienia, niezbędnego do robienia wspaniałych rzeczy.
- Musisz mieć jakieś podstawy, zanim zaczniesz optymalizować. Nie da się udoskonalić nieistniejącego nawyku.

* Jeśli mam być szczery, to także jest fantastyczny wieczór.

** Nawyk prowadzenia dziennika opracowałem właśnie po to, by ułatwić sobie pisanie. Bazuje on między innymi na zadaniu „jedna linijka dziennie”, polegającym na pisaniu jednego zdania o przebiegu dnia. Więcej informacji na ten temat znajdziesz pod adresem atomichabits.com/journal.

*** Być może kryje się za tym zjawisko określane jako efekt Zeigarnik, polegające na tym, że przerwane, niedokończone zadania pozostają dłużej w pamięci i silniej motywują do powrotu do nich. Patrz: B.W. Zeigarnik, *Podstawy patopsychologii klinicznej*, tłum. A. Marciszewska, H. Zaborowska, PWN, Warszawa 1983 (przyp. kons.).



14

Jak sprawić, by dobrym nawykom
nie dało się oprzeć, a złe nie
wchodziły w rachubę

Latem 1830 roku Wiktor Hugo znalazł się w obliczu niemożliwego do dotrzymania terminu. Dwanaście miesięcy wcześniej francuski autor obiecał swemu wydawcy nową książkę. Jednak zamiast pisać, spędził ten rok na innych zajęciach, bawieniu gości i przekładaniu tworzenia dzieła na później. Poirytowany wydawca zgodził się wyznaczyć mu

nowy termin - półroczny. Książka miała być skończona w lutym 1831 roku.

Hugo wykoncypował dziwny plan pokonania skłonności do prokrastynacji. Zebrał całą swoją odzież i poprosił asystenta o zamknięcie jej w dużej skrzyni. Zostawił sobie jedynie duży szal. Ze względu na brak wierzchniego okrycia przez jesień i zimę 1830 roku tkwił w swoim gabinecie i zapamiętale pisał.¹⁶⁴ *Dzwonnik z Notre Dame* ukazał się dwa tygodnie przed terminem, 14 stycznia 1831 roku*.

Czasami sukces jest w mniejszym stopniu uzależniony od ułatwiania sobie dobrych nawyków, a w większym od utrudniania tych złych. To odwrotność trzeciego prawa zmiany zachowania: „uczynić to trudnym”. Jeśli masz wrażenie, że realizacja planów sprawia ci kłopoty, może powinieneś wziąć przykład z Wiktora Hugo i utrudnić sobie złe nawyki poprzez stworzenie czegoś, co psychologowie nazywają techniką autozobowiązania.

Technika autozobowiązania polega na dokonaniu w terażniejszości wyboru¹⁶⁵, który zadecyduje o twoich działaniach w przyszłości. Jest to pewien sposób na określenie przyszłego zachowania, przywiązanie się do dobrych nawyków i ograniczenie złych. Zamykając odzież, by móc się skupić na pisaniu, Victor Hugo użył techniki autozobowiązania**.

Istnieje wiele sposobów tworzenia takich technik. Możesz ograniczyć skłonność do przejadania się, kupując produkty żywnościowe pakowane pojedynczo zamiast tych w opakowaniach zbiorczych. Możesz na ochotnika zgłosić

się na listę osób z zakazem wstępu do kasyn i dostępu do stron internetowych z wirtualnym pokerem, aby ukrócić ciągoty do hazardu. Słyszałem nawet o sportowcach, którzy musieli osiągnąć określoną masę ciała na zawody, więc w tygodniu przed kontrolnym ważeniem zostawiali w domu portfel, aby nie kusiło ich stołowanie się w fast foodach.

W ramach innego przykładu mogę przytoczyć sposób mojego przyjaciela i specjalisty od nawyków, Nira Eyała. Kupił on gniazdko elektryczne z timerem (adapter wtykany do gniazdka sieciowego), do którego podłączył router internetowy. Codziennie o 22.00 timer odcina zasilanie do routera.¹⁶⁶ A gdy kończy się dostęp do internetu, wszyscy wiedzą, że trzeba położyć się spać.

Techniki autozobowiązania są przydatne, bo umożliwiają kierowanie się dobrymi intencjami, zanim padnie się ofiarą pokusy. Ilekroć zależy mi na przykład na ograniczaniu kalorii, proszę kelnera o podzielenie posiłku na pół i zapakowanie drugiej części na wynos, zanim otrzymam danie. Wiem, że jeśli poczekam na posiłek i po prostu sobie obiecuję, że zjem tylko połowę, to nie zadziała.

Sztuka polega na zmodyfikowaniu zadania w taki sposób, aby łatwiej było działać zgodnie z dobrym nawykiem, niż zrezygnować z niego. Jeśli masz motywację do poprawienia kondycji, zapisz się na trening jogi i opłać go z góry. Jeżeli ekscytuje cię wizja firmy, którą zamierzasz założyć, wyślij e-mail do przedsiębiorcy, którego szanujesz, i umów się na konsultacje w sprawie planowanego biznesu. Gdy przyjdzie czas działania, jedynym sposobem wycofania

się będzie rezygnacja ze spotkania, co może być pracochłonne i kosztowne.

Techniki autozobowiązania zwiększają szansę na zrobienie w przyszłości właściwej rzeczy dzięki bieżącemu utrudnianiu działań opartych na złych nawykach. Są jednak jeszcze lepsze metody. Możemy sprawić, by dobrym nawykom nie dało się oprzeć, a złe nie wchodziły w rachubę.

JAK ZAUTOMATYZOWAĆ NAWYK I NIGDY WIĘCEJ O NIM NIE MYŚLEĆ

John Henry Patterson urodził się w 1844 roku w Dayton w stanie Ohio. W dzieciństwie pracował w rodzinnym gospodarstwie, a potem w tartaku ojca. Po ukończeniu college'u w Dartmouth wrócił do Ohio i otworzył mały sklep dla górników wydobywających węgiel.

Warunki wydawały się sprzyjające. Sklep nie miał większej konkurencji, klientów nie brakowało, ale – dziwnym trafem – z zarobkami było krucho. Wtedy Patterson odkrył, że pracownicy go okradają.

W połowie XIX wieku kradzieże w miejscu pracy były powszechnym problemem. Kwity trzymało się w otwartej szufladzie i łatwo było je sfalszować albo wyrzucić. Nie było kamer wideo nadzorujących zachowanie ludzi ani programów do rejestrowania transakcji. Jeśli nie chciałeś przez cały dzień zaglądać pracownikom przez ramię albo sprzedawać wszystkiego sam, to zapobiegnięcie złodziejstwu było trudne.

Główkując nad swoją sytuacją, Patterson natknął się na reklamę nowego wynalazku o nazwie Ritty's Incorruptible Cashier (dosł. nieprzekupny kasjer Ritty'ego). Była to w istocie pierwsza kasa handlowa, opracowana przez innego mieszkańca Dayton, Jamesa Ritty'ego. Po każdej transakcji maszyna automatycznie zamykała kasetkę z pieniędzmi i kwitami. Patterson nabył dwa takie urządzenia, płacąc po 50 dolarów za sztukę.

Problem kradzieży w sklepie skończył się z dnia na dzień. W ciągu kolejnych sześciu miesięcy firma Pattersona przestała przynosić straty i osiągnęła dochód w wysokości pięciu tysięcy dolarów¹⁶⁷ - odpowiednik dzisiejszych 100 tysięcy.

Patterson był pod takim wrażeniem urządzenia, że zmienił profil działalności. Odkupił od Ritty'ego prawa do wynalazku i otworzył firmę o nazwie National Cash Register. Dziesięć lat później National Cash Register miała ponad 1000 pracowników i znalazła się wśród najprężniej rozwijających się przedsiębiorstw tamtych czasów.

Najprostszy sposób na zerwanie ze złym nawykiem polega na uczynieniu go niepraktycznym. Zwiększ trudność realizowania go do tego stopnia, aby podjęcie działania nie wchodziło w rachubę. Genialność kas polegała na zautomatyzowaniu etycznego postępowania, dzięki czemu kradzież stała się prawie niemożliwa. Nie trzeba było zmieniać charakteru pracowników; wystarczyło, że właściwe zachowanie stało się odruchowe.

Niektóre metody – takie jak instalowanie kas – zwracają się z nawiązką. Te jednorazowe wybory wymagają na początku pewnego nakładu pracy, ale z czasem stają się coraz bardziej opłacalne. Ponieważ fascynuje mnie to, że jeden wybór może przynosić regularne korzyści, postanowiłem zapytać moich czytelników o ulubione jednorazowe działania, które doprowadziło ich do lepszych, długoterminowych nawyków.¹⁶⁸ Wybrane najpopularniejsze odpowiedzi znajdziesz w tabeli na następnej stronie.

Przypuszczam, że gdyby przeciętny człowiek zechciał wykonać choć połowę jednorazowych działań znajdujących się na tej liście – nawet jeśli nie zastanawia się nad swoimi nawykami – to po roku wiódłby lepsze życie. Te jednokrotne działania są prostym zastosowaniem trzeciego prawa zmiany zachowania. Dzięki nim łatwiej jest smacznie spać, zdrowo się odżywiać, być produktywnym, oszczędzać pieniądze i po prostu lepiej żyć.

JEDNORAZOWE DZIAŁANIA SPRZYJAJĄCE DOBRYM NAWYKOM

Odżywianie się	Szczęście
Kup filtr do oczyszczania wody pitnej.	Przygarnij psa.
Używaj mniejszych talerzy, aby ograniczyć wielkość, a tym samym kaloryczność posiłków.	Przeprowadź się tam, gdzie mieszkają przyjaźni, towarzyscy ludzie.
Sen	Zdrowie
Kup dobry materac.	Szczep się.
Założ rolety zaciemniające.	Kup dobre buty, aby uniknąć bólu pleców.

Usuń telewizor z sypialni.	Kup ergonomiczny fotel albo biurko do pracy stojącej.
Produktywność	Finanse
Wypisz się z list mailingowych.	Założ konto umożliwiające automatyczne oszczędzanie.
Wyłącz powiadomienia i wycisz informacje z czatów grupowych.	Skonfiguruj automatyczne płatności rachunków.
Przełącz telefon na tryb cichy.	Odłącz telewizję kablową.
Oczyść skrzynkę e-mailową za pomocą filtrów.	Skonsultuj z dostawcami usług oraz mediów możliwość obniżenia rachunków.
Usuń ze smartfona gry i aplikacje do obsługi mediów społecznościowych.	

Oczywiście istnieje wiele sposobów na zautomatyzowanie dobrych nawyków i wyeliminowanie złych. Zwykle wymagają one zaprzęgnięcia do pracy nowoczesnej technologii. Działania, które wcześniej były trudne, uciążliwe i skomplikowane, za sprawą technologii mogą się stać łatwe, bezbolesne i proste. To najbardziej niezawodna i najskuteczniejsza metoda gwarantująca właściwe postępowanie.

Przydaje się to zwłaszcza w przypadku zachowań zbyt nieregularnych, by mogły wejść w nawyk. Rzeczy, które robisz raz w miesiącu lub raz do roku - na przykład zmiana składu portfela inwestycyjnego - nie są powtarzane na tyle często, by stały się nawykiem. W ich przypadku korzyści przynosi więc zastosowanie rozwiązań technologicznych, które będą „pamiętały” o ich zrobieniu za Ciebie.

A oto inne przykłady:

- Lekarstwa. Recepty można automatycznie odnawiać lub prosić o wystawienie ich na kilka następnych miesięcy.
- Finanse osobiste. Pracownicy mogą oszczędzać na emeryturę ze składek potrącanych automatycznie z wypłaty.
- Gotowanie. Zakupy spożywcze możesz zrobić przez internet.
- Produktywność. Użytkowanie mediów społecznościowych można ograniczyć za pomocą aplikacji blokującej dostęp do stron internetowych.

Po zautomatyzowaniu jak największej części życiowych spraw możesz skupić wysiłki na zadaniach, których maszyny jeszcze nie obsługują. Każdy nawyk oddany we władanie nowoczesnej technologii oszczędza czas i energię, które możemy włożyć w następny etap naszego rozwoju. Jak napisał matematyk i filozof Alfred North Whitehead: „Postęp cywilizacji odbywa się dzięki zwiększeniu liczby operacji¹⁶⁹, które da się wykonywać bez namysłu”.

Oczywiście potęga technologii może też działać przeciwko nam. Przesiadywanie przed telewizorem staje się nawykiem, bo więcej wysiłku musisz włożyć w to, by przestać patrzeć w ekran niż w dalsze oglądanie. Nie musisz nawet naciskać przycisku, aby wyświetlić kolejny odcinek serialu, bo Netflix czy YouTube zrobią to za ciebie. Wystarczy mieć otwarte oczy.

Technologia zapewnia wygodę na poziomie pozwalającym spełniać nawet najdrobniejsze zachcianki. Wystarczy poczuć cień głodu, by zamówić jedzenie z dostawą do domu. Wystarczy choćby zacząć się nudzić, by zatracić się w niezmiarzonej przestrzeni mediów społecznościowych. Jeśli realizowanie pragnień na dobrą sprawę nie wymaga wysiłku, może się okazać, że robisz po prostu to, na co w danej chwili przyjdzie ci ochota. Wadą automatyzacji jest możliwość przeskakiwania między jednym prostym zadaniem a drugim, co nie pozwala na wygospodarowanie czasu na trudniejsze, ale ostatecznie bardziej opłacalne działania.

W wolnych chwilach często nabieram ochoty na pobuszowanie w mediach społecznościowych. Jeśli nudzę się choćby przez ułamek sekundy, sięgam po smartfona. Łatwo jest potraktować wszelkie tego rodzaju drobne, rozprasające uwagę sprawy jako robienie sobie przerwy, ale z czasem zaczynają się one przeradzać w poważny problem. Nieustanne powtarzanie sobie: „jeszcze tylko minutka” może skutecznie przekreślić szanse na zrobienie czegokolwiek sensownego. (Nie jestem w tym osamotniony. Przeciętny człowiek korzysta z mediów społecznościowych ponad dwie godziny dziennie.¹⁷⁰ Co mógłbyś zrobić przez dodatkowe 700 godzin rocznie?).

W ciągu roku, kiedy pisałem tę książkę, eksperymentowałem z nową strategią gospodarowania czasem. Co poniedziałek asystentka resetowała hasła do moich kont w mediach społecznościowych, wskutek czego

automatycznie wylogowywałem się na wszystkich urządzeniach. W piątek wysłała mi nowe hasła. Miałem cały weekend na zabawę mediami społecznościowymi – aż do poniedziałku, gdy sytuacja się powtarzała. (Jeśli nie masz asystenta, połącz siły z przyjacielem albo kimś z rodziny i co tydzień resetujcie sobie hasła).

Zaskoczyło mnie, jak szybko się do tego przyzwyczaiłem. Przez pierwszy tydzień blokady mediów społecznościowych uświadomiłem sobie, że nie muszę z nich korzystać tak często jak dotąd, a już bez wątpienia nie potrzebuję tego robić codziennie. Było to po prostu tak łatwe, że robiłem to odruchowo. Odkąd mój nawyk został skutecznie zablokowany, odkryłem, że mam motywację do zajmowania się sensowniejszymi sprawami. Po usunięciu z otoczenia łakoci dla umysłu znacznie prościej było mi konsumować zdrowsze rzeczy.

Pracująca na twoją korzyść automatyzacja może sprawić, że dobrym nawykom nie sposób się oprzeć, a złe nie wchodzą w rachubę. Lepiej zagwarantować sobie konkretny sposób zachowania w przyszłości, niż liczyć w danym momencie na swoją silną wolę. Dzięki zastosowaniu technik autozobowiązania, strategicznych jednorazowych decyzji i nowoczesnej technologii możesz stworzyć środowisko nieuchronności – przestrzeń, w której dobre nawyki będą nie tylko rezultatem myślenia życzeniowego, ale czymś niemal pewnym.

Podsumowanie rozdziału

- Odwrotność trzeciego prawa zmiany zachowania brzmi: uczynić to trudnym.
- Technika autozobowiązania to dokonywany w terażniejszości wybór, który decyduje o przyszłych zachowaniach.
- Zautomatyzowanie nawyków jest najlepszą gwarancją przyszłego postępowania.
- Jednorazowe decyzje - takie jak kupno lepszego materaca albo założenie konta samoczynnie lokującego oszczędności - to pojedyncze działania, które automatyzują przyszłe nawyki i z upływem czasu dają coraz większe korzyści.
- Zastosowanie technologii do zautomatyzowania nawyków jest najbardziej niezawodną i najlepszą gwarancją właściwego zachowania.

JAK WYPRACOWAĆ DOBRY NAWYK

Pierwsze prawo	Uczynić to oczywistym
1.1	Wypełnij tabelę punktacji nawyków. Spisz bieżące nawyki, aby sobie je uświadomić.
1.2	Zastosuj metodę implementacji intencji: „Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”
1.3	Wykorzystaj piętrzenie nawyków: Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.
1.4	Dostosuj otoczenie. Zadbaj o wyeksponowanie sygnałów wyzwalających dobre nawyki.
Drugie	Uczynić to atrakcyjnym

prawo	
2.1	Wykorzystaj łączenie pokus. Połącz działanie, które chcesz wykonać, z działaniem, które jest ci potrzebne.
2.2	Dołącz do kultury, w której twoje oczekiwane zachowanie jest zachowaniem normalnym.
2.3	Stwórz rytuał motywacyjny. Zrób coś miłego przed przystąpieniem do trudnego nawyku.
Trzecie prawo	Uczyń to łatwym
3.1	Zmniejsz opory. Ogranicz liczbę przeszkód dzielących cię od dobrego nawyku.
3.2	Dostosuj otoczenie. Przygotuj środowisko tak, by ułatwić sobie przyszłe działania.
3.3	Pilnuj decydujących momentów. Dokonuj dobrych, drobnych wyborów, które dają ponadprzeciętne rezultaty.
3.4	Wykorzystuj zasadę dwóch minut. Upraszczaj nawyki, aż da się je zmieścić w najwyżej dwóch minutach.
3.5	Zautomatyzuj nawyki. Zainwestuj w technologię i jednorazowe nabytki, które zagwarantują określone zachowanie w przyszłości.
Czwarte prawo	Uczyń to satysfakcjonującym

JAK WYZBYĆ SIĘ ZŁEGO NAWYKU

Odwrotność pierwszego prawa	Uczyń to niewidocznym
1.5	Ogranicz kontakt z sygnałami wyzwalającymi złe nawyki. Usuń je ze swojego otoczenia.
Odwrotność drugiego prawa	Uczyń to nieatrakcyjnym
2.4	Zmień nastawienie. Podkreślaj korzyści z unikania złych nawyków.
Odwrotność trzeciego prawa	Uczyń to trudnym

3.6	Zwiększ opory. Twórz przeszkody utrudniające uruchomienie złego nawyku
3.7	Stosuj technikę autozobowiązania. Ogranicz pulę przyszłych wyborów do takich, które są dla Ciebie korzystne.
Odwrotność czwartego prawa	Uczyń to zniechęcającym

Powyższą ściągę możesz pobrać w anglojęzycznej wersji do wydruku ze strony internetowej pod adresem atomichabits.com/cheatsheet.

* O ironio, nie uszło mojej uwadze, jak podobna jest ta historia do procesu pisania tej książki. Choć mój wydawca był znacznie bardziej wyrozumiały, a szafa pozostała pełna, czułem, że w celu dokończenia manuskryptu powinienem nałożyć na siebie areszt domowy.

** O tej metodzie mówi się też jako o „pakcie Odyseusza” albo „umowie Odyseusza”¹⁷¹. Odyseusz, bohater *Odysei*, nakazał swoim żeglarzom przywiązać go do masztu, aby pomimo uwodzicielskiego głosu syren nie mógł pokierować statkiem w ich stronę i roztrzaskać się na skałach. Odyseusz zdawał sobie sprawę z zalet określania przyszłych działań, dopóki umysł działa trzeźwo, zamiast poczekać i dać się ponieść emocjom chwili.

PRAWO CZWARTE

Uczyń to
satysfakcjonującym



Fundamentalna zasada zmiany zachowania

Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku Stephen Luby, pracownik publicznej służby zdrowia, opuścił rodzinny dom w Omaha w stanie Nebraska i kupił bilet w jedną stronę do pakistańskiego Karaczi.

Karaczi było wtedy jednym z najludniejszych miast na świecie. W 1998 roku miało ponad dziewięć milionów mieszkańców.¹⁷² Było to centrum gospodarcze Pakistanu i główny krajowy węzeł komunikacyjny, z najbardziej obleganymi lotniskami oraz portami morskimi w regionie.

W dzielnicach handlowych istniały wszelkie możliwe miejskie udogodnienia, a ulice tętniły życiem. Jednocześnie Karaczi stanowiło jedno z najmniej przyjaznych do życia miast na świecie.

Ponad 60% mieszkańców¹⁷³ egzystowało w slumsach. Przeludnione osiedla pełne były prowizorycznych domostw wzniesionych ze starych desek, cegieł i innych odpadów. Nie było tam systemu kanalizacji, sieci energetycznej i wodociągów. W czasie suszy na ulicach kłębiły się śmieci i pył. Podczas deszczu drogi zamieniały się w błotniste ścieki. Kałuże były siedliskiem komarów, a dzieci bawiły się na śmietniskach.

Niehygieniczne warunki życia przyczyniały się do epidemii chorób. Zanieczyszczone źródła wody powodowały powszechne biegunki, wymioty i bóle brzucha. Blisko jedna trzecia tamtejszych dzieci była niedożywiona. Przy tak dużej liczbie ludzi stłoczonych na małej przestrzeni, wirusy i bakterie rozprzestrzeniały się błyskawicznie. To właśnie kryzys w dziedzinie zdrowia publicznego ściągnął Stephena Luby'ego do Pakistanu.¹⁷⁴

Luby i jego zespół doszli do wniosku, że przy tak złych warunkach sanitarnych nawet prosty nawyk w postaci mycia rąk może się przyczynić do znacznej poprawy stanu zdrowia mieszkańców. Wkrótce jednak odkryli, że wielu ludzi już wcześniej zdawało sobie sprawę z tego, jak ważna jest higiena rąk.

Pomimo tej wiedzy mieszkańcy miasta na ogół myli ręce byle jak. Niektórzy po prostu szybko opłukiwali je

w wodzie. Inni myli tylko jedną dłoń. Wielu zwyczajnie zapominało o higienie dłoni przed przyrządzeniem jedzenia. Wszyscy mówili, że to ważne, ale mało kto zrobił z tego nawyk. Problemem nie była wiedza. Problem tkwił w braku konsekwencji.

Wtedy Luby wraz z zespołem sprzymierzył się z firmą Procter & Gamble w celu zorganizowania dostaw mydła safeguard. W porównaniu z myciem rąk zwykłą kostką mydła, safeguard sprawiało więcej przyjemności.

„W Pakistanie mydło safeguard było traktowane jako produkt ekskluzywny”¹⁷⁵ – powiedział mi Luby. „Uczestnicy badania często podkreślali, że bardzo je lubią”. Mydło świetnie się pieniało, a ludzie mogli nacierać się mydlinami. Ładnie pachniało. W jednej chwili mycie rąk stało się trochę przyjemniejsze.

„Popularyzowanie mycia rąk traktuję nie jako sposób na zmianę zachowania, ale wyuczenie nawyku” – wyjaśnił Luby. „Ludziom jest o wiele łatwiej przyzwyczaić się do produktu zapewniającego bardzo przyjemne doznania sensoryczne – na przykład do miętowego smaku pasty do zębów – niż nabrać nawyku, który nie wiąże się z przyjemnymi doznaniem, takiego jak nitkowanie zębów. Dział marketingu w firmie Procter & Gamble podkreślał chęć uprzyjemnienia mycia rąk”.

W ciągu kilku miesięcy badacze odnotowali znaczącą zmianę w stanie zdrowia dzieci. Odsetek chorych na biegunkę spadł o 52%¹⁷⁶, na zapalenie płuc – o 48%, a na liszajec, bakteryjne zapalenie skóry – o 35%.

Długofalowe skutki były jeszcze lepsze. „Sześć lat później wróciliśmy do niektórych mieszkań w Karaczi” – relacjonował Luby. „W domach ponad dziewięćdziesięciu pięciu procent odwiedzonych przez nasz zespół rodzin¹⁷⁷, które otrzymały za darmo mydło i były zachęcane do higieny rąk, znajdowało się wydzielone stanowisko do mycia dłoni (...). Grupa, w której interweniowaliśmy, już od pięciu lat nie otrzymywała mydła, ale w czasie naszych badań tak przywykli do mycia rąk, że sami podtrzymywali ten nawyk”. To znaczący przykład czwartego i ostatniego prawa zmiany zachowania: uczyń to satysfakcjonującym.

Jesteśmy bardziej skłonni powtarzać jakieś zachowanie, jeśli wiąże się ono z przyjemnymi doświadczeniami. To absolutnie logiczne. Uczucie przyjemności (nawet drobne, takie jak mycie dłoni mydłem, które ładnie pachnie i dobrze się pieni) jest dla mózgu sygnałem: „To jest miłe. Zrób to następnym razem”. Przyjemne doznania uczą mózg, że zachowanie warto zapamiętać i powtórzyć.

Weźmy na przykład historię gumy do żucia. Była ona dostępna w handlu przez cały XIX wiek¹⁷⁸, ale dopiero od założenia w 1891 roku firmy Wrigley nawyk żucia gumy upowszechnił się na całym świecie. Pierwsze gumy były wytwarzane z dość mdłych w smaku żywic – ciągnących się, ale niezbyt apetycznych. Wrigley zrewolucjonizował branżę¹⁷⁹, dodając smaki takie jak miętowy i owocowy – dzięki nim produkt stał się smaczny, a jego żucie zaczęło sprawiać przyjemność. Firma poszła o krok dalej i zaczęła reklamować gumę do żucia jako sposób na czystość jamy

ustnej. Reklamy zachęcały odbiorców do „odświeżenia oddechu”.

Kuszące smaki i wrażenie świeżości w ustach były drobnymi bodźcami umacniającymi nawyk i sprawiały, że produkt stał się przyjemny w użyciu. Popularność gumy do żucia wzrosła w zawrotnym tempie, a firma Wrigley stała się największym na świecie producentem tego wyrobu.¹⁸⁰

Historia past do zębów jest podobna.¹⁸¹ Odkąd producenci zaczęli dodawać do nich smak miętowy i cynamonowy, popularność past znacznie wzrosła. Smaki te nie poprawiały skuteczności pasty do zębów. Zapewniały uczucie świeżości w jamie ustnej i uprzyjemniały proces szczotkowania. Na przykład moja żona przestała używać pasty sensodyne, bo nie lubiła jej posmaku. Przystąpiła do innej, o intensywniejszym miętowym aromacie, który sprawiał jej większą przyjemność.

Jeśli dla odmiany jakieś doświadczenie nie jest satysfakcjonujące, to nie mamy motywacji, by je powtarzać. W trakcie moich badań natknąłem się na historię pewnej kobiety, która miała narcystycznego, doprowadzającego ją do szału krewnego. Próbując ograniczyć ilość czasu spędzanego z tym egocentrykiem, zaczęła się przy nim zachowywać jak ostatnia nudziara. Po kilku kolejnych spotkaniach to on zaczął jej unikać¹⁸², bo uznał ją za mało interesującą.

Takie historie są dowodami na słuszność kardynalnej reguły zmiany zachowania: powtarza się to, co jest nagradzane; unika się tego, co jest karane. Uczysz się

przyszłych działań na podstawie tego, za co kiedyś zostałeś nagrodzony (albo ukarany). Pozytywne emocje umacniają nawyki. Negatywne emocje niszczą je.

Pierwsze trzy prawa zmiany zachowania: „uczyn to oczywistym”, „uczyn to atrakcyjnym” i „uczyn to łatwym” zwiększają szanse na postąpienie zgodnie z danym zachowaniem tym razem. Czwarte prawo zmiany zachowania - „uczyn to satysfakcjonującym” - zwiększa szanse na powtórzenie danego zachowania następnym razem. Kończy ono pętlę nawyku.

Jest jednak pewien kruczek. Otóż nie chodzi o przyjemność dowolnego rodzaju. Zależy nam na przyjemności natychmiastowej.

ROZDZIAŁ MIĘDZY NAGRODAMI NATYCHMIASTOWYMI A ODROZONNYMI

Wyobraź sobie, że jesteś zwierzęciem przemierzającym równiny Afryki - żyrafą, słoniem albo lwem. Większość decyzji podejmowanych dowolnego dnia ma natychmiastowe skutki. Zawsze myślisz o tym, co zjeść, gdzie spać i jak uniknąć niebezpieczeństw. Jesteś nieustannie skupiony na teraźniejszości albo bardzo nieodległej przyszłości. Żyjesz w czymś, co naukowcy nazywają środowiskiem natychmiastowej gratyfikacji (ang. *immediate-return environment*), bo twoje działania mają oczywiste i bezpośrednie następstwa.

Wróć teraz do swojego ludzkiego ja. W nowoczesnym społeczeństwie większość dokonanych dziś wyborów nie

przynosi natychmiastowych korzyści. Jeśli dobrze wywiążesz się z obowiązków w pracy, to po pewnym czasie dostaniesz wypłatę. Jeżeli dziś ćwiczysz, to za rok zapewne nie będziesz miał nadwagi. Jeśli już teraz oszczędzasz, to może wystarczy ci na godne życie na emeryturze za kilkadziesiąt lat. Żyjesz w czymś, co badacze nazywają środowiskiem odroczonej gratyfikacji (ang. *delayed-return environment*), bo możesz pracować przez lata, zanim twoje działania przyniosą oczekiwane skutki.

Mózg człowieka nie ewoluował w środowisku odroczonej gratyfikacji. Najstarsze znane szczątki człowieka rozumnego¹⁸³ (*homo sapiens*) liczą sobie w przybliżeniu 200–300 tysięcy lat. Byli to pierwsi ludzie, których mózg miał budowę podobną do naszego. Zwłaszcza kora nowa (*neocortex*) – najpóźniej wykształcona część mózgu i obszar odpowiedzialny za funkcje wyższego rzędu, takie jak mowa – była w przybliżeniu tej samej wielkości co dziś.¹⁸⁴ Jesteś więc wyposażony w ten sam sprzęt, co nasi paleolityczni przodkowie.

Dopiero niedawno (w ciągu mniej więcej 500 ostatnich lat) społeczeństwo przestawiło się na życie w środowisku odroczonej gratyfikacji^{185*}. W porównaniu z wiekiem mózgu współczesne społeczeństwo jest więc bardzo młode. Zaledwie w ciągu ostatniego stulecia w naszym życiu zagościły samochody, samoloty, telewizja, komputery osobiste, internet, smartfony i Beyoncé. Świat w ostatnich latach przeobraził się nie do poznania¹⁸⁶, ale ludzka natura prawie się nie zmieniła.

Podobnie jak w przypadku innych zwierząt na afrykańskiej sawannie, życie naszych przodków skupiało się na reagowaniu w obliczu poważnych niebezpieczeństw, zdobywaniu jedzenia i znajdowaniu schronienia przed burzą. Duży nacisk na natychmiastową gratyfikację był logiczny. Odległa przyszłość budziła mniejsze obawy. A na przestrzeni tysięcy pokoleń, które przetrwały w środowisku natychmiastowej gratyfikacji, nasze mózgi wyewoluowały tak, by przedkładać szybkie korzyści nad późniejsze.¹⁸⁷

Ekonomiści behawioralni nazywają tę tendencję niespójnością czasową (ang. *time inconsistency*). Chodzi o to, że sposób oceniania nagród przez mózg jest niekonsekwentny w funkcji czasu^{**}. Teraźniejszość cenimy sobie wyżej niż przyszłość. Ta skłonność zwykle nam sprzyja. Gwarantowana natychmiastowa nagroda jest zwykle warta więcej niż ta, która jest zaledwie możliwa w przyszłości. Ale w pewnych sytuacjach nastawienie na szybką gratyfikację przysparza nam problemów.

Dlaczego ludzie palą tytoń, skoro wiedzą, że zwiększa to ryzyko zachorowania na raka płuc? Dlaczego się przejadają, mając świadomość, że przekłada się to na większe ryzyko otyłości? Dlaczego ktoś decyduje się na seks bez zabezpieczenia, skoro wie, że może się zarazić chorobą weneryczną? Odpowiedzi stają się oczywiste, gdy zdamy sobie sprawę ze sposobu, w jaki mózg nadaje znaczenie nagrodom: konsekwencje złych nawyków są opóźnione, a nagrody natychmiastowe. Możesz umrzeć od papierosów za 10 lat, ale teraz palenie łagodzi stres i zaspokaja głód

nikotynowy. Przejadanie się jest szkodliwe w dłuższej perspektywie, ale kuszące w bieżącej chwili. Seks - bezpieczny czy nie - zapewnia natychmiastową przyjemność. Choroby i infekcje mogą nie dać o sobie znać przez dni, tygodnie albo nawet lata.¹⁸⁸

Każdy nawyk daje różne, rozłożone w czasie rezultaty. Niestety często są one niespójne. W przypadku złych nawyków natychmiastowy efekt zwykle jest satysfakcjonujący, ale ostateczny - nieprzyjemny. W przypadku dobrych nawyków jest na odwrót: natychmiastowy efekt nie jest przyjemny, ale końcowy rezultat przynosi satysfakcję. Francuski ekonomista Frédéric Bastiat¹⁸⁹ pisał wprost: „Niemal zawsze jest tak, że jeśli pierwsze konsekwencje są korzystne, to późniejsze są katastrofalne i na odwrót (...). Często im słodsze są pierwsze owoce nawyku, tym bardziej gorzkie okazują się te późniejsze”.

Innymi słowy: koszt dobrych nawyków ponosimy w terażniejszości. Koszt złych nawyków ponosimy w przyszłości.

Tendencja mózgu do priorytetowego traktowania terażniejszości sprawia, że dobre chęci nie wystarczą. Kiedy robisz jakiś plan (odchudzania, napisania książki albo nauki języka), tak naprawdę sporządzasz projekt dla przyszłego siebie.¹⁹⁰ A gdy wyobrażasz sobie, jakie życie chciałbyś wieść, łatwo dostrzegasz wartość podejmowania działań przynoszących długofalowe korzyści. Wszyscy chcemy lepszego życia. Ale w chwili wyboru

natychmiastowa gratyfikacja zwykle wygrywa. Nie dokonujesz wtedy wyboru dla przyszłego siebie, który marzy o byciu sprawniejszym, zamożniejszym albo szczęśliwszym. Wybierasz dla teraźniejszego siebie, który chce być syty, dopieszczony i zrelaksowany. Zasadniczo im większą przyjemność czerpiesz z jakiegoś działania, tym mocniej powinieneś powątpiewać w jego zbieżność z twoimi długofalowymi celami***.

Dysponując pełniejszą wiedzą o tym, co skłania mózg do powielania pewnych zachowań i unikania innych, zaktualizujmy kardynalną regułę zmiany zachowania: powtarza się to, co jest niezwłocznie nagradzane; unika się tego, co jest niezwłocznie karane.

Preferowanie natychmiastowej gratyfikacji ujawnia też ważną prawdę dotyczącą sukcesu: ze względu na to, jak jesteśmy zaprogramowani, większość z nas przez cały czas dąży do szybkich zastrzyków satysfakcji. Droga opóźnionej gratyfikacji jest tą mniej uczęszczaną. Jeśli jesteś skłonny poczekać na nagrodę, możesz liczyć na mniejszą konkurencję, a często także na większe korzyści. Wielu zaczyna, ale do końca docierają tylko nieliczni.

To samo wykazały badania. Ludzie potrafiący skuteczniej odkładać gratyfikację w czasie mają lepsze wyniki egzaminów¹⁹¹ na studia, rzadziej uciekają się do używek, rzadziej bywają otyli, lepiej panują nad stresem i lepiej radzą sobie w społeczeństwie. Można to zaobserwować na własnym przykładzie. Jeśli przełożysz oglądanie telewizji na później i najpierw odrobisz lekcje, to

zapewne nauczysz się więcej i dostaniesz lepsze stopnie. Jeżeli nie kupisz słodyczy i chipsów, to po powrocie do domu raczej zadowolisz się czymś zdrowym. Na pewnym etapie sukces w niemal dowolnej dziedzinie wymaga zignorowania natychmiastowej gratyfikacji na rzecz tej opóźnionej.

Problem polega na tym, że większość ludzi ma świadomość, iż opóźnianie gratyfikacji jest mądrzejszym podejściem. Zależy im na korzyściach płynących z dobrych nawyków: zdrowiu, produktywności, spokoju. Ale gdy przychodzi chwila wyboru, rzadko biorą pod uwagę te rezultaty. Na szczęście opóźnianie gratyfikacji da się wyćwiczyć – trzeba jednak postępować w zgodzie z ludzką naturą, a nie wbrew jej. Najlepszy sposób polega na dodaniu szczypty przyjemności do nawyków, które opłacają się w dłuższej perspektywie, i szczypty przykrości do tych nieopłacalnych.

JAK WYKORZYSTAĆ ZJAWISKO NATYCHMIASTOWEJ GRATYFIKACJI

Najważniejszą kwestią pozwalającą podtrzymać nawyk jest poczucie sukcesu – nawet na małą skalę. Poczucie sukcesu jest sygnałem, że nawyk się opłacił i gra była warta świeczki.

Byłoby idealnie, gdyby nagrodą za dobry nawyk był on sam. W rzeczywistości jednak dobre nawyki wydają się wartościowe tylko wtedy, gdy coś zapewniają. Początkowo wszystkie kojarzą się z poświęceniami. Poszedłeś kilka razy

na siłownię, ale wcale nie stałeś się mocniejszy, sprawniejszy albo szybszy - a w każdym razie nie w zauważalny sposób. Dopiero kilka miesięcy później, gdy zrzucisz parę kilogramów albo na ramionach pojawi się ładna muskulatura, łatwiej będzie ćwiczyć dla samego ćwiczenia. Aby wytrwać na początku, potrzebny jest powód. Właśnie dlatego natychmiastowe nagrody są tak ważne. Utrzymują cię one w stanie ekscytacji, podczas gdy korzyści płynące z opóźnionej gratyfikacji kumulują się niejako za kulisami.

W kontekście natychmiastowych nagród tak naprawdę mówimy o tym, czym kończy się dane zachowanie. Zakończenie dowolnego przedsięwzięcia jest bardzo istotne, bo zwykle zapamiętujemy je lepiej niż inne fazy. Zależy nam na satysfakcjonującym zakończeniu nawyku. Najlepsze podejście polega na użyciu wzmocnienia - mam na myśli proces zastosowania natychmiastowej nagrody w celu zwiększenia częstotliwości zachowania. Piętrzenie nawyków, o którym pisałem w [rozdziale 5](#), wiąże nawyk z bezpośrednim sygnałem, który jest oczywistym impulsem do podjęcia działania. Wzmocnienie zaś wiąże nawyk z bezpośrednią nagrodą, która przynosi satysfakcję po zakończeniu tego działania.

Bezpośrednie wzmocnienie może być przydatne zwłaszcza w przypadku nawyków unikania, czyli zachowań, których chciałbyś zaprzestać. Przestrzeganie nawyków w rodzaju „żadnych lekkomyślnych zakupów” albo „w tym miesiącu nie piję alkoholu” może być trudne, bo nawet jeśli

zrezygnujesz z drinków w porze *happy hour* albo odmówisz sobie kolejnej pary butów, nic się nie stanie. Trudno czerpać zadowolenie z braku działania. Tak naprawdę jedynie opierasz się pokusie, to zaś nie daje wielkiej satysfakcji.

Jedno z rozwiązań polega na postawieniu sytuacji na głowie. Zadbaj o to, by wystrzeganie się czegoś przynosiło pozytywne efekty. Otwórz rachunek oszczędnościowy i nazwij go zgodnie z tym, o czym marzysz - na przykład „skórzana kurtka”. Ilekroć zrezygnujesz z jakiegoś zakupu, przelej na ten rachunek odpowiednią kwotę. Odmówiłeś sobie porannego latte w kawiarni? Przelej 15 złotych. Opuściłeś sobie przedłużenie abonamentu w Netflixie? Przelej 35 złotych. To jak osobisty program lojalnościowy. Natychmiastowa nagroda w postaci ujrzenia pieniędzy zaoszczędzonych na skórzaną kurtkę jest o wiele przyjemniejsza niż poczucie odmawiania sobie czegoś. W ten sposób powstrzymanie się od działania staje się satysfakcjonujące.

Jeden z moich czytelników i jego żona posługiwali się podobną metodą. Chcieli przestać jadać na mieście tak często jak dotąd i zacząć więcej wspólnie gotować. Nazwali swój rachunek oszczędnościowy „wycieczka do Europy”. Ilekroć rezygnowali z wyjścia do restauracji, przelewali na ten rachunek 50 dolarów. Pod koniec roku okazało się, że zaoszczędzili pieniądze na wspólne wakacje.

Warto zauważyć, że należy wybierać takie krótkoterminowe nagrody, które umacniają twoje poczucie

tożsamości, a nie stoją w sprzeczności z nim. Kupno nowej kurtki jest w porządku, jeśli równolegle starasz się schudnąć albo czytać więcej książek, ale nie zadziała, jeżeli próbujesz zapanować nad budżetem i oszczędzać pieniądze. W takim przypadku kąpiel w pianie lub wyjście na spacer są dobrymi przykładami nagradzania się czasem wolnym, co jest zbieżne z ostatecznym celem zyskania większej swobody i niezależności finansowej. Na tej samej zasadzie nagrodzenie się za odbycie treningu zjedzeniem miseczki lodów jest sprzeczne z pożądaną tożsamością i niejako neguje wcześniejszy wysiłek. Lepszą nagrodą może być masaż, który stanowi luksus i jednocześnie przejaw troski o ciało. Taka szybka nagroda wpisuje się w długofalową wizję bycia zdrowym człowiekiem.

Z czasem, gdy do głosu zaczną dochodzić naturalne nagrody w postaci dobrego nastroju, większej ilości energii i mniejszego poziomu stresu, przestaniesz w tak dużym stopniu zależeć na pogoni za drugoplanową nagrodą. Sama tożsamość stanie się wzmocnieniem. Robisz to, bo właśnie taki jesteś, i dobrze ci z tym. Im mocniej nawyk zakorzeni się w twoim życiu, tym mniej będziesz potrzebował zewnętrznych zachęt, aby go przestrzegać. Zachęty mogą zapoczątkować nawyk. Tożsamość go podtrzymuje.

To oznacza, że zgromadzenie dowodów przemawiających za nową tożsamością i wyłonienie się jej wymaga czasu. Natychmiastowe wzmocnienia pomagają w utrzymaniu bieżącej motywacji, gdy oczekujesz na długofalową nagrodę.

Podsumowując: aby nawyk był trwały, musi być przyjemny. Proste wzmocnienia – takie jak ładnie pachnące mydło, pasta do zębów o odświeżającym, miętowym smaku albo widok kolejnych 50 złotych na koncie oszczędnościowym – mogą zapewniać przyjemność potrzebną do czerpania radości z nawyku. A jeśli zmiana przynosi radość, staje się łatwa.

Podsumowanie rozdziału

- Czwarte prawo zmiany zachowania brzmi: uczynić to satysfakcjonującym.
- Jesteśmy bardziej skłonni do powtarzania zachowania, które wiąże się z przyjemnymi doświadczeniami.
- Ewolucja mózgu człowieka doprowadziła do przedkładania nagród natychmiastowych nad odroczone.
- Kardynalna reguła zmiany zachowania brzmi: „powtarza się to, co jest nagradzane; unika się tego, co jest karane”.
- Aby nawyk się utrwalił, musisz od razu poczuć satysfakcję – choćby najdrobniejszą.
- Pierwsze trzy prawa zmiany zachowania – „uczynić to oczywistym”, „uczynić to atrakcyjnym” i „uczynić to łatwym” – zwiększają szanse na postąpienie zgodnie z danym zachowaniem tym razem. Czwarte prawo zmiany zachowania – „uczynić to satysfakcjonującym” –

zwiększa szanse na powtórzenie danego zachowania następnym razem.

* Zmiana na środowisko odroczonej gratyfikacji zaczęła prawdopodobnie następować w czasach rozwoju rolnictwa, jakieś 10 tys. lat temu, gdy zaczęto uprawiać ziemię z myślą o zbiorach za kilka miesięcy. Jednak dopiero ostatnie stulecia sprawiły, że w naszym życiu zaczęły dominować wybory związane z opóźnioną gratyfikacją: planowanie kariery zawodowej, emerytury, urlopów i wszystko inne, co trafia do naszych kalendarzy.

** Niespójność czasową nazywa się też hiperbolicznym obniżeniem wartości.

*** Może to też zakłócić proces decydowania. Mózg przecenia wszelkie natychmiastowe, pozorne zagrożenia, które w rzeczywistości niosą ze sobą bardzo niewielkie ryzyko: katastrofa samolotowa wskutek drobnych turbulencji, włamanie, gdy jesteś sam w domu, wybuch bomby podłożonej przez terrorystę w autobusie, którym jedziesz. Jednocześnie mózg bagatelizuje to, co wydaje się odległym zagrożeniem, ale w istocie bardziej prawdopodobnym: nabieranie tkanki tłuszczowej z powodu niezdrowego jedzenia, stopniowy spadek masy mięśniowej na skutek ciągłego siedzenia przy biurku albo nieuchronnie rosnący bałagan, jeśli zaniedbujesz bieżące porządki.



16

Jak przestrzegać dobrych nawyków na co dzień

W 1993 roku bank w Abbotsford w Kanadzie zatrudnił dwudziestotrzyletniego brokera, Trenta Dyrsmida. Abbotsford to stosunkowo niewielkie miasto położone w cieniu pobliskiego Vancouver, gdzie dokonuje się większości dużych transakcji. Biorąc pod uwagę lokalizację oraz to, że Dyrsmid był złotodziobem, nie oczekiwano po nim wiele. Ale dzięki prostemu, codziennemu nawykowi nowicjusz poczynił błyskawiczne postępy.

Każdy dzień pracy Dyrsmid zaczynał od zajęcia się dwoma stojącymi na jego biurku słoikami. W jednym było 120 spinaczy do papieru. Drugi był pusty. Następnie broker sięgał po słuchawkę i dzwonił w interesach. Po każdej rozmowie przekładał jeden spinacz z pełnego słoja do pustego i zaczynał od nowa. „Co dzień rano zaczynałem od stu dwudziestu spinaczy w jednym słoju¹⁹² i nie przestawałem dzwonić, dopóki nie przeniosłem ich do drugiego słoja” – powiedział mi.

Po 18 miesiącach Dyrsmid przyniósł firmie zyski w wysokości pięciu milionów dolarów. W wieku 24 lat zarabiał 75 tysięcy dolarów rocznie – odpowiednik dzisiejszych 125 tysięcy dolarów. Niedługo potem znalazł pracę w innej firmie za sześciocyfrową pensję.

Nazywam tę technikę „metodą spinaczy do papieru” i na przestrzeni lat dowiadywałem się o niej od czytelników, którzy wykorzystywali ją na różne sposoby. Jedna kobieta przekładała spinę do włosów z jednego pojemnika do drugiego po napisaniu każdej kolejnej strony książki. Pewien mężczyzna zaś przekładał szklane kulki między koszykami po każdej serii pompek.

Każdy krok naprzód przynosi satysfakcję, a wizualna miara tych kroków (jak przenoszenie spinaczy, spinek albo szklanych kulek) stanowi czytelny dowód postępu*. To zaś wzmacnia oczekiwane zachowanie i okrasza każdą czynność szczyptą natychmiastowej satysfakcji. Miary wizualne mogą przyjmować różne postaci: dzienniki odżywiania się, dzienniki treningowe, kupony

lojalnościowe, paski postępu przy pobieraniu oprogramowania, a nawet numeracja stron w książce. Ale chyba najlepszym sposobem mierzenia postępów są diagramy śledzenia nawyków.

JAK ŚLEDZIĆ POSTĘPY NAWYKÓW

Diagram nawyków jest prostym sposobem na odnotowywanie, czy postąpiłeś zgodnie z przyzwyczajeniem. W najprostszej postaci to zwykły kalendarz, w którym odhaczasz każdy dzień przestrzegania ustalonej rutyny. Jeśli na przykład medytujesz w poniedziałki, środy i piątki, każdy z tych dni oznaczasz iksem. Z czasem kalendarz staje się swoistym pamiętnikiem pasma zwycięstw.

Niezliczeni ludzie śledzili swoje nawyki, a jednym z najbardziej znanych był Benjamin Franklin.¹⁹³ Już w wieku 20 lat zabierał ze sobą wszędzie mały notes, który wykorzystywał do śledzenia 13 zasad postępowania. Lista obejmowała takie kwestie, jak: „Nie trać czasu. Zawsze zajmuj się czymś pożytecznym” czy: „Unikaj błahych rozmów”. Pod koniec każdego dnia Franklin otwierał notes i odnotowywał postępy.

Jerry Seinfeld używał ponoć diagramu nawyków, aby nie przerywać ciągu pisania dowcipów. W dokumencie *Comedian* (Komik) Seinfeld wyjaśnia, że jego celem było po prostu nieprzerywanie łańcucha codziennego pisania żartów. Innymi słowy, nie koncentrował się na jakości konkretnego dowcipu ani nad tym, czy czuje się

zainspirowany. Skupiał się na wykonywaniu zadania i przedłużaniu ciągu.

„Nie przerwać łańcucha” to bardzo skuteczna mantra. Nie przerwij łańcucha telefonów z ofertami handlowymi, a zbudujesz okazałą bazę klientów. Nie przerwij łańcucha treningów, a nabierzesz kondycji szybciej, niż się spodziewasz. Nie przerwij łańcucha codziennego tworzenia¹⁹⁴, a uzyskasz godne podziwu portfolio. Skuteczność śledzenia nawyków wynika z tego, że wykorzystuje ono kilka praw zmiany zachowania, jednocześnie zaś sprawia, że zachowanie to jest oczywiste, atrakcyjne i satysfakcjonujące.

Przyjrzyjmy się każdemu z tych aspektów.

Zaleta pierwsza: śledzenie nawyków jest oczywiste

Odnotowanie poprzedniego działania jest bodźcem pozwalającym zapoczątkować następne. Śledzenie nawyków w naturalny sposób tworzy sekwencję wizualnych sygnałów, takich jak pasmo xków w kalendarzu albo lista posiłków w dzienniku odżywiania się. Widok takiego ciągu zachęci cię do ponownego działania. Badania pokazały, że ludzie, którzy śledzą postępy w realizacji celów¹⁹⁵ (odchudzania, rzucania palenia czy obniżenia ciśnienia krwi), mają większe szanse na sukces niż ci, którzy tego nie robią. W jednym z badań, w którym wzięło udział ponad 1600 osób, okazało się, że ankietowani, którzy prowadzili dziennik odżywiania się, zgubili dwa razy więcej

kilogramów niż ci, którzy tego nie robili.¹⁹⁶ Sam fakt śledzenia jakiegoś zachowania może wyzwolić chęć jego zmiany.

Ponadto śledzenie nawyków pozwala być wobec siebie szczerym. Większość z nas ma zaburzony obraz własnego postępowania. Sądzymy, że zachowujemy się lepiej, niż dzieje się w rzeczywistości. Obiektywny pomiar jest jednym ze sposobów na pokonanie bezkrytycznego podejścia do własnego zachowania i zwrócenie uwagi na to, co naprawdę robimy na co dzień. Wystarczy zerknąć na spinacze w pojemniku, aby się przekonać, ile pracy już wykonałeś (a ile cię jeszcze czeka). Mając przed sobą wyraźny dowód, raczej nie będziesz się oszukiwał.

Zaleta druga: śledzenie nawyków jest atrakcyjne

Najskuteczniejszym motywatorem jest postęp.¹⁹⁷ Sygnały świadczące o robieniu kolejnych kroków zachęcają do podążania tą samą drogą. Pod tym względem śledzenie nawyków może być uzależniające. Każde małe zwycięstwo podsyca apetyt na więcej.

Może to być szczególnie ważne w złe dni. Przy kiepskim samopoczuciu łatwo jest zapomnieć o dokonanych już postępach. Śledzenie nawyków stanowi wizualny dowód ciężkiej pracy – subtelne przypomnienie o tym, jak daleko udało ci się zajść. Ponadto każdego dnia rano widok pustej kratki może zmotywować cię do działania, bo nie będziesz chciał utracić postępów wskutek przerwania łańcucha.

Zaleta trzecia: śledzenie nawyków jest satysfakcjonujące

To najważniejsza ze wszystkich zalet. Śledzenie nawyków może być samoistną formą nagrody. Satysfakcjonujące jest skreślenie pozycji na liście spraw do załatwienia, dodanie wpisu do dziennika treningowego albo postawienie iksa w kalendarzu. Miło jest patrzeć na rosnące korzyści (wartość portfela inwestycyjnego czy długość manuskryptu książki) – a jeśli coś jest miłe, to szansa na wytrwanie w postanowieniu rośnie.

Dzięki śledzeniu nawyków łatwiej też nie stracić z oczu najważniejszego: skupiasz się na procesie, nie na rezultacie. Nie fiksujesz się na wypracowaniu kaloryfera na brzuchu, tylko kontynuujesz ciąg nawyku i w ten sposób stajesz się człowiekiem, który nie pomija treningów.

Podsumowując, śledzenie nawyków: 1) tworzy wizualny sygnał zachęcający do działania, 2) jest samoistnie motywujące, bo widzisz dokonane postępy i nie chcesz ich utracić oraz 3) sprawia przyjemność, ilekroć odhaczasz kolejny przypadek postępowania zgodnie z nawykiem. Co więcej, śledzenie nawyków stanowi naoczny dowód na to, że oddajesz głosy na ten typ człowieka, jakim pragniesz się stać, a to przemiła forma natychmiastowej i naturalnej gratyfikacji**.

Być może zastanawiasz się, dlaczego tak długo zwlekałem z opowiedzeniem o śledzeniu nawyków, skoro jest ono tak użyteczne.

Pomimo niewątpliwych korzyści płynących ze stosowania tej techniki, jej omówienie odłożyłem na

później, bo wielu ludzi po prostu zniechęca koncepcja śledzenia i mierzenia czegoś. Czynności te mogą się wydawać nużące, gdyż zmuszają do dwóch nawyków: tego, który chcesz wyrobić, oraz jego śledzenia. Liczenie kalorii brzmi jak uciążliwość, jeśli już masz problemy z przestrzeganiem diety. Odnotowywanie każdego telefonu do klienta wydaje się męczące w obliczu pozostałej do wykonania pracy. Łatwiej jest powiedzieć: „Po prostu będę mniej jeść”. Albo: „Postaram się bardziej” czy też: „Będę o tym pamiętał”. Ludzie nieustannie powtarzają mi rzeczy w rodzaju: „Mam dziennik decyzji, ale żałuję, że częściej go nie uzupełniam”, „Przez tydzień zapisywałem treningi, ale potem przestałem”. Znam to z autopsji. Któregoś razu założyłem dziennik odżywiania się, aby prowadzić rejestr przyjmowanych kalorii. Zapisałem w nim jeden posiłek, a potem sobie odpuściłem.

Śledzenie nawyków nie sprawdzi się u każdego. Nie ma też potrzeby mierzenia wszystkich aspektów życia. Ale niemal każdy człowiek może zaczerpnąć z niego jakieś korzyści - nawet jeśli będą tylko przejściowe.

Co możemy zrobić, aby ułatwić sobie śledzenie nawyków?

Po pierwsze, należy zautomatyzować pomiary wszędzie tam, gdzie to możliwe. Pewnie będziesz zaskoczony tym, ile rzeczy już rejestrujesz, nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Na wyciągu z karty kredytowej odnotowane są wszystkie wyjścia do restauracji. Opaska fitbit śledzi liczbę wykonanych kroków i czas snu. W elektronicznym

kalendharzu zapisywane są nowe miejsca, które odwiedzie danego roku. Gdy się już zorientujesz, skąd wzic te dane, dodaj do kalendarza przypomnienie o przegadaniu ich raz w tygodniu lub raz w miesiącu – to praktyczniejsze niż ich codzienne odnotowywanie.

Po drugie, manualne śledzenie nawyków powinno się ograniczac do najwazniejszych spraw. Lepiej jest konsekwentnie mierzyc jeden nawyk, ni sporadycznie zajmowac si dziesięcioma.

Po trzecie zaś, każdy pomiar należy zapisac od razu po wystąpieniu nawyku. Koniec zachowania jest sygnałem do jego odnotowania. Takie podejście pozwala poczyc wspomnianą w [rozdziale 5](#) metod piętrzenia nawyków z ich śledzeniem.

Przepis na piętrzenie nawyków + śledzenie
nawyków jest następujący:

Po [bieżący nawyk] bd [go ledzi]

- Po rozmowie z klientem i odłożeniu słuchawki przełożą jeden spinacz.
- Po każdej serii ćwiczeń odnotuj ją w dzienniku treningowym.
- Po odłożeniu talerza do zmywarki zapisz, co zjadłem.

Te metody mogą ulatwic ci śledzenie nawyków. Nawet jeśli nie jesteś typem człowieka, który lubi spisywac swoje zachowania, to moim zdaniem kilka tygodni prowadzenia

takich pomiarów zapewne uznasz za pouczające. Zawsze warto się przekonać, jak naprawdę pożytkujesz czas.

Każdy ciąg nawyków kiedyś się jednak kończy. A ważniejsze niż poszczególne pomiary jest sporządzenie dobrego planu na wypadek zboczenia z kursu.

JAK PO PRZERWANIU CIĄGU NAWYKÓW SZYBKO WRÓCIĆ NA WŁAŚCIWE TORY

Bez względu na to, jak konsekwentnie przestrzegasz nawyków, nie unikniesz przerwy spowodowanej jakąś sytuacją życiową. Doskonałość jest nieosiągalna. Nie minie wiele czasu, gdy natkniesz się na niespodziewaną przeszkodę – zachorujesz, pojedziesz w delegację albo rodzina będzie potrzebowała trochę więcej twojego czasu.

Ilekcio mi się to przydarza, staram się pamiętać o prostej zasadzie: nigdy nie rezygnuj dwa razy.

Jeśli któregoś dnia powinie mi się noga, staram się wrócić do nawyku najszybciej, jak się da. Pominięcie jednego treningu się zdarza, ale nie chcę opuszczać dwóch z rzędu. Czasami zjem całą pizzę, ale następny posiłek będzie już zdrowy. Nie jestem doskonała, lecz potrafię unikać recydywy. A gdy tylko kończy się jeden ciąg nawyków, zaczynam następny.

Pierwszy błąd nigdy nie prowadzi do katastrofy.¹⁹⁸ Jej przyczyną jest spirala kolejnych potknięć, które idą za tym pierwszym. Jedno to wypadek przy pracy.¹⁹⁹ Dwa – to początek nowego nawyku.

Właśnie to odróżnia zwycięzców od przegranych. Każdy może mieć kiepski występ, zły trening albo słabszy dzień w pracy. Ale gdy ludzie sukcesu się potykają, szybko stają na nogi. Przerwanie ciągu nawyków nie będzie miało znaczenia, jeśli szybko do niego wrócisz.

Moim zdaniem ta zasada jest tak ważna, że przestrzegam jej, nawet jeżeli nie potrafię zrealizować nawyku w pełni lub tak dobrze, jak bym chciał. W kwestii nawyków często wpadamy w pułapkę myślenia „wszystko albo nic”. Problemem nie jest potknięcie. Problemem jest przeświadczenie, że jeśli nie możesz czegoś zrobić perfekcyjnie, to nie powinieneś się za to w ogóle zabierać.

Nie zdajesz sobie sprawy z tego, jak cenne są próby stawania na wysokości zadania w złe (albo zwariowane) dni. Stracone dni szkodzą bardziej, niż te udane pomagają. Jeśli masz 100 dolarów, to przy 50-procentowej stopie zysku otrzymasz 150 dolarów. Ale wystarczy strata rzędu 33%, by z powrotem mieć tylko 100 dolarów. Innymi słowy – uniknięcie 33-procentowej straty jest równie cenne jak osiągnięcie 50-procentowego zysku. Jak mówi Charlie Munger: „Pierwsza zasada procentu składanego: nigdy nie przerywaj bez potrzeby”.

Właśnie dlatego „złe” treningi są często tymi najważniejszymi. Kiepskie dni i niepomyślne treningi utrzymują zyski zgromadzone w trakcie poprzednich, udanych prób. Samo zrobienie czegoś (dziesięciu przysiadów, pięciu sprintów, jednej pompki, dosłownie

czegokolwiek) jest bardzo ważne. Nie poddawaj się bez walki. Nie pozwól, by straty zjadły wypracowane zyski.

Ponadto nie zawsze chodzi o to, co dzieje się w trakcie treningu. Chodzi o bycie typem człowieka, który nie pomija treningów. Łatwo jest ćwiczyć przy dobrym samopoczuciu, lecz szalenie istotne jest rozpoczęcie ćwiczeń wtedy, gdy nie ma się ochoty - nawet jeśli zrobisz mniej, niż planowałeś. Pięć minut spędzone na siłowni nie poprawi twojej kondycji, ale umocni poczucie tożsamości.

Podejście do zmiany zachowania na zasadzie „wszystko albo nic” jest tylko jedną z pułapek, która może zniweczyć twoje nawyki. Inna potencjalna groźba - zwłaszcza jeśli stosujesz śledzenie nawyków - to mierzenie niewłaściwej rzeczy.

KIEDY ŚLEDZIĆ NAWYK (A KIEDY NIE)

Przypuśćmy, że prowadzisz restaurację i chciałbyś się dowiedzieć, czy szef kuchni dobrze wywiązuje się ze swoich zadań. Jednym ze sposobów na oszacowanie sukcesu jest sprawdzenie, ilu klientów codziennie płaci za posiłek. Jeśli goście przybywa, to jedzenie musi być smaczne. Jeżeli ubywa, to coś zapewne jest nie tak.

Ale jeden wskaźnik (dzienny obrót) daje ograniczony obraz rzeczywistej sytuacji. Sam fakt zapłacenia za posiłek nie oznacza, że był on smaczny. Nawet niezadowoleni goście raczej nie uciekną bez zapłaty. Co więcej, jeśli mierzysz tylko obroty, to marketing, promocje albo inne metody mogą zatuszować fakt pogarszania się jakości

jedzenia. Być może lepszą metodą będzie sprawdzanie, ilu klientów zjada całe danie albo mierzenie odsetka tych, którzy zostawiają szczodre napiwki.

Ciemna strona śledzenia konkretnego zachowania polega na tym, że motywuje nas raczej liczba, a nie jej sens. Jeśli mierzymy sukces dochodami kwartalnymi, będziemy optymalizować sprzedaż, obroty i brać pod uwagę właśnie owe kwartalne dochody. Jeżeli będziesz oceniać działanie diety tylko w oparciu o kryterium spadku wagi, to będziesz dążył do zmniejszenia liczby kilogramów nawet za cenę głodówek, picia mikstur oczyszczających i łykania tabletek na odchudzanie. Ludzki umysł chce wygrać, bez względu na rodzaj gry.

Ta pułapka jest oczywista w wielu obszarach życia. Wyrabiamy nadgodziny, zamiast skupić się na wykonywaniu najważniejszych zadań. Bardziej troszczymy się o zrobienie 10 tysięcy kroków niż o zachowanie zdrowia. Przygotowujemy się do zestandaryzowanych testów, a nie kładziemy nacisku na samą naukę, ciekawość świata i umiejętność krytycznego myślenia. Krótko mówiąc: optymalizujemy działania pod kątem wybranego wskaźnika. Jeśli wybierzemy złą miarę, otrzymamy złe zachowanie.

To podejście nazywa się niekiedy prawem Goodharta, od nazwiska ekonomisty Charlesa Goodharta. Prawo to mówi: „Gdy wskaźnik zaczyna być traktowany jako cel²⁰⁰, przestaje być dobrym wskaźnikiem”. Wskaźnik jest przydatny tylko wtedy, gdy tobą kieruje i daje szerszy obraz sytuacji, a nie wtedy, kiedy cię przesadnie absorbuje. Każda

liczba jest tylko informacją zwrotną w ramach szerszego kontekstu.

W świecie twardych danych mamy skłonność do przeceniania doniosłości liczb i niedoceniań spraw ulotnych, „miękkich” i trudnych do oszacowania ilościowego. Mylnie sądzymy, że mierzone czynniki są jedynymi istniejącymi. Sama możliwość dokonania pomiaru czegoś nie oznacza jednak, że to coś jest najistotniejsze. A niemożliwość dokonania pomiaru nie świadczy o nieistotności danego wskaźnika.

Piszę to wszystko, by podkreślić rolę właściwego punktu odniesienia do śledzenia nawyków. Odnotowywanie nawyku i śledzenie postępów może być satysfakcjonujące, ale pomiar nie jest jedyną ważną rzeczą. Ponadto istnieje wiele sposobów na mierzenie postępów, a czasami pomaga skupienie się na czymś zupełnie innym niż dotąd.

Właśnie dlatego w przypadku odchudzania skuteczne mogą się okazać zwycięstwa niezwiązane z wagą. Wskazania wagi bywają uparte, jeśli więc skoncentrujesz się tylko na nich, twoja motywacja spadnie. Ale być może zwróciłeś uwagę na ładniejszy wygląd skóry, wcześniejsze wstawanie czy większe libido. Wszystko to są właściwe metody śledzenia postępów. Jeśli nie czujesz się zmotywowany wynikiem wyświetlanym na wadze, może warto zwrócić uwagę na inny rodzaj pomiaru - taki, który daje silniejszy sygnał poprawy.

Bez względu na sposób mierzenia postępów, śledzenie nawyków stanowi prosty sposób na uczynienie ich bardziej

satysfakcjonującymi. Każdy pomiar jest małym dowodem na to, że zmierzasz we właściwą stronę, i krótką chwilą satysfakcji z dobrze wykonanej pracy.

Podsumowanie rozdziału

- Świadomość robienia postępów jest niezmiernie satysfakcjonująca.
- Śledzenie nawyków (jak np. stawianie xków w kalendarzu) to prosty sposób na zmierzenie, czy postępowałeś zgodnie z nawykiem.
- Diagramy śledzenia nawyków i inne wizualne formy pomiaru mogą sprawić, że nawyki staną się bardziej satysfakcjonujące, są bowiem czytelnym dowodem postępów.
- Nie przerywaj łańcucha. Dbaj o kontynuowanie pasma zwycięstw.
- Nigdy nie rezygnuj dwa razy z rzędu. Jeśli jednego dnia powinie ci się noga, jak najszybciej wróć na właściwe tory.
- Sama możliwość zmierzenia czegoś nie oznacza, że to coś jest najważniejsze.

* O tym, jak duże znaczenie dla utrzymania wewnętrznej motywacji ma możliwość śledzenia codziennych postępów, przeczytasz w: T. Amabile, S. Kramer, *Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy*, tłum. M. Czub, Helion 2013 (przyp. kons.).

** Zainteresowani czytelnicy mogą pobrać przykładowy szablon diagramu nawyków pod adresem atomichabits.com/tracker.



17

Strażnik odpowiedzialności może zmienić wszystko

W czasie II wojny światowej Roger Fisher służył jako pilot; potem dostał się na wydział prawa na Uniwersytecie Harvarda i przez 34 lata doskonalił umiejętności w zakresie negocjacji oraz rozwiązywania konfliktów. W ramach założonego przez siebie Harvard Negotiation Project współpracował z wieloma państwami i światowymi liderami w zakresie negocjacji pokojowych, uwalniania zakładników oraz kompromisów dyplomatycznych. Ale chyba najciekawszy ze swoich pomysłów opracował w latach 70.

i 80. ubiegłego wieku, w dobie eskalacji zbrojeń nuklearnych.

W owym czasie Fisher skupił się na opracowywaniu strategii, które mogłyby zapobiec wojnie atomowej, i zwrócił uwagę na pewien niepokojący fakt. Otóż dowolny urzędujący prezydent, który miał dostęp do kodów mogących unicestwić miliony ludzi, tak naprawdę nie widziałby niczyjej śmierci, bo teatr działań wojennych znajdowałby się tysiące kilometrów od niego.

„Moja rada była bardzo prosta” – pisał w 1981 roku. „Należałoby umieścić kod [nuklearny] w małej kapsułce, a potem wszczepić tę kapsułkę w okolice serca ochotnika. Ów ochotnik, towarzyszący prezydentowi, nosiłby ze sobą duży, rzeźnicki nóż. Jeśli prezydent zechciałby odpalić rakiety nuklearne, jedynym sposobem na to byłoby zabicie tego człowieka własnymi rękami. Prezydent powiedziałaby: »Wybacz, George, ale teraz muszą zginąć miliony ludzi«. Musiałby na kogoś popatrzeć i uświadomić sobie, czym jest śmierć – śmierć niewinnego. Krew na dywanach w Białym Domu. Otwarcie oczu na rzeczywistość. Kiedy zasugerowałem to przyjaciołom w Pentagonie²⁰¹, odparli: »Boże, przecież to okropne. Konieczność zabicia kogoś zaburzyłaby prezydentowi ocenę sytuacji. Być może nigdy nie nacisnąłby przycisku«”.

W dyskusji poświęconej czwartemu prawu zmiany zachowania była mowa o tym, że dobre nawyki powinny przynosić natychmiastową satysfakcję. Propozycja Fishera

jest odwrotnością czwartego prawa: uczynić to jak najszybciej zniechęcającym.

Na tej samej zasadzie, na jakiej jesteśmy bardziej skłonni powtórzyć doświadczenie, które ma przyjemny finał, z większym prawdopodobieństwem zechcemy uniknąć doświadczenia, które kończy się boleśnie. Ból jest dobrym nauczycielem. Jeśli pomyłka jest dotkliwa, korygujemy ją. Jeżeli pomyłka jest względnie bezbolesna, zostaje zignorowana. Im kosztowniejszy jest błąd i im szybciej za niego płacimy, tym szybciej wyciągamy wnioski. Groźba dorobienia się złej opinii sprawia, że hydraulik stara się dobrze wykonać swoją pracę. Ryzyko, że klient zrezygnuje z wizyty w lokalu, skłania kucharza do przyrządzania smacznych potraw. Konsekwencje przecięcia nieodpowiedniego naczynia krwionośnego sprawiają, że chirurg do perfekcji opanowuje anatomię człowieka i operuje z najwyższą ostrożnością. W przypadku poważnych następstw ludzie szybko się uczą.

Im szybciej przychodzi kara, tym mniej prawdopodobne jest zachowanie. Jeśli chciałbyś uniknąć złych nawyków i wyeliminować niezdrowe zachowania, to zwiększenie ich bezpośredniego kosztu stanowi znakomity sposób na obniżenie ryzyka ich występowania.

Powielamy złe nawyki, bo w jakiś sposób nam służą, a to sprawia, że trudno je wykorzenić. Najlepszym znanym mi sposobem na wyjście z tej sytuacji jest przyspieszenie nadejścia kary związanej z danym zachowaniem. Między działaniem a jego skutkami nie może być przerwy.

Jeśli tylko działanie zacznie powodować natychmiastowe konsekwencje, zachowanie będzie się zmieniać. Kara za zwłokę przyczynia się do terminowych wpłat przez klientów. Uwzględnienie nieobecności na zajęciach w ocenie końcowej zwiększa frekwencję uczniów. Potrafimy pokonać wiele przeciwności, byle uniknąć nawet niewielkiej, ale bezpośredniej kary.

Są oczywiście pewne granice. Jeżeli zamierzasz zmienić zachowanie poprzez kary, to ich wymiar musi być adekwatny do wagi zachowań, które kary te mają korygować. Abyś mógł być produktywny, cena za odłożenie zadania na później musi być wyższa niż zysk z działania. Kara za palenie w restauracji albo nie segregowanie odpadów jest wystarczająco dotkliwa i skutecznie egzekwowana.

Zasadniczo im bardziej bezpośrednio, namacalne, konkretne i natychmiastowe są konsekwencje jakiegoś działania, tym większa szansa, że wpłyną one na zachowanie. Im bardziej ogólnikowe, niemierzalne, niejasne i opóźnione są konsekwencje, tym mniej prawdopodobny jest ich wpływ na zachowanie.

Na szczęście istnieje prosty sposób na dodanie bezpośredniego kosztu do dowolnego złego nawyku: tworzenie kontraktu nawyku.

KONTRAKT NAWYKU

Pierwsza amerykańska ustawa nakazująca używanie pasów bezpieczeństwa²⁰² została uchwalona w Nowym Jorku, 1

grudnia 1984 roku. W owym czasie zaledwie 14% Amerykanów regularnie korzystało z pasów - ale miało się to wkrótce zmienić.

Po pięciu latach przepisy zobowiązujące do stosowania pasów bezpieczeństwa funkcjonowały już w połowie kraju. Obecnie zapinanie pasów jest wymagane prawem²⁰³ w 49 spośród 50 amerykańskich stanów. Nie chodzi tylko o rozporządzenia - liczba ludzi używających pasów też zdecydowanie wzrosła. W 2016 roku ponad 88% Amerykanów zapinało pasy²⁰⁴ po zajęciu miejsca w samochodzie. W ciągu 30 lat nastąpił diametralny zwrot w nawykach milionów ludzi.

Prawo i przepisy są przykładem tego, że rząd może wpływać na nasze nawyki, tworząc swoisty kontrakt społeczny. Jako społeczeństwo zgadzamy się na przestrzeganie konkretnych reguł, a następnie wymuszamy je jako grupa. Ilekroć nowe rozporządzenie wpływa na zachowanie (przepisy dotyczące użytkowania pasów bezpieczeństwa, zakaz palenia tytoniu w restauracjach, obowiązkowa segregacja odpadów), mamy do czynienia z przykładami kontraktów społecznych kształtujących nasze nawyki. Grupa zgadza się na określony sposób postępowania, a jeśli nie będziesz go przestrzegał, zostaniesz ukarany.

Tak jak władze państwa wprowadzają przepisy, by obywatele postępowali praworządnie, tak ty możesz stworzyć kontrakt nawyku, aby wymagać „praworządności” od samego siebie. Kontrakt nawyku to ustna albo pisemna

umowa z samym sobą, w której deklarujesz zobowiązanie wobec konkretnego nawyku oraz karę za złamanie umowy. Potem powinieneś znaleźć jedną albo dwie osoby, które będą twoimi strażnikami odpowiedzialności i podpiszą z tobą ów kontrakt.

Bryan Harris²⁰⁵, przedsiębiorca z Nashville w stanie Tennessee, pierwszy pokazał mi praktyczne zastosowanie tej metody. Wkrótce po przyjściu na świat syna Harris uzmysłowił sobie, że chce zrzucić kilka kilogramów. Sporządził kontrakt ze sobą, żoną i trenerem osobistym. Robocza wersja brzmiała: „Główne zadanie Bryana na pierwszy kwartał 2017 roku to rozpoczęcie zdrowego odżywiania, aby lepiej się czuł, lepiej wyglądał i osiągnął długofalowy cel w postaci wagi ciała wynoszącej 90 kilogramów przy 10-procentowej zawartości tkanki tłuszczowej”.

Pod tym oświadczeniem Harris rozpisał plan pozwalający osiągnąć idealny rezultat:

- Faza 1: w pierwszym kwartale wrócić do ścisłej diety bazującej na wolno przyswajalnych węglowodanach.
- Faza 2: w drugim kwartale zacząć dokładnie monitorować makroskładniki odżywcze.
- Faza 3: w trzecim kwartale ulepszyć i utrzymać jadłospis oraz program treningowy.

Na koniec Bryan spisał wszystkie codzienne nawyki, które miały poprowadzić go do celu. Na przykład: „Codziennie

zapisywać wszystkie spożywane produkty i ważyć się”.

Po każdym nawyku wymienił kary za niedotrzymanie planu: „Jeśli Bryan nie wywiąże się z tych dwóch zobowiązań, podlega następującej karze: w każdy dzień roboczy oraz w niedzielę aż do końca kwartału musi elegancko się ubierać. Elegancki ubiór definiuje się jako nienoszenie dżinsów, T-shirtów, bluz z kapturem i szortów. Ponadto pominięcie jednego dnia w dzienniku żywieniowym skutkuje przekazaniem Joeyowi (jego trenerowi) kwoty w wysokości 200 dolarów na dowolne wydatki”.

Na dole strony podpisy złożyli Harris, jego żona i trener osobisty.

W pierwszym odruchu uznałem umowę za zbędną i nadmiernie oficjalną, zwłaszcza jeśli chodzi o podpisy. Ale Harris przekonał mnie, że sygnowanie kontraktu przydawało sprawie powagi. „Ilekroć to pomijałem, prawie od razu zaczynałem olewać temat” - przyznał.

Trzy miesiące później, po zrealizowaniu planów na pierwszy kwartał, Harris zaktualizował swoje cele. Zaostrzyły się też konsekwencje. Niedotrzymanie planów dotyczących spożycia węglowodanów i białek wymagało uiszczenia trenerowi opłaty w wysokości 100 dolarów. A jeśli zapomniał się zważyć, musiał dać żonie 500 dolarów na dowolne wydatki. Być może zaś najdotkliwszą karą była ta za pominięcie treningu ze sprintami: polegała na eleganckim ubieraniu się do pracy do końca kwartału i zakładaniu czapki zespołu z Alabamy - tradycyjnego rywala jego ulubionej drużyny z Auburn.

Strategia poskutkowała. Dzięki żonie i trenerowi odgrywającym role strażników odpowiedzialności oraz kontraktowi nawyku, który precyzował codzienne działania, Harris istotnie schudł*.

Najlepszym sposobem na to, by złe nawyki przestały sprawiać przyjemność, jest uczynienie ich uciążliwymi w danej chwili. Stworzenie kontraktu nawyku to prosty sposób na osiągnięcie tego celu.

Nawet jeśli nie chcesz ustalać takiego kontraktu w pełnej formie, rozważ znalezienie strażnika odpowiedzialności. Satyryczka Margaret Cho codziennie pisze jakiś żart albo piosenkę. Wraz z przyjaciółką postawiły sobie wyzwanie pod hasłem „jedna piosenka dziennie”²⁰⁶ i wzajemnie dopilnowują realizacji wyznaczonego celu. Świadomość, że ktoś cię kontroluje, może być bardzo motywująca. Ryzyko kapitulacji albo odkładania jakiegoś zadania na później jest wtedy mniejsze, bo wiąże się z bezpośrednią karą. Jeśli nie będziesz konsekwentny, zapewne zostaniesz uznany za niegodnego zaufania albo leniwego. Nagle okazałoby się, że nie tylko nie wywiązałeś się z obietnicy danej sobie, ale też zawiodłeś innych.

Ten proces można nawet zautomatyzować. Thomas Frank, przedsiębiorca z Boulder w Kolorado²⁰⁷, wstaje co rano o 5.55. A jeżeli mu się to nie uda, program automatycznie publikuje na jego Twitterze informację: „Jest 6.10, a ja jeszcze nie wstałem, bo mam lenia! Odpowiedz na ten wpis, a otrzymasz 5 dolarów (pierwszych pięć osób) przy założeniu, że to nie była awaria mojego budzika”.

Zawsze staramy się pokazać światu od najlepszej strony. Czeszemy się, szczotkujemy zęby i starannie się ubieramy, bo wiemy, że te nawyki zostaną przychylnie odebrane. Chcemy otrzymywać dobre stopnie i kończyć najlepsze uczelnie, aby robić wrażenie na potencjalnych pracodawcach, przyjaciółach i rodzinie. Zależy nam na opiniach innych ludzi, gdyż to pozwala zaskarbiać ich względy. I właśnie dlatego zwerbowanie strażnika odpowiedzialności albo podpisanie kontraktu nawyku jest takie skuteczne.

Podsumowanie rozdziału

- Odwrotność czwartego prawa zmiany zachowania brzmi: uczynić to zniechęcającym.
- Wracanie do złego nawyku jest mniej prawdopodobne, jeśli jest on bolesny albo nieprzyjemny.
- Dzięki strażnikowi odpowiedzialności działania mogą mieć określoną cenę. Bardzo zależy nam na cudzych opiniach i nie chcemy, aby ludzie myśleli o nas źle.
- W celu obciążenia dowolnego zachowania kosztami społecznymi można sporządzić kontrakt nawyku. Złamanie obietnicy ma wtedy dotkliwe konsekwencje.
- Świadomość bycia przez kogoś kontrolowanym może być bardzo motywująca.

JAK WYPRACOWAĆ DOBRY NAWYK

Pierwsze prawo	Uczyń to oczywistym
1.1	Wypełnij tabelę punktacji nawyków. Spisz bieżące nawyki, aby sobie je uświadomić.
1.2	Zastosuj metodę implementacji intencji: „Będę [zachowanie] o godzinie [czas] w [miejsce]”
1.3	Wykorzystaj piętrzenie nawyków: Po [bieżący nawyk] następuje [nowy nawyk]”.
1.4	Dostosuj otoczenie. Zadbaj o wyeksponowanie sygnałów wyzwalających dobre nawyki.
Drugie prawo	Uczyń to atrakcyjnym
2.1	Wykorzystaj łączenie pokus. Połącz działanie, które chcesz wykonać, z działaniem, które jest ci potrzebne.
2.2	Dołącz do kultury, w której twoje oczekiwane zachowanie jest zachowaniem normalnym.
2.3	Stwórz rytuał motywacyjny. Zrób coś miłego przed przystąpieniem do trudnego nawyku.
Trzecie prawo	Uczyń to łatwym
3.1	Zmniejsz opory. Ogranicz liczbę przeszkód dzielących cię od dobrego nawyku.
3.2	Dostosuj otoczenie. Przygotuj środowisko tak, by ułatwić sobie przyszłe działania.
3.3	Pilnuj decydujących momentów. Dokonuj dobrych, drobnych wyborów, które dają ponadprzeciętne rezultaty.
3.4	Wykorzystuj zasadę dwóch minut. Upraszczaj nawyki, aż da się je zmieścić w najwyżej dwóch minutach.
3.5	Zautomatyzuj nawyki. Zainwestuj w technologię i jednorazowe nabytki, które zagwarantują określone zachowanie w przyszłości.
Czwarte prawo	Uczyń to satysfakcjonującym
4.1	Użyj pozytywnego wzmocnienia. Gdy postąpisz zgodnie z nawykiem, od razu się nagródź.
4.2	Postępuj tak, by zaniechanie zrobienia czegoś sprawiało przyjemność. Dostrzegaj korzyści z unikania złego nawyku.

4.3	Posługuj się diagramem śledzenia nawyków. Pilnuj ciągu nawyków i staraj się nie przerwać łańcucha.
4.4	Nigdy nie rezygnuj dwa razy z rzędu. Jeśli zapomnisz postąpić zgodnie z nawykiem, zadбай o jak najszybszy powrót na właściwe tory.

JAK WYZBYĆ SIĘ ZŁEGO NAWYKU

Odwrotność pierwszego prawa	Uczyń to niewidocznym
1.5	Ogranicz kontakt z sygnałami wyzwalającymi złe nawyki. Usuń je ze swojego otoczenia.
Odwrotność drugiego prawa	Uczyń to nieatrakcyjnym
2.4	Zmień nastawienie. Podkreślaj korzyści z unikania złych nawyków.
Odwrotność trzeciego prawa	Uczyń to trudnym
3.6	Zwiększ opory. Twórz przeszkody dzielące cię od złego nawyku
3.7	Stosuj technikę autozobowiązania. Ogranicz pulę przyszłych wyborów do takich, które są dla ciebie korzystne.
Odwrotność czwartego prawa	Uczyń to zniechęcającym
4.5	Wybierz strażnika odpowiedzialności. Poproś kogoś, by zwracał uwagę na twoje zachowanie.
4.6	Spisz kontrakt nawyku. Niech twoje złe nawyki mają dotkliwe konsekwencje widoczne dla otoczenia.

Powyższą ściągę możesz pobrać w anglojęzycznej wersji do wydruku ze

strony internetowej pod adresem
atomichabits.com/cheatsheet.

* Pełną umowę Bryana Harrisa oraz szablon takiej umowy znajdziesz pod adresem atomichabits.com/contract.

METODY ZAAWANSOWANE

Jak przejść od bycia
zaledwie dobrym do bycia
prawdziwie wielkim





18

Prawda o talentach (kiedy geny mają znaczenie, a kiedy nie)

Wielu ludzi słyszało o Michaelu Phelpsie, uważanym za jednego z najwybitniejszych sportowców w dziejach. Phelps wywalczył więcej medali olimpijskich²⁰⁸ niż nie tylko jakikolwiek inny pływak, ale też jakikolwiek inny olimpijczyk w dowolnej dyscyplinie sportu.

Mniej znany jest inny znakomity sportowiec, Hicham El Guerrouj.²⁰⁹ Ten marokański biegacz jest zdobywcą dwóch złotych medali olimpijskich i jednym z najwybitniejszych średniodystansowców wszech czasów. Przez wiele lat to do

niego należały rekordy świata w biegach na milę, 1500 metrów i 2000 metrów. Na igrzyskach olimpijskich w Atenach w 2004 roku wywalczył złoto w biegach na 1500 metrów i 5000 metrów.

Tych dwóch sportowców różni się pod wieloma względami. (Pomijając fakt, że jeden ścigał się na lądzie, a drugi w wodzie). Przede wszystkim są innego wzrostu.²¹⁰ El Guerrouj mierzy 175 centymetrów, a Phelps 193 centymetry. Mimo tej blisko 20-centymetrowej dysproporcji panowie mają ze sobą coś wspólnego: Michael Phelps i Hicham El Guerrouj noszą spodnie o tej samej długości nogawek.²¹¹

Jak to możliwe? Otóż Phelps jak na swój wzrost ma stosunkowo krótkie nogi i bardzo długi tułów, co czyni go idealnym materiałem na pływaka. El Guerrouj zaś ma niezwykle długie nogi i krótki tułów – a to doskonała sylwetka do biegów na średnich dystansach.

Wyobraźmy sobie teraz, że ci dwaj światowej klasy sportowcy zamieniają się dyscyplinami. Czy biorąc pod uwagę znakomite ogólne wytrenowanie, Michael Phelps mógłby po odpowiednim przygotowaniu zostać biegaczem klasy olimpijskiej? Mało prawdopodobne. W szczycie formy Phelps ważył 88 kilogramów, czyli o 40% więcej niż El Guerrouj, którego masa startowa (przed zawodami) wynosiła zaledwie 62 kilogramy. Wyższy zawodnik to zawodnik cięższy, a każdy dodatkowy kilogram to przekleństwo w bieganiu. Wśród elity biegaczy Phelps byłby bez szans już na starcie.

Na tej samej zasadzie El Guerrouj mógł zostać jednym z najwybitniejszych biegaczy w dziejach, ale jest mocno wątpliwe, że zakwalifikowałby się na igrzyska olimpijskie jako pływak. Od 1976 roku średni wzrost złotych medalistów olimpijskich (mężczyzn) w biegu na 1500 metrów²¹² wynosi 178 centymetrów. Dla porównania średni wzrost złotych medalistów olimpijskich (mężczyzn) w pływaniu na 100 metrów stylem dowolnym²¹³ to 193 centymetry. Pływacy zwykle są wysocy, więc mają długie plecy i ramiona, idealnie nadające się do sportów wodnych. El Guerrouj byłby na straconej pozycji, jeszcze zanim wszedłby do basenu.

Sekret zwiększania szans na sukces polega na wybraniu właściwej dyscypliny. To stwierdzenie jest słuszne nie tylko w przypadku sportu i biznesu, ale też zmieniania nawyków. Nawyki są łatwiejsze i przyjemniejsze, jeśli wpisują się w naturalne tendencje i umiejętności. Podobnie jak Michael Phelps na basenie albo Hicham El Guerrouj na bieżni, powinieneś wybrać taką grę, do której masz predyspozycje.

Zastosowanie tej strategii wymaga pogodzenia się z prostą prawdą, że ludzie rodzą się z różnymi predyspozycjami. Niektórzy nie lubią na ten temat rozmawiać. Geny wydają się niezmiennie, a niemiło jest mówić o rzeczach, na które nie mamy wpływu. Poza tym sformułowania takie jak determinizm biologiczny zdają się sugerować, że pewne osoby są skazane na sukces, a inne na porażkę. Taka ocena wpływu genów na zachowanie jest jednak zbyt powierzchowna.

Siła genetyki jest zarazem jej słabością. Genów nie da się łatwo zmienić, co oznacza, że w sprzyjających okolicznościach stanowią ważną zaletę, a w niesprzyjających - istotną wadę. Jeśli chcesz się nauczyć wsadów do kosza, to 210 centymetrów wzrostu będzie grało na twoją korzyść. A dla kogoś, kto chce ćwiczyć gimnastykę artystyczną, 210 centymetrów wzrostu stanowiłoby wielkie utrudnienie. O przydatności naszych genów i wrodzonych talentów decyduje otoczenie. Jeśli otoczenie się zmienia, zmieniają się cechy decydujące o sukcesie.

Sprawdza się to nie tylko w przypadku cech fizycznych, ale też intelektualnych. Jeśli spytasz mnie o nawyki i zachowania człowieka, wyjdę na kogoś inteligentnego, ale już pytania o szydełkowanie, silniki rakietowe czy akordy gitarowe postawią mnie w gorszym świetle. Kompetencje są bardzo zależne od kontekstu.

Ludzie znajdujący się na topie dowolnej konkurencyjnej dziedziny są nie tylko znakomicie wyszkoleni, lecz też predysponowani do danego zadania. I właśnie dlatego, jeżeli chcesz być naprawdę wybitny, koniecznie powinieneś wybrać właściwą specjalizację.

Krótko mówiąc, geny nie decydują o twoim losie. Decydują o tym, w czym masz największe szanse. Jak zauważył lekarz Gabor Maté: „Geny predysponują, ale nie determinują”.²¹⁴ Obszary, w których jesteś genetycznie utalentowany, są tymi samymi, w których przestrzeganie nawyków zapewne będzie najbardziej satysfakcjonujące.

Sztuka polega na pogodzeniu aspiracji z kompetencjami – ukierunkowaniu starań na te pola, które cię fascynują i wpisują się w twoje wrodzone uzdolnienia.

Narzuca się oczywiste pytanie: „Jak sprawdzić, na jakich polach mam większe szanse? Jak wybrać odpowiednie dla mnie cele i nawyki?”. Poszukiwania odpowiedzi zaczniemy od poznania twojej osobowości.

WPŁYW OSOBOWOŚCI NA NAWYKI

Geny stanowią podłoże każdego nawyku. A tak naprawdę są podłożem każdego zachowania. Udowodniono, że geny wpływają na wszystko²¹⁵, od liczby godzin spędzanych na oglądaniu telewizji, przez prawdopodobieństwo zawarcia związku małżeńskiego i rozwiedzenia się, aż po skłonności do uzależnień od narkotyków, alkoholu i tytoniu. To od genów w ogromnym stopniu zależy²¹⁶, na ile jesteśmy posłuszni, a na ile buntujemy się w kontaktach z władzą, jaką mamy wrażliwość albo odporność na stresujące wydarzenia, jak bardzo jesteśmy zapobiegliwi lub bierni, a nawet to, jak absorbują nas czy nużą doznania sensoryczne, takie jak słuchanie koncertu. Robert Plomin, genetyk²¹⁷ behawioralny z londyńskiego King’s College, powiedział mi: „Jesteśmy na etapie, na którym zaprzestaliśmy sprawdzania, czy określone cechy mają podłoże genetyczne, bo nie byliśmy w stanie znaleźć ani jednej, która nie podlegałaby wpływowi genów”.

Całokształt twojego unikatowego zbioru właściwości genetycznych predysponuje cię do określonego rodzaju

osobowości. Osobowość zaś jest zestawem cech, które nie zmieniają się w różnych sytuacjach. Najlepiej udokumentowaną analizą naukową cech osobowości jest tak zwana „wielka piątka”, która dzieli te cechy na pięć spektrów zachowania.

1. Otwartość na doświadczenia - na jednym końcu spektrum jest ciekawość i inwencja, na drugim ostrożność i stałość.
2. Sumienność - od zorganizowania i wytrwałości do swobody i spontaniczności.
3. Ekstrawersja - od otwartości i entuzjazmu do samotności i wycofania (zapewne słyście o ekstrawertyzmie i introwertyzmie).
4. Ugodowość - od serdeczności i współczucia do prowokatorstwa i obojętności.
5. Neurotyczność - od niepokoju i wrażliwości do pewności siebie, spokoju i stabilności.

Każda z pięciu wymienionych cech ma biologiczne podstawy. Na przykład ekstrawersję można obserwować od urodzenia. Jeśli badacze robili na oddziale położniczym jakiś hałas, niektóre niemowlęta odwracały się w jego stronę, a inne w przeciwną. Gdy następnie naukowcy przyglądali się tym dzieciom na dalszych etapach życia, okazało się, że te, które w niemowlęctwie starały się znaleźć źródło dźwięku, na ogół były ekstrawertykami.

Maluchy, które odwracały się w przeciwną stronę, zwykle zaś okazywały się introwertykami.²¹⁸

Ludzie bardzo ugodowi²¹⁹ są uprzejmi, taktowni i ciepłi. Zwykle mają wyższy naturalny poziom oksytocyny²²⁰, hormonu odgrywającego ważną rolę w nawiązywaniu relacji towarzyskich, zwiększającego poczucie zaufania i działającego jak naturalny antydepresant. Nietrudno sobie wyobrazić, że ktoś o wyższym poziomie oksytocyny jest bardziej skłonny do przestrzegania nawyków takich jak pisanie kartek z podziękowaniami albo organizowanie spotkań towarzyskich.

W ramach trzeciego przykładu rozważmy neurotyczność, cechę osobowości, którą wszyscy posiadamy – w różnym stopniu. Ludzie bardzo neurotyczni są zwykle niespokojni i martwią się częściej niż inni. Ta cecha została powiązana z nadczynnością ciała migdałowatego;²²¹ części mózgu odpowiedzialnej za dostrzeganie zagrożeń. Innymi słowy, ludzie wrażliwsi na negatywne bodźce w otoczeniu prawdopodobnie są bardziej neurotyczni.

Nawyki nie są zdeterminowane wyłącznie przez charakter, ale nie ma wątpliwości co do tego, że nasze geny w jakiś sposób nas ukierunkowują. Głęboko zakorzenione upodobania sprawiają, iż pewne zachowania są dla niektórych ludzi łatwiejsze niż dla innych. Nie musisz przeproszać za te różnice ani czuć się z ich powodu winny, ale powinieneś nad nimi pracować. Na przykład ktoś o niższym wyniku na skali sumienności będzie z natury mniej uporządkowany, a przestrzeganie dobrych nawyków

może od niego wymagać większego zaangażowania w odpowiedni projekt otoczenia. (W ramach przypomnienia dla mniej skrupulatnych czytelników - o strategiach projektowania otoczenia była mowa w [rozdziałach 6 i 12](#)).

Wniosek jest taki, że powinieneś rozwijać nawyki sprzyjające twojej osobowości*. Realizując trening kulturowy, możesz wypracować świetną rzeźbę ciała, ale jeśli wolisz wspinaczkę skałkową, kolarstwo lub wioślarstwo, to dostosuj nawyk treningów do swoich zainteresowań. Jeżeli twój przyjaciel jest na diecie niskowęglowodanowej²²², ale u ciebie lepiej sprawdza się niskotłuszczowa, to nie oglądaj się na nikogo. Jeśli chcesz więcej czytać, nie wstydź się, że wolisz pikantne romanse od literatury faktu. Czytaj to, co cię interesuje**. Nie musisz nabierać przyzwyczajień, które wszyscy ci sugerują. Wybierz takie, które najlepiej pasuje właśnie do ciebie, a nie to najpopularniejsze.

Każdy nawyk ma jakąś wersję, która może ci przynieść radość i spełnienie. Znajdź tę wersję. Jeśli przyzwyczajenia mają być trwałe, muszą być przyjemne. To fundamentalna idea stojąca za czwartym prawem zmiany zachowania.

Dostosowanie nawyków do osobowości to dobry początek, ale na tym sprawa się nie kończy. Wróćmy do znajdowania i wypracowywania sytuacji, które dają ci naturalną przewagę.

JAK ZNALEŹĆ GRĘ, KTÓRA DAJE CI FORY

Opanowanie gry, w której masz naturalnie większe szanse, jest niezwykle ważnym warunkiem podtrzymania motywacji i poczucia sukcesu. Teoretycznie przyjemność można czerpać niemal ze wszystkiego. W praktyce jednak zwykle większą radość sprawiają nam te rzeczy, które przychodzą łatwiej. Ludzie utalentowani w określonej dziedzinie zazwyczaj są w niej bardziej kompetentni, a potem częściej chwaleni za dobrą robotę. Nie tracą animuszu, bo robią postępy tam, gdzie inni się potykają, są lepiej wynagradzani i trafiają im się lepsze okazje, które nie tylko przynoszą im więcej radości, ale też motywują do dalszego doskonalenia. To samonapędzający się cykl korzyści.

Wybierz właściwy nawyk, a postępy przyjdą same. Jeśli wybierzesz zły, życie stanie się pasmem przeciwności.

Jak wybrać właściwy nawyk? Pierwszy krok omówiliśmy już w ramach trzeciego prawa: „uczyn to łatwym”. W wielu przypadkach, kiedy ludzie wybierają zły nawyk, jest to po prostu nawyk zbyt trudny. Jeśli nawyk jest łatwy, szanse na sukces są większe. A sukces zwiększa szanse na satysfakcję. Należy to jednak rozważyć na jeszcze innym poziomie. W dłuższej perspektywie, jeśli będziesz nieustannie robił postępy i się doskonalił, dowolna dziedzina może się okazać trudna. Na pewnym etapie musisz się upewnić, czy grasz w grę sprzyjającą twoim umiejętnościom. Jak się o tym przekonać?

Najpowszechniejsze podejście to metoda prób i błędów. Z tą strategią wiąże się pewien oczywisty problem: życie jest krótkie. Nie ma czasu na wypróbowanie każdej drogi

kariery zawodowej, umówienie się na randkę z każdym potencjalnym partnerem albo naukę gry na wszystkich instrumentach muzycznych. Na szczęście istnieje skuteczny sposób na rozwiązanie tej łamigłówki: kompromis eksploracja/eksploatacja²²³ (ang. *explore/exploit trade-off*).

Zapoznawanie się z każdą nową aktywnością powinien poprzedzać okres badania. W relacjach towarzyskich mówimy o randkach. Na studiach - o sztukach wyzwolonych. A w biznesie o testach A/B. Celem jest wypróbowanie wielu możliwości, zapoznanie się z obszerną pulą koncepcji i szerokie zarzucenie sieci.

Po tym wstępnym okresie należy się skupić na najlepszym spośród znalezionych rozwiązań - ale sporadycznie nadal eksperymentować. Prawidłowa proporcja między tymi działaniami jest uzależniona od tego, czy wygrywasz, czy przegrywasz. Jeśli obecnie wygrywasz, to zdecydowanie eksploatuj, eksploatuj i jeszcze raz eksploatuj. Jeżeli aktualnie przegrywasz, to po trzykroć eksploruj.

Długofalowo zapewne najlepiej jest poświęcać 80-90% czasu na strategię, która zdaje się przynosić najlepsze rezultaty, a pozostałe 10-20% na dalszą eksplorację. Przytoczę tu słynny przykład firmy Google, która zachęca pracowników²²⁴ do tego, by przeznaczali 80% tygodnia pracy na realizację zadań związanych ze swoim stanowiskiem, a pozostałe 20% na dowolnie wybrane przedsięwzięcie. Doprowadziło to do powstania przełomowych projektów, takich jak AdWords i Gmail.

Najlepsze podejście jest też uzależnione od tego, ile masz czasu. Jeśli mnóstwo (jak to zazwyczaj bywa u osób zaczynających karierę zawodową), to bardziej logiczna jest eksploracja, bo gdy znajdziesz właściwą rzecz, wciąż pozostanie ci dużo czasu na eksploatację. Jeżeli nie zbywa ci na czasie (na przykład zbliża się ostateczny termin realizacji przedsięwzięcia), to powinieneś zastosować najlepsze spośród znalezionych rozwiązań, by osiągnąć jakieś rezultaty.

Przy analizowaniu różnych możliwości możesz zadawać sobie pytania pozwalające na sprecyzowanie nawyków i dziedzin, które przyniosą ci największą satysfakcję.

Co z mojej perspektywy wydaje się frajdą, choć dla innych jest uciążliwością? Sygnału tego, że jesteś stworzony do jakiegoś zadania, nie stanowi fakt, że je uwielbiasz, ale że potrafisz się z nim uporać lepiej niż większość ludzi. Z jakich działań czerpiesz przyjemność, choć inni na nie narzekają? Praca, która jest dla ciebie mniej mozolna niż dla innych, jest tą, do której jesteś stworzony.

Co sprawia, że tracę rachubę czasu? Tak zwany przepływ (ang. *flow*) to stan mentalny polegający na takim skupieniu na zadaniu²²⁵, że reszta świata przestaje się liczyć. To mieszanina radości i maksymalnej wydolności, znana z autopsji sportowcom i wykonawcom w chwilach uskrzydlenia.

Jeśli zadanie nie jest przynajmniej w jakimś stopniu satysfakcjonujące, doświadczanie przepływu staje się niemal niemożliwe.

Z czego czerpię więcej korzyści niż przeciętny człowiek? Nieustannie porównujemy się z innymi, a dane zachowanie bywa bardziej satysfakcjonujące, jeśli to porównanie wychodzi na naszą korzyść. Po tym, jak zacząłem pisać artykuły na blogu jamesclear.com, moja lista mailingowa wydłużała się bardzo szybko. Nie byłem pewny, czy to zasługa tego, że rzeczywiście jestem w tym aż tak dobry, ale widziałem, iż sukcesy zdają się przychodzić mi szybciej niż niektórym moim kolegom, co motywowało mnie do dalszego pisania.

Co przychodzi mi bez wysiłku? Przez chwilę zignoruj to, czego cię uczono. Zignoruj opinię społeczeństwa. Zlekceważ cudze oczekiwania. Zajrzyj w głąb siebie i zadaj sobie pytanie: „Co przychodzi mi naturalnie? Kiedy czuję, że żyję? Kiedy czuję się sobą?”. Odrzuć wewnętrzne osądy i chęć przypodobania się ludziom. Nie krytykuj się i nie obwiniaj. Skup się na zaangażowaniu i czerpaniu radości. Ilekroć czujesz się prawdziwym sobą, zmierzasz we właściwą stronę.

Jeśli mam być szczery, niektóre aspekty tego procesu są kwestią łutu szczęścia. Michael Phelps i Hicham El Guerrouj mieli ten fart, że urodzili się z rzadkim zbiorem

bardzo wartościowych cech i trafili do idealnego środowiska, w którym cechy te mogły rozkwitnąć. Nasz czas na tym padole jest ograniczony, a ludzie naprawdę wybitni to nie tylko ci najciężej pracujący, ale też tacy, którym sprzyjały okoliczności.

A co, jeśli nie chcesz zdawać się na łut szczęścia?

Jeżeli nie możesz znaleźć gry, której zasady ci sprzyjają, stwórz ją. Scott Adams, autor komiksów *Dilbert*, mawia: „Każdy może się znaleźć wśród dwudziestu pięciu procent najlepszych w co najmniej kilku dziedzinach²²⁶, jeśli tylko włoży w to trochę wysiłku. Ja na przykład potrafię rysować lepiej niż większość ludzi, ale daleko mi do bycia artystą. I nie jestem zabawniejszy niż przeciętny komik, który nigdy nie osiąga szczytu sławy, lecz potrafię być zabawniejszy niż większość ludzi. Magia polega na tym, że bardzo niewielu ludzi potrafi ładnie rysować i żartować. To kombinacja tych dwóch cech sprawia, iż to, co robię, jest tak wyjątkowe. A gdy dodać do tego moje doświadczenie zawodowe w korporacjach, nagle okazuje się, że mam temat, który niewielu rysowników mogłoby dobrze pojąć, bo nie znają go z autopsji”.

Jeśli nie możesz wygrać dzięki byciu lepszym, możesz wygrać, będąc innym. Łącząc umiejętności, ograniczasz pole do rywalizacji, dzięki czemu łatwiej jest się wyróżnić. Możesz obejść potrzebę przewagi genetycznej (albo wielu lat praktyki) dzięki przepisaniu reguł gry po swojemu. Dobry gracz stara się zwyciężyć w grze, w której biorą

udział wszyscy. Wybitny gracz tworzy nową grę, która faworyzuje jego zalety i marginalizuje wady.

Na studiach wybrałem sobie wąską specjalizację – biomechanikę – będącą kombinacją fizyki, chemii, biologii i anatomii. Nie byłem na tyle inteligentny, by wyróżnić się wśród najlepszych fizyków albo biologów, stworzyłem więc własną grę. A ponieważ jej reguły mi pasowały (wybierałem tylko te przedmioty, którymi byłem zainteresowany), studiowanie stało się mniej uciążliwe. Łatwiej było mi też uniknąć pułapki porównywania się z innymi. Ze względu na to, że nikt inny nie wziął tego samego zestawu przedmiotów, nie dało się orzec, kto jest lepszy, a kto gorszy.

Wąska specjalizacja to doskonały sposób na wypadek „złych” genów. Im lepiej opanujesz konkretną umiejętność, tym trudniej będzie z tobą rywalizować. Wielu kulturystów jest mocniejszych od przeciętnego siłacza na rękę, ale nawet potężny kulturysta może przegrać w pojedynku na rękę, bo mistrz tej dyscypliny ma ściśle określone atuty. Nawet jeśli nie jesteś naturalnie uzdolniony, to często możesz wygrać, będąc najlepszym w bardzo wąskiej kategorii.

Podczas gotowania ziemniaki stają się miękkie, ale jaja gotują się na twardo. Nie wpłyniesz na to, czy jesteś ziemniakiem, czy jajem, lecz możesz wybrać grę, w której lepiej jest być twardym albo miękkim. Jeśli potrafisz znaleźć korzystne okoliczności, możesz zmienić sytuację

z niesprzyjającej na taką, w której argumenty przemawiają za tobą.

JAK NAJLEPIEJ WYKORZYSTAĆ SWOJE GENY

Geny nie eliminują konieczności ciężkiej pracy. Ukierunkowują ją. Mówią, nad czym powinniśmy pracować. Uświadomienie sobie własnych zalet pozwala określić, w co zainwestować czas i energię. Wiemy wtedy, jakich okazji szukać, a jakich wyzwań unikać. Im lepiej się znamy, tym skuteczniejszą możemy obrać strategię.

Różnice biologiczne są ważne. Ale nawet wzięwszy je pod uwagę, osiągniemy lepsze efekty, skupiając się na wykorzystywaniu swojego potencjału zamiast na porównywaniu się z innymi. Fakt istnienia naturalnej granicy w konkretnej dziedzinie nie ma nic wspólnego z tym, czy aktualnie osiągasz szczyt swoich umiejętności. Ludzie do tego stopnia przejmują się istnieniem ograniczeń, że rzadko starają się na tyle, by się do nich choćby zbliżyć.

Ponadto geny nie zapewnią ci sukcesu, jeśli nie będziesz pracował. Owszem, muskularny trener na siłowni może mieć świetne geny, ale dopóki nie zrobisz tylu powtórzeń, co on, nie dowiesz się, czy w genetycznym rozdaniu dostałeś lepsze czy gorsze karty. Dopóki nie będziesz pracował równie wytrwale jak ci, których podziwiasz, nie tłumacz ich sukcesów szczęśliwym zbiegiem okoliczności.

Podsumowując: jeden z najlepszych sposobów na to, by nawyki przynosiły długotrwałą satysfakcję, polega na

wybieraniu zachowań dopasowanych do charakteru i umiejętności. Pracuj ciężko nad rzeczami, które łatwo ci przychodzą.

Podsumowanie rozdziału

- Tajemnica maksymalizowania szans na sukces tkwi w wybraniu właściwego pola rywalizacji.
- Wybierz właściwy nawyk, a postępy przyjdą same. Jeśli wybierzesz zły, życie stanie się pasmem przeciwności.
- Genów nie da się łatwo zmienić, a to oznacza, że zapewniają one istotną przewagę w sprzyjających okolicznościach, a w niesprzyjających postawią cię na gorszej pozycji.
- Nabranie nawyków jest prostsze, jeśli są zgodne z wrodzonymi umiejętnościami. Wybieraj nawyki, które najlepiej do Ciebie pasują.
- Graj w grę faworyzującą twoje zalety. Jeśli nie możesz znaleźć gry, która daje ci fory – stwórz ją sam.
- Geny nie eliminują konieczności ciężkiej pracy. One ją ukierunkowują. Mówią, nad czym trzeba pracować.

* Jeśli chciałbyś wykonać test osobowości, odsyłacze do najbardziej wiarygodnych testów znajdziesz pod adresem atomichabits.com/personality.

** Jeżeli w kółko wracasz do *Harry'ego Pottera*, to świetnie cię rozumiem.



19

Zasada Złotowłosej: jak podtrzymać motywację w życiu prywatnym i w pracy

W 1955 roku, krótko po otwarciu Disneylandu w kalifornijskim Anaheim, przyszedł tam dziesięcioletni chłopiec i zapytał o pracę. Kodeks pracy był w owym czasie bardzo liberalny i chłopak otrzymał posadę - sprzedawał przewodniki po 50 centów za sztukę.

Po niecałym roku przeniósł się do „magicznego sklepu” Disneya, gdzie od starszych pracowników uczył się różnych

sztuczek iluzjonistycznych. Eksperymentował z żartami i wypróbował proste triki na gościach parku. Niebawem odkrył, że tak naprawdę uwielbia nie tyle prestidigitatorstwo, co samo występowanie. Postanowił zostać komikiem.

Już jako nastolatek zaczął dawać pokazy w małych klubach w Los Angeles. Audytorium było nieliczne, a występy chłopaka - krótkie. Rzadko wychodził na scenę na dłużej niż pięć minut. Większość ludzi w lokalu piła alkohol albo była zbyt zajęta rozmowami z przyjaciółmi, by zwracać na niego uwagę. Któregoś wieczoru wystąpił w zupełnie pustym klubie.

Nie była to porywająca robota, ale ów młody człowiek bez wątpienia stawał się coraz lepszy. Jego pierwsze popisy trwały zaledwie minutę lub dwie. W szkole średniej miał już materiał na pięciominutowy występ, a kilka lat później show trwało 10 minut. W wieku 19 lat występował co tydzień po 20 minut. Aby przedstawienie miało odpowiednią długość, musiał dopełnić je recytacją trzech wierszy, ale nieustannie robił postępy.

Przez kolejne 10 lat eksperymentował, poprawiał się i ćwiczył. Znalazł pracę jako scenarzysta telewizyjny i stopniowo zaczął pojawiać się w talk-shows. W połowie lat 70. ubiegłego wieku był stałym gościem audycji *The Tonight Show* oraz *Saturday Night Live*.

Wreszcie, po niemal 15 latach pracy, człowiek ten osiągnął sławę. W ciągu trwającego 63 dni tournée odwiedził 60 miast. A potem 72 miasta w 80 dni. I 85 miast

w 90 dni. Podczas pewnego występu w Ohio na widowni zasiadło 18 695 osób. Na trzydniowe show w Nowym Jorku sprzedano 45 tysięcy biletów. Showman stał się jednym z najwybitniejszych w swoim fachu, zaliczanym do najlepszych ówczesnych komików.^{[227](#)}

Nazywa się Steve Martin.

Historia Martina daje fascynujący wgląd w to, czego wymaga przestrzeganie nawyków w dłuższej perspektywie. Bycie komikiem nie jest zajęciem dla nieśmiałych. Wielu ludziom trudno sobie wyobrazić bardziej tremującą sytuację niż samotny występ, podczas którego nikt się nie śmieje. A Steve Martin zmagał się z tym lękiem co tydzień, przez 18 lat. Jak sam powiedział: „Dziesięć lat nauki, cztery lata doskonalenia się i cztery lata wspaniałych sukcesów”.^{[228](#)}

Dlaczego niektórzy ludzie, tacy jak Martin, trzymają się swoich nawyków (czy chodzi o ćwiczenie żartów, rysowanie komiksów, czy grę na gitarze), a większość z nas nie potrafi wykrzesać z siebie dostatecznej motywacji? Jak projektować nawyki, które kuszą, zamiast odchodzić w niepamięć? Naukowcy głowią się nad tym problemem od lat. Choć zostało jeszcze bardzo wiele do zbadania, jedno z najczęściej powtarzających się spostrzeżeń jest takie, że najlepszy sposób na podtrzymanie motywacji i nabranie maksimum chęci do działania polega na wykonywaniu takich zadań, które są na granicy twoich możliwości.^{[229](#)}

Ludzki mózg uwielbia wyzwania, ale tylko te, które mieszczą się w optymalnym zakresie trudności. Jeśli

kochasz grać w tenisa, lecz rozegrasz poważny mecz z czterolatkiem, szybko się znudzisz. To będzie za proste. Zdobędziesz wszystkie punkty. Jeżeli dla odmiany zagrasz przeciwko zawodowemu tenisiście albo tenisistce, na przykład przeciwko Robertowi Federerowi lub Serenie Williams, błyskawicznie utracisz motywację, bo mecz będzie za trudny.

Zastanów się teraz, jak wyglądałaby gra w tenisa z kimś równym tobie. Mija czas, zdobywasz kilka punktów, kilka tracisz. Masz sporą szansę na zwycięstwo, ale tylko jeśli naprawdę się postarasz. Koncentrujesz się, rozpraszające bodźce znikają i okazuje się, że wkładasz w to wyzwanie całe serce. Takiemu wyzwaniu da się sprostać i jest ono doskonałym przykładem zasady Złotowłosej*.

Zasada Złotowłosej mówi, że ludzie są najbardziej zmotywowani wtedy, gdy zajmują się zadaniami będącymi na granicy ich aktualnych możliwości. Nie za trudnymi. Nie za łatwymi. Odpowiednimi.

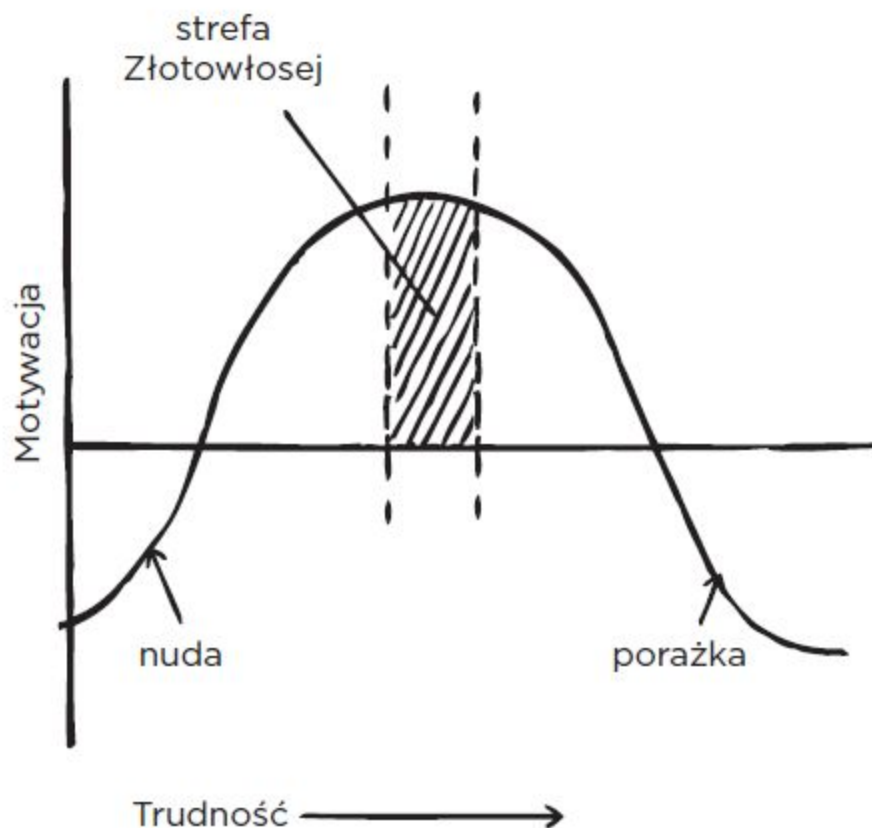
Kariera satyryczna Martina jest znakomitym przykładem zasady Złotowłosej. Co roku wydłużał swój występ - ale tylko o minutę albo dwie. Za każdym razem dodawał nowe kawałki, lecz sięgał też po kilka żartów, które nieodmiennie bawiły publiczność. Sukcesów było w sam raz tyle, by podtrzymać motywację, a błędów tyle, by nie przestawać ciężko pracować.

Ucząc się nowego nawyku, trzeba zadbać o to, by zachowanie było jak najprostsze, a dzięki temu wykonalne nawet w niesprzyjających okolicznościach. Ta koncepcja

została szczegółowo przedstawiona podczas omawiania trzeciego prawa zmiany zachowania.

Po utrwaleniu nawyku należy jednak robić drobne postępy. Te małe usprawnienia i nowe wyzwania podsycają zaangażowanie. A jeśli uda ci się idealnie trafić w strefę Złotowłosej, możesz osiągnąć stan przepływu^{**}.

ZASADA ZŁOTOWŁOSEJ



Ilustracja 15. Najwyższa motywacja pojawia się w przypadku zadania, któremu ledwie można sprostać. W psychologii zjawisko to nosi nazwę prawa Yerkesa-Dodsona²³⁴, które opisuje idealny poziom pobudzenia fizjologicznego jako punkt pośredni między nudą a niepokojem

Stan przepływu polega na uskrzydleniu i absolutnym zaabsorbowaniu daną czynnością. Naukowcy próbowali sprecyzować to wrażenie. Odkryli, że aby dało się osiągnąć stan przepływu, zadanie musi przekraczać aktualne możliwości o jakieś 4%.²³⁰ W praktyce na ogół nie da się oszacować w ten sposób trudności zadania, ale filar zasady Złotowłosej pozostaje w mocy: warunkiem podtrzymania motywacji jest mierzenie się z wyzwaniem, które da się pokonać, chociaż z trudem, czyli z zadaniami leżącymi na granicy twoich możliwości.

Doskonalenie się wymaga delikatnej równowagi. Musisz bez przerwy szukać wyzwań, przy których dajesz z siebie wszystko, a jednocześnie robić postępy wystarczające, aby podtrzymywać motywację. Aby zachowania pozostały atrakcyjne i satysfakcjonujące, powinien być w nich pewien powiew świeżości. Bez urozmaicenia zaczynamy się nudzić. A nuda jest chyba największą przeszkodą na drodze do samodoskonalenia.

JAK ZACHOWAĆ SKUPIENIE, GDY DAŻENIE DO CELÓW CIĘ NUDZI

Po zakończeniu kariery baseballowej zacząłem szukać dla siebie innej dyscypliny sportu – i tak dołączyłem do zespołu ciężarowców. Któregoś dnia naszą siłownię odwiedził wybitny trener. W trakcie długiej kariery pracował z tysiącami sportowców, w tym z kilkoma olimpijczykami. Przedstawiłem się i zaczęliśmy rozmawiać o procesie doskonalenia się.

- Na czym polega różnica między najlepszymi sportowcami a całą resztą? - spytałem. - Co ludzie sukcesu robią inaczej niż większość?

Trener wspomniał o kilku łatwych do przewidzenia czynnikach, jak geny, szczęście, talent. Ale potem powiedział coś nieoczekiwanego:

- Na pewnym etapie wszystko sprowadza się do tego, kto jest w stanie znieść nudę codziennego treningu, powtarzanie raz po raz tych samych ruchów.

Jego odpowiedź mnie zaskoczyła, bo stanowiła inne podejście do etyki pracy. Mówi się wszak o nakręcaniu się na realizację celów. Czy chodzi o biznes, sport, czy sztukę, słyszymy ludzi mówiących rzeczy w rodzaju: „Wszystko zależy od pasji” albo: „Po prostu musisz bardzo czegoś chcieć”. Przez to wielu z nas, gdy traci zainteresowanie albo motywację, popada w depresję, sądząc, że ludzie sukcesu mają niezmiernie zasoby pasji. Ale ten trener mówił, że ludziom sukcesu doskwiera ten sam brak motywacji, co każdemu innemu człowiekowi. Różnica polega na tym, że oni potrafią wziąć się w garść pomimo znudzenia.

Trening czyni mistrza. Ale im dłużej coś trenujesz, tym bardziej staje się to monotonne i rutynowe. Gdy jako początkujący opanujemy już podstawy i przekonamy się, czego możemy od siebie oczekiwać, zainteresowanie zaczyna słabnąć. Czasami dzieje się to nawet wcześniej. Wystarczy przez kilka dni z rzędu chodzić na siłownię albo terminowo publikować kolejne wpisy na blogu, by

jednodniowa wpadka nie wydawała się wielkim problemem. Wszystko wydaje się wszak iść dobrze. Łatwo sobie wytłumaczyć jednodniową przerwę, gdy już sporo się osiągnęło.

Największym wrogiem sukcesu nie jest porażka, lecz nuda. Czujemy się znudzeni nawykami, które już nas tak nie cieszą. Rezultat staje się przewidywalny. A gdy nawyki przemieniają się w rutynę, przestajemy je doskonalić i zaczynamy szukać nowości. I może przez to wpadamy w niekończący się cykl przeskakiwania z jednego planu treningowego na inny, z jednej diety na drugą, z jednego pomysłu na biznes do kolejnego. Gdy tylko poczujemy najmniejszy spadek motywacji, zaczynamy szukać nowej strategii postępowania – nawet jeśli poprzednia wciąż działa. Jak zauważył Machiavelli: „Ludzie do tego stopnia pragną nowości²³¹, że ci, którym idzie dobrze, marzą o zmianie tak samo jak ci, którym idzie źle”.

Możliwe, że właśnie dlatego wiele najbardziej nawykotwórczych produktów zapewnia nieustanne, nowe bodźce. Gry wideo dają nowe doznania wizualne. Pornografia niesie nowe doznania seksualne. Śmieciowe jedzenie zapewnia nowe doznania smakowe. W każdym z tych doświadczeń jest element zaskoczenia.

W psychologii mechanizm ten nosi nazwę nieregularnych wzmocnień²³² (ang. *variable reward*)^{***}. Automaty do gry są ich typowym przykładem w realnym świecie. *Jackpot* trafia się hazardziście raz na jakiś czas, ale w sposób zupełnie nieprzewidziany. Odstępy między

nagrodami się zmieniają. To zróżnicowanie prowadzi do najmocniejszego wzrostu poziomu dopaminy²³³, poprawia zapamiętywanie i przyspiesza tworzenie nawyku.

Nieregularne wzmocnienia nie tworzą pragnienia – nie można liczyć na to, że dawanie ludziom w nieregularnych odstępach czasu nagrody, która zupełnie ich nie interesuje, wpłynie na ich opinię. Są jednak bardzo skutecznym sposobem na wzmocnienie istniejących pragnień, bo ograniczają nudę.

Z perspektywy pragnienia optymalna proporcja między sukcesem a porażką to 50/50. W połowie przypadków dostajesz to, czego chcesz. W połowie tego nie dostajesz. Musisz wygrywać wystarczająco często, by mieć z tego satysfakcję, i wystarczająco mocno chcieć wygranej, by podsyć pragnienie. To jedna z korzyści przestrzegania zasady Złotowłosej. Jeśli już jesteś zainteresowany jakimś nawykiem, to mierzenie się z wyzwaniami o granicznym dla ciebie stopniu trudności stanowi doskonały sposób na podtrzymanie zainteresowania.

Oczywiście nie wszystkie nawyki mają składnik w postaci nieregularnego wzmocnienia i wcale tego od nich nie oczekujemy. Jeśli Google dostarczałoby przydatne wyniki wyszukiwania tylko w niektórych przypadkach, szybko przeczuciłbym się na którąś z konkurencyjnych wyszukiwarek. Jeżeli Uber sprawdzałby się tylko w połowie moich przejazdów, wątpię, bym długo z niego korzystał. A jeśli nie czułbym świeżości w ustach co wieczór po

nitkowaniu zębów, to sędzę, że szybko bym z tego nawyku zrezygnował.

Bez względu na obecność zmiennych nagród, żaden nawyk nie pozostaje interesujący bez końca. Na jakimś etapie samodoskonalenia wszyscy zmagają się z tym samym wyzwaniem: trzeba się zakochać w nudzie.

Każdy ma jakieś cele i marzenia, ale jeśli próbując stać się w czymś lepszym, robisz tylko to, co wygodne albo ekscytujące, nigdy nie będziesz konsekwentny w sposób pozwalający na osiągnięcie godnych podziwu efektów.

Gwarantuję, że jeśli uda ci się zapoczątkować jakiś nawyk i go przestrzegać, to niekiedy będziesz miał ochotę go rzucić. Jeżeli założysz firmę, czasami w ogóle nie będziesz miał ochoty do niej przychodzić. Na siłowni zdarzą się serie powtórzeń, których nie będzie ci się chciało kończyć. Kiedy przyjdzie pora na pisanie, w pewne dni wcale nie będziesz miał chęci tykać klawiatury. Zawodowca od amatora różni stawanie na wysokości zadania, gdy rzecz jest nużąca, uciążliwa albo wyczerpująca.

Zawodowcy przestrzegają harmonogramu, a amatorzy pozwalają życiu biec własnym torem. Zawodowcy wiedzą, co jest dla nich ważne, i pracują z myślą o zrealizowaniu tego, amatorzy zaś są wytrącani z kursu przez pilne, życiowe sprawy.

David Cain, pisarz i nauczyciel medytacji, zachęca studentów, by unikali bycia „niedzielnymi medytatorami”. Na tej samej zasadzie nie powinno się być niedzielnym sportowcem, niedzielnym pisarzem ani kimkolwiek

niedzielnym. Jeśli jakiś nawyk jest dla ciebie naprawdę ważny, powinieneś go przestrzegać niezależnie od nastroju. Zawodowcy ruszają do akcji nawet przy kiepskim samopoczuciu. Może ich to nie bawi, ale znajdują jakiś sposób, żeby robić swoje.

Było mnóstwo serii, których nie chciało mi się kończyć, ale nigdy nie żałowałem wykonanego treningu. Było wiele artykułów, których nie chciało mi się pisać, lecz nigdy nie żałowałem opublikowania któregoś z nich zgodnie z harmonogramem. Było wiele dni, w które miałem ochotę się zrelaksować, ale nigdy nie żałowałem wzięcia się w garść i zajęcia się czymś, co było dla mnie ważne.

Jedyna droga do doskonałości wiedzie przez nieustającą fascynację wykonywaniem jednej rzeczy raz za razem. Musisz się zakochać w nudzie.

Podsumowanie rozdziału

- Zasada Złotowłosej mówi, że ludzie są najbardziej zmotywowani wtedy, gdy zajmują się zadaniami będącymi na granicy ich aktualnych możliwości.
- Największym zagrożeniem dla sukcesu nie jest porażka, lecz nuda.
- Gdy nawyki przechodzą w rutynę, stają się mniej ciekawe i mniej satysfakcjonujące. Zaczynamy się nudzić.
- Każdy może ciężko pracować, jeśli czuje się zmotywowany. Decydująca jest umiejętność brania się

w garść wtedy, gdy praca nie fascynuje.

- Zawodowcy trzymają się harmonogramu, a amatorzy pozwalają życiu biec własnym torem.

* Nazwa pochodzi od angielskiej bajki *Złotowłosa i trzy misie*. Dziewczynka weszła do domku misiów i próbowała ich owsiankę, ale jedna była za ciepła, druga za zimna – dopiero trzecia okazała się w sam raz. Podobnie było z za małym i za dużym krzeselkiem oraz z łóżeczkami (przyp. tłum.).

** Mam swoją małą teorię na temat tego, co dzieje się z nami po osiągnięciu stanu przepływu (to tylko moje niepotwierdzone naukowo domysły). Psychologowie często mówią, że mózg funkcjonuje w dwóch trybach nazywanych system 1 i system 2. System 1 jest szybki i instynktowny. Procesy, które można wykonywać błyskawicznie (takie jak nawyki), zasadniczo nadzoruje system 1. System 2 z kolei steruje procesami myślowymi wymagającymi większego wysiłku oraz powolnymi – takimi jak obliczanie wyniku trudnego działania matematycznego. W kontekście przepływu wyobrażam sobie systemy 1 i 2 jako ułożone na przeciwległych skrajach spektrum myślenia. Im bardziej automatycznie przebiega proces kognitywny, tym bliżej mu do systemu 1. Im większego wysiłku wymaga zadanie, tym bliżej mu do systemu 2. Przepływ moim zdaniem znajduje się dokładnie pośrodku między systemami 1 i 2. W tym stanie w pełni wykorzystujesz automatyzację i wiedzę dotyczącą danego zadania, a zarazem z całych sił starasz się sprostać wyzwaniu przekraczającemu twoje aktualne możliwości. W rezultacie stuprocentowo angażujesz oba tryby działania mózgu. Świadomość i nieświadomość idealnie współgrają.

*** Do odkrycia mechanizmu nieregularnych wzmocnień nagród doszło przypadkiem. Któregoś dnia, w trakcie jednego z eksperymentów laboratoryjnych, słynny harwardzki psycholog B.F. Skinner zauważył, że kończy mu się sucha karma dla gryzoni, a wyprodukowanie jej większej ilości było czasochłonne, musiał bowiem ręcznie wytłaczać bryłki za pomocą specjalnego urządzenia. Ta sytuacja skłoniła go do zadania sobie pytania, dlaczego każde naciśnięcie dźwigni musi być psychologicznie wzmacniane. Postanowił dawać szczurom przysmaki w nieregularny sposób i ku jego zaskoczeniu to zróżnicowanie w dostarczaniu pokarmu nie tylko nie stłumiło badanego zachowania, ale jeszcze je wzmocniło.

Wady tworzenia dobrych nawyków

Nawyki kładą fundamenty pod mistrzostwo. W szachach, tuż po opanowaniu podstawowych zasad poruszania się figur, gracz może się skupić na kolejnym poziomie gry. Każda zapamiętana informacja poszerza horyzonty dla sprawniejszego myślenia. Ta zasada sprawdza się w każdym przedsięwzięciu. Gdy znasz podstawowe ruchy na tyle dobrze, by móc je wykonywać bez namysłu, możesz zacząć zwracać uwagę na szczegóły. Pod tym względem nawyki są podstawą każdego dążenia do doskonałości.

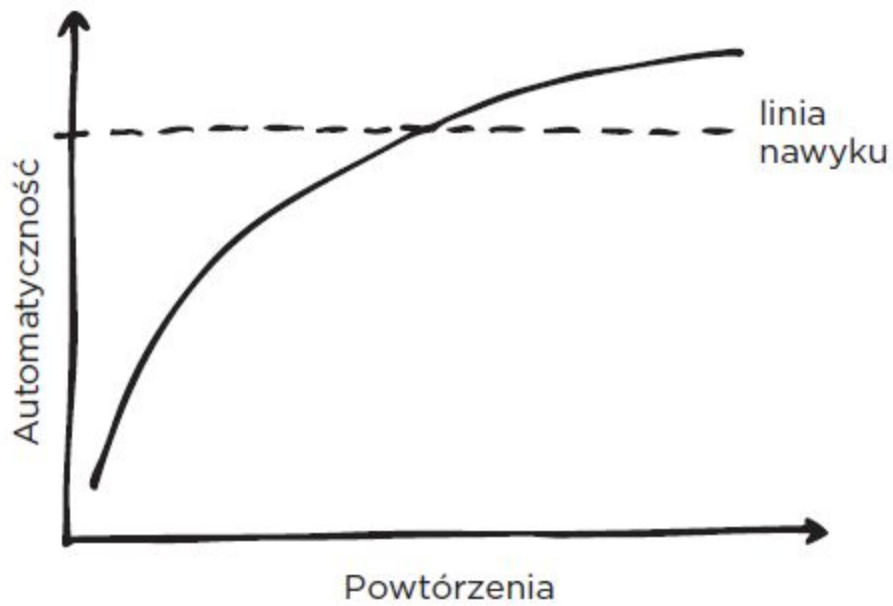
Korzyści płynące z nawyków mają jednak swoją cenę. Na początku każde powtórzenie poprawia płynność,

szybkość i umiejętności. Ale potem, gdy nawyk przechodzi w rutynę, stajemy się mniej wrażliwi na informacje zwrotne. Wpadamy w koleiny bezmyślnego powtarzania, wtedy zaś łatwiej przemykać oko na błędy. Jeśli na autopilocie potrafisz coś zrobić „dostatecznie dobrze”, przestajesz się zastanawiać nad tym, jak zrobić to lepiej.

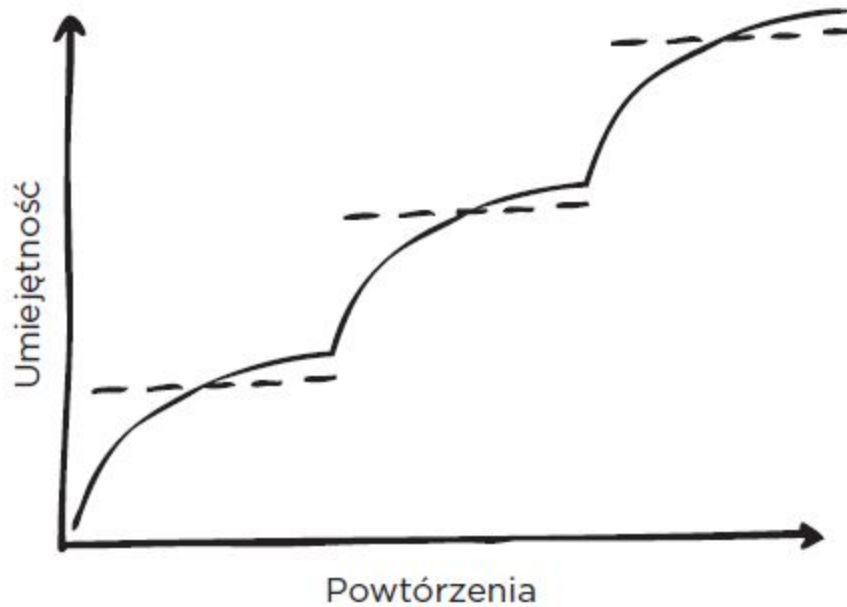
Zaletą nawyków jest możliwość wykonywania różnych rzeczy bez namysłu. Wadą zaś przyzwyczajanie się do robienia ich w określony sposób i niezwracanie uwagi na drobne błędy. Zakładasz, że stajesz się coraz lepszy, bo zyskujesz doświadczenie. Tymczasem w rzeczywistości zaledwie umacniasz bieżące nawyki, a nie je doskonalisz. Co więcej, niektóre badania dowodzą, że po opanowaniu jakiejś umiejętności na ogół wraz z upływem czasu następuje nieznaczny spadek jej poziomu.²³⁵

Ta niewielka zniżka formy zazwyczaj nie jest powodem do zmartwienia. Nie potrzebujesz systemu umożliwiającego ciągle doskonalenie techniki szczotkowania zębów, sznurowania butów ani robienia porannej herbaty. W przypadku takich czynności „dostatecznie dobrze” zazwyczaj istotnie wystarcza. Im mniej energii wkładasz w prozaiczne sprawy, tym więcej zostanie ci jej na to, co się naprawdę liczy.

MISTRZOSTWO W JEDNYM NAWYKU



MISTRZOSTWO W DZIEDZINIE



Ilustracja 16. Proces dążenia do mistrzostwa wymaga stopniowego kumulowania kolejnych usprawnień. Każdy nawyk bazuje na poprzednim, aż do osiągnięcia nowego poziomu biegłości i opanowania nowych, trudniejszych zadań

Jeśli jednak chcesz maksymalnie wykorzystać swój potencjał i osiągnąć poziom mistrzowski, będziesz potrzebował subtelniejszego podejścia. Nie możesz ślepo powtarzać tych samych rzeczy i liczyć na wyjątkowe rezultaty. Nawyki są koniecznym warunkiem mistrzostwa, ale nie wystarczającym. Potrzebujesz kombinacji automatycznych nawyków i celowych ćwiczeń.

nawyki + celowe ćwiczenia = mistrzostwo

Jeżeli chcesz stać się wielki, pewne umiejętności muszą wejść ci w krew. Koszykarze muszą perfekcyjnie opanować podstawy dryblingu, zanim będą mogli przejść do nauki dwutaktu niedominującą ręką. Chirurdzy muszą ćwiczyć pierwsze nacięcie tyle razy, by móc je wykonać z zamkniętymi oczami i dzięki temu skupić się na setkach czynników, z jakimi mogą mieć do czynienia w trakcie operacji. Ale po opanowaniu jednego nawyku trzeba wrócić do etapu mozolnej pracy i zacząć rozwijać następny.

Mistrzostwo jest procesem koncentrowania się na drobnych aspektach sukcesu, powtarzaniu czynności aż do jej perfekcyjnego opanowania, a potem wykorzystania tego nawyku jako podstawy umożliwiającej przejście na kolejny poziom rozwoju. To, co już znasz, jest łatwiejsze, ale całość wcale nie staje się prostsza, bo wkładasz energię w kolejne wyzwanie. Każdy nawyk odblokowuje wyższy poziom umiejętności. To niekończący się cykl.

Choć nawyki są potężne, potrzebujesz jakiegoś sposobu na systematyczne kontrolowanie swojej sprawności, aby nieustannie się doskonalić. Właśnie wtedy, gdy zaczynasz odnosić wrażenie, że opanowałeś jakąś umiejętność po mistrzowsku (kiedy coś przychodzi automatycznie i przestaje ci sprawiać trudność), musisz uniknąć pułapki samozadowolenia.

Rozwiązanie? Opracuj system analizowania i oceniania.

JAK ANALIZOWAĆ NAWYKI I WPROWADZAĆ POPRAWKI

W 1986 roku Los Angeles Lakers stanowili jedną z najbardziej utalentowanych drużyn koszykarskich, ale rzadko wspomina się ją w tym kontekście. Zespół zaczął sezon rozgrywek 1985–1986 w NBA od zadziwiającej passy zwycięstw w stosunku do przegranych: 29 : 5. „Eksperci twierdzili²³⁶, że możemy stanowić najlepszy zespół w historii koszykówki” – powiedział główny trener, Pat Riley, po zakończeniu sezonu. Ku zaskoczeniu wszystkich, w 1986 roku Lakers utknęli w playoffach i pod koniec sezonu ponieśli dotkliwą porażkę w finałach Konferencji Zachodniej. „Najlepszy zespół w historii koszykówki” nawet nie zagrał o mistrzostwo NBA.

Po tym ciosie Riley miał już dość wysłuchiwania, jak bardzo utalentowani są jego zawodnicy i jak świetny zespół mogliby stanowić. Nie chciał przebłysków doskonałości, po których następuje stopniowy spadek formy. Pragnął, by Lakers każdego wieczoru grali na miarę swoich możliwości.

Latem 1986 roku opracował plan mający właśnie taki cel – stworzył system, który nazwał Career Best Effort (największy wysiłek w karierze), w skrócie CBE.²³⁷

„Gdy do Lakers trafiali nowi gracze, śledziliśmy ich statystyki w koszykówce aż do szkoły średniej. Nazwałem ten proces Taking Their Number (sprawdzaniem w ujęciu liczbowym). Szukaliśmy wiarygodnej miary umiejętności gracza, a następnie umieszczaliśmy go w planie naszego zespołu, kierując się koncepcją utrzymania przez niego dotychczasowych statystyk, a potem ich poprawienia” – wyjaśniał Pat Riley.

Po określeniu bazowej formy gracza Riley wprowadzał bardzo ważny krok. Prosił każdego zawodnika, by w ciągu całego sezonu poprawił formę o co najmniej 1%. Jeśli mu się uda, będzie to oznaczało CBE²³⁸, czyli największy wysiłek w karierze. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku brytyjskiej drużyny kolarskiej, o której była mowa w [rozdziale 1](#), w zespole Lakers dążono do doskonałości poprzez stawanie się odrobinę lepszym każdego dnia.

Riley roztropnie podkreślał, że w CBE nie chodzi tylko o punkty i statystyki, ale o największy wysiłek pod względem duchowym, mentalnym i fizycznym. Każdy zawodnik był doceniany za pozwalanie przeciwnikowi na zderzenie, jeśli wiadomo było, że zostanie to uznane za jego faul, za rzucanie się szczupakiem po osamotnione piłki, za zbiórki – bez względu na to, czy były udane; za pomoc koledze z zespołu, który dał się wyminąć pilnowanemu

przez niego graczowi i za inne dokonania „cichych bohaterów”.

Przykładowo założmy, że Magic Johnson (w owym czasie gwiazda Lakers) w trakcie meczu zdobył 11 punktów, miał 8 zbiórek, 12 asyst, 2 przejęcia i 5 strat. Magic został też doceniony za czyn „cichego bohatera” w postaci rzucenia się szczupakiem po samotną piłkę (+1). Przypuśćmy ponadto, że w tym wyimaginowanym meczu grał przez 33 minuty.

Dodatknie wartości (11 + 8 + 12 + 2 + 1) łącznie dają 34. Gdy odejmiemy od tego 5 strat (34 - 5), otrzymamy 29. Na koniec dzielimy 29 przez 33 rozegrane minuty.

$$29 : 33 = 0,879$$

W przypadku Magica wartość CBE wyniosłaby 879. Była ona analogicznie wyliczana dla każdego zawodnika i wszystkich meczów, a trener prosił graczy o poprawienie w ciągu sezonu ich średniej CBE. Riley porównywał bieżącą wartość CBE nie tylko z poprzednimi występami, ale też z wynikami innych koszykarzy w lidze. „Zestawiamy statystyki członków drużyny z przeciwnikami z innych zespołów, grającymi na tych samych pozycjach i mającymi podobnie nakreślone zadania” - mówił Riley.

Komentator sportowy Jackie MacMullan napisał: „Riley chwalił najlepszych zawodników w lidze, co tydzień wypisując ich nazwiska grubymi literami na tablicy, a potem porównywał ich z analogicznymi graczami

w swoim zespole. Dobrzy, kompetentni gracze na ogół osiągalni wyniki powyżej 600, podczas gdy elita pokonywała próg co najmniej 800 punktów. Magic Johnson, który w trakcie swojej kariery zdobył 138 *triple-doubles*^{*}, często uzyskiwał wynik przekraczający 1000 punktów”.

Lakers kładli też nacisk na postępy odnotowywane rok po roku, tworząc historyczne zestawienia danych CBE. „Zestawiliśmy listopad tysiąc dziewięćset osiemdziesiątego szóstego roku z listopadem osiemdziesiątego piątego, aby pokazać graczom, czy radzą sobie lepiej, czy gorzej niż na tym samym etapie poprzedniego sezonu. Następnie pokazaliśmy im wyniki z grudnia osiemdziesiątego szóstego zestawione z danymi listopadowymi” – powiedział Riley.

System CBE został wprowadzony u Lakers w październiku 1986 roku. Osiem miesięcy później zespół wywalczył mistrzostwo NBA. W następnym roku Pat Riley poprowadził swoich graczy do kolejnego przełomowego osiągnięcia – Lakers zostali pierwszą od dwóch dekad drużyną, która wygrała ligę NBA dwa razy z rzędu. „Ciągły wysiłek²³⁹ jest najważniejszym aspektem każdego przedsięwzięcia. Sposób na osiągnięcie sukcesu to nauczenie się prawidłowego robienia czegoś, a potem wykonywanie tego za każdym razem tak samo” – rzekł Riley.

Program CBE jest znakomitym przykładem skuteczności systemu analizowania i oceniania. Lakers już byli utalentowani. CBE pomogło im w pełni wykorzystać

potencjał i zapewniło stopniowe doskonalenie nawyków, zamiast ich powolnego pogarszania.

Analizowanie i ocenianie umożliwia długofalowe doskonalenie wszystkich nawyków, uświadamiając popełniane błędy i pomagając w znalezieniu potencjalnych usprawnień. Bez analizowania możemy znajdować wymówki, racjonalizować i się okłamywać. Nie mamy danych pozwalających oszacować, czy radzimy sobie lepiej czy gorzej niż poprzedniego dnia.

Niezależnie od dziedziny, jej najwybitniejsi przedstawiciele stosują różnego rodzaju metody analizowania i oceniania, a proces ten wcale nie musi być skomplikowany. Kenijski biegacz Eliud Kipchoge²⁴⁰ jest jednym z najwybitniejszych maratończyków wszech czasów i złotym medalistą olimpijskim, ale po każdym treningu wciąż robi notatki, w których ocenia jakość ćwiczeń i wybiera obszary potencjalnego usprawnienia. Podobnie złota medalistka w pływaniu, Katie Ledecky, odnotowuje samopoczucie w skali od 1 do 10 oraz informacje dotyczące odżywiania i jakości snu. Zapisuje też czasy osiągnięte przez innych pływaków. Pod koniec każdego tygodnia trener przegląda jej notatki i opatruje je swoimi uwagami.²⁴¹

Nie chodzi zresztą tylko o sportowców. Kiedy komik Chris Rock przygotowuje nowy materiał²⁴², najpierw kilkadziesiąt razy występuje w małych klubach i testuje setki żartów. Zabiera na scenę notatnik i zapisuje, które kawałki są dobrze przyjmowane, a gdzie powinien wprowadzić jakieś poprawki. Kilka najlepszych,

wyselekcjonowanych dowcipów staje się filarem nowego programu.

Znam dyrektorów i inwestorów prowadzących dzienniki decyzji, w których odnotowują najważniejsze decyzje podjęte w danym tygodniu, przemawiające za nimi powody oraz oczekiwane rezultaty. Pod koniec każdego miesiąca albo roku analizują dokonane wybory, aby się przekonać, w jakich przypadkach mieli słuszność, a kiedy popełnili błędy**.

Doskonalenie polega nie tylko na uczeniu się nawyków, ale też na ich usprawnianiu. Proces analizowania i oceniania gwarantuje, że przeznaczysz czas na właściwe sprawy i będziesz wprowadzał korekty kursu, ilekroć okaże się to konieczne – tak jak Pat Riley co wieczór korygował starania swoich zawodników. Przecież nie chcesz podtrzymywać nawyku, który stał się nieefektywny.

Ja stosuję dwa główne tryby analizowania i oceniania. Każdego grudnia przeprowadzam przegląd roczny²⁴³, w którym biorę pod lupę minione 12 miesięcy. Oceniam roczne efekty moich nawyków, zliczając między innymi opublikowane artykuły, wykonane treningi czy nowe miejsca, jakie odwiedziłem***. Następnie analizuję postępy (lub ich brak), odpowiadając na trzy pytania:

1. Co w tym roku poszło dobrze?
2. Co w tym roku poszło niezbyt dobrze?
3. Czego się nauczyłem?

Sześć miesięcy później, po nadejściu lata, sporządzam raport spójności. Jak każdy, popełniam wiele błędów. Raport ten pomaga mi w uzmysłowieniu sobie, gdzie coś poszło nie tak i motywuje do powrotu na właściwe tory. Traktuję go jako okazję do przeglądu moich fundamentalnych wartości i zastanowienia się, czy żyłem zgodnie z nimi. Właśnie wtedy przyglądam się swojej tożsamości oraz temu, jak mogę dążyć do stania się człowiekiem, jakim chciałbym być****.

W rocznych raportach spójności odpowiadam na trzy pytania:

1. Jakimi fundamentalnymi wartościami kieruję się w życiu prywatnym i pracy zawodowej?
2. Czy w tej chwili żyję i pracuję zgodnie z moimi zasadami?
3. Jak mogę podnieść sobie poprzeczkę na przyszłość?

Sporządzenie tych dwóch raportów nie trwa długo – zajmuje mi tylko kilka godzin rocznie – ale są to dla mnie bardzo ważne okresy samodoskonalenia. Zapobiegają stopniowemu obniżaniu lotów, do którego dochodzi, gdy się nie pilnuję. Stanowią doroczne przypomnienie, bym przyjrzał się mojej pożądanej tożsamości i rozważył, w jakim stopniu nawyki pomagają mi w staniu się człowiekiem, jakim chciałbym być. Wskazują, kiedy powinienem podnieść sobie poprzeczkę i podjąć nowe

wyzwania, a kiedy trochę odpuścić i skoncentrować się na podstawach.

Ocenianie pozwala też spojrzeć na sprawy z pewnej perspektywy. Codzienne nawyki są potężne ze względu na ich skumulowany efekt, ale nadmierne zamartwianie się powszednimi decyzjami jest niczym przeglądanie się w lustrze z odległości kilku centymetrów. Ujrzysz każdy mankament, lecz utracisz z oczu całość. Będziesz miał nadmiar informacji zwrotnych. Dla odmiany brak jakiegokolwiek analizy własnych nawyków można porównać do unikania patrzenia w lustro. Nie będziesz zdawał sobie sprawy z łatwych do poprawienia drobiazgów – takich jak plama na koszulce czy drobina jedzenia tkwiąca między zębami. Tu z kolei informacji zwrotnych jest za mało. Regularne analizowanie i ocenianie przypomina patrzenie na siebie z odległości, jaką zwykle zachowujemy, rozmawiając z drugim człowiekiem. Widzisz istotne zmiany, które powinieneś wprowadzić, a zarazem nie tracisz z oczu szerszej perspektywy. Chcesz mieć widok na całe pasmo gór, a nie skupiać się na pojedynczych szczytach i przełęczach.

Analizowanie i ocenianie to także znakomity czas na ponowne przyjrzenie się najważniejszemu aspektowi zmiany zachowania: tożsamości.

JAK POKONAĆ NAWYKI, KTÓRE CIĘ OGRANICZAJĄ

Początkowo powtarzanie nawyku jest niezwykle ważnym czynnikiem umożliwiającym zgromadzenie dowodów na posiadanie pożądanej tożsamości. Kiedy już jednak na dobre się z tą tożsamością zidentyfikujesz, te same przekonania mogą powstrzymać cię przed kolejnym etapem rozwoju. Tożsamość, która działa przeciwko tobie, wywołuje coś w rodzaju pychy, która skłania cię do ignorowania swoich słabych stron i utrudnia prawdziwy rozwój. To jedna z największych wad budowania nawyków.

Im świętsza jest dla nas jakaś idea (w sensie jej głębokiego związku z tożsamością), tym usilniej będziemy jej bronić przed krytyką. Tak się dzieje w każdej branży. Pedagog ignoruje innowacyjne techniki nauczania i trzyma się starych, sprawdzonych planów zajęć. Zaprawiony w bojach menedżer wszystko chce robić po swojemu. Doświadczony chirurg neguje koncepcje młodszych kolegów. Zespół muzyczny popada w rutynę po wydaniu znakomitego pierwszego albumu. Im bardziej kurczowo trzymamy się tożsamości, tym trudniej jest potem wyjść poza jej ramy.

Jedno z rozwiązań polega na tym, by uchronić się przed zdominowaniem przez konkretny aspekt tożsamości. Przytoczę słowa inwestora Paula Grahama: „Ograniczaj swoją tożsamość”²⁴⁴. Im bardziej pozwalasz się określać pojedynczemu przekonaniu, tym mniej będziesz zdolny do adaptacji, gdy zmusi cię do tego życie. Jeśli całą swoją tożsamość zbudujesz na byciu koszykarzem, adwokatem czy kimkolwiek innym, utrata tego aspektu życia cię

zniszczy. Jeżeli jesteś weganinem, a zapadniesz na chorobę, która zmusi cię do zmiany sposobu odżywiania, będziesz o krok od kryzysu osobowości. Jeśli zbyt mocno trzymasz się jakiejś tożsamości, stajesz się kruchy. Utrać tę jedną rzecz, a utracisz siebie.

W latach młodości znaczącą częścią mojej tożsamości był sport. Gdy moja kariera baseballowa dobiegła końca, z trudem się odnajdywałem. Jeśli przez całe życie określasz się bardzo jednostronnie i ta strona nagle znika, to kim jesteś?

Weterani wojenni i byli przedsiębiorcy mają podobne odczucia. Jeżeli twoja tożsamość jest ściśle powiązana z przekonaniem w rodzaju „jestem znakomitym żołnierzem”, co się stanie po zakończeniu służby? Dla wielu właścicieli przedsiębiorstw tożsamość jest nierozdzielnie spleciona ze słowami „jestem dyrektorem” albo „jestem założycielem”. Jeśli każdą chwilę poświęcałeś na pracę nad swoim przedsięwzięciem, jak poczujesz się po sprzedaży firmy?

Sztuka łagodzenia tego rodzaju utraty tożsamości polega na przedefiniowaniu siebie w sposób pozwalający zachować ważne jej aspekty nawet wtedy, gdy twoja konkretna rola się zmieni.

- „Jestem sportowcem” przemienia się w: „Jestem typem człowieka o silnej psychice i uwielbiającym fizyczne wyzwania”.

- „Jestem znakomitym żołnierzem” przemienia się w: „Jestem typem człowieka zdyscyplinowanego, godnego zaufania i świetnego w pracy zespołowej”.
- „Jestem dyrektorem” przemienia się w: „Jestem typem człowieka, który buduje i tworzy różne rzeczy”.

Właściwie dobrana tożsamość może być elastyczna, ale nie krucha. Jak woda opływająca przeszkodę, tożsamość wpisuje się w zmienne okoliczności, a nie działa przeciwko nim.

Tę ideę znakomicie oddaje poniższy fragment *Księgi Drogi i Cnoty* autorstwa Laozi:

*Człowiek rodzi się delikatny i miękki.
W chwili śmierci jego ciało jest sztywne i twarde.
Tak samo jest ze wszystkim, z trawą dla przykładu
i drzewami,
które w okresie wzrostu są wrażliwe i delikatne,
a gdy umierają są twarde i suche.
A zatem twardość i sztywność należą do domeny
śmierci,
podczas gdy delikatność i miękkość towarzyszą
życiu*****.

Nawyki mają liczne korzyści, ale ich wadą jest to, że mogą zablokować nas w starych wzorcach myślenia i postępowania – nawet jeśli świat wokół się zmienia. Nic nie jest wieczne. Życie nieustannie się przeobraża,

powinieneś więc regularnie sprawdzać, czy stare nawyki i przekonania nadal ci służą.

Brak samoświadomości jest toksyczny. Proces analizowania i oceniania stanowi odtrutkę.

Podsumowanie rozdziału

- Zaletą nawyków jest możliwość wykonywania czynności bez namysłu. Wadą - że przestajemy zwracać uwagę na drobne błędy.
- Nawyki + celowe ćwiczenia = mistrzostwo.
- Ocenianie i analizowanie to proces pozwalający wraz z upływem czasu zachować świadomość swojej formy.
- Im bardziej kurczowo trzymamy się tożsamości, tym trudniej jest wyjść poza jej ramy.

* Dosl. trójka dwucyfrowych; chodzi o osiągnięcie trzech dwucyfrowych wyników w najważniejszych parametrach statystycznych meczu, takich jak zdobyte punkty, asysty, zbiórki (przyp. tłum.).

** Przygotowałem szablon dla czytelników zainteresowanych prowadzeniem dziennika decyzji. Stanowi on część dziennika nawyku, który można pobrać pod adresem atomichabits.com/journal.

*** Z moimi poprzednimi przeglądami rocznymi możesz się zapoznać pod adresem jamesclear.com/annual-review.

**** Z moimi poprzednimi raportami spójności możesz się zapoznać pod adresem jamesclear.com/integrity.

***** Laozi, *Tao Te Ching*, tłum. Wojciech P.P. Zieliński, www:tao-te-ching.8segment.pl; <https://pduchowy.files.wordpress.com/2015/03/tao-te-ching.pdf> (dostęp: 28.06.2019).



Podsumowanie: Tajemnica trwałych rezultatów

Jest taka starożytna grecka przypowieść o paradoksie stosu^{*}, opowiadająca o wpływie jednego, małego działania, jeśli zostanie ono wystarczająco wiele razy powtórzone. Jedna z wersji tego paradoksu brzmi następująco: czy jedna moneta może uczynić kogoś bogatym? Jeśli dasz komuś stos 10 monet, to nie powiesz, że ta osoba jest zamożna. Ale jeżeli dodasz jedną monetę? I jeszcze jedną? I kolejną? W pewnym momencie będziesz musiał przyznać, że nikt nie może być bogaty, chyba że jest to w stanie sprawić jedna moneta.²⁴⁵

To samo można powiedzieć o atomowych nawykach. Czy jedna drobna zmiana może odmienić ci życie? Wątpię,

abyś doszedł do takiej konkluzji. Ale gdybyś wprowadził następną... i jeszcze jedną... i kolejną? Na pewnym etapie będziesz musiał przyznać, że twoje życie przeobraziło się wskutek jednej, małej zmiany.

Potęga zmiany nawyków nie wynika z pojedynczej poprawy o 1%, ale z tysiąca takich ulepszeń. To stos atomowych nawyków, a każdy z nich stanowi fundamentalną jednostkę składową całego systemu.

Na początku drobne usprawnienia często wydają się bezcelowe, bo rozmywają się w większej całości. Tak jak jedna moneta nie uczyni cię bogatym, jedna korzystna zmiana (jak medytowanie przez minutę dziennie czy codzienne czytanie jednej strony książki) raczej nie przełoży się na zauważalną różnicę.

Stopniowo jednak, w miarę jak będziesz nakładał na siebie drobne zmiany, szale życia zaczną się przechylać. Każde usprawnienie przypomina dodanie ziarna piasku na szalę po dobrej stronie, stopniowo przeważające sprawy na twoją korzyść. Ostatecznie, jeśli uda ci się wytrwać, osiągniesz punkt krytyczny. Nagle łatwiej będzie ci przestrzegać dobrych nawyków. Ciężar systemu zacznie ci sprzyjać, zamiast działać przeciwko tobie.

W tej książce zapoznałeś się z kilkunastoma opowieściami o wybitnych osobach. Była mowa o złotych medalistach olimpijskich, nagradzanych artystach, rzutkich przedsiębiorcach, ratujących życie lekarzach i gwiazdach scen komediowych – wszyscy ci ludzie wykorzystywali naukowe podstawy drobnych nawyków, by osiągnąć

mistrzostwo i szczyty w swojej dziedzinie. Każdą z osób, drużyn i firm, o których pisałem, los stawiał w różnych sytuacjach, ale ich postępy zasadniczo wyglądały tak samo: następowały dzięki wprowadzaniu drobnych, konsekwentnych i nieustannych usprawnień.

Sukces nie jest celem do osiągnięcia albo linią mety. To system doskonalenia, niekończący się proces ulepszania. W [rozdziale 1](#) napisałem: „Jeżeli zmiana nawyków sprawia ci trudności, to problem nie tkwi w tobie. Problemem jest twój system. Złe nawyki powtarzają się nie dlatego, że nie chcesz się zmienić, ale dlatego, że używasz złego systemu zmiany”.

Mam nadzieję, że pod koniec tej książki jest dokładnie na odwrót. Dzięki czterem prawom zmiany zachowania dysponujesz już zestawem narzędzi i strategii, których możesz użyć do stworzenia lepszych systemów i kształtowania lepszych nawyków. Czasami nawyk będzie trudny do zapamiętania i zechcesz uczynić go oczywistym. Kiedy indziej nie będziesz miał ochoty się za niego zabrać i odczujesz potrzebę, aby uczynić go atrakcyjnym. W wielu przypadkach może się okazać, że nawyk jest za trudny i będziesz chciał uczynić go łatwiejszym. A niekiedy nie będzie ci łatwo go przestrzegać i będziesz musiał uczynić go satysfakcjonującym.

ZACHOWANIA ŁATWE

ZACHOWANIA TRUDNE

Oczywiste-----Niewidoczne

Atrakcyjne -----Nieatrakcyjne

Łatwe -----Trudne

Satysfakcjonujące-----Zniechęcające

Dobre nawyki powinieneś przesuwac na lewą stronę skali, czyniac je bardziej oczywistymi, atrakcyjnymi, łatwymi i satysfakcjonującymi. Z kolei złe nawyki powinieneś przesunac na prawą stronę spektrum, czyniac je niewidocznymi, nieatrakcyjnymi, trudnymi i zniechęcającymi

Jest to proces ciągły. Nie ma linii mety. Nie ma trwałego rozwiązania. Ilekroć będziesz chciał coś udoskonalić, możesz cyklicznie rozważać cztery prawa zmiany zachowania, aż znajdziesz następny słaby punkt. Uczyń to oczywistym. Uczyń to atrakcyjnym. Uczyń to łatwym. Uczyń to satysfakcjonującym. I tak w kółko. Zawsze szukaj następnego sposobu na poprawienie się o 1%.

Tajemnica trwałych rezultatów polega na wprowadzaniu ciągłych usprawnień. To niezwykle, co możesz zbudować, jeśli nie przestaniesz działać. To niezwykle, jaką firmę potrafisz rozkręcić, jeżeli nie przestaniesz nad nią pracować. To niezwykle, jaką sylwetkę możesz wypracować, jeśli nie przestaniesz ćwiczyć. To niezwykle, jaką wiedzę możesz zgromadzić, jeżeli nie przestaniesz się uczyć. To niezwykle, jaką fortunę możesz zdobyć, jeśli nie przestaniesz oszczędzać. To niezwykle, jakie przyjaźni potrafisz nawiązać, jeżeli nie przestaniesz

o nie dbać. Efekty małych nawyków się nie sumują, lecz rosną wykładniczo.

Na tym polega potęga atomowych nawyków. Drobne zmiany. Niezwykłe rezultaty.

* Zwanego też paradoksem sorytu od greckiego słowa *sōreitēs* oznaczającego właśnie stos lub stertę.

DODATKI





Polecane lektury

Dziękuję za poświęcenie czasu na przeczytanie tej książki. Z przyjemnością przedstawiłem ci owoce mojej pracy. Jeśli szukasz kolejnych lektur, pozwól, że coś ci zaproponuję.

Jeżeli podobały ci się *Atomowe nawyki*, być może przypadną ci do gustu inne moje teksty. Artykuły wysyłam w darmowym, cotygodniowym biuletynie. Subskrybenci jako pierwsi dowiadują się o moich najnowszych książkach i przedsięwzięciach. Ponadto oprócz własnych tekstów co roku przesyłam też moim czytelnikom listę ulubionych książek innych autorów, z różnych dziedzin.

Możesz się zapisać pod adresem:
atomichabits.com/newsletter.



Małe lekcje z czterech praw

W tej książce przedstawiłem czteroetapowy model ludzkiego zachowania: sygnał, pragnienie, reakcja, nagroda. Taki schemat nie tylko uczy tworzenia nowych nawyków, ale też ujawnia pewne interesujące spostrzeżenia dotyczące ludzkiego postępowania.

Faza problemu		Faza rozwiązania	
1. Sygnał	2. Pragnienie	3. Reakcja	4. Nagroda

W tej części przedstawiłem kilka lekcji (oraz garść zdroworozsądkowych uwag), płynących z prezentowanego modelu. Celem przedstawionych przykładów jest unaocznienie, jak przydatny i uniwersalny jest ten schemat

opisywania ludzkich zachowań. Zrozumiawszy ów model, zaczniesz wszędzie dostrzegać jego przykłady.

Świadomość przychodzi przed pragnieniem.

Pragnienie powstaje, gdy przypiszesz znaczenie jakiemuś sygnałowi. Mózg tworzy emocje albo uczucia opisujące twoją obecną sytuację, a to oznacza, że pragnienie może się pojawić dopiero po dostrzeżeniu określonej okazji.

Szczęście jest po prostu brakiem pragnienia. Gdy dostrzeżesz sygnał, ale nie pragniesz zmiany swojego stanu, to znaczy, że jesteś zadowolony z aktualnej sytuacji. Szczęście nie polega na osiągnięciu przyjemności (radości albo satysfakcji), lecz na braku pragnienia. Przychodzi, gdy nie masz potrzeby, aby poczuć się inaczej. Szczęście osiągasz wtedy, kiedy nie chcesz zmieniać swojego aktualnego stanu.

Szczęście jest jednak ulotne, bo zawsze pojawiają się nowe pragnienia. Jak mówi Caed Budris: „Szczęście zajmuje przestrzeń między spełnieniem jednego pragnienia a uformowaniem nowego”.²⁴⁶ Na tej samej zasadzie cierpienie to przestrzeń między pragnieniem zmiany stanu a wprowadzeniem tej zmiany.

Dążymy do wizji przyjemności. Szukamy obrazu przyjemności wytworzonego we własnym umyśle. W chwili działania nie wiemy, jak się pocujemy po ziszczeniu tej wizji. Uczucie satysfakcji przychodzi potem. To miał na myśli austriacki neurolog Victor Frankl, mówiąc, że do szczęścia nie da się dążyć; musi ono wyniknąć

samoistnie.²⁴⁷ Dąży się do zaspokojenia pragnienia. Przyjemność wynika z działania.

Spokój pojawia się wtedy, gdy nie zamieniasz swoich obserwacji na problemy. Pierwszym krokiem w dowolnym zachowaniu jest spostrzeżenie. Zwracasz uwagę na sygnał, jakąś informację, wydarzenie. Jeśli nie czujesz pragnienia podjęcia działania na widok tego, co dostrzegłeś, to jesteś spokojny.

Pragnienie jest chęcią naprawienia wszystkiego. Spostrzeżenie pozbawione pragnienia to uświadomienie sobie, że nie musisz niczego naprawiać. Twoje pragnienia nie wymknęły się spod kontroli. Nie zamierzasz zmieniać swojego stanu. Twój umysł nie stworzył ci problemu do rozwiązania. Po prostu obserwujesz i istniejesz.

Przy odpowiednio istotnym dlaczego możesz pokonać wszelkie jak. Fryderyk Nietzsche, niemiecki filozof i poeta, napisał: „Mając swe dlaczego? życiowe, godzimy się z każdym niemal jak?”.²⁴⁸ To zdanie zawiera ważną prawdę o ludzkim zachowaniu. Jeśli masz odpowiednio silną motywację i pragnienie (czyli to dlaczego działasz), podejmiesz działanie, nawet jeśli będzie trudne. Wielkie pragnienia mogą napędzać do wielkich czynów – nawet jeżeli opory są duże.

Bycie ciekawym świata jest lepsze niż bycie mądrym. Motywacja i ciekawość liczą się bardziej niż mądrość, bo prowadzą do działania. Bycie mądrym samo w sobie nigdy nie prowadzi do konkretnych efektów, bo nie zachęca do czynu. Zachowania rodzą się z pragnienia, a nie

z inteligencji. Jak mówi Naval Ravikant, „Sztuka zrobienia czegokolwiek polega na wytworzeniu pragnienia do zrobienia tego”.

Emocje napędzają zachowania. Na pewnym poziomie każda decyzja ma aspekt emocjonalny. Bez względu na logiczne powody podjęcia jakiegoś działania, czujesz się do niego zmotywowany ze względu na emocje. Ludzie cierpiący na uszkodzenia ośrodków emocjonalnych w mózgu potrafią wymienić wiele powodów do podjęcia działań, ale ostatecznie nic nie robią, bo nie odczuwają emocji, które by ich do tego skłaniały. Właśnie dlatego pragnienie pojawia się przed reakcją. Najpierw jest uczucie, po nim zaś przychodzi zachowanie.

Możemy postępować racjonalnie i logicznie dopiero po wyzwoleniu emocji. Głównym trybem działania mózgu jest odczuwanie; myślenie to tryb drugoplanowy. Nasza pierwsza reakcja (szybkiej, podświadomej części mózgu) jest wypadkową uczuć i oczekiwań. Dopiero druga reakcja (wolnej, świadomej części mózgu) stanowi część odpowiedzialną za „myślenie”.

Psychologowie mówią o tym mechanizmie jako o systemie 1 (uczucia i szybkie osądy) i systemie 2 (racjonalna analiza). Uczucia pojawiają się najpierw (system 1)²⁴⁹; racjonalność wchodzi do gry później (system 2). Całość sprawdza się znakomicie, gdy oba systemy idą w parze, ale rozdźwięk między nimi prowadzi do nielogicznego i emocjonalnego myślenia.

Reakcja zwykle podąża za emocjami. Źródłem naszych myśli i działań jest to, co uważamy za atrakcyjne, a niekoniecznie to, co logiczne. Dwie osoby mogą zwrócić uwagę na ten sam zbiór faktów i zareagować na nie zupełnie inaczej, bo przepuszczają owe fakty przez własny, unikatowy filtr emocjonalny. Między innymi z tego powodu odwoływanie się do emocji jest zwykle skuteczniejsze niż odwoływanie się do logiki.²⁵⁰ Jeśli jakieś zagadnienie budzi żywe uczucia, to rzadko interesujemy się suchymi danymi. Właśnie dlatego emocje mogą stanowić takie zagrożenie dla podejmowania mądrych decyzji.

Ujmę to inaczej: większość ludzi sądzi, że racjonalna reakcja jest tą, która przynosi im korzyści; tą, która zaspokaja ich pragnienia. Podejście do sytuacji z bardziej neutralnym emocjonalnie nastawieniem pozwala oprzeć reakcję na danych, a nie na emocjach.

Cierpienie napędza postęp. Źródłem każdego cierpienia jest pragnienie zmiany stanu. To zarazem źródło wszelkiego postępu. Pragnienie zmiany stanu daje siłę do podejmowania działań. To chęć osiągnięcia czegoś więcej pcha ludzkość do poszukiwania usprawnień, rozwijania nowych technologii i osiągnięcia wyższych poziomów. Pragnienie sprawia, że jesteśmy nieusatysfakcjonowani, ale zmotywowani. Bez pragnienia jesteśmy usatysfakcjonowani, lecz pozbawieni ambicji.

Twoje działania pokazują, jak bardzo czegoś chcesz. Jeśli nieustannie powtarzasz, że coś jest dla ciebie priorytetem, ale nigdy nie robisz nic w tym kierunku, to tak

naprawdę tego nie chcesz. Pora na szczerą rozmowę z samym sobą. Działania ujawniają nasze prawdziwe motywy.

Nagroda jest drugą stroną poświęcenia. Reakcja (wydatkowanie energii) zawsze poprzedza nagrodę (zebranie plonów). „Haj biegacza” występuje tylko po trudnym biegu. Nagroda pojawia się dopiero po włożeniu w coś wysiłku.

Samokontrola jest trudna, bo nie daje satysfakcji. Nagroda stanowi rezultat zaspokajający pragnienie. To czyni samokontrolę nieefektywną, bo hamowanie pragnień na ogół nie rozwiązuje problemu. Opieranie się pokusie nie zaspokaja pragnienia, tylko je ignoruje. Pozwala pragnieniu minąć. Samokontrola wymaga wyzbycia się pragnienia, zamiast jego zaspokojenia.

Oczekiwania określają satysfakcję. Rozdźwięk między pragnieniami a nagrodami decyduje o tym, na ile jesteśmy usatysfakcjonowani podjęciem działań. Jeśli różnica między oczekiwaniami a rezultatem jest korzystna (zaskoczenie i zachwyty), to prawdopodobieństwo powtórzenia tego samego zachowania w przyszłości rośnie. Jeżeli różnica jest niekorzystna (rozczarowanie i poirytowanie), to najprawdopodobniej danego zachowania nie powtórzymy.

Jeśli na przykład spodziewasz się dostać 10 dolarów, a dostaniesz 100 dolarów, poczujesz się wspaniale. Jeżeli spodziewasz się 100 dolarów, a dostaniesz 10, to będziesz rozczarowany. Oczekiwania rzutują na satysfakcję.

Umiarkowanie dobre wrażenia poprzedzone dużymi oczekiwaniami przynoszą rozczarowanie. Umiarkowanie dobre wrażenia poprzedzone małymi oczekiwaniami budzą zachwyty. Jeśli przewidywania i zadowolenie z grubsza się równoważą, czujesz się usatysfakcjonowany.

satysfakcja = zadowolenie - chęci²⁵¹

Ta mądrość kryje się w słynnym powiedzeniu Seneki: „Nie ten jest biedny, kto posiada mało, lecz ten, kto stale pragnie mieć więcej”.²⁵² Jeżeli poziom chęci przewyższa poziom zadowolenia, jesteś nieusatysfakcjonowany. Bez przerwy przykładasz większą wagę do problemu, a nie do rozwiązania.

Szczyście jest rzeczą względną. Od chwili, gdy zacząłem publikować swoje wpisy, zgromadzenie 1000 subskrybentów potrwało trzy miesiące. Kiedy osiągnąłem ten próg, powiedziałem o tym rodzicom i mojej dziewczynie. Uczciliśmy to. Czuję się podekscytowany i zmotywowany. Kilka lat później uświadomiłem sobie, że na listę codziennie zapisuje się 1000 osób. I wtedy nawet nie przyszło mi do głowy, by o tym komukolwiek powiedzieć. Uznałem to za normalne. Rezultaty przychodziły 90 razy szybciej niż wcześniej, ale nie czerpałem z tego większej przyjemności. Dopiero kilka dni później uzmysłowiłem sobie, jakim absurdem jest niecieszenie się z tego, co zaledwie kilka lat wcześniej zdawało się nieziszczalnym marzeniem.

Gorycz porażki jest proporcjonalna do wielkości oczekiwań. Jeśli pragnienia były ogromne, to niezadowolający rezultat okaże się bolesny. Nieosiągnięcie czegoś chcianego boli bardziej niż nieosiągnięcie czegoś, nad czym wcześniej niespecjalnie się zastanawiałeś. Właśnie dlatego ludzie mówią: „Nie wiążę z tym wielkich nadziei”.

Uczucia pojawiają się zarówno przed zachowaniem, jak i po nim. Przed podjęciem działania pojawia się uczucie motywujące do akcji – pragnienie. Po wykonaniu działania pojawia się uczucie, od którego zależy powtórzenie tego działania w przyszłości – nagroda.

sygnał > pragnienie (uczucie) > reakcja > nagroda
(uczucie)

To, jak się czujemy, rzutuje na nasze działania, a to, jak działamy, rzutuje na nasze uczucia.

Pragnienie inicjuje. Przyjemność podtrzymuje. Chęć i satysfakcja to dwa motory zachowania. Jeśli coś nie jest pożądane, nie masz powodu, by to robić. Pragnienia i chęci inicjują zachowanie. Ale jeżeli nie okaże się ono przyjemne, nie masz powodu, by je powtarzać. Przyjemność i satysfakcja podtrzymują zachowanie. Motywacja skłania do działania. Poczucie sukcesu skłania do jego powtórzenia.

Nadzieja maleje wraz z nabieraniem doświadczenia i jest zastępowana akceptacją. Gdy po raz pierwszy stykamy się z jakąś okazją, wiążemy z nią

rozmaite nadzieje. Twoje oczekiwania (pragnienia) są oparte wyłącznie na obietnicy. Za drugim razem oczekiwania bazują już na realiach. Zaczynasz rozumieć mechanikę danego procesu i nadzieja jest stopniowo wypierana dokładniejszymi przewidywaniami oraz akceptacją prawdopodobnego rezultatu.

Z tego między innymi powodu nieustannie łapiemy się na lep najnowszych sposobów na wzbogacenie się albo schudnięcie. Nowe plany dają nadzieję, bo nie mamy jeszcze żadnych doświadczeń, które pozwoliłyby urealnić oczekiwania. Nowe strategie wydają się atrakcyjniejsze od poprzednich, bo wiążą się z nieskrępowaną nadzieją. Jak zauważył Arystoteles²⁵³: „Młodość łatwo błądzi, bo szybciej chwyta się nadziei”. Można to sparafrazować jako: „Młodość łatwo błądzi, bo żywi się tylko nadzieją”. Nie ma doświadczeń, na których mogłaby oprzeć oczekiwania. Na początku mamy tylko nadzieję.



Jak zastosować te koncepcje w biznesie

Na przestrzeni lat wygłaszałem w firmach z listy „Fortune 500” i w rozwijających się start-upach prelekcje o wykorzystywaniu koncepcji małych nawyków do efektywniejszego zarządzania przedsiębiorstwami i tworzenia lepszych produktów. Wiele spośród najpraktyczniejszych metod zebrałem w formie krótkiego, dodatkowego rozdziału. Mam nadzieję, że potraktujesz go jako bardzo przydatne uzupełnienie głównych koncepcji przedstawionych w *Atomowych nawykach*.

*Ten rozdział w wersji anglojęzycznej możesz pobrać
pod adresem: atomichabits.com/business*



Jak zastosować te koncepcje w rodzicielstwie

Jedno z pytań, które najczęściej zadają mi czytelnicy, brzmi mniej więcej tak: „Jak mogę namówić do tego dzieci?”. Koncepcje przedstawione w *Atomowych nawykach* mają szerokie zastosowanie i obejmują wszystkie ludzkie zachowania (nastolatek też człowiek), co oznacza, że wiele przydatnych wskazówek możesz zaczerpnąć z zasadniczej treści tej książki. Rodzicielstwo istotnie wiąże się ze szczególnymi wyzwaniami. W ramach dodatkowego rozdziału zebrałem sugestie wykorzystania omówionych koncepcji w rodzicielstwie.

Ten rozdział w wersji anglojęzycznej możesz pobrać

pod adrese: atomichabits.com/business



Podziękowania

Pisząc tę książkę, wiele czerpałem od innych. Przede wszystkim chcę podziękować mojej żonie, Kristy, która przez cały ten czas była dla mnie nieocenioną pomocą. Odgrywała każdą możliwą rolę podczas mojego tworzenia: była partnerką, przyjaciółką, fanką, krytykiem, redaktorką, badaczką i psycholożką. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że bez niej ta książka wyglądałaby zupełnie inaczej. A może nie powstałaby wcale. Zrobiliśmy to razem, jak wszystko w naszym wspólnym życiu.

Jestem też ogromnie wdzięczny mojej rodzinie, nie tylko za wsparcie i słowa otuchy dotyczące tej książki, ale też za wiarę we mnie, bez względu na przedsięwzięcie, którego się akurat podjąłem. Przez wiele lat mogłem liczyć na pomoc rodziców, dziadków i rodzeństwa. Zwłaszcza

chciałbym powiedzieć matce i ojcu, że ich kocham. To wyjątkowe uczucie: wiedzieć, że rodzice są twoimi największymi wielbicielami.

Na trzecim miejscu pragnę podziękować mojej asystentce, Lyndsey Nuckols. To, czym się zajmuje, znacznie wykracza poza skromną nazwę stanowiska, albowiem prosiłem ją o robienie niemal wszystkiego, co bywa potrzebne przy prowadzeniu małej firmy. Na szczęście umiejętności i talenty Lyndsey niepomrotnie przewyższają moje wątpliwe kompetencje menedżera. Niektóre fragmenty tej książki są w równej mierze jej, co mojego autorstwa. Jestem jej głęboko wdzięczny za pomoc.

Jeśli chodzi o treść i samo pisanie tej książki, mam długą listę ludzi, którym pragnę podziękować. Zacznę od kilku osób, od których nauczyłem się tak wiele, że niewymienienie ich tutaj byłoby ciężkim przestępstwem. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal i B.J. Fogg w dużej mierze ukształtowali moje przemyślenia na temat nawyków. Na kartach tej książki wielokrotnie wspominam ich dokonania i koncepcje. Jeśli spodobały ci się *Atomowe nawyki*, zachęcam cię do sięgnięcia po ich dzieła.

Na różnych etapach pisania korzystałem ze wskazówek wielu znakomitych redaktorów. Dziękuję Peterowi Guzzardiemu za poprowadzenie mnie na samym początku pracy nad tą książką i za poganianie do roboty, gdy tego potrzebowałem. Jestem wdzięczny Blake'owi Atwoodowi i Robin Dellabough za to, że przemienili moje pierwsze, niepiękne i szalenie długie szkice w zwięzły, przystępny

manuskrypt. Dziękuję też Anne Barngrover za dodanie do mojego pisania szczypty wyrafinowania i poetyckiego stylu.

Dziękuję też wielu ludziom, którzy przeczytali wstępne wersje manuskryptu. Byli wśród nich: Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis i Ari Zelmanow. Dzięki waszym opiniom ta książka jest znacznie lepsza.

Zespołom z wydawnictw Avery i Penguin Random House dziękuję za to, że *Atomowe nawyki* ujrzały światło dzienne. Szczególny dług wdzięczności mam wobec wydawcy, Megan Newman, za niewyczerpane zasoby cierpliwości przy przekładaniu przeze mnie terminów. Dała mi swobodę, której potrzebowałam do stworzenia książki, z której byłbym dumny, i na każdym kroku broniła moich pomysłów. Dziękuję Ninie za jej talent do udoskonalenia mojego stylu z zachowaniem pierwotnego przekazu. Dziękuję Lindsay, Farin, Casey i całej reszcie zespołu PRH – bez waszej pomocy nigdy nie dotarłbym do takiej liczby ludzi z informacjami o tej książce. A Pete’owi Garceau za znakomity projekt okładki.

Mojej agentce, Lisie DiMonie, składam podziękowania za wskazówki i cenne uwagi na każdym etapie procesu wydawniczego.

Dziękuję wielu przyjaciołom i członkom rodziny, którzy pytali: „Jak idzie pisanie?” i dodawali otuchy, gdy nieodmiennie odpowiadałem: „Wolno”. Podczas tworzenia książki każdy autor przeżywa trudne chwile, ale czasami jedno życzliwe słowo wystarcza, by następnego dnia zabrać się do pracy.

Nie wątpię, że kogoś pominąłem, ale pod adresem jamesclear.com/thanks zamieściłem aktualną listę osób, które znacząco ukształtowały moje poglądy.

Wreszcie na koniec dziękuję tobie. Życie jest krótkie, a ty zdecydowałaś się poświęcić trochę swego cennego czasu na lekturę tej książki. Dzięki.

— maj 2018



Adnotacje

W tej części książki zamieściłem szczegółową listę adnotacji, odwołań i cytatów dotyczących poszczególnych rozdziałów. Mam nadzieję, że dla większości czytelników ten spis będzie wystarczający. Zdaję sobie jednak sprawę, iż literatura naukowa zmienia się z czasem i podane odwołania mogą się dezaktualizować. Mam ponadto pełną świadomość, że mogłem gdzieś popełnić błąd – przypisując jakiś pomysł niewłaściwej osobie albo nie uwzględniając czyjegoś wkładu. (Jeśli zauważysz coś takiego, wyślij mi proszę informację na adres james@jamesclear.com, abym mógł jak najszybciej skorygować ten błąd).

Oprócz podanych niżej adnotacji, pełną listę aktualnych przypisów końcowych i erratę znajdziesz pod adresem atomichabits.com/endnotes.

Wstęp

¹ A co ze szczęściem? – zapytasz może. Szczęście oczywiście się liczy. Nawyki nie są jedynym czynnikiem wpływającym na sukces, ale zapewne najważniejszym, na jaki mamy wpływ. A jedyna sensowna strategia samorozwoju polega na skupieniu się na tym, co możemy kontrolować.

² Naval Ravikant (@naval), „Aby napisać świetną książkę, musisz najpierw stać się tą książką”, Twitter, 15.05.2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176> (dostęp: 22.07.2019).

³ B.F. Skinner, *Zachowanie się organizmów*, tłum. K. Dudziak, PWN, 1995.

⁴ C. Duhigg, *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i w biznesie*, tłum. M. Guzowska, PWN, Warszawa 2013.

Rozdział 1

⁵ M. Slater, *How GB Cycling Went from Tragic to Magic*, BBC Sport, 14.04.2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm> (dostęp: 22.07.2019).

⁶ T. Fordyce, *Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?*, BBC Sport, 23.07.2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045> (dostęp: 22.07.2019).

⁷ R. Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel*, BackPage Press, Glasgow 2013.

⁸ M. Slater, *Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance*, BBC, 8.08.2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302> (dostęp: 22.07.2019).

⁹ T. Harford, *Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform*, T. Harford, kwiecień 2017 roku, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁰ Eben Harrell, *How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold*, „Harvard Business Review”, 30.10.2015, <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold> (dostęp: 8.08.2019); Kevin Clark, *How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions*, „The Ringer”, 12.09.2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹ Brytyjscy kolarze wywalczyli 57% medali rozdanych na igrzyskach olimpijskich w 2008 roku w zawodach szosowych i torowych. Do wręczenia

w dyscyplinach szosowych i torowych było czternaście złotych medali. Anglicy zdobyli osiem z nich.

¹² *World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics*, Wikipedia, 8.12.2017,

https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling (dostęp: 8.08.2019).

¹³ Andrew Longmore, „Bradley Wiggins”, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁴ Karen Sparks, „Chris Froome”, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁵ *Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000*, „British Cycling”, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History--0 (dostęp: 8.08.2019).

¹⁶ Jason Shen, przedsiębiorca i pisarz, zapoznał się ze wstępną wersją tej książki. Po przeczytaniu tego rozdziału zauważył: „Gdyby zyski były liniowe, można byłoby mówić o poprawie o 3,65×. Ale ponieważ przyrost jest wykładniczy, korzyści są tak naprawdę 10× większe”. 3.04.2018.

¹⁷ Wielu ludzi zwróciło uwagę na zwielokrotnione korzyści z nawyków z upływem czasu. Oto kilka moich ulubionych artykułów i książek na ten temat: Leo Babauta, *The Power of Habit Investments*, Zen Habits, 28.01.2013, <https://zenhabits.net/bank> (dostęp: 8.08.2019); Morgan Housel, *The Freakishly Strong Base*, Collaborative Fund, 31.10.2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base> (dostęp: 8.08.2019); Darren Hardy, *The Compound Effect* (Vanguard Press, New York 2012).

¹⁸ O takim podejściu do nawyków po raz pierwszy usłyszałem od Jasona Hrehy. Jason Hreha; [[@jhrehah](https://twitter.com/jhrehah)]. *They're a double edged sword*, Twitter, 21.02.2018.

¹⁹ *How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.*, „Investor's Field Guide”, 7.03.2017, <http://investorfieldguide.com/attia> (dostęp: 8.08.2019)..

²⁰ M. Moore, *NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty in Game 7*, „CBS Sports”, 21.06.2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7> (dostęp: 8.08.2019).

²¹ Ten akapit był zainspirowany wpisem użytkownika Twittera Mr Mircei: „Każdy nawyk zaczyna się od jednej decyzji”.

²² Ukłony dla trenera crossfitu, Bena Bergerona, który w trakcie rozmowy, jaką odbyłem z nim 28.02.2017, zainspirował mnie do napisania tego zdania.

²³ Ten fragment został zainspirowany następującym cytatem z Archilocha: „Nie wznosimy się na poziom zgodny z naszymi oczekiwaniami, lecz schodzimy do poziomu naszych ćwiczeń”.

²⁴ Jak twierdzi Sam Altman: „Mały zysk w produktywności na przestrzeni pięćdziesięciu lat jest wart bardzo wiele”. *Productivity*, Sam Altman, 10.04.2018, <http://blog.samaltman.com/productivity> (dostęp: 8.08.2019)..

²⁵ Michael [[@mmay3r](#)]. „Nawyki są podstawą produktywności. Im więcej robisz automatycznie, tym więcej masz swobody w robieniu innych rzeczy. Ten efekt się kumuluje”. Twitter, 10.04.2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216> (dostęp: 8.08.2019).

²⁶ O tej koncepcji - że uczenie się nowych rzeczy zwiększa wartość starych - po raz pierwszy przeczytałem u Patricka O’Shaughnessy’ego: „Właśnie dlatego wiedza się kumuluje. Stare rzeczy, warte 4/10 mogą nabrać wartości 10/10, jeśli po lekturze jakiejś książki w przyszłości odblokuje się ich potencjał”.

²⁷ Inspiracją dla tego rysunku był tweet zatytułowany *Deception of linear vs exponential* (Zwodniczy postęp liniowy kontra wykładniczy) na profilu [@MichaelW](#). 19.05.2018.

Rozdział 2

²⁸ Z podziękowaniami dla Simona Sineka. Jego koncepcja „złotego kręgu” jest podobna, ale dotyczy innych zagadnień. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w książce: Sinek, *Zaczynaj od dlaczego. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, tłum. Z. Waśko, Onepress, Gliwice 2013.

²⁹ Cytaty przytoczone w tej części rozdziału zostały przedstawione w formie rozmowy w celu poprawienia przejrzystości tekstu, ale w istocie zostały napisane przez Clarka. Zob. B. Clark, *The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits*, „Further”, 14.11.2017, <https://further.net/pride-habits> (dostęp: 8.08.2019)..

³⁰ C.J. Bryan i in., *Motivating Voter Turnout by Invoking the Self*, „Proceedings of the National Academy of Sciences” 31 (2011), 12653–12656.

³¹ L. Festinger, *Teoria dysonansu poznawczego*, tłum. J. Rydlewska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.

³² Pod względem formalnym *indentidem* jest słowem z języka późnołacińskiego. Przy okazji chciałbym podziękować Tamar Shippony, czytelniczce bloga [jamesclear.com](#), która przybliżyła mi etymologię słowa *identity* na podstawie wpisu w *American Heritage Dictionary*.

³³ To kolejna przyczyna takiej skuteczności atomowych nawyków jako narzędzia do wprowadzania zmian. Jeśli zmienisz swoją tożsamość za szybko i z dnia na dzień, staniesz się zupełnie innym człowiekiem, będziesz miał wrażenie zgubienia samego siebie. Ale jeśli będziesz rozwijał i zmieniał swoją tożsamość

stopniowo, przemienisz się w kogoś zupełnie innego, ale wciąż ci znanego. Powoli – nawyk po nawyku, głos po głosie oddanym na nowe ja – przyzwyczaisz się do zmienionej tożsamości. Atomowe nawyki i stopniowe usprawnienia to sposób na zmianę tożsamości bez poczucia jej utraty.

Rozdział 3

³⁴ P. Gray, *Psychology*, wyd. VI, Worth, New York 2011, 108-109.

³⁵ E.L. Thorndike, *Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals*, „Psychological Review: Monograph Supplements 2” 4 (1898).

³⁶ To skrócona wersja oryginalnego cytatu z Thorndike’a, który brzmi: „Reakcje dające satysfakcjonujący efekt w konkretnej sytuacji stają się bardziej prawdopodobne w tej sytuacji, a reakcje dające nieprzyjemny efekt stają się mniej prawdopodobne w tej sytuacji”. Więcej informacji na ten temat: P. Gray, *Psychology*, op. cit.

³⁷ C. Duhigg. *Siła nawyku...*, op. cit.; A.M. Graybiel, *Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways*, „Parkinsonism and Related Disorders”, 5 (2004).

³⁸ J. Hreha, *Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty*, „Revue”, <https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131> (dostęp: 8.08.2019).

³⁹ J.R. Anderson, *Acquisition of Cognitive Skill*, „Psychological Review”, 4 (1982).

⁴⁰ Heshmat, *Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others*, „Psychology Today”, 8.10.2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others> (dostęp: 8.08.2019).

⁴¹ W.H. Gladstones, M.A. Regan, R.B. Lee, *Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited*, „Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A”, 1 (1989).

⁴² D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2015.

⁴³ J.R. Anderson, *Acquisition of Cognitive Skill*, „Psychological Review” 4 (1982).

⁴⁴ A.R. Damasio, *Dziwny porządek rzeczy. Życie, uczucia i tworzenie kultury*, tłum. A. Jankowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018; L. Feldman Barrett, *Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu*, tłum. A. Jarosz, CeDeWu, Warszawa 2018.

Rozdział 4

⁴⁵ Po raz pierwszy usłyszałem tę opowieść od Daniela Kahnemana, ale została ona potwierdzona przez Gary'ego Kleina w e-mailu z 30 marca 2017 r. Klein przedstawia tę historię także w swojej książce, w której używa nieco inaczej sformułowanych cytatów; G.A. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów* (Onepress, Gliwice, 2010).

⁴⁶ Gary A. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów*, tłum. B. Sałbut, Onepress, Gliwice, 2010.

⁴⁷ Historia kurosa z muzeum Getty'ego, przedstawiona w książce Malcolma Gladwella *Błysk!* jest znakomitym przykładem. Rzeźba, którą początkowo uważano za dzieło z czasów starożytnej Grecji, została zakupiona za 10 milionów dolarów. Kontrowersje dotyczące posągu pojawiły się później, gdy pewien ekspert już po pierwszym rzucie oka dostrzegł, że ma do czynienia z podróbką.

⁴⁸ Mukherjee, *The Algorithm Will See You Now*, „New Yorker”, 3.04.2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md> (dostęp: 8.08.2019).

⁴⁹ Koncepcję mózgu jako maszyny do przewidywania wymyślił niemiecki lekarz Hermann von Helmholtz.

⁵⁰ *What's the Dumbest Thing You've Done While Your Brain Is on Autopilot*, Reddit, 21.08.2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thin_g_youve_done_while_your/dlxa5y9 (dostęp: 8.08.2019).

⁵¹ *SwordOfTheLlama, What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work*, Reddit, 4.01.2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta (dostęp: 8.08.2019).

⁵² Ibidem, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q (dostęp: 8.08.2019).

⁵³ Choć ten cytat z Junga jest popularny, miałem kłopot z dotarciem do jego źródła. Prawdopodobnie jest to parafraza następującego fragmentu: „(...) jeśli jakiś wewnętrzny stan faktyczny nie zostanie uświadomiony, to przystępuje on do człowieka z zewnątrz – jako los; to znaczy: kiedy indywiduum pozostaje jednolite i nie uświadamia sobie swego wewnętrznego przeciwieństwa, wtedy zaiste świat musi przedstawić konflikt i rozpaść się na dwie połowy”. Zob. C.G. Jung, *Aion. Przyczynki do symboliki jaźni*, tłum. R. Reszke, Wrota, Warszawa 1997, 85.

⁵⁴ A. Gordenker, *JR Gestures*, „Japan Times”, 21.10.2008, <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1> (dostęp: 8.08.2019).

⁵⁵ A. Richarz, *Why Japan's Rail Workers Can't Stop Pointing at Things*, „Atlas Obscura”, 29.03.2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains> (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 5

⁵⁶ Milne, Orbell, P. Sheeran, *Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions*, „British Journal of Health Psychology” 7 (2002), 163-184.

⁵⁷ P. Gollwitzer, P. Sheeran, *Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes*, „Advances in Experimental Social Psychology” 38 (2006), 69-119.

⁵⁸ K.L. Milkman i in., *Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates*, „Proceedings of the National Academy of Sciences” 26 (2011), 10415-10420.

⁵⁹ K.L. Milkman i in., *Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates*, „Preventive Medicine” 1 (2013), 92-93.

⁶⁰ D.W. Nickerson, T. Rogers, *Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making*, „Psychological Science”, 2 (2010), 194-199.

⁶¹ *Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science*, „The Economist”, 18.05.2017, <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around> (dostęp: 8.08.2019).

⁶² E. Locke, G. Latham, *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*, „American Psychologist”, 9 (2002), 705-717.

⁶³ H. Dai, K.L. Milkman, J. Riis, *The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior*, „PsycEXTRA Dataset”, 2014.

⁶⁴ J. Zweig, *Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig*, wywiad przeprowadzony przez Parrisha, *The Knowledge Project*, Farnam Street, wersja dźwiękowa, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project> (dostęp: 8.08.2019).

⁶⁵ Jeśli chodzi o pojęcie *habit stacking* (piętrzenie nawyków), jestem winien podziękowania S.J. Scottowi, który napisał książkę pod takim tytułem. Moim zdaniem jego koncepcja jest nieco inna, ale podoba mi się to pojęcie i uznałem, że jego użycie w tym rozdziale będzie słuszne. Wcześniej pojęcia *habit stacking* używali inni autorzy, m.in. Courtney Carver i Julien Smith, ale w innym znaczeniu.

⁶⁶ „Denis Diderot”, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot (dostęp: 8.08.2019).

⁶⁷ *Encyclopædia Britannica*, t. 8 (1911), pod hasłem „Denis Diderot”. Szkarłatna szata Denisa Diderota często jest opisywana jako dar od przyjaciela. Nie udało mi się jednak dotrzeć do żadnego źródła, które potwierdzałoby, iż był to prezent, ani do żadnej wzmianki o przyjacielu, który podarowałby ów przyodziewek. Jeśli przypadkiem znasz historyków specjalizujących się w darowanych szatach, zachęć ich do skontaktowania się ze mną, abyśmy mogli wyjaśnić tajemnicę słynnej szkarłatnej szaty Diderota.

⁶⁸ D. Diderot, *Regrets for My Old Dressing Gown*, tłum. M. Abidor, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm> (dostęp: 8.08.2019).

⁶⁹ J. Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need*, HarperPerennial, New York 1999.

⁷⁰ W tym rozdziale posłużyłem się pojęciem piętzenie nawyków do opisanie procesu łączenia nowego nawyku ze starym. Pomysłodawcą tej koncepcji jest B.J. Fogg. W swoich pracach do opisanie owego mechanizmu Fogg używa terminu kotwiczenie (ang. *anchoring*), bo stary nawyk jest niczym kotwica utrzymująca nowy na swoim miejscu. Bez względu na nazwę, moim zdaniem to bardzo skuteczna strategia. Więcej o pracach Fogg'a i jego metodzie *Tiny Habits* (drobne nawyki) znajdziesz pod adresem <https://tinyhabits.com> (dostęp: 8.08.2019).

⁷¹ Dev Basu (@[devbasu](https://twitter.com/devbasu)). „Kupując coś, kieruj się zasadą zamieniania jeden za jeden”. Twitter, 11.02.2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704> (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 6

⁷² A.N. Thorndike i in., *A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices*, „*American Journal of Public Health*”, 3 (2012).

⁷³ W wielu badaniach udowodniono, że zaczynamy czuć głód na sam widok jedzenia, nawet jeśli nie jesteśmy głodni pod względem fizjologicznym. Według jednego z badaczy „zachowania żywieniowe są w dużej mierze rezultatem automatycznych reakcji na kontekstowe sygnały związane z jedzeniem”. Więcej informacji na ten temat: D.A. Cohen, S.H. Babey, *Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices*, „*Obesity Reviews*”, 9 (2012); A.J. Hill, L.D. Magson, J.E. Blundell, *Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food*, „*Appetite*”, 4 (1984).

⁷⁴ K. Lewin, *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, New York 1936.

⁷⁵ H. Stern, *The Significance of Impulse Buying Today*, „Journal of Marketing”, 2 (1962).

⁷⁶ M. Moss, *Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror*, „New York Times”, 27.08.2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0 (dostęp: 8.08.2019).

⁷⁷ Im częściej ludzie stykają się z danym jedzeniem, tym większe jest prawdopodobieństwo, że będą je kupowali i spożywali. T. Burgoine i in., *Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study*, „British Medical Journal”, 5 (2014).

⁷⁸ T.D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*, Belknap Press, Cambridge, Massachusetts 2004, 24.

⁷⁹ B.R. Sheth i in., *Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex*, „Science”, 5295 (1996).

⁸⁰ Ta historia została przedstawiona przez Donellę Meadows na konferencji w Kollekolle, w Danii, w 1973 roku. Więcej informacji na ten temat: D. Meadows, D. Wright, *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green, White River Junction 2015, 109.

⁸¹ Rzeczywiste szacunki wynosiły 8%, ale biorąc pod uwagę różne zmienne, za wiarygodne, można uznać roczne oszczędności w skali 5-10%. B. Evans-Pritchard, *Aiming to Reduce Cleaning Costs*, „Works That Work”, 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly> (dostęp: 8.08.2019).

⁸² „U ludzi cierpiących na bezsenność z powodzeniem stosowano techniki polegające na kontrolowaniu bodźców. Pokrótce: osobom mającym problemy z zasypianiem powiedziano, aby kiedy będą zmęczone, po prostu szły do swojego pokoju i kładły się do łóżka. Jeśli nie mogły zasnąć, zalecono im przejście do innego pokoju. To dziwna porada, ale badacze odkryli, że z czasem, dzięki skojarzeniu łóżka z porą snu, a nie z innymi czynnościami (czytaniem książki, leniuchowaniem itp.), uczestnicy eksperymentu zaczęli zasypiać szybciej, bo proces stał się powtarzalny: niemal automatycznie zasypiali w swoich łóżkach, bo stworzony został skuteczny sygnał”. Więcej informacji na ten temat: C.M. Morin i in., *Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998-2004)*, „Sleep” 11 (2006); G. Ciotti, *The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment*, „Sparring Mind”, <https://www.sparringmind.com/changing-habits> (dostęp: 8.08.2019).

⁸³ Thompson i in., *Moments of Change” as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs*, Defra, London 2011, <http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?>

[Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011\(2\).pdf](#) (dostęp: 8.08.2019).

⁸⁴ W różnych badaniach pokazano, że łatwiej jest zmienić zachowanie, jeśli otoczenie także się zmieni. Na przykład uczniowie zmieniali nawyki dotyczące oglądania telewizji po zmianie szkoły. W. Wood, D.T. Neal, *Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change*, „Behavioral Science and Policy” 1 (2016); W. Wood, L. Tam, M.G. Witt, *Changing Circumstances, Disrupting Habits*, „Journal of Personality and Social Psychology” 6 (2005).

⁸⁵ Być może właśnie dlatego 36% pomyślnych zmian w zachowaniu było skojarzonych z przenosinami w nowe miejsce. M. Guerrero-Witt, W. Wood, L. Tam, *Changing Circumstances, Disrupting Habits*, „PsycEXTRA Dataset” 6 (2005).

Rozdział 7

⁸⁶ L.N. Robins i in., *Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin*, „American Journal on Addictions” 3 (2010).

⁸⁷ *Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control*, „New York Times”, 18.06.1971, <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html> (dostęp: 8.08.2019).

⁸⁸ L.N. Robins, D.H. Davis, D.N. Nurco, *How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?*, „American Journal of Public Health” 12 (suplement) (1974).

⁸⁹ B.P. Smyth i in., *Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence*, „Irish Medical Journal” 6 (2010).

⁹⁰ W. Hofmann i in., *Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires*, „PsycEXTRA Dataset” 6 (2012).

⁹¹ „W archetypowym modelu samokontroli mamy po jednej stronie anioła, a po drugiej diabła, które prowadzą bitwę (...). O ludziach mających silną wolę zwykle myślimy, że dobrze sobie w tej wojnie radzą. Tak naprawdę jednak ludzie mający naprawdę silną wolę nigdy się w takie potyczki nie wdają”. Więcej informacji na ten temat: B. Resnick, *The Myth of Self-Control*, „Vox”, 24.11.2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth> (dostęp: 8.08.2019).

⁹² W. Wood, D. Runger, *Psychology of Habit*, „Annual Review of Psychology” 1 (2016).

⁹³ *The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball*, „Therapist Uncensored”, <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits> (dostęp: 8.08.2019).

⁹⁴ S.E. Jackson, R.J. Beeken, J. Wardle, *Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status*, „Obesity” 2014.

⁹⁵ K. McGonigal, *Siła stresu. Jak stresować się mądrze i z pożytkiem dla siebie*, tłum. K. Rojek, Helion, 2016.

⁹⁶ F. Smith, *How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction*, „National Geographic” 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain> (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 8

⁹⁷ N. Tinbergen, *The Herring Gull's World*, Collins, London 1953; „Nikolaas Tinbergen”, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen (dostęp: 8.08.2019).

⁹⁸ J.L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior*, Norton, New York 1982, 36–41.

⁹⁹ Witherly, *Why Humans Like Junk Food*, IUniverse, New York 2007.

¹⁰⁰ *Tweaking Tastes and Creating Cravings*, „60 Minutes”, 27.11.2011. <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁰¹ Witherly, *Why Humans...*, op. cit.

¹⁰² M. Moss, *Cukier, sól, tłuszcz. Jak uzależniają nas koncerny spożywcze*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2014.

¹⁰³ To sformułowanie po raz pierwszy pojawiło się w artykule Stephana Guyeneta, *Why Are Some People „Carboholics”?*, 26.07.2017, <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics> (dostęp: 8.08.2019). Niniejsza, zaadaptowana wersja została użyta w książce za zgodą autora, udzieloną w korespondencji e-mailowej w kwietniu 2018 roku.

¹⁰⁴ Rola dopaminy została odkryta przypadkiem. W 1954 roku James Olds i Peter Milner, dwóch neuronaukowców z Uniwersytetu McGilla, postanowiło wszczepić elektrodę głęboko do mózgu szczura. Precyzyjne umiejscowienie elektrody było w dużej mierze dziełem przypadku; w owym czasie geografia umysłu była tajemnicą. Ale Olds i Milner mieli szczęście. Umieścili igłę tuż obok jądra pólężącego (*nucleus accumbens*, NAcc), obszaru mózgu odpowiedzialnego za odczuwanie przyjemności. Ilekroć jesz kawałek ciasta czekoladowego, słuchasz ulubionej piosenki pop albo patrzysz, jak drużyna, której kibicujesz, zdobywa mistrzostwo świata, to właśnie dzięki NAcc czujesz się tak szczęśliwy. Ale Olds i Milner szybko odkryli, że nadmiar przyjemności może być zgubny. Po umiejscowieniu elektrod w mózgach kilku gryzoni i zastosowaniu niewielkiego impulsu elektrycznego, jądro pólężące było nieustannie stymulowane. Naukowcy zauważyli, że gryzonie straciły wszelkie zainteresowanie czymkolwiek. Szczury gnieździły się w rogach klatek, zatopione w błogostanie. W ciągu kilku dni wszystkie zwierzęta umarły

z pragnienia. Więcej informacji: J. Lehrer, *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2009.

¹⁰⁵ J. Olds, P. Milner, *Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain*, „Journal of Comparative and Physiological Psychology” 6 (1954).

¹⁰⁶ Q.-Y. Zhou, R.D. Palmiter, *Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic*, „Cell” 7 (1995).

¹⁰⁷ K.C. Berridge, I.L. Venier, T.E. Robinson, *Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function*, „Behavioral Neuroscience” 1 (1989).

¹⁰⁸ R.A. Mcdevitt i in., *Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry*, „Cell Reports” 6 (2014).

¹⁰⁹ N.D. Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas*, Princeton University Press, Princeton 2014, 55.

¹¹⁰ Z pojęciem „napędzane dopaminą sprzężenie zwrotne” (ang. *dopamine-driven feedback loop*) po raz pierwszy zetknąłem się w pracach Chamatha Palihapitiyai. Więcej informacji na ten temat: *Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change*, Stanford Graduate School of Business, 13.11.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹¹ Później badacze odkryli, że za odczuwanie przyjemności odpowiedzialne są endorfiny i opioidy. Więcej informacji na ten temat: V.Chakravarthy, D. Joseph, R.Bapi, *What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective*, „Biological Cybernetics” 3 (2010).

¹¹² W. Schultz, *Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data*, „Physiological Reviews” 3 (2015); F. Smith, *How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction*, „National Geographic”, 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹³ Dopamina skłania do poszukiwania, badania i podejmowania działań. „Zasilany dopaminą szlak mezolimbiczny (tzw. system SEEKING), zaczynający się w obszarze pola brzusznej nakrywki, wzbudza chęć poszukiwania, eksploracji, badania, ciekawość, zaintrygowanie i nadzieję. Dopamina jest wyzwalana za każdym razem, gdy szczur (lub człowiek) bada swoje otoczenie (...). Potrafię spojrzeć na zwierzę i określić, kiedy pobudzam system SEEKING, bo zwierzę bada i węszy”. Więcej informacji na ten temat: K. Badt, *Depressed? Your „SEEKING” System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp*, „Huffington Post”, 6.12.2017,

http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html (dostęp: 8.08.2019).

¹¹⁴ W. Schultz, *Multiple Reward Signals in the Brain*, „Nature Reviews Neuroscience” 3 (2000).

¹¹⁵ Kent Berridge w rozmowie z autorem, 8.03.2017.

¹¹⁶ H. Staff, *Netflix and Cycle!*, „Hackster”, 12.07.2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹⁷ *Cycflix: Exercise Powered Entertainment*, „Roboro”, 8.07.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹⁸ J. Poggi, *Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps*, „AdAge”, 16.05.2016, <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996> (dostęp: 8.08.2019).

¹¹⁹ J.E. Roedelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology*, Greenwood Press, Westport 1998, 384.

Rozdział 9

¹²⁰ H. Lundstrom, *Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught*, „Deseret News”, 25.12.1992, <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all> (dostęp: 8.08.2019).

¹²¹ P.J. Richerson, R. Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*, University of Chicago Press, Chicago 2006.

¹²² N.A. Christakis, J.H. Fowler, *The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years*, „New England Journal of Medicine” 4 (2007). J.A. Stockman, *The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years*, „Yearbook of Pediatrics” 2009.

¹²³ A.A. Gorin i in., *Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses*, „Obesity” 3 (2018).

¹²⁴ M. Massimino, *Finding the Difference Between „Improbable” and „Impossible”*, wywiad Jamesa Altuchera, *The James Altucher Show*, styczeń 2017.

¹²⁵ R. Meldrum, N. Kavish, B. Boutwell, *On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?*, „PsyArXiv”, 10.02.2018.

¹²⁶ H. Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, Carnegie Press, Pittsburgh 1951, 177-190.

¹²⁷ Podczas kontynuacji badań okazało się, że jeśli tylko jeden aktor prezentował stanowisko odmienne od stanowiska grupy, badani byli o wiele bardziej skłonni wytrwać w swoim prawdziwym przekonaniu o różnej długości

linii. Jeśli twoja opinia różni się od opinii „plemienia”, znacznie łatwiej jest ją obronić, mając sprzymierzeńca. Jeżeli potrzebujesz wsparcia do przeciwstawienia się normom społecznym, znajdź partnera. Więcej informacji na ten temat: S.E. Asch, *Opinions and Social Pressure*, „Scientific American” 5 (1955); W.N. Morris, R. Miller, *The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity*, „Journal of Experimental Social Psychology” 3 (1975).

Prawie 75% badanych co najmniej raz dokonało złego wyboru. Jeśli jednak wziąć pod uwagę łączną liczbę odpowiedzi udzieloną w czasie trwania całego eksperymentu, to prawidłowych było jakieś dwie trzecie odpowiedzi. Tak czy inaczej, wniosek jest następujący: presja grupy może znacząco wpłynąć na zdolność do podejmowania trafnych decyzji.

¹²⁸ L.V. Luncz i in., *Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups*, „Animal Behaviour” (2018): 63–73.

Rozdział 10

¹²⁹ Z podobnym przykładem spotkałem się na Twitterze u użytkownika *simpolism* (@*simpolism*). „Rozszerzmy tę metaforę. Jeśli społeczeństwo porównać do organizmu człowieka, to władza jest mózgiem. Ludzie są nieświadomi swoich motywów. Zapytany »dlaczego jesz?«, możesz odpowiedzieć »bo jedzenie jest smaczne«, a nie »bo muszę jeść, żeby przeżyć«. Czym może być pokarm dla władzy? (Podpowiedź: czy tabletki to jedzenie?)”. Twitter, 7.05.2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624> (dostęp: 8.08.2019).

¹³⁰ A. Bechara i in., *Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex*, „Cognition” 1–3 (1994).

¹³¹ *When Emotions Make Better Decisions* – Antonio Damasio, 11.08.2009. https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I (dostęp: 8.08.2019).

¹³² Gorąco dziękuję mojemu trenerowi siły i wytrzymałości z college’u, Markowi Wattswowi, który podzielił się ze mną tym prostym pomysłem na zmianę nastawienia.

¹³³ RedheadBanshee, *What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking*, Reddit, 22.10.2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_some_one_said_that_forever/clgm4s2 (dostęp: 8.08.2019).

¹³⁴ WingedAdventurer, *Instead of Thinking „Go Run in the Morning”, Think „Go Build Endurance and Get Fast”. Make Your Habit a Benefit, Not a Task*, Reddit, 19.01.2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinkin

[g_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db](https://www.youtube.com/watch?v=g_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db)

(dostęp:

8.08.2019).

¹³⁵ A.W. Brooks, *Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues*, „PsycEXTRA Dataset”, czerwiec 2014; C. Webb, *How to Have a Good Day*, Pan Books, London 2017, 238. „Wendy Berry Mendes i Jeremy Jamieson przeprowadzili badania, które pokazują, że ludzie osiągają lepsze wyniki, jeśli zinterpretują szybsze bicie serca i tempo oddychania jako »sposoby zwiększania wydolności«”.

¹³⁶ Ed Latimore (@EdLatimore). „Zauważyłem coś dziwnego: jestem uważniejszy i lepiej się koncentruję, gdy tylko zakładam słuchawki podczas pisania. Nawet nie muszę włączać muzyki”. Twitter, 7.05.2018.

Rozdział 11

¹³⁷ Tę historię zaczerpnąłem ze 29 książki *Art & Fear* D. Baylesa i T. Orlanda. W korespondencji e-mailowej z Orlandem z dnia 18 października 2016 roku przybliżył mi on źródło tej opowieści. „Tak, historia o garncarstwie w *Art & Fear* jest rzeczywiście prawdziwa, z poprawką na niewielką *licentia poetica*. Bazuje ona na zagrywce fotografa Jerry’ego Uelsmanna, która miała zmotywować studentów kursu fotografii dla początkujących na Uniwersytecie Florydy. Opowiedziana w *Art & Fear* wiernie oddaje to, co usłyszałem od Jerry’ego – z tym, że zastąpiłem fotografię garncarstwem jako przykładowym medium. Prawdę mówiąc, łatwiej byłoby zachować jako medium sztuki fotografię, ale David Byles (współautor) i ja jesteśmy fotografami, a chcieliśmy wtedy celowo poszerzyć zakres omawianych środków wyrazu, do których odwołujemy się w książce. Co ciekawe, sama forma sztuki nie ma większego znaczenia – morał tej historii jest równie prawdziwy w całym spektrum działań artystycznych (a nawet w dziedzinach niezwiązanych ze sztuką)”. W dalszej części tego samego e-maila Orland napisał: „Masz nasze pozwolenie na przedruk dowolnego fragmentu lub całości opowieści o garncarstwie w twojej książce”. Ostatecznie postanowiłem przedstawić zmodyfikowaną wersję, łączącą sposób ich zrelacjonowania opowieści o garncarstwie z faktami dotyczącymi uczniów fotografii Uelsmanna. D. Bayles, T. Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking*, Image Continuum Press, Santa Cruz, 1993, 29.

¹³⁸ Voltaire, *La Béguéule. Conte Morale* (1772).

¹³⁹ Zjawisko wzmocnienia neuronowego zostało odkryte przez Terje Lømo w 1966 roku. Konkretnie odkrył on, że jeśli wielokrotnie przepuścimy przez mózg sekwencję tych samych sygnałów, to otrzymamy trwający po zakończeniu eksperymentu efekt, który ułatwia późniejszą transmisję takich samych sygnałów.

[140](#) D.O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*, Wiley, New York 1949.

[141](#) Hutchinson, *Cerebellar Volume of Musicians*, „Cerebral Cortex” 9 (2003).

[142](#) A. Verma, *Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study*, „Yearbook of Neurology and Neurosurgery” 2008.

[143](#) E.A. Maguire i in., *Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers*, „Proceedings of the National Academy of Sciences” 8 (2000); K. Woollett, E.A. Maguire, *Acquiring „the Knowledge” of London’s Layout Drives Structural Brain Changes*, „Current Biology” 24 (2011); E.A. Maguire, K. Woollett, H.J. Spiers, *London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis*, „Hippocampus” 12 (2006).

[144](#) G. Henry Lewes, *The Physiology of Common Life*, Leipzig: Tauchnitz, 1860.

[145](#) Jak się okazało, Brian Eno tak samo ujął to w znakomitym, inspirującym zestawie kart o nazwie *Oblique Strategies* (nieoczywiste strategie), o którym nie słyszałem, pisząc te słowa! Wielkie umysły myślą... czy jakoś tak.

[146](#) P. Lally i in., *How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World*, „European Journal of Social Psychology” 6 (2009).

[147](#) Hermann Ebbinghaus był pionierem, który opisał krzywe uczenia się w książce *Über das Gedächtnis*, Leipzig 1885.

Rozdział 12

[148](#) J. Diamond, *Strzelby, zarazki, maszyny. Losy ludzkich społeczeństw*, tłum. M. Konarzewski, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

[149](#) Deepak Chopra używa sformułowania „prawo najmniejszego wysiłku” do opisanego jednego ze swoich siedmiu duchowych praw jogi. Ta koncepcja nie ma związku z opisywaną przeze mnie zasadą.

[150](#) Ta analogia jest zmodyfikowaną wersją koncepcji, o której Josh Waitzkin wspominał w wywiadzie z Timem Ferrissem. *The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin*, 2.05.2014, wersja dźwiękowa, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin> (dostęp: 8.08.2019).

[151](#) J. Surowiecki, *Better All the Time*, „New Yorker”, 10.11.2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time> (dostęp: 8.08.2019).

[152](#) Zyskiwanie przez ujmowanie jest przykładem szerszej koncepcji zwanej inwersją, o której kiedyś pisałem w artykule <https://jamesclear.com/inversion> (dostęp: 8.08.2019). Dziękuję Shane’owi Parrishowi za to, że zainspirował mnie do zastanowienia nad tym zagadnieniem artykułem o tym, dlaczego unikanie głupoty jest łatwiejsze niż dążenie do błyskotliwości. Parrish, *Avoiding Stupidity*

Is Easier Than Seeking Brilliance, „Farnam Street”, czerwiec 2014, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁵³ O. Service i in., *East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*, „Behavioural Insights Team”, 2015, http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf (dostęp: 8.08.2019).

¹⁵⁴ Oswald Nuckols jest pseudonimem użytym na prośbę zainteresowanego.

¹⁵⁵ Saul_Panzer_NY, [Question] *What One Habit Literally Changed Your Life?*, Reddit, 5.06.2017, https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fggbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/dieswq (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 13

¹⁵⁶ T. Tharp, M. Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide*, Simon and Schuster, New York 2006.

¹⁵⁷ W. Wood, *Habits Across the Lifespan*, 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan (dostęp: 8.08.2019).

¹⁵⁸ B. Gardner, *A Review and Analysis of the Use of „Habit” in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour*, „Health Psychology Review” 3 (2014).

¹⁵⁹ Ukłony dla Henriego Cartiera-Bressona, jednego z najwybitniejszych fotografików ulicznych wszech czasów, który zaproponował pojęcie decydującego momentu, choć w zupełnie innym znaczeniu: robienia wybitnych zdjęć w idealnie uchwyconej chwili.

¹⁶⁰ Dziękuję Davidowi Allenowi, którego wersja reguły dwóch minut mówi, że jeśli jakieś zadanie zajmie ci mniej niż dwie minuty, załatw je od ręki. Więcej informacji na ten temat: D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, tłum. M. Kapela, Z. Waśko, Helion, 2015.

¹⁶¹ Pisarz Cal Newport używa nawyku wyłączania się, który polega na ostatnim sprawdzeniu poczty, przygotowaniu listy zadań na następny dzień i powiedzeniu na głos: „koniec działania”. W ten sposób kończy pracę w danym dniu. Więcej informacji na ten temat: C. Newport, *Praca głęboka*, tłum. W. Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2018.

¹⁶² G. McKeown, *Esencjalista. Mniej, ale lepiej*, tłum. M. Lipa, MT Biznes, Warszawa 2015.

¹⁶³ G.B. Peterson, *A Day of Great Illumination: B.F. Skinner’s Discovery of Shaping*, „Journal of the Experimental Analysis of Behavior” 3 (2004).

Rozdział 14

- [164](#) A. Hugo, C.E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life*, Carleton, New York 1864.
- [165](#) G. Bryan, D. Karlan, Nelson, *Commitment Devices*, „Annual Review of Economics” 1 (2010).
- [166](#) Nir Eyal: *Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260*, wywiad przeprowadzony przez Dave’a Aspreya, Bulletproof, 13.11.2015, <https://blog.bulletedproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/> (dostęp: 8.08.2019).
- [167](#) John H. Patterson - *Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier*, Dayton Innovation Legacy, <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html> (dostęp: 8.08.2019).
- [168](#) James Clear (@james_clear), *What are one-time actions that pay off again and again in the future?*, Twitter, 11.02.2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659 (dostęp: 8.08.2019).
- [169](#) A.N. Whitehead, *Introduction to Mathematics*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 1911, 166.
- [170](#) *GWISocial*, GlobalWebIndex, 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf> (dostęp: 8.08.2019).
- [171](#) P. Ubel, *The Ulysses Strategy*, „The New Yorker”, 11.12.2014, <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control> (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 15

- [172](#) *Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census*, Population Census Organization.
- [173](#) Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013*, Cambridge Scholars, Newcastle upon Tyne, UK, 2015.
- [174](#) A. Gawande, *Potęga checklisty*, tłum. R. Śmietana, Znak, 2012.
- [175](#) Wszystkie cytaty z tej części rozdziału pochodzą z korespondencji e-mailowej ze Stephenem Lubym z 28 maja 2018 roku.
- [176](#) S.P. Luby i in., *Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial*, „Lancet” 9481 (2005).
- [177](#) A. Bowen i in., *Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan*, „Tropical Medicine & International Health” 3 (2013), 259–267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁷⁸ M. Bellis, *How We Have Bubble Gum Today*, „ThoughtCo”, 16.10.2017, <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁷⁹ J.P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley*, University of Arizona Press, Tucson 2009, 44–46.

¹⁸⁰ „William Wrigley, Jr.”, *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁸¹ C. Duhigg. *Siła nawyku...*, op. cit..

¹⁸² Sparkly_alpaca, *What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?*, Reddit, 11.11.2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/ (dostęp: 8.08.2019).

¹⁸³ I. Mcdougall, F.H. Brown, J.G. Fleagle, *Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia*, „Nature” 7027 (2005).

¹⁸⁴ Niektóre badania pokazują, że ludzki mózg osiągnął współczesne rozmiary jakieś 300 tysięcy lat temu. Oczywiście ewolucja nigdy nie ustaje i organ ten prawdopodobnie znacznie się zmieniał, aż 100–35 tysięcy lat temu osiągnął współczesny rozmiar i kształt. Neubauer, J.-J. Hublin, P. Gunz, *The Evolution of Modern Human Brain Shape*, „Science Advances” 1 (2018).

¹⁸⁵ W oryginalnych badaniach poświęconych temu zagadnieniu stosowane były pojęcia społeczeństwa odroczonej gratyfikacji (ang. *delayed-return societies*) i społeczeństwa natychmiastowej gratyfikacji (ang. *immediate-return societies*). J. Woodburn, *Egalitarian Societies*, „Man” 3 (1982). O różnicy między środowiskiem o odroczonej gratyfikacji a środowiskiem o natychmiastowej gratyfikacji po raz pierwszy dowiedziałem się z książki Marka Leary’ego: M. Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior*, Teaching, Chantilly, 2012.

¹⁸⁶ Tempo zmian środowiskowych, jakie nastąpiły w ostatnich stuleciach, zdecydowanie przerosło nasze biologiczne zdolności adaptacji. Zjawiska znaczących genetycznych zmian w populacji ludzkiej, wymaga średnio 25 tysięcy lat ewolucji. Więcej informacji na ten temat: E.O. Wilson, *Sociobiology*, Belknap Press, Cambridge, 1980, 151.

¹⁸⁷ D. Gilbert, *Humans Wired to Respond to Short-Term Problems*, wywiad przeprowadzony przez Neala Conana, Talk of the Nation, NPR, 3.07.2006, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483> (dostęp: 8.08.2019).

¹⁸⁸ Kwestie irracjonalnych zachowań i błędów poznawczych zyskały w ostatnich latach na popularności. Wiele działań, które wydają się irracjonalne, ma jednak racjonalne źródło, jeśli uwzględnimy ich bezpośrednie konsekwencje.

¹⁸⁹ F. Bastiat, W.B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson*, Smith, London 1859.

¹⁹⁰ Ukłony dla ekonomisty behawioralnego Daniela Goldsteina, który powiedział: „To nierówna bitwa między terażniejszym sobą a przyszłym sobą. Spójrzmy prawdzie w oczy: terażniejszy ja jest obecny w danej chwili. Panuje nad sytuacją. Ma władzę tu i teraz. Ma silne, bohaterskie dłonie, którymi może włożyć pączka do ust. A przyszłego mnie tutaj nie ma. Jest sobie gdzieś, za jakiś czas. Jest słaby. Nawet nie ma swojego prawnika. Nie ma nikogo, kto wstawiłby się za przyszłym ja. I tak terażniejszy ja może pogrzebać wszystkie jego marzenia”. Więcej informacji na ten temat: D. Goldstein, *Walka między twoim terażniejszym i przyszłym „ja”*, TEDSalon NY2011, listopad 2011, materiał wideo (napisy polskie), https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self?language=pl#t-3676 (dostęp: 7.08.2019).

¹⁹¹ W. Mischel, E.B. Ebbesen, A. Raskoff Zeiss, *Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2 (1972); W. Mischel, Y. Shoda, M. Rodriguez, *Delay of Gratification in Children*, „Science” 4907 (1989); W. Mischel, Y. Shoda, P.K. Peake, *The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification*, „Journal of Personality and Social Psychology” 4 (1988); Y. Shoda, W. Mischel, P.K. Peake, *Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions*, „Developmental Psychology” 6 (1990).

Rozdział 16

¹⁹² Trent Dyrsmid w e-mailu do autora, 1.04.2015.

¹⁹³ B. Franklin, F.W. Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin*, Holt, New York 1916, 148.

¹⁹⁴ Dziękuję mojemu przyjacielowi Nathanowi Barry’emu, który zainspirował mnie swoją mantrą „twórz każdego dnia”.

¹⁹⁵ B. Harkin i in., *Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Metaanalysis of the Experimental Evidence*, „Psychological Bulletin” 2 (2016).

¹⁹⁶ M. Hitti, *Keeping Food Diary Helps Lose Weight* „WebMD”, 8.07.2008, <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight> (dostęp: 8.08.2019); K. Permanente, *Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests*, „Science Daily”, 8.07.2008, <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm> (dostęp: 8.08.2019); J.F. Hollis i in., *Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial*, „American Journal of Preventive

Medicine” 2 (2008); L.E. Burke, J. Wang, M.A. Sevick, *Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature*, „Journal of the American Dietetic Association” 1 (2011).

¹⁹⁷ Ten fragment jest parafrazą wypowiedzi Grega McKeowna, który napisał, że spośród wszystkich rodzajów motywacji ludzkiej najsukuteczniejszą jest postęp. G. McKeown, *Esencjalista...*, op. cit.

¹⁹⁸ Co więcej, badania pokazują, że jednokrotne pominięcie jakiegoś nawyku praktycznie nie ma wpływu na szanse jego ukorzenia się w dłuższej perspektywie, bez względu na to, kiedy owo potknięcie nastąpi. Dopóki wracasz na właściwe tory, wszystko jest w porządku. P. Lally i in., *How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World*, „European Journal of Social Psychology” 6 (2009).

¹⁹⁹ „Jedno potknięcie, to wypadek przy pracy. Dwa potknięcia, to początek nowego nawyku”. Mógłbym przysiąc, że gdzieś to przeczytałem albo sparafrazowałem bardzo podobną wypowiedź, ale pomimo najszczerzych chęci nie udało mi się odnaleźć źródła tego sformułowania. Może sam na nie wpadłem... ale raczej jego autorem jest jakiś anonimowy geniusz.

²⁰⁰ Ta postać prawa Goodharta została sformułowana przez brytyjską antropolożkę Marilyn Strathern. M. Strathern, *„Improving Ratings”: Audit in the British University System*, „European Review” 5 (1997)305-321, <http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf> (dostęp: 8.08.2019). Sam Goodhart prawdopodobnie rozwinął tę koncepcję ok. roku 1975, a formalnie opisał w 1981. C. Goodhart, *Problems of Monetary Management: The U.K. Experience* [w:] A.Courakis (red.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West*, Rowman and Littlefield, London 1981, 111-146.

Rozdział 17

²⁰¹ R. Fisher, *Preventing Nuclear War*, „Bulletin of the Atomic Scientists” 3 (1981).

²⁰² M. Goryl, M. Cynecki, *Restraint System Usage in the Traffic Population*, „Journal of Safety Research” 2 (1986).

²⁰³ Wyjątkiem w Stanach Zjednoczonych jest New Hampshire, gdzie obowiązek zapinania pasów obejmuje tylko dzieci. „New Hampshire”, Governors Highway Safety Association, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire> (dostęp: 8.08.2019).

²⁰⁴ *Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent*, National Highway Traffic Safety Administration, 21.11.2016, <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent> (dostęp: 8.08.2019).

²⁰⁵ Bryan Harris w korespondencji e-mailowej z autorem, 24.10.2017.

²⁰⁶ C. Shea, *Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy*, „Globe and Mail”, 1.07.2013, <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-cho-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>

(dostęp: 8.08.2019).

²⁰⁷ T. Frank, *How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day*, „College Info Geek”, 2.07.2014, <https://collegeinfo geek.com/early-waking-with-buffer/>

(dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 18

²⁰⁸ *Michael Phelps Biography*, <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192> (dostęp: 8.08.2019).

²⁰⁹ D. Gillan, *El Guerrouj: The Greatest of All Time*, IAAF, 15.11.2004, <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time> (dostęp: 8.08.2019).

²¹⁰ Informacje o wzroście i ciężarze ciała Michaela Phelpsa i Hichama El Guerrouja zaczerpnąłem z oficjalnych notek o tych sportowcach z letnich igrzysk olimpijskich w 2008 roku. „Michael Phelps”, ESPN, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>

(dostęp: 8.08.2019); „Hicham El Guerrouj”, ESPN, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886> (dostęp: 8.08.2019).

²¹¹ D. Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance*, Turtleback Books, St. Louis, 2014.

²¹² A. Hutchinson, *The Incredible Shrinking Marathoner*, „Runner's World”, 12.11.2013, <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner> (dostęp: 8.08.2019).

²¹³ A. Chang, *Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More*, „Vox”, 9.08.2016, <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights> (dostęp: 8.08.2019).

²¹⁴ G. Maté, *Dr. Gabor Maté - New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction*, The Tim Ferriss Show, 20.02.2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/> (dostęp: 8.08.2019).

²¹⁵ Stwierdzenie, że wszystkie cechy są dziedziczne, jest może pewną przesadą, ale niewielką. Określone zachowania będące kwestią środowiska w domu lub otoczenia kulturowego (język, jakim się posługujesz, wyznawana religia, przynależność polityczna) oczywiście nie są dziedziczne, ale są takimi cechami, które odzwierciedlają wrodzone talenty i temperament – sprawność językowa, religijność, liberalność bądź konserwatyzm. Dziedziczny jest też ogólny poziom inteligencji oraz pięć głównych składników osobowości: otwartość na

doświadczenia, sumienność, ekstrawersja-introwersja, antagonizowanie-ugodowość i neurotyczność. Dziedziczy się też zaskakująco specyficzne na pozór cechy, jak skłonność do uzależnienia od nikotyny lub alkoholu, liczba godzin spędzanych przed telewizorem czy prawdopodobieństwo rozwodu. T.J. Bouchard, *Genetic Influence on Human Psychological Traits*, „Current Directions in Psychological Science” 4 (2004); R. Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics*, Wadsworth, Stamford, 1996; R. Plomin, *Why We’re Different*, Edge, 29.06.2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin> (dostęp: 8.08.2019).

²¹⁶ D. Goleman, *Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited*, „New York Times”, 2.12.1986, <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all> (dostęp: 8.08.2019).

²¹⁷ Robert Plomin w rozmowie telefonicznej z autorem, 9.08.2016.

²¹⁸ J. Kagan i in., *Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison*, „Developmental Psychology” 3 (1994); M.V. Ellis, E. Robbins, *In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan*, „Journal of Counseling and Development” 6 (1990); B.R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being*, Public Affairs, New York 2016; Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking*, Penguin, London 2013, 99-100

²¹⁹ W.G. Graziano, R.M. Tobin, *The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness*, za: M.D. Robinson, E. Watkins, E. Harmon-Jones, (red.), *Handbook of Cognition and Emotion*, Guilford, New York 2013, 347-364.

²²⁰ M. Matsuzaki i in., *Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders*, „Journal of Physiological Sciences” 6 (2012); A. Theodoridou i in., *Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness*, „Hormones and Behavior” 1 (2009); A. Lane i in., *Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One’s Emotions*, „International Journal of Psychology” 4 (2013); C. Cardoso i in., *Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?*, „Psychoneuroendocrinology” 11 (2013).

²²¹ J. Ormel i in., *The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions*, „Neuroscience and Biobehavioral Reviews” 1 (2013); R.A. Depue, Y. Fu, *Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders*, „International Review of Psychiatry” 3 (2011).

[222](#) Badania przeprowadzone w dużych, randomizowanych próbach klinicznych nie wykazały różnic między dietami niskowęglowodanowymi a niskotłuszczowymi pod względem skuteczności odchudzania. Tak jak w przypadku wielu innych nawyków, do celu można dotrzeć różnymi drogami, jeśli tylko będziesz się ich trzymać. Więcej informacji na ten temat: C.D. Gardner i in., *Effect of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion*, „Journal of the American Medical Association” 7 (2018).

[223](#) M.A. Addicott i in., *A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research*, „Neuropsychopharmacology” 10 (2017).

[224](#) B. Mediratta, J. Bick, *The Google Way: Give Engineers Room*, „New York Times”, 21.10.2007, <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html> (dostęp: 8.08.2019).

[225](#) M. Csíkszentmihályi, *Urok codzienności. Psychologia emocjonalnego przepływu*, tłum. B. Odywała, WAB, 1998.

[226](#) Adams, *Career Advice*, Dilbert Blog, 20.07.2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html (dostęp: 8.08.2019).

Rozdział 19

[227](#) Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life*, Leicester, UK: Charnwood, 2008.

[228](#) Martin, ibidem.

[229](#) N. Hobbs, *The Psychologist as Administrator*, „Journal of Clinical Psychology” 3 (1959), 2-4; G. Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives*, Universe.com, Lincoln, NE 2000; M. Csíkszentmihályi *Urok...*, op. cit.

[230](#) Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*, New Harvest, Boston 2014. W swojej książce Kotler cytuje: „Chip Conley, wrzesień 2013 roku. Rzeczywista proporcja, według obliczeń przeprowadzonych przez [Mihály] Csíkszentmihály’ego, wynosi 1 : 96”.

[231](#) N. Machiavelli, P. Bondanella, M. Musa, *The Portable Machiavelli*, Penguin, London 2005.

[232](#) C.B. Ferster, B.F. Skinner, *Schedules of Reinforcement*, 1957. Więcej informacji na ten temat: B.F. Skinner, *A Case History in Scientific Method*, „American Psychologist” 5 (1956), 226.

[233](#) Według prawa dopasowania (ang. *matching law*), częstotliwość uzyskiwania nagrody wpływa na zachowanie; zob.: „Matching Law”, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law (dostęp: 8.08.2019).

[234](#) R. Yerkes, J. Dodson, *The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation*, „Journal of Comparative Neurology and Psychology” 18

(1908), 459–482.

Rozdział 20

²³⁵ K.A. Ericsson, R. Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*, Mariner Books, Boston 2017, 13.

²³⁶ P. Riley, B. Laursen, *Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All*, „Los Angeles Times Magazine”, 19.04.1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers (dostęp: 8.08.2019).

²³⁷ Według książki MacMullana, Riley zaczął wdrażać program CBE w sezonie NBA 1984–1985. Z moich dociekań wynika, że Lakers istotnie zaczęli wtedy gromadzić statystyki poszczególnych graczy, ale sam program CBE w postaci opisanej w tej książce po raz pierwszy został wykorzystany w sezonie 1986–1987.

²³⁸ L. Bird, E. Johnson, J. MacMullan, *When the Game Was Ours*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2010.

²³⁹ P. Riley, B. Laursen, *Temporary...*, op. cit.

²⁴⁰ C. Dennehy, *The Simple Life of One of the World's Best Marathoners*, „Runner's World”, 19.04.2016, <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners> (dostęp: 8.08.2019); *Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt*, „Sweat Elite”, 2017, <http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/> (dostęp: 8.08.2019).

²⁴¹ Y. Suguiyama, *Training Katie Ledecky*, American Swimming Coaches Association, 30.11.2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/> (dostęp: 8.08.2019).

²⁴² P. Sims, *Innovate Like Chris Rock*, „Harvard Business Review”, 26.01.2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock> (dostęp: 8.08.2019).

²⁴³ Chciałbym podziękować Chrisowi Guillebeauowi, który zainspirował mnie do zapoczątkowania corocznego przeglądu, dzieląc się własnym przeglądem tego rodzaju, który rokrocznie publikuje na stronie <https://chrisguillebeau.com> (dostęp: 8.08.2019).

²⁴⁴ P. Graham, *Keep Your Identity Small*, luty 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html> (dostęp: 8.08.2019).

Podsumowanie

²⁴⁵ D. Erasmus, V.L.H. Willem, *The Praise of Folly*, Black, New York 1942, 31. Ukłony dla Gretchen Rubin. Po raz pierwszy zetknąłem się z tą przypowieścią w jej książce, *Lepiej*, a potem dotarłem do źródła historii. Więcej informacji na

ten temat: G. Rubin, *Lepiej. 21 strategii, by osiągnąć szczęście*, tłum. D. Gruszka, Znak, 2016.

Małe lekcje z czterech praw

[246](#) Caed (@caedbudris). „Szczęście jest odstępem między spełnieniem pragnienia a powstaniem nowego pragnienia”. Twitter, 10.11.2017.

[247](#) Pełny cytat z Frankla brzmi następująco: „Nie gońcie za sukcesem – im bardziej ku niemu dążycie, czyniąc z niego swój jedyny cel, tym częściej on was omija. Do sukcesu bowiem, tak jak do szczęścia, nie można dążyć; musi on z czegoś wynikać i występuje jedynie jako niezamierzony rezultat naszego zaangażowania w dzieło większe i ważniejsze od nas samych lub efekt uboczny całkowitego oddania się drugiemu człowiekowi”. Więcej informacji na ten temat: V.E. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, tłum. A. Wolnicka, Czarna Owca, Warszawa 2011.

[248](#) F. Nietzsche, *Zmierzch bożyszczy*, tłum. Wyrzykowski, nakład Jakóba Mortkowicza, Warszawa 1905–1906, 7.

[249](#) D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, 2012.

[250](#) „Jeśli chcesz kogoś przekonać, odwołaj się do zainteresowań zamiast do rozsądku” (Benjamin Franklin).

[251](#) To równanie jest podobne do piątego prawa usług biznesowych Davida Meistera: satysfakcja = postrzeganie – oczekiwanie.

[252](#) L.A. Seneca, A.L. Motto, *Moral Epistles*, Scholars Press, Chico, 1985.

[253](#) Nie wiadomo, czy Arystoteles rzeczywiście to powiedział. Ten cytat jest mu przypisywany od wieków, ale nie udało mi się dotrzeć do jego źródła.