

Atomic

Habbits

**Schimbări mici,
rezultate remarcabile**

Atomic

Habits

*Traducere din engleză de
Otilia Tudor*

James Clear

EDITORI

Silviu Dragomir
Vasile Dem. Zamfirescu

DIRECTOR EDITORIAL

Magdalena Mărculescu

REDACTARE

Ioana Petridean

DESIGN COPERTĂ

Pete Garceau

DIRECTOR PRODUCȚIE

Cristian Claudiu Coban

DTP

Mihaela Gavriloiu

CORECTURĂ

Cristina Niță
Oana Apostolescu

Conținutul acestei lucrări electronice este protejat prin copyright (drepturi de autor), iar cartea este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul, reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât cele pe care a fost descărcată, revânzarea sub orice formă sau prin orice mijloc, fără consințământul editorului, sunt interzise. Dreptul de folosință al lucrării nu este transferabil.

Drepturile de autor pentru versiunea electronică în formatele existente ale acestei lucrări aparțin persoanei juridice Lifestyle Publishing House SRL.

ISBN (print) 978-606-789-174-4

ISBN (PDF) 978-606-789-222-2

Titlul original: *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*
Autor: James Clear

Copyright © 2018 by James Clear

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Lifestyle Publishing, 2019
pentru prezenta ediție

Lifestyle Publishing face parte din
Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeu 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90;
Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.lifestylepublishing.ro

Deși autorul a făcut toate eforturile pentru a oferi adrese de internet exacte în momentul publicării, nici editorul, nici autorul nu își asumă nicio responsabilitate pentru eventualele erori sau schimbări care pot apărea după publicare. Mai mult, editorul nu are niciun control și nu își asumă niciun fel de responsabilitate în ceea ce privește site-ul de internet al autorului sau cele ale unor părți terțe.

Atomic,-ă, adj.

1. care ține de atomi, specific atomilor;
2. (~despre proporții) - foarte mic, microscopic;
3. sursa unui potențial uriaș de energie și putere.

Obicei, -uri, s.n.

1. Rutină individuală câștigată prin repetarea frecventă a aceleiași acțiuni; o reacție reflexă la o situație specifică.

Cuprins

Introducere. Povestea mea	9	
Elemente fundamentale. De ce micile schimbări creează mari diferențe		
Capitolul 1	Surprinzătoarea forță a micilor obiceiuri	21
Capitolul 2	Obiceiurile îți conturează identitatea (și viceversa)	35
Capitolul 3	Patru pași simpli prin care îți poți forma obiceiuri sănătoase	47
Legea I Evidențierea indiciilor		
Capitolul 4	Bărbatul care nu arăta bine	61
Capitolul 5	Cea mai bună strategie de a-ți forma un obicei nou	69
Capitolul 6	Motivația e supraestimată: Mediul este mai important	79
Capitolul 7	Secretul autocontrolului	88
Legea a II-a Acțiunea trebuie să fie atractivă		
Capitolul 8	Ce trebuie să faci pentru ca un obicei să devină irezistibil	97
Capitolul 9	Rolul familiei și al prietenilor în modelarea obiceiurilor	107
Capitolul 10	Cum să descoperim și să remediem cauzele obiceiurilor negative	116

Legea a III-a Acțiunea trebuie să fie ușor de executat

Capitolul 11	Mergi cu pași mici, dar niciodată înapoi	127
Capitolul 12	Legea efortului minim	133
Capitolul 13	Cum să eviți amânările cu ajutorul „Regulii celor Două Minute“	142
Capitolul 14	Cum să faci obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative imposibile	150

Legea a IV-a Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

Capitolul 15	Regula de bază a schimbării comportamentale	161
Capitolul 16	Cum să-ți menții obiceiurile pozitive zi de zi	171
Capitolul 17	Un partener de angajament poate face diferența	180

Tehnici avansate: Cum avansezi de la rezultate bune la rezultate extraordinare

Capitolul 18	Adevărul despre talent (Când contează genele și când nu)	191
Capitolul 19	Regula Goldilocks: cum să-ți menții motivația în viața personală și profesională	201
Capitolul 20	Neajunsurile formării unor obiceiuri pozitive	209
Concluzii:	Secretul unor rezultate durabile	219

Anexă

Ce ar trebui să citești în continuare?	225
Mici învățăminte extrase din Cele Patru Legi	226
Cum poți aplica aceste idei în afaceri?	231
Cum poți aplica aceste idei în creșterea și educarea copiilor?	232
Mulțumiri	233
Note	236

INTRODUCERE

Povestea mea

În ultima zi a clasei a zecea, am fost lovit în plină figură cu o bătă de baseball. Când un coleg de clasă și-a luat avânt, bătă i-a scăpat din mâini și a zburat spre mine, lovindu-mă chiar între ochi. Nu îmi amintesc momentul impactului.

Băta m-a izbit în față cu atâta forță încât mi-a strivit nasul, modelându-l în formă de „u“. Impactul a provocat izbirea țesuturilor moi ale creierului de cutia craniană, declanșând o inflamație instantanee. Într-o fracțiune de secundă, aveam nasul umflat, fracturi craniene multiple și orbitele ochilor sfărâmate.

Când mi-am revenit, am observat că oamenii se holbau la mine sau alergau precipitați după ajutor. M-am uitat în jos și mi-am văzut hainele murdare de pete roșii. Unul dintre colegii mei și-a scos cămașa și a întins-o spre mine. Mi-am tamponat cu ea fața, încercând să opresc suvoii de sânge care șiroia din nasul zdrobit. Fiind în stare de șoc, nu conștientizam cât de grav fusesem rănit. Profesorul și-a trecut brațul pe după umerii mei, ajutându-mă să parcurg lungul drum până la cabinetul medical: adică să traversez terenul, să cobor dealul și să intru în școală. Simțeam mâinile celor care mă sprijineau să rămân în picioare. Am mers încet, fără să ne grăbim. Nimeni nu-și dădea seama că fiecare minut era vital.

Când am intrat în cabinetul medical, asistenta mi-a pus câteva întrebări: „În ce an suntem?“

„1998“, am răspuns. Eram în 2002.

„Cine este președintele Statelor Unite?“

„Bill Clinton“, am spus. Răspunsul corect era George W. Bush.

„Cum o cheamă pe mama ta?“

„Ăăă... hmmm...“

M-am poticnit. S-au scurs zece secunde.

„Patti“, am răspuns nonșalant, ignorând faptul că îmi trebuiseră zece secunde să-mi amintesc numele mamei.

Asta e ultima întrebare pe care mi-o mai amintesc. Corpul meu nu a putut gestiona inflamația rapidă a creierului și mi-am pierdut cunoștința înainte de sosirea ambulanței. Câteva minute mai târziu, am fost luat de la școală și transportat la spital.

La scurt timp după ce am ajuns acolo, corpul meu a intrat în colaps. Funcții de bază, precum deglutiția sau respirația, au fost grav afectate și am avut prima criză. Apoi am intrat în stop respirator. Medicii s-au grăbit să mă ventileze, dar, hotărând că spitalul local nu era suficient de dotat pentru gestionarea acestei situații, am fost transportat cu elicopterul la un spital mai mare, din Cincinnati.

Am fost transportat din camera de urgență la heliportul aflat vizavi de clădirea spitalului. O asistentă împingea targa, care se zguduia pe denivelările trotuarului, în timp ce alta îmi pompa manual oxigen. Mama, care ajunsese la spital câteva clipe mai devreme, a urcat în elicopter alături de mine. Eram inconștient și în blocaj respirator; mama mi-a strâns mâna într-a ei pe tot parcursul zborului.

Tata s-a dus acasă, unde se aflau fratele și sora mea, pentru a le spune ce se întâmplase. Se îneca în lacrimi când îi explica surorii mele că ar putea lipsi de la festivitatea ei de absolvire din seara aceea. Lăsându-i pe frații mei în grija unor rude, tata a pornit la drum cu mașina spre Cincinnati, pentru a fi alături de mama.

Când am aterizat pe terasa spitalului, circa douăzeci de medici și asistente m-au preluat de urgență, transportându-mă la secția de traumatisme. În tot acest timp, inflamația creierului meu se agravase, provocându-mi numeroase crize posttraumatice. Oasele fracturate trebuiau remontate, numai că starea în care mă aflam nu permitea o intervenție chirurgicală. După o nouă criză, a treia în ziua respectivă, am fost pus în comă indusă și intubat.

Părinții mei nu erau străini de acest spital. Cu zece ani înainte de incident, ajunseseră aici cu sora mea, care la vârsta de trei ani fusese

diagnosticată cu leucemie. Eu aveam cinci ani la vremea respectivă, iar fratele meu — șase luni. După doi ani și jumătate de chimioterapie, puncții lombare și biopsii medulare, sora mea a părăsit în sfârșit spitalul fericită, sănătoasă și fără cancer. Acum, după zece ani de viață normală, părinții mei erau nevoiți să revină aici pentru mine.

În timp ce eu intram în comă indusă, spitalul a trimis un preot și un asistent social pentru a le oferi sprijin emoțional părinților mei. Era același preot pe care îl întâlniseră și în urmă cu zece ani, când li se comunicase faptul că sora mea era bolnavă de cancer.

Pe timpul nopții am fost ținut în viață de o serie de aparate. Părinții mei au dormit pe apucate, pe o saltea de spital — așteptau câte o clipă din pricina oboselii, pentru ca în următoarea să se trezească neliniștiți. Mama avea să-mi mărturisească mai târziu că a fost una dintre cele mai groaznice nopți din viața ei.

RECUPERAREA

Spre norocul meu, a doua zi dimineată puteam respira suficient de bine, așa încât medicii au decis să mă scoată din coma indusă. Când mi-am recăpătat cunoștința, am descoperit că îmi pierdusem simțul olfactiv. Ca să mă testeze, o asistentă mi-a cerut să-mi suflu nasul și să miros o cutie cu suc de mere. Mirosul mi-a revenit, dar, spre surpriza tuturor, efortul de a-mi sufla nasul a avut drept rezultat ieșirea ochiului stâng din orbită. Rămăsese bulbucată în afară, susținut în mod precar de pleopă și de nervul optic — prin care ochiul este conectat la creier.

Medicul oftalmolog m-a asigurat că ochiul va reveni treptat în poziția normală, pe măsură ce aerul se va resorbi din orbită, dar era greu de spus în cât timp se va întâmpla acest lucru. Am fost programat pentru intervenția chirurgicală săptămâna următoare, termen care îmi dădea răgazul necesar să mă refac. Arătam de parcă tocmai pierdusem un meci de box, dar am fost totuși externat. M-am întors acasă cu nasul rupt, jumătate din oasele feței fracturate și un ochi ieșit din orbită.

Lunile următoare au fost grele. Parcă viața întreagă îmi fusese suspendată. Am suferit de diplopie săptămâni la rând. Vedeam cruciș, literalmente. A durat o lună de zile, dar ochiul meu a revenit în cele din urmă în poziția normală. Din pricina crizelor și a problemelor de vedere, nu am putut șofa timp de opt luni. La ședințele de fizioterapie mi-am

exersat funcțiile motorii de bază, cum ar fi mersul în linie dreaptă. Eram hotărât să nu mă las doborât de problema asta, dar nu au fost puține momentele în care m-am simțit deprimat și copleșit.

Mi-am dat seama cu durere cât de mult aveam de recuperat când am revenit pe terenul de baseball, anul următor. Baseball-ul fusese întotdeauna o parte importantă a vieții mele. Tata jucase în Liga Mică pentru St. Louis Cardinals, iar eu, de asemenea, visasem să joc la profesioniști. După luni de terapie recuperatorie, dorința mea cea mai arzătoare era să mă reîntorc pe teren. Numai că revenirea mea în baseball nu era atât de ușoară. Pe parcursul aceluia sezon sportiv, am fost singurul jucător exclus din echipa de titulari a școlii, alăturându-mă celor din anul al doilea, ca rezervă. Eu jucam de la vârsta de 4 ani și, pentru cineva care investise atâta timp și efort, a fi exclus era o umilință. Îmi amintesc foarte limpede ziua în care s-a întâmplat asta. Stăteam în mașină și plângeam, zapând posturile radio, căutând cu disperare o piesă care să-mi ridice moralul.

După un an de incertitudine, am fost admis în echipa de titulari a liceului, dar rareori intram pe teren. În total, am jucat unsprezece reprize, adică puțin mai mult de un meci întreg.

În ciuda performanțelor sportive precare din timpul liceului, credeam încă în șansa mea de a deveni un mare jucător. Și mai știam că numai de mine depindea să-mi împlinesc visul. Momentul de cotitură a venit la doi ani după accident, când am intrat la Universitatea Denison. Era un nou început și locul unde aveam să descopăr pentru prima dată uimitoarea forță a micilor obiceiuri.

CUM MI-AM DAT SEAMA DE IMPORTANȚA MICILOR OBICEIURI

Începerea studiilor la Universitatea Denison a fost una dintre cele mai bune decizii din viața mea. Mi-am câștigat locul în echipa de baseball, printre ultimii pe listă, fiind boboc, dar eram încântat. În ciuda haosului din anii de liceu, reușisem să intru în echipa universitară.

Nu aveam să joc prea curând, așa că mi-am canalizat energia spre a-mi pune ordine în viață. În timp ce colegii mei stăteau până târziu, distrându-se cu jocuri video, eu mi-am făcut bunul obicei de a merge devreme la culcare în fiecare seară. În universul anarhic al dormitoarelor

studentești, eu îmi impusesem să fiu ordonat. Erau îmbunătățiri lipsite de importanță, dar îmi dădeau senzația că dețin controlul asupra vieții mele. Începusem din nou să am încredere în mine. Și această încredere crescândă s-a extins și la școală, pentru că mi-am perfecționat și obiceiurile de studiu, reușind să iau 10 pe linie în primul an de facultate. Un obicei este o rutină sau un comportament pe care îl reiești în mod regulat, și, în multe cazuri, automat. Cu fiecare semestru, am adoptat obiceiuri mărunte, dar constante, care în cele din urmă au produs rezultate pe care nu ți le-ai fi putut imagina la început. De exemplu, pentru prima oară în viața mea, mi-am făcut un obicei din a face antrenament de forță de câteva ori pe săptămână, iar în anii care au urmat mi-am construit masa musculară, trecând, la înălțimea mea de 1,90 m, de la „categoria pană”, adică 77 de kilograme, la 90 de kilograme.

În anul al doilea de facultate, am primit rolul de pitcher¹. În anul al treilea, am devenit căpitan de echipă, iar spre sfârșitul sezonului sportiv am fost selecționat în cea mai bună echipă regională. Dar abia în ultimii ani de facultate obiceiurile mele de odihnă, studiu și antrenament de forță au început cu adevărat să dea rezultate.

La șase ani după ce fusesem lovit în plină figură cu o bătă de baseball, transportat la spital și pus în comă indusă, devenisem cel mai bun sportiv de sex masculin al Universității Denison, clasându-mă în topul ESPN Academic All-America Team², o distincție de care se bucură numai 33 de sportivi din toată țara. Până la momentul absolvirii, intrasem și în cartea recordurilor universității, la opt categorii sportive diferite. Tot atunci am primit și cea mai înaltă distincție academică — Medalia Prezidențială.

Sper să fiu iertat dacă par lăudăros. Ca să fiu sincer, nu a fost nimic legendar sau istoric în cariera mea de sportiv. Nu am ajuns niciodată într-o echipă de profesioniști. Însă, analizând toți acei ani, cred că am realizat ceva deosebit: mi-am valorificat potențialul. Și cred că ideile prezentate în această carte te vor ajuta și pe tine să faci același lucru.

Cu toții ne confruntăm cu dificultăți pe parcursul vieții. Din cauza accidentului și a experienței trăite mi-am însușit o lecție crucială:

¹ Jucător defensiv de baseball, care aruncă mingea spre *catcher* (prinzător). (N.t.)

² Clasament sportiv stabilit de canalul de televiziune Entertainment and Sports Programming Network (ESPN), prin care sunt recunoscuți cei mai buni sportivi din Statele Unite. (N.t.)

anumite schimbări care par minuscule și neînsemnate la început vor duce la rezultate remarcabile dacă nu le abandonezi de-a lungul anilor. Cu toții vom înregistra eșecuri, dar, pe termen lung, calitatea vieții noastre depinde de calitatea obiceiurilor pe care le adoptăm. Obiceiul determină rezultatul. Însă cu obiceiuri bune, totul devine posibil.

Poate că există și oameni care pot avea succese incredibile peste noapte, eu însă nu cunosc niciunul, și cu siguranță nu fac parte din această categorie. Pe tot parcursul drumului meu de la coma indusă și până la primirea distincției Academic All-American nu s-a profilat un anume moment decisiv. Au fost multe. A fost o evoluție treptată, o lungă serie de mici victorii și progrese minuscule. Singura strategie de evoluție, singura mea șansă, a fost să pornesc cu pași mici. Am respectat aceeași strategie și câțiva ani mai târziu, când am pus bazele primei mele inițiative antreprenoriale, sau când am început să scriu această carte.

CUM ȘI DE CE AM SCRIS ACEASTĂ CARTE

În noiembrie 2012, am început să public articole pe blogul meu jamesclear.com. Ani la rând îmi făcusem notițe despre experiențele personale, iar acum eram în sfârșit pregătit să le împărtășesc și celorlalți. Am început prin a publica săptămânal, luna și joia, câte un articol nou. După câteva luni, acest simplu obicei de a scrie mi-a adus primii 1 000 de abonați, iar spre sfârșitul anului 2013, numărul lor trecuse de 30 000. În 2014, lista depășise 100 000 de abonați, devenind blogul cu cea mai rapidă creștere pe internet. Mă simțisem ca un impostor când începusem să scriu, cu doi ani în urmă, dar acum dobândeam reputația unui expert în conduită — o etichetă care mă încânta, dar care mă și stânjenea în același timp. Niciodată nu mă considerasem un expert în acest domeniu, ci credeam, mai degrabă, că experimentez împreună cu cititorii mei. În 2015 am atins cifra de 200 000 de abonați și tot atunci am semnat un contract cu editura Penguin Random House, pentru cartea pe care o citești acum. Oportunitățile în afaceri au crescut direct proporțional cu numărul cititorilor mei. Mi se cerea tot mai des să susțin prelegeri în cadrul unor companii de top, în legătură cu formarea obiceiurilor pozitive, schimbările comportamentale și perfecționarea continuă. M-am trezit susținând discursuri de deschidere la diverse conferințe din Statele Unite și Europa. În 2016, articolele mele au început să fie publicate în

mod curent în reviste prestigioase precum *Time*, *Entrepreneur* și *Forbes*. Incredibil, peste 8 milioane de oameni anual citeau ceea ce scriam eu. Antrenori în ligile sportive NFL, NBA și MLB³ au început să-mi citească articolele și să le împărtășească echipelor lor. La începutul anului 2017, am lansat Habits Academy, care a devenit prima platformă de training pentru organizații și persoane interesate în formarea unor obiceiuri comportamentale pozitive în viața personală sau în cariera profesională. Companii listate în clasamentul Fortune 500 sau societăți mici în curs de dezvoltare au început să-și înscrie liderii și să-și instruiască personalul. În total, peste 10 000 de lideri, manageri, antrenori și profesori au absolvit Habits Academy, iar colaborarea cu ei m-a învățat multe lucruri cu privire la ceea ce este necesar pentru a face ca obiceiurile să funcționeze în lumea reală. Acum, în 2018, când aduc ultimele retușuri acestei cărți, jamesclear.com are milioane de vizitatori lunar și aproape 500 000 de abonați la newsletter-ul săptămânal — cifre care depășesc atât de mult așteptările pe care le aveam la început, încât nici nu mai știu ce să cred.

CUM TE VA AJUTA ACEASTĂ CARTE?

Antreprenorul și investitorul Naval Ravikant spunea: „Pentru a scrie o carte bună, trebuie să te contopești cu ea“. Eu am fost nevoit să trăiesc experiențele despre care am scris în această carte. A trebuit să mă bizui pe micile mele rutine ca să mă recuperez după accident, să îmi recapăt puterile prin sport, să joc la cel mai înalt nivel pe teren, să devin scriitor, să-mi clădesc o afacere de succes sau pur și simplu să devin un adult responsabil. Aceste mici obiceiuri m-au ajutat să-mi ating potențialul, și, dacă ai ales să citești această carte, bănuiesc că și tu îți dorești același lucru.

În paginile care urmează, am să prezint un plan gradual pentru crearea unor obiceiuri pozitive — nu pentru o zi sau o săptămână, ci pentru toată viața. Deși subiectul cărții mele este validat de știință, aceasta nu este o lucrare de cercetare academică; este un manual de instrucțiuni. Vei găsi în paginile ei mai ales sfaturi practice și înțelepte, iar eu voi explica

³ Ligile naționale de fotbal, baschet și baseball din Statele Unite. (*N.t.*)

mecanismele prin care îți poți crea și schimba obiceiurile, într-un mod simplu și ușor de înțeles.

Domeniile la care am recurs — biologie, neurologie, filosofie, psihologie etc — nu există de ieri, de azi. Ceea ce ofer eu este o sinteză a celor mai bune idei pe care niște minți strălucite le-au descifrat cu mult timp în urmă, precum și a descoperirilor științifice majore. Contribuția mea, sper, este identificarea elementelor semnificative și asocierea lor într-un mod ușor de aplicat. Orice idee înțeleaptă care se regăsește în aceste pagini trebuie atribuită multitudinii de experți care m-au precedat. Orice nesăbuință mi-o asum ca fiind propria mea greșeală.

Stâlpul de rezistență al acestei cărți este modelul de rutină în patru etape — indiciu, dorință, reacție și recompensă — și cele patru legi ale schimbării comportamentale care rezultă din aceste patru etape. Cititorii cu pregătire în psihologie ar putea recunoaște o parte din termenii referitori la condiționarea operantă, promovați de B. F. Skinner în 1930 sub forma: „stimul, reacție, recompensă”, și popularizați recent sub denumirile de „indiciu, rutină, recompensă” în cartea *Puterea obișnuinței* de Charles Duhigg⁴.

Cercetătorii în psihologie comportamentală precum Skinner și-au dat seama că dacă oferi o recompensă (sau aplici o pedeapsă) corectă, poți determina oamenii să se comporte într-un anumit fel. Dar dacă modelul lui Skinner explica foarte bine cum ne influențează stimulii externi obiceiurile, nu explica la fel de bine modalitatea în care gândurile, sentimentele și convingerile ne influențează comportamentul. Trăirile interioare — stările de spirit și emoțiile — contează. În ultimele decenii, oamenii de știință au cercetat conexiunea dintre gânduri, sentimente și comportament. Aceste studii vor fi prezentate în paginile care urmează.

Per total, ceea ce ofer eu este un model integrat al științelor cognitive și comportamentale. Cred că este printre primele modele de comportament uman care prezintă corect atât influențele stimulilor exteriori, cât și pe cele ale trăirilor interioare asupra obiceiurilor noastre. Dacă noțiunile vă sunt familiare, sunt convins că detaliile și modalitățile de aplicare a celor Patru Legi ale Schimbării Comportamentale vă vor oferi o perspectivă nouă de analiză a obiceiurilor.

Comportamentul uman se schimbă permanent, cu fiecare nouă situație, moment, secundă. Dar această carte prezintă ceea ce nu se

⁴ Editura Publica, București, 2016. Titlul original: *The Power of Habit*. (n. red.)

schimbă, elementele fundamentale ale comportamentului uman. Principiile durabile pe care ne putem baza an de an. Principii pe care îți poți clădi viața, o afacere, o familie.

Nu există o regulă unică în a adopta obiceiuri pozitive, însă în această carte prezint cea mai bună metodă pe care o cunosc eu — o abordare care se va dovedi eficientă indiferent de unde începi sau ce încerci să schimbi. Strategiile pe care le prezint se adresează tuturor celor care vor să-și stabilească un sistem gradual de perfecționare, fie că este vorba de sănătate, statut financiar, productivitate, relații interumane, sau toate la un loc. Câtă vreme este vorba de comportament uman, această carte poate fi ghidul tău.

ELEMENTE
FUNDAMENTALE

De ce micile schimbări creează
mari diferențe

CAPITOLUL 1

Surprinzătoarea forță a micilor obiceiuri

Într-o zi, prin 2003, soarta British Cycling⁵ s-a schimbat. Organizația, care este corpul de conducere al cicliștilor profesioniști din Marea Britanie, l-a numit pe Dave Brailsford în postul de director sportiv. La momentul respectiv, cicliștii de performanță din Marea Britanie înduraseră aproape un secol de mediocritate. Din 1908, ei câștigaseră o singură medalie de aur la Jocurile Olimpice, iar în Turul Franței, cea mai importantă competiție de ciclism, înregistraseră rezultate și mai slabe. În 110 ani, niciun ciclist britanic nu a câștigat acest trofeu.

De fapt, performanțele cicliștilor din Marea Britanie fuseseră atât de lipsite de strălucire, încât unul dintre cei mai bine cotați producători de biciclete din Europa a refuzat să vândă echipei produsele sale, din teama că acest lucru îi va influența negativ vânzările, dacă alți cicliști de performanță ar fi văzut că britanicii îi folosesc echipamentele.

Brailsford fusese cooptat pentru a impune ciclismului englez o nouă traiectorie. Amănuntul care l-a diferențiat de alți antrenori a fost angajamentul său total față de o strategie pe care o numise „agregarea victoriilor marginale“ — o filosofie de perfecționare pas cu pas, în scopul realizării unui obiectiv. Brailsford spunea: „Întregul principiu are la bază ideea că, analizând de sine stătător elementele care sunt implicate în practicarea ciclismului și îmbunătățindu-le pe fiecare la

⁵ Federația Britanică de Ciclism. (N.t.)

un procent de 1%, vei obține o evoluție semnificativă atunci când le cumulezi“.

Brailsford și antrenorii săi au început prin a face mici ajustări specifice unei echipe de cicliști de performanță. S-a reproiectat șaua bicicletelor, pentru a le face mai ergonomice, iar cauciucurile au fost tratate cu alcool, pentru o aderență mai bună. Le-au cerut cicliștilor să poarte pantaloni-colant cu încălzire electrică, pentru a menține musculatura la o temperatură adecvată în timpul cursei, și senzori de biofeedback, pentru a monitoriza reacția sportivilor la anumite tipuri de antrenament. Au fost testate în tunel de vânt diverse materiale textile, iar echipamentul de exterior al cicliștilor a fost schimbat cu unul specific curselor de interior, care s-a dovedit mai ușor și mai aerodinamic.

Dar lucrurile nu s-au oprit aici. Brailsford și echipa sa au continuat să aplice aceste mici îmbunătățiri de 1% și în zone neglijate sau neașteptate. Au testat diferite tipuri de gel de masaj, pentru a-l identifica pe cel mai eficient în recuperarea musculară. Au angajat și un medic chirurg, pentru a-i învăța pe cicliști modalitatea corectă de igienă a mâinilor, reducând astfel riscurile contractării unor boli respiratorii. Au ales perne și saltele adecvate, pentru îmbunătățirea calității somnului. Mai mult, au vopsit interiorul autocarului echipei în alb, lucru care a permis identificarea mai eficientă a prafului, care în mod normal ar putea trece neobservat și ar putea influența negativ reglajul fin și, implicit, performanța bicicletelor. Atunci când acestea, pe lângă alte câteva sute de modificări, s-au acumulat, rezultatele au apărut inimaginabil de repede. La doar cinci ani de la preluarea echipei de către Brailsford, echipa britanică de ciclism a dominat competițiile Jocurilor Olimpice de la Beijing din anul 2008, unde a câștigat în mod remarcabil 60% dintre medaliile de aur. Patru ani mai târziu, când Jocurile Olimpice s-au desfășurat la Londra, britanicii au ridicat ștacheta, depășind 9 recorduri olimpice și 7 recorduri mondiale.

În același an, Bradley Wiggins a devenit primul ciclist britanic care a câștigat Turul Franței, iar în anul următor a câștigat cursa coechipierul său, Chris Froome, repetând această performanță și în 2015, 2016 și 2017, ei aducând echipei britanice de ciclism 5 victorii la Turul Franței, în 6 ani consecutivi.

În decursul deceniului 2007-2017, cicliștii britanici au câștigat 178 de campionate mondiale și 66 de medalii de aur la competițiile

olimpice și paralimpice, înregistrând, de asemenea, 5 victorii ale Turului Franței, fiind considerat cel mai bun parcurs din istoria ciclismului⁶.

Cum a fost posibil? Cum a reușit o echipă de cicliști inițial mediocri să câștige campionate mondiale, făcând doar schimbări foarte mici, care, la prima vedere, ar putea crea în cel mai bun caz niște diferențe modeste? De ce micile îmbunătățiri produc rezultate atât de remarcabile, și cum am putea aplica această abordare și în alte aspecte ale vieții?

DE CE MICILE OBICEIURI PRODUC MARILE DIFERENȚE

Este atât de ușor să supraestimăm importanța unui moment defnitoriu și să subestimăm valoarea micilor progrese zilnice. De prea multe ori ne fixăm pe convingerea că marile succese necesită eforturi dramatice. Indiferent că este vorba de pierdere în greutate, înființarea unei companii, scrierea unei cărți, câștigarea unei competiții, sau realizarea unui țel oarecare, ne forțăm propriile limite pentru a obține rezultate zguduitoare, care să atragă atenția tuturor.

Pe de altă parte, strategia de îmbunătățire cu 1% nu este una remarcabilă — uneori nici măcar nu o *sesizăm*, dar poate fi mult mai semnificativă, pe termen lung în special. Diferența pe care o creează în timp micile progrese este însă surprinzătoare. Iată cum funcționează din punct de vedere matematic: dacă îți poți spori performanța cu 1% pe zi timp de 12 luni, vei fi de 3,7 ori mai bun la sfârșitul acestei perioade. Și invers, dacă îți diminuezi performanța cu 1% în fiecare zi a anului, după 12 luni vei avea un declin aproape total. Victoriile sau eșecurile minuscule se acumulează, producând efecte majore.

⁶ În momentul în care această carte era pregătită pentru tipar, au apărut noi informații legate de echipa de ciclism a Marii Britanii, asupra cărora mi-am exprimat opiniile pe atomichabits.com/cycling. (N.a.)

PROGRES ZILNIC DE 1%

1% — procent de declin pe zi timp de un an $0.99^{365} = 00.03$

1% — procent de creștere pe zi timp de un an $1.01^{365} = 37.78$

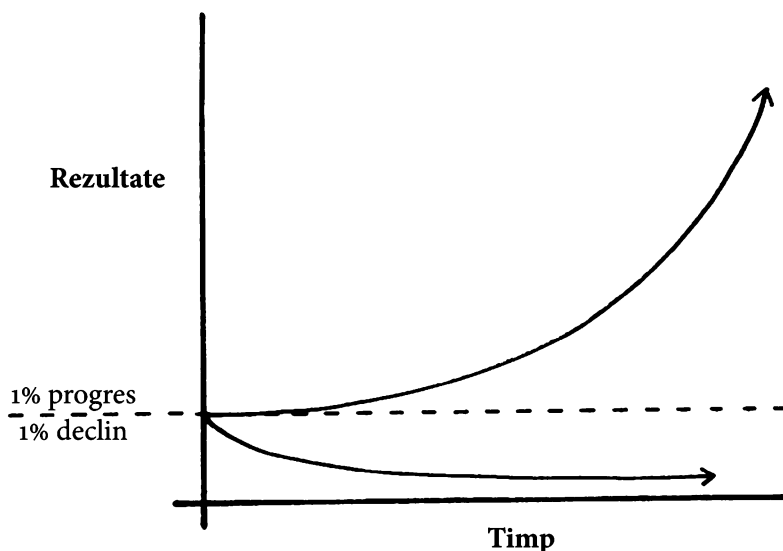


Figura 1. Efectele micilor obiceiuri se acumulează în timp. De exemplu, dacă îți poți spori performanța cu 1% în fiecare zi, obții rezultate de aproximativ 37 de ori mai mari după un an.

Rutina este dobânda compusă a autoperfecționării. Tot așa cum banii se înmulțesc prin adăugarea dobânzii, și efectele obiceiurilor tale se vor amplifica dacă le transformi în rutină. Aparent creează o prea mică diferență într-o singură zi, dar impactul lor pe parcursul lunilor sau anilor poate fi enorm. Valoarea obiceiurilor pozitive și costul celor negative devin sesizabile numai atunci când privești retrospectiv pe o perioadă de doi, cinci sau chiar zece ani.

Este un concept greu de evaluat în viața de zi cu zi. Deseori ignorăm micile schimbări, pentru că nu par să conteze pe moment. Dacă pui acum deoparte o sumă mică de bani, evident că nu devii milionar. Dacă mergi la sală trei zile la rând, tot nu vei fi în formă. Dacă studiezi o oră în seara aceasta limba chineză, nu poți spune că ai învățat-o.

Facem mici schimbări, dar, pentru că rezultatele nu sunt spectaculoase, devenim delăsători, reluându-ne vechile obiceiuri.

Din nefericire, ritmul lent al transformării se adaugă și el factorilor care favorizează delăsarea. Dacă te hrănești nesănătos azi, nu te îngrași prea mult. Dacă lucrezi până târziu într-o zi și îți neglijezi familia, vei fi iertat. Când amâni un proiect pentru ziua de mâine, de regulă dispui de timp să-l finalizezi. O decizie singulară este trecută ușor cu vederea.

Dar atunci când avem zi de zi abateri de 1%, persistând în a lua decizii proaste, dublând greșeli neînsemnate și găsindu-ne mereu justificări, micile noastre alegeri se adună, producând rezultate toxice. Este o acumulare de pași greșiți, câte un declin de 1% ici-colo, care în final duce la probleme.

Impactul pe care îl creează o schimbare a obiceiurilor este similar efectului devierii direcției unui avion cu câteva grade. Imaginează-ți că zbori de la Los Angeles la New York. Dacă pilotul care pleacă de la aeroportul din Los Angeles modifică direcția cu 3,5 grade sud, vei ajunge în Washington, nicidecum la New York. O astfel de modificare a direcției este insesizabilă la decolare, botul aeronavei se deplasează doar câțiva centimetri, dar dacă trebuie să străbați de-a lungul Statele Unite, vei ateriza la câteva sute de kilometri depărtare față de punctul de destinație⁷.

În mod similar, o mică schimbare a rutinei tale zilnice îți poate influența destinul. O deviere de 1% în bine sau în rău poate fi nesemnificativă pe moment, dar în timp poate determina diferența între ceea ce ești și ce ai fi putut deveni. Succesul este produsul rutinei zilnice — nu al schimbărilor făcute o singură dată în viață.

Acestea fiind spuse, nu contează dacă acum ești, sau nu, un om de succes. Ceea ce contează este dacă obiceiurile tale actuale te ghidează în această direcție. Traiectoria pe care te afli acum ar trebui să te preocupe mai mult decât rezultatele de moment. Dacă ești milionar, dar cheltuiești într-o lună mai mult decât câștigi, atunci te afli pe o traiectorie greșită. Dacă nu îți reconsideri obiceiul de a cheltui, lucrurile nu vor avea un final fericit. Și reciproca este adevărată: dacă ai o situație

⁷ Am fost tocilar și mi-am făcut calculele. Washingtonul se află la 365 km depărtare de New York. Presupunând că pilotezi un Boeing 747 sau Airbus A380, schimbarea direcției cu 3,5 grade la plecarea din Los Angeles va avea ca efect deplasarea botului aeronavei cu circa 225 cm. O foarte mică schimbare de direcție poate conduce la o modificare majoră a destinației. (*N.a.*)

financiară precară, dar economisești o mică sumă de bani în fiecare lună, te-ai poziționat pe traiectoria libertății financiare, chiar dacă o vei atinge mai greu decât ți-ai dori.

Rezultatul este măsura gradată a obiceiurilor tale. Câștigurile nete îți oglindesc obiceiurile financiare, greutatea corporală — pe cele alimentare, cunoștințele acumulate reflectă și ele rutina studiului, dezordinea reflectă ritmul în care faci curățenie, și așa mai departe, fiindcă în cele din urmă obții ceea ce multiplici.

Dacă vrei să faci o predicție a propriului viitor, nu trebuie decât să urmărești curba micilor victorii sau eșecuri și să analizezi modul în care s-au acumulat de-a lungul timpului rezultatele alegerilor tale zilnice. Cheltuiești în fiecare lună mai puțin decât câștigi? Reușești să mergi săptămânal la sala de fitness? Citești cărți și înveți câte ceva nou în fiecare zi? Aceste mici bătălii îți vor defini viitorul.

Timpul lărgește linia care delimitează succesul de eșec. El va multiplica efectele oricărui obicei pe care îl întretii. Obiceiurile pozitive transformă timpul într-un aliat. Cele rele îl transformă în inamic.

Obiceiurile sunt săbii cu două tăișuri. Cele rele te pot tăia în aceeași măsură în care cele bune te ajută să progresezi, de aceea înțelegerea detaliilor este crucială. Trebuie să înțelegi cum funcționează obiceiurile și cum să le remodelezi, ca să eviți jumătatea tăioasă a sabiei.

OBICEIURILE SE DEZVOLTĂ ÎN AVANTAJUL SAU ÎMPOTRIVA TA

Pozitiv	Negativ
<p>Productivitate. Realizarea unei sarcini în plus reprezintă un lucru minor în economia unei zile, dar contează foarte mult în carieră. Rezultatul automatizării unor sarcini vechi sau dobândirea unor abilități noi sunt încă și mai însemnate. Cu cât crește numărul sarcinilor realizate în mod automat, cu atât creierul tău va fi mai liber să încerce unele noi.</p>	<p>Stres. Frustrarea produsă de un blocaj de trafic. Apăsarea pe care o produc responsabilitățile de părinte. Îngrijorarea legată de situația financiară. Tensiunea arterială ușor crescută. Acești factori de stres obișnuiți sunt controlabili, în sine. Dar, dacă persistă ani de zile, provoacă serioase probleme de sănătate.</p>

<p>Cunoaștere. Învățarea unei noțiuni noi nu te va transforma într-un geniu. Dar angajamentul pe termen lung în privința studiului poate avea un caracter transformator. Mai mult, o carte pe care o citești nu doar te învață ceva nou, ci te face să-ți reconsideri vechile convingeri. Warren Buffett spune: „Așa se formează bagajul de cunoștințe. Se adună, ca o dobândă compusă“.</p>	<p>Gânduri negative. Cu cât te consideri mai lipsit de valoare, prost sau urât, cu atât te vei condiționa să vezi și viața în aceleași nuanțe. Ești prins într-un cerc vicios. Teoria este valabilă și pentru modul în care îi percepi pe ceilalți. Dacă ți-ai format obișnuința de a-i considera agresivi, necinstiți sau egoiști, vei vedea astfel de oameni pretutindeni.</p>
<p>Relații. Oamenii se vor purta cu tine așa cum te comporți tu față de ei. Cu cât îi ajuți mai mult pe cei din jur, cu atât oamenii vor fi mai dispuși să te ajute la rândul lor. Un strop de amabilitate în plus în fiecare interacțiune umană îți va consolida și extinde de-a lungul timpului relațiile interumane.</p>	<p>Factori de agresiune. Tulburările sociale, protestele și revoltele în masă sunt rareori provocate de un eveniment singular. De cele mai multe ori, se adaugă treptat unei serii întregi de microagresiuni și agravări zilnice, până când un eveniment umple paharul, răspândind furia ca un incendiu.</p>

CE DEFINEȘTE PROGRESUL, DE FAPT?

Imaginează-ți un cub de gheață pe o masă, în fața ta. Încăperea în care te afli este rece și scoți aburi atunci când respiri. Sunt -4 grade Celsius. Încet-încet, temperatura din încăperea crește.

Minus trei.

Minus două.

Minus un grad.

Nimic nu se întâmplă încă.

Apoi sunt zero grade. Gheața începe să se topească. Un singur grad, care nu face o diferență prea mare în privința temperaturii din încăperea, a determinat o schimbare uriașă.

Momentele de cotitură sunt, de multe ori, rezultatul acumulării unor acțiuni anterioare, care au construit potențialul necesar declanșării unei schimbări dramatice. Acest tipar se dezvăluie pretutindeni. Evoluția cancerului este în proporție de 80% nedetectabilă, după care pune stăpânire pe corp în doar câteva luni. Bambusul abia dacă este vizibil în

primii cinci ani de viață, timp în care își răspândește rădăcinile în subteran, după care explodează la o înălțime de 30 de metri în doar 6 luni.

Tot astfel, niște obiceiuri care nu par să conteze prea mult vor atinge în cele din urmă un nivel critic, dezvoltând un nivel de performanță cu totul diferit. În stadiile incipiente sau medii ale oricărei acțiuni, atingem deseori o Vale a Dezamăgirii. Te aștepți ca progresul să fie unul liniar, și este frustrant cât de neînsemnate sunt schimbările în primele zile, săptămâni sau chiar luni. Pare că totul e în van, lucru specific oricărui proces de capitalizare. Cele mai dramatice rezultate vin cu întârziere.

Acesta este unul dintre motivele majore pentru care este atât de greu să-ți construiești o rutină durabilă. Oamenii fac mici schimbări, nu sesizează rezultate remarcabile și decid să renunțe. Se gândesc: „Am alergat în fiecare zi timp de o lună, de ce corpul meu nu a suferit schimbări vizibile?” În momentul în care acest tip de gândire a pus stăpânire pe tine, devii delăsător în privința obiceiurilor bune. Dar ca să obții rezultate semnificative, trebuie să perseverezi pentru a depăși faza de platou — pe care eu o numesc *Platoul Potențialului Latent*.

Dacă ți se pare greu să construiești o rutină sănătoasă ori să te dezveți de niște obiceiuri negative, nu înseamnă că ți-ai pierdut capacitatea de a evolua. De multe ori, acest lucru se întâmplă din pricina faptului că nu ai depășit încă Faza de Platou a Potențialului Latent. A te plânge că nu ai atins succesul, deși ai făcut eforturi, e ca și cum te-ai plânge de faptul că acel cub de gheață nu s-a topit încă la temperaturi mai mici de zero grade. Eforturile tale nu sunt irosite, ci sunt în curs de acumulare. Rezultatele notabile apar la zero grade.

Momentul depășirii Fazei de Platou a Potențialului Latent este perceput de oameni ca un succes instantaneu. Din afară se văd doar schimbările dramatice, mai rar etapele care au precedat succesul. Însă tu știi că munca pe care ai început-o cu mult timp în urmă — și care părea că nu te ajută să avansezi deloc — a făcut posibil saltul de azi.

Este echivalentul uman al tensiunii tectonice. Două plăci tectonice se împing una pe cealaltă timp de milioane de ani, acumulând treptat tensiune. Apoi, într-o zi se mai ciocnesc o dată, așa cum au făcut-o milenii la rând, numai că de data asta tensiunea a atins un prag critic. Izbucnește cutremurul. Schimbarea se construiește în ani de zile, prinzând brusc formă la un moment dat.

Măiestria cere răbdare. În vestiarele celei mai bune echipe din istoria baschetului american, San Antonio Spurs, este înrămat un citat al

reformatorului social Jacob Riis: „Când totul îmi pare zadarnic, privesc cum meșterii pietrari izbesc roca, uneori și de sute de ori, fără ca în ea să apară o singură crăpătură. Apoi, la a o sută una lovitură, piatra crapă în două, iar eu știu că nu acea lovitură a spart-o, ci toate cele de dinaintea ei“.

PLATOUL POTENȚIALULUI LATENT

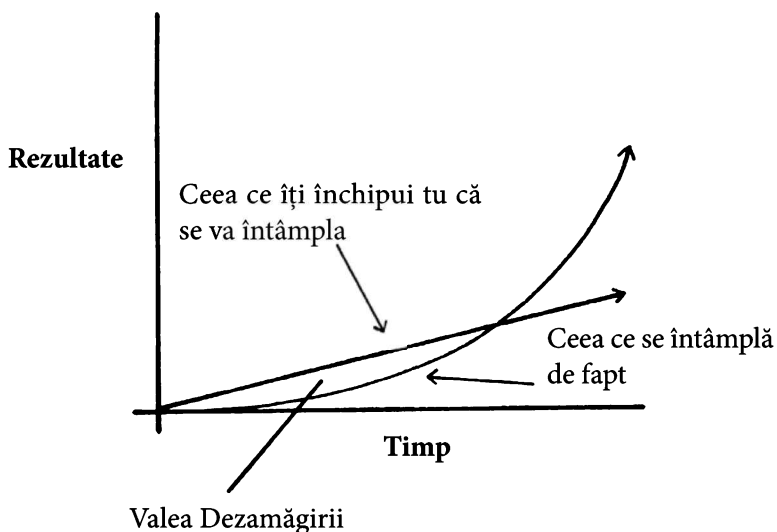


Figura 2. De multe ori, ne așteptăm ca progresul să aibă un parcurs liniar. Sperăm, cel puțin, să vină repede. În realitate, rezultatele eforturilor noastre vin de regulă mai târziu. Abia după luni sau ani vom înțelege adevărata valoare a acțiunilor precedente. Poate apărea o „vale a dezamăgirii“, când oamenii se simt descurajați după ce au făcut eforturi considerabile săptămâni sau luni la rând fără să sesizeze vreun rezultat. Dar aceste eforturi nu sunt irosite. Ci sunt pur și simplu depozitate. Abia mai târziu ni se va dezvălui adevărata valoare a eforturilor anterioare.

Marile realizări pornesc cu pași mărunți. Sămânța oricărui obicei este o decizie neînsemnată, singulară. Cu fiecare repetiție a acesteia, însă, obiceiul încolțește și crește viguros. Rădăcinile se răspândesc și

ramurile se dezvoltă. Dezvățarea de un obicei prost este ca tăierea unui stejar puternic care crește în interiorul nostru. Iar însușirea unui obicei pozitiv este echivalentul cultivării unei flori delicate, de care trebuie să ai grijă câte un pic în fiecare zi.

Dar ce anume ne ajută să nu abandonăm obiceiurile pozitive când atingem faza de Platou a Potențialului Latent? Ce anume îi determină pe unii oameni să alunece din nou în obiceiuri nesănătoase, iar pe alții să se bucure de efectele acumulate ale celor bune?

CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA SISTEMELOR DE ACȚIUNE, NU ASUPRA OBIECTIVELOR

Înțelepciunea tradițională ne învață că strategia cea mai bună de a ne realiza în viață, de a ne construi o afacere de succes, de a ne relaxa mai mult și de a reduce stresul, sau de a petrece mai mult timp cu prietenii și familia implică stabilirea unor obiective specifice, rezonabile.

Așa am procedat și eu, mulți ani la rând. Aveam câte un țel de atins. Îmi stabileam câte un obiectiv, fie el îmbunătățirea notelor la școală, numărul greutatea pe care doream să le ridic la sală, profitul pe care doream să-l obțin. Am reușit să îndeplinesc câteva dintre aceste obiective, iar în altele am eșuat. În cele din urmă, am început să înțeleg că rezultatele mele nu aveau prea mare legătură cu stabilirea obiectivelor, ci aproape în totalitate cu sistemul de reguli pe care îl urmaam.

Care este diferența între sistem și obiectiv? Am învățat să fac distincția între ele de la Scott Adams, graficianul cărților de benzi desenate de la *Dilbert*. Obiectivele se definesc prin intermediul rezultatelor pe care vrei să le atingi. Sistemul este procesul care te conduce la obținerea lor.

- Dacă ești antrenor, țelul tău ar putea fi câștigarea campionatului. Sistemul este modul în care îți selecționezi jucătorii, îți gestionezi antrenorii secunzi și în care conduci sesiunile de antrenament.
- Dacă ești antreprenor, țelul tău ar putea fi să construiești o companie cu o cifră de afaceri de un milion de dolari. Sistemul tău constă în alegerea produsului, angajarea personalului și campaniile de marketing.

- Dacă ești instrumentist, țelul tău ar putea fi interpretarea unei piese noi. Sistemul include sesiunile de repetiții, modul de abordare a pasajelor dificile și modul în care primești feedback-ul profesorului tău.

Acum vine o întrebare interesantă: dacă ignori complet obiectivele și te concentrezi doar asupra sistemului, vei putea avea succes? De exemplu, dacă ai fi antrenor de baschet și ți-ai ignora obiectivul de a câștiga campionatul, concentrându-te doar asupra a ceea ce face și a modului cum se antrenează echipa zi de zi, ai obține totuși rezultate?

Eu cred că da.

Obiectivul în orice sport este să ai cel mai bun scor, dar ar fi ridicol să joci uitându-te permanent la tabela de scor. Singura modalitate de a câștiga este să faci progrese în fiecare zi. Astfel, după cum spunea triplul campion al Cupei Super Bowl, Bill Walsh — „scorul se va descurca și singur“. Același lucru este valabil și în alte aspecte ale vieții. Dacă vrei să obții rezultate bune, nu te concentra asupra stabilirii obiectivelor. Ci asupra sistemului în baza căruia acționezi.

Ce înseamnă asta? Sunt obiectivele cu totul inutile? Sigur că nu. Obiectivele sunt necesare în stabilirea direcției, dar sistemul este cel care ne face posibilă evoluția. Apar o mulțime de probleme când te gândești prea mult la obiective și aproape deloc la proiectarea sistemelor de acțiune.

Problema nr. 1: Într-o competiție, atât învingătorii, cât și perdanții au același obiectiv.

Stabilirea obiectivelor se bazează pe o gravă prejudecată a supraviețuirii. Ne concentrăm asupra celor care au reușit — supraviețuitorii — și presupunem în mod eronat că obiectivele pe care și le-au stabilit sunt cele care i-au condus la victorie, ignorând faptul că există și persoane care au avut aceleași obiective, dar au eșuat.

Toți sportivii care participă la olimpiadă vor să obțină medalia de aur. Toți candidații vor să obțină postul pentru care se prezintă la interviu. Dar dacă atât învingătorii, cât și perdanții își doresc același lucru, atunci ceea ce îi diferențiază pe victorioși de perdanți nu poate fi obiectivul. Nu *obiectivul* de a câștiga Turul Franței i-a propulsat pe cicliștii britanici

în vârful clasamentului. Probabil că voiseră să câștige trofeul și în anul precedent, ca orice echipă profesionistă. Țelul a existat dintotdeauna. Dar numai când au implementat *sistemul* micilor progrese continue s-a creat posibilitatea apariției altui rezultat.

Problema nr. 2: Atingerea unui țel este doar o schimbare temporară.

Imaginează-ți că ai o cameră dezordonată și îți stabilești obiectivul de a face curățenie. Dacă te mobilizezi să faci ordine, vei obține o încăpere ordonată — pe moment. Dacă vei persista în neglijența care a contribuit la crearea dezordinii, în curând vei fi martorul unui nou talmeș-balmeș, sperând că vei avea și data viitoare un izvor de motivație. Vei ajunge iar și iar la același rezultat, pentru că nu ai operat o schimbare de sistem. Ai tratat simptomul, dar ai ignorat cauza.

Atingerea unui obiectiv îți schimbă viața *doar pentru moment*. Acesta este paradoxul progresului. Credem că trebuie să schimbăm rezultatele, dar nu ele sunt problema. Ceea ce trebuie într-adevăr să schimbăm sunt sistemele care determină apariția acestor rezultate. Când rezolvi problemele la nivel de rezultate, le rezolvi doar temporar. Pentru o evoluție pe termen lung, trebuie să rezolvi problemele la nivel de sistem. Remediază sistemul, iar rezultatele se vor îmbunătăți de la sine.

Problema nr. 3: Obiectivele îți restricționează fericirea.

Presupoziția implicită din spatele oricărui obiectiv este următoarea: „Atunci când îmi voi atinge obiectivul, am să fiu fericit“. Problema cu această mentalitate focalizată pe rezultat este că vei amâna mereu fericirea pentru următoarea etapă. Am căzut în această capcană de atât de multe ori, că nici nu le mai știu numărul. Ani la rând, fericirea era ceva de care mă puteam bucura numai în viitor. Mi-am promis că dacă voi acumula alte 9 kg de masă musculară, sau dacă afacerea mea va fi menționată în revista *New York Times*, atunci am să mă relaxez, în sfârșit.

Mai mult decât atât, obiectivele creează un conflict antagonist: fie îți atingi țelul și ești învingător, fie nu reușești și ești un perdant. Te limitezi mental la o versiune îngustă a fericirii. Este total eronat. E puțin

probabil că drumul actual al vieții tale te va purta pe traiectoria exactă pe care ți-ai proiectat-o. Nu are sens să-ți restrângi satisfacția la un singur scenariu, când există atât de multe căi care te pot purta spre succes.

O mentalitate focalizată pe sisteme de acțiune reprezintă antidotul. Când te îndrăgostești de procesul evolutiv, și nu de rezultat, nu mai trebuie să-ți amâni fericirea. Poți fi fericit pe tot parcursul procesului. Iar un sistem poate atinge succesul în multe moduri, nu doar acela pe care ți l-ai imaginat inițial.

Problema nr. 4: Obiectivele se află în conflict cu progresul pe termen lung.

În cele din urmă, concentrarea asupra obiectivelor poate crea un efect de reacție inversă. Mulți atleti se antrenează intensiv luni de zile, iar după ce trec linia de sosire, întrerup antrenamentul. Nu mai există nicio cursă care să-i motiveze. Când tot efortul tău se concentrează asupra unui țel particular, ce te mai determină să evoluezi? Din această cauză, mulți oameni revin la vechile obiceiuri după ce își ating obiectivul.

Scopul stabilirii obiectivelor este să câștigi competiția. Scopul stabilirii unui sistem de acțiune este să nu abandonezi jocul. O mentalitate eficientă pe termen lung este să nu te concentrezi asupra obiectivului. Nu trebuie să te ancorezi de un singur țel. Este vorba de o perfecționare neîntreruptă și de un progres continuu. În cele din urmă, angajamentul față de *procesul* de îmbunătățire îți va determina *progresul*.

UN SISTEM DE OBICEIURI ATOMICE

Dacă îți e greu să renunți la obiceiurile tale, problema nu ești tu, ci sistemul tău. Obiceiurile negative revin mereu nu pentru că nu vrei să te schimbi, ci pentru că ai un sistem greșit de transformare.

Nu te ridici la nivelul obiectivelor tale deoarece ești deficitar la nivelul sistemelor tale. Esența acestei cărți este adoptarea mai degrabă a unui sistem holistic, decât a unui obiectiv unic. Acesta este, de altfel, și sensul profund al cuvântului „atomic“. Probabil ai înțeles deja că un obicei atomic se referă la o schimbare mărunță, un câștig marginal, o îmbunătățire de 1%. Dar obiceiurile atomice nu sunt doar niște obiceiuri

vechi, neînsemnate. Ele sunt mici obiceiuri care construiesc în timp un sistem de proporții. Asemenea modului în care atomii formează moleculele, micile obiceiuri sunt cărămizile care construiesc rezultate remarcabile.

Obiceiurile sunt atomii vieții noastre. Ele sunt unitățile fundamentale care contribuie la progresul holistic. La prima vedere, aceste mici progrese par ne semnificative, dar, în timp, ele se sprijină unele pe altele și alimentează marile câștiguri, multiplicându-se într-o măsură care depășește costurile investiției inițiale. Sunt mici, dar puternice. Acesta este înțelesul expresiei „obicei atomic“ — o practică regulată sau o rutină care, pe lângă faptul că este ușor de efectuat, e și sursa unei forțe incredibile; o componentă a sistemului de creștere compusă.

SUMAR DE CAPITOL

- Obiceiurile sunt dobânda compusă a autoperfecționării. Obținerea unui progres zilnic de 1% se acumulează pe termen lung în ceva semnificativ.
- Obiceiurile sunt săbii cu dublu tăiș. Pot lucra în favoarea sau împotriva ta, motiv pentru care înțelegerea detaliilor este esențială.
- Micile schimbări nu produc aparent nicio diferență, până în momentul atingerii pragului critic. Rezultatele majore ale acestui proces compus sunt îndepărtate. Trebuie să fii răbdător.
- Un obicei minuscul este o componentă a unui sistem de proporții.
- Așa cum atomii compun moleculele, obiceiurile minuscule sunt cărămizile unor rezultate majore.
- Dacă vrei să obții rezultate mai bune, nu te concentra asupra obiectivelor. Concentrează-te asupra sistemului de acțiune.
- Nu te vei ridica la nivelul obiectivelor, ci te vei situa la nivelul sistemului tău de acțiune.

CAPITOLUL 2

Obiceiurile îți conturează identitatea (și viceversa)

De ce este atât de ușor să persisti în obiceiuri negative și atât de greu să adopți unele pozitive? Puține lucruri pot avea un impact atât de mare asupra vieții tale ca îmbunătățirea obiceiurilor tale zilnice. Și totuși, există multe șanse ca anul viitor să faci același lucru, fără vreo îmbunătățire.

Deseori e greu să respecti o rutină pozitivă mai mult de câteva zile, chiar într-un efort sincer și cu explozii ocazionale de motivație. Obiceiuri ca exercițiile fizice, meditația, ținerea unui jurnal sau alimentația sănătoasă sunt rezonabile o zi-două, după care devin o corvoadă.

Totuși, odată ce ți-ai format unele obiceiuri, ai tendința să le repeți la nesfârșit — mai cu seamă pe cele nedorite. În ciuda bunelor tale intenții, obiceiurile negative, cum ar fi alimentația nesănătoasă, privitul la televizor, amânarea sarcinilor sau fumatul, par imposibil de eliminat.

Schimbarea obiceiurilor este dificilă din două motive:

1. încercăm să schimbăm ce nu trebuie;
2. încercăm să ne schimbăm obiceiurile într-un mod greșit.

În acest capitol am să explic punctul 1. În capitolele următoare am să tratez tema punctului 2.

Prima noastră greșeală este că încercăm să schimbăm ceea ce nu trebuie. Ca să înțelegi ce vreau să spun, reține faptul că există trei niveluri la care se produce schimbarea. Imaginează-ți straturile unei cepe.

CELE TREI STRATURI ALE SCHIMBĂRII COMPORTAMENTALE

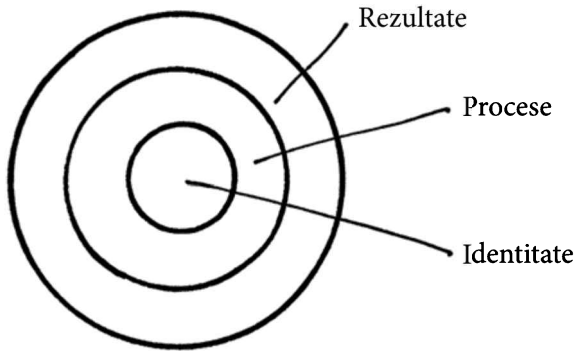


Figura 3. Schimbarea comportamentală are trei niveluri: o schimbare a rezultatelor, o schimbare a proceselor de acțiune și o schimbare a identității.

Primul strat este schimbarea rezultatelor: pierdere în greutate, publicarea unei cărți, câștigarea unei competiții. Majoritatea obiectivelor pe care ți le stabilești sunt asociate acestui nivel al schimbării.

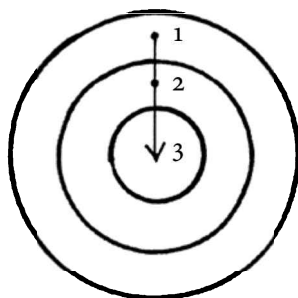
Al doilea strat reprezintă schimbarea procesului de acțiune. Acest nivel e reprezentat de schimbarea obiceiurilor și a sistemului: implementarea unei rutine noi de activitate fizică, ordonarea biroului pentru eficientizarea fluxului de lucru, dezvoltarea unei practici de meditație. Majoritatea obiceiurilor pe care ți le formezi sunt asociate acestui nivel.

Al treilea și cel mai important strat ține de schimbarea propriei identități. Acest nivel include modificarea convingerilor: perspectiva asupra lumii, asupra propriei persoane, prejudecățile față de tine însuși sau față de cei din jur. Majoritatea convingerilor, supozițiilor și prejudecăților sunt asociate acestui nivel.

Rezultatele reprezintă ceea ce obții. Procesul de acțiune reprezintă ceea ce faci. Identitatea ta este definită de convingerile pe care le ai. Dacă vrei să-ți formezi un obicei durabil — când trebuie, deci, să construiești un sistem de progrese de 1% —, problema nu este că un nivel e mai „bun“ sau mai „rău“ decât celelalte. Toate nivelurile schimbării sunt utile în felul lor. Problema este *direcția* schimbării.

Muți oameni încep acest proces de schimbare a obiceiurilor concentrându-se asupra *obiectivului* pe care vor să-l atingă. Acest lucru conduce la obiceiurile motivate de obținerea unor rezultate. Alternativa este să-ți clădești obiceiuri motivate de construirea unei identități. Prin această abordare, punem accentul pe *ceea* ce dorim să devenim.

OBICEIURI MOTIVATE DE REZULTATE



OBICEIURI MOTIVATE DE SCHIMBAREA IDENTITĂȚII

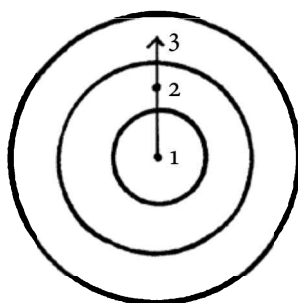


Figura 4. În cazul obiceiurilor motivate de rezultate, te vei concentra asupra a ceea ce vrei să obții. În cazul celor motivate de schimbarea identității, accentul se pune pe ceea ce vrei să devii.

Imaginează-ți doi oameni care rezistă tentației de a fuma. Când li se oferă o țigară, unul dintre ei spune: „Nu, mulțumesc, încerc să mă las“. Pare a fi un răspuns rezonabil, dar acest om se consideră fumător, încercând totuși să fie altcineva. Speră că i se va schimba comportamentul, în ciuda faptului că și-a păstrat aceleași convingeri despre sine.

A doua persoană refuză, spunând „Nu, mulțumesc, sunt nefumător“. Este o diferență mică, dar această afirmație semnalizează o schimbare de identitate. Fumatul aparține trecutului, nu prezentului. El nu se mai consideră fumător.

Majoritatea oamenilor nici măcar nu iau în considerație schimbarea de identitate atunci când decid să evolueze. Ei gândesc așa: „Vreau să slăbesc (rezultat), iar dacă respect această dietă, atunci voi slăbi (proces)“. Ei își stabilesc un obiectiv și acțiunile prin care vor să-l atingă, fără să-și reconsidere însă convingerile care le determină acțiunile. Nu se privesc pe ei înșiși altfel, și nu înțeleg faptul că identitatea lor de până atunci le va sabota planurile de schimbare.

În spatele fiecărui sistem de acțiune există un sistem de convingeri. Sistemul democratic se bazează pe convingeri precum libertatea, regula majorității și egalitatea socială. Sistemul dictatorial are un alt set de convingeri: autoritatea absolută și supunerea totală. Într-o democrație, îți poți imagina multe modalități prin care să-i determini pe oameni să voteze, dar astfel de fluctuații de comportament nu se vor manifesta niciodată într-o dictatură. Pentru că identitatea sistemului nu se bazează pe asta. Votul este un comportament imposibil în cadrul unui anumit set de convingeri.

Întâlnim același tipar și atunci când e vorba de oameni, organizații sau societăți. Există un set de convingeri și teorii care modelează sistemul, o identitate care se află în spatele obiceiurilor.

Un comportament aflat în conflict cu propria identitate nu va dura. Poate că-ți dorești o situație financiară mai bună, dar dacă identitatea ta este aceea a unei persoane înclinată mai degrabă să consume decât să producă, vei avea în continuare tendința să cheltuiești, nu să-ți sporești veniturile. Poate că dorești să fii mai sănătos, dar dacă vei continua să oferi prioritate confortului în detrimentul realizărilor, te va tenta mai degrabă comoditatea, nu efortul fizic. Este greu să-ți schimbi obiceiurile, dacă nu-ți schimbi convingerile fundamentale care te țin captiv în vechile comportamente. Ai un țel nou și un nou plan, dar nu ți-ai reconsiderat *identitatea*.

Povestea lui Brian Clark, un antreprenor din Boulder, Colorado, oferă un exemplu edificator în acest sens. „De când mă știu, mi-am ros unghile“, mi-a mărturisit Clark. „A apărut ca tic nervos în copilărie, apoi s-a dezvoltat într-un ritual neplăcut de toaletă corporală. Într-o zi, m-am hotărât să nu le mai rod decât atunci când mai cresc puțin. Am reușit

numai printr-un efort de voință.“ Apoi Clark a adăugat ceva surprinzător: „Am rugat-o pe soția mea să-mi facă programare la manichiură, pentru prima dată în viața mea“, a spus el. „M-am gândit că dacă o să-mi mențin manichiura, nu o să-mi mai rod unghiile. Și a funcționat, dar nu din motive financiare, ci pentru faptul că mâinile mele arătau mai bine ca oricând. Manichiurista chiar mi-a spus că, dacă nu mi le-aș roade, aș avea unghii foarte frumoase și sănătoase. Devenisem brusc mândru de mâinile mele. Și chiar dacă nu fusese una dintre aspirațiile mele, asta a făcut diferența. Nu mi-am mai ros unghiile de atunci; n-am mai avut nici cea mai mică tentativă. Și asta pentru că mă mândresc că sunt îngrijite.“

Forma supremă de motivație intrinsecă e transformarea unui obicei într-o componentă a identității proprii. Una e să spui că ești genul de persoană care *vrea* ceva, și cu totul altceva să susții că *ești* acel ceva.

Cu cât ești mai mândru de un aspect al identității tale, cu atât ești mai motivat să menții obiceiurile asociate acestuia. Dacă ești mândru de părul tău, îți vei însuși tot felul de obiceiuri de îngrijire și întreținere a acestuia. Dacă ești mândru de volumul bicepsilor, vei avea grijă să nu chiuiești de la antrenamentul de dezvoltare a musculaturii superioare a corpului. Dacă ești mândru de fularele pe care le croșetezi, îți vei găsi cu siguranță timp să croșetezi săptămânal. Odată ce mândria intră în scenă, vei lupta din răsputeri să îți menții obiceiurile.

Adevărata schimbare comportamentală este schimbarea de identitate. Poți adopta un obicei cu ajutorul motivației, dar singura rațiune care te va face să-l păstrezi este ca el să fie o componentă a identității tale. Oricine se poate hotărî să meargă la sală, sau să mănânce sănătos de câteva ori, dar dacă nu îți schimbi convingerile pe care se bazează comportamentul tău, menținerea schimbărilor va fi dificilă. Până nu devin parte a identității tale, îmbunătățirile rămân la stadiul de schimbări temporare.

- Țelul nu este să citești o carte, țelul este să *devii* genul de persoană care citește în mod regulat.
- Țelul nu este să alergi la un maraton, ci să *devii* maratonist.
- Țelul nu este să înveți să cânti la un instrument, ci să *devii* muzician.

Comportamentul tău este de regulă o reflectare a identității tale. Ceea ce faci oferă indicii asupra identității pe care crezi că o ai — fie în

mod conștient, fie inconștient⁸. Cercetările au arătat că atunci când o persoană este convinsă de un anumit aspect al identității sale, cel mai probabil va acționa în congruență cu această convingere. De exemplu, oamenii care și-au însușit identitatea de „votant“ sunt mai înclinați să meargă la vot, decât cei care cred că acțiunea de a vota este doar o opțiune. În același fel, persoana care asociază activitatea fizică propriei identități nu are nevoie de motivație pentru a merge la sală: o face cu ușurință. În concluzie, atunci când comportamentul și identitatea ta sunt în deplină congruență, nu mai cauți să te schimbi. Pur și simplu crezi că ai o anumită identitate și te comporți ca atare.

Asemenea tuturor aspectelor implicate în transformare, și acesta are dublu tăiș. Atunci când lucrează în favoarea ta, schimbarea identității poate fi o forță puternică în slujba autoperfecționării. Dar, dacă lucrează în defavoarea ta, poate fi un blestem. Odată ce ți-ai însușit o identitate, supunerea față de aceasta îți va influența capacitatea de a te schimba. Mulți oameni trec prin viață într-o stare de amorțeală mentală, urmând orbește norme care au fost atașate identității lor.

- Nu am simțul orientării.
- Nu sunt o persoană matinală.
- Nu rețin numele persoanelor.
- Nu sunt niciodată punctual.
- Sunt atehnic.
- Sunt un dezastru la matematică.

...și mii de alte variante asemănătoare.

Când ți-ai tot repetat astfel de lucruri ani la rând, nu e greu să aluneci pe panta acestor tipare mentale și să le accepți ca fiind adevăruri. În timp, vei dezvolta o rezistență față de anumite acțiuni, fiindcă „nu se potrivesc felului tău de a fi“. Simți o presiune interioară de a-ți menține

⁸ Termenii *neconștient*, *inconștient* și *subconștient* pot fi folosiți în a descrie absența sau neconștientizarea unor gânduri. Chiar și în cercurile academice, aceste cuvinte sunt deseori folosite alternativ, fără prea multe restricții. Eu am să folosesc termenul *inconștient*, pentru că este suficient de vast încât să cuprindă atât procesele mentale pe care nu le conștientizăm niciodată, cât și evenimentele din jurul nostru la care pur și simplu nu suntem atenți. Termenul *inconștient* descrie orice lucru pe care nu îl gândești în mod conștient. (*N.a.*)

imaginea despre sine și de a te comporta în conformitate cu aceste convingeri. Vei încerca prin toate mijloacele să nu te contrazici.

Cu cât o convingere sau o acțiune sunt mai profund legate de identitatea ta, cu atât mai greu îți va fi să le schimbi. E confortabil să adopți convingerile comunității culturale din care faci parte sau să te porți conform imaginii pe care ți-ai creat-o despre propria persoană, chiar dacă este greșit. Cel mai mare obstacol în calea schimbării pozitive la orice nivel — individual, colectiv sau social — este conflictul de identitate. Îți poate părea logic un obicei sănătos, dar, dacă intră în conflict cu propria ta identitate, nu ți-l vei însuși.

Îți va fi greu să menții anumite obiceiuri pentru că ești prea ocupat, prea obosit sau copleșit de sute de astfel de motive. Pe termen lung, însă, adevăratul motiv pentru care eșuezi în a-ți păstra obiceiurile este propria ta imagine despre sine. De aceea nu te poți atașa prea mult de o anumită versiune a identității tale. Evoluția implică dezvoltare. Pentru a deveni cea mai bună versiune a ta trebuie să-ți reconsideri convingerile, să-ți îmbunătățești și să-ți extinzi identitatea.

Asta ne conduce la o întrebare importantă: dacă percepția și convingerile noastre au un rol atât de important asupra comportamentului, cum s-au născut ele? Cum se formează, mai exact, identitatea noastră? Cum putem să consolidăm acele aspecte ale identității care ne sunt de ajutor și cum le putem elimina treptat pe cele care ne sabotează?

PROCESUL ÎN DOI PAȘI CARE TE AJUTĂ SĂ-ȚI SCHIMBI IDENTITATEA

Identitatea se modelează în funcție de obiceiurile pe care le avem. Nu te-ai născut având convingerile de azi. Fiecare dintre ele, inclusiv imaginea despre sine, sunt adoptate și condiționate de experiențele de viață⁹.

⁹ Desigur, există anumite aspecte ale identității care tind să rămână neschimbate în timp — cum ar fi convingerea că ești o persoană înaltă sau scundă. Dar chiar și aceste trăsături fixe, fie că le vezi într-o lumină pozitivă sau negativă, sunt condiționate de experiența de viață a fiecăruia. (*N.a.*)

Mai exact, obiceiurile sunt modalitatea prin care îți *concretizezi* identitatea. Când îți faci patul în fiecare zi, concretizezi identitatea unei persoane organizate. Când scrii în fiecare zi, concretizezi identitatea unei persoane creative. Când te antrenezi zilnic, concretizezi identitatea unui sportiv.

Cu cât persisti mai mult într-un anumit comportament, cu atât mai tare consolidezi acea identitate. De fapt, cuvântul „identitate” provine din termenii latinești *essentia*, care înseamnă *trăsătură, esență, și identidem*, care înseamnă *repetat*. Identitatea ta este literalmente determinată de repetarea unei trăsături.

Oricare ar fi identitatea ta actuală, crezi în ea doar pentru că ai o dovadă concretă asupra ei. Dacă mergi la biserică în fiecare duminică timp de douăzeci de ani la rând, ai dovada faptului că ești credincios. Dacă studiezi biologia o oră pe zi, ai dovada faptului că ești silitor. Dacă mergi la sală chiar și atunci când ninge, ai dovada faptului că ești dedicat sportului. Cu cât o convingere se bazează pe mai multe dovezi, cu atât este mai puternică.

Cea mai mare parte a vieții mele nu m-am considerat scriitor. Dacă i-ai fi întrebat pe profesorii mei din liceu sau facultate, ți-ar fi spus că sunt în cel mai bun caz un scriitor mediocru: sub nicio formă special. La începutul carierei, am publicat săptămânal — luna și joia — câte un articol, timp de câțiva ani. Pe măsură ce dovezile se înmulțeau, mi se contura și identitatea de scriitor. Nu am fost de la bun început un scriitor. Am *devenit* unul datorită obiceiului de a scrie.

Desigur, obiceiurile nu sunt *singurele* elemente care ne definesc identitatea, dar, având în vedere frecvența lor, de regulă sunt cele mai importante. Fiecare experiență de viață modifică imaginea pe care o avem despre noi înșine, dar este puțin probabil să te consideri jucător de fotbal doar pentru că ai dat un șut în minge, sau să te crezi artist doar pentru că ai mâzgălit ceva pe-o pânză. Pe măsură ce repeți aceste acțiuni, însă, dovezile se acumulează și imaginea pe care o ai despre tine însuși se modifică și ea. Efectul unei experiențe singulare tinde să se estompeze, în vreme ce efectul obiceiurilor se consolidează în timp, ceea ce înseamnă că ele contribuie cel mai mult la acumularea dovezilor care îți definesc identitatea. Astfel, procesul formării unor obiceiuri este de fapt un proces de construire a identității.

Este o evoluție graduală. Nu ne schimbăm pocnind din degete sau prin simpla decizie că vrem să fim altcineva. Ne schimbăm puțin câte

puțin în fiecare zi, perpetuând anumite obiceiuri. Ne aflăm într-o continuă microevoluție a identității.

Un obicei e un soi de sugestie: „Hei, poate că *ăsta* sunt eu, de fapt“. Dacă termini o carte, probabil că ești genul de persoană căreia îi place să citească. Dacă mergi la sala de sport, ești genul de persoană activă. Dacă îți place să cânti la chitară, probabil ești meloman. Fiecare acțiune pe care o întreprinzi este un vot acordat trăsăturii pe care vrei să ți-o însușești. O singură acțiune nu-ți va transforma convingerile, dar pe măsură ce voturile se înmulțesc, se adună dovezi concrete ale noii tale identități. Micile obiceiuri pot produce o diferență majoră, oferind dovezi ale noii tale identități. Iar când o schimbare e semnificativă, ea este una majoră. Acesta este paradoxul micilor progrese.

Analizând toate aceste informații, vei vedea că obiceiurile sunt o strategie de modificare a identității. Cea mai practică modalitate de a schimba „cine ești“ este să schimbi „ceea ce faci“.

- De fiecare dată când scrii, ești scriitor.
- De fiecare dată când exersezi la vioară, ești muzician.
- De fiecare dată când te antrenezi, ești sportiv.
- De fiecare dată când încurajezi un angajat, ești un lider.

Un obicei nu doar produce rezultate, ci te și învață ceva extrem de important: să ai încredere în tine. Vei începe să crezi că poți face un lucru. Când voturile se adună, iar dovezile încep să se schimbe, ți se vor schimba și convingerile.

Desigur, și reciproca este valabilă. De fiecare dată când alegi să repeți un obicei prost, vei acorda un vot aceluia tip de identitate. Vestea bună e că nu trebuie să fii perfect. În alegerile electorale, există voturi de ambele părți. Nu trebuie să existe o unanimitate de voturi ca să câștigi. Trebuie să întrunești o majoritate. Nu contează dacă ai câteva voturi de comportamente greșite sau neproductive. Țelul tău este ca cele pozitive să predomine.

O nouă identitate are nevoie de noi dovezi. Dacă vei vota la fel ca întotdeauna, vei obține aceleași rezultate ca până acum. Dacă nu schimbi nimic, nu vei produce nicio transformare! Este un proces simplu, în doi pași:

1. Decide-te ce tip de persoană vrei să fii.
2. Dovedește acest lucru prin mici progrese.

Înainte de toate, hotărăște-te cine vrei să devii. Acest lucru se aplică la orice nivel — individual, colectiv, comunitar, național. Pentru ce lupti? Care îți sunt principiile și valorile? Ce vrei să devii?

Acestea sunt întrebări importante, și mulți oameni nu știu de unde să înceapă, dar știu ce rezultate și-ar dori să obțină: să aibă un abdomen de invidiat, să nu mai fie stresați sau să-și dubleze veniturile. Nu e nimic rău în asta. Începe de aici, în ordine inversă, nu de la rezultatele dorite, ci de la tipul de persoană care le-ar putea obține. Întreabă-te ce fel de persoană ar putea obține rezultatele pe care le dorești tu. Sau, ce fel de persoană ar putea slăbi 20 de kilograme? Ce tip de persoană ar putea învăța o limbă străină? Ce tip de persoană ar putea să pună bazele unei afaceri de succes?

De exemplu: „Ce tip de persoană ar fi capabilă să scrie o carte?” Răspunsul este: probabil una consecventă și disciplinată. Acum atenția ta se va muta de la scrierea unei cărți (rezultat) la însușirea consecvenței și a disciplinei (identitate). Acest proces poate consolida următoarele convingeri:

- Sunt genul de profesor care își susține studenții.
- Sunt genul de medic care acordă fiecărui pacient timpul și sprijinul emoțional de care are nevoie.
- Sunt genul de manager care își susține angajații.

Odată ce ți-ai format o idee despre ce tip de persoană vrei să devii, poți iniția cu pași mici consolidarea identității pe care ți-o dorești. Am o prietenă care a slăbit peste 25 de kilograme, punându-și o întrebare simplă: „Ce ar face o persoană sănătoasă?” În fiecare zi își repeta această întrebare ca pe o regulă îndrumătoare. O persoană sănătoasă ar lua taxiul sau ar merge pe jos? O persoană sănătoasă și-ar comanda un burrito sau o salată? Și-a dat seama că adoptarea comportamentului unei persoane sănătoase un timp suficient de lung o va ajuta și pe ea să devină o persoană sănătoasă. Un raționament corect.

Conceptul obiceiurilor care au ca motivație identitatea introduce o nouă și importantă temă a acestei cărți: circuitul de reacție. Obiceiurile îți modelează identitatea, iar identitatea îți modelează obiceiurile. Este o stradă cu două sensuri. Obiceiurile se formează în urma unui circuit de reacție (un concept pe care îl vom explora în profunzime în capitolul următor), dar este important ca acest circuit să fie animat de

identitatea, valorile și principiile tale, nu de rezultate. Trebuie să te concentrezi asupra dorinței de a deveni un anumit tip de persoană, nu pe obținerea unui rezultat anume.

ADEVĂRATUL MOTIV PENTRU CARE CONTEAZĂ OBICEIURILE

Schimbarea identității este Steaua Polară a modificării obiceiurilor. Capitolele următoare ale acestei cărți îți vor oferi instrucțiuni pas cu pas în scopul formării unor obiceiuri mai bune pentru tine, familia, echipa, compania ta sau pentru orice altceva dorești să îmbunătățești. Dar întrebarea cheie este: te afli pe traiectoria însușirii identității dorite? Primul pas nu este despre *ce* trebuie să faci, sau *cum*, ci despre *cine* vrei să devii. Este necesar să știi asta. Altfel, călătoria ta spre schimbare va fi ca o corabie fără cârmă. De aceea începem de aici.

Ai puterea de a-ți schimba convingerile în ceea ce te privește. Identitatea ta nu este cioplită în piatră. Ai putere de decizie în orice moment. Poți alege o identitate pe care să ți-o consolidezi astăzi prin obiceiurile pe care ți le formezi chiar acum. Iar asta ne conduce la scopul esențial al acestei cărți — motivul real pentru care obiceiurile contează.

Adoptarea unor obiceiuri mai sănătoase nu înseamnă să-ți complici existența cu reguli. Nu înseamnă să-ți cureți dinții cu ață dentară în fiecare seară, să faci un duș rece în fiecare dimineață sau să porți aceleași haine în fiecare zi. Nu înseamnă să adopți modele exterioare de succes, cum ar fi creșterea veniturilor, scăderea în greutate sau reducerea stresului. Obiceiurile te pot ajuta să realizezi toate aceste lucruri, dar la bază ele nu se canalizează pe acțiunea de *a obține* ceva, ci pe aceea de *a deveni* cineva.

În esență, obiceiurile contează pentru că te ajută să-ți însușești identitatea pe care ți-o dorești. Ele sunt căile prin care îți vei dezvolta cele mai profunde convingeri în ceea ce te privește. Identitatea ta se confundă, literalmente, cu obiceiurile tale.

SUMAR DE CAPITOL

- Există trei niveluri ale schimbării: schimbarea rezultatelor, schimbarea procesului, schimbarea identității.
- Cea mai eficientă modalitate de a-ți schimba obiceiurile este să nu te concentrezi asupra a ceea ce vrei să obții, ci asupra identității pe care vrei să ți-o însușești.
- Identitatea ta se modelează în funcție de obiceiurile pe care le ai. Fiecare acțiune este un vot acordat identității pe care vrei să ți-o însușești.
- Pentru a deveni cea mai bună versiune a ta trebuie să-ți revizuiști continuu convingerile, să-ți perfecționezi și să-ți extinzi identitatea.
- În realitate, obiceiurile contează nu pentru că ele te conduc la rezultate mai bune (deși au acest potențial), ci pentru că îți pot schimba convingerile despre tine însuși.

CAPITOLUL 3

Patru pași simpli prin care îți poți forma obiceiuri sănătoase

În 1898, psihologul Edward Thorndike a efectuat un experiment care avea să ofere o mai bună înțelegere a modului în care se formează obiceiurile și a regulilor care ne influențează comportamentul. Thorndike era interesat de comportamentul animalelor, așa încât a început să lucreze cu pisici.

El a pus, pe rând, pisicile într-un dispozitiv numit cutie puzzle. Cutia era proiectată în așa fel încât animalul putea să evadeze „trăgând lațul unei funii, apăsând un mâner sau pășind pe o platformă“. De exemplu, una dintre cutii conținea un mâner care, atunci când era apăsător, deschidea o ușiță aflată pe o parte laterală a cutiei. Odată deschisă ușa, pisica putea ieși din cutie și alerga spre bolul cu mâncare.

Majoritatea pisicilor manifesta intenția să iasă din cutie imediat după închiderea înăuntru. Animalele împungeau cu nasul în colțuri, își strecurau lăbuțele prin crăpături sau agățau cu gheruțele diverse obiecte din cutie. După explorări de câteva minute, pisicile apăseau mânerul magic și ușa se deschidea, reușind să se elibereze.

Thorndike a înregistrat comportamentul fiecărei pisici, urmărind o serie de pași. La început, ele se învăteau la întâmplare în cutie. Dar în clipa în care mânerul era apăsat și ușa se deschidea, procesul de învățare era inițiat. Treptat, pisicile au învățat să asocieze acțiunea de a apăsa mânerul cu recompensa evadării din cutie și mâncarea.

După 20–30 de încercări, acest comportament devenise atât de automat și previzibil, încât pisicile reușeau să iasă din cutie în doar câteva

secunde. De exemplu, conform adnotărilor lui Thorndike, „Pisica nr. 12 a avut următorul traseu de acțiune: 160 secunde, 30 secunde, 90 secunde, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7“.

În primele încercări, pisica evadase în circa 1,5 minute. În timpul ultimelor trei încercări, a reușit să o facă în aproximativ 6,3 secunde. Pe parcursul experimentului, pisicile au comis din ce în ce mai puține greșeli, iar acțiunile lor au devenit tot mai rapide și automate. În loc să repete aceleași greșeli, pisicile au eliminat etapele intermediare ale soluției.

În urma experimentelor sale, Thorndike a concluzionat: „Un comportament urmat de o recompensă satisfăcătoare tinde să se repete, spre deosebire de unul care produce consecințe neplăcute“. Experimentele lui oferă un excelent punct de pornire în înțelegerea modului în care se formează obiceiurile. De asemenea, ne furnizează răspunsul la unele întrebări fundamentale precum: Ce sunt obiceiurile? De ce creierul nostru se străduiește să le construiască?

MOTIVELE PENTRU CARE CREIERUL FORMEAZĂ OBICEIURI

Un obicei este un comportament care a fost repetat de suficiente ori încât să devină unul automat. Procesul formării obiceiurilor pornește de la relația „încercare-eroare“. Ori de câte ori te confrunți cu o situație nouă, creierul tău trebuie să ia o decizie. *Cum să reacționezi?* Când întâmpini o problemă pentru prima oară, nu știi cum s-o rezolvi. Asemenea pisicilor lui Thorndike, probezi diverse variante, încercând să descoperi soluția.

Activitatea neurologică a creierului este foarte intensă în această etapă. Analizezi cu atenție situația și iei decizii conștiente asupra modului în care trebuie să acționezi. Acumulezi o mulțime de informații noi și încerci să le discerni. Creierul este ocupat cu depistarea celei mai eficiente reacții. Uneori, asemenea pisicii care apasă mânerul, te întâlnești întâmplător cu soluția. Ești stresat și descoperi că o alergare în parc te calmează. Ești extenuat psihic după o zi lungă la serviciu și descoperi că jocurile video te relaxează. Explorezi, explorezi, explorezi, și în cele din urmă — tronc — recompensa!

Când descoperi o recompensă neașteptată, abordezi altă strategie data următoare. Creierul începe imediat să catalogheze evenimentele

anterioare recompensei. *Stai un pic, mă simt bine! Ce-am făcut până să se întâmple asta?*

Acesta este circuitul de reacție al comportamentului uman: încercare, eroare, învățare, o altă încercare. În timp, acțiunile inutile sunt eliminate, iar cele utile se consolidează. Acesta este modul de formare al obiceiurilor.

Când ne confruntăm în mod repetat cu o problemă, creierul începe să automatizeze procesul soluționării acesteia. Obiceiurile sunt doar o serie de soluții automate care rezolvă problemele și îndepărtează factorii de stres cu care te confrunți în mod regulat. Așa cum afirma cercetătorul în științe comportamentale Jason Hreha, „Obiceiurile sunt soluții simple, eficiente la problemele recurente cu care ne confruntă mediul exterior“.

Pe măsură ce obiceiurile se formează, activitatea creierului *se diminuează*. Înveți să reții indiciile care anticipează soluția, eliminând tot ce e inutil. Atunci când apare o situație similară, știi exact ce ai de făcut. Nu mai este nevoie să analizezi toate unghiurile situației. Creierul sare etapele procesului de încercare-eroare și creează reguli mentale: dacă apare X, atunci soluția e Y. Aceste adnotări cognitive sunt reluate în mod automat ori de câte ori o impune situația. De fiecare dată când te simți stresat, vei simți imboldul de a alerga. Imediat ce ai intrat pe ușă, după ce te-ai întors de la serviciu, ai înșfăcat consola jocului video. O alegere care anterior a necesitat efort, acum este automată. S-a creat un obicei.

Obiceiurile sunt scurtături psihice deprinse din experiență. Dintr-o anumită perspectivă, obiceiul este doar rememorarea pașilor care conduc la soluția unei probleme. Ori de câte ori situația o impune, îți vei accesa memoria și vei aplica în mod automat aceeași soluție. Motivul principal pentru care creierul își amintește trecutul este acela de a anticipa soluții la evenimente ulterioare.

Formarea obiceiurilor este incredibil de utilă, deoarece conștientul „sugrumă“ creierul. Acesta nu se poate concentra asupra mai multor probleme simultan, de aceea încearcă întotdeauna să-și concentreze atenția asupra sarcinilor esențiale. Ori de câte ori lucrul acesta este posibil, conștientul transferă spre inconștient anumite sarcini, pentru a fi efectuate în mod automat. Acesta este mecanismul formării unei deprinderi. Deprinderile reduc sarcinile cognitive, eliberând capacitatea mentală, astfel încât creierul să-și poată concentra atenția asupra altor sarcini.

În ciuda eficienței lor, unii oameni încă au dubii în privința beneficiilor lor. Aduc argumente de tipul: „Nu cumva obiceiurile îmi vor face viața mai plictisitoare? Nu vreau să mă limitez la un stil de viață care

nu-mi place. Rutina nu ucide oare entuziasmul și spontaneitatea?“ Deloc. Astfel de întrebări creează o falsă dihotomie. Te fac să crezi că trebuie să alegi între rutină și libertate. În realitate, cele două sunt complementare.

Obiceiurile nu îți restrâng libertatea, ci o creează. De fapt, oamenii care nu și-au făcut încă obiceiuri sunt cei mai *privați* de libertate. În lipsa unor bune obiceiuri financiare, te vei trezi în situația de a lupta pentru fiecare bănuț. Fără obiceiuri alimentare sănătoase, te vei simți mereu lipsit de energie. Fără obiceiul de a studia, te vei simți întotdeauna sub standarde. Dacă ești permanent nevoit să găsești soluții în privința celor mai simple sarcini — când trebuie să scrii, când trebuie să-ți plătești facturile —, atunci vei dispune de mai puțin timp liber. Numai ușurându-ți sarcinile de bază poți crea spațiul mental de care ai nevoie pentru creativitate și recreere.

Însă atunci când ți-ai stabilit o rutină în privința sarcinilor de bază, mintea ta este liberă să se concentreze asupra unor noi provocări și să găsească soluții la probleme noi. Adoptarea unor obiceiuri în prezent îți va permite pe viitor să te bucuri mai mult de ceea ce îți face plăcere.

CUM FUNCȚIONEAZĂ OBICEIURILE?

Procesul adoptării unui obicei poate fi împărțit în patru etape simple: indiciu, dorință, reacție, recompensă.¹⁰ Această diviziune în etape fundamentale ne ajută să înțelegem ce este un obicei, cum funcționează și cum îl putem perfecționa.

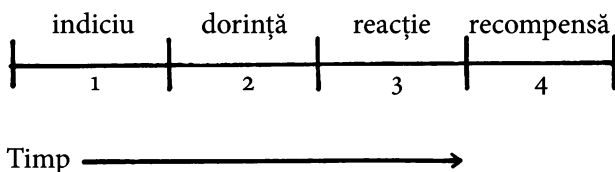


Figura 5. Toate obiceiurile trec prin patru etape, în aceeași ordine: indiciu, dorință, reacție, recompensă.

¹⁰ Cei care au citit *Puterea obișnuinței* a lui Charles Duhigg vor recunoaște acești termeni. Duhigg a scris o carte remarcabilă, iar intenția mea este să fac o adăugire, integrând aceste etape în patru legi simple de aplicat în formarea unor obiceiuri sănătoase, în viața personală sau profesională. (N.a.)

Pe această schemă formată din patru etape se structurează orice obicei, iar creierul tău le parcurge în aceeași ordine, de fiecare dată.

Întâi apare indiciul. El declanșează inițierea unui comportament. Este o mică informație care anticipează o recompensă. Oamenii preistorici urmăreau cu atenție indiciile care semnalizau recompense primare precum hrana, apa și sexul. Astăzi oamenii învață să depisteze indicii secundare, cum ar fi banii, celebritatea, puterea, statutul social, aprecierea, aprobarea, iubirea, prietenia sau satisfacția personală. (Desigur, și aceste scopuri ne îmbunătățesc indirect șansele de supraviețuire și reproducere — cu alte cuvinte, motivațiile profunde ale tuturor acțiunilor noastre.)

Mintea ta scanează permanent mediul interior și exterior în căutarea indiciilor care conduc la recompensă. Deoarece indiciul este primul semnal că ne apropiem de recompensă, el conduce în mod natural la dorință.

Dorința este cea de-a doua etapă și reprezintă forța motivațională din spatele oricărui obicei. Fără un anumit nivel de motivație sau dorință, fără să tânjim după o schimbare, nu simțim impulsul de a acționa. Lucrul după care tânjești nu este obiceiul în sine, ci schimbarea stării pe care acesta ți-o furnizează. Nu dorești să fumezi o țigară, ci tânjești după senzația de relaxare pe care ți-o oferă. Nu ești motivat să te speli pe dinți, ci tânjești după senzația de curățenie. Dorința ta nu este să deschizi televizorul, ci să te recreezi. Orice dorință este strâns legată de intenția de schimbare a stării de spirit. Acesta este un punct important pe care îl vom dezbate ulterior în detaliu.

Dorințele diferă de la individ la individ. În teorie, orice informație ar putea declanșa o dorință, dar în practică oamenii nu sunt motivați de indicii identice. Pentru un jucător de noroc, sunetul jocurilor mecanice poate fi un stimul declanșator puternic, care-i va provoca o dorință intensă. Pentru cineva care nu are obiceiul de a paria sau a juca jocuri de noroc, clinchetul monedelor și al jetoanelor dintr-o sală de cazino nu reprezintă altceva decât zgomot de fond. Dorințele nu reprezintă absolut nimic în absența unei interpretări. Gândurile, sentimentele și emoțiile observatorului sunt cele care transformă indiciul în dorință.

A treia etapă este reacția. Aceasta este reprezentată de fapt de obiceiul în sine și poate lua forma unui gând sau a unei acțiuni. Declanșarea reacției depinde de nivelul motivației sau al stresului asociat

comportamentului respectiv. Dacă o anumită acțiune solicită un efort mental sau fizic mai intens decât ești dispus să faci, atunci nu o vei efectua. Reacția ta mai depinde și de capacitățile pe care le ai. Pare simplu, dar un obicei se poate forma numai dacă ești capabil să îl crezi. Dacă vrei să prinzi o minge de baschet, dar nu poți sări suficient de sus ca să atingi coșul, atunci, asta e..., ghinion!

În cele din urmă, reacția te conduce la recompensă. Ea este scopul final al oricărui obicei. Indiciul se referă la semnalizarea recompensei. Dorința apare în cazul în care ești satisfăcut de recompensă. Reacția este acțiunea întreprinsă pentru a obține recompensa. Noi urmărim recompensa, pentru că ne este utilă în două moduri:

1. ne satisface;
2. ne învață ceva.

Primul scop al recompensei este *satisfacerea dorinței*. Da, recompensele sunt beneficii în sine. Apa și hrana ne furnizează energia de care avem nevoie ca să supraviețuim. O promovare ne aduce mai mulți bani și respect. Activitatea fizică ne îmbunătățește sănătatea și perspectivele de a ne găsi un (o) partener(ă). Dar beneficiul imediat este acela că recompensele satisfac dorința de a mânca sau de a câștiga statut ori aprobare. Cel puțin pentru moment, recompensa ne aduce mulțumire și ne satisface dorința.

În al doilea rând, recompensele ne învață care acțiuni merită să fie luate în considerație în viitor. Creierul tău este un detector de recompense. Pe parcursul întregii vieți, funcția senzorială a sistemului nervos monitorizează acțiunile care îți satisfac dorințele și îți oferă plăcere. Senzațiile de plăcere și dezamăgire sunt părți componente ale unui mecanism de feedback care ajută creierul să separe acțiunile utile de cele nefolositoare. Recompensele închid circuitul de reacție și completează circuitul unui obicei. Dacă un comportament se dovedește insuficient în oricare dintre aceste patru etape, el nu va deveni un obicei. Elimină indiciul, și obiceiul nu se va forma. Elimină dorința, și nu vei avea suficientă motivație să acționezi. Fă dificilă acțiunea, și nu vei putea s-o execuți. Iar dacă recompensa nu reușește să-ți satisfacă dorința, nu vei avea niciun motiv să repeți acțiunea pe viitor. Fără primele trei etape, comportamentul nu se va manifesta. Fără cea de-a patra etapă, el nu se va repeta.

BUCLA HABITUALĂ

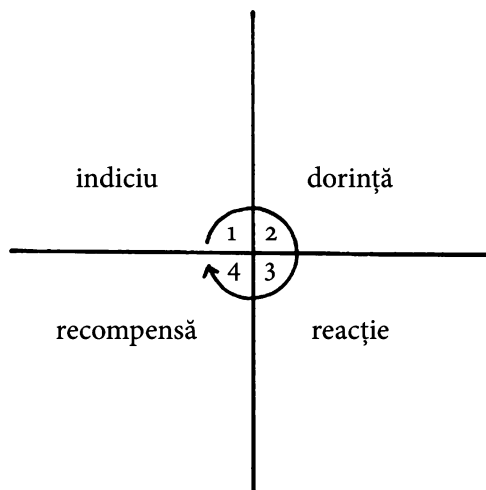


Figura 6. Cea mai bună descriere a celor patru etape o reprezintă expresia „circuit de reacție“. Ele compun un ciclu neîntrerupt, care se reia toată viața. Această „buclă habituală“ scanează permanent mediul înconjurător, anticipând ceea ce se va întâmpla în clipele următoare, declanșează reacții diverse și trage concluzii în urma rezultatelor¹¹.

În concluzie, indiciul declanșează dorința; dorința motivează reacția; reacția duce la obținerea recompensei; recompensa satisface o dorință și, în cele din urmă, va fi asociată indicelui. Împreună, toate aceste etape formează circuitul neurologic de reacție: indiciu — dorință — reacție — recompensă, care va conduce în final la formarea unui obicei reflex. Acest ciclu este cunoscut sub numele de buclă habituală.

Acest proces constând din patru etape nu se desfășoară ocazional, ci este un circuit perpetuu, care rămâne activ în fiecare moment al vieții tale, chiar și acum. Creierul scanează permanent mediul, anticipând ce se va întâmpla în momentul următor, testând diverse reacții și trăgând

¹¹ Charles Duhigg și Nir Eyal merită o recunoaștere specială pentru influența pe care au avut-o asupra acestei ilustrații. Această reprezentare a buclei habituale conține o combinație lingvistică promovată de Duhigg în cartea *Puterea obișnuinței* și un grafic popularizat prin intermediul cărții lui Eyal, *Hooked*. (N.a.)

concluzii în urma rezultatelor. Acest întreg proces își completează ciclul într-o fracțiune de secundă, și îl reluăm la nesfârșit, fără să ne dăm seama ce eveniment anterior l-a declanșat.

Putem separa acest proces cvadruplu în două faze distincte: faza problemei și faza soluției. Faza problemei include indiciul și dorința și reprezintă momentul în care îți dai seama că este necesară o schimbare. Faza soluției include reacția și recompensa și este momentul în care acționezi și efectuezi schimbarea pe care ți-ai propus-o.

Faza problemei		Faza soluției	
1. Indiciu	2. Dorință	3. Reacție	4. Recompensă

Orice comportament este motivat de dorința de a rezolva problema. Uneori problema este că observi ceva ce-ți place și vrei să obții lucrul respectiv. De exemplu, problema poate fi o durere de care vrei să te eliberezi. În orice caz, scopul oricărui obicei este soluționarea unei probleme cu care te confrunți. În tabelul următor avem câteva exemple din realitatea de zi cu zi. Imaginează-ți că intri într-o cameră întunecoasă și apeși întrerupătorul. Ai repetat această mișcare de atât de multe ori, încât a devenit un gest reflex. Parcurgi cele patru etape într-o fracțiune de secundă. Impulsul de a acționa apare pe neobservate.

La maturitate, rareori mai conștientizăm obiceiurile care ne influențează viața.

Faza problemei		Faza soluției	
1. Indiciu	2. Dorință	3. Reacție	4. Recompensă
Primești un sms pe telefon.	Vrei să afli conținutul mesajului.	Iei telefonul și citești mesajul.	Îți satisfaci dorința de a citi mesajul. Gestul de a lua telefonul va fi asociat cu sunetul tonului de apel.
Îți accesezi e-mail-ul.	Începi să te simți stresat și copleșit de volumul de muncă. Vrei să te simți din nou în control.	Își rozi unghiile.	Îți satisfaci dorința de a te relaxa. Gestul de a-ți roade unghiile va fi asociat cu accesarea e-mail-ului.

Te trezești.	Vrei să te poți concentra.	Bei o ceașcă de cafea.	Îți satisfaci dorința de a te concentra. Gestul de a bea cafea va fi asociat cu momentul trezirii.
În drum spre serviciu, simți aromele apetisante venind dinspre o patiserie aflată în vecinătatea biroului tău.	Ți se face poftă de o gogoasă.	Cumperi una și o mănânci.	Îți satisfaci pofta de gogoasă. Gestul de a cumpăra o gogoasă va fi asociat traseului pe care îl parcurgi pentru a ajunge la serviciu.
Întâmpini dificultăți în îndeplinirea unui proiect de serviciu.	Simți că bați pasul pe loc și vrei să scapi de senzația de frustrare.	Scoți telefonul și verifici ce mai e nou pe rețelele de socializare.	Îți satisfaci dorința de a te relaxa. Gestul de a naviga pe rețelele de socializare va fi asociat dificultăților profesionale.
Intri într-o cameră întunecoasă.	Vrei să poți vedea în jurul tău.	Apeși întreruptorul.	Îți satisfaci dorința de a vedea. Gestul de a apăsa întreruptorul va fi asociat întunericului dintr-o încăpere.

Cei mai mulți dintre noi nu se gândesc nicio secundă la faptul că dimineța ne legăm întâi șireturile aceluiași pantof, că scoatem prăjiturul de pâine din priză după ce îl folosim sau că ne schimbăm în haine mai confortabile când ne întoarcem acasă de la serviciu. După decenii de programare mentală, reluăm în mod automat anumite tipare mentale și comportamentale.

CELE PATRU LEGI ALE SCHIMBĂRII COMPORTAMENTALE

În capitolele următoare vom vedea cum aceste patru etape — indiciul, dorința, reacția și recompensa — ne influențează aproape toate acțiunile

de pe parcursul zilei. Dar, înainte de a face asta, trebuie să convertim etapele într-un model de lucru practic, pe care să-l utilizăm în formarea obiceiurilor pozitive și eliminarea celor negative.

Am să numesc acest model de lucru „Cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale”; el oferă un set de reguli pentru formarea obiceiurilor pozitive și eliminarea celor negative. Poți considera aceste legi drept pârgiile care influențează comportamentul uman. Când pârgiile sunt acționate în mod corect, formarea obiceiurilor bune este ușoară. În caz contrar, devine aproape imposibilă.

	Cum să-ți crezi un obicei pozitiv
Legea I (indiciul)	Indiciul trebuie să fie vizibil
Legea a II-a (dorința)	Acțiunea trebuie să fie atractivă
Legea a III-a (reacția)	Acțiunea trebuie să fie ușor de executat
Legea a IV-a (recompensa)	Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

Putem inversa aceste legi, pentru a scăpa de un obicei negativ:

	Cum să elimini un obicei negativ
Inversarea Legii I (indiciul)	Indiciul trebuie să fie invizibil
Inversarea Legii II (dorința)	Acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate
Inversarea Legii III (reacția)	Acțiunea trebuie să fie dificil de executat
Inversarea Legii IV (recompensa)	Acțiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare

Ar fi iresponsabil din partea mea să pretind că aceste patru legi reprezintă un model de lucru complet, care poate schimba *orice* comportament uman, dar cred că ele sunt destul de aproape. Așa cum vei vedea curând, cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale pot fi aplicate în aproape orice domeniu, de la sport, politică, artă, medicină, la comedie sau management. Aceste legi pot fi aplicate în orice situație cu care te confrunți. Nu ai nevoie de strategii diferite pentru fiecare obicei în parte.

De fiecare dată când vrei să îți schimbi comportamentul, întreabă-te pur și simplu:

1. Cum pot scoate în evidență indiciile?
2. În ce fel îl pot face atractiv?

3. Cum l-aș putea face ușor de efectuat?
4. Ce pot face să-mi ofere satisfacție?

Te-ai întrebat vreodată: „De ce nu duc niciodată la îndeplinire ceea ce mi-am propus? De ce nu pot să slăbesc, să renunț la fumat, să economisesc bani sau să încep o afacere? Dacă un lucru este important pentru mine, de ce nu-i acord niciodată timpul necesar?” Cele patru legi pot oferi răspunsuri la aceste întrebări. Secretul formării unor obiceiuri pozitive și al eliminării celor negative este înțelegerea acestor legi fundamentale și adaptarea lor la situații specifice. Fiecare obiectiv este sortit eșecului, dacă e potrivit înclinațiilor naturii umane.

Obiceiurile sunt modelate de sistemele după care îți ghidezi viața. În capitolele următoare, voi prezenta pe rând aceste legi și voi arăta cum pot fi aplicate în crearea unui sistem care să permită formarea naturală a obiceiurilor pozitive și care să împiedice manifestarea celor negative.

SUMAR DE CAPITOL

- Un obicei este un comportament care a fost repetat de suficiente ori încât să devină automat.
- Scopul fundamental al obiceiurilor este să rezolve problemele de viață cu un minimum de efort și energie.
- Orice obicei poate fi descompus în cele patru etape ale circuitului de reacție: indiciu, dorință, reacție, recompensă.
- Cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale reprezintă un set de reguli simple, pe care îl putem utiliza în formarea unui obicei pozitiv, după cum urmează:
 - Indiciul trebuie să fie vizibil;
 - Acțiunea trebuie să fie atractivă;
 - Acțiunea trebuie să fie ușor de executat;
 - Acțiunea trebuie să ofere satisfacție.

Legea I

Evidențierea indiciilor

CAPITOLUL 4

Bărbatul care nu arăta bine

Psihologul Gary Klein mi-a împărtășit mai demult povestea unei femei care a participat la o întrunire de familie. Lucra de mulți ani ca paramedic și, atunci când a ajuns la întrunire, după o scurtă privire aruncată socrului ei a devenit foarte îngrijorată.

„Nu-mi place deloc cum arăți“, a spus ea.

Socrul femeii, care se simțea foarte bine, a răspuns în glumă:

„Ei, nici mie nu-mi place de tine.“

„Nu, nu“, a insistat femeia, „trebuie să mergi la spital fără întârziere“.

Câteva ore mai târziu, omul era supus unei intervenții chirurgicale salvatoare, după o serie de analize care a dezvăluit un blocaj arterial major, cu riscuri de stop cardiac. Fără intuiția norei sale, bărbatul ar fi murit.

Dar ce văzuse femeia paramedic? Cum și-a dat seama că socrul ei se afla la un pas de un infarct iminent?

Când arterele principale sunt obstruate, devine prioritară alimentația cu sânge a organelor vitale, iar circulația periferică de la suprafața pielii este neglijată. Rezultatul este o schimbare de distribuție a sângelui la nivelul feței. După mulți ani de intervenții de urgență în cazuri de infarct, femeia își dezvoltase în mod reflex capacitatea de a recunoaște indiciile acestei probleme medicale. Nu putea spune cu precizie ce anume văzuse pe chipul socrului său, știa însă că ceva era în neregulă.

Astfel de situații se întâlnesc și în alte domenii. De exemplu, analiștii militari pot diferenția un impuls radar emis de un dispozitiv inamic de unul emis de un avion al flotei proprii, chiar și atunci când acestea

înaintează cu aceeași viteză, la aceeași altitudine sau dacă parametrii radio par identici. În timpul Războiului din Golf, locotenent-comandorul Michael Riley a salvat o întreagă navă de război când a ordonat să fie contracarat un proiectil, în ciuda faptului că pe radar acesta avea caracteristici similare avioanelor americane. A luat decizia corectă, dar nici măcar superiorii săi n-au putut să-și dea seama cum a reușit.

Curatorii de artă sunt celebri pentru capacitatea de a diferenția o piesă autentică de un fals executat impecabil, deși nici ei nu pot spune în mod precis care sunt indiciile care i-au avertizat. Radiologii cu experiență pot anticipa, privind o radiografie neurologică, în ce zonă se va produce un atac vascular, înainte ca semnalele evidente să devină vizibile și pentru un ochi neantrenat. Am auzit de coafeze care pot recunoaște o clientă însărcinată numai după textura părului.

Creierul uman este un dispozitiv de predicție. Monitorizează permanent ceea ce ne înconjoară și analizează informația cu care intră în contact. Când ne confruntăm cu o situație în mod repetat — asemenea unui paramedic care vede tot timpul pacienți în stop cardiac sau asemenea unui analist militar care vede pe radar un proiectil — creierul nostru reține ce este important, clasificând detalii și evidențiind indiciile relevante, etichetând informația pentru o utilizare ulterioară.

Din experiență, vei putea identifica indiciile care anticipează anumite rezultate, fără să mai faci o analiză conștientă. Creierul înregistrează automat concluziile desprinse din experiențele de viață. Nu putem explica întotdeauna ce anume învățăm, dar acumulăm permanent informații, iar capacitatea de a sesiza indiciile relevante este temelia oricărui obicei pe care ți-l însușești.

Subestimăm puterea creierului și a corpului de a acționa în absența implicării unui proces conștient de gândire. Nu-i poți ordona părului să crească, inimii să pompeze sânge sau stomacului să digere. Și totuși, corpul gestionează toate aceste acțiuni pe pilot automat. Fiiința ta e mai complexă decât sinele conștient.

De exemplu, foamea. Cum știi când ți-e foame? Nu trebuie neapărat să vezi o prăjitură pe masă ca să-ți dai seama că e timpul să mănânci. Pofta și foamea nu țin de voința noastră. Corpul tău are o diversitate de circuite de reacție care te avertizează treptat că e timpul să mănânci, monitorizând permanent ceea ce se întâmplă în interiorul și în exteriorul său. Pofta apare datorită hormonilor și substanțelor chimice care

circulă în corp. Dintr-odată simți că ți-e foame, deși nu știi cu certitudine ce a declanșat această reacție.

Aceasta este cea mai surprinzătoare dezvăluire legată de obiceiurile noastre: nu este neapărată nevoie să fim conștienți de indicii, pentru ca obiceiul să se declanșeze. Poți sesiza o oportunitate, și apoi să acționezi instinctiv. Acest lucru face ca obiceiurile să fie utile.

Dar pot fi la fel de bine și periculoase. Pe măsură ce obiceiul se consolidează, acțiunile pe care le întreprinzi vor fi tot mai mult guvernate de inconștient. Vei aluneca în anumite tipare, fără să îți dai seama ce se întâmplă. Dacă nu ți s-ar atrage atenția, poate nici n-ai observa că-ți acoperi gura cu mâna ori de câte ori râzi, că îți ceri scuze înainte de a pune o întrebare sau că ai obiceiul de a completa propozițiile interlocutorilor tăi. Și, cu cât repeți mai des aceste tipare, cu atât mai puțin vei conștientiza o acțiune și ce anume te determină s-o faci.

Mi s-a povestit mai demult cazul unui casier care trebuia să taie tichetele-cadou după ce clienții epuizau sumele aferente. Într-o zi, după ce mai mulți clienți cumpăraseră, unul după altul, bunuri folosindu-se de astfel de tichete, o persoană a vrut să achite cu un card de credit, dar casierul a luat foarfeca și i l-a tăiat în două, printr-un gest reflex, înainte să observe uimirea clientului și să-și dea seama ce făcuse.

O femeie pe care am cunoscut-o în timpul cercetărilor mele, și care fusese educatoare, se angajase într-o corporație, în urma unei reconversii profesionale. Chiar dacă acum lucra cu adulți, vechile ei obiceiuri ieșeau la iveală — își întreba mereu colegii dacă s-au spălat pe mâini după ce mergeau la toaletă. Ar mai fi și povestea unui bărbat care lucrase câțiva ani ca salvamar și care se trezea uneori strigând: „Mergi încet!“, ori de câte ori vedea un copil alergând.

În timp, indiciile care ne declanșează obiceiurile devin atât de comune, încât trec neobservate: dulciurile de pe masa din bucătărie, telecomanda de lângă canapea, telefonul din buzunar. Reacțiile noastre la aceste indicii sunt atât de profund întipărite, încât nevoia de a acționa pare că vine de nicăieri. Din această cauză, schimbarea comportamentală are nevoie de un proces de conștientizare.

Înainte de a ne construi un nou obicei, trebuie să le gestionăm pe cele deja formate. Acest lucru ar putea fi mai dificil decât pare la prima vedere, pentru că orice obicei a prins rădăcini adânci în viața ta și pentru că, în general, acesta este non-conștient și automat. Dacă un obicei rămâne într-un stadiu reflex, nu te poți aștepta să-l îndrepti. Așa

cum spunea psihanalistul Carl Jung, „Dacă nu aduci inconștientul în conștient, el îți va governa viața pe care o vei denumi destin“.

FIȘA DE EVALUARE A OBICEIURILOR

Căile ferate japoneze sunt considerate ca fiind printre cele mai bune din lume. Dacă te urci într-un tren din Tokyo, vei observa că toți conducătorii au un obicei particular.

Cu toții urmează un ritual de semnalizare a unor obiecte și de lansare a comenzilor. Când trenul se apropie de un semnal luminos, operatorul arată cu mâna spre el și anunță: „Semnalul este verde“. Ori de câte ori trenul intră și iese din stație, operatorul va arăta spre vitezometru, anunțând cu voce tare viteza exactă. În momentul plecării, conductorul indică tabela de afișaj și anunță ora exactă. Pe peron, alți angajați execută acțiuni similare. Înainte ca trenurile să plece din gară, unii dintre ei semnalizează marginea peronului și anunță cu voce tare: „Drum liber!“ Fiecare detaliu este identificat, indicat și anunțat.¹²

Acest proces, cunoscut sub numele de „Semnalizare și Anunțare“, este un sistem de siguranță care are ca scop diminuarea erorilor. Pare stupid, dar funcționează incredibil de bine; reduce erorile cu până la 85% și previne accidentele în proporție de 30%. Rețeaua MTA de transport subteran din New York a implementat o versiune modificată, doar prin semnalizare, și „în numai doi ani de la implementare, accidentele din stațiile de metrou au scăzut cu 57%“.

Sistemul de Semnalizare și Anunțare este eficient pentru că aduce obiceiurile automate, reflexe la nivel conștient. Datorită faptului că

¹² În timpul unei vizite în Japonia, am văzut cu ochii mei cum această strategie a salvat viața unei femei. Fiul ei se strecurase în trenul Shinkansen — unul dintre celebrele trenuri de mare viteză din Japonia, care călătorește cu peste trei sute de kilometri pe oră — chiar în momentul în care se închideau ușile. Femeia, încă pe peron, s-a grăbit să-l prindă, rămânând cu brațul blocat între uși; trenul se pregătea să plece din stație, dar chiar înainte de a se pune în mișcare, unul dintre angajați și-a efectuat rutina de verificare și semnalizare a peronului. În mai puțin de cinci secunde, a observat-o pe femeie și a oprit plecarea trenului. Ușa s-a deschis, femeia — acum în lacrimi — a alergat spre fiul ei, iar un minut mai târziu trenul a plecat în siguranță. (N.a.)

operatorii sunt obligați să-și folosească ochii, vocea și auzul, ei vor sesiza problemele înainte ca accidentul să se producă.

Soția mea are un obicei asemănător. Ori de câte ori se pregătește să plece într-o călătorie, ea repetă cu voce tare toate obiectele esențiale pe care trebuie să le pună în bagaj. „Mi-am pus cheile. Mi-am luat portofelul, am ochelarii, mi-am luat soțul“.

Pe măsură ce comportamentele se automatizează, probabilitatea de a te mai gândi la ele în mod conștient scade tot mai mult. Iar când am repetat ceva de o mie de ori, începem să pierdem din vedere anumite detalii. Plecăm de la premiza că data viitoare vom obține același rezultat ca data trecută. Ne obișnuim atât de mult cu ceva ce am făcut de o mie de ori, încât nu ne mai punem întrebarea dacă e bine sau nu. Multe dintre eșecurile noastre se datorează în mare măsură lipsei conștientizării.

Una dintre cele mai mari provocări atunci când vrei să-ți schimbi anumite obiceiuri este să fii atent la ceea ce faci. Acest lucru ne explică de ce obiceiurile rele se strecoară pe neobservate în viețile noastre. Avem nevoie de un sistem de Semnalizare și Anunțare și în viața personală. Aici își are originea „Fișa de Evaluare a Obiceiurilor“, care este un simplu exercițiu de conștientizare a comportamentului. Pentru a-ți crea propria fișă, fă o listă cu obiceiurile tale zilnice.

Iată un model de lucru:

- Mă trezesc
- Opresc alarma
- Îmi verific telefonul
- Merg la baie
- Mă cântăresc
- Fac duș
- Mă spăl pe dinți
- Îmi curăț dantura cu ață dentară
- Mă dau cu deodorant
- Pun prosopul la uscat
- Mă îmbrac
- Fac cafea

...și așa mai departe.

După ce ai completat lista, analizează aceste acțiuni și întreabă-te: „Este un obicei bun, unul nociv sau unul neutru?“ Dacă este bun, adaugă

în dreptul lui un „+“. Dacă este nociv, adaugă semnul „-“, iar dacă este neutru adaugă semnul „=“.

Spre exemplu, lista de mai sus ar trebui să arate în felul următor:

- Mă trezesc =
- Opresc alarma =
- Îmi verific telefonul –
- Merg la baie =
- Mă cântăresc +
- Fac duș +
- Mă spăl pe dinți +
- Îmi curăț dantura cu ață dentară +
- Mă dau cu deodorant +
- Pun prosopul la uscat =
- Mă îmbrac =
- Fac cafea +

Simbolurile pe care le atribui unui obicei depind de situația și obiectivele tale. Pentru cineva care încearcă să slăbească, a mânca un covrig cu unt de arahide în fiecare dimineață este un obicei negativ. Pentru cineva care încearcă să-și dezvolte masa musculară, poate fi un obicei bun. Totul depinde de scopul pe care ți l-ai propus¹³.

Evaluarea obiceiurilor tale poate fi destul de complexă și din alt motiv. Etichetele „obicei bun“ sau „obicei rău“ sunt relative. Nu există obiceiuri rele sau bune. Sunt doar obiceiuri eficiente. Adică eficiente în soluționarea problemelor. Toate obiceiurile îți sunt utile într-un fel, de aceea le perpetuezi. Pentru acest exercițiu, clasifică-ți obiceiurile în funcție de beneficiile oferite pe termen lung. În linii mari, obiceiurile bune vor avea rezultate pozitive, iar cele rele, rezultate negative. Fumatul unei țigări ar putea reduce stresul pe moment (utilitate), dar pe termen lung nu este un comportament sănătos.

Dacă îți e greu să evaluezi un anumit obicei, iată o întrebare la care te invit să răspunzi: „Mă ajută acest comportament să devin cine vreau să fiu? Reprezintă el un vot pentru sau împotriva identității pe care mi-o doresc?“ Obiceiurile care te ajută să consolidezi o identitate pe

¹³ Cititorii interesați se pot inspira după Habits Scorecard, @atomichabits.com/scorecard. (N.a.)

care ți-o dorești sunt de regulă bune, iar cele care o subminează sunt de regulă negative.

Când completezi Fișa de Evaluare a Obiceiurilor nu este nevoie să schimbi nimic. Scopul este să identifici anumite comportamente. Analizează-ți gândurile și acțiunile cu o atitudine neutră. Nu te învinovăți pentru defectele tale. Nu te felicita pentru reușite.

Dacă mănânci ciocolată în fiecare dimineață, conștientizează acest lucru ca și cum ai trece în revistă rutina altei persoane. „O, ce interesant că face asta!“ Dacă mănânci în exces, conștientizează că ai un consum prea mare de calorii. Dacă petreci prea mult timp navigând pe internet, conștientizează că pierzi timp prețios din viață într-un mod nedorit.

Primul pas în schimbarea obiceiurilor este să le analizezi cu atenție. Dacă simți că nu te descurci fără un ajutor suplimentar, poți aplica strategia de Semnalizare și Anunțare. Enunță cu voce tare acțiunea pe care te pregătești s-o faci și rezultatul pe care îl va produce ea. Dacă vrei să scapi de obiceiul de a mânca nesănătos și te surprinzi că pui mâna pe o prăjitură, spune cu voce tare: „Sunt pe cale să mănânc această prăjitură, care nu îmi este necesară. Dacă o mănânc, am să cresc în greutate, și asta îmi va dăuna sănătății“.

Când rostești cu voce tare detaliile obiceiurilor negative, consecințele lor par mai palpabile. Asta îți dezvăluie semnificația acțiunii și nu te lasă să reiei în mod non-conștient vechea rutină. Această abordare este utilă și atunci când încerci pur și simplu să-ți amintești ceva ce ți-ai propus să faci. Faptul că spui cu voce tare „mâine trebuie să merg la poștă, după masa de prânz“, va spori șansele de a te ține de cuvânt. Vei conștientiza necesitatea acestei acțiuni, și acest lucru poate produce o mare diferență.

Procesul de schimbare comportamentală începe totdeauna prin conștientizare. Strategii precum cea de Semnalizare și Anunțare și Fișa de Evaluare a Obiceiurilor se canalizează pe recunoașterea acestora și sesizarea indiciilor care le declanșează, lucru care te ajută să reacționezi într-un mod benefic.

SUMAR DE CAPITOL

- Cu timpul, creierul tău va identifica indiciile care anticipează anumite rezultate, fără să le mai analizeze în mod conștient.
- Obiceiurile noastre devin gesturi reflexe, nu mai suntem atenți la ceea ce facem. Procesul de schimbare comportamentală începe întotdeauna prin conștientizare. Trebuie să-ți conștientizezi obiceiurile, pentru a le putea schimba.
- Tehnica de Semnalizare și Anunțare sporește gradul de conștientizare a unui obicei non-conștient, verbalizându-ți acțiunile.
- Fișa de Evaluare a Obiceiurilor este un exercițiu simplu, pe care îl poți utiliza în conștientizarea propriului comportament.

CAPITOLUL 5

Cea mai bună strategie de a-ți forma un obicei nou

În 2001, un grup de cercetători din Marea Britanie a studiat 248 de persoane pe parcursul a două săptămâni, cu scopul de a le determina să-și formeze obiceiul de a face mai multă mișcare. Participanții la studiu au fost împărțiți în trei grupuri.

Primul a fost stabilit ca grup de control. Subiecților li s-a cerut doar să-și țină o evidență a activității fizice.

Al doilea a primit numele de „grup de motivație“. Subiecților acestuia li s-a cerut să noteze de câte ori efectuau activitate fizică, și, în plus, să citească materiale informative referitoare la beneficiile sportului asupra sănătății. Cercetătorii le-au mai explicat și că activitatea fizică reduce riscul apariției unor afecțiuni coronariene și consolidează sănătatea inimii.

Și în cele din urmă, al treilea grup, care a primit aceleași materiale informative, asigurându-se un nivel egal de motivație, cu cerința adițională de a formula un plan care să includă momentul și locul în care subiecții își propuneau să efectueze exerciții fizice pe parcursul săptămânii următoare. Mai exact, membrii celui de-al treilea grup au completat următoarea propoziție: „Pe parcursul săptămânii următoare am să efectuez cel puțin 20 de minute de exerciții fizice intense în [Ziua] la [Ora] în [Locul]“.

În primele două grupuri, numai 35-38% dintre participanți au efectuat exerciții fizice cel puțin o dată pe săptămână. (În mod curios, prezentarea motivațională oferită celui de-al doilea grup nu a părut să aibă vreun efect sau să influențeze în mod semnificativ comportamentul subiecților.) Însă

91% dintre persoanele incluse în cel de-al treilea grup au făcut exerciții fizice cel puțin o dată pe săptămână, depășind dublul ratei normale.

Propoziția pe care au completat-o reprezintă ceea ce oamenii de știință numesc „intenție de implementare“, adică un plan prin care stabilești în prealabil momentul și locul acțiunii. Cu alte cuvinte, o *modalitate de implementare* a unui obicei.

Indiciile care declanșează un obicei pot fi extrem de diverse: vibrația telefonului din buzunar, aroma de ciocolată, sunetul sirenelor ambulanței, însă cele mai comune indicii sunt *locul și momentul*. Implementarea intenției avantajează aceste indicii.

În linii mari, formula intenției de implementare este următoarea:
„Când se ivește situația X, voi reacționa în modul Y“.

Sute de studii științifice au demonstrat că intenția de implementare este eficientă în menținerea scopului, fie că e vorba de notarea momentului exact când ai făcut vaccinul antigripal sau de data programării pentru colonoscopie. Acestea cresc șansele menținerii unor obiceiuri precum reciclarea materialelor, orele de studiu sau de odihnă, ori renunțarea la fumat.

Cercetătorii au descoperit chiar că prezența la vot crește atunci când oamenii sunt determinați să-și creeze intenții de implementare, punându-li-se anumite întrebări: „Pe ce traseu mergeți la secția de votare? La ce oră plănuți să mergeți? Cu ce autobuz ajungeți acolo?“ Unele programe guvernamentale de succes au creat termene de scadență, astfel încât cetățenii să-și planifice plata taxelor în timp util, sau au pus la dispoziție instrucțiuni cu privire la momentul și locul unde pot fi achitate plățile amenzilor rutiere întârziate.

Concluzia e cât se poate de clară: persoanele care-și stabilesc un plan specific pentru momentul și locul în care vor pune în aplicare un nou obicei au mai multe șanse să-l mențină. Foarte mulți oameni încearcă să-și schimbe obiceiurile, fără să stabilească aceste detalii de bază. Spunem: „Am să mănânc mai sănătos“ sau „Am de gând să scriu mai mult“, dar nu precizăm niciodată când și unde. Ne lăsăm la voia întâmplării, sperând că ne vom aminti sau că ne vom simți motivați la momentul potrivit. O intenție de implementare clarifică noțiunile imprecise de genul „Vreau să fiu mai activ“, „Vreau să fiu mai productiv“, sau „Ar trebui să merg la vot“, transformându-le în planuri concrete de acțiune.

Mulți oameni cred că le lipsește motivația, când, de fapt, le lipsește precizia. Nu este totdeauna evident când și unde trebuie să acționăm. Unii oameni așteaptă toată viața momentul potrivit pentru a face o îmbunătățire.

Odată stabilită intenția de implementare, nu mai trebuie să aștepti scânteia inspirației: *Scriu sau nu azi un capitol? Meditez de dimineață sau la prânz?* Când ajungi la momentul acțiunii, nu mai trebuie să iei decizii. Urmezi un plan prestabilit.

Cea mai simplă modalitate de a aplica această strategie este să completezi parantezele următoarei formule:
Am să [ACȚIUNE] la [MOMENTUL] în [LOCUL].

Exemple:

- Meditație. Am să meditez timp de un minut, la ora 7:00, în bucătărie.
- Studiu. Am să exersez limba spaniolă timp de 20 de minute, la ora 18:00, în dormitor.
- Mișcare. Am să fac mișcare timp de o oră, la ora 17:00, la sala de fitness din vecinătate.
- Familie. Am să-i pregătesc soțului (soției) o cană de ceai, la ora 8:00, în bucătărie.

Dacă nu știi care este momentul potrivit pentru începerea formării unui nou obicei, încearcă prima zi a săptămânii, a lunii, a anului. Oamenii sunt mai înclinați să înceapă ceva în aceste momente, pentru că speranța este de regulă mai mare. Dacă avem speranță, avem motivația de a acționa. Un nou început este inspirațional.

Intențiile de implementare mai oferă un beneficiu. Precizând cu exactitate obiectivul și modul de acțiune pentru realizarea lui te ajută să refuzi lucrurile care îți împiedică progresul, care îți distrag atenția sau te scot de pe traiectoria dorită. De multe ori răspundem „da“ unor mici solicitări, doar pentru că nu ne este clar ce ar trebui să facem în momentul acela. Când obiectivele tale sunt vagi, este ușor să faci mici concesii pe tot parcursul zilei, eșuând să duci la bun sfârșit ceea ce este necesar pentru a reuși.

Oferă obiceiurilor tale timpul și spațiul de care au nevoie. Ideal este ca timpul și locul să fie atât de evidente încât, pe măsură ce repeți un

comportament, să simți nevoia reflexă de a acționa la momentul potrivit, chiar dacă nu îți poți explica de ce. Așa cum observa și scriitorul Jason Zweig, „Este evident faptul că nu poți începe o activitate fizică fără să iei această decizie în mod conștient, dar, asemenea câinelui care salivează la sunetul clopoțelului, poate vei începe să devii agitat atunci când limbile ceasului ajung la acel moment al zilei în care de regulă faci mișcare“.

Există multe modalități de a utiliza intențiile de implementare în viața personală sau profesională. Abordarea mea preferată este cea pe care am învățat-o de la B. J. Fogg, profesor la Universitatea Stanford; este o strategie pe care am denumit-o „stratificarea rutinei“.

STRATIFICAREA RUTINEI: UN PLAN SIMPLU DE REVIZUIRE A OBICEIURILOR

Filosoful francez Denis Diderot trăise în sărăcie aproape toată viața, până în 1765, când, într-o zi, totul s-a schimbat. Fiica lui urma să se căsătorească, dar nu-și permitea cheltuielile pe care le presupunea o nuntă. În ciuda unei situații financiare precare, Diderot era celebru pentru rolul său de coordonator și autor al lucrării *Encyclopédie*, unul dintre cele mai cuprinzătoare dicționare enciclopedice ale timpului său. Când Ecaterina cea Mare, țarina Rusiei, a aflat de dificultățile financiare ale lui Diderot, a fost profund impresionată. Iubea literatura, iar enciclopedia îi plăcuse enorm. S-a oferit să cumpere biblioteca personală a filosofului contra sumei de 1 000 de lire, echivalentul a 150 000 de dolari americani din zilele noastre¹⁴. Dintr-odată, Diderot dispunea de un belșug financiar. Grație noii sale averi, nu numai că a putut achita cheltuielile de nuntă, dar și-a cumpărat și un halat roșu.

Halatul lui Diderot era elegant. De fapt, era atât de elegant, încât a remarcat imediat cât de puțin se potrivea celorlalte acareturi din casa lui. El a scris că „era o discrepanță, o lipsă de unitate, nu mai era frumusețe“ între elegantul lui halat și restul lucrurilor.

¹⁴ După achiziționarea bibliotecii lui Diderot, Ecaterina cea Mare l-a rugat pe filosof să-și păstreze cărțile până la momentul în care țarina ar fi avut nevoie de ele, oferindu-i și un stipendiu anual de bibliotecar. (N.a.)

Curând avea să simtă nevoia de a-și cumpăra lucruri mai bune. Și-a înlocuit covorul cu unul de Damasc, și-a decorat casa cu sculpturi costisitoare, și-a cumpărat o oglindă pe care a agățat-o deasupra șemineului și o masă de bucătărie mai bună. Și-a înlocuit vechiul fotoliu cu unul din piele. Ca într-un joc domino, înlocuirea unui obiect determina o altă schimbare.

Comportamentul lui Diderot nu este unul ieșit din comun. De fapt, această tendință de achiziții în lanț a primit numele de „efectul Diderot“, care postulează că obținerea unui lucru deseori creează o spirală a cheltuielilor, declanșând o serie de achiziții suplimentare.

Poți sesiza acest tipar pretutindeni. Cumperi o rochie, după care trebuie să-ți iei și pantofi și cercei, ca să se asorteze. Cumperi o canapea, și dintr-odată îți vin alte idei pentru mobilierul de sufragerie. Cumperi o jucărie copilului, iar curând descoperi că trebuie să achiziționezi și alte accesorii. Intri într-un cerc vicios al cheltuielilor.

Multe dintre comportamentele umane au la bază acest circuit. Deseori hotărăști ce vei face în continuare în funcție de ce ai făcut anterior. A merge la baie implică a te spăla ulterior pe mâini, a te șterge cu prosopul, ceea ce îți amintește că trebuie să pui prosoapele în mașina de spălat, așa că adaugi și detergentul pe lista de cheltuieli, și tot așa. Niciun comportament nu se manifestă în mod izolat. Fiecare acțiune devine un indiciu care o declanșează pe următoarea.

De ce este important acest lucru?

Când vine vorba despre însușirea unui obicei nou, poți folosi în avantajul tău această interdependentă comportamentală. Una dintre cele mai bune căi de a-ți forma un obicei nou este să identifici un obicei actual și să-i suprapui un comportament nou. Această tactică poartă denumirea de *stratificare a rutinei*.

Stratificarea rutinei este o formă specială a intenției de implementare. În loc să inserezi un obicei nou într-un anumit moment sau loc, îl cuplezi cu un obicei actual. Această metodă, componentă a programului *Tiny Habits (Mici Obiceiuri)* al lui B. J. Fogg, poate fi utilizată pentru a crea indicii evidente pentru aproape orice obicei¹⁵.

Formula stratificării rutinei este următoarea:

„După [OBICEI CURENT], am să [OBICEI NOU].“

¹⁵ Fogg numește această strategie „rețeta obiceiurilor mici“, dar eu am să folosesc expresia *formulă de stratificare a rutinei*. (N.a.)

De exemplu:

- **Meditație.** După ce îmi torn cafeaua dimineața, am să meditez timp de un minut.
- **Mișcare.** După ce vin de la serviciu, am să mă îmbrac imediat în trening.
- **Recunoștință.** Când mă așez pe scaun pentru cină, am să numesc un lucru pentru care sunt recunoscător astăzi.
- **Căsătorie.** Când mă pregătesc de culcare, am să-i dau partenerului (partenerei) un sărut.
- **Siguranță.** După ce mă încălț pentru jogging, am să-i trimit un sms unui prieten sau unui membru al familiei, prin care îi comunic unde voi alerga și pentru cât timp.

Secretul este să cuplezi comportamentul dorit cu o acțiune pe care o efectuezi deja în fiecare zi. Când vei integra această structură de bază, poți începe să creezi mai multe straturi, conectând între ele mici obiceiuri, ceea ce îți va permite să profiți de impulsul natural care declanșează niște comportamente succesive — o versiune pozitivă a efectului Diderot.

STRATIFICAREA RUTINEI

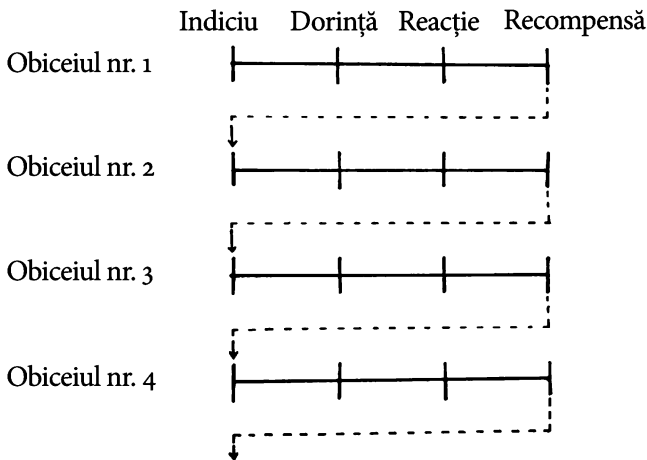


Figura 7. Stratificarea rutinei favorizează menținerea unui obicei, suprapunând un obicei nou unui vechi. Acest proces poate fi utilizat pentru a cupla numeroase obiceiuri, fiecare dintre ele având rolul de indiciu pentru cel consecutiv.

Stratificarea rutinei tale matinale ar putea arăta așa:

1. După ce îmi torn cafeaua în ceașcă, am să meditez timp de 60 de secunde.
2. După ce meditez 60 de secunde, am să întocmesc o listă cu ce am de făcut în ziua respectivă.
3. După ce completez lista, am să inițiez imediat prima sarcină pe care o conține aceasta.

Stratificarea obiceiurilor de seară ar putea arăta în felul următor:

1. După ce servesc cina, am să-mi pun farfuria în mașina de spălat vase.
2. După aceea, am să curăț masa.
3. După ce curăț masa, am să-mi pregătesc cana de cafea pentru mâine-dimineață.

Poți, de asemenea, adăuga noi acțiuni rutinei tale de până acum. Spre exemplu, rutina ta matinală ar putea fi următoarea: *Mă trezesc / Îmi fac patul / Fac duș*. Să presupunem că vrei să-ți formezi obiceiul de a citi mai mult seara. Poți extinde stratificarea rutinei în felul următor: *Mă trezesc / Îmi fac patul / Îmi pun o carte pe pernă / Fac duș*. Astfel, ori de câte ori mergi la culcare seara, vei găsi pe pernă o carte care te invită s-o citești.

Per total, stratificarea rutinei îți permite să creezi un set de reguli simple, care îți vor ghida comportamentul pe viitor. E ca și când îți crezi un plan de declanșare a acțiunii următoare. Când te vei obișnui cu această abordare, poți construi stratificări habituale generale, care să te ghideze ori de câte ori este nevoie.

- **Mișcare.** Ori de câte ori văd scări, am să le urc în loc să folosesc liftul.
- **Abilități sociale.** Când ajung la o petrecere, mă prezint unei persoane pe care nu o cunosc.
- **Finanțe.** Când vreau să achiziționez un obiect mai scump de 100 de dolari, aștept 24 de ore până să-l cumpăr.
- **Alimentație sănătoasă.** Când pregătesc masa, îmi pun întâi legumele pe farfurie.
- **Minimalism.** Când cumpăr un obiect nou, arunc unul mai vechi. (Legea compensației).

- Stare de spirit. Când sună telefonul, respir adânc și zâmbesc înainte de a răspunde.
- Neatenție. Când părăsesc un local, verific masa și scaunele, ca să mă asigur că nu am uitat nimic.

Indiferent cum alegi să utilizezi această strategie, secretul unei stratificări habituale reușite este să identifici în mod corect indiciul care declanșează acțiunile. Spre deosebire de intenția de implementare, care precizează în mod specific momentul și locul manifestării unui comportament, stratificarea rutinei le conține implicit. Când și unde alegi să inserezi un obicei în rutina ta zilnică poate produce o mare diferență. Dacă încerci să introduci meditația în rutina matinală, dar diminețile sunt haotice și copiii aleargă de colo-colo, atunci ți-ai ales prost momentul și locul. Gândește-te ce moment al zilei îți oferă probabilitatea reușitei. Nu încerca să introduci un obicei într-un moment în care cel mai probabil vei fi nevoit să te ocupi cu altceva.

De asemenea, indiciul ar trebui să apară cu frecvența cu care vrei să efectuezi obiceiul dorit. Dacă vrei ca un obicei să devină zilnic, dar îl suprapui unei acțiuni pe care o repeți numai luna, atunci nu ai făcut o alegere bună. O modalitate bună de a descoperi indiciul potrivit este să întocmești o listă a obiceiurilor tale curente. Poți folosi ca punct de plecare Fișa de Evaluare a Obiceiurilor din capitolul anterior. Alternativ, poți crea o listă pe două coloane. Pe prima coloană vei trece acele acțiuni pe care le efectuezi în fiecare zi, fără excepție¹⁶.

De exemplu:

- Cobor din pat.
- Fac duș.
- Mă spăl pe dinți.
- Mă îmbrac.
- Îmi torn o ceașcă de cafea.
- Servesc micul dejun.
- Duc copiii la școală.
- Merg la serviciu.

¹⁶ Dacă ai nevoie de mai multe exemple și îndrumări, poți descărca o copie a modelelor de stratificare a rutinei de pe adresa web: atomichabits.com/habitstacking. (N.a.)

- Servesc masa de prânz.
- Plec de la serviciu.
- Mă schimb în haine mai comode.
- Servesc cina.
- Sting luminile.
- Mă duc la culcare.

Lista poate fi mult mai lungă, dar ai prins ideea. Pe a doua coloană, notează toate lucrurile care ți se întâmplă zilnic, fără excepție. De exemplu:

- Soarele răsare.
- Primești un sms.
- Cântecul pe care îl ascuți se încheie.
- Soarele apune.

Înarmat cu aceste două liste, poți depista care este cel mai bun moment pentru a introduce în stilul tău de viață un nou obicei. Stratificarea rutinei funcționează cel mai eficient atunci când indiciile sunt specifice și permit o acțiune imediată. Mulți oameni își aleg indicii mult prea ambigue. Și eu am căzut în capcana asta. Când am vrut să-mi formez obiceiul de a face flotări, stratificarea rutinei mele arăta așa: „În timpul pauzei de prânz, am să fac zece flotări“. La prima vedere mi s-a părut rezonabil. Curând, însă, aveam să-mi dau seama să indiciul declanșator era unul evaziv. Trebuia să fac flotări înainte, sau după pauza de masă? Unde, mai exact? După câteva zile de brambureală, mi-am schimbat stratificarea rutinei în: „Când închid laptopul în pauza de prânz, am să fac zece flotări lângă birou“. Acum totul era clar.

Însușirea unor obiceiuri de tipul „Citește mai mult“ sau „Mănâncă mai sănătos“ sunt cauze laudabile, dar aceste obiective nu oferă și instrucțiuni în privința locului și a momentului acțiunii. Fii precis și clar: „După ce închid ușa. După ce mă spăl pe dinți. După ce mă așez la masă“. Precizia este importantă. Cu cât noul tău obicei este mai clar legat de un indiciu anume, cu atât cresc șansele de a-l observa atunci când este momentul să acționezi.

Prima Lege a Schimbării Comportamentale se referă la *evidențierea indicelui*. Intenția implementării și stratificarea rutinei se numără printre cele mai practice strategii de a crea indicii vizibile și un plan clar, care include momentul și locul unde trebuie efectuată o acțiune.

SUMAR DE CAPITOL

- Prima Lege a Schimbării Comportamentale se referă la *evidențierea indiciului*.
- Cele mai comune indicii sunt momentul și locul.
- Stabilirea unei intenții de implementare este o strategie de cuplare a unui obicei nou cu un moment sau loc specific.
- Formula intenției de implementare este „Am să [ACȚIUNE], în [MOMENTUL] și în [LOCUL]“.
- Stratificarea rutinei este o strategie pe care o poți folosi în cuplarea unui obicei nou cu unul curent.
- Formula stratificării rutinei este: „După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU]“.

CAPITOLUL 6

Motivația e supraestimată: Mediul este mai important

Anne Thorndike, medic generalist la Spitalul General Massachusetts din Boston, a avut o idee năstrușnică. Ea și-a dat seama că poate îmbunătăți obiceiurile alimentare a mii de persoane — fie membri ai personalului sanitar sau vizitatori ai pacienților —, fără să apeleze deloc la voință sau motivație. De fapt, ea nu avea de gând să le țină niciun discurs.

Împreună cu colegii ei, Thorndike a făcut timp de șase luni un experiment de modificare a „arhitecturii opțiunilor“ din cantina spitalului. Au început prin schimbarea dispunerii băuturilor pe rafturi. Inițial, frigiderele care erau așezate lângă casierie erau ticsite cu sucuri carbogazoase. Cercetătorii au adăugat în fiecare frigider și sticle cu apă, ca opțiune alternativă. Lângă raioanele cu alimente, de asemenea, au plasat navete cu apă îmbuteliată. Sucurile se aflau în continuare numai în frigiderele de la casierie, însă apa era acum disponibilă pe *toate* rafturile de băuturi.

În următoarele trei luni, cifra vânzărilor de sucuri a scăzut cu 11,4%. În schimb, încasările de pe urma vânzării apei îmbuteliate au crescut cu 25,8%. Aceleași ajustări, cu rezultate similare, au fost făcute și la produsele alimentare oferite în cantina spitalului. Thorndike și colegii ei nu le-au adresat niciun cuvânt celor care serveau masa acolo.

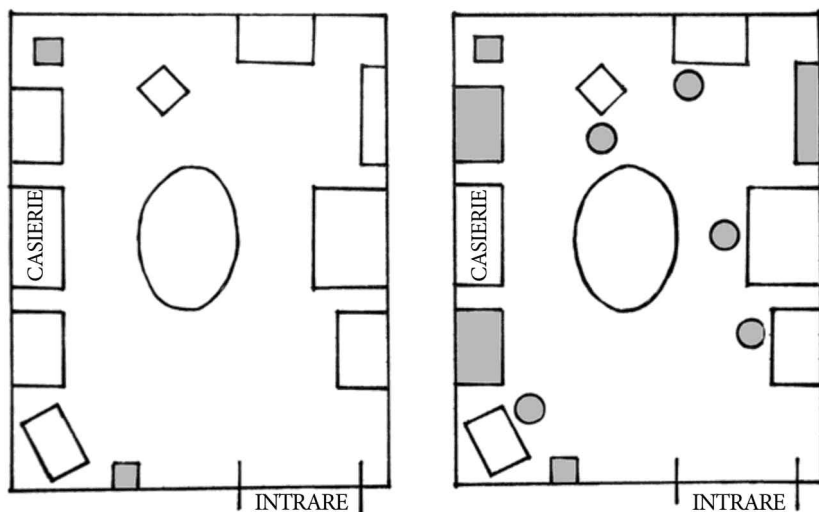


Figura 8. Iată o reprezentare a cantinei înainte (stânga) și după noul aranjament (dreapta). Boxele gri indică zonele unde se aflau sticlele cu apă îmbuteliată în ambele cazuri. Datorită faptului că a crescut accesibilitatea sticlelor cu apă, comportamentul s-a modificat în mod natural, fără o motivație suplimentară.

Oamenii aleg de multe ori anumite produse, nu *pentru* calitățile lor, ci pentru că sunt *plasate* în locuri accesibile. Dacă intru într-o bucătărie și văd un platou cu prăjituri pe masă, am să mănânc câteva, chiar dacă nu avusesem de gând să fac asta și nu îmi era neapărat foame. Dacă bufetul de la serviciu este totdeauna plin de gogoși și covrigi, e greu să nu iau câte unul din când în când. Acțiunile tale se schimbă în funcție de încăperea în care te afli și de indiciile existente în raza ta vizuală.

Mediul este mâna invizibilă care modelează comportamentul uman. În ciuda faptului că oamenii au personalități unice, anumite comportamente au tendința să se repete în anumite condiții de mediu. La biserică, avem tendința de a vorbi încet. Pe o stradă întunecoasă, suntem mai vigilenți. Deci, cel mai des întâlnit factor al schimbării nu este intern, ci extern: suntem influențați de ceea ce se întâmplă în jurul nostru. Fiecare obicei depinde de context.

În 1936, psihologul Kurt Lewin a emis o ecuație simplă, cu o aserțiune extrem de puternică: Comportamentul este o Funcție a Persoanei în Mediul ei sau $C = f(P, M)$.

În scurt timp, ecuația lui Lewin avea să fie testată și în mediul de afaceri. În 1952, economistul Hawkins Stern a descris un fenomen pe care l-a denumit *impulsul sugestiei în consum*, care „se declanșează atunci când consumatorul vede un produs nou și îi vizualizează necesitatea“. Cu alte cuvinte, consumatorii cumpără uneori produse nu datorită faptului că le vor, ci datorită modului în care le sunt prezentate.

De exemplu, produsele expuse la nivelul ochilor se vând mai bine decât cele aflate pe rafturile de jos. De aceea mărcile mai scumpe sunt expuse în rafturi mai accesibile, pentru că ele aduc mai mult profit, în vreme ce variantele mai ieftine ale acestor produse sunt expuse în locuri mai puțin vizibile. Același lucru este valabil și pentru rafturile „gondolă“ — acele unități amplasate la capătul culoarelor. Rafturile gondolă sunt mașini de făcut bani pentru comercianți, deoarece sunt cele mai vizibile locații, care se bucură de cel mai mare vad. De exemplu, 45% dintre vânzările produselor Coca-Cola se datorează gondolelor.

Cu cât este mai vizibil un produs (sau o ofertă), cu atât ești mai înclinat să-l încerci. Oamenii beau Bud Light pentru că este distribuit în toate barurile, și intră în cafenelele Starbucks pentru că le găsești la orice colț de stradă. Ne place să credem că deținem controlul. Dacă alegem să bem apă în loc de suc, ne imaginăm că am vrut asta. Adevărul, însă, este că multe dintre acțiunile noastre sunt influențate nu de un impuls și de o decizie oportună, ci de opțiunile cele mai vizibile.

Orice ființă are propriile metode de a sesiza și înțelege lumea. Vulturii posedă o remarcabilă capacitate de a vedea la distanță. Șerpii miros „gustând aerul“ cu limba extrem de senzitivă. Rechinii pot detecta infime semnale de electricitate și vibrație subacvatică provocate de peștii din apropiere. Chiar și bacteriile sunt dotate cu receptori chimici — celulele senzoriale minuscule, care permit detectarea toxinelor din mediul lor de viață.

La oameni, simțurile sunt guvernate de sistemul nervos somatic. Interpretăm mediul înconjurător prin intermediul văzului, auzului, mirosului, simțului tactil și al gustului. Dar mai avem și alte simțuri. Unele conștiente, multe dintre ele însă, inconștiente. De exemplu, poți „sesiza“ când scade temperatura înaintea unei furtuni, când durerea de stomac se accentuează sau că te dezechilibrezi când te deplasezi pe un teren accidentat. Receptorii corpului tău depistează o serie vastă de stimuli interni, cum ar fi cantitatea de sare din fluxul sanguin sau nevoia de a bea apă când îți-e sete.

Cea mai importantă dintre abilitățile senzoriale umane este însă văzul. Corpul uman are aproximativ 11 milioane de receptori senzoriali. În jur de 10 milioane sunt dedicați văzului. Unii specialiști estimează că jumătate dintre resursele creierului sunt folosite în interpretarea imaginii. Având în vedere faptul că suntem mai dependenți de văz decât de orice alt simț, nu este deloc o surpriză că indiciile vizuale sunt cei mai importanți catalizatori ai comportamentului uman. Din acest motiv, o mică modificare în ceea ce *vedem* poate provoca o schimbare majoră a modului în care *acționăm*. În consecință, îți poți da seama cât este de important să trăiești și să muncești în medii pline de indicii productive și lipsite de cele neproductive. Din fericire sunt vești bune în acest sens. Nu e neapărată nevoie să fii victima mediului tău. Poți deveni arhitectul lui.

CUM SĂ CREEZI UN MEDIU PROPICE SUCCESULUI

În timpul crizei energetice și al embargoului petrolului din 1970, cercetătorii olandezi au analizat cu atenție consumul energetic al țării. Într-o suburbie a orașului Amsterdam, au descoperit că unii proprietari aveau un consum de energie cu 30% mai mic decât al vecinilor lor, în ciuda faptului că aveau case de dimensiuni similare și utilizau energie la același preț.

S-a descoperit că locuințele din această suburbie erau aproape identice, cu excepția unui amănunt: amplasarea contorului electric. În unele case acesta fusese montat la subsol. În altele, în holul principal. Așa cum se poate intui, casele care aveau contorul amplasat în hol consumau mai puțină energie. Când consumul energetic este vizibil și ușor de verificat, comportamentul oamenilor se schimbă.

Fiecare obicei este declanșat de un indiciu, așa că le sesizăm mai ușor pe acelea care ies în evidență. Din nefericire, de multe ori mediul în care trăim și muncim ne *subminează* anumite acțiuni, pentru că nu conțin indicii evidente care să le declanșeze. Tinzi să fii *delăsător* în exersarea unui instrument muzical, dacă îl depozitezi în debara. La fel, îți vine mai *greu* ideea să citești, dacă biblioteca e amplasată în camera de oaspeți. E ușor să *uiți* că trebuie să-ți iei vitaminele, dacă nu sunt așezate la vedere, ci în dulap. Când indiciile care declanșează un obicei sunt subtile sau ascunse, ele sunt ușor de ignorat.

Prin comparație, crearea unor indicii evidente poate atrage atenția asupra obiceiului pe care dorim să ni-l însușim. Pe la începuturile anilor 1990, angajații departamentului de curățenie de la Aeroportul Schiphol din Amsterdam au lipit în centrul fiecărui vas de toaletă un mic abțibild care înfățișa o muscă. Se pare că bărbații care intrau în closet încercau să țintească insecta. Abțibildul le oferea o țintă bună, și în felul acesta s-au redus semnificativ „scurgerile“ pe lângă marginile vasului. O analiză ulterioară a determinat faptul că abțibildurile au redus cu 8% anual costurile materialelor utilizate la curățenie.

Am experimentat chiar eu puterea indicilor evidente. Aveam obiceiul să cumpăr mere de la magazin, să le pun în cuva frigiderului și să uit complet de ele. Când îmi aminteam, merele erau deja stricate. Nu le vedeam, și din cauza asta nu le mâncam.

În cele din urmă, mi-am urmat propriul sfat și mi-am reproiectat mediul. Am cumpărat o fructieră mare și am așezat-o în mijlocul mesei. Data următoare când am cumpărat mere, le-am pus pe fructieră, ca să le pot vedea. Ca prin minune, am început să mănânc câteva mere pe zi doar pentru faptul că erau puse la vedere, nu dosite undeva în frigider. Iată câteva modalități de reproiectare a mediului și de creare a unor indicii mai vizibile pentru obiceiul pe care vrei să ți-l însușești:

- Dacă nu vrei să uiți să-ți iei medicamentele în fiecare seară, pune comprimatele lângă robinetul chiuvetei de la baie.
- Dacă vrei să exersezi mai des la chitară, așaz-o în mijlocul sufrageriei.
- Dacă vrei să-ți amintești să trimiți mai multe scrisori de mulțumire, ține un teanc de hârtie pe birou.
- Dacă vrei să bei mai multă apă, umple câteva sticle dimineața și pune-le în locurile pe care le frecvențezi cel mai des în casă.

Dacă vrei ca un obicei să devină o parte importantă a vieții tale, crează-i indicii evidente în mediul în care trăiești. Cele mai persistente comportamente au de regulă indicii multiple. Gândește-te în câte contexte un fumător este tentat să-și aprindă o țigară: la volan, când vede un prieten fumând, când este stresat la serviciu etc.

Aceași strategie poate fi utilizată și în adoptarea unor obiceiuri pozitive. Presărând indicii declanșatoare în toate locurile pe

care le frecvențezi, cresc șansele de a-ți aminti pe parcursul zilei de obiceiul-țintă. Un comportament pozitiv devine mai ușor și mai natural când indiciile care îl declanșează se află chiar sub nasul tău.

Particularitățile mediului în care trăim sunt extrem de importante nu doar pentru că influențează modul în care interacționăm cu ceea ce ne înconjoară, ci și pentru că rareori le creăm noi înșine. Cei mai mulți oameni trăiesc într-o lume creată de alții. Dar poți modifica spațiul în care trăiești și muncești, scoțând în evidență indiciile pozitive și estompându-le pe cele negative. Reproiectarea mediului îți permite să preiei din nou controlul și să devii arhitectul vieții tale. Fii creatorul mediului în care trăiești, nu un simplu consumator.

CONTEXTUL ESTE UN INDICIU ÎN SINE

Indiciile care declanșează un obicei pot fi cât se poate de specifice la început, însă în timp, obiceiurile tale vor fi asociate nu unui singur indice, ci întregului *context* în care manifesti un anumit comportament.

De exemplu, mulți oameni beau mai mult în anumite contexte sociale, decât ar face-o dacă ar fi singuri. Declanșatorul este rareori un indice singular, acest rol fiind mai degrabă jucat de întregul context: faptul că prietenii tăi și-au comandat băuturi, că auzi muzică la bar, că vezi dozatorul de bere.

Asociem mental un obicei cu locul în care se manifestă: acasă, la birou, la sala de fitness. Fiecare loc dezvoltă o conexiune cu anumite obiceiuri sau rutine. Stabilești o anumită relație cu obiectele de pe biroul tău, de pe masa din bucătărie sau din dormitor.

Comportamentul nu este caracterizat de obiecte, ci de relația pe care o avem cu acestea. De fapt, aceasta este o modalitate utilă de a analiza influența mediului asupra comportamentului tău. Este greșită ideea că mediul conține obiecte. El conține relații. Analizează modul în care interacționezi cu spațiul în care trăiești. Pentru cineva, canapeaua este locul în care citește timp de o oră în fiecare seară. Pentru altcineva, este locul în care se uită la televizor și mănâncă înghețată după ce se întoarce de la serviciu. Fiecare individ în parte are propriile amintiri — deci și propriile obiceiuri — în relație cu un anumit spațiu.

Vestea bună? Te poți antrena să asociezi un obicei cu un anumit context.

Într-un studiu științific, cercetătorii le-au recomandat unor persoane care sufereau de insomnie să meargă la culcare numai atunci când sunt obosite. În timp, persoanele au început să asocieze contextul patului cu acțiunea de a dormi, și le-a devenit astfel mai ușor să adoarmă atunci când se urcau în pat. Creierul lor fusese învățat că somnul — nu verificarea telefonului, nu privitul la televizor sau a ceasului — era singura acțiune dedicată acelei camere.

Puterea contextului dezvăluie o strategie importantă: obiceiurile se pot schimba mai ușor într-un mediu nou. Va fi mai simplu astfel să scapi de declanșatorii subtili și de indiciile care îți impulsionează obiceiurile actuale. Găsește un loc nou — altă cafenea, altă bancă din parc, un colț al camerei pe care rareori îl utilizai — și creează-ți noi obiceiuri acolo.

Este mai ușor să asociezi un obicei nou unui context nou, decât să încerci să ți-l formezi într-un mediu plin de indicii concurente. E dificil să te trezești devreme, dacă te uiți la televizor în dormitor seară de seară. Poate fi dificil să studiezi în sufragerie fără să te lași distras, dacă acela este locul în care de regulă te recreezi cu jocuri video. Când ieși din mediul tău obișnuit însă, te debarasezi mai ușor de predispozițiile comportamentale. Nu mai ești nevoit să contracarezi indicii contextuale, lucru care permite, fără întreruperi, formarea unor noi obiceiuri.

Vrei să fii mai creativ? Mută-te într-o cameră mai spațioasă, pe terasa acoperișului sau într-o clădire cu o arhitectură mai generoasă. Rupe-te puțin de ambientul în care lucrezi zi de zi, care este legat de tiparele tale comportamentale actuale.

Vrei să te hrănești mai sănătos? Probabil că îți faci cumpărăturile în mod reflex, la unul și același supermarket. Încearcă un magazin nou. Va fi mai ușor să eviți alimentele nesănătoase când creierul tău nu știe în mod automat pe care rafturi sunt așezate.

Când nu te poți transfera într-un context cu totul nou, redefinește-l sau reamenajează-l pe cel actual. Creează-ți spații special dedicate pentru lucru, studiu, activitate fizică, recreere sau gătit. Un slogan pe care eu îl găsesc util este următorul: „Un loc, o singură utilitate“.

Când mi-am început cariera de antreprenor, lucram deseori așezat pe canapea sau la masa din bucătărie. Îmi era foarte greu să mă opresc. Nu exista o diviziune clară a momentelor dedicate lucrului și timpului de relaxare. Masa din bucătărie era birou, sau spațiul unde îmi serveam

masa? Canapeaua era locul unde mă relaxam, sau locul în care mă așezam să-mi verific e-mail-urile? Un loc avea mai multe utilități.

Câțiva ani mai târziu mi-am putut permite, în sfârșit, să mă mut într-un apartament care avea un spațiu pentru birou. Dintr-odată, munca era asociată *acestui spațiu*, iar viața personală se desfășura în *altă parte*. Mi-a fost mai ușor să-mi dezactivez partea profesională a creierului, când am delimitat clar spațiul dedicat muncii de cel al vieții personale. Fiecare cameră avea un rol. Bucătăria era locul în care găteam. Biroul era locul unde lucram.

Ori de câte ori este posibil, evită intercalarea contextelor unor obiceiuri diferite. Când spațiile încep să se confunde, același lucru se va întâmpla și cu obiceiurile — iar cele comode ies de regulă învingătoare. De aceea, versatilitatea tehnologiei moderne este, în același timp, și un punct forte, și o verigă slabă. Telefonul, de pildă, poate fi folosit pentru o mulțime de activități, lucru care îl transformă într-un instrument puternic. Când îți folosești telefonul pentru aproape orice, va fi dificil să-l asociezi unei singure activități. Vrei să fii productiv, dar ești obișnuit să deschizi rețelele de socializare, e-mail-urile sau jocurile video ori de câte ori accesezi telefonul. Este o încrengătură de indicii.

Ai putea spune: „Nu înțeleg. Locuiesc în New York. Apartamentul meu are dimensiunile unui smartphone. Fiecare cameră este întrebuințată pentru o mulțime de activități“. De acord, dacă spațiul în care locuiești este destul de limitat, împarte camerele în zone de activitate. Un scaun este pentru citit, biroul este pentru scris, masa, pentru mâncat. Poți aplica aceeași strategie și spațiilor digitale. Cunosc un scriitor care întrebuințează computerul numai pentru scris, tableta numai pentru citit, iar telefonul exclusiv pentru rețelele de socializare sau mesaje. Fiecare obicei trebuie să aibă propriul sediu.

Dacă reușești să aplici această strategie, fiecare context va fi asociat unui singur obicei și unui singur regim de gândire. Obiceiurilor le priesc astfel de circumstanțe previzibile. Intri automat într-o stare de concentrare atunci când te așezi la birou. Intri mai ușor într-o stare de calm când te afli într-un spațiu dedicat relaxării. Somnul vine mai repede când singura activitate pe care o faci în dormitor este aceea de a dormi. Dacă vrei să ai un comportament stabil și previzibil, ai nevoie de un mediu pe măsură. Un mediu stabil, în care orice activitate are un loc și un scop, este un ambient în care obiceiurile se pot forma cu ușurință.

SUMAR DE CAPITOL

- Micile schimbări de context pot duce în timp la schimbări majore de comportament.
- Orice obicei este declanșat de un indiciu. Suntem înclinați să sesizăm indiciile mai vizibile.
- Scoate în evidență indiciile obiceiurilor pozitive.
- Treptat, obiceiurile tale se asociază unui întreg context, nu unui singur indiciu.
- Este mai ușor să-ți formezi un obicei într-un mediu nou, pentru că nu vei fi nevoit să combați indiciile vechi.

CAPITOLUL 7

Secretul autocontrolului

În 1971, când Războiul din Vietnam se apropia de cel de-al șaisprezecelea an, kongresmenii Robert Steele din Connecticut și Morgan Murphy din Illinois au făcut o descoperire care i-a uimit pe americani. Vizitând trupele americane, ei au aflat că mai mult de 15% dintre soldații concentrați erau dependenți de heroină. Cercetările ulterioare au dezvăluit și faptul că 35% din membrii personalului militar consumaseră heroină, iar 20% dezvoltaseră dependență — problema era mult mai gravă decât crezuseră inițial.

Descoperirea a provocat agitație la Washington, ducând inclusiv la înființarea Biroului Special de Acțiune pentru Prevenirea Abuzului de Droguri, în timpul mandatului președintelui Nixon, organism care avea ca scop promovarea prevenirii și reabilitării, precum și urmărirea evoluției persoanelor dependente după încheierea exercițiului militar.

Lee Robins, unul dintre cercetătorii implicați în studierea acestei probleme, într-o descoperire care a răsturnat complet ceea ce se știa până atunci despre dependență, a constatat că după revenirea în țară numai 5% dintre militari au recidivat în decurs de un an, iar 12% într-un interval de 3 ani. Cu alte cuvinte, aproximativ 90% dintre soldații care consumaseră heroină în Vietnam au scăpat complet de dependență, aproape peste noapte.

Descoperirea contrazicea teoria acelor timpuri, conform căreia dependența de heroină ar fi o afecțiune permanentă și ireversibilă. Robin a evidențiat faptul că dependența poate fi eliminată brusc în condițiile unei schimbări radicale a contextului de mediu. În Vietnam, soldații

erau permanent expuși unor indicii care declanșau dorința de a consuma heroină:

- accesibilitatea drogului;
- stresul constant provocat de război;
- amiciții legate cu alți camarazi consumatori ai drogului;
- depărtarea mare de casă.

Când soldatul se întorcea în Statele Unite însă, se trezea într-un mediu privat de aceste indicii declanșatoare. Când contextul se schimbă, se schimbă și obiceiurile.

Să comparăm această situație cu cea a narcomanului tipic. Un individ dezvoltă o dependență consumând droguri acasă sau cu prietenii, se internează într-o clinică de dezintoxicare, unde este privat de stimulii care îi declanșează obiceiul, pentru ca apoi să revină în vechiul său context social, ticsit de toate indiciile care i-au provocat dependența. Nu e de mirare că cifrele se prezintă exact pe dos față de cele din studiul Vietnam. În mod normal, 90% dintre dependenții de heroină recidivează după ce se externează și se întorc acasă.

Studiile efectuate în Vietnam au contrazis multe dintre convingerile referitoare la obiceiuri, dizolvând definiția convențională de slăbiciune morală atribuită acestui comportament nesănătos. Dacă ești supraponderal, fumător sau ai o dependență oarecare, ți s-a spus probabil toată viața că îți lipsește autocontrolul — sau chiar că ești un om rău. Teoria conform căreia un strop de disciplină ți-ar rezolva problemele este adânc înrădăcinată în cultura noastră.

Cercetările recente însă dezvăluie cu totul altceva. Când oamenii de știință analizează persoanele care manifestă un puternic autocontrol, nu constată diferențe notabile față de cei care se străduiesc să se controleze. În schimb, persoanele „disciplinate“ își structurează mai eficient viața, astfel încât *nu sunt nevoite* să apeleze la doze eroice de voință sau autocontrol. Cu alte cuvinte, evită situațiile tentante.

Persoanele cu cel mai bun autocontrol sunt, de regulă, cele care nu apelează la el în mod frecvent. Este mai ușor să te abții când nu te expui tentațiilor atât de des. Deci, da, perseverența, curajul și voința sunt esențiale succesului, dar modalitatea prin care îți poți consolida aceste calități nu este să fii tu disciplinat, ci să-ți ordonezi mai bine ambientul.

Această idee paradoxală capătă mai mult sens atunci când înțelegi ce se întâmplă în momentul în care creierul formează un nou obicei.

Odată procesat mental, el se va manifesta ori de câte ori întâlnim situații relevante. Când terapeuta Patty Olwell din Austin, Texas, a început să fumeze, își aprindea de multe ori o țigară când mergea la călărie împreună cu o prietenă. În cele din urmă a renunțat la fumat și s-a străduit ani la rând să evite acest obicei. A renunțat și la echitație. Câteva decenii mai târziu, când s-a urcat pe un cal, a simțit nevoia să fumeze pentru prima oară după foarte multă vreme. Indiciile erau încă întipărite, doar că în tot acest interval nu fusese expusă la ele.

Odată ce un obicei a fost procesat, nevoia de a acționa apare ori de câte ori îi întâlnești indiciile contextuale. Acesta este unul dintre motivele pentru care tehnicile de schimbare a comportamentului eșuează. Rușinarea persoanelor obeze prin prezentări referitoare la scăderea în greutate poate provoca apariția stresului, iar rezultatul este revenirea la strategia de compensație preferată: hiperfagia. Prezentarea unor imagini cu plămâni carbonizați le poate provoca fumătorilor un exces de anxietate, care multora le declanșează nevoia de a-și aprinde o țigară. Dacă nu analizezi atent indiciile, riști chiar să provoci manifestarea unui comportament pe care-l combați.

Obiceiurile negative se auto-catalizează: procesul se autoalimentează. Ele conțin sentimentele pe care încearcă să le dezactiveze. Te simți nefericit, așa că vrei să compensezi mâncând preparate nesănătoase. Pentru că ai mâncat alimente nesănătoase, ești nefericit. Timpul petrecut în fața televizorului te face letargic, dar vei sfârși irosind și mai mult timp în fața televizorului, pentru că nu mai ai energie să faci altceva. Teama de boală îți induce neliniște, și vei fuma ca să te calmezi, ceea ce îți înrăutățește starea de sănătate, iar din pricina asta, în scurt timp vei fi și mai neliniștit. Este o spirală descendentă, un tren nociv scăpat de sub control.

Cercetătorii numesc acest fenomen „dorință declanșată de indiciu“, adică un element exterior provoacă dorința compulsivă de a relua obiceiul. Când este *remarcat* indiciul, *apare dorința*. Acest proces este omniprezent, de multe ori nici nu-l conștientizăm. Oamenii de știință au descoperit faptul că în cazul narcomanilor este suficientă o vizualizare de numai 33 de milisecunde a imaginii cocainei, pentru ca rețeaua neuronală a recompensei să fie stimulată și să apară dorința. Această viteză depășește capacitatea creierului de a procesa în mod conștient — dependenții nici nu își dau seama ce imagine au văzut, dar simt totuși nevoia de drog.

Concluzia este următoarea: poți dezactiva un obicei, însă e puțin probabil să-l ștergi din memorie. Odată întipărit în minte, este aproape imposibil să-l elimini în totalitate, chiar dacă nu l-ai pus în practică un timp îndelungat. Asta înseamnă că simpla rezistență în fața tentației nu este o strategie eficientă. E greu să menții o atitudine Zen într-o viață plină de indicii care te deturneză. Consumul de energie ar fi prea mare. Pe termen scurt, poți alege să rezisti ispitei. Pe termen lung însă, devenim un produs al mediului în care trăim. Mai simplu spus — nu am întâlnit nicio persoană care să-și păstreze obiceiurile pozitive într-un mediu negativ.

O abordare mai eficientă ar fi să elimini obiceiul negativ din fașă. Unul dintre cele mai practice moduri de a face acest lucru este să nu te mai expui indicilor care-l declanșează.

- Dacă nu poți duce nimic la bun sfârșit, lasă telefonul în altă cameră timp de câteva ore.
- Dacă ai în permanență un sentiment de inferioritate, nu mai urmări acele profiluri de pe rețelele de socializare care îți stârnesc invidia și gelozia.
- Dacă irosești prea mult timp în fața televizorului, mută-l din dormitor.
- Dacă irosești prea mulți bani pe aparatură electronică, evită reclamele referitoare la dispozitivele de înaltă tehnologie.
- Dacă jocurile video îți irosesc prea mult timp, deconectează consola și pune-o în dulap după fiecare utilizare.

Această abordare este reciproca primei legi a schimbării comportamentale; *camuflezi* indiciul declanșator, în loc să-l *evidențiezi*. Am fost deseori surprins de cât de eficiente sunt aceste mici schimbări. Elimini un indice și, de multe ori, întregul obicei dispare.

Autocontrolul este o strategie temporară, nu una durabilă. Poți rezista tentațiilor o dată, de două ori, dar e puțin probabil să poți face uz de voință ori de câte ori vrei să-ți înfrânezi dorințele. În loc să apelezi la o nouă doză de voință de fiecare dată când vrei să faci ceea ce ți-ai propus, îți poți utiliza mai eficient energia optimizându-ți spațiul personal. Acesta este secretul autocontrolului, să scoți în evidență indiciile favorabile obiceiurilor bune și să le camuflezi pe cele ale obiceiurilor negative.

SUMAR DE CAPITOL

- Reciproca primei legi a schimbării comportamentale este să *camuflezi* indiciile.
- Odată ce un obicei s-a format, este puțin probabil să fie șters complet din memorie.
- Oamenii cu un puternic autocontrol nu persistă prea mult în situații tentante. Este mai simplu să eviți o tentație decât să-i rezisti.
- Una dintre modalitățile cele mai practice de a elimina un obicei negativ este să nu te expui indicilor care îl declanșează.
- Autocontrolul este o strategie pe termen scurt, nu una de durată.

CUM SĂ ÎȚI FORMEZI UN OBICEI POZITIV*

Legea I	Indiciul trebuie să fie vizibil
1.1	Completează Fișa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ți obiceiurile actuale, pentru a le conștientiza.
1.2	Utilizează intenții de implementare: Am să [ACȚIUNE] în [MOMENT] în [LOC].
1.3	Utilizează strategia de stratificare a rutinei: După [OBICEI ACTUAL] am să [OBICEI NOU].
1.4	Reproiectează-ți ambientul: Scoate în evidență indiciile care îți declanșează obiceiurile pozitive.
Legea a II-a	Acțiunea trebuie să fie atractivă
Legea a III-a	Acțiunea trebuie să fie ușor de executat
Legea a IV-a	Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Legea I	Indiciul trebuie să fie invizibil
1.5	Nu te mai expune indiciilor care îți declanșează obiceiuri negative și elimină-le.
Inversarea Legii a II-a	Acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate
Inversarea Legii a III-a	Acțiunea trebuie să fie dificil de executat
Inversarea Legii a IV-a	Acțiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare

* Poți descărca o versiune PDF a fișelor de gestionare a obiceiurilor de pe: atomichabits.com/cheatsheet.

Legea a II-a

Acțiunea trebuie să fie atractivă

CAPITOLUL 8

Ce trebuie să faci pentru ca un obicei să devină irezistibil

În anii '40, un cercetător olandez, Niko Tinbergen, a efectuat o serie de experimente care au revoluționat ipotezele referitoare la motivație. Tinbergen, care a câștigat Premiul Nobel în urma descoperirilor sale, efectua o serie de cercetări asupra pescărușilor cu spatele negru, păsările cu pene albe și negre pe care le vedem în apropierea țărmurilor oceanice ale Americii de Nord.

Pescărușii adulți au o pată roșie pe cioc, iar Tinbergen a observat că puii care eclozează lovesc cu ciocul această pată ori de câte ori vor să mănânce. La începutul unuia dintre experimente, cercetătorul a creat un set de ciocuri false din carton, doar cap, fără corp. Cu prima ocazie când păsările adulte au zburat, cercetătorul le-a strecurat în cuib. Ciocurile din carton erau falsuri destul de evidente, iar cercetătorul credea că puii, fără îndoială, le vor respinge.

Însă când puii au zărit pata roșie de pe ciocurile de carton, ei le-au lovit ca și cum ar fi aparținut mamei lor. Manifestau o preferință evidentă față de aceste puncte roșii, ca și cum ar fi fost programată din naștere. Însă cu cât pata roșie era mai mare — după cum avea să descopere curând Tinbergen —, cu atât puii o loveau mai rapid. În cele din urmă, cercetătorul a creat un cioc pe care erau pictate trei puncte roșii. Când l-a pus în cuib, puii au intrat într-o adevărată stare de frenezie. Ciugu-leau cele trei puncte, ca și cum ar fi fost cel mai grozav cioc din lume.

Tinbergen și colegii săi au descoperit comportamente similare și la alte animale. De exemplu, gâsca de vară¹⁷ își face cuibul pe pământ. Uneori, când gâsca părăsește temporar cuibul, ouăle se rostogolesc pe iarba din jur. Când se întâmplă asta, gâsca împinge oul cu ciocul, pentru a-l readuce în cuib.

Tinbergen a mai observat și că gâsca procedează la fel cu orice obiect rotund aflat în preajma cuibului, de exemplu o bilă de biliard sau un bec. Cu cât obiectul este mai mare, cu atât mai promptă este reacția. O gâscă a făcut chiar efortul de a rostogoli în cuib o minge de volei, după care s-a așezat deasupra ei. Așa cum puii de pescăruș lovesc în mod reflex cu ciocul punctele roșii, gâsca are propria ei regulă instinctivă: „Când văd un obiect rotund, îl rostogolesc până intră în cuib; cu cât obiectul este mai mare, cu atât mă străduiesc mai mult“.

E ca și cum în creierul fiecărui animal există anumite reguli comportamentale prestabilite, iar atunci când întâlnește o versiune hiperbolizată a regulii, rețelele creierului se aprind ca pomul de Crăciun. Oamenii de știință numesc aceste indicii exagerate *hiperstimuli*. Un hiperstimul este o versiune amplificată a realității — asemenea ciocului cu trei puncte roșii sau oului de dimensiunile unei mingi de volei — și provoacă o reacție mai intensă decât în mod normal.

Și oamenii sunt înclinați să reacționeze în fața unor versiuni amplificate ale realității. Măncarea nesănătoasă, de exemplu, ne aruncă sistemul neuronal al recompensei în frenezie. După sute de mii de ani în care omul și-a căutat și procurat hrana în sălbăticie, creierul a învățat pe parcursul evoluției să acorde importanță sării, zahărului și grăsimilor. Alimentele care le conțin sunt de multe ori bogate în calorii și erau destul de rare pe vremea când strămoșii noștri preistorici vânau în savană. Când nu știi unde vei găsi următoarea sursă de hrană, a mânca pe săturate este o excelentă strategie de supraviețuire.

Astăzi, însă, mediul nostru alimentar este unul hipercaloric. Hrana se găsește din abundență, dar creierul continuă să tânjească după ea ca și când ar fi deficitară. Alimentația bogată în sare, zahăr și grăsimi nu mai este favorabilă sănătății noastre, însă dorința persistă, pentru că centrul neuronal al recompensei au rămas neschimbați de aproximativ 50 000 de ani. Industria alimentară contemporană se bazează pe forțarea instinctelor noastre paleolitice dincolo de scopul lor evolutiv.

¹⁷ Gâscă din specia *Anser*. (N.t.)

Scopul principal al cercetărilor din industria alimentară este crearea unor produse tot mai atrăgătoare pentru consumatori. Aproape toate produsele care sunt ambalate în pungi, cutii sau borcane sunt optimizate într-un fel sau altul, măcar cu aditivi de aromă. Companiile cheltuiesc milioane de dolari pentru a descoperi cu exactitate cât de crocante trebuie să fie chips-urile pentru a satisface gustul, sau cât de acidulate trebuie să fie sucurile. Departamente întregi sunt dedicate optimizării gustului unui aliment — caracteristică numită *orosenzație*. Cartofii pai, de exemplu, prezintă o combinație puternică de calitate — sunt rumeni și crocanți la suprafață, dar gălbui și pufoși în interior.

Și alte alimente procesate consolidează acest contrast dinamic, adică elemente care prezintă combinații senzoriale, de exemplu crocant — cremos. Imaginează-ți brânza topită întinsă pe un blat crocant de pizza, sau biscuiții crocanți Oreo, în contrast cu crema din interior. În cazul alimentelor naturale, neprocesate, senzațiile nu se modifică, oricât ai mânca — *ce gust are al șaptesprezecelea duminică de vară?* După câteva minute, creierul își pierde interesul și te simți sătul. Alimentele care oferă un contrast dinamic semnificativ însă, mențin experiența nouă și interesantă, încurajându-te să mănânci mai mult.

În ultimă instanță, aceste strategii permit specialiștilor din industria alimentară să găsească „punctul de extaz“ al fiecărui produs — combinația ideală de sare, zahăr și grăsimi care-ți stimulează centrul nervos, făcându-te să dorești mai mult. Rezultatul, desigur, este excesul, pentru că alimentele care ne încântă papilele gustative sunt mai ispititoare pentru creierul uman. Așa cum spunea Stephan Guyenet, neurolog specializat în comportament nutrițional și obezitate, „am devenit experți în apăsarea propriilor noastre butoane“.

Industria alimentară modernă și obiceiul de a ne hrăni în exces sunt doar un exemplu al celei de-a doua legi a schimbării comportamentale. Cu cât este mai atrăgătoare o oportunitate, cu atât crește probabilitatea de a o transforma într-un obicei.

Privește în jurul tău. Societatea noastră este înțesată de versiuni optimizate ale realității, mult mai atrăgătoare decât cea în care au evoluat strămoșii noștri. Magazinele expun manechine cu șolduri și sâni de dimensiuni exagerate, pentru a-și vinde produsele de îmbrăcăminte. Rețelele de socializare ne oferă mai multe „reacții apreciative“, și mai rapide decât am putea obține vreodată la serviciu sau acasă. Clipurile pornografice îmbină scenele cu o viteză imposibil de reprodus în viața reală. Reclamele

publicitare utilizează tehnici de iluminare ideală, machiaj profesional și editări foto — modelul nu arată în realitate ca în imaginea finală. Aceștia sunt hiperstimulii lumii în care trăim astăzi. Sunt hiperbolizate calitățile de care suntem atrași prin natura noastră, și în consecință instinctele noastre o iau razna, provocându-ne comportamente excesive când vine vorba de shopping, rețele de socializare, pornografie, alimentație și multe altele.

Dacă istoria ne-a învățat un lucru, atunci acela este faptul că oportunitățile viitorului vor fi mai ispititoare decât cele de astăzi. Tendința este ca recompensele să devină tot mai consistente, iar stimulii tot mai ispititori. În alimentele procesate sunt concentrate mai multe calorii decât în cele naturale. Băuturile tari au concentrații mai mari de alcool decât berea. Jocurile video sunt o formă mai concentrată de recreere decât jocurile de societate. Prin comparație cu ce ne oferă natura, acestor experiențe care stimulează plăcerea le rezistăm foarte greu. Avem creierul strămoșilor noștri, însă și tentații cu care ei nu s-au confruntat niciodată. Dacă vrem să sporim șansele consolidării unui obicei pozitiv, trebuie să-l facem atractiv. Pe parcursul discuției privitoare la Legea a II-a, obiectivul nostru a fost să învățăm să ne facem obiceiurile irezistibile. Cu toate că este imposibil să le transformăm pe toate în hiperstimuli, putem să le sporim, totuși, atractivitatea. În acest scop, trebuie să înțelegem ce este dorința și cum funcționează ea. Vom începe analizând semnătura biologică a tuturor obiceiurilor — nivelul dopaminei.

CIRCUITUL DE REACȚIE DECLANȘAT DE DOPAMINĂ

Oamenii de știință pot identifica momentul exact al apariției dorinței prin determinarea nivelului unui neurotransmițător numit dopamină¹⁸. Importanța dopaminei a fost dezvăluită în 1954, când neurocercetătorii James Olds și Peter Milner au efectuat un experiment care a scos la iveală procesele neurologice din spatele dorinței. Prin implantarea unor

¹⁸ Dopamina nu este singurul compus chimic care ne influențează obiceiurile. Orice comportament angrenează multiple regiuni cerebrale și substanțe neurochimice, și oricine susține că „obiceiurile depind în întregime de dopamină“ scapă din vedere alte părți importante ale acestui proces. Dopamina este doar unul dintre actorii cu rol important în formarea obiceiurilor. În orice caz, am să evidențiez circuitul dopaminei în acest capitol, deoarece permite observarea originilor dorinței și motivației care declanșează formarea unui obicei. (*N.a.*)

electrozi în creierul cobailor, cercetătorii au blocat eliberarea dopaminei. Spre surprinderea acestora din urmă, șoarecii și-au pierdut interesul pentru viață. Nu se mai hrăneau, nu se mai reproduceau. Nu manifestau interes pentru nimic. În câteva zile, cobaii au murit de sete.

În cadrul unor studii ulterioare, cercetătorii au dezactivat regiunile cerebrale responsabile cu eliberarea dopaminei, însă de data aceasta au pus câteva picături de zahăr în gurile șoarecilor, care s-au luminat de plăcere în clipa în care au gustat delicioasa substanță. Deși eliberarea dopaminei fusese blocată, ei s-au bucurat de gustul zahărului la fel ca înainte, cu deosebirea că nu mai manifestau dorința de a-l gusta din nou. Abilitatea de a se bucura de această experiență nu dispăruse, dar, fără dopamină, dorința se stinsese. Iar fără dorință, acțiunea nu a mai fost repetată.

Când, în cadrul altor studii științifice, s-a inversat acest proces și rețelele neuronale au fost inundate cu dopamină, animalele și-au format obiceiuri cu viteza luminii. În cadrul unui studiu, de exemplu, șoarecii primeau o doză puternică de dopamină ori de câte ori atingeau cu nasul o cutie. În doar câteva minute, șoarecii au dezvoltat o dorință atât de mare, încât își atingeau nasul de cutie de 800 de ori pe oră. (Oamenii nu sunt foarte diferiți în această privință: un jucător de noroc obișnuit apasă butoanele jocurilor mecanice de circa 600 de ori pe oră.)

Obiceiurile sunt circuite de reacție declanșate de dopamină. Orice comportament cu potențial înalt de a se transforma într-un obicei — consumul de droguri sau de alimente procesate, recreerea prin intermediul jocurilor video sau a rețelelor de socializare — este asociat unui nivel ridicat al dopaminei. Același lucru se poate spune și despre comportamentele umane primare: consumul de hrană, de apă, sexul sau interacțiunile sociale.

Ani la rând, oamenii de știință au presupus că dopamina declanșează doar plăcerea, dar acum știm că ea joacă un rol central în multe procese neurologice, cum ar fi motivația, memoria și procesul de învățare, pedeapsa și aversiunea sau funcțiile motorii voluntare.

În privința obiceiurilor, ideea principală este următoarea: dopamina este eliberată nu doar atunci când ceva îți creează plăcere, ci și în momentul în care anticipezi recompensa. Dependenții de jocuri de noroc au emisii de dopamină în momentele dinaintea plasării pariului, nu după ce au câștigat. Dependenții de cocaină au emisii de dopamină când văd praful alb, nu după ce l-au prizat. Ori de câte ori estimezi că o oportunitate are un efect recompensatoriu, nivelul dopaminei crește brusc în anticiparea plăcerii. Iar atunci când acest nivel crește, apare și motivația de a acționa.

Anticiparea recompensei — nu împlinirea dorinței — este ceea ce ne împinge să acționăm.

În mod curios, același sistem neuronal care se activează în creier când primim recompensa, se activează și atunci când o *anticipăm*. Acesta este unul dintre motivele pentru care anticiparea unei recompense poate fi la fel de plăcută ca obținerea ei. În copilărie, anticiparea Crăciunului poate fi mai plăcută decât deschiderea cadoului. La maturitate, anticiparea concediului poate fi mai plăcută decât vacanța în sine. Oamenii de știință separă aceste două fenomene în „dorință” și „plăcere”.

EMISIA DE DOPAMINĂ

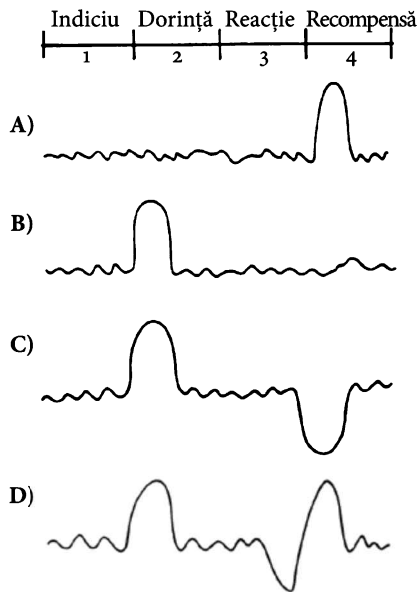


Figura 9. Înainte de formarea unui obicei (A), dopamina este eliberată atunci când ai prima experiență a recompensei. Ulterior (B), nivelul dopaminei va crește înainte de acțiune, adică imediat ce indiciul asociat recompensei a fost recunoscut. Emisia de dopamină duce la dorință și la impulsul de a acționa ori de câte ori indiciul este remarcat. Odată ce obiceiul s-a format, dopamina nu va fi eliberată atunci când avem experiența recompensei, pentru că tu deja o anticipezi. Însă dacă sesizezi indiciul, dar nu obții recompensa, nivelul dopaminei va scădea (dezamăgire) (C). Finețea reacției de emisie a dopaminei este mai ușor de observat atunci

când recompensa vine târziu (D). La început indiciul este identificat, și nivelul dopaminei crește, producând dorința. Apoi are loc o reacție, dar recompensa nu vine conform așteptărilor, și nivelul dopaminei înregistrează un declin. În final, când recompensa apare în sfârșit, nivelul dopaminei crește din nou. E ca și cum creierul ar spune: „Vezi? Știam eu că am dreptate. Nu uita să repeți această acțiune și data viitoare!“

Creierul tău are mult mai multe circuite neuronale alocate *dorinței* de a obține recompensa, decât experienței *plăcerii*. Centrii neuronali ai dorinței sunt extinși: trunchiul cerebral, nucleul accumbens, aria tegmentală ventrală, striatumul dorsal, nucleul amigdalian și unele regiuni ale cortexului prefrontal. Comparativ cu aceștia, centrii plăcerii sunt mult mai reduși. Deseori li se atribuie denumirea de „centri de hedonism“, și sunt răspândiți ca niște mici insulițe pe suprafața creierului. De exemplu, cercetătorii au descoperit că nucleul accumbens se activează în întregime în momentul dorinței și numai în proporție de 10% atunci când simțim plăcerea.

Faptul că sistemul nervos central alocă un spațiu atât de generos regiunilor responsabile cu dorința este o dovadă în plus a rolului crucial pe care îl joacă acest proces. Dorința este motorul care declanșează comportamentul. Orice acțiune este efectuată datorită anticipării recompensei. Dorința este cea care declanșează reacția.

Aceste informații dezvăluie importanța celei de-a doua legi a schimbării comportamentale. Trebuie să ne facem obiceiurile atractive, deoarece anticiparea experienței recompensei este cea care ne motivează reacția. Acesta este momentul în care o strategie denumită asocierea tentației își intră în rol.

UTILIZEAZĂ STRATEGIA DE ASOCIERE A TENTAȚIEI PENTRU A-ȚI FACE OBICEIURILE MAI ATRACTIVE

Lui Ronan Byrne, un student la inginerie electrică din Dublin, Irlanda, îi plăcea să urmărească Netflix, dar era conștient că ar trebui să facă mai multă mișcare. Punându-și la treabă abilitățile, Byrne și-a optimizat bicicleta, conectând-o la laptop și la televizor. Apoi a creat un soft care îi permitea să urmărească Netflix *numai* dacă pedala cu o anumită viteză. Dacă încetinea ritmul prea mult timp, filmul se oprea, reluându-se

numai atunci când începea să pedaleze din nou. Irlandezul, în cuvintele unui fan, „elimina excesul de greutate prin exces de Netflix“.

Studentul a aplicat și strategia de asociere a tentației, pentru a-și face obiceiul mai atrăgător. Asocierea tentației reprezintă corelarea unei acțiuni care-ți place cu una de care ai nevoie. În cazul lui Byrne, el a asociat vizionarea canalului Netflix (acțiunea care îi făcea plăcere) cu pedalarea bicicletei (acțiunea de care avea nevoie).

În afaceri, asocierea tentației este utilizată cu măiestrie. De exemplu, atunci când postul de televiziune American Broadcasting Company (ABC) a lansat schema de programe pentru sezonul 2014-2015, ei au utilizat asocierea tentației la scară largă.

În fiecare joi, compania transmitea trei seriale create de scenarista Shonda Rhimes — *Anatomia lui Grey*, *Scandal* și *Cum să scapi nepedepșit*. Ei au numit schema de programe „TGIT on ABC“ — unde TGIT este acronimul sintagmei Thank God It's Thursday¹⁹. În promovarea serialelor, ABC își invita telespectatorii să mănânce popcorn, să bea vin roșu și să se bucure de seara respectivă.

Andrew Kubitz, director de programe la ABC, a explicat motivația campaniei: „În ceea ce ne privește, seara de joi este o oportunitate de creștere a audienței grație femeilor sau cuplurilor care vor să se relaxeze, evadând din viața cotidiană, și să se simtă bine bând vin și mâncând popcorn“. Genialitatea acestei strategii constă în faptul că ABC a asociat un element de care *avea nevoie* (audiența serialului) unor activități care oricum le *creau plăcere* spectatorilor (relaxare, vin roșu, popcorn).

În timp, oamenii au început să asocieze vizionarea postului ABC cu sentimentul de relaxare și amuzament. Dacă bei vin roșu și mănânci popcorn la ora 20:00 în fiecare joi, atunci ți se va întipări ideea că „joi la ora 20:00“ *înseamnă* relaxare și distracție. Recompensa este asociată indiciului, iar obiceiul de a deschide televizorul devine mai ispititor.

Șansele ca un comportament să devină plăcut cresc dacă îi asociezi concomitent anumite preferințe. Poate vrei să fii la curent cu ultimele știri mondene, dar și să te menții într-o bună formă fizică. Utilizând strategia de asociere a tentației, vei ajunge să-ți citești știrile mondene și să urmărești emisiuni tip reality-show numai la sala de fitness. Poate vrei să-ți întreții pedichiura, dar trebuie să-ți ordonezi e-mail-urile. Soluție: fă-ți pedichiura numai atunci când îți verifici inbox-ul.

¹⁹ Slavă Domnului că e joi. (N.t.)

Asocierea tentației este o modalitate de a aplica Principiul lui Premack, teorie comportamentală desprinsă din lucrările profesorului David Premack, care face următoarea afirmație: „comportamentele pe care suntem înclinați să le repetăm le pot susține pe cele cu șanse mai mici de manifestare“. Cu alte cuvinte, chiar dacă nu vrei să îndeplinești o sarcină suplimentară, te vei simți condiționat s-o efectuezi, dacă asta îți oferă ocazia să faci ceva ce-ți place.

Poți combina asocierea tentației cu strategia de stratificare a rutinei despre care am vorbit în Capitolul 5 pentru a-ți crea un set de reguli în scopul ghidării propriului comportament.

Formula stratificării rutinei, combinată cu asocierea tentației este:

1. După [OBICEI ACTUAL] am să [OBICEI DE CARE AM NEVOIE].
2. După [OBICEI DE CARE AM NEVOIE] am să [OBICEI CARE-MI PLACE].

Dacă vrei să citești știrile, dar simți că trebuie să-ți arăți mai des recunoștința:

1. După ce îmi beau cafeaua de dimineață, am să-mi exprim recunoștința pentru ceva ce mi s-a întâmplat ieri (nevoie).
2. După ce am să-mi exprim recunoștința, am să citesc știrile (plăcere).

Dacă vrei să urmărești canalul de sport, dar trebuie să dai câteva telefoane de afaceri:

1. După ce mă întorc din pauza de masă, am să sun trei potențiali clienți (nevoie).
2. După ce le telefonez celor trei potențiali clienți, am să urmăresc canalul ESPN (plăcere).

Dacă vrei să te uiți pe Facebook, dar trebuie să faci mai multă mișcare:

1. După ce îmi scot telefonul, am să fac zece exerciții burpees²⁰ (nevoie).
2. După ce fac zece burpees, am să mă uit pe Facebook (plăcere).

²⁰ Exerciții pliometrice care constau într-o serie de mișcări consecutive: genuflexiune, aruncarea picioarelor spre spate, flotare, ridicare, săritură. (N.t.)

Sper ca în cele din urmă să anticipezi cu plăcere cele trei convorbiri telefonice de afaceri, sau cele zece burpees, pentru că ele îți oferă ulterior ocazia să fii la curent cu știrile sportive sau cu postările de pe Facebook. Acțiunea de care ai nevoie ți-o condiționează pe cea care-ți place.

Am început acest capitol discutând despre hiperstimuli — versiunile hiperbolizate ale realității care amplifică dorința de a acționa. Asocierea tentației este o modalitate de a crea o versiune exagerată a unui obicei prin asocierea lui cu ceva ce-ți creează plăcere. Deprinderea unui obicei cu adevărat irezistibil este o sarcină dificilă, însă această strategie simplă îți poate face obiceiurile mai atrăgătoare decât ar fi în mod normal.

SUMAR DE CAPITOL

- Legea a II-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: obiceiul trebuie să *fie atractiv*.
- Cu cât o oportunitate este mai ispititoare, cu atât probabilitatea de a se transforma într-un obicei este mai mare.
- Obiceiurile sunt circuite de reacție declanșate de nivelul de dopamină. Când nivelul acestui neurotransmițător crește, apare și motivația de a acționa.
- Anticiparea recompensei — și nu obținerea ei — este cea care ne determină să acționăm. Cu cât plăcerea pe care o anticipăm este mai mare, cu atât mai mult crește nivelul dopaminei.
- Asocierea tentației este o strategie de a ne face obiceiurile mai atractive. Ea constă în asocierea unei acțiuni de care ai nevoie cu una care-ți *crează plăcere*.

CAPITOLUL 9

Rolul familiei și al prietenilor în modelarea obiceiurilor

În 1965, cetățeanul maghiar Laszlo Polgar expedia o serie de scrisori ciudate unei femei pe nume Klara.

Laszlo credea cu tărie că, printr-un efort susținut, se poate obține orice rezultat. În fapt, respingea orice altă idee, inclusiv pe cea a talentului nativ. Susținea că, prin efort și dezvoltarea unor obiceiuri pozitive, un copil ar putea deveni geniu în orice domeniu. Motto-ul său era următorul: „Geniul nu este nativ, ci dobândit prin educație și antrenament“.

Laszlo era atât de convins de această teorie, încât dorea s-o testeze pe propriii săi copii — astfel că i-a scris Klarei, deoarece avea nevoie de „o soție cu care să-și pună ideile în aplicare“. Klara era profesoară și, chiar dacă nu era, poate, la fel de inflexibilă ca Laszlo, avea totuși convingerea că, printr-o educație corespunzătoare, oricine își poate dezvolta capacitățile.

Laszlo a decis că șahul este un instrument potrivit pentru acest experiment și a conceput un plan educativ, astfel încât copiii lui să devină genii în acest sport. Aveau să studieze la domiciliu, o opțiune rară în Ungaria acelor vremuri. Casa a fost ticsită cu cărți despre șah și fotografii ale unor jucători celebri, iar copiii urmau să joace între ei în mod constant și să participe la cele mai prestigioase turnee la care aveau acces. Familia avea să țină o arhivă riguroasă a istoricului fiecărui competitor

cu care se vor fi întâlnit copiii pe parcursul turneelor de șah; viețile lor aveau să fie dedicate acestui sport.

Laszlo a reușit s-o cucerească pe Klara și, peste câțiva ani, soții Polgar deveneau părinții a trei copii: Susan, Sofia și Judit.

Susan, cea mai mare dintre surori, a început să joace șah la vârsta de patru ani. În doar șase luni, ea reușise să învingă jucători adulți.

Sofia, fiica mijlocie, a avut succese chiar mai răsunătoare. La vârsta de paisprezece ani era campioană mondială, iar câțiva ani mai târziu a primit titlul de mare maestră.

Judit, mezina, era cea mai bună. La vârsta de cinci ani, reușea să-și învingă tatăl. La doisprezece ani era cea mai tânără jucătoare care se clasase vreodată în topul celor mai buni 100 de jucători din întreaga lume. La cincisprezece ani și patru luni a devenit cea mai tânără mare maestră din toate timpurile: mai tânără decât deținătorul recordului mondial anterior, Bobby Fischer. Timp de 26 de ani s-a aflat în topul clasamentului jucătoarelor de șah din întreaga lume.

Copilăria surorilor Polgar fusese una cel puțin atipică. Și totuși, dacă le întrebi, ele susțin că stilul lor de viață a fost unul plăcut, chiar încântător. În interviurile pe care le-au acordat, susțin că au avut o copilărie mai degrabă amuzantă decât istovitoare. Le plăcea să joace șah. Ar fi făcut-o fără întrerupere. Odată, Laszlo a povestit că o găsisse pe Sofia jucând șah în baie, în toiul nopții. Încercând s-o facă să meargă la culcare, Polgar i-a spus: „Sofia, mai lasă piesele alea în pace!“ La care replica Sofiei a fost: „Tati, *ele* nu mă lasă pe *mine!*“

Surorile Polgar au crescut într-un mediu care stabilise șahul ca prioritate absolută — fuseseră educate în sensul acesta, recompensate pentru asta. În lumea lor, o obsesie pentru șah era ceva normal. Și, după cum vom vedea pe parcurs, obiceiurile care în mediul tău cultural sunt încadrate în normalitate sunt cele care-ți vor plăcea cel mai mult.

PUTEREA DE SEDUCȚIE A NORMELOR SOCIALE

Oamenii sunt animale sociale. Vrem să ne integrăm, să creăm legături cu ceilalți, să câștigăm respectul și aprobarea semenilor noștri. Aceste tendințe sunt esențiale supraviețuirii. În cea mai mare parte a istoriei evoluției umane, strămoșii noștri au trăit în triburi. Separarea de trib a unui membru, sau, mai grav, alungarea lui, echivala

cu o condamnare la moarte. „Lupul singuratic moare, dar haita supraviețuiește²¹.“

Pe de altă parte, cei care colaborează și creează legături cu semenii se bucură de mai multă siguranță, mai multe ocazii de reproducere, au acces la resurse. Așa cum observa Charles Darwin, „în lunga istorie a omenirii, cei care au învățat să colaboreze și să improvizeze mai eficient au supraviețuit“. În consecință, una dintre cele mai profunde năzuințe umane este apartenența la grup. Această preferință ancestrală exercită o puternică influență asupra comportamentului omului modern.

Nu ne alegem obiceiurile deprinse la vârste fragede, ci le imităm. Urmăm reguli transmise de prieteni și familie, de biserică, școală, comunitate sau societate în general. Toate aceste culturi și comunități au propriile așteptări și standarde — când și dacă trebuie să te căsătorești, câți copii trebuie să ai, care ocazii trebuie sărbătorite, câți bani trebuie să cheltuiești la petrecerea zilei de naștere a copilului. În multe privințe, aceste norme sociale sunt cârme invizibile, care ne influențează comportamentul zi de zi. Îți sunt întipărite în memorie, chiar dacă nu te gândești la ele. Deseori imiți obiceiurile mediului tău cultural fără să le analizezi, fără să le pui la îndoială, uneori chiar fără să ți le amintești. Filosoful francez Michel de Montaigne spunea: „Obiceiurile și practicile societății ne trasează făgașul“.

De cele mai multe ori, a merge cu valul nu pare a fi o povară. Cu toții vrem să aparținem unui grup. Dacă ai crescut într-o familie care te recompensează pentru abilitățile tale în șah, atunci acest sport ți se va părea atrăgător. Dacă lucrezi într-un mediu în care toată lumea poartă costume elegante, atunci vei fi tentat să te răsfеți și tu cumpărând unul. Dacă prietenii tăi folosesc o glumă „de-a lor“ sau o expresie anume, vei dori să le folosești și tu, ca să te identifice cu grupul. Un comportament devine atrăgător dacă ne ajută să ne integrăm.

Imităm în mod special obiceiurile a trei categorii de oameni:

1. Grupul persoanelor apropiate;
2. Grupul majoritar;
3. Grupul persoanelor influente.

²¹ Sunt atât de fericit că am reușit să integrez ceva din *Urzeala tronurilor* în această carte. (N.a.)

Toate aceste grupuri ne oferă ocazia de a utiliza în avantajul nostru Cea de-a Doua Lege a Schimbării Comportamentale și de a ne face obiceiurile mai atractive.

1. Imitarea persoanelor apropiate

Proximitatea are un efect foarte puternic asupra comportamentului nostru. Acest lucru este valabil în cazul mediului fizic, așa cum am explicat în Capitolul 6, dar și în privința celui social.

Împrumutăm obiceiurile celor din jur. Copiem modul în care părinții noștri gestionează un conflict, modul în care flirtează prietenii noștri sau acela în care colegii de serviciu obțin rezultate profesionale. Dacă în anturajul tău se fumează marijuana, vei încerca și tu. Dacă înainte de a merge la culcare soția are obiceiul de a se asigura că ușa e încuiată, o vei face și tu.

Am descoperit de multe ori că imit fără să-mi dau seama comportamentul celor din jur. Într-o conversație, adopt în mod reflex postura interlocutorului meu. În facultate, începusem să vorbesc asemenea colegilor mei. Când călătoresc în străinătate, imit inconștient accentul local, în ciuda faptului că-mi impun să nu mai fac asta.

În general, cu cât suntem mai apropiați de cineva, cu atât suntem mai înclinați să-i imităm unele comportamente. În cadrul unui studiu revoluționar a fost analizat comportamentul a 12 000 de persoane pe o perioadă de 32 de ani, demonstrându-se că „riscul unei persoane de a deveni obeză crește cu 57% dacă are un prieten în această situație“. Și reciproca este valabilă. Un alt studiu a dezvăluit faptul că dacă într-o relație unul dintre parteneri reușește să slăbească, în 33% din cazuri va scădea în greutate și celălalt partener. Prietenii și familia exercită un soi de presiune invizibilă, care ne trage într-o anumită direcție.

Desigur, această presiune este negativă numai atunci când ești înconjurat de influențe nocive. După ce a absolvit M.I.T²², astronautul Mike Massimino a urmat un curs de robotică. Din cei zece participanți la curs, patru au devenit astronauți. Dacă visul tău era să zbori în spațiu, atunci acea sală de curs ar fi fost cel mai bun mediu cultural. Potrivit unui studiu științific, cu cât este mai mare IQ-ul celui mai bun prieten

²² Institutul Tehnologic Massachusetts. (N.t.)

al tău la vârsta de 11 sau 12 ani, cu atât mai mare va fi IQ-ul tău la vârsta de 15 ani, indiferent de coeficientul inteligenței tale native. Absorbim calitățile și obiceiurile persoanelor apropiate.

Una dintre cele mai eficiente strategii este să-ți formezi obiceiuri mai bune într-un mediu în care acestea vor fi considerate firești. Un comportament nou pare mai ușor de adoptat când îi vezi pe cei din jur că fac asta zi de zi. Când ești înconjurat de oameni într-o formă fizică bună, și se va părea normal să faci mișcare în mod regulat. Dacă ești înconjurat de iubitori de muzică jazz, și se va părea normal să ascuți jazz în fiecare zi. Mediul tău cultural îți stabilește perspectiva asupra „normalității“. Fă-ți prieteni cu obiceiuri pe care ți-ai dori să le ai și tu. Veți evolua împreună.

Pentru a-ți face obiceiurile încă și mai atractive, du această strategie la un nivel superior: alătură-te unui mediu (1) în care comportamentul pe care vrei să ți-l însușești este considerat normal și (2) dacă ai deja ceva în comun cu grupul căruia i te alături. Steve Kamb, un antreprenor din New York, este proprietarul companiei Nerd Fitness, care „îi ajută pe totilari, neadaptati sau obezi să slăbească, să-și fortifice musculatura și să-și mențină sănătatea“. Printre clienții lui se numără dependenți de jocuri video, cinefili împătimiți sau oameni obișnuiți, care vor să fie în formă. Mulți oameni se simt nelalocul lor când intră pentru prima oară într-o sală de fitness sau când încearcă să-și schimbe obiceiurile alimentare, dar dacă te afli printre persoane cu care ai ceva în comun — de exemplu, pasiunea pentru *Războiul Stelelor* —, schimbarea devine mai atrăgătoare, pentru că o fac și cei cu care te identifiți.

Nimic nu susține mai bine motivația decât apartenența la grup. Ea transformă o acțiune individuală într-una comună. Înainte erai singur, pe cont propriu. Identitatea ta era singulară. *Ești iubitor de literatură, ești muzician, ești sportiv*. Când te alături unui club de lectură, unei trupe muzicale sau unui grup de cicliști, identitatea ta se racordează la a celor din jur. Progresul și schimbarea nu mai sunt scopuri individuale. *Noi suntem iubitori de literatură. Noi suntem muzicieni. Noi suntem cicliști*. Identitatea grupului o consolidează pe cea a individului. Din acest motiv, a rămâne în grup după îndeplinirea unui obiectiv este crucială în consolidarea obiceiurilor. Prietenia și anturajul incorporează noua ta identitate și asigură sustenabilitatea comportamentului pe termen lung.

2. Imitarea grupului majoritar

În anii 1950, psihologul Solomon Asch a condus o serie de experimente care acum sunt predate an de an multor studenți. La începutul fiecărui experiment, subiectul trebuia să intre într-o încăpere în care se afla un grup de necunoscuți. Fără știrea lui, ceilalți participanți erau actori instruiți de cercetător să răspundă într-un mod prestabilit la câteva întrebări.

Participanților li se arăta întâi un cartonaș pe care era trasată o linie, apoi altul, cu mai multe linii. Subiecții trebuiau să identifice pe cel de-al doilea cartonaș o linie egală în lungime cu cea trasată pe primul cartonaș. O sarcină foarte simplă. Mai jos se află modelul celor două cartonașe folosite pentru acest experiment.

CONFORMAREA FAȚĂ DE NORMELE SOCIETĂȚII

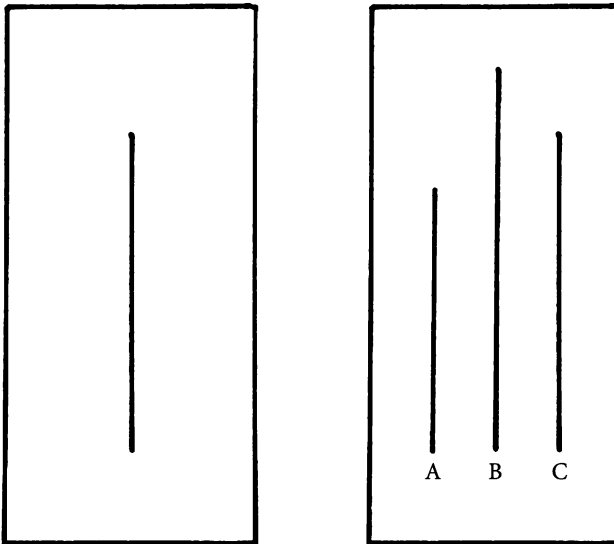


Figura 10. Aceasta este reprezentarea celor două cartonașe folosite de Solomon Asch în celebrele sale experimente referitoare la conformarea față de normele societății. Linia de pe primul cartonaș (stânga) este evident egală cu linia C, dar atunci când grupul de participanți a ales altă variantă, subiecții experimentului s-au răzgândit și „s-au luat după turmă”, în ciuda a ceea ce le dicta rațiunea.

Experimentul începea de fiecare dată la fel. La început se prezentau câteva teste ușoare, și consensul era unanim în privința variantei corecte. După câteva runde, participanților li se arăta un cartonaș-test cu un răspuns la fel de evident ca și în încercările precedente, cu excepția faptului că de data aceasta actorii selectau în mod deliberat o variantă *incorectă*. De exemplu, alegeau varianta „A” pe cartonașul reprezentat în figura 10. Toți erau de acord cu această variantă, deși în mod evident liniile erau inegale.

Subiecții, fără să știe că sunt martorii unei înscenări, devin derutați. Fac ochii mari, râd nervos pe înfundate. Analizează din nou reacțiile celorlalți participanți. Agitația lor crește când ceilalți aleg, unul câte unul, varianta greșită. Curând încep să se îndoiască de ce văd cu ochii lor, și în cele din urmă oferă același răspuns, pe care, în sinea lor, îl consideră incorect.

Asch a efectuat acest experiment de multe ori și în moduri diferite. Conformismul subiecților, potrivit descoperirilor lui, crește direct proporțional cu numărul participanților. Dacă experimentul ar fi inclus un singur actor, subiectul nu ar fi fost influențat. Acesta ar fi presupus că se află în încăpere cu un prost. Când a introdus doi actori, impactul a fost, de asemenea, destul de redus. Dar în momentul în care au intrat în rol 3, 4 până la 8 actori, subiectul a devenit tot mai nesigur. La încheierea experimentului, aproape 75% dintre subiecți aleseseră varianta grupului, chiar dacă era, în mod evident, incorectă.

Ori de câte ori suntem nesiguri de modul în care ar trebui să ne comportăm, devenim atenți la reacția grupului. Scanăm permanent mediul și ne întrebăm: „Ce fac ceilalți?” Consultăm recenziile de pe Amazon, Yelp sau Trip Advisor, pentru că vrem „cele mai bune” produse, servicii sau călătorii. De regulă, este o strategie înțeleaptă. Dovezile se reflectă în cifre.

Dar există și reversul medaliei.

Comportamentul normal al grupului inhibă de multe ori dorința comportamentală a individului. Spre exemplu, într-un studiu științific s-a descoperit că dacă un cimpanzeu învață în cadrul unui grup o metodă eficientă de a sparge nuci, iar apoi este transferat în alt grup, care folosește o metodă inferioară, el va evita s-o folosească pe cea superioară din dorința de a se integra noului grup.

Oamenii au un comportament similar. Simțim o puternică presiune interioară de a ne conforma normelor impuse de colectivitate. Recompensa de a fi acceptat este deseori mai atrăgătoare decât aceea de a ieși

învingător dintr-un conflict, de a părea inteligent sau de a descoperi adevărul. De cele mai multe ori, preferăm să urmăm turma într-o direcție greșită, decât să mergem pe calea corectă de unii singuri.

Mintea umană știe cum să cultive relațiile cu cei din jur. Își dorește asta. Este în natura noastră umană. O poți depăși — poți alege să ignori părerea colectivă și să nu-ți pese ce gândesc ceilalți —, dar nu este deloc ușor. Ca să înoți contra curentului tău cultural trebuie să faci eforturi suplimentare. Atunci când schimbarea obiceiurilor implică provocarea tribului, acest lucru nu ne ispitește deloc. Când schimbarea comportamentală echivalează cu integrarea în grup, atunci ea devine atrăgătoare.

3. Imitarea persoanelor influente

În general, oamenii aspiră să obțină influență, prestigiu și statut social. Vrem să ne umplem piepturile cu embleme și medalii. Ne dorim titluri de genul „președinte“ sau „asociat“. Vrem să ne fie confirmate, recunoscute și apreciate calitățile. Aceste aspirații pot părea vanitoase, dar, per ansamblu, sunt strategii inteligente. Istoria ne învață că un individ cu influență și statut social are acces la mai multe resurse, este mai puțin apăsător de grija supraviețuirii și este considerat a fi o partidă mai atrăgătoare.

Ne atrag comportamentele care aduc respect, aprobare, admirație și un statut social superior. Vrem să fim cea mai în formă persoană din sala de fitness, cel mai talentat muzician, să avem copii eminenti, și asta pentru că astfel de lucruri ne separă de mulțime. Când am reușit să ne integrăm, căutăm modalități de a ieși în evidență.

Acesta este unul dintre motivele pentru care ne interesează obiceiurile celor superiori. Încercăm să copiem comportamentul persoanelor de succes pentru că și noi, la rândul nostru, ne dorim să reușim în viață. Multe dintre obiceiurile noastre zilnice sunt imitații ale comportamentului persoanelor pe care le admirăm. Adoptăm strategiile de marketing ale celor mai puternice firme din domeniul în care activăm. Copiem rețeta bucătarului preferat. Împrumutăm tehnica narativă a scriitorului nostru preferat. Imităm stilul de comunicare al șefului sau comportamentul persoanelor pe care le invidiem.

Persoanele cu un statut social înalt se bucură de respect, aprobare și elogiile semenilor. Iar când un comportament ne aduce respect, aprobare și apreciere, ni se pare atrăgător.

Avem, de asemenea, motive să evităm comportamentul persoanelor cu un statut social inferior. Cosmetizăm gardul viu și îngrijim gazonul pentru că nu vrem să fim îngălații cartierului. Când așteptăm vizita mamei, facem curat pentru că nu vrem să fim criticați. Ne întrebăm permanent ce cred ceilalți despre noi și ne modificăm comportamentul în funcție de răspuns.

Surorile Polgar — copilele-minune ale șahului, menționate la începutul acestui capitol — sunt dovada impactului puternic și durabil pe care îl au asupra noastră influențele sociale. Surorile au exersat strategii de șah multe ore pe zi și au susținut acest efort remarcabil decenii la rând. Însă aceste obiceiuri și comportamente nu și-au pierdut atractivitatea în parte pentru că erau apreciate în mediul lor cultural. De la aprecierea părinților și până la obținerea unor titluri care reflectă un anumit statut social — cel de mare maestru în șah, spre exemplu —, ele au avut multe motive să continue acest efort.

SUMAR DE CAPITOL

- Mediul cultural în care trăim determină ce fel de comportamente ni se par atractive.
- Avem tendința de a adopta obiceiuri care sunt apreciate sau aprobate în mediul nostru cultural din dorința de a ne integra și de a ne asigura apartenența la grup.
- Avem tendința de a imita comportamentele a trei grupuri sociale: grupul persoanelor apropiate (familia și prietenii), grupul majorității (tribul) și grupul persoanelor influente (care au statut social și prestigiu).
- Una dintre cele mai eficiente strategii de a-ți forma obiceiuri pozitive este să te integrezi într-un mediu în care (1) comportamentul pe care vrei să ți-l însușești este considerat normal și (2) dacă ai deja ceva în comun cu grupul.
- Comportamentul tribului inhibă dorința comportamentală a individului. De multe ori preferăm să urmăm turma într-o direcție greșită, decât să mergem pe calea corectă de unii singuri.
- Dacă un comportament ne asigură respectul, aprobarea și aprecierea celor din jur, ni se pare atrăgător.

CAPITOLUL 10

Cum să descoperim și să remediem cauzele obiceiurilor negative

Spre sfârșitul anului 2012, locuiam într-un apartament aflat în apropierea celei mai renumite străzi din Istanbul, Istiklal Caddesi. Eram la mijlocul unei vacanțe de patru zile în Turcia, iar ghidul meu, Mike, se relaxa la câțiva metri depărtare de mine, tolănit într-un jilț vechi.

Mike nu era tocmai ghid, era doar un tip din Maine care locuia în Turcia de cinci ani și se oferise să-mi arate orașul în răstimpul vacanței mele, iar eu acceptasem oferta. Într-o seară, fusesem invitat la cină împreună cu Mike de câțiva prieteni turci.

Din cele șapte persoane invitate, eram singurul care nu fumase niciodată cel puțin un pachet de țigări pe zi. L-am întrebat pe unul dintre ei de ce s-a apucat de fumat și mi-a răspuns: „Anturajul... Întotdeauna te apuci de fumat din cauza prietenilor. Când se apucă unul din ei, încerci și tu“.

Fascinant era faptul că jumătate din cei prezenți reușiseră să *renunțe* la fumat. Mike era deja nefumător de câțiva ani și jura că reușise să facă asta datorită cărții lui Allen Carr — *În sfârșit nefumător*.

„Te eliberează de povara mentală a fumatului“, spunea el. „Încetează să te mai amăgești, știi că nu vrei să fumezi, știi că, de fapt, nu îți place, spune Allen Carr. Te ajută să nu te mai simți o victimă. Începi să înțelegi că fumatul nu e o *necesitate*.“

Eu nu încercasem niciodată să fumez, dar am răsfoit cartea, din curiozitate. Autorul utiliza o strategie interesantă ca să-i ajute pe cititori să-și

combată impulsul de a fuma. El convertește sistematic indiciile asociate fumatului, dându-le alte valențe. Citez:

- Te gândești că renunți la ceva, dar nu renunți de fapt la nimic, pentru că țigările nu îți oferă nimic.
- Te gândești că fumatul te ajută să socializezi, dar este fals. Poți socializa și fără să fumezi.
- Crezi că fumatul te eliberează de stres, dar nu este așa. Fumatul nu-ți calmează nervii, ci îi distruge.

Repetă la nesfârșit aceste fraze, precum și altele asemenea. „Întipărește-ți în minte“, spune el, „nu pierzi nimic, ci obții beneficii uimitoare nu doar în privința sănătății, energiei fizice și situației financiare, ci și în ceea ce privește încrederea și stima de sine, libertatea și, cel mai important, longevitatea și calitatea vieții“.

Când ai terminat de citit cartea, fumatul începe să-ți pară cel mai ridicol lucru din lume. Iar dacă nu mai ai nicio așteptare pozitivă de pe urma lui, nu mai ai nici vreun motiv să aprinzi țigara. Este o inversiune a Legii a II-a a Schimbării Comportamentale: acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate. Acum, ideea ți-ar putea părea prea simplistă. Cum adică, te-ai răzgândit și gata, nu mai fumezi? Dar ascultă-mă puțin.

CUM APAR DORINȚELE?

Orice comportament se bazează pe o dorință aparentă și o motivație profundă, primară. Când și când simt o dorință de genul: „Vreau să mănânc tacos“. Dacă mă întreb de ce vreau să mănânc tacos, răspunsul meu nu va fi: „Pentru că îmi asigură supraviețuirea“. Însă adevărul universal este că trebuie să ne hrănim ca să supraviețuim. Motivația primară este asigurarea hranei și a apei, chiar dacă pofta mea înclină spre tacos. Iată câteva dintre motivațiile noastre primare²³:

²³ Aceasta este doar o listă parțială a motivațiilor primare. O listă mai elaborată și mai multe exemple de aplicare a acestora în afaceri sunt disponibile pe adresa web: atomichabits.com/business. (N.a.)

- Conservarea energiei
- Obținerea hranei și a apei
- Găsirea unui partener și reproducerea
- Crearea legăturilor interumane
- Asigurarea acceptării și aprobării sociale
- Reducerea incertitudinii
- Obținerea unui anumit statut social și a prestigiului

Dorința este manifestarea specifică a unei motivații profunde. Creierul, din punct de vedere evolutiv, nu are întipărită preferința pentru fumat, Instagram sau jocuri video. La un nivel mai profund, vrei să reduci incertitudinea și să te eliberezi de stres, să obții acceptarea și aprobarea socială sau un statut social.

Dacă analizezi orice produs care determină formarea unor obiceiuri, vei observa că el nu creează o nouă motivație, ci mai degrabă se ancorează de motivațiile primare ale naturii umane.

- Găsirea unui partener și reproducerea — apelezi la Tinder
- Crearea legăturilor interumane — apelezi la Facebook
- Obținerea acceptării și a aprobării — apelezi la Instagram
- Reducerea incertitudinii — apelezi la Google
- Obținerea unui anumit statut și a prestigiului — apelezi la jocurile video

Obiceiurile tale sunt soluții moderne ale unor dorințe ancestrale. Versiuni noi ale unor vicii vechi. Motivațiile primare din spatele comportamentului uman au rămas neschimbate. Obiceiurile noastre variază în funcție de perioada istorică.

Aici intervine partea cea mai importantă: există multe feluri prin care putem gestiona o motivație primară. Un individ poate deprinde obiceiul de a se calma fumând o țigară. Un altul se eliberează de anxietate prin jogging. Obiceiurile tale nu sunt neapărat cel mai bun mod de a soluționa problemele cu care te confrunți; sunt doar metode pe care te-ai obișnuit să le folosești. Odată ce ai asociat problemei pe care vrei să o rezolvi o soluție, vei apela la ea în mod repetat.

Obiceiurile depind de asocieri. Aceste asocieri vor determina dacă merită sau nu să repeți un obicei. Așa cum am discutat în secțiunea referitoare la Prima Lege a Schimbării Comportamentale, creierul tău

absoarbe și sesizează încontinuu informațiile și indiciile pe care ni le oferă mediul înconjurător. Ori de câte ori sesizezi un indiciu, creierul efectuează o simulare și estimează efectele reacției ulterioare.

Indiciu: Soba este fierbinte.

Predicție: *Dacă atingi soba te vei arde, așa că ar fi mai bine să eviți acest lucru.*

Indiciu: Semaforul este verde.

Predicție: *Dacă apeși pedala de accelerație, poți traversa în siguranță intersecția, apropiindu-te de destinație, așa că iei decizia de a accelera.*

Sesizezi un indiciu, îl clasifici în funcție de experiențele anterioare și decizi care este cea mai potrivită reacție.

Acest raționament are loc într-o fracțiune de secundă, dar este crucial în contextul obiceiurilor tale, pentru că fiecare acțiune este urmarea unei predicții. Aparent viața e reactivă, dar, în realitate, ea este predictivă. Pe tot parcursul unei zile estimezi efectele unor acțiuni în funcție de indicii și soluțiile eficiente din trecut. Anticipezi permanent ce se va întâmpla în momentul următor.

Comportamentul nostru depinde într-o foarte mare măsură de aceste predicții. Cu alte cuvinte, depinde de modul în care interpretăm evenimentele cu care ne confruntăm, nu neapărat de realitatea obiectivă a acestora. Dacă doi oameni privesc o țigară, unul dintre ei ar putea simți nevoia imperioasă de a fuma, iar celălalt, repulsia față de miros. Același indiciu poate fi declanșatorul unui obicei pozitiv sau negativ, în funcție de propria predicție. Cauzele obiceiurilor tale sunt, de fapt, predicțiile. Ele creează senzații, adică ceea ce în mod normal denumim dorință: sentiment, poftă, nevoie. Sentimentele și emoțiile transformă indiciile (pe care le percepem) și predicțiile (pe care le face creierul) în semnale. Toate acestea ne ajută să înțelegem ce simțim într-un anumit moment. De exemplu, fie că îți dai seama sau nu, sesizezi dacă e cald sau frig. Dacă temperatura scade cu un grad, nu vei lua, probabil, nicio măsură. Dacă temperatura scade cu zece grade, însă, îți va fi frig și te vei îmbrăca mai gros. Senzația de frig te va determina să acționezi.

Tu sesizezi indiciile tot timpul, dar vei lua hotărârea să acționezi numai atunci când anticipezi că îți va fi mai bine dacă schimbi situația.

Dorința semnalizează faptul că îți lipsește ceva. Că vrei o schimbare a stării interioare. Când temperatura scade, va exista o diferență între ce simte corpul tău și cum ar vrea să se *simtă* de fapt. Această diferență dintre situația actuală și cea pe care ți-o dorești îți oferă motivația de a acționa.

Dorința este diferența dintre situația actuală și cea în care vrei să te afli ulterior. Chiar și cea mai neînsemnată acțiune poartă amprenta motivației de a te simți altfel decât în prezent. Când mănânci în exces, când îți aprinzi o țigară sau când navighezi pe rețelele de socializare, ceea ce îți dorești *nu* este, de fapt, un cartof prăjit, o țigară sau o mulțime de aprecieri la ceea ce postezi. Ceea ce îți dorești, de fapt, este *să te simți* altfel.

Sentimentele și emoțiile ne dictează fie menținerea stării în care ne aflăm, fie efectuarea unei schimbări. Ne ajută să alegem cea mai eficientă soluție. Neurologii au descoperit că atunci când emoțiile și sentimentele noastre sunt disonante, ne pierdem abilitatea de a lua decizii. Nu ni se semnalizează care acțiune trebuie continuată și care trebuie evitată. Antonio Damasio, expert în neuroștiințe, explică: „Emoția este cea care ne permite să stabilim ce ne place, ce nu ne place sau ce ne este indiferent“.

Pe scurt, dorințele pe care le simți și obiceiurile pe care le perpetuezi sunt, de fapt, încercări de a-ți gestiona motivațiile fundamentale. De câte ori un comportament va satisface o motivație, va apărea dorința de a-l repeta. În timp, înveți că rețelele de socializare te ajută să te simți apreciat sau că YouTube te ajută să-ți uiți temerile. Obiceiurile sunt atractive atunci când le asociem unor senzații plăcute, dar putem folosi această informație în avantajul, nu în detrimentul nostru.

CUM SĂ-ȚI RESETEZI CREIERUL CA SĂ SE SIMTĂ ATRAS DE OBICEIURILE DIFICILE

Poți transforma obiceiurile dificile în obiceiuri atrăgătoare dacă înveți să le asociezi cu experiențe plăcute. Uneori e nevoie doar de o ușoară schimbare de perspectivă. De exemplu, deseori discutăm despre ceea ce avem de făcut într-o anumită zi. Trebuie să te trezești dimineața devreme, ca să mergi la serviciu. Trebuie să dai câteva telefoane unor clienți. Trebuie să pregătești cina pentru familie.

Acum imaginează-ți ce ar însemna să înlocuiești cuvântul „trebuie“ cu „pot“.

Poți să te trezești dimineața devreme. *Poți* da un telefon unui client. *Poți* pregăti cina pentru familie. Prin simpla înlocuire a unui cuvânt, îți schimbi perspectiva asupra evenimentelor. Faci tranziția de la povară la oportunitate.

Ideea esențială este că ambele versiuni ale realității sunt adevărate. *Trebuie* și *poți* să faci toate aceste lucruri. Putem găsi dovezi, orice perspectivă am alege.

Mi s-a spus la un moment dat, povestea unui bărbat care se afla în cărucior cu roțile. Când a fost întrebat dacă se obișnuise să fie imobilizat în cărucior, el a răspuns: „Căruciorul nu mă imobilizează, ci îmi oferă libertate. Dacă nu l-aș fi avut, ar fi trebuit să stau în pat și nu aș fi putut ieși din casă“. Această perspectivă asupra situației i-a transformat complet viața.

Sublinierea părților *pozitive* ale obiceiurilor reprezintă o modalitate ușoară de a te reseta mental și de a te simți mai atras către anumite obiceiuri.

Activitatea fizică. Mulți oameni asociază mișcarea cu o povară care te seacă de energie și te epuizează. O poți privi și din perspectiva unei modalități de a-ți dezvolta abilitățile și de a-ți consolida forma fizică. În loc să spui „Trebuie să fac jogging dimineața“, spune „E timpul să-mi dezvolt anduranța și viteza“.

Finanțele. A economisi bani este de multe ori sinonim cu sacrificiul. Însă vei asocia acest lucru mai degrabă cu libertatea, nu cu limitarea, atunci când vei înțelege un adevăr simplu: cheltuind acum mai puțin decât câștigi, îți sporești mijloacele financiare viitoare. Banii pe care îi economisești luna aceasta îți *sporesc* puterea de cumpărare luna viitoare.

Meditația. Oricine a încercat să mediteze mai mult de trei secunde știe cât de frustrant poate fi când îți trece brusc prin minte un gând perturbator. Poți transforma frustrarea în plăcere, când înțelegi că fiecare întrerupere îți dă ocazia să exersezi, reluând de la început pașii tehnicii de respirație. Distragerile sunt bune, pentru că ai nevoie de ele în exersarea meditației.

Emoțiile dinaintea meciului. Mulți oameni sunt agitați înainte de a susține un discurs important sau înaintea unei competiții majore. Respirația și pulsul sunt mai intense, simțurile se ascut. Dacă interpretăm aceste emoții în mod negativ, atunci ne simțim amenințați și tensionați. Dacă le interpretăm în mod pozitiv, avem reacții fluide și

elegante. Poți reformula o propoziție de tipul „Sunt plin de nervozitate“ în „Sunt nerăbdător, și adrenalina mă ajută să mă concentrez“.

Aceste mici conversii ale perspectivei nu au nimic magic, dar pot schimba emoțiile pe care le asociem unor situații sau obiceiuri.

Dacă vrei să ridici și mai mult ștacheta, îți poți crea chiar *ritualuri motivaționale*. Exersezi asocierea unui obicei cu ceva care-ți creează plăcere, apoi utilizezi acel indiciu ori de câte ori vrei să te motivezi. De exemplu, dacă pui aceeași melodie ori de câte ori faci sex, vei crea o asociere între melodie și actul sexual. Ori de câte ori vei dori să intri într-o stare de excitare, ascultă melodia.

Ed Latimore, un scriitor din Pittsburg care practică boxul, a obținut rezultate pozitive utilizând o strategie similară, fără să-și dea seama. „Ce ciudat lucru am observat!“, spunea el. „Atunci când scriu, nivelul meu de concentrare crește doar dacă-mi pun căștile, nici măcar nu trebuie să ascult muzică“. Fără să-și dea seama, se condiționase. La început își punea căștile, asculta o piesă pe gustul său, apoi se apuca de lucru. După ce a procedat așa de 5, 10, 20 de ori, gestul de a-și pune căștile a devenit un indiciu pe care îl asocia în mod automat cu starea de concentrare. Apoi dorința apăsarea de la sine.

Sportivii utilizează strategii similare ca să intre într-o stare de spirit favorabilă performanței. De-a lungul carierei mele de jucător de baseball, îmi dezvoltasem un ritual particular de stretching și aruncare înainte de fiecare meci. Întreaga secvență dura circa 10 minute, și făceam asta de fiecare dată. Mă încălzeam pentru meci, dar, cel mai important, mă pregăteam mental. Am început să asociez acest ritual cu starea de competitivitate și concentrare. Chiar dacă inițial nu mă simțeam motivat, după ce îmi încheiam ritualul eram „în nerv“.

Poți adapta această strategie aproape oricărui scop. Să spunem că vrei să te simți mai fericit. Găsește ceva care te umple cu adevărat de bucurie — cum ar fi mângâierea animalului de companie sau o baie cu spumă —, apoi construiește-ți o mică rutină *înainte* de a face ceea ce-ți place. De exemplu, să respiri adânc de câteva ori și să zâmbești.

Trei respirații adânci. Zâmbește. Mângâie-ți câinele. Repetă.

În cele din urmă, vei începe să asociezi aceste secvențe de respirație și zâmbet cu buna dispoziție. Va deveni un indiciu care se *confundă* cu fericirea. Odată stabilită rutina, îl vei putea folosi ori de câte ori simți nevoia să-ți schimbi starea de spirit. Ești stresat la serviciu? Respiră adânc de trei ori și zâmbește. Ți se pare tristă viața? Respiră adânc de trei

ori și zâmbește. Odată format obiceiul, indiciul poate declanșa dorința, chiar dacă nu are mare legătură cu situația inițială.

Secretul în descoperirea și remedierea cauzelor unui obicei negativ este să-i reformulezi asocierile definitorii. Nu e ușor, dar dacă îți poți reprograma predicțiile, poți transforma un obicei dificil într-unul atractiv.

SUMAR DE CAPITOL

- Reciproca Legii a II-a a Schimbării Comportamentale: acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate.
- Orice comportament se bazează pe o dorință aparentă și pe o motivație primară, profundă.
- Obiceiurile tale sunt soluții moderne ale unor dorințe ancestrale.
- Cauza obiceiurilor tale este, de fapt, predicția care le precede. Predicția este urmată de emoție.
- Scoate în evidență avantajele eliminării unui obicei negativ, pentru a-l face să pară neatrăgător.
- Obiceiurile sunt atrăgătoare atunci când le asociem unor sentimente pozitive, și neatrăgătoare atunci când le asociem unor sentimente negative. Creează un ritual motivațional, făcând ceva ce-ți place imediat înainte de efectuarea unui obicei dificil.

CUM SĂ CREEZI UN OBICEI POZITIV*

Legea I	Indiciul trebuie să fie vizibil
1.1	Completează Fișa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ți obiceiurile actuale, ca să le conștientizezi.
1.2	Utilizează intențiile de implementare: Am să [ACȚIUNE], la [MOMENT] și în [LOC].
1.3	Utilizează strategia de stratificare a obiceiurilor: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU].
1.4	Reproiectează-ți mediul personal. Scoate în evidență indiciile care declanșează obiceiurile pozitive.

Legea a II-a	Ațiunea trebuie să fie atractivă
2.1	Utilizează strategia de asociere a tentației: corelează o acțiune care-ți <i>place</i> cu una de care <i>ai nevoie</i> .
2.2	Găsește-ți un mediu social în care comportamentul pe care dorești să-l adopți este considerat normal.
2.3	Creează-ți un ritual motivațional. Fă ceva ce-ți place imediat înainte de începerea unui obicei dificil.
Legea a III-a	Ațiunea trebuie să fie ușor de efectuat
Legea a IV-a	Ațiunea trebuie să ofere satisfacție

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I	Indiciul trebuie să fie invizibil
1.5	Redu gradul de expunere. Elimină din mediul tău personal indiciile obiceiurilor negative.
Inversarea Legii a II-a	Ațiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate
2.4	Privește lucrurile din altă perspectivă. Subliniază avantajele pe care le presupune evitarea unui obicei negativ.
Inversarea Legii a III-a	Ațiunea trebuie să fie dificil de efectuat
Inversarea Legii a IV-a	Ațiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare

* Poți descărca o versiune PDF a acestor fișe de pe www.atomichabits.com/cheatsheet.

Legea a III-a

Acțiunea trebuie să fie ușor
de efectuat

CAPITOLUL 11

Mergi cu pași mici, dar niciodată înapoi

În prima zi de curs, Jerry Uelsmann, profesor la Universitatea Florida, a împărțit studenții înscriși la cursurile foto-video în două grupuri.

Cei aflați în partea stângă a clasei au fost incluși în grupul numit „cantitate“. Ei aveau să fie evaluați exclusiv în funcție de cantitatea de efort depusă. În ultima zi de curs, și-a punctat studenții în funcție de numărul de fotografii depuse. O sută de fotografii asigurau nota maximă, 90 de fotografii — nota 9, optzeci de fotografii — nota 8, ș.a.m.d.

Tot așa, studenții aflați în partea dreaptă a sălii de curs au fost incluși în grupa denumită „calitate“. Ei aveau să fie evaluați în funcție de calitatea lucrărilor. Era suficient să predea o singură fotografie pe tot parcursul semestrului, însă, pentru a lua nota 10, aceasta trebuia să se apropie de perfecțiune.

La predarea materialelor, a fost surprins să descopere că toate fotografiile bune aparțineau grupului „cantitate“. Pe parcursul semestrului, studenții fuseseră ocupați să facă fotografii, să experimenteze diverse compoziții și tehnici de iluminare, să testeze diverse metode de dezvoltare în camera obscură, învățând astfel din greșeli. În procesul executării celor 100 de fotografii au câștigat experiență. Pe de altă parte, grupul „calitate“ nu a făcut altceva decât să bată pasul pe loc, speculând asupra definiției perfecțiunii. În cele din urmă, membrii acestuia nu

au avut prea multe de prezentat, în afara câtorva teorii neverificate și a unor fotografii mediocre²⁴.

Te împotmolești foarte ușor încercând să stabilești care este planul ideal al schimbării: cea mai rapidă cale de a slăbi, cel mai bun program de modelare a masei musculare, soluția ideală pentru recreere. Suntem atât de preocupați să găsim cea mai bună strategie, încât nu ne hotărâm să acționăm. Așa cum spunea Voltaire, „Mai binele este dușmanul binelui“.

În viziunea mea, este o diferență între a te pregăti și a acționa. Cele două variante par a fi identice, dar ele nu sunt deloc așa. Când te pregătești, planifici, faci strategii și înveți. Toate acestea sunt lucruri bune, însă nu produc rezultate.

Acțiunea, pe de altă parte, este un tip de comportament care oferă rezultate. Dacă îmi conturez 20 de idei pentru articolele pe care vreau să le scriu, înseamnă că mă pregătesc. Dar dacă mă apuc efectiv de scris, atunci acționez. Dacă mă documentez în privința celei mai bune diete și citesc câteva cărți pe marginea acestui subiect, mă pregătesc. Însă atunci când servesc efectiv o porție de mâncare sănătoasă, acționez.

Uneori pregătirile sunt utile, dar, în sine, ele nu vor produce rezultate. Nu contează de câte ori mergi să vorbești cu antrenorul personal, doar făcând asta nu vei atinge o bună formă fizică. Numai acțiunea de a face exerciții fizice va produce rezultatele pe care le dorești.

Dar dacă ele nu aduc rezultate, de ce mai facem pregătiri? Uneori, pentru că avem nevoie de un plan sau pentru a mai învăța câte ceva. Însă, de cele mai multe ori, facem acest lucru deoarece ne dă senzația că facem progrese, protejându-ne astfel de riscul eșecului. Cei mai mulți dintre noi am devenit experți în evitarea criticilor. Nu ne simțim bine când eșuăm sau când suntem judecați de ceilalți, așa că preferăm evitarea situațiilor care comportă acest risc. Iată, deci, motivul principal pentru care ne împotmolim în etapa pregătirilor și nu acționăm: vrem să amânăm momentul eșecului.

Există tendința de a crede că pregătirile reprezintă totuși un progres. De exemplu: „Am avut câteva discuții cu potențiali clienți. E bine. Sunt pe drumul cel bun“. Sau: „Îmi vin tot felul de idei despre cartea pe care vreau s-o scriu. Lucrurile încep să se lege“.

²⁴ O poveste similară este istorisită în cartea *Art & Fear*, scrisă de David Bayles și Ted Orland. Am adaptat-o aici cu permisiunea autorilor. Vezi notele finale pentru mai multe explicații. (N.a.)

Ți se pare că ai făcut ceva. În realitate însă, doar te pregătești să faci ceva. Când pregătirea devine o formă de amânare, chiar trebuie să faci o schimbare. Evită să rămâi blocat în etapa planificării. Trebuie să acționezi.

În formarea unui obicei, cheia este repetiția, nu perfecțiunea. Nu trebuie să studiezi toate detaliile unui obicei nou. Trebuie doar să exersezi. Aceasta este prima concluzie a Legii a III-a: repetiția e mama învățării.

ÎN CÂT TIMP SE FORMEAZĂ UN NOU OBICEI?

Formarea obiceiurilor este procesul prin care un comportament devine progresiv automat prin intermediul repetiției. Pe măsură ce repeți o acțiune, creierul își modifică structura tot mai mult, pentru a deveni eficient în efectuarea ei. Neurologii numesc acest fenomen *potențare pe termen lung*, termen care se referă la consolidarea rețelelor neuronale din creier în funcție de tiparele recente de activitate. Cu fiecare repetiție, comunicarea intracelulară este tot mai eficientă, iar rețelele neuronale se consolidează. Descriș pentru prima dată de neuropsihologul Donald Hebb în 1949, acest fenomen este cunoscut sub numele de Legea lui Hebb: „Neuronii care se activează simultan își consolidează sinapsa“.

Repetarea unui obicei conduce la schimbări fizice vizibile la nivel cerebral. La muzicieni, cerebelul — crucial în executarea unor funcții motorii cum ar fi mișcarea degetelor pe corzile chitarei sau viorii — este mai dezvoltat decât în cazul oamenilor care nu cântă la instrumente muzicale. Matematicienii, pe de altă parte, au mai multă materie cenușie în lobul parietal inferior, al cărui rol este foarte important în calcul și analiză numerică. Dimensiunea acestuia este direct proporțională cu cantitatea de timp dedicată studiului matematicii. Cu cât un matematician este mai experimentat și mai în vârstă, cu atât materia cenușie este mai dezvoltată.

Când oamenii de știință au analizat creierul unor șoferi de taxi din Londra, au descoperit că hipocampusul — regiunea cerebrală care se ocupă cu memoria spațială — este semnificativ mai mare decât la persoanele care au alte profesii. Încă și mai fascinant, hipocampusul își reduce dimensiunile în cazul șoferilor pensionați. Așa cum musculatura se modifică în urma antrenamentului de forță, unele regiuni ale creierului se adaptează dacă sunt folosite și, în caz contrar, se atrofiază.

Bineînțeles, importanța repetiției în formarea obiceiurilor a fost recunoscută cu mult înainte de descoperirile cercetărilor neurologice. În

1860, filosoful englez George H. Lewes observa: „Învățarea unei limbi străine, a unui instrument muzical sau învățarea efectuării unor mișcări neobișnuite prezintă dificultăți deoarece canalele prin care trebuie să treacă fiecare senzație nu sunt încă stabilite; dar, după ce repetițiile croiesc calea, această dificultate dispare; acțiunile devin atât de automate, încât pot fi executate chiar și atunci când ne gândim la altceva“. Logica și dovezile științifice sunt în consens: repetiția este o formă a schimbării.

De fiecare dată când repeți o acțiune, activezi un anumit circuit neural asociat aceluia obiceiului. Asta înseamnă că repetiția este pur și simplu una dintre cele mai importante etape ale formării unui nou obicei. Datorită acestui lucru, studenții care au făcut o sută de fotografii și-au perfecționat abilitățile, iar cei care doar au teoretizat pe marginea perfecțiunii, nu. Grupul „calității“ s-a angajat într-o practică activă, celălalt în învățare pasivă. Unul s-a axat pe acțiune, celălalt pe pregătire.

Toate obiceiurile urmează o traiectorie similară, de la practică intensă la comportament automat, proces cunoscut sub numele de *automatizare*. Automatismul este capacitatea de a efectua un comportament în mod reflex, și se realizează atunci când inconștientul preia sarcina. O reprezentare grafică a acestui proces ar arăta în felul următor:

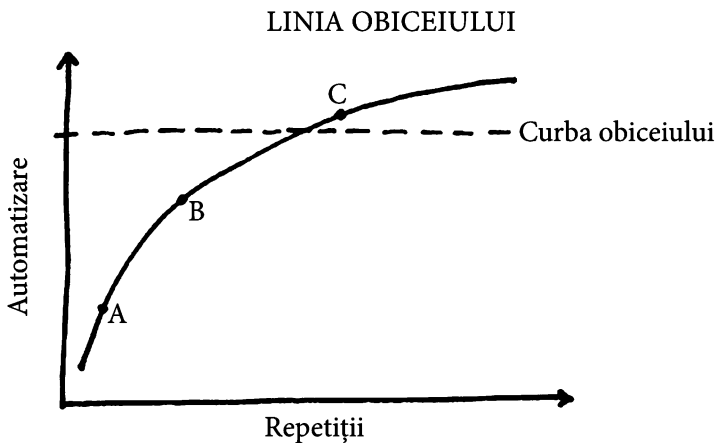


Figura 11. La început (punctul A), un obicei necesită o cantitate semnificativă de efort și concentrare pentru a fi efectuat. După câteva repetări (punctul B) dificultatea dispare, dar un oarecare nivel de atenție conștientă este necesar totuși. După ce acțiunea a fost repetată suficient (punctul C), obiceiul va fi mai degrabă automat decât conștient. După

trecerea acestui prag (curba obiceiului), comportamentul se va manifesta într-un mod mai mult sau mai puțin non-conștient. Se formează un nou obicei.

Mai jos se află o reprezentare științifică a nivelului de automatizare al obiceiului zilnic de a merge pe jos timp de 10 minute. Graficul, pe care oamenii de știință îl numesc *curbă de învățare*, dezvăluie un adevăr important al schimbării comportamentale: formarea unui obicei depinde de frecvență, nu de timp.

MERS PE JOS ZILNIC 10 MINUTE

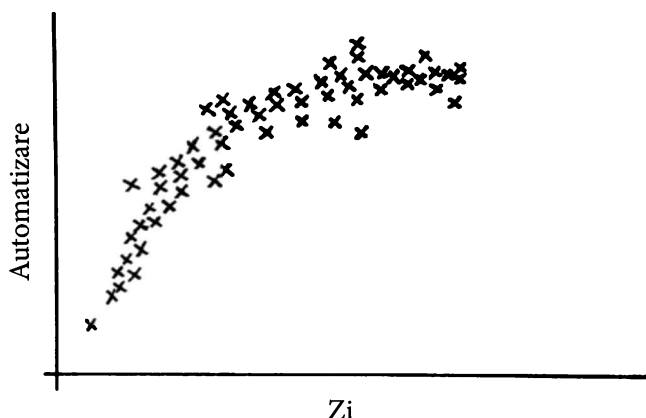


Figura 12. Acest grafic descrie comportamentul unei persoane care și-a format obiceiul de a merge zilnic pe jos timp de 10 minute. Observați că odată cu frecvența repetiției crește și gradul de automatizare, ajungându-se ca, la un moment dat, comportamentul să devină cât se poate de ușor și automat.

Una dintre cele mai frecvente întrebări care mi se adresează este următoarea: „Cât *timp* este necesar formării unui nou obicei?“ Întrebarea corectă însă, este următoarea: „De *câte* ori trebuie să repet un comportament, pentru ca el să devină un obicei?“ Cu alte cuvinte, de câte ori trebuie repetat ca să devină automat?

Timpu nu are nimic magic când vine vorba de formarea unui obicei. Nu contează că au trecut 21, 30 sau 100 de zile. Ceea ce contează este de câte ori repeți. Poate că repeți ceva de două ori în 30 de zile, sau de 200 de ori. Frecvența este cea care face diferența. Obiceiurile tale actuale sunt comportamente reluate de sute, dacă nu chiar de mii de ori. Formarea unui obicei nou solicită același nivel de regularitate. Pentru ca un comportament să ți se întipărească ferm în minte și să depășești Curba Obiceiului trebuie să ai suficiente încercări reușite.

În practică, nu contează în cât timp un comportament va deveni automat. Ceea ce contează este să întreprinzi acțiunile necesare progresului. Dacă o acțiune este complet automată este mai puțin important. Pentru a-ți forma un obicei, este necesar să acționezi. Iar modalitatea cea mai eficientă de a trece la acțiune este să aplici Cea de-a Treia Lege a Schimbării Comportamentale: acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat. În capitolul următor îți voi arăta cum să faci acest lucru.

SUMAR DE CAPITOL

- Legea a III-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat.
- Cea mai eficientă formă de învățare este repetiția, nu planificarea.
- Concentrează-te asupra acțiunii, nu asupra pregătirilor premergătoare.
- Formarea obiceiurilor este procesul prin care un comportament devine progresiv automat, prin repetiție.
- Timpul pe care îl dedici formării unui obicei nu este la fel de important ca regularitatea cu care îl repeți.

CAPITOLUL 12

Legea efortului minim

În cartea sa, *Guns, Germs and Steel* („Arme, microbi și oțel“), pentru care a primit premiul Pulitzer, antropologul și biologul Jared Diamond subliniază un detaliu simplu: continentele au forme diferite. La prima vedere, acesta este un aspect mai degrabă evident și lipsit de semnificație, dar se pare că acest lucru a influențat enorm comportamentul uman.

Axa principală a celor două continente americane este orientată de la nord spre sud. Adică suprafața terestră a Americii este îngustă și se desfășoară preponderent în plan longitudinal. Același lucru este valabil și pentru Africa. Suprafața terestră care unește Europa, Asia și Orientul Mijlociu, pe de altă parte, este orientată preponderent în plan latitudinal, de la est la vest. Potrivit lui Diamond, această diferență de formă a jucat un rol major în răspândirea agriculturii de-a lungul secolelor.

Când agricultura a început să se răspândească pe glob, fermierilor le-a fost mai ușor să se extindă pe axa est-vest, decât nord-sud. Acest lucru se datorează faptului că, la nivel latitudinal, clima, lumina solară, precipitațiile și anotimpurile sunt relativ similare. Asta le-a permis fermierilor din Europa și Asia să-și extindă culturile de-a lungul fâșiei terestre cuprinse între Franța și China.

FORMA RĂSPÂNDIRII AGRICULTURII

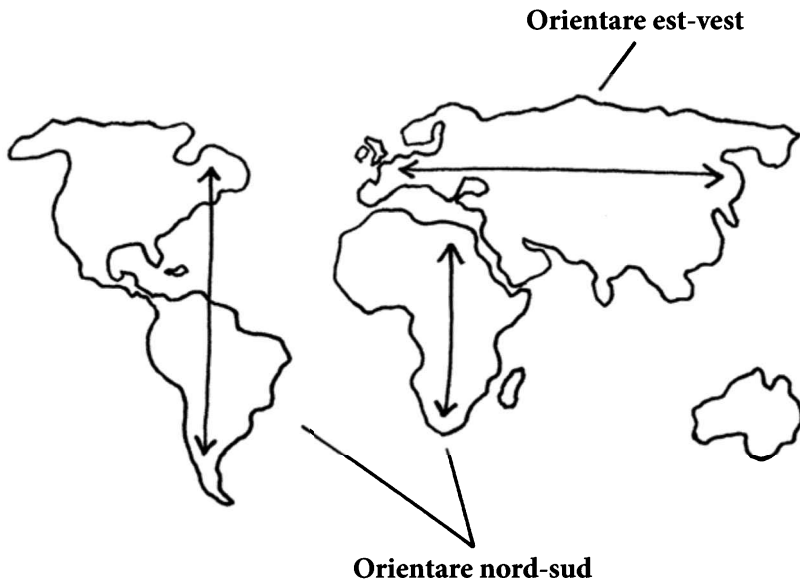


Figura 13. Axa principală a Europei și Asiei se întinde de la est la vest. Cea a continentelor americane, precum și a Africii, este orientată de la nord la sud. Ceea ce înseamnă că pe axa continentelor americane există o variație mai mare a climei comparativ cu axa Europei și a Asiei. Acțiunile fermierilor — pe parcursul a sute sau chiar mii de ani — au fost limitate de gradul de dificultate al mediului.

Clima variază mai mult când călătorești de la nord spre sud. Gândește-te cât este de diferită clima din Florida față de cea din Canada. Poți fi cel mai talentat fermier din lume, asta nu te va ajuta deloc să crești portocale de Florida în clima rece a Canadei. Zăpada nu ține loc de sol. Ca să se extindă pe axa nord-sud, fermierii au fost nevoiți să-și diversifice culturile în funcție de climă.

Drept rezultat, agricultura s-a propagat de două-trei ori mai repede în Asia și Europa, decât pe axa America de Nord-America de Sud. Pe parcursul câtorva secole, această mică diferență a avut un impact uriaș. O producție mai mare de hrană a dus la creșterea mai rapidă a populației. Cu efective umane mai numeroase, populațiile din Europa și Asia și-au

putut construi armate mai puternice și tehnologii mai avansate. Aceste schimbări au avut începuturi modeste, agricultura s-a extins puțin mai mult, populația a crescut puțin mai repede, dar diferențele s-au acumulat substanțial în timp.

Răspândirea agriculturii ne oferă un exemplu al Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale aplicate la scară globală. Înțelepciunea populară ne învață că motivația stă la baza schimbării. Dacă îți dorești *cu adevărat*, vei acționa. Adevărul însă este că motivația noastră reală e să lenevim și să facem numai ce ne place. În ciuda a ceea ce încercă să te convingă cel mai productiv agent comercial, nu este o strategie proastă, ci una inteligentă.

Energia este valoroasă, iar creierul a învățat s-o conserve ori de câte ori e posibil. Este în natura umană să urmăm Legea Efortului Minim, astfel încât ori de câte ori trebuie să ia o hotărâre, oamenii vor gravita în mod natural în jurul opțiunii care solicită cel mai mic efort²⁵. De exemplu, este mai simplu să-ți extinzi ferma spre est, unde vei putea cultiva aceleași plante, decât spre nord, unde clima este diferită. Dintre toate acțiunile pe care le putem întreprinde, vom acționa în direcția care promite valoare maximă și efort minim. Suntem motivați să facem ceea ce e ușor.

Orice acțiune necesită un consum de energie. Cu cât solicită mai multă energie, cu atât probabilitatea de a fi efectuată scade. Dacă ți-ai propus să faci 100 de flotări pe zi, asta presupune un consum semnificativ. La început, când ești motivat și entuziast, îți vei găsi energia necesară. Dar, după câteva zile, un efort atât de mare ți se va părea epuizant. Pe de altă parte, dacă îți menții obiceiul de a face o flotare pe zi, cantitatea de energie consumată este una neglijabilă. Și cu cât un obicei are nevoie de mai puțină energie, cu atât probabilitatea de a-l pune în practică este mai mare.

Analizează-ți acțiunile care îți ocupă cel mai mult timp și vei vedea că au un nivel de motivație foarte scăzut. Obiceiuri precum acela de a

²⁵ Acesta este un principiu fundamental al fizicii, Principiul Acțiunii Minime, care afirmă că traiectoria corectă dintre două puncte trebuie să fie aceea care necesită cel mai mic consum de energie. Acest principiu simplu stă la baza legilor universale — de la această idee se pot explica legile mecanicii și cele ale relativității. (N.a.)

naviga pe internet, de a-ți verifica e-mail-ul sau de a privi la televizor îți răpesc foarte mult timp și nu necesită efort. Sunt extrem de comode.

Într-un fel, orice obicei este un obstacol pe care trebuie să-l depășești ca să obții ceea ce-ți dorești. Dieta este efortul pe care trebuie să-l faci pentru o formă fizică bună. Meditația este efortul pe care trebuie să-l faci pentru a atinge o stare de calm. Să ții un jurnal este efortul pe care trebuie să-l faci pentru a-ți pune gândurile în ordine. Tu nu îți dorești obiceiul, ci rezultatul pe care ți-l furnizează el. Cu cât obstacolul este mai mare — cu alte cuvinte, cu cât acțiunea este mai dificilă —, cu atât mai greu e să atingi obiectivul dorit. De aceea este crucial să-ți faci obiceiurile mai ușoare, astfel încât să le efectuezi și atunci când nu ai chef. Dacă vei reuși să-ți faci obiceiurile pozitive mai comode, probabilitatea de a nu le abandona este mai mare.

Dar hai să ne gândim la momentele când procedăm exact pe dos. Dacă suntem atât de leneși, cum se explică faptul că unii reușesc să crească un copil, să pornească o afacere sau să escaladeze Everestul?

Desigur, ești capabil să faci și lucruri dificile. Problema este că uneori ești dispus să le faci, alteori abandonezi. În zilele complicate, este esențial să existe cât mai multe elemente favorabile, astfel încât să poți depăși dificultățile cu care viața ne confruntă în mod firesc. Cu cât dificultățile sunt mai mici, cu atât mai ușor va ieși la iveală partea puternică a sine-lui tău. Ideea din spatele *Celei de-a Treia Legi ale Schimbării Comportamentale* nu este să faci doar lucruri ușoare. Ideea este să reduci pe cât posibil dificultatea obiceiului în prezent, ca să poți produce rezultate pe termen lung.

CUM SĂ AI REZULTATE MARI CU UN MINIMUM DE EFORT

Imaginează-ți un furtun de apă îndoit la mijloc. Apa poate trece prin îndoitură, dar nu în cantitate mare. Dacă vrei să mărești debitul de apă care trece prin îndoitură, ai două variante: prima este să deschizi robinetul la maximum, astfel încât apa să-și forțeze ieșirea. A doua variantă este să îndrepti furtunul și să lași apa să treacă.

Încercarea de a-ți injecta mai multă motivație pentru a păstra un obicei este similară încercării de a forța curgerea apei deschizând robinetul

la maximum. Poți s-o faci, dar necesită mult efort și amplifici nivelul de tensiune din viața ta. Pe de altă parte, simplificarea obiceiurilor este similară îndreptării furtunului de apă. În loc să încerci să depășești un obstacol, îl diminuezi.

Una dintre metodele cele mai eficiente de a reduce obstacolele asociate unui obicei este să-ți reprojecțezi ambientul. În Capitolul 6 am discutat despre strategia de amenajare a spațiului personal în scopul evidențierii indiciilor, însă există și opțiunea de a-l optimiza, pentru a-ți face acțiunile mai ușoare. De exemplu, atunci când iei hotărârea să-ți însușești un obicei nou, cel mai bine este să alegi un loc care se aliniază rutinei tale zilnice. Obiceiurile se formează mai ușor atunci când sunt integrate în fluxul obișnuit al activităților noastre. Probabilitatea de a face sport este mai mare dacă sala de fitness se află în drumul tău spre casă, pentru că îți va fi la îndemână. Prin comparație, dacă sala se situează pe alt traseu decât cel pe care te întorci de la serviciu în mod obișnuit — fie și la câteva străzi distanță —, va trebui să *te abați din drum* ca să ajungi acolo.

O strategie încă și mai eficientă este să reduci inconveniențele mediului de acasă sau de la birou. De foarte multe ori, încercăm să ne formăm obiceiuri într-un ambient nepotrivit. Încercăm să ținem diete drastice, dar ieșim la cină cu prietenii. Încercăm să scriem o carte în atmosfera haotică de acasă. Încercăm să ne concentrăm în timp ce ne verificăm telefonul înșesat de opțiuni distractive. Ne putem simplifica existența. Putem înlătura elementele care ne trag înapoi. Exact cum au procedat producătorii de aparatură electronică din Japonia, în anii 1970.

Într-un articol publicat în revista *New Yorker*, intitulat „Mereu mai bun“, James Surowiecki scria: „Firmele japoneze pun accent pe ceea ce se numește *producție de tip lean*, adică înlăturarea sistematică a risipei de orice natură în contextul procesului de producție, incluzând aici reproiectarea spațiilor de lucru, astfel încât muncitorii să nu-și piardă timpul învârtindu-se mereu după instrumentele de lucru. Rezultatul a fost acela că fabricile japoneze au devenit mai eficiente, iar produsele lor, mai fiabile decât cele americane. În 1974, solicitările de service pentru televizoarele color americane erau de cinci ori mai numeroase decât cele înregistrate de producătorii japonezi. Până în 1979, americanilor le lua de trei ori mai mult timp să asambleze produsele“.

Îmi place să numesc această strategie *adunare prin scădere*²⁶. Companiile japoneze au căutat toate elementele de conflict din procesul de producție și le-au eliminat. Reducând efortul inutil, ei și-au înmulțit clienții și profitul. În mod similar, atunci când înlăturăm elementele de conflict care ne subminează timpul și energia, vom realiza mai mult cu mai puțin efort. (Acesta este unul dintre motivele pentru care ordinea ne dă o senzație atât de plăcută; avansăm și, în același timp, reducem încărcătura cognitivă cu care ne împovărează mediul în care trăim.)

Dacă te uiți la produsele pe care te-ai obișnuit să le folosești, vei observa că una dintre calitățile esențiale ale acestor bunuri și servicii este aceea că-ți ușurează viața. Serviciile de livrare îți salvează timpul irosit la cumpărături. Rețelele de socializare te scutesc de etapa dificilă a prezentărilor. Serviciile *ride-sharing*²⁷ reduc dificultatea deplasării. E-mail-ul reduce timpul irosit cu expedierea unei scrisori prin poștă.

Asemenea producătorului japonez de televizoare care și-a reproiectat spațiile de lucru pentru a reduce mișcările inutile, companiile de succes și-au reproiectat produsele, pentru a le automatiza sau optimiza funcționarea pe cât posibil. Au redus detaliile formularelor de completat, au simplificat etapele înregistrării unui cont, au livrat produse cu instrucțiuni ușor de urmat sau le-au prezentat clienților mai puține opțiuni.

Când s-a lansat primul sistem audio cu activare vocală — cum ar fi Google Home, Amazon Echo sau Apple HomePod —, am întrebat un prieten de ce preferă acest produs. Mi-a răspuns că e mai simplu să dai o comandă vocală de genul „muzică country“ decât să scoți telefonul, să deschizi o aplicație și să selectezi o piesă. Desigur, cu doar câțiva ani în urmă, accesarea unui playlist nelimitat de piese muzicale era foarte convenabil, comparativ cu vremurile în care trebuia să mergi la magazin și să cumperi un CD. Companiile caută permanent simplificarea etapelor în obținerea unui rezultat.

²⁶ Această expresie este folosită și în mediul de afaceri sau în sport, atunci când se procedează la eliminarea unui jucător pentru a face echipa să devină mai puternică. (*N.a.*)

²⁷ Companii (și aplicații) care facilitează folosirea în comun a unui vehicul (automobil, bicicletă etc.) de către persoane care merg în aceeași direcție, pentru a-și reduce costurile de transport (vezi BlaBlaCar etc.). (*N.t.*)

Astfel de strategii sunt utilizate eficient și în administrațiile guvernamentale. Când guvernul britanic a vrut să îmbunătățească rata de colectare a impozitelor, a schimbat metoda de accesare a unei pagini web, de unde cetățenii trebuiau să-și descarce formularele, cu un sistem de conectare directă la formular. Prin simpla eliminare a acestei etape, rata de colectare a crescut de la 19,2% la 23,4%. Într-o țară ca Marea Britanie, această diferență de procente înseamnă venituri fiscale de milioane de lire.

Ideea esențială este să crezi un ambient în care să nu-ți fie greu să faci ce ți-ai propus. Cea mai mare problemă în adoptarea unor obiceiuri pozitive este să le reduci dificultățile și să le sporești pe cele ale obiceiurilor negative.

OPTIMIZEAZĂ-ȚI SPAȚIUL PERSONAL

Oswald Nuckols, un programator din Natchez, Mississippi, este una dintre persoanele care au înțeles importanța optimizării spațiului personal.

Nuckols și-a făcut din obiceiul de a păstra curățenia o strategie pe care o numește „resetarea camerei“. De exemplu, când nu se mai uită la televizor, el pune telecomanda pe comoda TV, așază în ordine pernele canapelei și împătorește pătura. După ce coboară din mașină, aruncă gunoiul. De câte ori merge la duș, curăță toaleta în timp ce se încălzește apa. (Cum spune el, „Este cel mai bun moment de a curăța vasul de toaletă, pentru că oricum după aceea faci duș“.) Scopul resetării camerelor nu este doar acela de a face curățenie după fiecare acțiune, ci și de a te pregăti pentru cea care urmează.

„Când intru într-o încăpere, totul este în ordine“, spune Nuckols. „Pentru că fac zilnic curățenie, lucrurile sunt bine întreținute... Oamenii cred că muncesc din greu, dar eu de fapt sunt un leneș. Însă un leneș proactiv, economisesc o groază de timp.“

Ori de câte ori organizezi un spațiu dedicat unui scop anume, îl optimizezi, ușurându-ți acțiunea ulterioară. De exemplu, soția mea ține o cutie cu felicitări pentru orice ocazie — zi de naștere, nuntă, absolvire etc. Ori de câte ori este nevoie, alege felicitarea potrivită și o expediază. Își amintește întotdeauna să trimită felicitări, pentru că le-a așezat la îndemână. Ani la rând, eu am fost tocmai contrariul ei. De câte ori vreo cunoștință aducea pe lume un copil, mă gândeam: „Trebuie să trimit

o felicitare“. Dar treceau săptămânile și, până când îmi aminteam să cumpăr una, era deja prea târziu. Nu a fost deloc ușor să-mi însușesc acest obicei.

Există multe modalități de a-ți optimiza mediul, ca să-ți simplifici acțiunile. Dacă vrei să prepari un mic dejun sănătos, pune tigaia pe aragaz și oliviera pe masă și pregătește de cu seară farfuriile și ustensilele de care ai nevoie. Când te trezești, prepararea micului dejun devine ușoară.

- Vrei să desenezi mai mult? Așază-ți pensulele, creioanele, planșele și ustensilele de desen pe birou, la îndemână.
- Vrei să faci mai multă mișcare? Pregătește-ți din timp treningul, tenișii, rucsacul și sticla cu apă.
- Vrei să mănânci mai sănătos? Taie fructele și legumele cubulețe și pune-le în caserole, astfel îți va fi la îndemână să servești o gustare sănătoasă în timpul săptămânii.

Există modalități simple de eliminare a dificultăților unui obicei pozitiv.

De asemenea, poți aplica reciproca acestui principiu, optimizându-ți spațiul personal pentru a îngreuna obiceiurile negative. Dacă ți se pare că te uiți prea mult la televizor, de exemplu, scoate-l din priză după fiecare utilizare. Bagă-l în priză numai atunci când spui cu voce tare numele emisiunii tale preferate. Această metodă creează o dificultate suficientă pentru a preveni pierderea nejustificată a timpului în fața televizorului.

Dacă nici asta nu e îndeajuns, mai poți face un lucru. Scoate televizorul din priză și bateriile din telecomandă după fiecare utilizare, iar asta îți va îngreuna obiceiul, întârziindu-l cu alte zece secunde. Iar dacă ești pregătit și pentru măsuri ceva mai dure, pune televizorul într-un dulap după fiecare utilizare. Atunci vei fi sigur că-l vei scoate numai când vrei *cu adevărat* să urmărești ceva. Cu cât dificultățile întâmpinate în efectuarea unei acțiuni sunt mai mari, cu atât probabilitatea de a fi repetată scade.

De câte ori este posibil, îmi las telefonul în altă cameră, până la orele prânzului. Când îl am lângă mine, îl accesez toată dimineața, fără niciun motiv. Însă când se află în altă încăpere, rareori mă gândesc la el. Și este o piedică suficientă aceea de a mă duce în altă cameră, ca să-l iau fără un motiv anume. În consecință, dimineața câștig 3–4 ore de lucru neîntrerupt.

Dacă a-ți pune telefonul în altă încăpere nu este suficient, roagă-ți un membru al familiei sau un prieten să-l ascundă timp de câteva ore. Roagă un coleg să-l țină pe biroul lui toată dimineața și să ți-l înapoieze la prânz.

Este de-a dreptul remarcabil cât de simplu e să previi un comportament nedorit. Când îmi așez berea în spatele altor alimente din frigider, unde nu o pot vedea, beau mai puțin. Când șterg aplicațiile de social media din telefon, trec săptămâni întregi până mi le reinstalez și le accesez din nou. O dependență gravă nu poate fi eliminată prin astfel de trucuri, însă pentru mulți dintre noi, un mic obstacol poate face diferența dintre menținerea unui obicei pozitiv și recidivarea unuia negativ. Imaginează-ți impactul cumulativ a zeci de astfel de schimbări minore și al unui mediu care favorizează comportamentele pozitive, îngreunându-le pe cele negative.

Dacă vrem să ne schimbăm comportamentul ca individ, părinte, antrenor sau lider, trebuie să ne punem nouă înșine următoarea întrebare: „Cum aș putea să-mi reproiectez mediul personal, astfel încât să-mi fie mai ușor să fac ce mi-am propus?” Reproiectează-ți viața astfel încât acțiunile care contează cel mai mult să devină și cele mai ușoare.

SUMAR DE CAPITOL

- Comportamentul uman urmează Legea Efortului Minim. Gravitim în mod natural în jurul opțiunilor care solicită un efort cât mai redus.
- Creează-ți un ambient care te ajută, pe cât posibil, să faci ceea ce ți-ai propus.
- Diminuează dificultățile asociate comportamentelor pozitive. Obiceiurile ți se vor părea ușor de pus în aplicare când efortul implicit este mic.
- Sporește dificultățile asociate obiceiurilor negative. Obiceiurile ți se vor părea dificile atunci când efortul implicit este unul mare.
- Optimizează-ți spațiul personal, ca să-ți ușurezi acțiunile.

CAPITOLUL 13

Cum să eviți amânările cu ajutorul „Regulii celor Două Minute“

Twyla Tharp este recunoscută ca fiind una dintre cele mai mari dansatoare și coregrafe ale erei moderne. În 1992 i s-a acordat Premiul MacArthur, cunoscut și sub numele „Bursă de Geniu“, iar în cea mai mare parte a carierei a susținut turnee internaționale prin care și-a pus în scenă coregrafia originală. Twyla consideră că succesul ei se datorează unor obiceiuri zilnice cât se poate de simple.

„La începutul fiecărei zile urmez un ritual“, spune ea. „Mă trezesc la ora 5:30 dimineața, îmi pun treningul, jambierele, hanoracul și șapca. Ies din apartamentul meu din Manhattan, opresc un taxi, îi spun șoferului să mă ducă la sala de fitness Pumping Iron de la intersecția First Avenue cu strada 91, unde mă antrenez timp de două ore. Ritualul nu este stretching-ul sau antrenamentul de forță din fiecare dimineață, ci taxiul. Când îi comunic șoferului destinația, îmi completez ritualul. E un gest simplu, dar, pentru că-l fac în fiecare dimineață, asta îl transformă în rutină — e repetabil, ușor de realizat. Riscul de a-l abandona sau de a-l modifica se reduce în felul acesta. Este un element în plus în arsenalul rutinei mele, și unul în minus la care să mă gândesc.“

Poate că obiceiul de a lua taxiul în fiecare dimineață nu e mare lucru, dar este un exemplu splendid al Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale.

Cercetătorii estimează că 40-50% dintre acțiunile pe care le întreprindem sunt executate din obișnuință. E un procent substanțial, dar

adevărata cotă de influență a obiceiurilor noastre este mai mare decât o reflectă aceste procente. Obiceiurile sunt niște opțiuni automate, care ne influențează deciziile conștiente ulterioare. Da, un obicei poate fi pus în practică în numai câteva secunde, însă ne poate influența minute sau chiar ore după aceea.

Obiceiurile pot fi comparate cu benzile de intrare pe autostradă. Te conduc pe o pistă și, fără să-ți dai seama, te-ai înscris pe ruta următorului comportament. Se pare că e mai simplu să continui ceea ce faci, decât să începi ceva diferit. Urmărești un film prost timp de două ore. Ronțâi câte ceva, chiar dacă ești sătul. Îți verifici telefonul „pentru o secundă“ și te trezești că ai pierdut 20 de minute cu ochii în ecran. În felul acesta, acțiunile pe care le efectuezi de multe ori în mod automat îți determină alegerile conștiente.

În fiecare seară, un mic moment — petrecut de regulă în jurul orei 17:15 — îmi modelează restul zilei. Când soția mea vine de la serviciu, fie ne schimbăm în trening și mergem la sală, fie stăm pe canapea, comandăm mâncare indiană și ne uităm la serialul *La birou*²⁸. Dacă ritualul Twylei Tharp este să ia taxiul, al meu este să mă îmbrac în trening. Dacă îmi schimb hainele, știu că acțiunea de a face mișcare se va produce. Orice acțiune ulterioară — sosirea la sala de fitness, alegerea tipului de exerciții, ridicarea greutăților — este mai ușoară, pentru că am făcut deja primul pas.

În fiecare zi, există o mulțime de momente care ne influențează major. Eu numesc aceste mici opțiuni *momente decisive*. Momentul în care decizi între a face o comandă și a pregăti cina. Momentul în care alegi între a conduce mașina și a folosi bicicleta. Momentul în care decizi să-ți faci temele sau să apuci consola jocului video. Aceste opțiuni sunt răscruci de drumuri.

Momentele decisive îți determină identitatea viitoare. De exemplu, intrarea într-un restaurant reprezintă un moment decisiv, pentru că va determina ce mănânci la masa de prânz. Practic, tu decizi ce alegi din meniu, dar nu poți comanda decât ce se află acolo. Dacă intri într-un restaurant în care se servesc specialități din carne, poți alege mușchi de vită sau costiță, dar nu sushi. Opțiunile tale sunt limitate de meniu și de alegerile tale anterioare.

²⁸ Ca să fiu sincer, și varianta asta sună grozav. (*N.a.*)

Ne limitează locul către care ne-au îndreptat propriile obiceiuri. De aceea gestionarea momentelor decisive de pe parcursul zilei este atât de importantă. O zi este compusă dintr-o mulțime de momente, dar numai opțiunile la care apelăm din obișnuință determină drumul pe care ne înscriem.

Obiceiurile sunt linia de plecare, nu linia de sosire: ele reprezintă taxiul, nu sala de fitness.

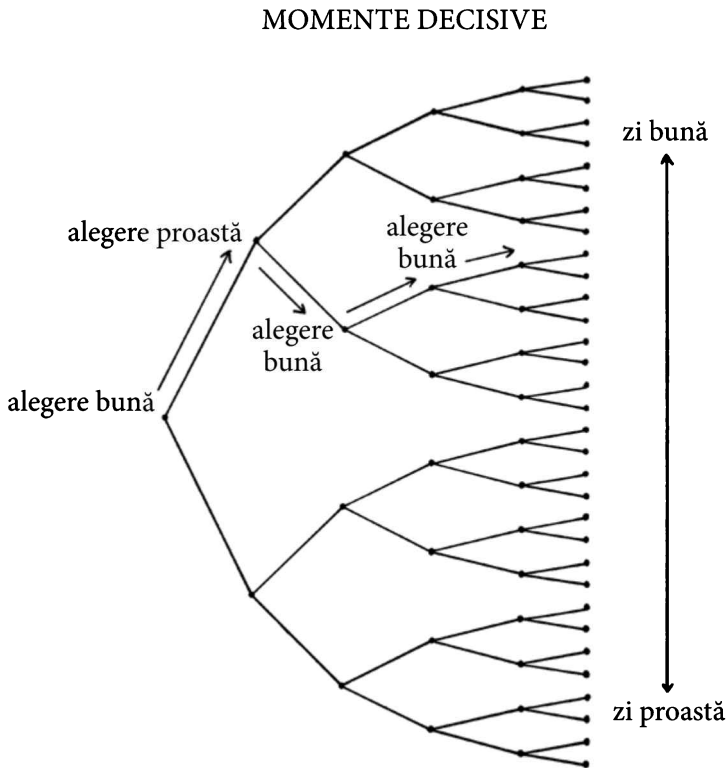


Figura 14. Diferența dintre o zi bună și una proastă depinde de multe ori de câteva alegeri productive și sănătoase, pe care le faci în momentele decisive. Fiecare dintre ele este o răscruce de drumuri, se adună pe întreg parcursul zilei și ne pot conduce în cele din urmă la rezultate foarte diferite.

REGULA CELOR DOUĂ MINUTE

Chiar și atunci când știi că ar trebui să începi cu pași mici, ai tendința să începi în forță. Când îți dorești foarte mult să faci o schimbare, inevitabil te cuprinde entuziasmul și încerci să faci prea multe, prea repede. Cea mai eficientă modalitate pe care o cunoștii este să combați această tendință folosind *Regula Celor Două Minute*, care sună în felul următor: „Orice obicei nou trebuie să-ți ocupe mai puțin de două minute”.

Vezi vedea că aproape orice obicei poate fi redus la o versiune de două minute:

- „Am să citesc înainte de a merge la culcare” poate începe cu „Citesc o pagină”.
- „Am să fac yoga timp de 30 de minute” poate începe cu „Îmi așez covorașul de yoga”.
- „Am să învăț pentru cursurile de mâine” poate începe cu „Îmi deschid caietul de notițe”.
- „Am să-mi împăturesc rufe” poate începe cu „Îmi împăturesc o pereche de șosete”.
- „Am să alerg trei kilometri” poate începe cu „Îmi încălț tenișii”.

Ideea este ca la început să-ți ușurezi pe cât posibil obiceiurile. Oricine poate să mediteze un minut, să citească o pagină sau să așeze o haină în dulap. Și, așa cum am mai spus, este o strategie eficientă, pentru că, odată ce ai început să faci ceea ce ți-ai propus, este mult mai ușor să continui. Un obicei nou nu trebuie perceput ca o provocare. Acțiunile care *urmează* ar putea fi dificile, însă primele două minute trebuie să fie ușoare. Este preferabil să ai un punct de intrare, care să te conducă în mod natural spre ceva mai productiv.

Poți să identifici de obicei punctele de intrare care te vor conduce la rezultatul dorit, clasificându-ți obiectivele pe o scară care variază de la „foarte ușoare” la „foarte dificile”. De exemplu, a participa la un maraton este un obiectiv dificil. E greu să alergi 5 km. Să parcurgi 10 000 de pași comportă o dificultate moderată. Să mergi 10 minute pe jos este ușor. Să-ți încălți tenișii, foarte ușor. Dacă obiectivul tău este să participi la un maraton, punctul de intrare este să-ți încălți tenișii. Iată cum aplici Regula Celor Două Minute.

Foarte ușor	Ușor	Moderat	Difil	Foarte difil
Încălțarea tenișilor	Mergi pe jos 10 minute	Parcurgi 10 000 pași	Alergi 5 km	Închei cursa maraton
Scrierea unei propoziții	Scrierea unui paragraf	Scrii 1 000 de cuvinte	Scrii un articol de 5 000 de cuvinte	Scrii o carte
Deschiderea caietului de notițe	Studiezi 10 minute	Studiezi 3 ore	Obții numai note de 10	Obții diploma de doctorat

Oamenilor li se pare ciudat să te entuziasmezi că ai citit o singură pagină, că ai meditat timp de un minut sau că ai dat un singur telefon, dacă ești agent de vânzări. Dar importanța acestui mic pas este aceea că prin el aplici strategia de a nu abandona. Pentru că un obicei, înainte de a fi perfecționat, trebuie să aibă șansa să se formeze. Dacă nu deprinzi strategia fundamentală a punctului de intrare, atunci nu ai prea multe șanse de a dezvolta abilități mai complexe. În loc să încerci să concepi un obicei perfect din start, mai bine începi cu ceva mai ușor, dar într-o manieră susținută. Înainte de a optimiza, trebuie să standardizezi.

Pe parcursul standardizării, primele două minute vor deveni ritualul unei rutine mult mai ample. Asta nu e o soluție de formare a unor obiceiuri simple, ci o metodă ideală în deprinderea unei abilități complexe. Dacă începutul unui proces este repetat în mod regulat, probabilitatea de a atinge starea de concentrare necesară realizării unor obiective importante este mai mare. Dacă urmezi mereu același ritual de încălzire înainte de antrenament, îți va fi mai ușor să intri într-o stare favorabilă performanței. Urmând același ritual creativ, îți va fi mai ușor să te concentrezi. Dezvoltându-ți obiceiul de a deconecta televizorul, îți va fi mai ușor să mergi la culcare la ore rezonabile. Poate că nu vei reuși să automatizezi întregul proces, ci doar prima acțiune. Ușurează-ți etapa incipientă, și restul va veni de la sine.

Unii ar putea considera că Regula Celor Două Minute este un truc. Tu știi deja că atingerea obiectivului necesită mai mult de două minute, și-ți pare că te păcălești singur. Nimeni nu vrea să citească doar o pagină, să facă o singură flotare sau să-și deschidă caietul de notițe și atât. Iar odată ce ai înțeles că nu e decât un truc mental, de ce ai mai cădea în plasă?

Dacă Regula Celor Două Minute îți pare forțată, procedează în felul următor: acționează timp de două minute, apoi oprește-te. Mergi la jogging, dar oprește-te după două minute. Meditează, dar oprește-te după două minute. Studiază limba arabă, dar oprește-te după două minute. Cele două minute reprezintă nu doar o strategie de început, ci întregul interval al obiceiului. Obiceiul tău nu durează *mai mult* de 120 de secunde.

Unul dintre cititorii mei a folosit această strategie și a slăbit peste 45 de kilograme. La început mergea la sală în fiecare zi, dar și-a impus să nu stea mai mult de cinci minute. Mergea la sală, se antrena cinci minute și imediat după aceea pleca. După câteva săptămâni, s-a uitat în jur și și-a spus: „Oricum vin până aici, aș putea încerca să stau mai mult”. După câțiva ani, surplusul de greutate a dispărut.

Un alt exemplu este ținerea unui jurnal. Aproape oricine poate obține beneficii din notarea gândurilor pe o foaie de hârtie, dar cei mai mulți renunță după câteva zile sau evită acest obicei cu totul, pentru că a ține un jurnal este o povară²⁹. Secretul este să nu treci de punctul în care începe să îți se pară dificil. Greg McKeown, un consultant în strategii de leadership din Marea Britanie, și-a format obiceiul de a ține un jurnal, scriind, în mod deliberat, mai puțin decât era dispus. El se oprea întotdeauna înainte ca obiceiul să i se pară o povară. Ernest Hemingway era adeptul aceluiași principiu. „Cel mai bine este să te oprești întotdeauna atunci când încă îți se pare plăcut”, spunea el.

Strategiile de acest tip mai funcționează și din alt motiv: ele consolidează identitatea pe care vrei să îți-o însușești. Dacă mergi la sală cinci zile la rând, fie și numai pentru cinci minute, acumulezi voturi în favoarea noii tale identități. Nu te preocupă să fii în formă. Obiectivul tău este să devii persoana care nu chiuiește de la antrenamente. Pui în practică cea mai simplă acțiune care confirmă identitatea pe care vrei să îți-o însușești.

Rareori gândim schimbarea în acești termeni, pentru că ne concentrăm asupra obiectivului final. Dar o flotare este mai bună decât nimic. Un minut de studiu la chitară este mai bun decât nimic. Un minut de

²⁹ Am conceput un jurnal al obiceiurilor special pentru a face această povară mai ușoară. Include în el secțiunea „Un rând pe zi”, în care trebuie să scrii o singură propoziție referitoare la ziua respectivă. Mai multe detalii pe atomichabits.com/journal. (N.a.)

citit e mai bun decât deloc. E mai bine să faci mai puțin decât sperai, decât absolut nimic.

La un moment dat, după ce ți-ai format obiceiul și îl repeți în fiecare zi, poți combina Regula Celor Două Minute cu o tehnică pe care noi o numim *modelarea obiceiului*, îmbunătățindu-l gradual, până la atingerea scopului final. Începe consolidând rutina primelor două minute — versiunea minimă a comportamentului dorit. Apoi avansează la un nivel superior și repetă procesul, concentrându-te asupra etapei primelor două minute, consolidând-o înainte de a trece la nivelul următor. În cele din urmă îți vei forma obiceiul dorit, concentrându-te, însă, pe ceea ce trebuie: rutina primelor două minute.

EXEMPLE DE MODELARE A OBICEIURILOR

Obicei	Vrei să fii o persoană matinală	Vrei să devii vegetarian	Vrei să faci mai multă mișcare
Faza 1	Fii acasă înainte de ora 22:00, în fiecare seară.	Consumă legume la fiecare masă.	Îmbracă-te în trening.
Faza 2	Deconectează orice aparat (TV, telefon etc.) la ora 22:00.	Nu mai consuma carne care provine de la animale cu 4 picioare (vită, porc, miel etc.).	Ieși din casă (fă o plimbare).
Faza 3	Mergi la culcare la ora 22:00 (citește o carte, stai de vorbă cu partenerul/a).	Nu mai consuma carne care provine de la animale cu 2 picioare (pui, curcan etc.).	Mergi cu mașina la sala de fitness, antrenează-te timp de cinci minute și apoi pleacă.
Faza 4	Stinge lumina la ora 22:00 în fiecare seară.	Nu mai consuma carne care provine de la animale fără picioare (pește, fructe de mare).	Fă mișcare timp de 15 minute, cel puțin o dată pe săptămână.
Faza 5	Trezește-te în fiecare dimineață la ora 6:00.	Nu mai consuma produse animale (ouă, lapte, brânză).	Fă mișcare de cel puțin trei ori pe săptămână.

Aproape orice obiectiv major de viață poate fi redus la un comportament de două minute.

Vreau să fiu longeviv și sănătos > Trebuie să mă mențin în formă > Trebuie să fac mișcare > Trebuie să mă îmbrac în trening.

Vreau să am o căsnicie fericită > Trebuie să fiu un(o) soț(soție) bun(ă) > Trebuie să fac în fiecare zi ceva care să ușureze viața soțului(soției) > Trebuie să planific meniul pentru săptămâna viitoare.

Ori de câte ori te străduiești să nu abandonezi un obicei, poți apela la Regula Celor Două Minute. Este o metodă simplă, prin care îți poți face obiceiul mai ușor.

SUMAR DE CAPITOL

- Obiceiurile pot dura doar câteva secunde, dar ne influențează comportamentul minute sau ore la rând după aceea.
- Multe obiceiuri se manifestă în momente decisive: aceste opțiuni sunt ca drumurile de răscruce — fie te trimit pe drumul productiv, fie pe cel neproductiv.
- Regula Celor Două Minute: *orice obicei nou trebuie redus la o versiune de maximum două minute.*
- Dacă începutul unui proces este repetat în mod regulat, probabilitatea de a atinge starea de concentrare necesară realizării unor obiective importante este mai mare.
- Înainte de a optimiza, trebuie să standardizezi. Nu poți perfecționa un obicei care nu există.

CAPITOLUL 14

Cum să faci obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative imposibile

În vara anului 1830, Victor Hugo se afla în fața unui termen imposibil de onorat. Cu un an înainte, scriitorul francez îi promisese editorului o carte nouă. În tot acest timp, el avusese alte proiecte, primise tot felul de vizite, amânând astfel să scrie. Frustrat, editorul i-a fixat lui Hugo un nou termen, peste mai puțin de șase luni. Cartea trebuia să fie terminată în februarie 1831.

Hugo a conceput un plan neobișnuit pentru a scăpa de obiceiul amânării. Și-a adunat toate hainele, cerându-i secretarului său să le încuie într-un cufăr voluminos. Nu a păstrat nimic, în afara unui șal larg. Neavând nicio ținută adecvată pentru a ieși din casă, a rămas la birou și a scris cu feroare în toamna și iarna anului 1830. *Cocoșatul de la Notre Dame* a fost publicat în 14 ianuarie 1831, cu două săptămâni înainte de termenul stabilit.³⁰

Uneori succesul nu depinde de facilitarea obiceiurilor bune, ci de restricționarea celor rele. Aceasta este reciproca Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale: *acțiunea trebuie să fie dificilă*. Dacă îți

³⁰ Ironia asemănării acestei povestiri cu procesul de scriere a cărții mele mă urmărește încă. Deși editorul meu a fost mult mai indulgent și dulapul meu a rămas intact, ca să termin cartea mi-am impus un adevărat arest la domiciliu. (*N.a.*)

dai seama că planul tău este dificil de urmat, atunci aplică metoda lui Victor Hugo și pune obstacole în calea obiceiurilor rele, creându-ți ceea ce psihologii numesc *mecanism de angajament*.

Un mecanism de angajament este o alegere din prezent care îți controlează acțiunile în viitor. Este o modalitate prin care îți determini un comportament ulterior, îți menții obiceiurile pozitive și le restricționezi pe cele negative. Când Victor Hugo și-a încuiat garderoba ca să se poată concentra asupra scrisului, el și-a creat un mecanism de angajament³¹.

Există multe metode prin care îți poți crea mecanisme de angajament. Poți reduce excesul alimentar cumpărând alimente în cantități mici, nu în pachete mari, promoționale. Poți cere să-ți fie restricționat accesul în cazino sau pe site-urile jucătorilor de poker, pentru a preveni pierderi financiare majore. Cunosc cazurile unor sportivi care, fiind nevoiți să-și mențină o „anumită greutate“ pentru a participa la competiții, își lăsau portofelele acasă, pentru a nu fi tentați să intre în restaurantele fast-food.

Un alt exemplu, prietenul și colegul meu de breaslă, specialistul în psihologia obiceiurilor Nir Eyal, a cumpărat un cronometru, un adaptor montat între router-ul de internet și sursa de electricitate. La orele 22:00, în fiecare seară, cronometrul deconectează router-ul de la rețea. Când conexiunea la internet se oprește, toată familia știe că e momentul să meargă la culcare.

Mecanismele de angajament sunt utile pentru că îți permit să favorizezi intențiile pozitive, înainte de a cădea pradă tentațiilor. Ori de câte ori intenționez să reduc cantitatea de mâncare consumată, de exemplu, îi cer ospătarului să-mi împartă porția pe din două, și jumătate să mi-o pună la pachet. Dacă aș primi porția întregă și mi-aș impune „să mănânc doar jumătate“, nu aș reuși.

Secretul este să faci în așa fel încât efectuarea unui obicei pozitiv să fie mai ușoară decât evitarea lui. Dacă ești motivat să te menții într-o bună formă fizică, programează-ți o sesiune de yoga și plătește anticipat. Dacă aștepți cu entuziasm să pornești o afacere, trimite un e-mail

³¹ Acest mecanism mai poartă și numele de „contract de tip Ulise“. Ulise, eroul epopeii *Odiseea*, le-a poruncit marinarilor să-l lege de catarg, pentru a nu îndrepta corabia spre sirene atunci când va fi ispitit de cântecul lor, evitând astfel naufragiul în stânci. Ulise a intuit avantajul blocării unui comportament viitor, concentrându-se asupra unui lucru benefic, în loc să se lase dominat de ispitele de moment. (N.a.)

unui antreprenor pe care îl admiri și programează o consultație. Când va veni momentul să acționezi, singura modalitate de abandon este să anulezi consultația, lucru care presupune efort și cheltuială.

Mecanismele de angajament sporesc șansele de a face ce ți-ai propus pe viitor prin faptul că blochează manifestarea unor comportamente neproductive în prezent. Există, însă, o modalitate și mai eficientă. Putem face în așa fel încât obiceiurile bune să fie inevitabile, iar cele negative, imposibile.

CUM AUTOMATIZEZI UN OBICEI, AȘA ÎNCÂT EL SĂ DEVINĂ REFLEX

John Henry Patterson s-a născut în Dayton, Ohio, în 1844. În copilărie își ajuta familia în activitățile de la ferma pe care aceasta o deținea, sau lucra în ture la fabrica de cherestea a tatălui. După ce a absolvit colegiul din Darmouth, Patterson s-a reîntors în Ohio și a deschis un mic magazin de aprovizionare pentru minierii din localitate, lucru care părusese o bună oportunitate de afaceri.

Magazinul nu avea o concurență semnificativă și se bucura de un vad comercial bun, dar profitul era nesatisfăcător. Așa a descoperit că angajații îl furau.

Pe la mijlocul secolului al XIX-lea, infracțiunile comise de angajați nu reprezentau un lucru ieșit din comun. Chitanțele erau ținute într-un sertar fără lacăt și puteau fi modificate sau aruncate. Nu existau camere video pentru supravegherea comportamentului angajaților, și nici programe informatice pentru a ține o evidență a tranzacțiilor. Dacă nu puteai să-ți monitorizezi prăvălia minut de minut sau să faci tu însuși tranzacțiile, era dificil să previi furtul.

Încercând să depășească aceste probleme, Patterson a dat peste o reclamă care promova o invenție numită *Casierul incoruptibil al lui Ritty*. Concept de concitadinul său James Ritty, *Casierul incoruptibil* a fost prima casă de marcat. Aparatul încuia în mod automat casa și bonurile după fiecare tranzacție. Patterson a cumpărat două aparate, la prețul de 50 de dolari fiecare.

Lipsa în gestiune a dispărut peste noapte. În următoarele șase luni, afacerea lui Patterson a făcut un salt spectaculos, de la pierdere la un

profit de 5 000 de dolari — echivalentul a peste 100 000 de dolari în zilele noastre.

Patterson a fost atât de impresionat de acest aparat, încât și-a schimbat afacerea. A cumpărat dreptul de proprietate intelectuală asupra invenției, înființând Compania Națională a Caselor de Marcat. Zece ani mai târziu, compania avea peste o mie de angajați și era pe punctul de a deveni una dintre cele profitabile afaceri ale timpului său.

Cea mai bună soluție pentru înlăturarea unui obicei negativ este să-l faci impracticabil. Sporește-i dificultatea de manifestare până într-acolo încât opțiunea de a acționa să nu mai existe. Genialitatea acestei case de marcat constă în faptul că impune corectitudinea comportamentului prin imposibilitatea furtului. În loc să încerce să-și schimbe angajații, el a făcut din comportamentul dorit un automatism.

Unele acțiuni — cum ar fi instalarea unei case de marcat — aduc beneficii continue. Aceste opțiuni unice necesită puțin efort la început, dar în timp creează plusvaloare. Mă fascinează ideea că o opțiune singulară poate da randament la nesfârșit, și am efectuat un sondaj în rândul cititorilor mei referitor la astfel de opțiuni singulare, care au condus la formarea unor obiceiuri pozitive durabile. Tabelul de mai jos conține câteva dintre cele mai populare răspunsuri.

Garantez că, dacă o persoană oarecare ar pune în practică măcar jumătate din acțiunile singulare din acest tabel — chiar dacă nu sunt deloc preocupați de obiceiurile lor —, cei mai mulți dintre ei vor avea o viață mai bună peste un an. Aceste acțiuni singulare sunt modalități practice de aplicare a Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale. Te fac să dormi mai bine, să mănânci mai sănătos, să fii productiv, să-ți reduci cheltuielile și să trăiești mai bine, în general.

ACȚIUNI SINGULARE CARE CONSOLIDEAZĂ OBICEIURILE POZITIVE

Alimentație	Fericire
Cumpără filtre pentru igienizarea apei potabile.	Adoptă un câine.
Folosește farfurii mai mici, pentru a reduce consumul de calorii.	Mută-te într-un cartier prietenos.

Odihnă	Sănătate
Cumpără o saltea de bună calitate.	Vaccinează-te.
Pune la ferestre draperii închise la culoare.	Cumpără pantofi de calitate, pentru a evita durerile de spate.
Mută televizorul din dormitor.	Cumpără-ți un scaun ergonomic sau un birou reglabil.
Productivitate	Resurse financiare
Dezabonează-te de la e-mailuri spam.	Creează-ți un plan de economii.
Dezactivează-ți notificările sau pune pe mod silențios grupurile de chat.	Activează mandate de debit direct pentru plata facturilor.
Pune telefonul pe modul silențios.	Renunță la serviciile de cablu TV.
Activează-ți filtrele de e-mail.	Cere furnizorilor de servicii să-ți reducă facturile.
Dezinstalează de pe telefon jocurile sau aplicațiile rețelelor de socializare.	

Desigur, sunt multe modalități prin care poți să-ți automatizezi obiceiurile pozitive și să le elimini pe cele negative. În general, tehnologia este cea care poate transforma niște acțiuni cândva dificile, plictisitoare sau complicate în acțiuni ușoare, simple, lipsite de efort. Este calea cea mai fiabilă și eficientă prin care poate fi asigurată manifestarea unui comportament pozitiv.

Este utilă mai cu seamă în cazul comportamentelor manifestate mult prea rar pentru a putea fi transformate în obiceiuri. Acțiunile pe care le întreprinzi lunar sau anual — cum ar fi reechilibrarea portofoliului de investiții — nu sunt efectuate atât des încât să devină obiceiuri, și în acest caz tehnologia este de ajutor, „amintindu-și“ în locul tău că trebuie să acționezi.

Alte exemple:

- Sănătate: Prescripțiile medicale pot fi actualizate în mod automat.
- Finanțe personale: Angajații pot economisi pentru pensie, printr-un sistem automat de rețineri salariale.

- Pregătirea mesei: Serviciile de livrare te pot salva de mersul la cumpărături.
- Productivitate: Navigarea pe rețelele de socializare poate fi restricționată prin blocarea preferențială a unor pagini web.

Când îți automatizezi viața pe cât posibil, îți poți îndrepta eforturile asupra unor sarcini pe care tehnologia nu le poate rezolva încă. Fiecare obicei preluat de tehnologie ne economisește timpul și energia, pe care le putem investi în noi stadii de progres. Matematicianul și filosoful Alfred North Whitehead spunea: „Civilizația umană avansează prin creșterea numărului de operațiuni pe care le putem efectua în mod automat“.

Desigur, tehnologia poate acționa și împotriva noastră. Privitul la televizor în exces devine un obicei pentru că efortul de a te *dezlipi* de ecran este mai mare decât acela de a te uita în continuare. Ca să nu mai fii nevoit să apeși un buton pentru a viziona un episod nou, Netflix sau Youtube îl rulează în mod automat. Singura ta sarcină este să-ți ții ochii deschiși.

Tehnologia creează un nivel de confort care îți permite să-ți împlinești până și cele mai neînsemnate capricii și dorințe. La cea mai mică senzație de foame, poți avea mâncarea livrată la ușă. La cel mai mic semn de plictiseală, te poți cufunda în imensitatea rețelelor de socializare. Când efortul îndeplinirii dorințelor tale se apropie de zero, te vei trezi condus de orice impuls de moment. Partea negativă a automatizării este că ne trezim sărind de la o acțiune facilă la alta, fără să ne mai facem timp pentru unele mai dificile, dar mai productive.

Deseori în timpul liber mă descopăr navigând pe rețelele de socializare. Dacă mă plictisesc pentru o fracțiune de secundă, iau telefonul. Există tendința de a considera aceste distrageri minore drept „mici pauze“, dar în timp ele se acumulează și creează probleme serioase. Șirul nesfârșit al „micilor pauze“ mă împiedică să fac ceva productiv. (Nu sunt singurul. O persoană obișnuită petrece aproximativ două ore pe zi navigând pe rețelele de socializare. Ce altceva ai fi putut face în aceste 600 de ore, anual?)

În intervalul de timp în care am scris această carte, am experimentat o nouă strategie de gestionare a timpului. În fiecare zi de luni, asistentul meu îmi reseta parolele conturilor de pe rețelele de socializare. Toată săptămâna lucrăm fără întreruperi. Vinerea îmi dădea parolele, și aveam la dispoziție un întreg week-end să mă delectez urmărind conținutul

rețelelor de socializare, până luni, când parolele mi se resetau din nou. (Dacă nu ai un asistent, fă învoiala asta cu un prieten sau cu membru al familiei și resetează-vă reciproc parolele în fiecare săptămână.)

Una dintre cele mai mari surprize a fost să constat cât de repede m-am adaptat acestui sistem. În prima săptămână de restricții mi-am dat seama că nu simțeam nevoia să deschid telefonul atât de des, și, în mod sigur, nu zilnic. Numai că era un gest atât simplu, încât se transformase într-un obicei. Când el a devenit imposibil, mi-am dat seama că, de fapt, nu îmi lipsea motivația de a face ceva mai important. Când am eliminat „bomboana mentală“ din spațiul personal, a devenit mult mai ușor „să mă hrănesc“ cu ceva mai sănătos.

Când lucrează în beneficiul tău, automatizarea îți poate face obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative, imposibile. Este modalitatea cea mai bună de a-ți impune comportamentul viitor, fără să faci eforturi de voință în prezent. Prin utilizarea mecanismelor de angajament — opțiunile strategice singulare și tehnologia — îți poți crea un mediu de inevitabilitate, un spațiu în care obiceiurile pozitive nu sunt doar aspirații, ci rezultate care pot fi realmente garantate.

SUMAR DE CAPITOL

- Reciproca Legii a III-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: *acțiunea trebuie să fie dificilă.*
- Un mecanism de angajament este o alegere din prezent care te obligă la un comportament pozitiv în viitor.
- Cea mai eficientă metodă prin care îți poți determina un comportament viitor este crearea unor obiceiuri automate.
- Opțiunile singulare — de exemplu, achiziționarea unei saltele de calitate sau adoptarea unui sistem financiar de economii — sunt acțiuni unice care îți creează obiceiuri automate și asigură un randament durabil.
- Utilizarea tehnologiei în crearea obiceiurilor automate este cea mai sigură și eficientă metodă care garantează manifestarea unui comportament pozitiv.

CUM SĂ-ȚI FORMEZI UN OBICEI POZITIV*

Legea I	Indiciul trebuie să fie vizibil
1.1	Completează Fișa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ți obiceiurile actuale pentru a le conștientiza.
1.2	Utilizează intențiile de implementare: Am să [ACȚIUNE], la [MOMENT] și în [LOC].
1.3	Utilizează strategia de stratificare a obiceiurilor: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU].
1.4	Reproiectează-ți mediul. Evidențiază indiciile care declanșează obiceiurile pozitive.
Legea a II-a	Acțiunea trebuie să fie atractivă
2.1	Utilizează strategia de asociere a tentației: corelează o acțiune care-ți place cu una de care ai nevoie.
2.2	Alege-ți un mediu social în care comportamentul pe care vrei să ți-l însușești este considerat normal.
2.3	Creează-ți un ritual motivațional. Înaintea unui obicei dificil, fă ceva ce-ți place.
Legea a III-a	Acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat
3.1	Redu dificultatea prin eliminarea obstacolelor care se interpun obiceiurilor bune.
3.2	Optimizează-ți spațiul personal. Îmbunătățește-l pentru a deveni favorabil acțiunilor viitoare.
3.3	Gestionează momentele decisive. Optimizează-ți micile alegeri care au efecte majore.
3.4	Aplică Regula Celor Două Minute. Creează o versiune de două minute a obiceiului pe care vrei să ți-l însușești.
3.5	Automatizează-ți obiceiurile. Investește în tehnologie și achiziții singulare care să garanteze manifestarea unui comportament pozitiv.
Legea a IV-a	Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I	Indiciul trebuie să fie invizibil
1.5	Redu gradul de expunere, eliminând din mediul personal indiciile obiceiurilor negative.
Inversarea Legii a II-a	Acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate
2.4	Privește lucrurile din alt unghi. Subliniază avantajele pe care le presupune eliminarea unui obicei negativ.
Inversarea Legii a III-a	Acțiunea trebuie să fie dificil de efectuat
3.6	Sporește gradul de dificultate. Crește numărul de pași care trebuie parcurși pentru punerea în practică a obiceiului.
3.7	Folosește un mecanism de angajament. Limitează-te pe viitor la alegerile benefice pentru tine.
Inversarea Legii a IV-a	Acțiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare

** Poți descărca o versiune PDF a acestor fișe de pe www.atomichabits.com/cheatsheet.*

Legea a IV-a

Acțiunea trebuie să ofere
satisfacție

CAPITOLUL 15

Regula de bază a schimbării comportamentale

La sfârșitul anilor 1990, Stephen Luby, un funcționar din sectorul de sănătate publică, pleca din Omaha, Nebraska, orașul său natal, cumpărându-și doar un bilet dus, cu destinația Karachi, Pakistan, unul dintre cele mai aglomerate orașe din lume, care în 1998 avea o populație de peste 9 milioane de locuitori. Centru economic al statului și un important nod rutier, Karachi deținea printre cele mai active aeroporturi și porturi maritime din regiune. În zonele comerciale ale orașului găseai toate facilitățile urbane și străzi pline de viață. Însă Karachi era și cel mai incomod oraș din lume.

Peste 60% dintre locuitorii săi trăiau în cartiere sărăcicioase și îngheșuite. Aceste zone suprapopulate erau pline de locuințe improvizate, cârpite cu plăci vechi de carton sau alte materiale scoase din uz. Nu existau sisteme de canalizare, rețea electrică sau apă potabilă. Când erau uscate, străzile erau pline de praf și de gunoaie. Când ploua, se umpleau de noroi și de mizerie. Coloniile de țânțari prosperau în bălțile de apă stătută, iar copiii se jucau printre gunoaie.

Aceste condiții insalubre au favorizat răspândirea bolilor. Sursele de apă contaminată au ridicat la proporții epidemice diareea, voma și durerile abdominale. Aproape 30% dintre copiii care locuiau în aceste cartiere erau afectați de malnutriție. Cu așa de mulți oameni înghesuiți într-un spațiu atât de restrâns, infecțiile virale și bacteriene s-au răspândit

cu repeziciune. Criza din sectorul sanitar a fost cea care l-a purtat pe Stephen Luby în Pakistan.

Lucrând alături de echipa sa, și-a dat seama că într-un mediu cu o igienă atât de precară, simplul obicei de a-ți spăla mâinile ar putea produce o diferență majoră în starea de sănătate a populației. A înțeles însă curând că oamenii descoperiseră deja cât era de importantă igiena mâinilor.

Și totuși, în ciuda faptului că știau acest lucru, mulți dintre locuitori își spălau mâinile într-un mod necorespunzător. Unii dintre ei doar le treceau prin apă, la rezeală. Alții își spălau o singură mână. Mulți uitau pur și simplu să se spele pe mâini înainte de a prepara mâncarea. Erau cu toții *de acord* că igiena mâinilor era importantă, însă foarte puțini dintre ei își făcuseră un obicei din asta. Problema nu era, așadar, nivelul de informare. Ci consistența obiceiului.

Luby și echipa sa au semnat un parteneriat cu Procter&Gamble, pentru a furniza populației săpun Safeguard. Comparativ cu un săpun obișnuit, Safeguard era o experiență mult mai plăcută.

„În Pakistan, Safeguard era considerat săpun de calitate“, mi-a spus Luby. „Participanții la studiu menționau deseori cât de mult le plăcea.“ Acest produs făcea mult clăbuc, și oamenii își îmbăiau mâinile în spumă. Aveau un parfum nemaipomenit. Dintr-odată, igiena mâinilor devenise mai plăcută.

„Eu nu văd în obiectivul promovării igienei mâinilor o schimbare comportamentală, ci adoptarea unui nou obicei“, a spus Luby. „Este mult mai lesne să adopți un produs care oferă senzații puternice, de exemplu pasta de dinți mentolată, decât să adopți un obicei care nu oferă nicio senzație plăcută — cum ar fi utilizarea aței dentare. Echipa de marketing de la Procter&Gamble a încercat să transforme spălarea mâinilor într-o experiență plăcută.“

Pe parcursul câtorva luni, cercetătorii au observat o schimbare în starea de sănătate a copiilor din comunitate. Rata incidenței diareei a scăzut cu 52%, a pneumoniei, cu 48%, iar impetigo — o infecție a pielii de natură bacteriană — a scăzut cu 35%.

Efectele pe termen lung erau încă și mai îmbucurătoare. „Am vizitat din nou, șase ani mai târziu, unele locuințe din Karachi“, mi-a spus Luby. „Peste 95% dintre familiile care primiseră gratis săpun și cărora li se recomandase să-și spele mâinile aveau, când echipa de cercetători a revenit, pompă de apă și săpun. Nu mai oferiserăm săpun grupului de

studiu de mai mult de cinci ani, dar în timpul testelor ei se obișnuiseră atât de mult să-și spele mâinile, încât și-au menținut obiceiul.“ Este un exemplu puternic în susținerea Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale: *acțiunea trebuie să ofere satisfacție*.

Probabilitatea de a repeta un comportament este mai mare dacă experiența e una plăcută. Lucru cât se poate de logic. Senzațiile plăcute, fie ele și minore, cum ar fi spălarea mâinilor cu un săpun parfumat care curăță bine, sunt semnale care transmit creierului: „Îmi place, vreau să fac asta și pe viitor“. Plăcerea semnalizează creierului faptul că un comportament trebuie înregistrat și repetat.

Să luăm ca exemplu guma de mestecat. A fost vândută pe tot parcursul secolului al XIX-lea, dar abia în 1891, când a apărut Wrigley, obiceiul s-a răspândit în toată lumea. Versiunile inițiale erau fabricate din rășini relativ fade — gumoase, dar fără gust. Wrigley a revoluționat această industrie, adăugând arome — mentă (Spearmint), sau fructe (Juicy Fruit) — care au făcut produsul plăcut și amuzant. Ulterior, Wrigley a ridicat ștacheta, atribuind gumei de mestecat și un rol de igienă orală. Reclamele transmiteau publicului-țintă sloganul: „Reîmprospătează-ți gustul“.

Aromele delicioase și senzația de prospețime ofereau efecte imediate, făcând din acest produs unul satisfăcător. Consumul a crescut la cote astronomice, iar Wrigley a devenit cel mai mare producător de gumă de mestecat la nivel mondial.

Pasta de dinți a avut o traiectorie asemănătoare. Producătorii s-au bucurat de un mare succes când au adăugat produselor arome de mentă sau scorțișoară. Aceste arome nu sporesc eficiența pastei de dinți, ele doar oferă o senzație de *curățenie* și transformă experiența spălării danturii într-una mai plăcută. Soția mea nu a mai folosit marca Sensodyne, pentru simplul fapt că nu i-a plăcut gustul. A înlocuit-o cu una a cărei aromă mentolată era mai pregnantă, și, în consecință, mai satisfăcătoare.

Dimpotrivă, dacă o experiență nu este satisfăcătoare, nu suntem motivați s-o repetăm. În cursul cercetărilor mele, am aflat povestea unei femei care avea o rudă al cărei nivel de narcisism o scotea din minți. În încercarea de a petrece cât mai puțin timp în compania acestui egocentrist, ea adopta un comportament cât se poate de plicticos și banal ori de câte ori persoana respectivă era prin preajmă. După câteva întâlniri, *egocentristul* începuse s-o evite *pe ea*, găsind-o neinteresantă.

Poveștile de acest gen oferă dovezi ale eficienței Regulii de Bază a Schimbării Comportamentale: *vei repeta ceea ce ți se pare plăcut*. Ce este

neplăcut se evită. Înveți cum să te comporți în viitor, în funcție de gradul de satisfacție (sau neplăcere) resimțit în urma efectuării unor acțiuni trecute. Senzațiile pozitive cultivă obiceiurile. Cele neplăcute, le distrug. Primele trei Legi ale Schimbării Comportamentale — *indiciile trebuie să fie vizibile, acțiunea trebuie să fie atractivă, acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat* — sporesc șansele de manifestare a unui comportament. Cea de-a Patra Lege — *acțiunea trebuie să ofere satisfacție* — sporește șansele acestuia de a fi repetat și în viitor. Ea completează circuitul de reacție. Există o problemă însă. Oamenii nu caută orice tip de satisfacție, ci una imediată.

DEZECHILIBRUL DINTRE RECOMPENSELE IMEDIATE ȘI CELE TÂRZII

Imaginează-ți că ești un animal care trăiește în savanele africane — o girafă, un elefant sau un leu. În orice moment al vieții tale, cele mai multe dintre deciziile pe care le iei au un impact imediat. Te gândești ce să mănânci, unde dormi sau cum să eviți un prădător. Ești permanent concentrat asupra momentului prezent sau asupra viitorului imediat. Trăiești în ceea ce oamenii de știință numesc *mediu de rentabilitate imediată*, pentru că acțiunile tale oferă rezultate clare și prompte.

Acum să revenim la condiția umană. În societatea modernă, multe dintre opțiunile disponibile *nu* îți oferă beneficii imediate. Dacă mergi la serviciu în fiecare zi, vei primi salariul abia peste câteva săptămâni. Dacă faci mișcare azi, probabil că abia la anul vei scăpa de surplusul de greutate. Dacă faci economii acum, vei avea suficienți bani la pensie, după câteva decenii. Trăiești în ceea ce oamenii de știință numesc *mediu de rentabilitate întârziată*, pentru că trebuie să muncești ani la rând până să apară primele rezultate ale acțiunilor tale.

Creierul uman nu a evoluat într-un mediu de rentabilitate atât de întârziată. Rămășițele strămoșilor noștri *Homo Sapiens Sapiens* au o vechime de aproximativ 200 000 de ani. Ei au fost primii oameni al căror creier se apropia de cel al omului modern. Neocortexul, cea mai nouă regiune a creierului, responsabilă cu funcții evolute precum limbajul, nu și-a modificat dimensiunile de 200 000 de ani. Omul modern are aceleași „dotări” ca strămoșii săi paleolitici.

Abia de curând — în ultimii cinci sute de ani — societatea a trecut la un mediu de rentabilitate predominant întârziată³². Pe scara evoluției creierului uman, societatea modernă este un construct recent. Pe parcursul ultimului secol, am fost martorii apariției automobilului, avionului, televiziunii, computerului, internetului, smartphone-ului și a cântăreței Beyoncé. Lumea s-a schimbat foarte mult în ultimii ani, însă nu și natura umană.

Asemenea animalelor din savana africană, strămoșii noștri își duceau zilele confruntându-se cu pericole majore, asigurându-și hrana sau adăpostindu-se de furtună. Era de înțeles să acorde prioritate gratificațiilor imediate. Viitorul îndepărtat nu-i preocupa atât de mult. Pentru că mii de generații de oameni au trăit într-un mediu de rentabilitate imediată, creierul uman a dezvoltat o preferință pentru acțiunile care oferă satisfacții rapide, nu pe termen lung.

Specialiștii în economie comportamentală numesc acest fenomen *inconsistență dinamică*. Adică mecanismul prin care creierul evaluează recompensele este inconsistent în timp³³. Manifestă o preferință mai mare pentru prezent decât pentru viitor. De obicei, această înclinație ne este favorabilă. O recompensă *certă* și imediată valorează mai mult decât una *incertă*, din viitor. Uneori însă, preferința noastră pentru gratificațiile imediate creează probleme.

De ce fumăm, dacă știm că acest lucru sporește riscul de a ne îmbolnăvi de cancer pulmonar? De ce mâncăm excesiv, dacă știm că ris căm să devenim obezi? De ce facem sex neprotejat, dacă știm că putem contracta o boală venerică? Când vei înțelege cum stabilește creierul prioritatea recompenselor, totul devine clar: consecințele obiceiurilor negative sunt îndepărtate, pe când satisfacția este imediată. Fumatul te poate ucide peste zece ani, dar reduce stresul și calmează dependența de nicotină chiar *acum*. Alimentația în exces este dăunătoare în timp, dar îți satisface poftele pe moment. Sexul — protejat sau nu — îți oferă

³² Trecerea la un mediu de rentabilitate întârziată s-a produs, probabil, în perioada apariției agriculturii, cu circa zece mii de ani în urmă, când fermierii au început să cultive plante, acțiune care oferea rezultate luni de zile mai târziu. Însă abia în urmă cu câteva sute de ani viețile noastre au fost invadate de opțiuni cu rentabilitate întârziată: planificarea carierei profesionale, planurile de pensie, planificarea vacanțelor sau orice alt element care ne ocupă calendarul. (*N.a.*)

³³ Inconsistența dinamică se mai numește și decontare hiperbolică. (*N.a.*)

plăcere oricum. Boala și infecțiile apar abia după câteva zile, săptămâni sau chiar ani.

Orice obicei are efecte multiple în timp. Din nefericire, rezultatele sunt de multe ori contradictorii. În cazul obiceiurilor negative, rezultatul imediat ne oferă satisfacție, însă cel final este unul nedorit. În cazul celor pozitive se întâmplă exact pe dos: rezultatul imediat este neplăcut, însă cel final este satisfăcător. Economistul francez Frédéric Bastiat a explicat acest fenomen foarte clar atunci când a spus: „Aproape întotdeauna, atunci când consecințele imediate sunt favorabile, cele finale sunt dezastruoase, și viceversa... Adesea, cu cât este mai dulce un obicei la început, cu atât mai amar îi va fi gustul mai târziu“.

Cu alte cuvinte, prețul obiceiurilor bune este plătit în prezent. Prețul obiceiurilor negative va fi plătit în viitor.

Predispoziția creierului de a acorda prioritate momentului prezent ne arată că nu te poți baza pe bunele intenții. Când îți faci planuri — să slăbești, să scrii o carte sau să înveți o limbă străină —, îți faci de fapt planuri în privința identității tale viitoare. Iar când știi cum vrei să arate viața ta, vei înțelege mai ușor valoarea unor acțiuni care aduc beneficii pe termen lung. Cu toții ne dorim o viață mai bună în viitor. Însă când apare momentul decisiv, cedăm în fața gratificațiilor imediate. Nu mai acționezi în scopul identității tale *viitoare*, adică al acelei persoane aflate într-o bună formă fizică, prosperă și fericită. Alegi în favoarea identității tale *actuale*, care vrea să mănânce mult, să se răsfete și să se distreze. Ca regulă generală, cu cât o acțiune produce mai multe gratificații imediate, cu atât mai circumspect ar trebui să fii în privința consecințelor pe termen lung³⁴.

Pentru a înțelege mai bine de ce creierul tău preferă repetarea anumitor comportamente și evitarea altora, să actualizăm Regula de Bază a Schimbării Comportamentale: acțiunea care oferă gratificații *imediate* este repetată, iar aceea care produce neplăceri *imediate* este evitată.

³⁴ Și acest lucru poate să deraieze comportamentul decizional. Creierul supraestimează pericolul oricărei acțiuni care semnalizează o amenințare imediată, fie ea și improbabilă: prăbușirea avionului din pricina turbulențelor, pătrunderea unui hoț în casă când ești singur, un terorist care aruncă în aer autobuzul în care călătorești. În schimb subestimează ceea ce pare a fi un pericol îndepărtat, dar foarte probabil: acumularea de grăsime corporală în urma consumului de hrană nesănătoasă, atrofierea treptată a musculaturii din cauza sedentarismului, instalarea lentă a dezordinii, din pricina neglijenței. (*N.a.*)

Preferința noastră pentru gratificații imediate dezvăluie un adevăr important despre succes: oamenii au tendința nativă de a vâna zilnic mici doze de satisfacție. O cale mai puțin bătută este cea a gratificației târzii. Dacă ești dispus să aștepti recompensa, te vei confrunta cu o concurență mai mică, iar satisfacțiile vor fi mai mari. După cum se și spune: ultima milă a unui maraton este cea mai puțin aglomerată.

Cercetările au demonstrat exact acest lucru. Oamenii mai răbdători în privința gratificațiilor au rezultate mai bune la examene, un consum mai redus de substanțe intoxicante, un risc mai mic de a dezvolta obezitate și au abilități sociale superioare. Am observat cu toții asta de-a lungul vieții. Dacă decizi să te uiți la televizor numai după efectuarea temelor, vei avea rezultate școlare mai bune. Dacă nu cumperi dulciuri sau semipreparate de la magazin, te vei hrăni mai sănătos când ajungi acasă. Într-o oarecare măsură, succesul în orice domeniu presupune ignorarea unei satisfacții imediate, în favoarea unei recompense îndepărtate.

Iată care este problema: cei mai mulți *știi* că ultima variantă este cea înțeleaptă. Ei își doresc beneficiile obiceiurilor bune: să fie sănătoși, productivi, liniștiți. Dar aceste rezultate sunt rareori prioritățile noastre în momentele decisive. Din fericire, îți poți antrena creierul să aștepte gratificațiile, însă trebuie să acționezi în sintonie cu natura umană, nu împotriva ei. Cea mai bună metodă este să atașezi un strop de plăcere imediată obiceiurilor care dau rezultate pe termen lung, și un strop de dificultate celor negative.

CUM FOLOSEȘTI ÎN AVANTAJUL TĂU ÎNCLINAȚIA SPRE GRATIFICAȚIE IMEDIATĂ

Elementul vital în consolidarea unui obicei este acela de a simți că ai succes — fie el chiar și unul minor. Sentimentul conferit de succes semnalizează creierului faptul că o anumită acțiune a dat rezultate și că efortul a meritat.

Într-o lume ideală, recompensa unui obicei bun este obiceiul însuși. În lumea reală însă, există tendința ca un obicei bun să fie apreciat numai dacă ți-a oferit ceva. La început, el implică numai sacrificiu. Te-ai dus la sală de câteva ori, dar nu ești nici mai puternic, mai slab

sau mai rapid, cel puțin nu într-o măsură sesizabilă. Abia după luni de zile, după ce ai pierdut câteva kilograme sau după ce musculatura brațelor s-a definit puțin, începe să-ți placă să faci mișcare. La început ai nevoie de o motivație ca să nu abandonezi. De aceea recompensele imediate sunt esențiale. Îți mențin entuziasmul, iar recompensa îndepărtată se acumulează subtil.

Noi vorbim în acest caz — când ne referim la recompensele imediate — despre finalul unei acțiuni. Finalul unei experiențe este crucial, pentru că ți se întipărește mai bine în memorie, spre deosebire de fazele intermediare. Vrei ca finalul unei experiențe să fie satisfăcător. Cea mai bună abordare este să apelezi la „ancore“, adică la atașarea unei recompense imediate, pentru a spori șansele de repetare ale comportamentului. Stratificarea obiceiurilor, despre care am discutat în Capitolul 5, ancorează obiceiul de un indiciu imediat, scoțând în evidență momentul acțiunii. Ancorele atașează acțiunii o recompensă imediată, oferindu-i un final satisfăcător.

Ancorele pot fi foarte utile când încercăm să evităm ceva, de regulă un *comportament nedorit*. E greu să te abții să faci cumpărături inutile sau să nu consumi alcool luna aceasta, pentru că nu obții nicio gratificație dacă eviți orele de distracție sau eviți să cumperi o pereche de pantofi. Este greu să obții satisfacție dacă nu acționezi în niciun fel. Tot ce faci e să rezizi tentației, iar asta nu oferă cine știe ce plăcere.

O soluție ar fi să inversezi situația. Să evidențiezi indiciul evitării. Deschide un cont de economii și oferă-i un scop — de exemplu, „jachetă de piele“. Ori de câte ori te abții să cumperi un produs, alimentează contul cu suma de bani echivalentă prețului acestuia. Eviți să cumperi un *caffè-latte*? Depune în cont suma respectivă. Renunți la Netflix? Depune în cont 10 dolari. Este ca și cum ți-ai crea un program de fidelitate. Recompensa imediată — alimentarea contului pentru achiziționarea unei jachete de piele — e mai plăcută decât simpla privațiune de shopping. Lipsa acțiunii devine, astfel, satisfăcătoare.

Unul dintre cititorii mei a folosit, împreună cu soția lui, o metodă similară. Voiau să evite să ia masa în oraș și să gătească mai des împreună. Ei au denumit contul de economii „Călătorii în Europa“. Ori de câte ori evitau să meargă în oraș, alimentau contul cu 50 de dolari. La sfârșitul anului, reușiseră să strângă bani pentru vacanță.

E important de precizat că gratificațiile imediate trebuie să-ți consolideze identitatea, nu s-o submineze. Achiziționarea unei jachete noi nu te afectează dacă ți-ai propus să slăbești sau să citești mai multe cărți, dar te subminează dacă vrei să economisești bani. Pe de altă parte, a face o baie cu spumă sau a face o plimbare sunt metode bune de a te răsfăța în timpul liber, pentru că nu intră în conflict cu obiectivul final, respectiv acela de a avea mai multă libertate și independență financiară. În același timp, dacă te răsplătești cu o înghețată pentru faptul că ai făcut mișcare, atunci alimentezi două identități contradictorii, care se anulează reciproc. Recompensa, în schimb, ar putea fi un masaj, care este atât un lux, cât și un vot în favoarea îngrijirii corpului. În acest caz, gratificația imediată se aliniaza obiectivului mai îndepărtat de a-ți menține sănătatea.

În cele din urmă, vei obține și recompense implicite, cum ar fi o mai bună dispoziție, mai multă energie sau reducerea stresului, și vei deveni mai puțin tentat să urmărești recompense secundare. Identitatea însăși devine un punct de sprijin. O faci pentru că aceasta este identitatea ta și pentru că te simți bine în pielea ta. Cu cât un obicei devine mai mult parte integrantă din viața ta, cu atât ai mai puțină nevoie de cârje. Interesul poate declanșa unui obicei. Identitatea îl susține.

Acestea fiind spuse, este nevoie de timp pentru ca dovezile să se acumuleze și noua identitate să se contureze. Gratificațiile imediate îți mențin motivația pe termen scurt, iar în timp se acumulează recompensele pe termen lung.

În consecință, un obicei trebuie să ofere satisfacție pentru a fi sustenabil. Mici cârje de sprijin — cum ar fi săpunul parfumat, pasta de dinți cu aromă reconfortantă de mentă sau banii adunați în contul de economii — pot oferi plăcerea imediată necesară menținerii unui obicei. Iar schimbarea se produce fără dificultate, dacă implică o doză de plăcere.

SUMAR DE CAPITOL

- Legea a IV-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: *ațiunea trebuie să ofere satisfacție.*
- Tentația de a repeta un comportament este mai mare, dacă experiența este plăcută.
- Pe parcursul evoluției umane, creierul a învățat să acorde prioritate recompenselor imediate, în defavoarea celor îndepărtate.

- Regula de Bază a Schimbării Comportamentale: *acțiunea care oferă gratificații imediate este repetată; acțiunea care produce neplăceri imediate este evitată.*
- Pentru a menține un obicei este important să simți că ai succes — fie el și unul minor.
- Primele trei Legi ale Schimbării Comportamentale — *indiciile trebuie să fie vizibile, acțiunea trebuie să fie atractivă, acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat* — sporesc șansele de manifestare a unui comportament. Cea de-a Patra Lege — *acțiunea trebuie să ofere satisfacție* — sporește șansele unui comportament de a fi repetat în viitor.

CAPITOLUL 16

Cum să-ți menții obiceiurile pozitive zi de zi

În 1993, o instituție bancară din Abbotsford, Canada, a angajat un broker de 23 de ani, Trent Dyrsmid. Abbotsford era o suburbie relativ mică, eclipsată de orașul Vancouver, unde se încheiau cele mai multe dintre afacerile de mare anvergură. Din această pricină, și a faptului că Dyrsmid era începător, nimeni nu avea așteptări prea mari de la el. Însă tânărul a avut un parcurs fulminant, grație rutinei sale zilnice.

Acesta își începea treaba în fiecare dimineață, așezând două borcane pe birou. Unul era plin cu 120 de agrafe de birou, celălalt era gol. Imediat ce ajungea la serviciu, el dădea telefon la unul dintre clienți. Imediat după asta, muta o agrafă din borcanul plin în cel gol, și întreg procesul era reluat de la capăt. „Îmi începeam ziua punând 120 de agrafe în primul borcan, apoi continuam să dau telefoane, până când le transferam pe toate în celălalt“, mi-a spus el.

Într-un interval de 18 luni, Dyrsmid adusese firmei pentru care lucra un profit de 5 milioane de dolari. La vârsta de 24 de ani el câștiga 75 000 de dolari pe an, echivalentul a 125 000 de dolari în 2018. La scurt timp, a fost angajat de o altă companie, cu un salariu de câteva sute de mii de dolari.

Îmi place să numesc această metodă *Strategia Agrafelor de Birou*, iar de-a lungul timpului am aflat că cititorii mei au aplicat-o în numeroase feluri. O femeie transfera câte o agrafă de păr dintr-un recipient în altul ori de câte ori termina de scris o pagină din cartea la care lucra.

Un bărbat muta câte o bilă dintr-un coș în altul, de câte ori termina de efectuat un set de flotări.

Progresul este satisfăcător, iar mijloacele vizuale de măsură — cum ar fi transferul agrafelor de birou, al acelor de păr sau al bilelor — oferă dovezi palpabile ale acestuia. În consecință, ele susțin comportamentul și adaugă o mică gratificație imediată oricărei activități. Instrumentele vizuale de măsură pot îmbrăca multe forme: jurnalele de nutriție, jurnalele de antrenament, cardul de fidelitate, bara de progres, atunci când descărcăm un program de software, chiar și numărul paginilor unei cărți. Dar poate cel mai bun mod de a-ți măsura progresul este *registru de evidență*.

CUM URMĂREȘTI CONSISTENȚA UNUI OBICEI

Registrul de evidență este o modalitate simplă de verificare a practicării unui obicei. Metoda cea mai simplă este să însemnezi cu o cruciuliță, pe un calendar, zilele în care ți-ai respectat rutina. De exemplu, dacă meditezi lunea, miercurea și vinerea, toate aceste zile vor fi însemnate cu un X. Cu timpul, calendarul devine un registru de evidență al regularității obiceiului.

Nenumărați oameni și-au ținut o evidență a obiceiurilor, iar poate cel mai faimos dintre ei este Benjamin Franklin. De la vârsta de douăzeci de ani, Franklin a început să poarte asupra sa un carnețel, oriunde s-ar fi dus, pentru a ține evidența celor treisprezece virtuți personale. Această listă includea îndemnuri de tipul: „Nu pierde timpul. Fii mereu angajat în ceva util” sau „Evită conversațiile sterile“. La sfârșitul fiecărei zile, Franklin își deschidea carnețelul și își înregistra progresele.

Se spune că Jerry Seinfeld folosește un astfel de carnețel pentru a nu-și pierde obiceiul de a scrie glume. În documentarul *Comedian-tul*, el a explicat că scopul său este unul simplu, și anume „menținerea continuității“. Cu alte cuvinte, el nu se concentrează asupra calității glumei sau asupra momentelor de inspirație, ci asupra evitării abandonului și a completării seriei.

„Menținerea continuității“ este un motto important. Nu întrerupe șirul apelurilor telefonice către clienți, și vei avea succes în afaceri. Nu întrerupe șirul antrenamentelor, și vei progresa mai repede decât te-ai fi așteptat. Nu întrerupe efortul creativ, și vei reuși să-ți creezi un

portofoliu impresionant. Este important să ții o evidență a acțiunilor, pentru că acest lucru avantajează simultan mai multe Legi ale Schimbării Comportamentale. Ea pune în evidență un comportament și îl face mai atrăgător, mai satisfăcător. Să enumerăm, pe rând, avantajele:

Avantajul nr. 1. Evidența rutinei oferă indicii vizibile.

Notarea ultimei acțiuni o declanșează pe următoarea. Când ții evidența acțiunilor tale, îți construiești în mod natural o serie de indicii vizuale, de exemplu, un X trecut în calendar sau în lista produselor din jurnalul nutrițional. Când te uiți în calendar și vezi X-urile, îți aduci aminte că trebuie să acționezi din nou. Cercetările au dovedit că oamenii care își țin evidența progreselor în scopul atingerii unor obiective — de exemplu, scăderea în greutate, renunțarea la fumat, scăderea tensiunii arteriale — au șanse mai mari de reușită comparativ cu cei care nu procedează astfel. Într-un studiu efectuat asupra a peste 1 600 de oameni s-a observat faptul că persoanele care țineau un jurnal nutrițional au slăbit de două ori mai mult decât celelalte. Simpla urmărire a unui comportament poate declanșa nevoia de a-l schimba.

Evidența rutinei te obligă să fii obiectiv. Majoritatea oamenilor au o părere greșită vizavi de propriul comportament. Credem că ne comportăm mai bine decât în realitate. Evidența rutinei ne deschide ochii în privința comportamentelor noastre, observând cum acționăm în mod real, pe parcursul unei zile. Borcanul cu agrafe de birou îți arată cât ai muncit. Când dovezile se află sub nasul tău, nu te mai poți amăgi singur.

Avantajul nr. 2. Evidența rutinei este atrăgătoare.

Cea mai eficientă formă de motivație este progresul. Când vedem că avansăm, suntem mai motivați să continuăm. Astfel, ținerea unei evidențe a acțiunilor poate avea un efect de dependență asupra motivației. Orice succes, indiferent cât de mic, o alimentează.

Într-o zi proastă, poate fi extrem de utilă. Când ești trist, ai tendința să uiți de toate progresele pe care le-ai făcut. O evidență a rutinei îți oferă însă dovada palpabilă a eforturilor tale — un semnal subtil, care îți amintește cât de mult ai progresat. În plus, căsuța goală a calendarului

te poate motiva să acționezi, pentru că nu vrei să-ți subminezi progresul printr-o întrerupere.

Avantajul nr. 3. Evidența rutinei este satisfăcătoare.

Acesta este cel mai important beneficiu. Evidența în sine poate fi o recompensă. Este satisfăcător să treci un *X* în dreptul unui element din lista de sarcini, să completezi o rubrică în jurnalul de antrenament sau să mai bifezi o zi din calendar. Ai un sentiment pozitiv atunci când vezi cum se acumulează progresele — cât ți s-a extins portofoliul de investiții, câte pagini ai adăugat la manuscrisul tău —, iar dacă te simți satisfăcut, vei suporta mai ușor eforturile.

O evidență a rutinei zilnice ne ajută să ne concentrăm. Trebuie să te concentrezi asupra procesului, nu asupra rezultatelor. Nu îți fixa întreaga atenție asupra obținerii de pătrățele pe abdomen, ci asupra asigurării unei continuități a micilor progrese, consolidându-ți astfel identitatea unei persoane consecvente. În consecință, evidența rutinei:

- creează indicii vizuale care ne reamintesc să acționăm;
- este inerent motivațională, pentru că îți face vizibile progresele, și nu vei dori să le irosești;
- îți oferă un sentiment de satisfacție ori de câte ori mai înregistrezi un succes datorită obiceiului tău.

Mai mult, păstrarea unei evidențe a rutinei oferă o dovadă palpabilă a consolidării identității pe care vrei să ți-o însușești, o formă încântătoare a gratificației imediate și implicite³⁵.

Te-ai putea întreba de ce am vorbit abia acum despre evidența rutinei, de vreme ce ea este atât de utilă.

În ciuda tuturor avantajelor ei, nu am menționat-o la început pentru simplul fapt că mulți oameni nu agreează ideea de a-și ține o evidență a acțiunilor. Pentru unii ar putea fi o povară, deoarece te forțează să adopți *două* obiceiuri: cel pe care încerci să ți-l formezi, dar și acela de a ține evidența acțiunilor. Evidența consumului de calorii poate fi enervantă

³⁵ Cititorii interesați pot găsi un model al evidenței rutinei pe atomichabits.com/tracker. (N.a.)

atunci când te străduiești să ții o dietă. Notarea tuturor apelurilor către clienți poate fi plictisitoare când ai multe pe cap. E mai ușor să spui: „Am să mănânc mai puțin“, „Am să fac mai multe eforturi“ sau „Lasă, că-mi amintesc eu“. Oamenii îmi spun invariabil lucruri de tipul: „Am un jurnal, dar nu-l folosesc așa de des“. Sau „Am ținut evidența antrenamentelor timp de o săptămână, dar pe urmă am renunțat“. Și eu am trecut prin asta. Mi-am făcut chiar și un jurnal nutrițional, în care mi-am notat o *singură masă*, după care am renunțat.

Păstrarea unei evidențe a rutinei nu e pentru oricine, și nu este nevoie să-ți notezi în jurnal viața toată. Însă oricine poate trage foloase de pe urma lui, chiar și atunci când e folosit temporar.

Ce putem face pentru a ne ușura efortul de a ține o evidență a rutinei?

În primul rând, dacă este posibil, însemnările trebuie să devină o activitate automată. S-ar putea să fii surprins cător lucruri le ții evidența, fără să fii conștient de asta. Extrasul de cont ține evidența meselor servite la restaurant. Aplicația Fitbit ține o evidență zilnică a numărului de pași și a orelor de somn. Însemnările din calendar țin evidența destinațiilor noi pe care le vizitezi într-un an. Odată ce ai aflat de unde îți poți culege datele, notează-ți în agendă să le consulți săptămânal, sau lunar, o metodă mai practică decât să ții un registru zilnic.

În al doilea rând, notarea manuală ar trebui să se limiteze la obiceiurile cele mai importante. Este mai bine să ții o evidență consistentă pentru un obicei, decât una sporadică pentru zece obiceiuri.

În ultimul rând, fiecare adnotare trebuie făcută imediat după ce acțiunea a avut loc. Punerea în practică a obiceiului este indiciul care trebuie notat. Această abordare îți permite să combini metoda de stratificare a rutinei prezentată în Capitolul 5 cu ținerea unei evidențe a rutinei.

Formula stratificării completată de ținerea unei evidențe a rutinei este următoarea:

După [OBICEI ACTUAL], am să [ÎNREGISTREZ ACȚIUNEA].

- După un telefon dat unui client, am să mut o agrafă de birou în celălalt borcan.
- După ce termin antrenamentul, am să-l notez în jurnal.
- După ce îmi pun farfuria în mașina de spălat vase, am să notez în jurnal ce am mâncat.

Prin aceste metode e mai ușor să îți evidențai obiceiurile. Chiar dacă ești genul de persoană căreia îi displace ideea unui jurnal, cred că după câteva săptămâni de evidență vei putea trage anumite concluzii. Este totdeauna interesant să vezi cum ți-ai petrecut timpul *în realitate*.

Prin urmare, ritmul oricărui obicei va fi întrerupt la un moment dat. Dar, mai important decât orice instrument de măsură, este să ai un plan bun în cazul în care îți este întreruptă rutina.

CUM SĂ RECUPEREZI RAPID, DACĂ EȘTI NEVOIT SĂ-ȚI ÎNTRERUPI RUTINA

Indiferent cât ești de conștiincios, în mod inevitabil viața îți va întrerupe continuitatea rutinei la un moment dat. Perfecțiunea nu este posibilă. În scurt timp se va ivi o urgență — te îmbolnăvești, ești nevoit să faci o călătorie de afaceri, sau familia îți cere să-i acorzi mai multă atenție.

Ori de câte ori sunt în astfel de situații, rememorez o regulă simplă: nu chiuli de două ori. Dacă îmi întrerup rutina o zi, încerc să revin la normal cât de repede posibil. Se poate întâmpla să fiu nevoit să lipsesc o zi de la sala de fitness, însă nu am să lipsesc de două ori la rând. Poate că azi mănânc o pizza întreagă, dar următoarea masă va fi una sănătoasă. Nu sunt perfect, dar evit să greșesc și a doua oară. Când șirul e întrerupt, reiau ciclul de la capăt.

Prima greșeală nu e niciodată fatală, dar spirala greșelilor repetate care o urmează este. Să chiulești o dată este un accident. A doua oară este deja începutul unui obicei.

Aceasta este trăsătura care diferențiază învingătorii de perdanți. Oricine poate avea un eșec, un antrenament neproductiv sau o zi proastă la serviciu. Dar când oamenii de succes au un eșec, ei se redresează repede. O întrerupere a rutinei nu contează, dacă recuperarea este rapidă.

Cred că acest principiu este atât de important, încât am să-l urmez chiar dacă nu pot să respect o rutină atât de bine cum mi-aș dori. De multe ori cădem în capcana „totul sau nimic“. Problema nu este că ai greșit o dată; problema e convingerea că dacă nu poți face ceva perfect, mai bine nu mai faci nimic.

Nu-ți dai seama cât este de important să-ți păstrezi rutina și în zilele rele sau aglomerate. Abandonul te va durea mai mult decât te vor bucura

succesele. Dacă ai o bancnotă de 100 de dolari, atunci un câștig de 50% îți va aduce o sumă de 150 de dolari. Însă o pierdere de numai 33% te va aduce din nou la suma de 100 de dolari. Cu alte cuvinte, evitarea unei pierderi de 33% echivalează cu un câștig de 50%. Charlie Munger³⁶ spune: „Prima regulă în acumularea dobânzii compuse: Nu întrerupe niciodată continuitatea dacă nu este necesar“.

De aceea antrenamentele „grele“ sunt de regulă cele mai importante. Zilele în care suntem leneși și antrenamentele grele asigură continuitatea dobânzii acumulate în zilele productive. Să faci ceva — zece genuflexiuni, cinci sprinturi, o flotare — absolut orice, are o însemnătate uriașă. Nu adăuga un zero. Nu lăsa întreruperile să-ți ciuntească dobânda.

Mai mult, nu contează întotdeauna cum efectuezi un antrenament. Ceea ce contează este să fii genul de persoană care nu lipsește de la antrenament. E simplu să te antrenezi când te simți bine, dar să te prezinți la sală când nu ai chef e crucial, chiar dacă nu vei fi atât de productiv cât ai fi vrut. A merge la sală timp de zece minute nu-ți îmbunătățește performanțele, dar îți confirmă identitatea.

Principiul „totul sau nimic“ în schimbarea comportamentală este doar o capcană care îți subminează rutina. Un alt pericol potențial, mai ales dacă folosești un instrument de păstrare a evidenței rutinei este acela de a măsura ce nu trebuie.

CÂND SĂ ȚII (ȘI CÂND SĂ NU ȚII) EVIDENȚA RUTINEI

Să zicem că ești managerul unui restaurant și vrei să știi dacă bucătarul face o treabă bună. O măsură a succesului este să ții evidența clienților care servesc masa aici. Dacă ai tot mai mulți clienți, probabil că mâncarea este bună, dacă ei se împutinează, cu siguranță ceva e în neregulă.

Însă această modalitate de verificare — încasările zilnice — îți oferă o imagine parțială asupra realității. Simplul fapt că o persoană servește masa în restaurant nu înseamnă neapărat că *îi place* mâncarea. Chiar și clienții nemulțumiți vor plăti ce au consumat. Dacă verifici doar încasările, mâncarea ar putea fi chiar rea, dar strategiile de marketing,

³⁶ Celebru investitor și filantrop american. (N.t.)

reducerile sau alte metode reechilibrează balanța. Ar fi mai eficient să îți evidențai clienților care mănâncă *tot* din farfurie sau procentul celor care au lăsat un bacșiș generos.

Partea întunecată a evidenței rutinei este că începem să ne lăsăm conduși de cifre, nu de scopul din spatele lor. Dacă îți măsoari succesul în câștiguri trimestriale, atunci vei optimiza vânzările, veniturile și contabilitatea pentru venituri trimestriale. Dacă prin succes înțelegi o cifră mai mică pe cântar, îți vei adapta strategiile astfel încât să obții o cifră mai mică pe cântar, chiar dacă vei ajunge acolo prin diete drastice, tratamente depurative sau pastile de slăbit. Creierul uman vrea „să câștige”, indiferent în ce joc e angrenat.

Această capcană este evidentă în multe aspecte ale vieții noastre. Facem ore suplimentare, în loc să încercăm să ne îndeplinim sarcinile în mod eficient. Ne preocupăm mai mult dacă am făcut zece mii de pași pe zi, decât dacă suntem sănătoși. Promovăm testele grilă, în loc să încurajăm creativitatea, curiozitatea sau discernământul. Pe scurt, optimizăm cifrele. Când alegem măsura greșită, ne însușim un comportament greșit.

Acest fenomen este denumit Legea lui Goodhart. Principiul care poartă numele economistului Charles Goodhart spune: „Când măsura în sine devine scop, ea nu mai este corectă”. Măsura este utilă numai atunci când te ghidează și oferă un context de ansamblu, nu când te obsedează. Un număr este o simplă piesă de feedback în contextul general. În lumea noastră dominată de statistici, tindem să supraevaluăm cifrele și să subestimăm orice lucru efemer, subtil sau dificil de cuantificat. Avem convingerea eronată că doar factorii pe care îi putem măsura există. Însă dacă poți măsura un lucru, asta nu înseamnă că e și important. Și viceversa, dacă un lucru *nu poate fi* măsurat, nu înseamnă că este lipsit de importanță.

Deci e crucial să îți evidențai rutinei la locul cuvenit. Poate fi satisfăcător să îți evidențai unui obicei ca să-ți vezi progresele, dar cifrele nu sunt vedetele ecuației. Mai mult, există multe metode prin care poate fi măsurat progresul, dar uneori e bine să te concentrezi asupra altor lucruri.

De aceea *evitarea cântarului* este o strategie eficientă în încercarea de a slăbi. Cifra de pe afișajul cântarului se încăpățânează să nu scadă, iar dacă te concentrezi numai asupra acelei cifre, motivația ta se va estompa. În schimb, poate pielea ta arată mai bine când te trezești dimineața, sau poate că apetitul tău sexual s-a îmbunătățit. Și acestea sunt modalități de măsurare a progreselor, la fel de întemeiate. Dacă nu te motivează

afișajul cântarului, poate ar fi cazul să te concentrezi asupra altor indicii ale progresului.

Indiferent de felul în care alegi să-ți măsoți progresul, evidența rutinei este o modalitate simplă de a-ți face obiceiurile mai satisfăcătoare. Fiecare măsurătoare oferă mici dovezi ale faptului că te afli pe drumul cel bun, dar și un strop de gratificație imediată în urma unui efort.

SUMAR DE CAPITOL

- Una dintre cele mai satisfăcătoare senzații este cea a progresului.
- Instrumentele de evidență a rutinei sunt modalități simple de a ține socoteala continuității obiceiului — de exemplu, să bifezi un X în calendar.
- Păstrarea unei evidențe a rutinei sau alte metode vizuale de măsură îți pot face obiceiurile mai satisfăcătoare, pentru că oferă dovezi clare ale progresului.
- Nu întrerupe continuitatea rutinei. Încearcă să menții ritmul.
- Elementele care pot fi măsurate nu sunt neapărat și cele mai importante.

CAPITOLUL 17

Un partener de angajament poate face diferența

După ce și-a slujit țara ca pilot în cel de-Al Doilea Război Mondial, Roger Fisher a absolvit Universitatea Harvard, apoi a activat timp de 34 de ani ca specialist în negociere și managementul conflictului. Este fondatorul programului Harvard Negotiation Project și a lucrat pentru numeroase state și numeroși lideri mondiali, la strategii de pace, situații de criză cu luare de ostatici sau negocieri diplomatice. Dar în anii '70 și '80, când amenințările nucleare au escaladat, Fisher a avut, poate, cea mai interesantă idee.

În momentul respectiv era preocupat de găsirea unor soluții de prevenire a unui conflict nuclear, când a observat un aspect îngrijorător. Președintele în funcție, oricare ar fi fost el, avea acces la codurile de lansare ale unor focoase nucleare care ar fi putut ucide milioane de oameni, fără posibilitatea de a-și vedea victimele însă, întrucât s-ar fi aflat întotdeauna la mii de kilometri depărtare.

„Propunerea mea a fost una destul simplă“, scria el în 1981. „Codul nuclear trebuia păstrat într-o capsulă, iar capsula, implantată unui voluntar, lângă inimă. Voluntarul ar fi trebuit să poarte un cuțit lung, de măcelărie, iar dacă președintele ar fi avut intenția să lanseze arme nucleare, singura modalitate de a face acest lucru ar fi fost să ucidă cu propriile mâini o ființă umană“. Președintele ar fi spus: „Îmi pare rău George, dar trebuie să moară câteva milioane de oameni.“ Trebuie să se uite în ochii lui, ca să-și dea seama ce înseamnă moartea — moartea unui nevinovat.

Sânge pe covorul din Casa Albă. E ca și cum ai transfera realitatea vic-timelor la tine acasă.

„Când le-am făcut această sugestie unor prieteni la Pentagon, ei au spus: «Doamne, dar e îngrozitor, necesitatea crimei ar afecta judecata președintelui. Nu ar apăsa, poate, niciodată acel buton».”

Pe parcursul discuției despre Legea a IV-a a Schimbării Comportamentale, am menționat importanța de a crea gratificații imediate pentru obiceiurile pozitive. Propunerea lui Fisher este inversarea acestei legi: *acțiunea trebuie să producă o insatisfacție imediată*. Tot așa cum tindem să repetăm o acțiune satisfăcătoare, vom încerca să evităm una al cărei final este dureros. Durerea este o lecție foarte eficientă. Când un eșec este dureros, el ni se întipărește în minte. Dacă nu ne afectează prea tare, îl ignorăm. Cu cât efectul unei greșeli este mai rapid și mai costisitor, cu atât învățăm mai repede. Amenințarea unei recenzii negative îl determină pe instalator să-și facă bine treaba. Posibilitatea pierderii unui client are ca efect, într-un restaurant, creșterea calității preparatelor. Consecințele unui vas de sânge secționat greșit îl determină pe chirurg să învețe temeinic anatomia umană și să taie cu atenție. Când consecințele unei acțiuni sunt grave, oamenii învață mai repede.

Cu cât efectele negative apar mai rapid, cu atât repetarea unui comportament este mai improbabilă. Dacă vrei să previi adoptarea unui obicei negativ, sau să elimini un comportament nesănătos, o metodă reușită de a-i reduce șansele de manifestare este să-i atașezi o consecință imediată.

Repetăm obiceiurile negative pentru că ne sunt utile într-un fel sau altul, și de aceea este greu să le abandonăm. Cea mai bună metodă pe care o cunosc eu este promptitudinea apariției pedepsei asociate unui comportament. Între acțiune și consecință nu trebuie să existe un decalaj mare de timp.

Când acțiunile au o consecință imediată, comportamentul începe să se schimbe. Clienții își plătesc facturile la timp atunci când se percep taxe de întârziere. Elevii nu mai chiulesc atunci când absențele le afectează media. Facem multe eforturi pentru a evita un strop de durere imediată.

Cu o limită, desigur. Dacă te bazezi pe folosirea consecințelor în scopul schimbării comportamentului, forța acestora trebuie să fie relativ egală cu cea a comportamentului pe care vrei să-l corectezi. Pentru a fi productiv, costul amănărilor trebuie să fie mai mare decât costul acțiunii. Ca să fii sănătos, costul indolenței trebuie să fie mai mare decât

costul activității fizice. Amenda pentru fumatul în locuri interzise sau pentru nerecyclarea materialelor este o consecință a acțiunii. Comportamentul se schimbă numai dacă urmările sunt suficient de neplăcute și impuse silit. De regulă, cu cât o consecință este mai rapidă, concretă și palpabilă, cu atât este mai probabil să ne influențeze comportamentul. Cu cât este mai globală, intangibilă, vagă și îndepărtată, cu atât scade și probabilitatea ca ea să ne influențeze comportamentul individual. Din fericire, există o cale simplă de a adăuga un cost imediat oricărui obicei negativ: crearea unui *contract habitual*.

CONTRACTUL HABITUAL

Prima lege a utilizării centurii de siguranță a fost adoptată în New York pe 1 decembrie 1984. La acel moment, doar 14% dintre cetățenii Statelor Unite foloseau centura de siguranță în mod regulat, dar această stare de lucruri avea să se schimbe.

La numai cinci ani de la adoptarea legii, peste 50% din populație utiliza centura de siguranță. Astăzi, această măsură este impusă prin lege în 49 dintre cele 50 de state americane. Însă nu doar legea, ci și comportamentul oamenilor s-a schimbat dramatic. În 2016, peste 88% dintre americani își pun centura ori de câte ori se urcă în mașină. În doar 30 de ani, comportamentul a milioane de oameni s-a schimbat radical.

Legile și reglementările sunt un exemplu al modului în care administrațiile guvernamentale ne pot schimba obiceiurile prin contracte sociale. La nivel colectiv, acceptăm să respectăm anumite reguli pe care apoi le impunem ca grup. Efectul unei noi legi asupra comportamentului — obligativitatea utilizării centurii de siguranță, interzicerea fumatului în restaurante, reciclarea materialelor — este un exemplu de contract social care ne modelează obiceiurile. Grupul adoptă un comportament, iar dacă tu nu te supui, vei fi penalizat.

În același mod în care statul impune legi pentru a spori gradul de responsabilitate al cetățenilor, poți să-ți creezi și tu un contract de angajament. Un contract habitual este un angajament verbal sau scris, în care ești de acord să menții un obicei și să suporti consecințele întreruperii acestuia. După aceea va trebui să găsești câteva persoane dispuse să-și asume rolul de partener contractual.

Bryan Harris, un antreprenor din Nashville, Tennessee, a fost prima persoană pe care am văzut-o punând în practică această strategie. La scurt timp după nașterea fiului său, Harris și-a dat seama că trebuia să scape de câteva kilograme. A redactat un contract, pe care l-a semnat împreună cu soția și antrenorul său personal. Prima versiune a contractului stipula următoarele: „Obiectivul nr.1 al lui Bryan pentru primul trimestru al anului 2017 este să mănânce sănătos, ca să se simtă mai bine, să arate mai bine și să ajungă la greutatea propusă, de 90 de kilograme, cu un indice de grăsime corporală de 10%.”

Sub acest enunț, Harris a scris planul prin care avea să-și atingă obiectivul:

- Faza 1. Revenirea la o dietă săracă în carbohidrați în Trimestrul 1.
- Faza 2. Începerea unei diete cu aport strict de macronutrienți în Trimestrul 2.
- Faza 3. Perfecționarea și menținerea dietei, precum și antrenament fizic în Trimestrul 3.

La final a menționat toate obiceiurile zilnice care aveau să-l conducă la atingerea obiectivului. De exemplu:

1. Voi ține un jurnal nutrițional zilnic.
2. Mă voi cântări în fiecare zi.

După aceea, a prevăzut în contract o listă de pedepse, consecințe ale nerespectării acestuia:

„Dacă Bryan nu respectă aceste două reguli, atunci se vor impune următoarele consecințe: va trebui să urmeze un cod vestimentar în fiecare zi de lucru și în fiecare duminică dimineață, pentru tot trimestrul în curs. Din codul vestimentar sunt excluși pantalonii jeans, hanoracele sau pantalonii scurți. Pentru fiecare zi în care omite să completeze jurnalul nutrițional, îi va plăti lui Joey (antrenorul său) 200 de dolari, pe care acesta din urmă îi poate cheltui așa cum crede de cuviință.”

La sfârșitul paginii și-au pus semnăturile Harris, soția lui și antrenorul. La prima vedere contractul mi s-a părut prea formal, cu atât mai mult semnăturile. Dar Harris m-a convins că semnătura era o dovadă de seriozitate. „Ori de câte ori omit acest detaliu“, mi-a mărturisit el, „mă culc pe-o ureche aproape imediat“.

Trei luni mai târziu, când și-a atins obiectivul fixat pentru primul trimestru, Harris a ridicat ștacheta. Dar și penalizările. Dacă nu respecta cantitățile de carbohidrați sau proteine, trebuia să-i plătească instructorului 100 de dolari. Dacă nu se cântărea, trebuia să-i ofere soției 500 de dolari. Și, poate cea mai dureroasă pedeapsă, dacă nu-și făcea runda de sprint, trebuia să respecte codul vestimentar în fiecare zi și să poarte pe tot parcursul trimestrului o șapcă inscripționată cu însemnele echipei Alabama, rivala crâncenă a echipei Auburn, al cărei supporter era.

Strategia a funcționat. Cu soția și antrenorul personal în rolul de parteneri de angajament și cu un contract habitual în care precizase ce avea de făcut în fiecare zi, Harris a reușit să slăbească³⁷.

Pentru a-ți face nesatisfăcătoare obiceiurile negative, cea mai bună opțiune este să le atașezi o consecință neplăcută și imediată. Contractul habitual este cea mai fiabilă metodă în acest sens.

Chiar dacă nu vrei un contract în adevăratul sens al cuvântului, este util să găsești un partener de angajament. Comediana Margaret Cho scrie un cântec sau o glumă pe zi. I-a lansat unui prieten provocarea „un cântec pe zi“, și asta îi responsabilizează, determinându-i să respecte rutina. Faptul că cineva te verifică poate reprezenta o sursă de motivație foarte puternică. Probabilitatea delăsării sau abandonului scade atunci când acțiunile au consecințe imediate. Dacă nu îți respecti angajamentul, vei trece drept nereserios sau leneș. Dintr-odată, nu eșuezi numai în respectarea promisiunilor pe care ți le-ai făcut ție însuși, ci și a celor făcute altora.

Ai putea chiar automatiza acest proces. Thomas Frank, un om de afaceri din Boulder, Colorado, se trezește la ora 5:55 în fiecare dimineață. Dacă nu reușește, pe pagina sa de twitter se postează un mesaj automat: „Este ora 6:10, și nu m-am trezit pentru că sunt leneș. Răspunde acestui mesaj și vei primi 5 dolari prin PayPal (maximum 5 mesaje), în cazul în care ceasul meu deșteptător nu este stricat“.

Încercăm să ne prezentăm celor din jur în versiunea noastră cea mai bună. Ne pieptănăm și ne spălăm pe dinți, ne îmbrăcăm cu grijă, deoarece știm că aceste obiceiuri provoacă reacții pozitive. Vrem să luăm note bune și să absolvim cele mai prestigioase instituții de învățământ, pentru a ne impresiona potențialii angajatori, prietenii sau rudele. Ne

³⁷ Poți vizualiza contractul habitual utilizat de Bryan Harris și descărca un model necompletat de pe atomichabits.com/contract. (N.a.)

interesează opiniile celor din jur, pentru că simpatia ne aduce beneficii. De aceea strategii ca alegerea unui partener de angajament sau semnarea unui contract habitual funcționează atât de bine.

SUMAR DE CAPITOL

- Reciproca Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale este următoarea: *acțiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare.*
- Suntem mai puțin înclinați să repetăm un comportament negativ atunci când consecințele sunt neplăcute sau nesatisfăcătoare.
- Un partener de angajament poate impune o penalizare imediată a acțiunii. Ne interesează foarte mult ce gândesc ceilalți despre noi, și nu vrem să-i dezamăgim.
- Într-un contract habitual pot fi adăugate și penalizări de tip social ale unui comportament. În felul acesta, consecințele nerespectării promisiunii vor fi publice și neplăcute.
- Faptul că cineva te verifică poate fi o puternică sursă de motivație.

CUM SĂ FORMEZI UN OBICEI POZITIV*

Legea I	Indiciul trebuie să fie vizibil
1.1	Completează Fișa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ți obiceiurile actuale, pentru a le putea conștientiza.
1.2	Utilizează intenții de implementare: Am să [ACȚIUNE] în [MOMENT] în [LOC].
1.3	Folosește stratificarea rutinei: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU].
1.4	Reproiectează-ți ambientul: scoate în evidență indiciile care declanșează obiceiuri pozitive.
Legea a II-a	Acțiunea trebuie să fie atractivă
2.1	Utilizează strategia de asociere a tentației: corelează o acțiune care-ți <i>place</i> cu una de care ai <i>nevoie</i> .

2.2	Alege-ți un mediu social în care comportamentul pe care dorești să-l adopți este considerat normal.
2.3	Creează-ți un ritual motivațional. Fă ceva ce-ți place imediat înainte de punerea în practică a unui obicei dificil.
Legea a III-a	Acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat
3.1	Redu dificultatea prin eliminarea obstacolelor care se interpun obiceiurilor bune.
3.2	Optimizează-ți spațiul personal în așa fel încât să-ți ușurezi acțiunile viitoare.
3.3	Gestionează momentele decisive. Optimizează-ți micile alegeri care au efecte majore.
3.4	Aplică Regula Celor Două Minute. Creează o versiune de 2 minute a obiceiului pe care vrei să ți-l însușești.
3.5	Automatizează-ți obiceiurile. Investește în tehnologie și achiziții care garantează continuitatea comportamentului dorit.
Legea a IV-a	Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I	Indiciul trebuie să fie invizibil
1.5	Redu gradul de expunere. Elimină din mediul tău indiciile obiceiurilor negative.
Inversarea Legii a II-a	Acțiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate
2.4	Privește lucrurile din alt unghi. Scoate în evidență avantajele pe care le presupune eliminarea unui obicei negativ.
Inversarea Legii a III-a	Acțiunea trebuie să fie dificil de executat

3.6	Mărește gradul de dificultate. Sporește numărul etapelor intermediare necesare efectuării unui obicei nedorit.
3.7	Utilizează un mecanism de angajament. Limitează-te la opțiunile care îți aduc beneficii.
Inversarea Legii a IV-a	Acțiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare
4.5	Găsește un partener de angajament. Cere cuiva să-ți supravegheze comportamentul.
4.6	Creează-ți un contract habitual. Consecințele obiceiurilor negative trebuie să fie publice și neplăcute.

** Poți descărca o versiune PDF a fișelor de gestionare a obiceiurilor de pe adresa: atomichabits.com/cheatsheet.*

Tehnici avansate

**Cum avansezi de la rezultate
bune la rezultate extraordinare**

CAPITOLUL 18

Adevărul despre talent (Când contează genele și când nu)

Mulți oameni știu cine este Michael Phelps, considerat a fi unul dintre cei mai mari sportivi ai tuturor timpurilor. Phelps a câștigat mai multe medalii la Jocurile Olimpice decât *oricare* alt sportiv.

Numele lui Hicham El Guerrouj este mai puțin cunoscut, însă și el a fost un sportiv fenomenal. Guerrouj este un atlet marocan care deține două medalii olimpice, fiind unul dintre cei mai buni atleți semifonști ai tuturor timpurilor. A deținut timp de mulți ani recordul mondial la cursele de 1 000, 1 500 și 2 000 de metri. La Jocurile Olimpice din Atena, din 2004, el a câștigat medalia de aur la cursele de 1 500 și 5 000 de metri.

Acești doi sportivi sunt diferiți din multe puncte de vedere. (În primul rând, unul a câștigat în competiții terestre, celălalt în bazinul de înot.) Dar poate cea mai importantă diferență este înălțimea. Guerrouj are o înălțime de 1,74 m iar Phelps, de 1,92 m. În ciuda diferenței de înălțime, cei doi au o trăsătură comună: Michael Phelps și Hicham El Guerrouj poartă aceeași măsură la pantaloni.

Cum este posibil? Phelps are picioare relativ scurte pentru înălțimea sa, și trunchiul mai lung, adică structura ideală pentru un înotător. Guerrouj, pe de altă parte, are picioare incredibil de lungi comparativ cu trunchiul, adică structura ideală pentru un atlet de cursă lungă.

Imaginează-ți cum ar fi dacă acești sportivi de talie mondială și-ar inversa rolurile. Ar putea Phelps, cu aptitudinile lui remarcabile, să

devină un atlet de calibru olimpic printr-un antrenament adecvat? Puțin probabil. Când e în cea mai bună formă fizică, Phelps cântărește 88 kg, cu 40% mai mult față de Guerrouj, care intra în competiție cu o greutate de 63 kg. Atleții înalți sunt mai grei, și orice kilogram în plus este un blestem când vine vorba de parcurgerea unor distanțe lungi. Într-o competiție de elită, Phelps ar fi dezavantajat din start.

Tot așa, deși Guerrouj este unul dintre cei mai buni atleți din lume, mă îndoiesc că s-ar fi putut califica vreodată la Jocurile Olimpice ca înotător. Din 1976, înălțimea medie a alergătorilor masculini la cursa de 1 500 de metri este de 1,80 m. Prin comparație, înălțimea medie a înotătorilor la cursele olimpice de 100 m freestyle este de 1,95 m. Înotătorii sunt de obicei înalți, cu trunchiul și brațele lungi, proporții ideale pentru sporturile de apă. Guerrouj s-ar afla într-un dezavantaj semnificativ, chiar înainte de a intra în bazin.

Secretul maximizării șanselor este să-ți alegi domeniul competițional adecvat. În privința schimbării obiceiurilor, acest amănunt este la fel de valid ca în sport sau în afaceri. Obiceiurile sunt mai ușor de pus în practică și mai satisfăcătoare când se aliniază unor înclinații și abilități naturale. Așa cum Michael Phelps și-a ales bazinul și Hicham El Guerrouj pista de alergare, e preferabil să-ți alegi un joc în care șansele sunt de partea ta.

Pentru adoptarea acestei strategii, trebuie să accepți simplul adevăr că oamenii au înzestrări native diferite. Unii resping acest subiect. Aparent, genele sunt imposibil de modificat, și nu e deloc amuzant să discuți despre un lucru asupra căruia nu poți interveni. Mai mult, termenii precum *determinismul biologic* induc ideea că unii oameni sunt predestinați succesului, iar alții condamnați la eșec. Însă aceasta este o perspectivă trunchiată a influenței genelor asupra comportamentului.

Punctul forte al geneticii este totodată și veriga ei slabă. Genele nu pot fi schimbate cu ușurință, ceea ce înseamnă că oferă un avantaj major în circumstanțe favorabile și un dezavantaj la fel de serios în cele nefavorabile. Dacă vrei să joci baschet, a avea o înălțime peste 1,80 m este foarte util. Dacă vrei să fii gimnast, această înălțime e un dezavantaj. Mediul determină oportunitatea genelor și a abilităților naturale. Schimbarea mediului influențează și calitățile care ne determină succesul.

Acest lucru e valabil nu numai în privința trăsăturilor fizice, ci și a capacităților mentale. Eu sunt deștept dacă mă pui să vorbesc despre obiceiuri și comportamentul uman, dar nu și când vine vorba de croșetat,

propulsia rachetelor sau corzile chitarei. Competența depinde într-o uriașă măsură de context.

Oamenii care au performanțe bune într-un domeniu competitiv nu sunt doar bine pregătiți, ci și potriviți acestuia. De aceea, dacă vrei să fii foarte eficient într-un anumit domeniu, alegerea acestuia din urmă este crucială.

Pe scurt: genele nu ne hotărăsc soarta. Ele ne determină doar domeniul oportunităților. Așa cum observa fizicianul Gabor Mate, „Genele predispun, nu dispun“. Domeniile în care ești predispus genetic la succes sunt acelea în care obiceiurile tind să fie satisfăcătoare. Secretul este să-ți orientezi eforturile spre zone care te pasionează și se potrivesc înclinațiilor tale naturale, stabilindu-ți ambițiile în funcție de abilități.

Întrebarea evidentă este: „Cum stabilesc în ce domeniu am cele mai mari șanse de reușită? Cum îmi identific oportunitățile și obiceiurile potrivite?“ Pentru a răspunde la aceste întrebări, trebuie să ne înțelegem propria personalitate.

CUM NE INFLUENȚEAZĂ PERSONALITATEA OBICEIURILE?

Genele sunt cele care ne determină într-un mod subtil obiceiurile. Într-adevăr, ele se află în spatele oricărui *comportament*. S-a demonstrat că genele influențează totul, de la câte ore petrecem în fața televizorului, la probabilitatea de a te căsători, divorța sau de a dezvolta o dependență de droguri, alcool ori nicotină. Există o componentă genetică majoră în nivelul tău de supunere sau independență față de autoritate, în nivelul de vulnerabilitate sau rezistență la factorii de stres, în cât ești de proactiv sau reactiv, ori cât ești de exaltat sau plictisit în fața unor experiențe senzoriale, cum ar fi, de exemplu, un concert. Așa cum mi-a spus Robert Plomin, specialist în genetică comportamentală de la King's College din Londra: „În prezent am oprit testarea influenței componentelor genetice asupra trăsăturilor, pentru că realmente nu am găsit niciuna care să nu fie influențată de gene“.

Combinăția ta unică de trăsături genetice te predispune la un anumit tip de personalitate. Personalitatea este un set de caracteristici care nu se modifică de la o situație la alta. Testul „Big Five“, cea mai probată

analiză științifică a personalității, o descompune în cinci trăsături comportamentale.

1. Deschiderea față de experiențe noi: [curios și inventiv] versus [precaut și consecvent].
2. Conștiinciozitatea: [organizat și eficient] versus [maleabil și spontan].
3. Extraversia: [sociabil și energic] versus [singuratic și rezervat] (o formulă mai des folosită este extravert versus intravert).
4. Agreabilitatea: [cooperant și empatic] versus [conflictual și detașat].
5. Nevrotismul: [anxios și sensibil] versus [sigur pe sine, calm, statornic].

Aceste cinci caracteristici au origini biologice. Extraversia, de pildă, poate fi depistată încă de la naștere. Când oamenii de știință fac un zgomot puternic în salonul nou-născuților, unii dintre ei se întorc spre sursa sunetului, iar alții o evită. Cercetătorii au studiat și comportamentul ulterior al acestor copii și au ajuns la concluzia că aceia care se întorc spre sursa zgomotului tind să dezvolte o personalitate extravertă, iar cei care o evită tind să dezvolte o personalitate intravertă.

Persoanele care înregistrează un scor mare la trăsătura agreabilitate sunt buni, atenți și calzi. De asemenea, au niveluri mai ridicate de oxitocină, un hormon care joacă un rol important în relaționarea interumană, crește nivelul de încredere și este un antidepresiv natural. Putem trage cu ușurință concluzia că o persoană cu un nivel ridicat de oxitocină este mai înclinată să-și construiască obiceiuri precum trimiterea mesajelor de mulțumire sau organizarea de evenimente sociale.

În al treilea rând, nevrotismul este o trăsătură a personalității pe care o avem cu toții într-o măsură sau alta. Oamenii care au un scor ridicat al acestei caracteristici tind să fie mai agitați și mai temători. Nevrotismul este asociat hipersensibilității nucleului amigdalian, porțiunea creierului responsabilă cu detectarea pericolelor. Cu alte cuvinte, oamenii mai sensibili la indiciile negative tind să aibă un scor ridicat al acestei trăsături.

Obiceiurile noastre nu sunt determinate în întregime de personalitate, dar nu există îndoială că genele ne împing în anumite direcții. Datorită preferințelor noastre primare, efectuăm anumite acțiuni cu mai multă ușurință decât alți oameni. Nu trebuie să ne cerem scuze

pentru diferențele dintre noi, și nici să ne simțim vinovați, dar trebuie să ținem cont de ele. O persoană cu un scor scăzut al conștiinciozității, de exemplu, va fi mai dezordonată din fire și ar putea fi nevoită să apeleze într-o mai mare măsură la strategia de reproiectare a ambientului, ca să-și mențină obiceiurile pozitive. (Le reamintesc cititorilor mei mai puțin conștiincioși că reproiectarea spațiului personal este o strategie despre care am discutat în Capitolele 6 și 12.)

Concluzia este că ar trebui să-ți formezi obiceiuri care se potrivesc personalității tale³⁸. Unii se suprasolicită în antrenamente de forță, dar dacă tu preferi alpinismul, ciclismul sau canotajul, atunci modelează-ți obiceiurile în funcție de propriile preferințe. Dacă un prieten ține o dietă cu restricție de carbohidrați, dar ție ți se pare că în cazul tău funcționează una săracă în grăsimi, atunci dă-i bătaie. Dacă vrei să citești mai mult, nu fi jenat că preferi un roman siropos unuia realist. Citește orice te fascinează³⁹. Nu trebuie să-ți construiești obiceiuri impuse de ceilalți. Alege unele care ți se potrivesc, nu pe acelea care se bucură de popularitate.

Orice obicei are o versiune care-ți poate aduce bucurie și satisfacție. Găsește-l. Obiceiurile trebuie să fie atrăgătoare, dacă vrei să le menții. Aceasta este ideea fundamentală a Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale.

Adaptarea obiceiurilor la propria personalitate este un început bun, dar nu e totul. Să încercăm acum să descoperim și să creăm situații în care ești avantajat în mod natural.

CUM GĂSEȘTI JOCUL ÎN CARE ȘANSELE SUNT DE PARTEA TA

Învățarea unui joc care te avantajează este crucială în menținerea motivației și senzației de reușită. În teorie, orice joc e satisfăcător. În practică, ai tendința să te simți atras de ceea ce ți se pare ușor. Oamenii talentați într-un domeniu de activitate sunt, de regulă, mai competenți

³⁸ Găsești cele mai fiabile teste de personalitate aici: atomichabits.com/personality. (N.a.)

³⁹ Dacă îți vine să recitești Harry Potter la nesfârșit, te înțeleg perfect. (N.a.)

și, drept urmare, lăudați pentru performanțele lor. Nu-și pierd entuziasmul, atât pentru că fac progrese acolo unde alții eșuează, dar și pentru că sunt răsplătiți cu salarii și oportunități mai bune, lucru care nu doar îi face mai fericiți, ci îi și motivează să muncească mai bine. Este un cerc virtuos.

Alege-ți obiceiul potrivit, iar succesul va veni mai ușor. În caz contrar, viața îți va părea un chin.

Dar care este obiceiul potrivit? Primul pas e definit de Legea a III-a a Schimbării Comportamentale: *acțiunea trebuie să fie ușor de efectuat*. În multe cazuri, un obicei nepotrivit se traduce prin faptul că este dificil de efectuat. Când obiceiul este ușor, probabilitatea de a atinge succesul e mai mare. Când ai succes, de regulă te simți satisfăcut. Dar mai există un nivel care nu trebuie ignorat. În timp, dacă vei continua să avansezi și să te perfecționezi, orice acțiune va deveni dificilă. La un moment dat, trebuie să te gândești dacă obiceiul ales se potrivește sau nu abilităților tale naturale. Cum ne dăm seama de asta?

Cea mai simplă abordare e prin încercare și eroare. Desigur, această strategie are o problemă: viața e scurtă. Nu avem timp să încercăm toate profesiile, să testăm toți burlacii râvniți sau să învățăm să cântăm la toate instrumentele muzicale. Din fericire există o metodă eficientă prin care putem rezolva această dilemă, și ea poartă numele de *strategie de explorare/exploatare*.

La începutul oricărei activități noi, ar trebui să existe o perioadă de explorare. În relații se numește „întâlnire“, în liceu — arte liberale, în afaceri — „testare A/B“. Scopul este să probezi cât mai multe posibilități, să analizezi o serie largă de idei și să-ți extinzi aria de cercetare.

După etapa inițială de explorare, atenția trebuie să se concentreze asupra celei mai bune soluții găsite, experimentând totuși ocazional. Spre ce înclini balanța depinde de succes sau eșec. Dacă ai succes, exploatează, exploatează, exploatează. Dacă ai eșuat, explorează, explorează, explorează în continuare.

Pe termen lung, probabil cel mai eficient este să adopți strategia care în 80-90% din încercări te conduce la rezultate foarte bune, dar să explorezi în proporție de 10-20%. Google le adresează angajaților celebra rugămintă de a petrece 80% din timpul săptămânal de lucru pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu, și 20% pentru a dezvolta proiecte la alegere, strategii care a dus la apariția unor produse de succes ca AdWords și Gmail.

Abordarea optimă depinde și de timpul de care dispui. Dacă ai mult timp liber, de exemplu dacă te afli la începutul carierei, ar fi mai firesc să explorezi, pentru că odată ce vei descoperi ce vrei, vei avea suficient timp să exploatezi. Când ești presat de timp — să zicem, un proiect cu termen de predare — ar trebui să aplici cea mai bună soluție pe care ai găsit-o până în prezent și să obții rezultate.

Pe măsură ce explorezi, există o serie de întrebări care te ajută să reduci opțiunile inutile și să depistezi obiceiurile și zonele care te atrag:

Ce mi se pare mie plăcut, dar este o corvoadă pentru alții?

Indiciul că o sarcină îți este potrivită nu este dacă aceasta îți place sau nu, ci dacă suportți efortul mai ușor decât majoritatea oamenilor. Ce activitate îți creează plăcere, în timp ce altora li se pare dificilă? O sarcină care ție ți se pare mai ușoară decât altora este una care ți se potrivește.

Ce activitate mă face să pierd noțiunea timpului? Fluxul este starea mentală în care intri atunci când te concentrezi atât de puternic asupra unei acțiuni încât tot ce este în jurul tău se estompează. Acest amestec de euforie și concentrare asupra performanței maxime este ceea ce simt sportivii și artiștii când „sunt în nerv“. Este aproape imposibil să intri în starea de flux mental atunci când sarcina nu e satisfăcătoare într-o oarecare măsură.

În ce zonă de activitate am rezultate mai bune decât majoritatea oamenilor? Ne comparăm permanent cu cei din jur, iar comportamentul este mai satisfăcător atunci când comparația ne este favorabilă. Când am început să public articole pe jamesclear.com, lista mea de abonați a crescut foarte repede. Nu eram sigur ce anume făceam bine, dar aveam rezultate mai bune decât alți blogeri, lucru care m-a motivat să scriu în continuare.

Ce activitate îmi vine mânășă? Pentru o secundă, uită ce ai învățat. Ignoră ce ți-a inoculat societatea. Nu te gândi la ce așteptări au alții de la tine. Privește în sufletul tău și întreabă-te „Ce activitate e pe gustul meu? Când am simțit că trăiesc cu adevărat? Unde mă simt autentic?“ Răspunde cu sinceritate și fără să încerci să fii pe placul altora. Fără îndoieli și fără autocritică.

În ce anume te implici cu plăcere? Oricând te simți autentic și original, ești pe drumul cel bun.

Să fiu sincer, acest proces ține uneori doar de noroc. Michael Phelps și Hicham El Guerrouj au avut norocul de a veni pe lume cu un talent nativ rar și foarte apreciat de societate, și să se afle în mediul ideal manifestării acestor abilități. Viața noastră e limitată, iar figurile emblematice ale omenirii, pe lângă multă muncă, au avut și norocul de a fi expuse unor oportunități favorabile.

Dar ce faci dacă nu vrei să depinzi de noroc?

Dacă nu ai găsit un domeniu care te avantajează, creează-ți-l. Scott Adams, desenatorul personajului comic *Dilbert*, spunea: „Cu toții avem cel puțin câteva abilități care ne-ar putea aduce în top 25 cu puțin efort. În ceea ce mă privește, desenez mai bine ca alții, însă nu sunt nici pe departe un artist. Nu sunt cu nimic mai amuzant decât un comedian mediocru, însă sunt mai amuzant decât mulți alții. Formula magică este aceea că puțini oameni desenează bine, și mai scriu și glume. Combinația acestor două trăsături mi-a creat o zonă specială. Și dacă mai pui și pregătirea mea în business, mi-am putut însuși o nișă pe care puțini desenați pot s-o înțeleagă fără o experiență concretă“.

Când nu poți câștiga fiind cel mai bun, poți câștiga fiind diferit. Combinându-ți abilitățile, vei reduce nivelul concurenței și vei reuși să te remarci mai ușor. Poți elimina necesitatea unui talent nativ (sau a unei experiențe îndelungate), rescriind regulile. Un jucător bun muncește mult ca să câștige un joc la care se pricepe toată lumea. Unul extraordinar își creează propriul joc, favorizându-și punctele forte și evitându-le pe cele slabe.

Eu mi-am ales ca specializare universitară biomecanica, adică o combinație de fizică, biologie, chimie și anatomie. Nu am fost suficient de deștept încât să mă număr printre cei mai buni în fizică pură sau biologie, așa că mi-am creat propriul joc. Și pentru că biomecanica mi se potrivea — urmam numai cursurile care mă interesau —, nu mi se mai părea o povară să învăț. Mi-a fost mai ușor și să evit capcana de a mă compara cu cei din jur. În definitiv, nimeni altcineva nu mai urma această combinație de cursuri, deci cine putea pretinde că e mai bun sau mai slab decât mine?

Specializarea este o modalitate foarte bună de a depăși „accidentul“ unei moșteniri genetice nefavorabile. Cu cât stăpânești mai bine

o anumită abilitate, cu atât mai greu le va fi celorlalți să concureze cu tine. Culturii, deși au mai multă forță decât sportivii de skanderbeg, ar putea pierde un concurs de skanderbeg pentru că aceștia din urmă își dezvoltă musculatura într-un mod cât se poate de specific. Chiar dacă nu ai calități native excepționale, poți avea succes fiind cel mai bun într-o activitate de nișă.

Apa fiartă poate înmuia un cartof, dar întărește oul. Nu ține de voința ta să te naști cartof sau ou, dar poți alege un joc în care este mai avantajos să fii tare sau moale. Dacă găsești mediul favorabil, poți transforma o situație dezavantajoasă într-una favorabilă.

CUM SĂ-ȚI EXPLOATEZI LA MAXIMUM POTENȚIALUL NATIV

Bagajul genetic nu ne scutește de efort. El ne arată în ce să-l investim. Genele ne indică *activitatea* asupra căreia trebuie să ne îndreptăm eforturile. Când ne cunoaștem punctele forte, știm în ce să ne investim timpul și energia. Știm ce tip de oportunități trebuie să căutăm și ce provocări să evităm. Cu cât ne înțelegem mai bine abilitățile native, cu atât strategiile noastre vor fi mai eficiente.

Diferențele biologice sunt importante. Dar este mai productiv să-ți concentrezi eforturile în exploatarea potențialului nativ, decât să te compari cu ceilalți. Faptul că ai abilități limitate într-o anumită direcție nu înseamnă că nu poți atinge performanțe mari în domenii potrivite capacităților tale. Oamenii sunt atât de preocupați de faptul că *au* limite, încât rareori fac efortul de a-și atinge propriul potențial.

Mai mult, cu bagajul genetic nu ajungi la succes, dacă nu depui efort. Da, este posibil ca instructorul tău sportiv să aibă gene mai bune, dar dacă tu nu te ridici la nivelul lui de efort, e imposibil de aflat dacă ai un potențial mai ridicat sau mai scăzut. Până când nu vei munci la fel de mult ca persoanele pe care le admiri, nu le interprete succesul drept noroc.

În concluzie, cel mai bun mod de a te asigura că obiceiurile tale rămân satisfăcătoare pe termen lung este să alegi activități care se potrivesc personalității și abilităților tale native. Concentrează-ți eforturile în activități care ți se par ușoare în mod natural.

SUMAR DE CAPITOL

- Secretul maximizării șanselor de succes este să alegi conjunctura potrivită.
- Alege-ți un obicei potrivit, și vei progresa cu ușurință. În caz contrar, viața îți va părea un chin.
- Bagajul genetic nu este prea flexibil, ceea ce înseamnă că în circumstanțe favorabile îți oferă avantaje majore, pe când în contexte nefavorabile ar putea fi un puternic dezavantaj.
- Obiceiurile îți par mai ușoare atunci când se aliniaza abilităților tale native. Alege-ți obiceiuri care ți se potrivesc.
- Alege-ți un joc în care abilitățile tale reprezintă un avantaj. Dacă nu poți găsi un astfel de joc, creează-ți-l singur.
- Bagajul genetic nu ne scutește de efort. El îl clarifică, adică ne arată în ce direcție trebuie să ne concentrăm eforturile.

CAPITOLUL 19

Regula Goldilocks: cum să-ți menții motivația în viața personală și profesională

În 1955, la deschiderea parcului de distracții Disneyland din Anaheim, California, un băiat de zece ani s-a prezentat pentru a i se oferi o slujbă. În anii aceia, legile muncii erau mai puțin restrictive ca azi, așa că băiatul a fost angajat să vândă ghiduri turistice la 50 de cenți bucata.

După un an, s-a transferat la Disneyland Magic Shop, unde a învățat trucurile meseriei de la angajații mai vechi. Testa glume și trucuri simple, prezentându-le publicului vizitator. Curând a descoperit că nu-i plăcea neapărat să fie magician, însă iubea să fie pe scenă. S-a hotărât, așadar, să devină comediant.

În adolescență a apărut în spectacolele cluburilor mici din suburbiile orașului Los Angeles. Publicul nu era numeros, iar momentul lui era scurt. Rareori stătea pe scenă mai mult de cinci minute. Majoritatea celor din public preferau să bea sau să converseze cu prietenii, decât să-i acorde atenție. Într-una din seri și-a prezentat numărul de comedie într-un club literalmente gol.

Nu avea rezultate remarcabile, dar fără îndoială progresa. La început, reprezentația lui dura maximum 1-2 minute. Când a intrat la liceu, ajunsese la o durată de cinci minute, iar câțiva ani mai târziu, la zece minute. La nouăsprezece ani apărea pe scenă săptămânal, cu numere de câte 20 de minute. Fusese nevoit chiar să recite trei poezii în timpul

unui spectacol, doar pentru a-și face actul suficient de lung, dar continua să progreseze.

A mai trecut un deceniu, timp în care a experimentat, ajustat, repetat. S-a angajat la televiziune ca scenarist, și în timp a reușit să-și susțină propriile momente în emisiuni talk-show. Pe la mijlocul anilor 1970, devenise deja un invitat obișnuit al emisiunilor *The Tonight Show* sau *Saturday Night Live*.

În cele din urmă, după aproape 19 ani de muncă, tânărul a ajuns celebru. A susținut un turneu de 63 de zile în 60 orașe. Apoi unul de 80 de zile, în 72 de orașe. Apoi 85 de orașe în 90 de zile. Într-un spectacol susținut în Ohio a avut un public de 18 695 de spectatori. La un turneu de trei zile găzduit de orașul New York s-au vândut alte 45 000 de bilete. Ajunsese în vârful ierarhiei, devenind unul dintre cei mai buni comedianți ai timpului său.

Numele lui este Steve Martin.

Povestea lui ne învață într-un mod fascinant ce înseamnă menținerea obiceiurilor pe termen lung. Comedia nu este pentru cei timizi. E greu să-ți imaginezi o situație mai înspăimântătoare decât aceea de a fi pe scenă și de a nu obține măcar un hohot de râs. Și totuși, Steve Martin și-a înfruntat această teamă în fiecare săptămână, timp de 18 ani. După cum spune el însuși: „10 ani de ucenicie, 4 ani de perfecționare și 4 ani de succes răsunător“.

De ce unii oameni, ca Steve Martin, reușesc să-și mențină rutina — fie că e vorba de a scrie glume, de a desena sau de a cânta la chitară —, iar alții fac eforturi în a-și menține un nivel optim de motivație? Cum ne putem forma obiceiuri sustenabile, și nu unele pe care să le abandonăm în timp? Oamenii de știință au studiat această chestiune ani la rând. Cu toate că sunt încă multe necunoscute, una dintre cele mai consistente descoperiri este aceea că modalitatea prin care îți poți menține motivația și prin care obții cele mai bune rezultate este să te angajezi în activități care au „un nivel rezonabil“ de dificultate.

Creierul uman iubește provocările numai atunci când acestea se încadrează în zona optimă de dificultate. Dacă-ți place tenisul și încerci să joci cu un copil de 4 ani, te vei plictisi repede. E prea ușor. Câștigi punct după punct. Pe de altă parte, și dacă joci cu un profesionist ca Roger Federer sau Serena Williams îți vei pierde motivația, pentru că meciul este prea dificil.

Dar dacă joci cu cineva de talia ta? Pe parcursul meciului câștigi și pierzi câteva puncte. Ai șanse mari de câștig, dar numai dacă încerci cu adevărat. Atenția ta e concentrată, distragerile se estompează și te implici total în ce ai de făcut. Activitatea prezintă un nivel rezonabil de dificultate și este un excelent exemplu al *Regulii Goldilocks*, care spune că motivația atinge cote maxime atunci când suntem angajați în activități aflate la limita abilităților noastre native. Nici prea grele, nici prea ușoare. Potrivite.

Carierea de comediant a lui Martin este o excelentă demonstrație practică a Regulii Goldilocks. În fiecare an, el și-a extins rutina actului de comedie cu un minut sau două. Adăuga mereu material nou, păstrând câteva glume care garantau reacția publicului. A avut suficient succes încât să-și mențină un nivel motivațional optim și suficiente greșeli ca să se mobilizeze să muncească mai mult.

Când încerci să-ți formezi un obicei nou, este important să menții acțiunea la un nivel cât se poate de simplu, ca să nu abandonezi nici atunci când lucrurile nu funcționează perfect. Aceasta este o idee pe care am prezentat-o amănunțit în capitolul dedicat Legii a III-a a Schimbării Comportamentale. Odată ce ți-ai format, însă, un obicei, este important să continui să avansezi treptat. Aceste mici progrese și noile provocări te țin în priză. Iar când ai atins Zona Goldilocks, poți intra în starea de flux mental⁴⁰.

⁴⁰ Am o teorie preferată despre ce se întâmplă când intrăm în starea de flux mental. Nu este una confirmată. E doar o intuiție de-a mea. Potrivit psihologilor, creierul operează în două moduri: Sistemul 1 și Sistemul 2. Sistemul 1 este rapid și instinctual. În general, procesele pe care le executăm foarte rapid (obiceiurile, de exemplu) sunt guvernate de Sistemul 1. Sistemul 2, în schimb, gestionează procesele mentale care solicită timp și efort, cum ar fi calcularea rezultatului unei probleme matematice dificile. În privința fluxului, îmi place să-mi imaginez Sistemele 1 și 2 la capetele opuse ale spectrului de gândire. Cu cât un proces cognitiv devine mai automat, cu atât se apropie mai mult de Sistemul 1. Cu cât o sarcină este mai dificilă, cu atât se îndreaptă mai mult spre Sistemul 2. Fluxul, cred eu, se poziționează la mijlocul spectrului gândirii, între Sistemul 1 și Sistemul 2. Accesezi toate mecanismele implicite și automate care au legătură cu sarcina pe care trebuie s-o îndeplinești, în timp ce lucrezi din greu să te ridici la înălțimea unei provocări care îți depășește abilitățile. Ambele sisteme ale creierului sunt implicate 100%. Conștientul și inconștientul conlucrează într-o perfectă sincronizare. (N.a.)

REGULA GOLDILOCKS

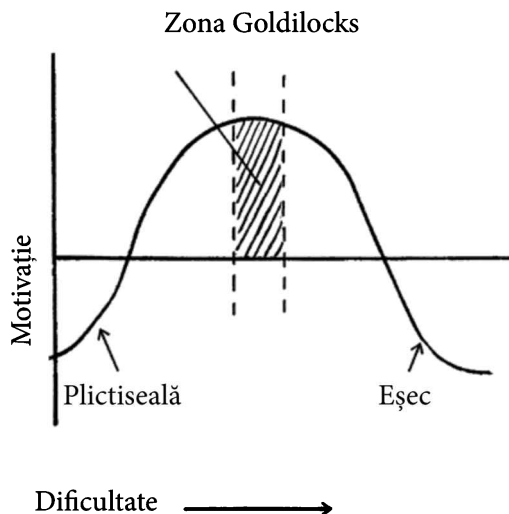


Figura 15. Motivația maximă apare atunci când ne confruntăm cu o provocare de o dificultate rezonabilă. În psihologie, acest fenomen este cunoscut sub numele de Legea Yerkes-Dodson, care spune că nivelul optim al stimulării cognitive se situează la mijlocul distanței dintre plictiseală și stres.

Fluxul mental este experiența concentrării maxime, cu întreaga atenție concentrată asupra unei acțiuni. Oamenii de știință au încercat să quantifice această stare și au descoperit că pentru a atinge fluxul mental, acțiunea trebuie să ne depășească abilitățile cu circa 4%. În realitate, nu este fezabil să quantifici astfel nivelul de dificultate al unei acțiuni, dar ideea de bază a Regulii Goldilocks se păstrează: angajarea în provocări cu un nivel rezonabil de dificultate — deci, în perimetrul abilităților tale — este crucială în menținerea motivației.

Progresul presupune un echilibru foarte fragil. Trebuie să-ți împingi mereu limitele, continuând să progresezi suficient de mult încât să nu-ți pierzi motivația. Acțiunile trebuie să aibă mereu o componentă de noutate, ca să rămână atractive și satisfăcătoare. Fără diversitate, ne plictisim. Iar plictiseala este, poate, cel mai mare dușman al autoperfecționării.

CUM SĂ-ȚI MENȚII MOTIVAȚIA CÂND ÎN PROCESUL ATINGERII OBIECTIVULUI INTERVINE MONOTONIA

Când cariera mea în baseball s-a încheiat, am încercat să practic alt sport. M-am alăturat unei echipe de culturști și, într-o zi, un antrenor de elită ne-a vizitat sala de fitness. Lucrase cu mii de sportivi în cariera lui, câțiva dintre ei olimpici. M-am prezentat și am început să discutăm despre procesul de perfecționare.

„Prin ce se diferențiază sportivii de succes de ceilalți?” l-am întrebat. „Care este diferența dintre succes și eșec?”

Mi-a enumerat factorii pe care deja îi intuiești: moștenirea genetică, norocul, talentul. Dar apoi a mai adăugat ceva, la care nu mă așteptam: „La un moment dat, când ridici aceleași greutăți la nesfârșit, totul se reduce la modul în care gestionezi monotonia antrenamentului de zi cu zi”.

Răspunsul lui m-a surprins, pentru că era o perspectivă diferită asupra eticii profesionale. Oamenii vorbesc mereu de *entuziasm* când se referă la atingerea obiectivelor. Că vine vorba de afaceri, sport sau artă, auzi lucruri de genul: „Totul ține de pasiune”. Sau „Trebuie să-ți dorești cu adevărat”. Drept urmare, mulți cad în depresie atunci când își pierd concentrarea sau motivația, deoarece ne închipuim că oamenii de succes au rezerve nelimitate de pasiune. Dar acest antrenor susține că oamenii de succes *resimt* lipsa motivației la fel ca toți ceilalți. Diferența constă în faptul că ei reușesc să se mobilizeze, în ciuda plictiselii.

Performanța necesită efort. Dar pe măsură ce repeți o acțiune, ea devine tot mai plictisitoare și rutinată. După ce am obținut câteva rezultate și știm la ce să ne așteptăm, interesul nostru începe să se estompeze. Uneori dispare chiar mai repede. Tot ce trebuie să faci este să mergi la sală câteva zile la rând sau să publici câteva articole pe blog; dacă trece o zi fără activitate, nu se va simți prea mult. Lucrurile merg bine. Poți să-ți permiți o zi de relaxare, pentru că te afli pe o traiectorie bună.

Cea mai mare amenințare care planează asupra succesului este plictiseala, nu eșecul. Ne plictisim de anumite obiceiuri pentru că nu ne mai oferă plăcere. Rezultatele sunt previzibile. Iar când obiceiurile nu mai au nimic ieșit din comun, abandonăm progresul în căutarea noutății. Poate de aceea intrăm în cercul vicios al schimbării unui tip de antrenament

cu altul, sau al trecerii de la o dietă la alta, de la o idee de afaceri la alta. De îndată ce sesizăm cea mai subtilă scădere a motivației, începem să căutăm strategii noi, chiar dacă cea veche era bună. Așa cum observa Machiavelli, „Oamenii sunt atrași de noutate în asemenea măsură, încât cei ce trăiesc bine își doresc schimbarea la fel de mult ca aceia care trăiesc rău“.

Poate de aceea multe dintre produsele pe care ne obișnuim să le utilizăm sunt cele care ne oferă permanent ceva nou. Jocurile video oferă imagini noi. Pornografia ne oferă noutate sexuală. Mâncarea nesănătoasă ne oferă o noutate culinară. Toate aceste experiențe ne oferă mereu elemente surpriză.

În psihologie, acest fenomen se numește *recompensă variabilă*⁴¹. Jocurile mecanice sunt cele mai comune exemple din viața reală. Un jucător de noroc câștigă când și când, dar niciodată la un interval de timp previzibil. Ritmul de furnizare a recompensei variază. Această variabilitate determină creșterea maximă a nivelului dopaminei, stimulează memoria și accelerează formarea obiceiului.

Recompensele variabile în sine nu *declanșează* o dorință — adică e inutil să oferi la un interval de timp variabil o recompensă de care cineva nu este interesat, în speranța că în cele din urmă va ajunge să și-o dorească —, însă ele amplifică puternic dorințele deja existente, deoarece reduc monotonia.

Punctul optim al dorinței se găsește la jumătatea distanței dintre succes și eșec. Jumătate din timp obții ceea ce vrei, jumătate nu. Ai nevoie de o doză suficientă de „reușită“ pentru a simți satisfacția, însă trebuie să fii și suficient de motivat pentru a simți dorința. Acesta este unul dintre beneficiile Regulii Goldilocks. Dacă ai deja motivația de a-ți forma un obicei, angajarea în provocări cu dificultate rezonabilă reprezintă o bună modalitate de a combate plictiseala.

⁴¹ Descoperirea recompenselor variabile a fost accidentală. Celebrul psiholog B. F. Skinner a descoperit într-o zi, în laboratorul său din cadrul Universității Harvard, că rămăsese fără peleți în timpul unui experiment și ar fi pierdut timp prețios ca să facă alții, pentru că trebuiau presați manual într-un aparat. Această situație l-a făcut să se întrebe de ce „fiecare apăsare a mânerului de către cobai trebuia recompensată“. A decis să nu le mai ofere cobailor peleți de fiecare dată și, spre surprinderea lui, variabilitatea livrării hranei nu le-a diminuat, ci le-a accentuat comportamentul. (N.a.)

Desigur, nu toate obiceiurile au o componentă de variabilitate a recompensei, și nici nu ne dorim asta. Dacă Google mi-ar livra o soluție utilă doar uneori, mi-aș schimba motorul de căutare foarte repede. Dacă Uber ar răspunde comenzilor mele numai în proporție de 50%, mă îndoiesc că aș continua să apelez la acest serviciu. Iar dacă m-aș spăla pe dinți în fiecare seară, dar aș simți senzația de curățenie numai uneori, cred că nu aș mai face-o.

Cu recompense variabile sau nu, niciun obicei nu ni se va părea interesant la nesfârșit. La un moment dat, cu toții întâmpinăm anumite dificultăți pe drumul autoperfecționării. Trebuie să te îndrăgostești de plictiseală.

Cu toții avem obiective pe care vrem să le realizăm și visuri pe care vrem să le împlinim, dar nici nu contează în ce domeniu vrei să devii mai bun, dacă faci eforturi numai când îți vine la îndemână sau când ești entuziasmat, pentru că nu vei fi suficient de consecvent încât să obții rezultate remarcabile.

Îți garantez că dacă reușești să-ți formezi și să menții un obicei, vor exista și zile în care vei fi tentat să renunți. Când începi o afacere, vor fi zile când nu vei avea chef să lucrezi; dacă faci sport, vor fi zile când nu vei dori să completezi anumite seturi de exerciții; dacă trebuie să scrii ceva, nu îți va veni să tastezi. Dar consecvența — când acțiunea devine iritantă, greoaie sau epuizantă — îi diferențiază pe profesioniști de amatori.

Profesioniștii sunt conștiincioși; amatorii se împiedică în problemele de zi cu zi. Profesioniștii știu care le sunt prioritățile și acționează în direcția scopului propus; amatorii se lasă deturnați de urgențele cotidiene.

David Cain, scriitor și antrenor de yoga, își încurajează elevii să evite practicarea „meditației de vreme bună”. Tot așa cum nu vrei să faci sport, să scrii sau să faci orice altceva numai când e frumos afară. Când un obicei este cu adevărat important pentru tine, trebuie să-l menții cu orice chip. Profesioniștii acționează chiar și atunci când nu sunt într-o bună stare de spirit. Le place sau nu, găsesc modalitatea de a se mobiliza.

De multe ori am simțit că n-am chef să duc la bun sfârșit niște seturi de exerciții, dar nu am regretat niciodată faptul că m-am străduit. Au fost multe articole pe care nu am avut chef să le scriu, dar nu am regretat niciodată că le-am publicat la timp. De multe ori am simțit nevoia să mă relaxez, dar nu am regretat niciodată că m-am mobilizat să duc la bun sfârșit ceva ce era important pentru mine.

Singura modalitate de a excela este să devii fascinat de a face mereu același lucru. Trebuie să te îndrăgostești de plictiseală.

SUMAR DE CAPITOL

- Regula Goldilocks: motivația atinge cote maxime atunci când suntem angajați în activități aflate la limita abilităților native.
- Cea mai mare amenințare a succesului nu este eșecul, ci plictiseala.
- Pe măsură ce un obicei se repetă, el devine mai tot neinteresant și nesatisfăcător. Ne plictisim.
- Oricine poate face eforturi mari când este motivat. Abilitatea de a continua chiar și atunci când acțiunea nu mai este interesantă face diferența dintre reușită și eșec.
- Profesioniștii sunt conștiincioși; amatorii se lasă deturnați de evenimentele cotidiene.

CAPITOLUL 20

Neajunsurile formării unor obiceiuri pozitive

Obiceiurile stau la baza excelenței. În șah, un jucător se poate concentra asupra unor strategii mai complicate numai după ce a învățat mișcările de bază. Fiecare mutare memorată oferă spațiu mental pentru procesele cognitive mai elevate. Iar acest lucru este valabil în orice vrem să întreprindem. Când stăpânești strategiile simple atât de bine încât le poți efectua în mod automat, reușești să te concentrezi asupra unor detalii complexe.

Din acest punct de vedere, obiceiurile sunt stâlpii de susținere ai excelenței. Beneficiile obiceiurilor au însă prețul lor. La început, repetiția dezvoltă fluența, viteza, capacitatea. Dar apoi, pe măsură ce obiceiul devine un gest reflex, nu mai ești atent la feedback. Aluneci într-o rutină inconștientă. Greșelile trec neobservate. Când te descurci „suficient de bine“ pe pilot automat, nu te mai gândești că poți obține rezultate mai bune.

Partea avantajoasă a obiceiurilor este aceea că putem efectua anumite acțiuni în mod automat. Dezavantajul e că te obișnuiești să procedezi într-un anume fel și nu mai dai atenție micilor greșeli. Ți se pare că ai progresat, pentru că ai câștigat experiență. În realitate, prin asta doar consolidezi obiceiul, nu îl și perfecționezi. De fapt, unele cercetări au dovedit că odată ce începi să stăpânești o abilitate, randamentul va înregistra un ușor *declin*.

De obicei, o mică scădere a performanței nu reprezintă un motiv de îngrijorare. Nu ai nevoie de o strategie de perfecționare ca să te speli pe dinți, să-ți legi șireturile sau să-ți torni ceaiul în ceașcă dimineața. Cu

cât consumul de energie dedicat acțiunilor minore este mai mic, cu atât vei dispune de rezerve energetice mai mari pentru acțiunile importante.

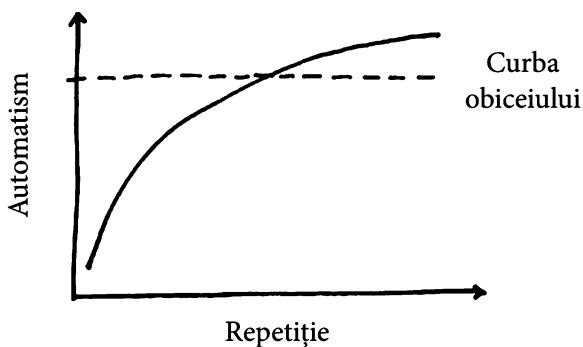
Însă dacă vrei să-ți maximizezi potențialul și să atingi niveluri de înaltă performanță, ai nevoie de o abordare mai nuanțată. Nu poți repeta la nesfârșit același lucru și să speri că vei deveni excepțional. Obiceiurile sunt necesare, dar nu suficiente în atingerea perfecțiunii. Ai nevoie de o combinație între obiceiuri automate și acțiuni deliberate.

Obiceiuri + Acțiuni deliberate = Excelență

Pentru a deveni foarte bun, anumite abilități *trebuie*, într-adevăr, să devină automate. Jucătorii de baschet trebuie să fie capabili să dribleze în mod reflex, înainte de a trece la pase duble cu mâna non-dominantă. Chirurgii trebuie să exerseze prima incizie de atât de multe ori, încât să o poată face și cu ochii închiși, asta pentru a avea ulterior posibilitatea de a se concentra asupra miilor de variabile care apar pe parcursul unei intervenții. Dar, după ce ți-ai însușit un obicei, trebuie să reiei întregul proces, cu tot efortul pe care îl presupune el, ca să-l formezi pe următorul.

Performanța este procesul de focalizare asupra unui mic succes, repetându-l până când deprinzi o abilitate pe care o vei folosi ca fundament în atacarea următoarei redute a dezvoltării tale. O sarcină pare mai ușoară când o repeți, dar asta nu simplifică lucrurile, pentru că îți vei investi energia în următoarea provocare. Orice obicei deschide ușa unui nou nivel de performanță. Este un ciclu continuu.

PERFEȚIONAREA UNUI OBICEI



PERFEȚIONAREA PERFORMANȚEI

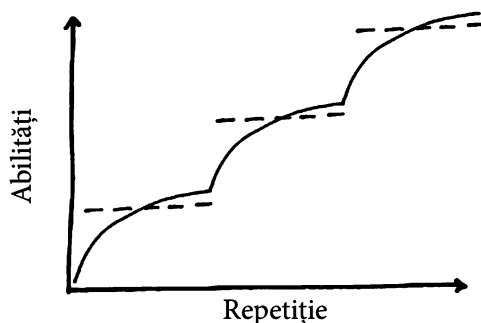


Figura 16. Performanța necesită adăugarea treptată a unor straturi de progres, unul peste celălalt, fiecare obicei nou avându-l ca fundament pe cel anterior, până când vei atinge un nivel nou de performanță și vei deprinde o gamă largă de competențe.

Deși obiceiurile sunt instrumente eficiente, trebuie să-ți urmărești performanța în timp, ca să poți progresa. În momentul în care simți că ai deprins o abilitate — adică ai dezvoltat un automatism și te simți confortabil — trebuie să eviți să cazi în capcana indolenței. Soluția? Creează-ți un sistem de reflecție și evaluare.

CUM NE EVALUĂM ȘI AJUSTĂM OBICEIURILE

În 1986, Los Angeles Lakers era cea mai talentată echipă de baschet din istoria acestui sport, dar rareori ne mai amintim asta. Echipa începuse campionatul 1985-1986 cu un scor record de 29-5. „Experții spun că am fi cea mai bună echipă din istoria baschetului“, declara antrenorul Pat Riley la încheierea campionatului. Surprinzător, în 1986 Lakers s-a opinit în preliminarii, suferind o înfrângere decisivă în fața echipei Western Conference Finals. „Cea mai bună echipă din istoria baschetului“ nu s-a calificat în campionatul NBA.

După această lovitură, Riley era sătul să audă cât de talentați erau jucătorii lui și cât de promițătoare era echipa. Nu voia sclipiri de măreție,

urmate de un declin gradual. Voia să vadă Lakers jucând la potențial maxim în fiecare meci. În vara anului 1986, Riley a creat un program în acest scop, un sistem pe care l-a denumit „Efort Optim pentru Carieră” sau EOC.

„Când un jucător se alătură echipei Lakers”, a explicat Riley, „îi evaluam performanța de joc de la liceu până în momentul respectiv. Îi luam măsurile, cum îmi place mie să spun. Căutam un instrument de evaluare a potențialului unui jucător, apoi îl integram în strategia noastră de joc, în ipoteza că-și va menține, iar în timp, își va îmbunătăți media”.

După stabilirea nivelului de performanță al unui jucător, Riley a adăugat o etapă-cheie. El le-a cerut jucătorilor „să-și depășească performanța cu cel puțin 1% pe parcursul unui sezon. Dacă aveau să reușească, acesta ar fi fost EOC, adică un efort optim pentru carieră”. Asemenea echipei britanice de ciclism despre care am vorbit în Capitolul 1, Lakers încerca să-și atingă maximul de potențial, progresând puțin câte puțin în fiecare zi.

Riley a fost riguros și a subliniat faptul că EOC nu se referă doar la scor sau statistici, ci la depunerea „celui mai înalt efort spiritual, mental și fizic”. Jucătorii primeau credite pentru încasarea unei lovituri de la adversar, dacă prin asta ar fi obținut o aruncare liberă, pentru efortul de a intra în posesia mingii, pentru încercarea de recuperare ofensivă (cu șanse de reușită sau nu), pentru asistarea unui coechipier când adversarul reușea să se demarcheze, sau alte acțiuni specifice tipologiei de „erou necunoscut”.

De exemplu, să spunem că Magic Johnson — vedeta echipei Lakers de atunci — înscrisese 11 puncte, recuperase mingea de 8 ori, efectuase 12 pase decisive, interceptase mingea de 2 ori și pierduse posesia de 5 ori. Magic mai primise credit și pentru o faptă de tip „erou necunoscut” pentru efortul de a intra în posesia mingii (+1). În total, el a jucat 33 de minute în acest meci imaginar.

Adunate, numerele pozitive (11 + 8 + 12 + 2 + 1) însumează 34 de puncte. Apoi, dacă scădem cele 5 pierderi ale posesiei mingii (34-5) obținem 29. În cele din urmă, împărțim 29 la 33.

$$29/33 = 0.879$$

Media EOC al lui Magic Johnson ar fi, în acest caz, 879. Tuturor jucătorilor li s-a aplicat acest algoritm și li s-a cerut să-și îmbunătățească

media EOC cu 1% pe parcursul sezonului. Antrenorul a comparat media curentă a fiecărui jucător nu doar cu performanțele lor din trecut, ci și cu acelea ale altor jucători din ligă. Așa cum a spus Riley, „Jucătorii sunt comparați și cu adversarii lor din ligă, care au un rol similar în echipele proprii“.

Jurnalistul Jackie McMullan scria: „Riley nota săptămânal cu litere groase pe o tablă performanțele celor mai buni jucători din ligă, comparându-i cu jucătorii lotului său, aflați pe aceleași poziții. Jucătorii buni, pe care te puteai baza, aveau în general o medie de 600 de puncte, iar cei foarte buni, cel puțin 800. Magic Johnson, care a reușit 183 de triple-duble în cariera sa, a depășit adesea 1 000 de puncte“.

Echipa Lakers își urmărea progresele anuale făcând comparații istorice ale mediilor EOC. Riley spunea: „Am trecut luna noiembrie 1986 lângă noiembrie 1985, astfel încât jucătorii să vadă dacă făcuseră sau nu progrese, comparativ cu sezonul anterior. Apoi am comparat performanța din decembrie cu cea din noiembrie“.

Lakers a introdus programul EOC în octombrie 1986. Opt luni mai târziu deveneau campioni NBA. Anul următor, datorită lui Pat Riley echipa mai câștiga un titlu: Lakers devenise prima echipă din ultimele două decenii care câștiga de două ori consecutiv titlul de campioană NBA. Riley a declarat că „Efortul susținut este cel mai important element în orice demers. Cheia succesului este să descoperi strategia corectă de lucru, iar apoi să o repeți în același mod de fiecare dată“.

Programul EOC este un excelent exemplu al puterii reflecției și evaluării. Echipa Lakers avea deja jucători talentați. Programul EOC doar i-a ajutat să-și atingă potențialul maxim și să-și îmbunătățească obiceiurile.

Reflecția și evaluarea permit perfecționarea pe termen lung a obiceiurilor, pentru că evidențiază greșelile și te ajută să descoperi strategii mai bune de progres. Fără reflecție, ne găsim scuze, suntem inconsecvenți și ne amăgim singuri. Nu avem niciun sistem de măsură a progresului sau declinului, comparativ cu ziua de ieri.

Cei mai buni profesioniști au diverse sisteme de reflecție și evaluare, iar acestea nu sunt neapărat complicate. Kenyanul Eliud Kipchoge este unul dintre cei mai buni maratoniști ai tuturor timpurilor și medaliat olimpic. El încă își notează rezultatele după fiecare antrenament, evaluându-și evoluția pe ziua în curs, și caută zone în care ar putea să-și îmbunătățească performanța. Campioana la înot Katie Ledecky își evaluează starea fizică pe o scară de la 1 la 10, adăugând observații legate de

nutriție și de calitatea somnului. Înregistrează, de asemenea, și recordurile istorice ale altor înotători. La sfârșitul fiecărei săptămâni, antrenorul ei analizează aceste observații și face propriile adăugiri.

Dar nu numai sportivii procedează astfel. Când comediantul Chris Rock pregătește un spectacol nou, întâi își prezintă de zeci de ori materialele în cluburi mici, testând reacțiile publicului la sute de glume. Are un carnetel în care își notează ce momente au avut reacții pozitive și unde trebuie să mai facă ajustări. Glumele cele mai bune care trec testul publicului vor forma structura de rezistență a noului spectacol.

Cunosc manageri și investitori care țin *jurnale*, notându-și în ele cele mai bune decizii luate, motivele care au stat la baza lor și rezultatele pe care le așteaptă. Ei își evaluează deciziile lunar sau anual, pentru a vedea unde au acționat corect și unde au greșit⁴².

Perfecționarea nu înseamnă doar a învăța să-ți formezi obiceiuri, ci și a le îmbunătăți. Reflecția și evaluarea te ajută să-ți investești timpul în mod eficient și să-ți corectezi strategia, dacă este necesar — așa cum Pat Riley a ajustat efortul jucătorilor lui în fiecare zi. Nu vrei să perpetuezi un obicei care se dovedește a fi ineficient.

Personal, eu abordez în două moduri tema reflecției și a evaluării. În luna decembrie fac o *evaluare a anului* care s-a scurs. Îmi analizez obiceiurile practicate în acest interval de timp, numărând câte articole am publicat, câte antrenamente am făcut, câte locuri noi am vizitat etc⁴³. Apoi reflectez asupra progreselor pe care le-am făcut (sau nu le-am făcut), răspunzând la următoarele întrebări:

1. Ce a funcționat bine anul acesta?
2. Ce nu a funcționat bine anul acesta?
3. Ce am învățat?

Șase luni mai târziu, când se apropie vara, îmi completez *Raportul de Integritate*. Ca orice om, fac o mulțime de greșeli. Raportul de Integritate mă ajută să-mi dau seama ce am greșit și mă motivează să mă redresez. Îl folosesc pentru a mă reconecta la valorile mele fundamentale și pentru

⁴² Am creat un model pentru cititorii interesați de utilizarea unui jurnal decizional. El este inclus în Jurnalul Obiceiurilor, pe atomichabits.com/journal. (N.a.)

⁴³ Poți vizualiza ultima mea Evaluare Anuală pe jamesclear.com/annual-review. (N.a.)

a verifica dacă le-am respectat. Acesta este momentul în care reflectez asupra identității mele și în care mă gândesc cum să mi-o însușesc pe cea la care aspir⁴⁴.

Raportul meu anual de integritate conține trei întrebări:

1. Care sunt valorile fundamentale care îmi guvernează munca și viața?
2. În ce măsură sunt integru în muncă și în viața de zi cu zi?
3. Cum îmi pot ridica standardele pe viitor?

Aceste două rapoarte nu-ți răpesc mult timp — doar câteva ore anual —, dar sunt cruciale în procesul de perfecționare, pentru că previn declinul gradual care intervine atunci când nu ne urmărim cu atenție comportamentul. Ele îmi amintesc anual să reflectez asupra identității la care aspir și să stabilesc în ce măsură obiceiurile mele curente mă ajută să mi-o însușesc. Rapoartele îmi arată când trebuie să-mi îmbunătățesc obiceiurile acceptând noi provocări, sau când ar trebui să-mi moderez eforturile și să mă concentrez asupra elementelor fundamentale.

Reflecția ne oferă o imagine de ansamblu. Obiceiurile zilnice sunt importante datorită efectului lor compus, dar să stai să-ți analizezi fiecare decizie zilnică e ca și cum te-ai privi în oglindă de la un centimetru distanță. Vei vedea toate imperfecțiunile, dar pierzi din vedere imaginea de ansamblu. E prea mult feedback. Și reciproca e la fel de adevărată — dacă nu îți evaluezi niciodată obiceiurile e ca și cum nu te-ai privi niciodată în oglindă. Defectele trec neobservate — o pată pe cămașă, o bucățică de salată între dinți. Este prea puțin feedback. Când reflectezi și te evaluezi periodic e ca și cum te-ai privi în oglindă de la o distanță rezonabilă. Poți vedea care sunt schimbările importante de care ai nevoie, fără să pierzi din vedere imaginea de ansamblu. Este preferabil să ai o imagine de ansamblu asupra pădurii, în loc să te concentrezi asupra fiecărui copac în parte.

În cele din urmă, reflecția și evaluarea sunt ocaziile ideale de a ne revizui unul dintre cele mai importante aspecte ale schimbării comportamentale: identitatea.

⁴⁴ Poți vizualiza rapoartele mele de integritate pe jamesclear.com/integrity. (N.a.)

CUM ELIMINI CONVINGERILE CARE ÎȚI SUBMINEAZĂ PROGRESUL

La început, repetarea unui obicei este esențială în adunarea dovezilor în favoarea identității dorite. Însă chiar dacă vrei să avansezi, anumite convingeri te pot trage înapoi. Când lucrează împotriva ta, identitatea creează un fel de „mândrie“ care te împinge să-ți negi slăbiciunile, împiedicându-te astfel să te dezvolți. Acesta este unul dintre cele mai urâte defecte ale formării obiceiurilor.

Cu cât o convingere este mai sacră — adică mai profund legată de identitatea noastră —, cu atât mai puternic o vom apăra de critici. Vedem fenomenul acesta pretutindeni. Profesori care ignoră noi metode de predare, agățându-se de cele bătătorite. Un manager în vârstă care nu vrea să procedeze altfel decât „cum a învățat el“. Un chirurg care respinge opiniile colegilor mai tineri. Formația care scoate un album foarte bun și apoi se plafonează. Cu cât ne agățăm mai mult de o identitate, cu atât ne va fi mai greu s-o depășim.

O soluție ar fi să evităm să lăsăm un anumit aspect al identității noastre să devină element definitoriu. Așa cum spune investitorul Paul Graham, „Nu-ți îngusta identitatea“. Cu cât o convingere îți definește mai mult identitatea, cu atât mai greu va fi să te adaptezi provocărilor vieții. Când existența ta gravitează în jurul ideii că ești un lider, partener în firmă, sau orice altceva, în momentul în care vei pierde această calitate te vei prăbuși. De exemplu, dacă ești vegetarian și contractezi o boală care te obligă să-ți schimbi obiceiurile alimentare, vei suferi o criză de identitate. Când te agăți prea tare de o singură trăsătură, devii vulnerabil. Pierzând-o, te pierzi pe tine.

Când eram tânăr, calitatea de sportiv îmi definea identitatea. După ce cariera mea în baseball a luat sfârșit, a fost greu să mă regăsesc. Dacă toată viața te-ai privit dintr-o singură perspectivă, cine mai ești când aceasta dispare?

Veteranii și foștii antreprenori se confruntă cu astfel de sentimente. Dacă identitatea ta gravitează în jurul convingerii că ești un soldat excepțional, ce se întâmplă când te retragi din serviciul militar? Mulți oameni de afaceri își reduc identitatea la termeni de genul „director executiv“ sau „membru fondator“. Când toată viața n-ai făcut altceva decât să te ocupi de propria afacere, cum te simți dacă ești nevoit s-o vinzi?

Cheia atenuării acestor pierderi de identitate este să te redefinești în așa fel încât să nu fii păgubit de aspectele ei importante nici chiar atunci când rolul tău specific suferă modificări.

- „Sunt sportiv“ va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană care are un mental puternic și iubește provocările reprezentate de activitățile fizice“.
- „Sunt un bun soldat“ va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană disciplinată, de încredere și am abilități de echipă“.
- „Sunt director executiv“ va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană constructivă și creativă“.

Când este aleasă în mod eficient, identitatea poate fi mai degrabă flexibilă decât fragilă. Asemenea apei care ocolește un obstacol, identitatea ta va încerca să se adapteze anumitor circumstanțe, în loc să le combată. Următorul citat din scrierea lui Lao Tzu, *Tao-Te-Ching*, surprinde perfect esența acestei idei:

*Oamenii la naștere sunt fragili și supli;
moartea îi face țepeni și duri.
Plantele se nasc fragede și mlădioase;
când mor devin friabile și uscate.
Deci oricine este inflexibil și rigid
este discipolul morții.
Cel rigid și țepăn se va rupe.
Cel moale și mlădios va învinge.*

— Lao Tzu

Obiceiurile aduc numeroase beneficii, dar reversul medaliei este că ne pot bloca în tipare de gândire și de acțiune, chiar și atunci când totul se schimbă în jurul nostru. Totul este trecător. Viața e o continuă provocare, așa încât trebuie să te analizezi periodic, pentru a verifica dacă obiceiurile și convingerile îți mai sunt favorabile.

Lipsa conștientizării de sine este otravă; reflecția și evaluarea, antidotul.

SUMAR DE CAPITOL

- Partea pozitivă a obiceiurilor este aceea că prin ele acțiunile pot deveni automate. Partea negativă este că greșelile pot trece neobservate.
- Obiceiuri + Acțiuni deliberate = Excelență
- Reflecția și evaluarea sunt procese prin care îți poți analiza periodic performanța.
- Cu cât ne agățăm mai tare de o anumită identitate, cu atât ne va fi mai greu să-i depășim nivelul.

CONCLUZII

Secretul unor rezultate durabile

O veche parabolă grecească, numită „paradoxul soriților”⁴⁵, descrie efectul pe care îl poate produce o mică acțiune repetată de foarte multe ori. Se pune următoarea întrebare: Poate o monedă să îmbogățească pe cineva? Dacă dai unui om o grămăjoară de zece de monede, nu poți pretinde că e bogat. Dar dacă i-ai mai da o monedă? Încă una, și încă una? La un moment dat va trebui să tragi concluzia că nimeni nu poate deveni bogat altfel decât datorită unei monede.

Putem spune același lucru și despre obiceiurile atomice. O minusculă schimbare ne-ar putea transforma viața? Vei răspunde, probabil, că nu. Dar dacă mai faci una? Și încă una? La un moment dat va trebui să recunoști că viața ta a fost transformată de o mică schimbare.

Sfântul Graal al schimbării obiceiurilor nu este un singur progres de 1%, ci mii de astfel de progrese. O mulțime de mici obiceiuri adunate, unități fundamentale care formează un sistem de ansamblu.

La început micile progrese pot părea inutile, pentru că trec neobservate în comparație cu greutatea sistemului. Așa cum o monedă nu te face bogat, nici micile schimbări pozitive — să meditezi timp de un minut sau să citești o pagină pe zi — nu vor produce o diferență vizibilă.

Treptat, însă, pe măsură ce adaugi mici schimbări una peste alta, în balanța vieții se va observa diferența. Fiecare progres este ca un fir de nisip adăugat pe talerul pozitiv al balanței, acumulându-se unul câte

⁴⁵ Termenul provine de la cuvântul grecesc „soros”, care înseamnă „teanc” sau „grămadă”. (N.a.)

unul, în avantajul tău. În cele din urmă, dacă ești consecvent, vei atinge un punct de cotitură. Dintr-odată ți se va părea mai ușor să-ți menții obiceiurile pozitive. Greutatea sistemului lucrează de-acum în favoarea, nu împotriva ta.

Pe parcursul acestei cărți am analizat poveștile multor sportivi de performanță, campioni olimpici, artiști premiați, oameni de afaceri, medici care salvează vieți și comediați care au folosit cu toții strategia micilor obiceiuri, pentru a-și dezvolta abilitățile și pentru a se propulsa în topul profesiei lor. Toate persoanele, echipele și companiile menționate aici s-au confruntat cu situații diverse, dar în cele din urmă au evoluat în același mod: prin angajamentul de a face progrese mici, durabile și nelimitate.

Succesul nu este un obiectiv propriu-zis, nici o linie de sosire. Este un sistem de perfecționare, un proces continuu de șlefuire. În Capitolul 1 spuneam: „Dacă îți este greu să renunți la obiceiurile tale, problema nu ești tu. Ci sistemul tău. Obiceiurile negative se perpetuează la nesfârșit nu pentru că nu vrei să te schimbi, ci pentru că ai un sistem de transformare greșit“.

Acum, la sfârșitul acestei cărți, sper că e valabil contrariul. Cele patru Legi ale Schimbării Comportamentale sunt un set de reguli și strategii pe care le poți utiliza în formarea unor sisteme mai eficiente și în modelarea unor obiceiuri mai bune. În unele cazuri, un obicei se estompează dacă indiciile care îl declanșează *nu sunt vizibile*. Alteori e greu de menținut și *trebuie să-l simplifici*. În multe cazuri, dacă ți se pare greu *să-l menții*, trebuie să faci în așa fel încât *să devină satisfăcător*.

Comportamente lipsite de efort	Comportamente dificile
Au indicii evidente	Au indicii invizibile
Sunt atractive	Sunt neatrăgătoare
Sunt ușor de efectuat	Sunt greu de efectuat
Sunt satisfăcătoare	Sunt nesatisfăcătoare

Este preferabil să-ți încadrezi obiceiurile bune în prima coloană a spectrului, făcându-le indiciile evidente, iar acțiunile atractive, ușor de efectuat și satisfăcătoare. Și viceversa, obiceiurile negative trebuie

împinse spre a doua coloană, făcându-le indiciile invizibile, iar acțiunile neatractive, dificile și nesatisfăcătoare.

Este un proces continuu. Nu există linie de finiș. Nu există soluții permanente. Ori de câte ori încerci să te perfecționezi, apelează la cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale până când vei întâlni un nou obstacol. Nu uita, *indicii evidente, acțiuni atractive, ușor de efectuat și satisfăcătoare*. Caută permanent noi modalități de a fi cu 1% mai bun.

Secretul obținerii unor rezultate durabile este să te perfecționezi continuu. E uimitor câte poți construi dacă nu renunți. Este uimitor unde poate ajunge compania ta, dacă lucrezi susținut. Vei obține o musculatură remarcabilă, dacă nu întrerupi antrenamentele. Vei acumula cunoștințe remarcabile, dacă nu abandonezi studiul. Vei acumula o avere remarcabilă, dacă economisești mereu. Vei câștiga prietenii solide, dacă ești mereu atent cu cei din jur. Efectul micilor obiceiuri nu se adună, ci se multiplică.

Aceasta este puterea obiceiurilor atomice. Mici schimbări, rezultate remarcabile.

ANEXĂ

Ce ar trebui să citești în continuare?

Mulțumesc din suflet că ai citit această carte. A fost o plăcere să împărtășesc cu tine realizările mele. Dacă erai în căutarea unei lecturi noi, permite-mi să-ți ofer o sugestie: dacă ți-a plăcut *Atomic Habits*, s-ar putea să ți se pară interesante și alte lucrări de-ale mele. Cele mai recente articole scrise de mine sunt cuprinse într-un newsletter săptămânal gratuit. Abonații sunt primii care află de apariția celor mai recente cărți și proiecte de care mă ocup. La final, pe lângă lucrările mele, prezint anual și o listă de cărți preferate, scrise de alți autori, pe diverse subiecte.

Te poți abona, accesând link-ul www.atomichabits.com/newsletter.

Mici învățăminte extrase din Cele Patru Legi

În această carte am prezentat un model comportamental compus din patru etape: indiciu, dorință, reacție, recompensă. Acest sistem ne învață cum să ne formăm obiceiuri noi, dezvăluind totodată mecanisme interesante ale comportamentului uman.

Faza problemei		Faza soluției	
Indiciu	Dorință	Reacție	Recompensă

În această secțiune am compilat unele lecții (și câteva elemente logice) confirmate de acest model. Scopul exemplurilor este acela de a ilustra cât e de util și cuprinzător acest model în privința comportamentului uman. Când îi înțelegi mecanismul, îl vei observa pretutindeni.

Conștientizarea precedă dorința. Dorința apare atunci când oferi indicelui o semnificație. Creierul interpretează o situație prin filtrul unui sentiment sau al unei emoții, ceea ce înseamnă că dorința apare numai dacă ai sesizat o oportunitate.

Fericirea este absența dorinței. Când observi un indiciu, dar nu vrei să schimbi nimic în ceea ce te privește, ești mulțumit de situația în care te afli. Fericirea nu trebuie confundată cu obținerea plăcerii (care înseamnă satisfacție), ci cu lipsa dorinței. Ea apare atunci când nu vrei să te simți altfel. Ești fericit atunci când nu mai vrei să-ți schimbi starea.

Fericirea este trecătoare, însă, pentru că la un moment dat vei avea o nouă dorință. Așa cum spunea Caed Budris, „Fericirea este spațiul dintre împlinirea unei dorințe și apariția alteia“. Tot așa cum suferința se plasează în intervalul de timp dintre dorința unei schimbări și obținerea ei.

Ceea ce căutăm este ideea de plăcere. Căutăm o imagine a plăcerii pe care o plăsmuiește mintea noastră. La momentul inițierii acțiunii nu știm ce vom simți când obținem imaginea respectivă (sau dacă ne va satisface). Sentimentul de satisfacție apare doar la sfârșit. Asta încerca să transmită neurologul austriac Viktor Frankl când spunea că fericirea nu poate fi urmărită, ea rezultă. Dorința este urmărită. Plăcerea rezultă în urma acțiunii.

Pacea interioară este atinsă atunci când observațiile nu se transformă în probleme. Primul pas în orice comportament este observația. Sesizezi un indiciu, o mică informație, un eveniment. Dacă nu simți dorința de a acționa asupra a ceea ce observi, atunci ai atins pacea interioară.

Dorința este nevoia de a îmbunătăți totul. Observația fără dorință este înțelegerea faptului că nu trebuie să remediezi nimic. Dorințele tale nu sunt intense. Nu-ți dorești o schimbare a stării de fapt. Mintea ta nu generează o problemă. Pur și simplu observi și exiști.

Când ai un sens, vei putea depăși dificultățile. Friedrich Nietzsche, celebrul filosof și poet german, este autorul următorului citat: „Acela care știe *de ce* trăiește, poate îndura cum trăiește“. Această frază adăpostește un adevăr important despre comportamentul uman. Dacă motivația și dorința sunt suficient de puternice (adică, acel „de ce“), vei acționa chiar dacă efortul e unul considerabil. Dorințele intense pot declanșa acțiuni de anvergură, chiar și atunci când obstacolele sunt mari.

E mai avantajos să fii curios decât deștept. Motivația și curiozitatea sunt mai importante decât inteligența, pentru că ele declanșează acțiunea. Inteligența în sine nu va aduce niciodată rezultate, pentru că nu te impulsionează să acționezi. Dorința generează acțiunea, nu inteligența. Naval Ravikant spunea: „Trucul mobilizării constă în cultivarea dorinței“.

Emoțiile declanșează acțiunea. Orice decizie este, într-o anumită măsură, emoțională. Oricare ar fi motivele logice ale unei acțiuni, nevoia de a acționa se datorează emoției. Persoanele care au suferit leziuni neurologice ale centrilor emoționali pot avea o mulțime de motive să

acționeze, dar nu o fac, pentru că nu au emoții declanșatoare. De aceea dorința *precedă* reacția. Întâi apare emoția, apoi comportamentul.

Putem fi raționali și logici numai după ce am fost emoționali.

Manifestarea primară a creierului este emoția; gândirea este o una secundară. Prima noastră reacție — generată de partea rapidă, non-conștientă a creierului — este aceea de a simți și a anticipa. Reacția secundară — generată de partea lentă, conștientă a creierului — este faza „gândirii“. În psihologie acest fenomen este definit de relația *Sistem 1* (sentimente și raționamente rapide) versus *Sistem 2* (analiză rațională). Întâi apar sentimentele (*Sistem 1*); rațiunea intervine mai târziu (*Sistem 2*). Lucrurile funcționează perfect când cele două sisteme sunt coincidente; când sunt disonante însă, gândirea devine ilogică și emoțională.

Reacțiile noastre sunt declanșate de emoții. Gândurile și acțiunile noastre sunt guvernate mai degrabă de plăcere decât de logică. De exemplu, doi oameni aflați în aceeași situație pot avea reacții foarte diferite, deoarece fiecare interpretează datele prin propriul filtru emoțional. Acesta este unul dintre motivele pentru care emoția este de obicei mai puternică decât rațiunea. Dacă un subiect te emoționează, rareori îi vei analiza detaliile. Acesta este motivul pentru care emoțiile pot fi atât de periculoase în luarea deciziilor înțelepte.

Altfel spus, majoritatea oamenilor cred că reacția cea mai potrivită este aceea care le aduce avantaje, adică le satisface dorințele. Abordarea unei situații dintr-o perspectivă neutră ne permite să ne bazăm reacția pe rațiune, nu pe emoție.

Suferința ne determină să progresăm. Sursa tuturor suferințelor este dorința schimbării stării de fapt. Tot ea este însă, și sursa progresului. Dorința de schimbare te determină să acționezi. Dorința de mai mult este cea care împinge omnia să progreseze, să dezvolte noi tehnologii, să atingă un nivel superior. Când ne dorim ceva suntem nesatisfăcuți, dar motivați. În lipsa dorinței, suntem satisfăcuți, dar lipsiți de ambiții.

Acțiunile reflectă intensitatea dorinței. Dacă doar spui despre lucru că este o prioritate, dar nu acționezi în consecință, atunci nu ți-l dorești cu adevărat. Este momentul să porți un dialog sincer cu tine însuși. Acțiunile îți dezvăluie adevăratele motivații.

Recompensa implică sacrificiu. Reacția (sacrificiu de energie) precedă întotdeauna recompensa (culegerea resurselor). „Euforia

alergătorului⁴⁶ apare numai în momentul în care cursa devine dificilă. Recompensa se obține numai prin consum de energie.

Autocontrolul este dificil fiindcă nu e satisfăcător. Recompensa este rezultatul care îți satisface dorința. Asta face ca autocontrolul să fie ineficient, pentru că inhibându-ne dorințele nu le împlinim. Rezistența în fața tentației nu satisface dorința, ci o ignoră. Ne oferă timpul necesar ca dorința să se estompeze. Autocontrolul se bazează pe eliminarea dorinței, nu pe satisfacerea ei.

Așteptările ne determină satisfacția. Diferența dintre dorință și recompensă determină nivelul satisfacției în urma acțiunii. Dacă rezultatul este pe măsura așteptărilor, sau chiar mai bun (surpriză și plăcere), atunci probabilitatea de a repeta un comportament este mai mare. Dacă rezultatul este mai slab (dezamăgire și frustrare), probabilitatea de a-l repeta este mai mică.

De exemplu, dacă dorința ta este să obții 10 dolari și obții 100, este minunat. Dacă te aștepti să obții 100 și în schimb obții 10, ești dezamăgit. Așteptările îți determină gradul de satisfacție. Un rezultat obișnuit precedat de așteptări exagerate este dezamăgitor. Un rezultat obișnuit precedat de așteptări modeste este o încântare. Când recompensa și dorința sunt relativ egale, te simți satisfăcut.

$$\text{Satisfacție} = \text{Recompensă} - \text{Dorință}$$

Aceasta este înțelepciunea din spatele celebrei maxime a filosofului Seneca: „Sărac nu este cel ce are prea puține, ci cel ce dorește prea multe“. Dacă recompensa este sub așteptări, vei fi mereu nesatisfăcut. Vei acorda tot mai multă importanță problemei, nu soluției.

Fericirea este relativă. Când mi-am publicat pentru prima oară ideile, mi-a luat trei luni să ajung la o cotă de 1 000 de abonați. Când am atins-o, le-am spus asta părinților și prietenei mele. Am sărbătorit, mă simțeam motivat și plin de entuziasm. Câțiva ani mai târziu, mi-am dat seama că blogul meu înregistra o mie de noi abonați pe zi, dar nu mi-a mai trecut prin cap să mă laud. Devenise ceva obișnuit. Obțineam rezultate de 90 de ori mai repede decât atunci, dar plăcerea mea nu

⁴⁶ Senzație indusă de un narcotic natural produs de organism, numit endorfină beta, pe care cei mai mulți alergători o resimt după circa 30–45 de minute de la începerea cursei. (N.t.)

mai era la fel de mare. Abia după câteva zile mi-am dat seama cât era de absurd să nu mă mai bucur de ceva ce în urmă cu doar câțiva ani fusese un vis de neatins.

Suferința eșecului este direct proporțională cu nivelul așteptărilor. Când dorința e intensă, un rezultat *nesatisfăcător* este dureros. Să nu obții ceea ce îți dorești doare mai tare decât a nu obține ceva fără prea mare importanță pentru tine. De aceea îi auzim pe oameni spunând: „Nu vreau să-mi fac speranțe prea mari“.

Sentimentele apar atât înaintea, cât și în urma unui comportament. Înainte de a acționa, există un sentiment care te motivează — dorința. După ce acționezi, apare un sentiment care te determină să reiei comportamentul și pe viitor — recompensa.

Indiciu — Dorință (sentiment) — Reacție — Recompensă (sentiment).

Starea de spirit ne influențează comportamentul, iar comportamentul ne influențează starea de spirit.

Dorința declanșează. Plăcerea susține. Dorința și recompensa sunt cele două motoare comportamentale. Dacă nu ne dorim un lucru, nu avem motive să acționăm. Dorința declanșează comportamentul. Dar dacă rezultatul nu produce plăcere, nu vei avea motive să repeți comportamentul. Plăcerea și satisfacția susțin un comportament. Motivația te determină să acționezi. Sentimentul reușitei te determină să repeți acțiunea.

Speranța se estompează în timp și este înlocuită de acceptare. Când sesizăm o anumită oportunitate pentru prima oară, apare speranța unui posibil rezultat. Așteptările tale (dorința) se bazează în totalitate pe *promisiune*. A doua oară, așteptările tale sunt bazate pe realitate. Începi să înțelegi modul în care funcționează procesul, și speranța este treptat înlocuită de predicții mai apropiate de realitate și de acceptarea rezultatului probabil.

De aceea suntem mereu în căutarea celor mai noi și facile metode de îmbogățire, sau a dietelor la modă. Planurile noi oferă speranță, pentru că nu avem o experiență precedentă pe care să ne bazăm așteptările. Noile strategii ni se par mai atrăgătoare decât cele vechi, pentru că au o componentă nelimitată de speranță. Aristotel spunea: „Tinerii sunt ușor de păcălit, pentru că au speranțe pripite“. Am putea parafraza astfel: „Tinerii sunt ușor de păcălit pentru că doar speră“. Nu au experiențe pe care să-și bazeze așteptările. La început, nu ai nimic altceva în afară de speranță.

Cum poți aplica aceste idei în afaceri?

De-a lungul anilor, am participat la diverse conferințe, demonstrând atât companiilor start-up, cât și celor clasate în top 500 Fortune⁴⁷ cum pot aplica strategia micilor obiceiuri, pentru a-și conduce mai eficient afacerile sau pentru a crea produse mai bune. Am compilat multe dintre cele mai practice strategii într-un scurt capitol suplimentar. Cred că este o completare utilă a ideilor principale menționate în această carte.

Puteți descărca acest capitol de pe atomichabits.com/business.

⁴⁷ Clasament realizat de revista *Fortune*, în care sunt listate anual cele mai prospere 500 de companii publice americane. (N.t.)

Cum poți aplica aceste idei în creșterea și educarea copiilor?

Una dintre cele mai frecvente întrebări pe care mi le-au adresat cititorii este următoarea: „Cum îmi pot determina copiii să aplice aceste metode?“ Ideile menționate în această carte acoperă un spectru larg de comportamente umane (și adolescenții fac parte din specia umană), ceea ce înseamnă că poți găsi aici o mulțime de strategii utile. Dar *parenting*-ul se confruntă cu situații particulare. Ca bonus, am conceput câteva reguli îndrumătoare pentru aplicarea acestor idei în creșterea și educarea copiilor.

Le puteți găsi pe atomichabits.com/parenting.

Mulțumiri

În conceperea acestui manuscris, m-am bazat considerabil pe eforturile altor oameni. În primul rând, vreau să-i mulțumesc soției mele, Kristy, care mi-a fost indispensabilă pe parcursul acestui întreg proces. Și-a asumat toate rolurile posibile în scrierea unei cărți: soție, prietenă, admiratoare, editor, cercetător, psiholog. Nu exagerez deloc când spun că această carte ar fi arătat cu totul altfel fără implicarea ei. Poate nici nu ar fi existat. Ca în toate celelalte aspecte ale vieții noastre, a fost un efort comun.

În al doilea rând, le sunt recunoscător membrilor familiei mele, nu numai pentru susținere și încurajare, ci și pentru că au crezut în mine, indiferent de proiectele în care m-am implicat. M-am bucurat de-a lungul anilor de susținerea părinților, bunicilor și a fraților mei. Aș vrea, în mod special, să le spun părinților mei că-i iubesc. Este un sentiment special să știi că părinții sunt și cei mai înfocați admiratori ai tăi.

În al treilea rând, îi mulțumesc asistentei mele, Lyndsey Nuckols. Și-a depășit cu mult fișa postului, pentru că i s-a cerut să rezolve aproape tot ce presupune o mică afacere. Din fericire, capacitatea și calitățile ei mi-au depășit stilul managerial destul de discutabil. Unele capitole din această carte îi aparțin ei în egală măsură. Îi sunt profund îndatorat pentru ajutor.

În privința conținutului cărții, am o listă lungă de oameni cărora vreau să le mulțumesc. În primul rând, ar fi o crimă să nu menționez numele câtorva persoane de la care am învățat atât de mult: Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal și B. J. Fogg, care m-au făcut să înțeleg în diverse moduri importanța obiceiurilor. Lucrările și ideile lor se regăsesc

diseminate în aceste pagini. Dacă ți-au plăcut, îți recomand să le citești cărțile. În anumite stadii ale conceperii manuscrisului am beneficiat de ajutorul multor editori cu experiență. Îi mulțumesc lui Peter Guzzardi pentru ajutorul acordat pe parcursul etapelor inițiale ale elaborării acestei cărți și pentru că mi-a dat câte un ghiont atunci când a fost nevoie. Le rămân îndatorat lui Blake Atwood și Robin Dellabough, pentru că mi-au transformat ciornele urâte și absurd de lungi într-o carte demnă de a fi citită. Îi mulțumesc Annei Barngrover pentru măiestria cu care a oferit manuscrisului meu eleganță și stil.

Aș vrea, de asemenea, să le mulțumesc tuturor celor care au citit versiunile anterioare ale manuscrisului, printre care: 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 și Ari Zelmanow. Cartea mea a avut mult de câștigat în urma observațiilor voastre.

Mulțumesc, de asemenea, echipei Avery & Penguin Random House, căreia îi datorez apariția acestei cărți. Mulțumiri speciale editoarei mele, Megan Newman, pentru nesfârșita ei răbdare, deoarece am depășit în mod constant termenele limită. Mi-a oferit timpul de care aveam nevoie pentru a scrie o carte de care sunt mândru și mi-a susținut permanent ideile. Îi mulțumesc Ninei pentru priceperea cu care mi-a modificat textul, fără să-i compromită mesajul. Le mulțumesc lui Lindsay, Farin, Casey și celorlalți membri ai echipei PRH pentru promovarea mesajului acestei cărți la o scară pe care nu aș fi atins-o niciodată fără ajutorul lor. Îi mulțumesc lui Pete Garceau, pentru grafica frumoasă a copertilor.

Îi mulțumesc reprezentantei mele, Lisa DiMona, pentru îndrumarea și înțelegerea pe care mi le-a acordat pe parcursul procesului de publicare.

Le mulțumesc prietenilor și membrilor familiei mele, care m-au întrebat „Cum merge cartea?” și care mi-au oferit un cuvânt de încurajare la invariabilul meu răspuns — „Greu!” Orice autor are momente de

cumpănă în timp ce scrie o carte, iar uneori un cuvânt bun este îndeajuns să te determine să continui.

Sunt sigur că există persoane pe care am uitat să le menționez, dar actualizez permanent lista celor care mi-au influențat convingerile în mod semnificativ pe www.jamesclear.com/thanks.

În cele din urmă, îți mulțumesc ție. Viața este scurtă, iar citind această carte mi-ai dedicat o parte din timpul tău prețios. Mulțumesc.

— mai 2018.

Note

În această secțiune, am inclus o listă amănunțită de observații, referințe și mențiuni pentru fiecare capitol din carte. Cred că majoritatea cititorilor vor găsi această listă suficientă. Îmi dau seama însă că literatura de specialitate se îmbogățește continuu, iar trimiterile vor trebui actualizate. Pe lângă asta, mă aștept să fi comis vreo greșală pe undeva, fie atribuind cuiva în mod greșit o idee, fie omițând să menționez pe cineva îndreptățit. (Dacă este cazul, vă rog să trimiteți un e-mail la james@jamesclear.com pentru a putea rezolva problema cât mai curând posibil.)

În completarea notelor de mai jos, puteți găsi o listă de informații actualizate și rectificări pe adresa web: atomichabits.com/endnotes.

INTRODUCERE

- 14 [**cu toții vom înregistra eșecuri**]: Dar cum e cu norocul? ai putea întreba. Norocul contează, cu siguranță. Obiceiurile nu sunt singurele elemente care contează în drumul tău spre succes, dar sunt probabil cei mai importanți factori asupra cărora avem control. Iar singura strategie logică de autoperfecționare este să te concentrezi asupra lucrurilor pe care le poți controla.
- 15 [**antreprenorul și investitorul Naval Ravikant**]: Naval Ravikant (@naval), *To write a great book, you must first become the book*, Twitter, 15 mai 2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.
- 16 [**„stimul, reacție, recompensă”**]: B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton- Century- Crofts, 1938).

- 16 **[„indiciu, rutină, recompensă“]**: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014).

CAPITOLUL 1

- 21 **[o singură medalie la Jocurile Olimpice]**: Matt Slater, „How GB Cycling Went from Tragic to Magic“, BBC Sport, 14 aprilie 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.
- 21 **[Turul Franței]**: Tom Fordyce, „Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain’s Least Loved Great Sportsman?“, BBC Sport, 23 iulie 2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>.
- 21 **[unul dintre cei mai bine cotați producători de biciclete din Europa a refuzat să vândă echipei produsele sale]**: Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).
- 21 **[întregul principiu are la bază ideea]**: Matt Slater, „Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance“, BBC, 8 august 2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>.
- 22 **[Brailsford și antrenorii săi au început prin a face mici ajustări]**: Tim Harford, „Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform“, Tim Harford, Aprilie 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.
- 22 **[au vopsit interiorul autocarului în alb]**: Eben Harrell, „How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold“, *Harvard Business Review*, 30 octombrie 2015, <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold>; Kevin Clark, „How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions“, The Ringer, 12 septembrie 2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>.
- 22 **[la numai cinci ani de la preluarea echipei de către Brailsford]**: Practic ciclismul britanic a câștigat 57% dintre medaliile olimpice la ciclism rutier și ciclism pe pistă, în 2008. Din cele 14 medalii de aur acordate în cele două tipuri de competiții de ciclism, britanicii au câștigat 8.
- 22 **[britanicii au ridicat ștacheta]**: „World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics“, Wikipedia, 8 decembrie 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling.

- 22 [**Bradley Wiggins a devenit primul ciclist britanic**]: Andrew Longmore, „Bradley Wiggins“, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins>, ultima modificare 21 aprilie 2018.
- 22 [**Chris Froome a câștigat**]: Karen Sparks, „Chris Froome“, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>, ultima modificare 23 octombrie 2017.
- 22 [**În decursul deceniului 2007-2017**]: articolul „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—o?c=EN#KodWAPjq84CV8Wzw.99, accesat 8 iunie 2018.
- 23 [**vei fi de 3,7 de ori mai bun la sfârșitul acestei perioade**]: Jason Shen, scriitor și antreprenor, a primit manuscrisul acestei cărți înainte de a fi trimis la tipar. După ce a citit acest capitol, a spus: „Dacă progresul ar fi liniar, ai putea anticipa rezultate anuale de 3,65 ori mai bune. Dar pentru că el este exponențial, progresul este de fapt de zece ori mai mare“. 3 aprilie 2018.
- 34 [**obiceiurile reprezintă dobânda compusă**]: Mulți oameni au observat modul în care obiceiurile multiplică rezultatele în timp. Iată câteva dintre articolele mele preferate pe marginea acestui subiect: Leo Babauta, „The Power of Habit Investments“, *Zen Habits*, 28 ianuarie 2013, <https://zenhabits.net/bank>; Morgan Housel, „*The Freakishly Strong Base*“, Collaborative Fund, 31 octombrie 2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base>; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).
- 26 [**Realizarea unei sarcini în plus**]: După cum spunea Sam Altman, „Un mic progres în productivitate care se acumulează progresiv pe o perioadă de 50 de ani are o valoare foarte mare“. „Productivity“, Sam Altman. 10 aprilie 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity>.
- 26 [**obiceiurile sunt săbii cu două tăișuri**]: Jason Hreha are meritul acestei descrieri originale a obiceiurilor. Jason Hreha (@jhreha), „They’re a double edged sword“, Twitter, 21 februarie 2018, <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984>.
- 26 [**cu cât crește numărul sarcinilor realizate automat**]: Michael (@mmay3r), „Fundamentul productivității este rutina. Cu cât ea devine mai automată, cu atât salvezi mai mult timp. Acest efect se

- multiplică.“ Twitter, 10 aprilie 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.
- 27 **[o carte pe care o citești nu doar te învață ceva nou]:** Această idee, că învățarea unui lucru nou crește valoarea cunoștințelor pe care le-ai acumulat deja, am auzit-o pentru prima oară la Patrick O’Shaughnessy, care scria „De aceea informația se multiplică. Un cumul de cunoștințe cu o valoare de 40% poate atinge o valoare de 100% prin simpla lecturare a unei cărți viitoare“ <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.
- 27 **[Evoluția cancerului este în proporție de 80% nedetectabilă]:** Detalii în articolul „How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.“, publicat pe website-ul revistei online *Investor’s Field Guide*, 7 martie 2017, <http://investorfieldguide.com/attia>.
- 28 **[San Antonio Spurs]:** Matt Moore, articolul „NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs’ Majesty in Game 7“, publicat pe website-ul CBS Sports, 21 iunie 2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7>
- 29 **[ideea acestui grafic]:** Își are sursa într-o postare Twitter@MichaelW., intitulată „Deception of linear vs exponential“, 19 mai 2018. <https://twitter.com/MichaelW/status/997878086132817920>.
- 29 **[sămânța oricărui obicei]:** Ideea acestui paragraf provine de la o postare pe contul de twitter Mr. Mircea, unde scria: „Orice obicei a avut ca sămânță o decizie singulară“. <https://twitter.com/mistermircea>.
- 31 **[ceea ce îi diferențiază pe victorioși de perdanți nu poate fi obiectivul]:** Jos pălăria pentru antrenorul CrossFit Ben Bergeron, care a folosit această expresie în timpul conversației noastre din 28 februarie 2017.
- 34 **[te vei situa la nivelul sistemului tău de acțiune]:** Această propoziție parafrazează un citat din Arhiloh: „Nu ne ridicăm la nivelul aspirațiilor noastre, ci cădem la nivelul pregătirii noastre“.

CAPITOLUL 2

- 35 **[Imaginează-ți straturile unei cepe]:** Jos pălăria în fața lui Simon Sinek: Lucrarea lui, *Golden Circle*, urmărește principii similare, deși dezbate teme diferite. Pentru mai multe detalii, recomand Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Londra: Portfolio/ Editura Penguin, 2013), 37.

- 38 [**m-am hotărât să nu-mi mai rod unghiile**]: Citatele menționate în această secțiune a cărții sunt prezentate sub forma unei conversații cu rol demonstrativ, dar ele sunt, de fapt, fragmente din cartea lui Brian Clark, *The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits*, 14 noiembrie 2017, <https://further.net/pride-habits>.
- 40 [**cercetările au arătat că atunci când o persoană este convinsă de un anumit aspect al identității sale**]: Christopher J. Bryan et al., „Motivating Voter Turnout by Invoking the Self“, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653– 12656.
- 40 [**simți o presiune interioară**]: Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
- 42 [**identitatea ta este literalmente determinată de repetarea unei trăsături**]: Practic, termenul *identidem* provine din limba latină. Îi mulțumesc lui Tamar Shippony, cititoare a blogului jamesclear.com, care mi-a dezvăluit etimologia cuvântului identitate, extrasă din Dicționarul *American Heritage*.
- 43 [**ne schimbăm treptat**]: Acesta este un alt motiv pentru care obiceiurile atomice reprezintă strategii eficiente de schimbare. Dacă îți schimbi identitatea prea repede și devii cineva radical diferit peste noapte, vei simți că ți-ai pierdut identitatea. Dar dacă te perfecționezi și îți dezvolți identitatea treptat, te reinventezi, devenind o persoană cu totul nouă, însă totuși familiară. Încetul cu încetul, vot cu vot, te vei obișnui cu noua ta identitate. Obiceiurile atomice și progresele treptate sunt cheia schimbării identității, fără riscul pierderii ei.

CAPITOLUL 3

- 47 [**Edward Thorndike a efectuat un experiment**]: Peter Gray, *Psychology*, Ediția a VI-a. (New York: Worth, 2011), 108– 09.
- 47 [**„trăgând lațul unei funii, apăsând un mâner sau pășind pe o platformă”**]: Edward L. Thorndike, „Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals“, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, no. 4 (1898), doi:10.1037/ ho092987.
- 48 [**„comportament urmat de o recompensă satisfăcătoare”**]: este o versiune prescurtată a frazei lui Thorndike: „Reacțiile care produc un efect satisfăcător într-o anumită situație au o probabilitate mai mare de a fi repetate, spre deosebire de cele care au un efect neplăcut“. Pentru mai

- multe informații, recomand cartea lui Peter Gray, *Psychology*, Ediția a VI-a (New York: Worth, 2011), 108–109.
- 48 [**activitatea neurologică a creierului este foarte intensă**]: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15; Ann M. Graybiel, „Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways“, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, nr. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.
- 49 [**„obiceuirile sunt soluții simple, eficiente“**]: Jason 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>, 8 iunie 2018.
- 49 [**formarea obiceuirilor**]: John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive Skill“, *Psychological Review* 89, nr. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.
- 49 [**motivul principal pentru care creierul își amintește trecutul**]: Shahrām Heshmat, „Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others“, *Psychology Today*, 8 octombrie 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others>.
- 49 [**conștientul obosește creierul**]: William H. Gladstones, Michael A. Regan și Robert B. Lee, „Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited“, *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, nr. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.
- 49 [**conștientul transferă spre inconștient sarcinile**]: Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).
- 49 [**deprinderile reduc sarcinile cognitive, eliberând capacitatea mentală**]: John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive Skill“, *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.
- 52 [**senzațiile de plăcere și dezamăgire**]: Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

CAPITOLUL 4

- 61 [**psihologul Gary Klein**]: Inițial, Daniel Kahneman mi-a relatat această poveste, dar Gary Klein mi-a confirmat-o printr-un e-mail, în 30 martie

2017. Klein a menționat-o și în cartea sa, într-o versiune ușor modificată. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43– 4.
- 61 **[analiztii militari pot diferenția un impuls radar...]**: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38– 40.
- 62 **[curatorii de artă sunt celebri pentru capacitatea de a diferenția o piesă autentică de un fals]**: Povestea lui Getty Kouros, menționată de Malcolm Gladwell în cartea sa *Blink* este un exemplu celebru. Sculptura — a cărei sursă de proveniență fusese stabilită inițial ca fiind Grecia antică — a fost achiziționată contra sumei de 10 milioane dolari. Controversa legată de această piesă a apărut mai târziu, când un expert a identificat falsul la prima vedere.
- 62 **[radiologii cu experiență pot anticipa, privind o radiografie neurologică]**: Siddhartha Mukherjee, „The Algorithm Will See You Now“, *New Yorker*, 3 aprilie 2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md>.
- 62 **[creierul uman este un dispozitiv de predicție]**: Medicul german Hermann von Helmholtz a fost promotorul acestei definiții.
- 63 **[casierul a luat foarfeca și i l-a tăiat în două]**: Helix van Boron, „What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Auto-pilot“, Reddit, 21 august 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.
- 63 **[își întreba mereu colegii dacă s-au spălat pe mâini]**: SwordOfTheLlama, „What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work“, Reddit, 4 ianuarie 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta.
- 63 **[povestea unui bărbat care lucrase ani la rând ca salvamar]**: SwearImaChick, „What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work“, Reddit, 4 ianuarie, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q.
- 64 **[dacă nu aduci inconștientul în conștient]**: Deși acest citat din Carl Jung este foarte cunoscut, nu mi-a fost ușor să găsesc sursa originală. Este o parafrază a acestui pasaj, probabil: „Regula psihologică spune că dacă nu conștientizezi o trăire interioară, ea se va manifesta în

exterior devenind destin. Adică, dacă individul rămâne indivizibil și nu-și conștientizează conflictul interior, lumea exterioară va provoca manifestarea lui, separând cele două jumătăți antagoniste“. Pentru mai multe detalii vezi C. G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71.

- 64 **[tehnica de „Semnalizare și Anunțare“ reduce erorile]:** Alice Gordenker, „JR Gestures“, *Japan Times*, 21 octombrie 2008, <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1>.
- 64 **[rețeaua MTA de transport subteran din New York]:** Allan Richarz, „Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things“, *Atlas Obscura*, 29 martie 2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains>.

CAPITOLUL 5

- 69 **[un grup de cercetători din Marea Britanie a studiat]:** Sarah Milne, Sheina Orbell și Paschal Sheeran, „Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions“, *British Journal of Health Psychology* 7 (Mai 2002): 163– 184.
- 71 **[intenția de implementare este eficientă]:** Peter Gollwitzer și Paschal Sheeran, „Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes“, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69– 119.
- 70 **[notarea momentului exact când ai făcut vaccinul antigripal] :** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson și Brigitte C. Madrian, „Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates“, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 26 (iunie 2011): 10415– 10420.
- 70 **[data programării pentru colonoscopie]:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson și Brigitte C. Madrian, „Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates“, *Preventive Medicine* 56, no. 1 (ianuarie 2013): 92– 93.
- 70 **[prezența la vot crește]:** David W. Nickerson și Todd Rogers, „Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making“, *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194– 199.

- 70 [**unele programe guvernamentale de succes**]: „Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science“, *The Economist*, May 18, 2017, <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around>.
- 70 [**persoanele care-și stabilesc un plan specific pentru momentul și locul în care vor efectua un nou obicei**]: Edwin Locke și Gary Latham, „Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey“, *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–117, doi:10.1037// 0003– 066x.57.9.705.
- 71 [**speranța este de regulă mai mare**]: Hengchen Dai, Katherine L. Milkman și Jason Riis, „The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior“, *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014–058.
- 72 [**Jason Zweig observa**]: Jason Zweig, „Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig“, interviu realizat de Shane Parrish, *The Knowledge Project*, Farnam Street, audio, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project>.
- 72 [**multe modalități de a utiliza intențiile de implementare**]: Pentru termenul de stratificare a rutinei îi mulțumesc lui J. Scott, care a scris o carte cu acest nume (*Habit Stacking*). Din câte am înțeles, conceptul lui este ușor diferit, dar termenul mi-a plăcut și m-am gândit că ar fi potrivit să-l menționez în acest capitol. Termenul a mai fost folosit și de Courtney Carber și Julien Smith, dar în contexte diferite.
- 72 [**filosoful francez Denis Diderot**]: „Denis Diderot“, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, ultima modificare 26 octombrie 2017.
- 72 [**și-a cumpărat un halat roșu**]: *Encyclopædia Britannica*, vol. 8 (1911) „Denis Diderot.“ În multe lucrări se menționează faptul că halatul i-a fost oferit de un prieten. Nu am reușit însă să descopăr nici sursa acestei ipoteze, nici referiri asupra identității prietenului care i-ar fi oferit acest cadou. Dacă, întâmplător, cunoașteți vreun istoric specialist în achiziții de halate, nu ezitați să mi-l recomandați, pentru a clarifica misterul sursei celebrului halat.
- 72 [**era o discrepanță, o lipsă de unitate, nu mai era frumusețe**]: Denis Diderot, eseul *Regrets sur ma vieille robe de chambre*. Traducere în limba engleză de Mitchell Abidor, *Regrets for My Old Dressing Gown*, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm>.

- 73 [**Efectul Diderot**]: Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need* (New York: HarperPerennial, 1999).
- 74 [**a fost creat de B. J. Fogg**]: În acest capitol am folosit termenul de „stratificare a rutinei“ în definirea conectării unui obicei nou de unul vechi. Ideea îi aparține lui B.J.Fogg, care folosește însă termenul „ancorare“ în descrierea acestei abordări, deoarece un obicei vechi acționează ca o ancoră în fixarea unuia nou. Indiferent de termenul pe care îl preferă cititorul, cred că este o strategie eficientă. Mai multe detalii referitoare la cercetările și cartea lui Fogg *Tiny Habits Method* sunt disponibile pe adresa web: <https://www.tinyhabits.com>.
- 75 [**legea compensației**]: Dev Basu (@devbasu), „Have a one-in-one-out policy when buying things“, Twitter, 11 februarie 2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

CAPITOLUL 6

- 79 [**Anne Thorndike**]: Anne N. Thorndike et al., „A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices“, *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.
- 80 [**Oamenii aleg de multe ori anumite produse nu pentru calitățile lor**]: Studii științifice multiple au indicat faptul că simpla vizualizare a alimentelor ne poate declanșa dorința de a mânca, deși fiziologic nu ne este foame. Potrivit unui cercetător, „Comportamentele alimentare sunt în mare parte reacții la indiciile contextuale“. Pentru mai multe informații citește lucrările autorilor D. A. Cohen și S. H. Babey, „Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices“, *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467-789x.2012.01001.x; și Andrew J. Hill, Lynn D. Magson și John E. Blundell, „Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food“, *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi:10.1016/s0195-6663(84)80008-2.
- 80 [**Comportamentul este o Funcție a Persoanei în Mediul ei sau $C = f(P,M)$**]: Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1936).

- 81 [**Impulsul Sugestiei în Consum**]: Hawkins Stern, „The Significance of Impulse Buying Today“, *Journal of Marketing* 26, no. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.
- 81 [**45% din vânzările Coca-Cola**]: Michael Moss, „Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror“, *New York Times*, August 27, 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0.
- 81 [**oamenii consumă Bud Light pentru că**]: Cu cât oamenii sunt mai expuși produselor alimentare, cu atât probabilitatea de a le cumpăra și consuma este mai mare. T. Burgoine et al., „Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study“, *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.
- 82 [**corpul uman are aproximativ 11 milioane de receptori senzoriali**]: Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.
- 82 [**jumătate din resursele creierului sunt folosite în interpretarea imaginii**]: B. R. Sheth et al., „Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex“, *Science* 274, no. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.
- 82 [**când consumul energetic este vizibil și ușor de verificat**]: Donella Meadows a auzit această poveste la o conferință din Kolkolle, Danemarca, în 1973. Pentru mai multe detalii, vezi *Thinking in Systems: A Primer*, de Donella Meadows și Diana Wright, (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.
- 83 [**abțibildurile au redus cu 8% anual costurile materialelor utilizate la curățenie**]: Procentul estimat este de 8%, dar date fiind variabilele de calcul, o variantă rezonabilă s-ar situa undeva între 5 și 10% anual. Blake Evans-Pritchard, „Aiming to Reduce Cleaning Costs“, *Works That Work*, Winter 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.
- 85 [**somnul... era singura acțiune dedicată acelei camere**]: „Tehnici de control al stimulului au fost folosite cu eficiență în sprijinul oamenilor care suferă de insomnie. Pe scurt, persoanelor cu tulburări de somn li s-a cerut să meargă în dormitor și să se întindă pe pat numai atunci când simțeau oboseala. Dacă nu puteau adormi, trebuiau să se ridice din pat și să stea în altă cameră. Un sfat ciudat, dar, în timp, cercetătorii au descoperit că prin asocierea patului exclusiv cu nevoia de a dormi, nu și cu alte activități (cititul unei cărți, relaxarea), subiecții au reușit în cele

din urmă să adoarmă mai repede, grație procesului repetitiv: a devenit un gest automat să adoarmă atunci când se întindeau în pat, pentru că gestul devenise un declanșator eficient“. Pentru mai multe informații vezi „Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998– 2004)“, de Charles M. Morin et al., *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; și Gregory Ciotti, „The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment“, Sparring Mind, <https://www.sparringmind.com/changing-habits>

- 85 **[obiceiurile se pot schimba mai ușor într-un mediu nou]**: S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley și A. Simms, *‘Moments of Change’ as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEVo506FinalReportNov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEVo506FinalReportNov2011(2).pdf).
- 85 **[când ieși din mediul tău obișnuit]**: O serie de cercetări au dezvăluit faptul că este mai ușor să-ți schimbi comportamentul atunci când schimbi mediul. De exemplu, elevii își schimbă obiceiurile în privința timpului petrecut în fața televizorului atunci când sunt transferați la altă școală. Wendy Wood și David T. Neal, „Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change“, *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam și M. G. Witt, „Changing Circumstances, Disrupting Habits“, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/0022-3514.88.6.918
- 85 **[nu mai ești nevoit să contracarezi indicii contextuale]**: Poate de aceea 36% dintre schimbările eficiente de comportament s-au datorat schimbării mediului. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood și Leona Tam, „Changing Circumstances, Disrupting Habits“, *PsycEXTRA Dataset* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014-144.

CAPITOLUL 7

- 88 **[cercetările ulterioare au dezvăluit și faptul că 35% dintre membrii personalului militar]**: Lee N. Robins et al., „Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin“, *American Journal on Addictions* 19, no. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

- 88 [**înființarea Biroului Special de Acțiune pentru Prevenirea Abuzului de Droguri**]: „Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control“, *New York Times*, 18 iunie 1971, <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html>.
- 88 [**90% dintre soldații care consumaseră heroină în Vietnam**]: Lee N. Robins, Darlene H. Davis și David N. Nurco, „How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?“ *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.
- 88 [**90% dintre dependenții de heroină recidivează**]: Bobby P. Smyth et al., „Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence“, *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (iunie 2010).
- 89 [**persoanele „disciplinate“ își structurează mai eficient viața**]: Wilhelm Hofmann et al., „Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires“, *PsycEXTRA Dataset* 102, no. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013-146.
- 89 [**este mai ușor să te abții când nu te expui tentațiilor**]: „Prototipul modelului nostru de autocontrol este pe de o parte înger, pe de alta demon, și ambele se află în conflict... Avem tendința să credem că oamenii cu voință puternică sunt mai capabili să ducă această bătălie. De fapt, oamenii cu o bună stăpânire de sine evită pe cât posibil această bătălie“. Pentru detalii, vezi „The Myth of Self-Control“, *Vox*, Brian Resnick, 24 noiembrie 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.
- 90 [**odată procesat mental, el se va manifesta ori de câte ori întâlnim situații relevante**]: Wendy Wood și Dennis Rüdiger, „Psychology of Habit“, *Annual Review of Psychology* 67, no. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414-33417.
- 90 [**indiciile erau încă întipărite**]: „The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball“, (*Therapist Uncensored*), 20:00, <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits>, 8 iunie 2018.
- 90 [**rușinarea persoanelor obeze prin prezentări referitoare la scăderea în greutate**]: Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken și Jane Wardle, „Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status“, *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.
- 90 [**prezentarea unor imagini cu plămâni carbonizați**]: Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, 2016), xv.

- 90 [**o vizualizare a imaginii cocainei de numai 33 de milisecunde**]: Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction“, *National Geographic*, Septembrie 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

CAPITOLUL 8

- 97 [**Niko Tinbergen a efectuat o serie de experimente**]: Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World* (London: Collins, 1953); „Nikolaas Tinbergen“, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen, ultima modificare 30 septembrie 2016.
- 98 [**gâsca procedează la fel cu orice obiect rotund aflat în preajma cuibului**]: James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36–41.
- 98 [**industria alimentară contemporană se bazează pe extinderea instincțelor noastre paleolitice**]: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).
- 99 [**aproape toate produsele care sunt ambalate în pungi, cutii sau borcane**]: „Tweaking Tastes and Creating Cravings“, *60 Minutes*, 27 noiembrie 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc>.
- 99 [**cartofii pai, de exemplu, prezintă o combinație puternică de calitate**]: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).
- 99 [**aceste strategii permit specialiștilor din industria alimentară să găsească „punctul de extaz”**]: Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).
- 99 [**„am devenit experți în apăsarea propriilor noastre butoane”**]: Acest citat a apărut inițial în cartea lui Stephan Guyenet, *Why Are Some People 'Carboholic'?* 26 iulie 2017, <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholic>. Am primit permisiunea versiunii adaptate prin intermediul unui e-mail trimis autorului, în aprilie 2018.
- 100 [**importanța dopaminei**]: „Importanța dopaminei a fost descoperită accidental. În 1954, James Olds și Peter Milner, doi neurologi de la Universitatea McGill, au decis să implanteze un electrod în centrul creierului unui cobai. Precizia acestei manevre era în mare parte întâmplătoare; la vremea respectivă, harta creierului era încă un mister. Dar Olds și Milner au avut noroc. Au inserat acul chiar lângă nucleul accumbens, o parte a creierului care generează sentimentele plăcute. Ori de câte ori

mâncați o bucată de tort de ciocolată, ascultați o melodie pop preferată sau vedeți echipa preferată câștigând campionatul, nucleul accumbens vă ajută să vă simțiți fericiți. Dar Olds și Milner aveau să descopere rapid că prea multă plăcere poate fi fatală. Ei au plasat electrozi în creierele rozătoarelor, după care au descărcat mici cantități de electricitate, menținând nucleul accumbens într-o stare de excitație continuă. Cercetătorii au observat că rozătoarele și-au pierdut interesul pentru orice altceva. Au încetat să mai mănânce și să bea apă. Comportamentele de împerechere au încetat. Cobaii stăteau nemișcați în colțul cuștii lor, într-o transă euforică. După câteva zile, toți cobaii au murit de sete“. Pentru mai multe detalii, vezi *How We Decide* de Jonah Lehrer, (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

- 100 [**procesele neurologice din spatele dorinței**]: James Olds și Peter Milner, „Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area și Other Regions of Rat Brain“, *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.
- 101 [**șoarecii și-au pierdut interesul pentru viață**]: Qun-Yong Zhou și Richard D. Palmiter, „Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic“, *Cell* 83, no. 7 (1995), doi:10.1016/0092-674(95)90145-0.
- 101 [**fără dorință, acțiunea nu a mai fost repetată**]: Kent C. Berridge, Isabel L. Venier și Terry E. Robinson, „Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function“, *Behavioral Neuroscience* 103, no. 1 (1989), doi:10.1037//0735-7044.103.1.36.
- 101 [**șoarecii au dezvoltat o dorință atât de mare**]: Ross A. Mcdevitt et al., „Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry“, *Cell Reports* 8, no. 6 (2014), doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.
- 101 [**un jucător de noroc obișnuit**]: Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.
- 106 [**obiceiurile sunt circuite de reacție declanșate de nivelul dopaminei**]: Prima oară am auzit termenul „circuit de reacție declanșat de dopamină“ la Chamath Palihapitiya. Mai multe detalii în „Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change“, Stanford Graduate School of Business, 13 noiembrie 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk>.

- 101 [**dopamina... joacă un rol central în multe procese neurologice**]: Cercetătorii au descoperit că endorfinele și opioidele declanșează reacții de plăcere. Pentru mai multe informații, vezi V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, și Raju S. Bapi, „What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective“, *Biological Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doi:10.1007/s00422-010-040-y.
- 101 [**dopamina este eliberată nu doar atunci când ceva îți creează plăcere**]: Wolfram Schultz, „Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data“, *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8; Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction“, *National Geographic*, Septembrie 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.
- 101 [**când nivelul dopaminei crește, apare și motivația de a acționa**]: Dopamina te impulsionează să cercetezi, să explorezi și să acționezi. „Energizat de dopamină, acest sistem limbic de explorare, inițiat în aria tegmentală ventrală a creierului, încurajează căutarea, cercetarea, curiozitatea, interesul și expectativa. Nivelul dopaminei crește ori de câte ori un cobai (sau o ființă umană) explorează mediul... Pot să spun cu precizie când i se declanșează unui animal acest sistem, datorită faptului că explorează și adulmecă. Karin Badt, „Depressed? Your ‘SEEKING’ System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp“, *Huffington Post*, 6 decembrie 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.
- 102 [**aceiași sistem neuronal care se activează în creier**]: Wolfram Schultz, „Multiple Reward Signals in the Brain“, *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.
- 103 [**nucleul accumbens se activează în întregime în momentul dorinței**]: Conversație cu Kent Berridge, 8 martie 2017.
- 103 [**Byrne și-a optimizat bicicleta, conectând-o la laptop și televizor**]: Hackster Staff, „Netflix and Cycle!“, Hackster, 12 iulie 2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.
- 104 [**elimina excesul de greutate prin exces de Netflix**]: „Cycflix: Exercise Powered Entertainment“, Roboro, 8 iulie 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=-ncoirLB-iY>.
- 104 [**seara de joi este o oportunitate de creștere a audienței**]: Jeanine Poggi, „Shonda Rhimes Looks Beyond ABC’s Nighttime Soaps“, *AdAge*, 16 mai 2016, <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.

- 105 [**comportamentele pe care suntem înclinați să le repetăm le pot susține pe cele cu șanse mai mici de manifestare**]: Jon E. Roedelstein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

CAPITOLUL 9

- 107 [**geniul nu este nativ, ci dobândit prin educație și antrenament**]: Harold Lundstrom, „Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught“, *Deseret News*, 25 decembrie 1992, <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all>.
- 109 [**imităm în mod special obiceiurile a trei grupuri**]: Peter J. Richerson și Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).
- 110 [**riscul unei persoane de a deveni obeză crește cu 57%**]: Nicholas A. Christakis și James H. Fowler, „The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years“, *New England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsao66082; J. A. Stockman, „The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years“, *Yearbook of Pediatrics* 2009 (2009), doi:10.1016/s0084-954(08)79134-6.
- 110 [**dacă într-o relație unul dintre parteneri reușește să slăbească**]: Amy A. Gorin et al., „Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses“, *Obesity* 26, no. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.
- 110 [**din cei zece participanți la curs, patru au devenit astronauți**]: Mike Massimino, „Finding the Difference Between ‘Improbable’ and ‘Impossible’“, interviu de James Altucher, *The James Altucher Show*, ianuarie 2017, <https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough>.
- 110 [**cu cât este mai mare IQ-ul celui mai bun prieten al tău la vârsta de 11 sau 12 ani**]: Ryan Meldrum, Nicholas Kavish și Brian Boutwell, „On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?“, *PsyArXiv*, 10 februarie 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

- 112 **[Solomon Asch a condus o serie de experimente]:** Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.
- 113 **[La încheierea experimentului, aproape 75% dintre subiecți]:** Studii ulterioare au arătat că dacă în scenă apare un actor care se plasează în dezacord cu grupul, atunci probabilitatea ca subiectul să-și expună opinia că liniile au lungimi diferite este mult mai mare. Când ai o opinie care se află în conflict cu cea a grupului, îți e mai ușor s-o aperi dacă ai un aliat. Dacă ai nevoie de susținere pentru a te opune normelor sociale, găsește-ți un partener. Pentru mai multe detalii, vezi „Opinions and Social Pressure“, de Solomon Asch, *Scientific American* 193, no. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155-1; sau William N. Morris și Robert S. Miller, „The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity“, *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doi:10.1016/s0022-031(75)80023-0. Aproape 75% dintre participanții la experiment au ales o variantă incorectă cel puțin o dată. Însă circa 66% dintre răspunsurile înregistrate pe parcursul experimentelor au fost corecte. În orice caz, concluzia este validă: presiunea exercitată de grup poate modifica semnificativ abilitatea de a lua decizii corecte.
- 113 **[dacă un cimpanzeu învață în cadrul unui grup o metodă eficientă]:** Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry și Christophe Boesch. „Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups“, *Animal Behaviour* 137 (2018): 63–73.

CAPITOLUL 10

- 117 **[răspunsul meu nu va fi: „pentru că îmi asigură supraviețuirea“]:** Am citit o postare având la bază o idee similară pe un cont Twitter, simpolism (@simpolism), „Să extindem această metaforă. Dacă societatea este un corp omenesc, atunci creierul e statul. Oamenii nu își cunosc motivele. Când sunt întrebați de ce mănâncă, ei răspund „pentru că îmi place gustul“, nu „pentru că trebuie să supraviețuiesc“. Cum ar arăta hrana statului? (indiciu: pastilele sunt hrană? Twitter, 7 mai 2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>).

- 120 [**când emoțiile și sentimentele sunt disonante**]: Antoine Bechara et al., „Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex“, *Cognition* 50, no. 1–3 (1994), doi:10.1016/0010-277(94)90018-3.
- 120 [**Antonio Damasio, expert în neuroștiințe**]: „When Emotions Make Better Decisions — Antonio Damasio“, 11 august 2009, https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WNoI
- 121 [**ce ar însemna să înlocuiești cuvântul „trebuie“ cu „pot“**]: Îi sunt îndatorat antrenorului meu din facultate, Mark Watts, care mi-a insuflat această simplă schimbare de mentalitate.
- 121 [**căruciorul nu mă imobilizează, ci îmi oferă libertate**]: RedheadBan-
shee, „What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking“, Reddit, 22 octombrie 2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jznoj/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2.
- 121 [**e timpul să-mi dezvolt duranța și viteza**]: 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 ianuarie 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqi/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz-9pks&sh=059312db.
- 122 [**sunt nerăbdător, și adrenalina mă ajută să mă concentrez**]: Alison Wood Brooks, „Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues“, *PsycEXTRA Dataset*, iunie 2014, doi:10.1037/e578192014-321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238. Wendy Berry Mendes și Jeremy Jamieson au condus o serie de cercetări care arată că oamenii obțin rezultate mai bune când decid să interpreteze accentuarea unor manifestări cum ar fi pulsul mărit sau respirația accelerată ca „resurse de sprijin al performanței“.
- 122 [**Ed Latimore, un scriitor din Pittsburg care practică boxul**]: Ed Latimore (@EdLatimore), „Mi-am dat seama de un lucru curios: atunci când scriu, nivelul meu de concentrare crește doar dacă-mi pun căștile, nici măcar nu trebuie să ascult muzică“. Twitter, 7 mai 2018, <https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849>.

CAPITOLUL 11

- 127 [**în cele din urmă, membrii acestuia nu au avut prea multe de prezentat**]: Această povestire este relatată la pagina 29 în cartea *Art & Fear* de David Bayles și Ted Orland. Într-o conversație pe care am purtat-o prin e-mail cu Ted Orland în 18 octombrie 2016, el a menționat originea povestirii. „Da, povestea ceramicii din Art & Fear este adevărată, dar ne-am permis s-o nuanțăm puțin. La originea povestirii s-a aflat un concurs al fotografului Jerry Uelsmann, care dorea să-și motiveze studenții din anul I la artă fotografică, de la Universitatea din Florida. În *Art & Fear* am redat cu fidelitate scena, așa cum mi-a povestit-o Jerry, doar că am înlocuit fotografia cu ceramica. Desigur, ar fi fost mai ușor să păstrăm fotografia ca mijloc de expresie, dar și eu, și David Bayles (co-autor) suntem fotografi, iar la acea vreme încercam în mod deliberat să extindem gama de mijloace de comunicare din text. Interesant este că nu prea contează ce formă de artă a fost invocată, morala poveștii părănd să se păstreze indiferent despre ce formă de artă (și nu numai) ar fi vorba.“ Ulterior, în același e-mail, Orland mi-a precizat: „Aveți permisiunea de a relata în cartea dvs. oricare dintre pasajele referitoare la ceramică“. În cele din urmă, m-am hotărât să public o versiune adaptată, o combinație între povestirea despre ceramică și cea a studenților lui Uelsmann. David Bayles și Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.
- 128 [**așa cum spunea Voltaire, „Mai binele este dușmanul binelui“**]: Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral* (1772).
- 129 [**potențare pe termen lung**]: Potențarea pe termen lung este un concept descoperit de Terje Lømo în 1966. Mai exact, el a descoperit că atunci când creierul primește o serie de semnale transmise în mod repetat, apare un efect persistent și durabil, care facilitează transmiterea acelor semnale și ulterior.
- 129 [**neuronii care se activează simultan își consolidează sinapsa**]: Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).
- 129 [**la muzicieni, cerebelul**]: S. Hutchinson, „Cerebellar Volume of Musicians“, *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.
- 129 [**matematicienii, pe de altă parte, au mai multă materie cenușie**]: A. Verma, „Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of

- Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study“, *Yearbook of Neurology and Neurosurgery* 2008 (2008), doi:10.1016/s0513- 5117(08)79083-5.
- 129 **[când oamenii de știință au analizat creierul unor șoferi de taxi din Londra]:** Eleanor A. Maguire et al., „Navigation- Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers“, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett și Eleanor A. Maguire, „Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes“, *Current Biology* 21, no. 24 (Decembrie 2011), doi:10.1016/ j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett și Hugo J. Spiers, „London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis“, *Hippocampus* 16, no. 12 (2006), doi:10.1002/ hipo.20233.
- 130 **[acțiunile devin atât de automate]:** George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).
- 130 **[repetiția este o formă a schimbării]:** Se pare că Brian Eno exprimă aceeași idee în setul său de cartonașe inspiraționale *Oblique Strategies*, despre care nu știam nimic atunci când am scris această frază! Minți strălucite!
- 130 **[automatismul este capacitatea de a efectua un comportament în mod reflex]:** Phillippa Lally et al., „How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World“, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.
- 131 **[formarea unui obicei depinde de frecvență, nu de timp]:** Hermann Ebbinghaus avea să descrie pentru prima dată conceptul de curbă a învățării în cartea publicată în 1985 *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).

CAPITOLUL 12

- 133 **[această diferență de formă a jucat un rol major în răspândirea agriculturii]:** Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997).
- 135 **[este în natura umană să urmărim Legea Efortului Minim]:** Deepak Chopra folosește termenul „legea efortului minim“ pentru a descrie una dintre cele șapte legi spirituale din yoga. Acest concept nu are legătură cu principiul despre care am discutat aici.

- 136 [**imaginează-ți un furtun de apă îndoit la mijloc**]: Această analogie este o versiune modificată a ideii lui Josh Waitzkin, pe care a expus-o într-un interviu acordat lui Tim Ferris, „The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin“, 2 mai 2014, audio, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.
- 137 [**americanilor le lua de trei ori mai mult timp să asambleze produsele**]: James Surowiecki, „Better All the Time“, *New Yorker*, 10 noiembrie 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time>.
- 138 [**adunare prin scădere**]: Adunarea prin scădere este un exemplu al unui principiu mai vast, cunoscut sub numele de „inversiune“, despre care am mai scris pe <https://jamesclear.com/inversion>. Îi sunt îndatorat lui Shane Parrish pentru că mi-a clarificat ideile asupra acestui subiect, explicându-mi că „a evita să fii prost e mai ușor decât să încerci să fii genial“. Shane Parrish, „Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance“, Farnam Street, iunie 2014, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity>.
- 139 [**această diferență de procente înseamnă venituri fiscale de milioane de lire**]: Owain Service et al., „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.
- 139 [**Nuckols și-a făcut din obiceiul de a păstra curățenia**]: Oswald Nuckols este un pseudonim, folosit la cererea autorului.
- 139 [**cel mai bun moment de a curăța vasul de toaletă**]: Saul_Panzer_NY, „[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?“ Reddit, 5 iunie 2017, https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

CAPITOLUL 13

- 142 [**un element în plus în arsenalul rutinei mele**]: Twyla Tharp și Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).
- 142 [**40-50% dintre acțiunile pe care le întreprindem sunt executate din obișnuință**]: Wendy Wood, „Habits Across the Lifespan“, 2006,

https://www.researchgate.net/publication/31552294_Habits_Across_the_Lifespan.

- 143 [**obiceiurile pe care le efectuezi de multe ori în mod automat**]: Benjamin Gardner, „A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour“, *Health Psychology Review* 9, no. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.
- 143 [**momente decisive**]: Îmi exprim admirația față de Henri Cartier-Bresson, unul dintre cei mai mari fotografi itineranți, promotorul conceptului de „moment decisiv“, deși el îl abordează dintr-o perspectivă cu totul diferită: imortalizarea unei imagini senzaționale, la momentul potrivit.
- 145 [**Regula celor două minute**]: Îmi exprim admirația față de David Allen, a cărui versiune a regulii celor două minute este următoarea: „Dacă o acțiune îți ia mai puțin de două minute, fă-o acum“. Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui David Allen *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).
- 146 [**obiceiul de a deconecta televizorul**]: Scriitorul Cal Newport folosește un ritual de încheiere: își verifică pentru ultima oară e-mail-ul, își pregătește lista de sarcini, apoi spune „Deconectare completă“, pentru a-și încheia programul. Pentru mai multe detalii, vezi *Deep Work*, de Cal Newport, (Boston: Little, Brown, 2016).
- 147 [**el se oprea întotdeauna înainte ca obiceiul să i se pară o povară**]: Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014), 78.
- 148 [**modelarea obiceiului**]: Gail B. Peterson, „A Day of Great Illumination: B. F. Skinner’s Discovery of Shaping“, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, no. 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82-317.

CAPITOLUL 14

- 150 [**a rămas la birou și a scris cu fervoare**]: Adèle Hugo și Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).
- 151 [**Un mecanism de angajament este o alegere din prezent ca**]: Ghazal Bryan, Dean Karlan și Scott Nelson, „Commitment Devices“, *Annual Review of Economics* 2, no. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.
- 151 [**cronometrul deconectează router-ul de la rețea**]: „Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260“, interviu

- de Dave Asprey, *Bulletproof*, 13 noiembrie 2015, <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>.
- 151 [**acest mecanism mai poartă și numele de „contract de tip Ulise“**]: Peter Ubel, „The Ulysses Strategy“, *The New Yorker*, 11 decembrie 2014, <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control>.
- 152 [**afacerea lui Patterson a făcut un salt spectaculos, de la pierdere la un profit de 5 000 de dolari**]: „John H. Patterson— Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier“, *Dayton Innovation Legacy*, <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html>, 8 iunie 2016.
- 153 [**o opțiune singulară poate da randament la nesfârșit**]: James Clear (@james_clear), „What are one-time actions that pay off again and again in the future?“ Twitter, 11 februarie 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659
- 155 [**civilizația umană avansează prin creșterea numărului de operațiuni**]: Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.
- 155 [**o persoană obișnuită petrece aproximativ două ore pe zi navigând pe rețelele de socializare**]: „GWI Social“, GlobalWebIndex, 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>

CAPITOLUL 15

- 161 [**avea o populație de peste 9 milioane de locuitori**]: „Recensământul de creștere a populației în orașele mari, 1998“, *Population Census Organization*, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html.
- 161 [**peste 60% dintre locuitori**]: Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).
- 162 [**criza din sectorul sanitar a fost cea care l-a purtat pe Stephen Luby în Pakistan**]: Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).
- 162 [**în Pakistan, Safeguard era considerat săpun de calitate**]: Toate citațiile din acest paragraf au la origine conversația purtată prin e-mail cu Stephen Luby, în 28 mai 2018.

- 162 [**rata incidenței diareei a scăzut cu 52%**]: Stephen P. Luby et al., „Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial“, *Lancet* 366, no. 9481 (2005), doi:10.1016/s0140-6736(05)66912-7.
- 162 [**peste 95% dintre familiile care primiseră gratis săpun**]: Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq și Stephen P. Luby. „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* 18, no. 3 (2013): 259–267, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/>
- 163 [**să luăm ca exemplu guma de mestecat. A fost vândută pe tot parcursul secolului al XIX-lea**]: Mary Bellis, „How We Have Bubble Gum Today“, ThoughtCo, 16 octombrie 2017, <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856>.
- 163 [**Wrigley a revoluționat această industrie**]: Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44–46.
- 163 [**Wrigley a devenit cel mai mare producător de gumă de mestecat la nivel mondial**]: „William Wrigley, Jr.“, *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr>, 8 iunie 2018.
- 163 [**pasta de dinți a avut o traiectorie asemănătoare**]: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), Capitolul 2.
- 163 [**egocentristul începuse s-o evite pe ea**]: Sparkly_alpaca, „What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?“ Reddit, 11 noiembrie 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.
- 164 [**rămășițele strămoșilor noștri Homo Sapiens Sapiens**]: Ian McDougall, Francis H. Brown și John G. Fleagle, „Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia“, *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.
- 164 [**neocortexul... nu și-a modificat dimensiunile**]: Unele cercetări indică faptul că dimensiunile creierului uman au atins proporțiile de azi în urmă cu trei sute de ani. Evoluția continuă, desigur, iar forma structurii cerebrale pare să fi continuat să se dezvolte semnificativ, atingând forma și dimensiunile de azi în urmă cu circa 35 000–100 000 de ani.

- Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin și Philipp Gunz, „The Evolution of Modern Human Brain Shape“, *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaa05961.
- 165 **[societatea a trecut la un mediu de rentabilitate predominant întârziată]:** Cercetările originale asupra acestui subiect utilizau termenii „societăți cu rentabilitate întârziată și societăți cu rentabilitate imediată“, James Woodburn, „Egalitarian Societies“, *Man* 17, no. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. Am auzit pentru prima dată acești termeni într-o conferință susținută de Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).
- 165 **[lumea s-a schimbat foarte mult în ultimii ani]:** Schimbările climatice rapide din ultimele sute de ani au depășit capacitatea noastră biologică de a ne adapta. În medie, este nevoie de cel puțin 25 000 de ani pentru a se produce schimbări semnificative ale trăsăturilor noastre genetice. Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.
- 165 **[creierul uman a dezvoltat o preferință pentru acțiunile care oferă satisfacții rapide, nu pe termen lung]:** „Humans Wired to Respond to Short-Term Problems“, interviu de Neal Conan, *Talk of the Nation*, NPR, 3 iulie 2006, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483>.
- 166 **[boala și infecțiile apar abia peste câteva zile, săptămâni sau chiar ani]:** Subiectele precum comportamentul irațional sau predispozițiile cognitive au devenit foarte populare în ultimii ani. Însă multe acțiuni care *par* iraționale per ansamblu au origini raționale, dacă ținem cont de gratificațiile imediate pe care le implică.
- 166 **[Frédéric Bastiat]:** Frédéric Bastiat și W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson* (London: Smith, 1859).
- 166 **[identității tale viitoare]:** Toată admirația pentru specialistul în economie comportamentală Daniel Goldstein, care a afirmat: „Între identitatea actuală și cea viitoare este o bătălie inechitabilă. Adică, hai să recunoaștem, identitatea actuală este prezentă, are control deplin. Este la putere în acest moment. Deține aceste brațe puternice, care duc gogoșile la gură. Iar identitatea ta viitoare nici măcar nu e prin preajmă. E departe, în viitor. Este slabă. Nu are un avocat în prezent. Nu o apără nimeni. Astfel că identitatea actuală îi poate zădărnici toate visurile“. Pentru mai multe detalii, recomand lucrarea lui Daniel Goldstein, „The Battle

between Your Present and Future Self“, TEDSalon NY2011, Noiembrie 2011, video, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

- 167 [**oamenii mai răbdători în privința gratificațiilor au rezultate mai bune la examene**]: Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen și Antonette Raskoff Zeiss, „Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification“, *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda și M. Rodriguez, „Delay of Gratification in Children“, *Science* 244, no. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda și Philip K. Peake, „The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification“, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988), doi:10.1037//0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel și Philip K. Peake, „Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions“, *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990), doi:10.1037//0012-1649.26.6.978.

CAPITOLUL 16

- 171 [**îmi începeam ziua punând 120 de agrafe în primul borcan**]: Trent Dyrsmid, dialog pe e-mail, 1 aprilie 2015.
- 172 [**Benjamin Franklin**]: Benjamin Franklin și Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.
- 172 [**nu întrerupe efortul creativ**]: Dedicatie prietenului meu Nathan Barry, al cărui motto „crează în fiecare zi“ mi-a oferit inspirație.
- 173 [**oamenii care țin evidența progreselor în scopul atingerii unor obiective**] Benjamin Harkin et al., „Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence“, *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.
- 173 [**persoanele care țin un jurnal nutrițional au slăbit de două ori mai mult decât celelalte**] : Miranda Hitti, „Keeping Food Diary Helps Lose Weight“, WebMD, 8 iulie 2008, <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight>; Kaiser Permanente, „Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests“, *Science Daily*, 8 iulie 2008, <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm>; Jack F. Hollis et al., „Weight Loss

- during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *American Journal of Preventive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang și Mary Ann Sevick, „Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of the American Dietetic Association* 111, no. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.
- 173 [**cea mai eficientă formă de motivație este progresul**]: Această idee este o adaptare a conceptului lui Greg McKeown, care a scris: „Cercetările au demonstrat că dintre toate formele de motivație umană, progresul este cel mai eficient”. Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (Currency, 2014).
- 176 [**prima greșală nu e niciodată fatală**]: În fapt, cercetările indică faptul că o mică discontinuitate a obiceiului nu are niciun impact asupra șanselor de consolidare a acestuia pe termen lung, indiferent când se produce eroarea. Câtă vreme îți reiei rutina, totul este în regulă. Phillippa Lally et al., „How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.
- 176 [**să chiulești o dată este un accident**]: „A chiuli o dată e un accident, a chiuli de două ori este începutul unui obicei”. Jur că am citit fraza aceasta undeva, sau am parafrazat ceva similar, dar în ciuda tuturor eforturilor mele de a afla sursa originală, nu am avut succes. Poate că mi-a venit ideea pur și simplu, dar bănuiala mea este că ea aparține unui geniu neidentificat.
- 178 [**când măsura în sine devine scop, ea nu mai este corectă**]: Definiția Legii lui Goodhart a fost de fapt formulată de antropologul britanic Marilyn Strathern, „Improving Ratings’: Audit in the British University System”, *European Review* 5 (1997): 305–321, <http://conferences.asu-collegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>. Goodhart a înaintat și el ideea în jurul anului 1975, consemnând-o ulterior în scris, în anul 1981. Charles Goodhart, „Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”, in Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London: Rowman and Littlefield, 1981), 111–146.

CAPITOLUL 17

- 181 [**Când le-am făcut această sugestie unor prieteni la Pentagon**]: Roger Fisher, „Preventing Nuclear War“, *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, no. 3 (1981), doi:10.1080/00963402.1981.11458828.
- 182 [**prima lege a utilizării centurii de siguranță**]: Michael Goryl și Michael Cynecki, „Restraint System Usage in the Traffic Population“, *Journal of Safety Research* 17, no. 2 (1986), doi:10.1016/0022-4375(86)90107-6.
- 182 [**această măsură este impusă prin lege în 49 dintre cele 50 de state americane**]: New Hampshire este singura excepție, acolo centurile de siguranță fiind obligatorii numai în cazul copiilor. „New Hampshire“, Governors Highway Safety Association, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire>, 8 iunie 2016.
- 182 [**peste 88% dintre americani își pun centura**]: „Numărul celor care utilizează centura de siguranță a atins un procent de 90%“, *National Highway Traffic Safety Administration*, 21 noiembrie 2016, <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent>.
- 184 [**Bryan Harris**]: Bryan Harris, conversație pe e-mail, 24 octombrie 2017.
- 184 [**i-a lansat unui prieten provocarea „un cântec pe zi“**]: Courtney Shea, „Comedian Margaret Cho’s Tips for Success: If You’re Funny, Don’t Do Comedy“, *Globe and Mail*, 1 iulie 2013, <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>.
- 184 [**Thomas Frank, un om de afaceri din Boulder, Colorado**]: Thomas Frank, „How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day“, *College Info Geek*, 2 iulie 2014, <https://collegeinfofogeek.com/early-waking-with-buffer/>.

CAPITOLUL 18

- 191 [**Phelps a câștigat mai multe medalii la Jocurile Olimpice decât oricare alt sportiv**]: „Michael Phelps Biography“, Biography, <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192>, ultima modificare 29 martie 2018.
- 191 [**El Guerrouj**]: Doug Gillan, „El Guerrouj: The Greatest of All Time“, *IAAF*, 15 noiembrie 2004, <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time>.

- 191 **[dar poate cea mai importantă diferență este înălțimea]:** Înălțimea și greutatea lui Michael Phelps și Hicham El Guerrouj au fost extrase din fișele de profil ale sportivilor care au participat la Jocurile Olimpice din 2008. „Michael Phelps“, *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>; „Hicham El Guerrouj“, *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886>.
- 191 **[poartă aceeași măsură la pantaloni]:** David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).
- 192 **[înălțimea medie a alergătorilor masculini la cursa de 1 500 de metri]:** Alex Hutchinson, „The Incredible Shrinking Marathoner“, *Runner’s World*, 12 noiembrie 2013, <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner>.
- 192 **[înălțimea medie a înotătorilor la cursele olimpice de 100 m freestyle este de 1,95 m]** Alvin Chang, „Want to Win Olympic Gold? Here’s How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More“, *Vox*, 9 august 2016, <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights>.
- 193 **[genele predispun, nu dispun]:** Gabor Maté, „Dr. Gabor Maté — New Paradigms, Ayahuasca and Redefining Addiction“, *The Tim Ferriss Show*, 20 februarie 2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.
- 193 **[s-a demonstrat că genele influențează totul]:** „Toate trăsăturile sunt moștenite“ este o idee puțin exagerată, dar nu cu mult. Trăsăturile comportamentale concrete care depind în mod evident de mediul tău cultural nu au, desigur, nicio legătură cu moștenirea ereditară, de exemplu: limba maternă, religia, preferințele politice. Dar trăsăturile comportamentale care reflectă anumite talente sau caracteristici subtile sunt ereditare: cât de bine vorbești o limbă, cât ești de religios sau cât de liberal ori conservator ești. Inteligența generală este ereditară, și tot ereditare sunt și cele cinci forme majore sub care se manifestă personalitatea: deschiderea către experiențe noi, conștiinciozitatea, extraversia, agreabilitatea, și nevrotismul. Toate trăsăturile surprinzător de specifice se dovedesc a fi tot ereditare, ca, de exemplu, dependența de nicotină sau alcool, durata timpului petrecut în fața televizorului, probabilitatea de a divorța. Thomas J. Bouchard, „Genetic Influence on Human Psychological Traits“, *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963-214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT:

- Wadsworth, 1996); Robert Plomin, „Why We're Different“, *Edge*, 29 iunie 2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.
- 193 [**există o componentă genetică majoră**]: Daniel Goleman, „Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited“, *New York Times*, 2 decembrie 1986, <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all>.
- 193 [**Robert Plomin**]: Robert Plomin, conversație telefonică din 9 august 2016.
- 194 [**tind să dezvolte o personalitate intravertă**]: Jerome Kagan et al., „Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison“, *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doi:10.1037//0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis și Erica S. Robbins, „In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan“, *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556-6676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99–100.
- 194 [**persoanele care înregistrează un scor mare la trăsătura agreabilitate**]: W. G. Graziano și R. M. Tobin, „The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness“, M. D. Robinson, E. Watkins și E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347–364.
- 194 [**de asemenea, au niveluri mai ridicate de oxitocină**]: Mitsuhiro Matsuzaki et al., „Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders“, *Journal of Physiological Sciences* 62, no. 6 (2012), doi:10.1007/s12576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou et al., „Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness“, *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., „Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One's Emotions“, *International Journal of Psychology* 48, no. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., „Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?“ *Psychoneuroendocrinology* 38, no. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

- 194 [**este asociat hipersensibilității nucleului amigdalian**]: J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen și A. Aleman, „The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions“, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, no. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004.PMID 23068306; R. A. Depue și Y. Fu, „Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders“, *International Review of Psychiatry* 23, no. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.
- 194 [**datorită preferințelor noastre primare**]: „De exemplu, toți oamenii au sisteme neurologice care reacționează la recompensă, dar la nivel individual aceste sisteme vor răspunde în grade diferite de intensitate, iar nivelul mediu de reacție va fi asociat unei anumite trăsături de personalitate“. Pentru mai multe detalii, vezi Colin G. Deyoung, „Personality Neuroscience and the Biology of Traits“, *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.
- 195 [**dacă un prieten ține o dietă cu restricție de carbohidrați**]: Cercetătorii au condus studii aleatorii care arată că nu contează ce tip de dietă urmezi. La fel ca în cazul multor obiceiuri, sunt multe căi prin care poți ajunge la aceeași destinație, asta dacă ești consecvent. Pentru detalii, recomand Christopher D. Gardner et al., „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* 319, no. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.
- 196 [**explorare/exploatare**]: M. A. Addicott et al., „A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research“, *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.
- 196 [**Google le adresează angajaților celebra rugămintă**]: Bharat Mediratta și Julie Bick, „The Google Way: Give Engineers Room“, *New York Times*, 21 octombrie 2007, <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>.
- 197 [**fluxul este starea mentală**]: Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).
- 198 [**cu toții avem cel puțin câteva abilități care ne-ar putea aduce în top 25**]: Scott Adams, „Career Advice“, Dilbert Blog, 20 iulie 2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

CAPITOLUL 19

- 202 **[unul dintre cei mai buni comedianți ai timpului său]:** *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).
- 202 **[4 ani de succes răsunător]:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.
- 204 **[dificultate rezonabilă]:** Nicholas Hobbs, „The Psychologist as Administrator“, *Journal of Clinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi:10.1002/1097-4679(195907)15:33.o.co; 2–4 ; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).
- 204 **[în psihologie acest fenomen este cunoscut sub numele de „Legea Yerkes-Dodson“]:** Robert Yerkes și John Dodson, „The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation“, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459–482.
- 204 **[acțiunea trebuie să ne depășească abilitățile cu circa 4%]:** Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). În cartea lui, Kotler citează: „Chip Conley, AI, septembrie 2013. Adevăratul raport, potrivit calculurilor lui Mihaly Csikszentmihalyi, este de 1:96.“
- 206 **[oamenii sunt atrași de noutate în asemenea măsură]:** Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella și Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).
- 206 **[recompensă variabilă]:** C. B. Ferster și B. F. Skinner, „Schedules of Reinforcement“, 1957, doi:10.1037/10627-000. For more, see B. F. Skinner, „A Case History in Scientific Method“, *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.
- 206 **[această variabilitate determină creșterea maximă a nivelului dopaminei]:** Această lege arată felul în care frecvența recompensei influențează comportamentul: „Matching Law“, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

CAPITOLUL 20

- 209 [**randamentul va înregistra un ușor declin**]: K. Anders Ericsson și Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.
- 211 [**experții spun că am fi cea mai bună echipă**]: Pat Riley și Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All“, *Los Angeles Times Magazine*, 19 aprilie 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.
- 212 [**un sistem pe care l-a denumit „Efort Optim pentru Carieră” sau EOC**]: MacMullan’s pretinde în cartea sa că Riley a implementat programul EOC în sezonul NBA 1984-1985. Cercetările mele arată că în acest sezon antrenorii Lakers au început să urmărească datele statistice ale jucătorilor, însă EOC a fost implementat abia între 1986-1987.
- 212 [**dacă aveau să reușească, ar fi fost EOC**]: Larry Bird, Earvin Johnson și Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).
- 213 [**efortul susținut este cel mai important**]: Pat Riley și Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All“, *Los Angeles Times Magazine*, 19 aprilie 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.
- 213 [**Eliud Kipchoge**]: Cathal Dennehy, „The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners“, *Runner’s World*, 19 aprilie 2016, <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners>. „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/>.
- 214 [**antrenorul ei analizează aceste observații și face propriile adăugiri**]: Yuri Suguiyama, „Training Katie Ledecky“, *American Swimming Coaches Association*, 30 noiembrie 2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.
- 214 [**când comediantul Chris Rock pregătește un spectacol nou**]: Peter Sims, „Innovate Like Chris Rock“, *Harvard Business Review*, 26 ianuarie 2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.
- 214 [**evaluare a anului care s-a scurs**]: Aș vrea să-i mulțumesc lui Chris Guillebeau, care mi-a oferit inspirația de a-mi face o evaluare anuală, publicând-o pe a lui pe <https://chrisguillebeau.com>.

- 216 [**„nu-ți îngusta identitatea“**]: Paul Graham, „Keep Your Identity Small“, februarie 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

CONCLUZII

- 219 [**nimeni nu poate deveni bogat altfel decât datorită unei monede**]: Desiderius Erasmus și Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31. Jos pălăria în fața lui Gretchen Rubin. În cartea ei *Better Than Before* am citit această parabolă pentru prima oară, după care am descoperit și sursa originală. Pentru detalii, vezi, Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

MICI ÎNVĂȚĂMINTE EXTRASE DIN CELE PATRU LEGI

- 227 [**fericirea este spațiul dintre împlinirea unei dorințe și apariția alteia**]: Caed (@caedbudris), „Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming“, Twitter, 10 noiembrie 2017, <https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304>.
- 227 [**fericirea nu poate fi urmărită, ea rezultă**]: Citatul lui Frankl este următorul: „Nu face din succes o țintă; cu cât îl vei urmări mai tare, cu atât mai mare va fi eșecul. Pentru că succesul, la fel ca și fericirea, nu poate fi urmărit; el este un efect secundar al consecvenței cu care te dedici unei cauze superioare intereselor personale, sau produsul implicit al altruismului“. Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).
- 227 [**când ai un sens, vei putea depăși dificultățile**]: Friedrich Nietzsche și Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).
- 228 [**întâi apar sentimentele (Sistem 1)**]: Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).
- 228 [**emoția este de obicei mai puternică decât rațiunea**]: „Dacă vrei să convingi, apelează la interes, nu la rațiune“ (Benjamin Franklin).
- 229 [**Satisfacție = Recompensă — Dorință**]: Această formulă este similară primei legi a afacerilor de servicii: satisfacția = percepții — așteptări.

- 229 **[sărac nu este cel ce are prea puține, ci cel ce dorește prea multe]:**
Lucius Annaeus Seneca and Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).
- 230 **[Aristotel spunea: „Tinerii sunt ușor de păcălit...“]:** E discutabil dacă Aristotel este autorul acestui citat. I-a fost atribuit lui de secole, dar eu nu am putut găsi sursa acestei fraze.

