

BESTSELLER DEL NEW YORK TIMES

James Clear

PICCOLE
ABITUDINI
PER
GRANDI
CAMBIAMENTI

TRASFORMA LA TUA VITA
UN PICCOLO PASSO PER VOLTA

DeAGOSTINI

James Clear

PICCOLE ABITUDINI
PER GRANDI
CAMBIAMENTI

TRASFORMA LA TUA VITA
UN PICCOLO PASSO PER VOLTA



DeAGOSTINI

Titolo originale: *Atomic Habits. An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*
Traduzione dall'inglese: Annalisa Garavaglia

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.

Per l'edizione italiana: © 2019 DeA Planeta Libri S.r.l.
Redazione: via Inverigo 2, 20151 Milano

Prima edizione ebook: settembre 2019
ISBN 978-88-511-7378-4

www.deagostini.it
www.deaplanetalibri.it

 [@DeAPlanetaLibri](https://www.facebook.com/DeAPlanetaLibri)
 [@DeAPlanetaLibri](https://twitter.com/DeAPlanetaLibri)
 [@DeAPlanetaLibri](https://www.instagram.com/DeAPlanetaLibri)
 [@DeAgostiniLibri](https://www.facebook.com/DeAgostiniLibri)
 [@DeAgostiniLibri](https://twitter.com/DeAgostiniLibri)

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in fotocopia, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dell'Editore.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail info@clearedi.org e sito web www.clearedi.org

Edizione elettronica realizzata da [Gag srl](http://Gag.srl)

INTRODUZIONE

La mia storia

L'ultimo giorno del secondo anno alle scuole superiori sono stato colpito in faccia da una mazza da baseball. Un mio compagno di classe ha battuto la palla con tutta la forza che aveva, la mazza gli è sfuggita di mano ed è sfrecciata verso di me, colpendomi dritto in mezzo agli occhi. Non ricordo niente del momento dell'impatto.

Il colpo è stato così forte che mi ha sfondato il naso, dandogli un'anomala forma a U. L'urto ha mandato i tessuti molli del mio cervello a sbattere contro le pareti interne del cranio. Immediatamente, nella mia testa ha iniziato a formarsi un edema, e in una frazione di secondo mi sono ritrovato con il naso rotto, fratture multiple del cranio e le orbite distrutte.

Quando ho riaperto gli occhi ho visto gente che mi fissava e correva a chiamare aiuto. Ho guardato in basso: c'erano delle macchie rosse sui miei vestiti. Uno dei miei compagni di classe si è tolto la maglietta e me l'ha passata. Io l'ho usata per tamponare il flusso di sangue che mi usciva dal naso rotto. Confuso e sotto choc, non mi rendevo conto di quanto la situazione fosse grave.

Il mio insegnante mi ha messo un braccio intorno alle spalle e abbiamo iniziato una lunga camminata fino all'infermeria: attraverso il campo, su per la collina e dentro la scuola. Sentivo sui fianchi le mani di qualcuno che mi sorreggeva. Ce la siamo presa comoda, camminando lentamente. Nessuno si era reso conto che ogni minuto era prezioso.

Arrivati all'infermeria, l'infermiera mi ha fatto una serie di domande.

«In che anno siamo?»

«Nel 1998» ho risposto. In realtà era il 2002.

«Chi è il presidente degli Stati Uniti?»

«Bill Clinton» ho detto. La risposta giusta era George W. Bush.

«Come si chiama tua madre?»

«Oh. Uhm.» Mi sono bloccato. È passata una decina di secondi.

«Patti» ho detto con disinvoltura, senza badare al fatto che mi ci erano voluti dieci secondi per farmi venire in mente il nome di mia madre.

Quella è l'ultima domanda di cui mi ricordo. Il mio corpo non ha retto all'edema cerebrale in rapido aumento e ho perso conoscenza prima che arrivasse l'ambulanza. Qualche minuto dopo mi hanno trasportato fuori dalla scuola e condotto all'ospedale locale.

Ero arrivato da poco quando il mio corpo ha iniziato a spegnersi. Faticavo a espletare le funzioni più elementari come deglutire e respirare. Ho avuto il primo attacco epilettico della giornata, poi ho smesso completamente di respirare. Mentre i medici si affrettavano a darmi ossigeno, hanno anche deciso che l'ospedale locale non era attrezzato per gestire una situazione del genere, perciò mi hanno fatto trasferire in elicottero in un ospedale più grande, a Cincinnati. Sono stato spinto fuori dalle porte del pronto soccorso su una barella, fino alla piattaforma di atterraggio dell'elicottero di là dalla strada. Le ruote sobbalzavano sul marciapiede accidentato, un'infermiera mi spingeva e un'altra mi pompava aria nei polmoni con le mani. Mia madre, che era arrivata in ospedale un attimo prima, è salita in elicottero accanto a me. Io sono rimasto privo di conoscenza e incapace di respirare autonomamente per tutto il viaggio, con lei che mi teneva la mano.

Nel frattempo mio padre è andato a casa per controllare se mio fratello e mia sorella stessero bene, e per spiegare loro cos'era successo. Ha trattenuto a stento le lacrime spiegando a mia sorella che quella sera non avrebbe potuto essere con lei alla cerimonia per la fine delle scuole medie, e dopo aver affidato lei e mio fratello a familiari e amici ha guidato fino a Cincinnati per raggiungere mia madre.

Quando mia madre e io siamo atterrati sul tetto dell'ospedale, una squadra di quasi venti medici e infermieri è corsa alla piattaforma e mi ha trasportato in traumatologia. A quel punto l'edema cerebrale era ormai così grave che ero vittima di ripetute crisi epilettiche post-traumatiche. Bisognava sistemare le fratture, ma io non ero in condizioni di sopportare un intervento chirurgico. Dopo l'ennesima crisi epilettica – la terza della giornata – sono stato messo in coma farmacologico e attaccato a un respiratore.

I miei genitori conoscevano bene quell'ospedale: dieci anni prima erano entrati nello stesso edificio, ma dal piano terra, quando a mia sorella di tre anni era stata diagnosticata la leucemia. Io all'epoca avevo cinque anni, mio fratello solo sei mesi. Dopo due anni e mezzo di chemioterapia, punture lombari e biopsie del midollo osseo, la mia sorellina era finalmente uscita da quell'ospedale, felice, sana e libera dal cancro. E adesso, dopo dieci anni di vita normale, i miei genitori si ritrovavano di nuovo nello stesso posto con un altro figlio.

Mentre scivolavo nel coma, l'ospedale ha fatto venire un prete e un assistente sociale per dare conforto ai miei. Era lo stesso prete che avevano conosciuto dieci anni prima, la sera in cui avevano scoperto che mia sorella aveva il cancro.

Il giorno sfumava lentamente nella notte, e una serie di macchinari mi teneva in vita. I miei dormivano un sonno agitato su un materasso d'ospedale: crollavano per la stanchezza e un attimo dopo erano svegli e preoccupatissimi. In seguito mia madre mi ha detto: «È stata una delle notti peggiori della mia vita».

La guarigione

Per fortuna, la mattina dopo la mia capacità respiratoria si era normalizzata, al punto che i medici hanno deciso di farmi uscire dal coma. Quando finalmente ho ripreso conoscenza, ho scoperto di aver perso l'olfatto. Per fare una prova, un'infermiera mi ha detto di soffiarmi il naso e di annusare del succo di mela da un brick. Il senso dell'olfatto mi è tornato ma, lasciando tutti di stucco, soffiarmi il naso ha pompato aria nelle fratture dell'orbita spingendomi fuori l'occhio. Il bulbo oculare sporgeva fuori dall'orbita, trattenuto precariamente dalle palpebre e dal nervo ottico che lo collegava al cervello. Secondo l'oftalmologo, a poco a poco l'aria sarebbe sfiatata via e l'occhio sarebbe ritornato al suo posto, ma era difficile dire quanto tempo poteva volerci. Il mio intervento è stato fissato per la settimana seguente, in modo da concedermi un po' più di tempo per guarire. Sembravo uno che ha avuto la peggio in un incontro di pugilato, eppure mi hanno permesso di lasciare l'ospedale. Sono tornato a casa con il naso rotto, una decina di fratture facciali e l'occhio sinistro di fuori.

I mesi successivi sono stati duri. Avevo l'impressione che tutta la mia vita fosse stata messa in pausa. Per settimane ci ho visto doppio, letteralmente non riuscivo a mettere a fuoco. Ci è voluto più di un mese, ma alla fine il bulbo oculare è tornato dove doveva stare. Tra le crisi epilettiche e i problemi alla vista, sono passati otto mesi prima che potessi di nuovo guidare la macchina. Durante la fisioterapia mi allenavo a eseguire sequenze di movimenti elementari come camminare in linea retta. Ero deciso a non farmi abbattere da quell'incidente, ma più di una volta mi sono sentito depresso e sopraffatto.

Quando un anno dopo sono tornato sul campo da baseball, è stata dura rendersi conto di quanta strada dovessi ancora fare. Il baseball aveva sempre avuto un ruolo importante nella mia vita: mio padre aveva giocato

nella Minor League con i St Louis Cardinals, e anche io sognavo di diventare un giocatore professionista. Dopo mesi di riabilitazione, la cosa che desideravo più di ogni altra era rientrare in campo.

Ma il mio ritorno al baseball non è stato facile. Quando la stagione è ripartita, sono stato l'unico escluso dalla squadra ufficiale della scuola, retrocesso a giocare con quelli del secondo anno nella squadra di riserva. Giocavo a baseball da quando avevo quattro anni, e dopo tutto quel tempo e quell'impegno dedicati allo sport è stato umiliante essere scartato. Ricordo perfettamente il giorno in cui è successo. Me ne stavo seduto in auto e piangevo, scorrendo le stazioni radio alla disperata ricerca di una canzone che mi facesse sentire meglio.

Dopo un anno di dubbi e insicurezze, sono riuscito a entrare in prima squadra da studente dell'ultimo anno, ma senza scendere in campo quasi mai. In totale, alle superiori ho giocato ufficialmente undici inning, poco più di una sola partita.

Nonostante la deludente prestazione alle superiori, però, ero ancora convinto di poter diventare un grande giocatore. E sapevo che dovevo essere io a fare in modo che le cose migliorassero. Il momento di svolta è arrivato due anni dopo l'incidente, quando ho iniziato a frequentare il college alla Denison University. È stato un nuovo inizio, ed è lì che ho scoperto lo stupefacente potere delle piccole abitudini.

Come ho scoperto le abitudini

Iscrivermi alla Denison è stata una delle migliori decisioni della mia vita. Mi sono guadagnato un posto nella squadra di baseball e, benché da matricola fossi solo una riserva, ne ero entusiasta. Nonostante il caos degli anni delle superiori, al college ero riuscito a diventare un atleta.

Non avrei cominciato a giocare con la squadra ancora per un bel po', quindi mi sono concentrato sul rimettere in ordine la mia vita. Mentre i miei coetanei tiravano tardi la notte e giocavano ai videogiochi, io ho preso la buona abitudine di andare a letto presto tutte le sere. Nella confusione generale del dormitorio di un college, mi sono dato l'obiettivo di tenere la mia stanza ordinata e pulita. Si trattava di miglioramenti minimi, ma mi davano la sensazione di avere il controllo della mia vita. Ho ricominciato ad avere fiducia in me stesso. E l'effetto di questa fiducia crescente si è esteso al mio rendimento scolastico, perché ho migliorato le mie abitudini nello studio e sono riuscito a prendere il massimo dei voti nel corso del primo anno.

Un'abitudine è una routine o un comportamento che viene eseguito in modo regolare e, in molti casi, automatico. Semestre dopo semestre, accumulavo abitudini, piccole ma costanti, che alla fine hanno dato risultati all'inizio inimmaginabili. Per esempio, per la prima volta in vita mia ho preso l'abitudine di fare sollevamento pesi più volte a settimana, e negli anni a seguire la mia corporatura è passata da quella di un peso piuma di settantasette chili a novanta chili di muscoli, su un'altezza di un metro e novantatré.

Arrivata la stagione sportiva del secondo anno, ho ottenuto un ruolo nel gruppo dei lanciatori. L'anno seguente sono stato eletto capitano della squadra, e alla fine della stagione mi hanno scelto per giocare nella squadra del campionato locale. Ma è stato solo durante la stagione sportiva

dell'ultimo anno che le abitudini prese con il sonno, lo studio e l'allenamento con i pesi hanno effettivamente cominciato a dare i loro frutti.

Sei anni dopo essere stato colpito in faccia da una mazza da baseball, trasportato in elicottero in ospedale e messo in coma farmacologico, sono stato eletto migliore atleta maschile della Denison University e nominato alla ESPN Academic All-America Team, un premio conferito soltanto a trentatré giocatori in tutto il paese. Alla fine del college, comparivo nel registro scolastico dei premiati in otto diverse categorie. Quello stesso anno ho ottenuto la più alta onorificenza accademica dell'università, la President's Medal. Non voglio sembrarvi presuntuoso. A dire il vero, non c'è stato niente di particolarmente leggendario o epocale nella mia carriera sportiva. Alla fine non sono diventato un giocatore professionista. Tuttavia, ripensando a quegli anni, credo di aver ottenuto qualcosa di altrettanto raro: ho realizzato al massimo il mio potenziale. E credo che i principi illustrati in questo libro possano aiutare anche voi a realizzare il vostro.

Tutti dobbiamo affrontare delle difficoltà nella vita. Quell'incidente è stato una delle mie difficoltà, e l'esperienza mi ha insegnato una lezione fondamentale: certi cambiamenti, che all'inizio sembrano piccoli e poco importanti, portano a risultati straordinari se ci si impegna a mantenerli per anni. Tutti abbiamo a che fare con degli ostacoli, ma alla lunga la qualità della nostra vita dipende dalla qualità delle nostre abitudini. Conservando le stesse abitudini si otterranno sempre gli stessi risultati, ma con abitudini migliori tutto diventa possibile.

Può darsi che ci siano persone che riescono a ottenere successi incredibili da un giorno all'altro. Io non ne conosco, e certamente non sono tra quelle. Non c'è stato un singolo momento decisivo nel mio percorso dal coma farmacologico al premio Academic All-American, ce ne sono stati molti. È stata un'evoluzione graduale, una lunga serie di piccole vittorie e minuscole conquiste. L'unico sistema che avevo per fare progressi – l'unica scelta a mia disposizione – era cominciare con un piccolo passo. E ho adottato la stessa strategia qualche anno dopo, quando ho avviato la mia attività e mi sono messo a scrivere questo libro.

Come e perché ho scritto questo libro

Nel novembre del 2012 ho iniziato a pubblicare articoli sul sito jamesclear.com. Per anni avevo preso appunti sui miei esperimenti personali con le abitudini, e finalmente ero pronto a condividerne alcuni pubblicamente. Ho cominciato con due articoli a settimana, il lunedì e il giovedì. Nel giro di pochi mesi questa semplice abitudine di scrittura ha portato i primi mille iscritti alla mia newsletter, e alla fine del 2013 la cifra era cresciuta raggiungendo oltre trentamila persone.

Nel 2014 gli iscritti sono saliti a più di centomila, facendo della mia newsletter una di quelle con la crescita più rapida su Internet. Due anni prima, quando avevo iniziato a scrivere, mi ero sentito un impostore, ma adesso cominciavo a essere conosciuto come “esperto di abitudini”, una definizione nuova che mi entusiasmava ma che mi metteva anche a disagio. Non mi ero mai considerato un esperto dell’argomento, quanto piuttosto una persona che sperimentava insieme ai suoi lettori.

Nel 2015 ho raggiunto la quota di duecentomila iscritti e ho firmato un contratto con Penguin Random House per iniziare a scrivere il libro che ora state leggendo. Via via che il mio pubblico cresceva, crescevano anche le mie opportunità di lavoro. Sempre più spesso venivo chiamato nelle maggiori aziende per parlare dei metodi per creare abitudini, modificare il comportamento e migliorarsi in modo costante. Mi sono ritrovato a tenere conferenze negli Stati Uniti e in Europa.

Nel 2016 i miei articoli hanno cominciato ad apparire regolarmente sulle maggiori testate, come *Time*, *Entrepreneur* e *Forbes*. Incredibile a dirsi, quell’anno le cose che ho scritto sono state lette da oltre otto milioni di persone. Allenatori della NFL, della NBA e della MLB hanno letto i miei pezzi e li hanno condivisi con le loro squadre.

All'inizio del 2017 ho inaugurato la Habits Academy, l'“accademia delle abitudini”, che è diventata la più importante piattaforma di formazione per enti e individui interessati ad adottare abitudini migliori nella vita e sul lavoro. Aziende con fatturati giganteschi e piccole start-up in espansione hanno cominciato a iscrivere i loro dirigenti all'accademia e a formare il loro personale: nel complesso, più di diecimila dirigenti, capi d'azienda, allenatori e insegnanti si sono diplomati alla Habits Academy, e lavorare con loro mi ha insegnato tantissimo su come fare a rendere efficaci le abitudini nella vita di tutti i giorni.

Mentre mi appresto a concludere questo libro, nel 2018, jamesclear.com riceve milioni di visite al mese, e quasi cinquecentomila persone si sono iscritte alla mia newsletter settimanale: una cifra così al di sopra delle mie aspettative iniziali, che nemmeno io so bene cosa devo pensarne.

Come questo libro può aiutarvi

L'imprenditore e investitore Naval Ravikant ha detto: "Per scrivere un grande libro, bisogna prima diventare il libro". Io ho concepito inizialmente le idee di cui si tratta in questo libro perché mi sono trovato a viverle. Ho dovuto affidarmi alle piccole abitudini per riprendermi dall'incidente, per irrobustirmi in palestra, per ottenere prestazioni di alto livello in campo, per diventare uno scrittore, per costruire un'attività di successo e semplicemente per diventare un adulto responsabile.

Nelle pagine a seguire, condividerò con voi un programma dettagliato per acquisire abitudini migliori, non per qualche giorno o settimana ma per tutta la vita. Benché ci sia la scienza a sostegno di tutto ciò che ho scritto, questo libro non è una ricerca accademica, è solo un manuale pratico. Troverete sempre buon senso e consigli pratici in primo piano via via che spiego, in modo semplice da capire e da applicare, la teoria per creare e cambiare le proprie abitudini.

Le scienze a cui attingo – biologia, neuroscienze, filosofia, psicologia e altre – esistono da molti anni. Quella che vi propongo è una sintesi delle idee migliori che menti straordinarie hanno sviluppato molto tempo fa, e delle scoperte più innovative fatte di recente. Il mio contributo (spero) sta nel trovare i concetti più significativi e collegarli tra loro nel modo più utile. Se c'è della saggezza in queste pagine, il merito va ai molti esperti che mi hanno preceduto. Qualunque stupidaggine va considerata un mio errore.

La colonna portante del libro è il mio modello delle abitudini in quattro fasi – segnale, desiderio, risposta e gratificazione – e le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento che ne derivano. I lettori che hanno una formazione psicologica riconosceranno probabilmente in queste quattro parole un legame con il principio del condizionamento operante, elaborato nella forma di "stimolo, risposta, gratificazione" da B.F. Skinner negli anni

Trenta del secolo scorso, e poi divulgato in tempi più recenti da Charles Duhigg nella forma di “segnale, routine, gratificazione”, nel libro *Il potere delle abitudini*.

Gli psicologi comportamentisti come Skinner intuirono che somministrando la giusta gratificazione o punizione è possibile indurre le persone a comportarsi in un certo modo. Ma se il modello di Skinner spiegava perfettamente come gli stimoli esterni influenzino le nostre abitudini, non spiegava altrettanto bene quale impatto abbiano sul comportamento i nostri pensieri, sentimenti e convinzioni. L'interiorità – lo stato d'animo, le emozioni – non è meno importante. Negli ultimi decenni gli studiosi hanno cominciato a stabilire un collegamento tra pensieri, sentimenti e comportamento. Anche questa ricerca verrà affrontata nel libro.

Nel complesso, il quadro che propongo è un modello integrato di teorie cognitive e comportamentiste. Credo che sia uno dei primi modelli di comportamento umano capace di considerare l'influenza esercitata sulle abitudini sia dagli stimoli esterni sia dalle emozioni interiori. Se da un lato il linguaggio può risultare familiare, sono sicuro che i dettagli – e l'applicazione delle Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento – vi offriranno una prospettiva nuova sulle vostre abitudini.

Il comportamento umano cambia di continuo: di situazione in situazione, da un secondo all'altro. Ma questo libro parla di ciò che *non* cambia. Parla dei fondamenti del comportamento umano, dei principi duraturi su cui si può contare anno dopo anno. Principi su cui si può costruire un'attività lavorativa, una famiglia, una vita.

Non esiste un unico metodo valido per adottare abitudini migliori, ma questo libro descrive il metodo migliore che conosco: un approccio che risulterà efficace indipendentemente dal punto di partenza e da cosa si cerchi di cambiare. Le strategie che esaminerò interessano chiunque sia in cerca di un sistema passo passo per migliorarsi, che l'obiettivo sia la salute, il denaro, la produttività, i rapporti personali, o tutto quanto insieme. Se c'entra il comportamento umano, questo libro vi farà da guida.

[Note](#)

Le basi

Perché i piccoli cambiamenti fanno un'enorme differenza

1

Lo stupefacente potere delle piccole abitudini

Il destino della British Cycling Federation è cambiato in un giorno del 2003. L'organizzazione, che gestiva il ciclismo a livello professionistico in Gran Bretagna, aveva da poco assunto Dave Brailsford come direttore tecnico della squadra. All'epoca il ciclismo professionistico in Gran Bretagna stagnava da quasi un secolo nella mediocrità. Dal 1920 i britannici avevano vinto una sola medaglia d'oro su pista alle Olimpiadi, e in cent'anni di storia del Tour de France, la competizione su strada più importante al mondo, avevano fatto anche peggio: nessun atleta britannico aveva mai vinto la corsa.

Le prestazioni dei ciclisti inglesi erano così deludenti che uno dei principali produttori europei di biciclette si rifiutava di rifornire la squadra perché temeva che, se altri professionisti li avessero visti usare i suoi prodotti, le vendite ne avrebbero risentito.

Brailsford era stato ingaggiato per portare la British Cycling su una nuova strada. Ciò che lo rendeva diverso dai precedenti allenatori era la sua incrollabile fiducia in una strategia che lui definiva “somma dei guadagni marginali”, che consiste nel puntare a un piccolissimo margine di miglioramento in ogni cosa che si fa. Brailsford diceva: “Tutto parte dall'idea che se si scompone l'andare in bicicletta in ogni suo possibile elemento, e si migliora ciascuno di questi elementi dell'1 per cento, quando poi verranno sommati tutti, si otterrà un incremento significativo”.

Brailsford e i suoi allenatori hanno iniziato apportando piccole modifiche degne – finalmente – di una squadra di ciclisti professionisti. Hanno ridisegnato i sellini per renderli più comodi e hanno passato alcol sulle gomme per migliorarne l'aderenza; hanno chiesto agli atleti di indossare pantaloncini riscaldati elettricamente per mantenere una temperatura ideale del muscolo durante la corsa, e hanno utilizzato sensori biometrici per verificare come ciascuno di loro rispondeva a un determinato allenamento. La squadra ha sperimentato vari tessuti in una galleria del vento, e ha sostituito l'abbigliamento da esterno dei ciclisti con tute da corsa da interno, che si sono rivelate più leggere e aerodinamiche.

Ma non si sono limitati a questo. Brailsford e la sua squadra hanno continuato ad apportare miglioramenti dell'1 per cento in settori ignorati e addirittura quasi impensabili. Hanno sperimentato diversi tipi di gel per massaggi per vedere quale favorisse il più rapido recupero muscolare. Hanno ingaggiato un chirurgo che insegnasse agli atleti il sistema migliore di lavarsi le mani per ridurre il rischio di prendersi un'influenza. Hanno scelto i cuscini e i materassi che garantivano a ciascun atleta la migliore qualità del sonno, e hanno persino dipinto di bianco l'interno del furgone della squadra, in modo da riuscire a individuare le particelle di polvere che di solito sarebbero passate inosservate, ma che potevano compromettere la prestazione di biciclette perfettamente messe a punto.

Con il sommarsi di questi e altre centinaia di piccoli miglioramenti, i risultati sono arrivati molto più in fretta di quanto ci si potesse immaginare.

Appena cinque anni dopo l'arrivo di Brailsford, la squadra britannica ha potuto eccellere nelle gare su strada e su pista alle Olimpiadi di Pechino del 2008, dove incredibilmente ha vinto il 60 per cento delle medaglie d'oro in palio. Quattro anni più tardi, quando le Olimpiadi si sono svolte a Londra, gli atleti di casa hanno ulteriormente alzato l'asticella, mettendo a segno nove record olimpionici e sette record mondiali.

Quello stesso anno Bradley Wiggins è diventato il primo ciclista inglese a vincere il Tour de France. L'anno seguente è stato il suo compagno di squadra Chris Froome a vincerlo, per poi ripetere l'impresa nel 2015, nel

2016 e nel 2017, regalando alla squadra cinque vittorie in sei anni al Tour de France.

Nell'arco dei dieci anni dal 2007 al 2017, oltre alle cinque vittorie al Tour, i ciclisti britannici hanno vinto 178 campionati mondiali e sessantasei medaglie d'oro olimpiche e paraolimpiche, in quella che è comunemente ritenuta la più importante serie di successi nella storia del ciclismo.

Come è potuto succedere? Come fa una squadra di atleti fino a quel momento normali a trasformarsi in campione del mondo attraverso minimi cambiamenti che, a prima vista, sembrerebbero poter fare una differenza tutto sommato insignificante? Perché dei miglioramenti così piccoli riescono a produrre risultati così straordinari, e come è possibile portare questo approccio nella nostra vita?

Perché le piccole abitudini fanno una grande differenza

È molto facile sopravvalutare l'importanza di un momento cruciale e sottovalutare i piccoli miglioramenti che si possono fare giorno dopo giorno. Troppo spesso ci convinciamo che grandi risultati richiedano grandi azioni: che si tratti di perdere peso, di avviare un'attività lavorativa, di scrivere un libro, di vincere un campionato o di raggiungere qualunque altro obiettivo, sottoponiamo noi stessi a una forte pressione per ottenere "lo sconvolgente miglioramento di cui tutti parleranno".

Invece un miglioramento dell'1 per cento non è di particolare rilievo, certe volte non è nemmeno percepibile, ma può essere molto più significativo, specialmente nel lungo periodo. La differenza che un minuscolo cambiamento può fare nel corso del tempo è stupefacente. I conti sono presto fatti: se si riesce a migliorare dell'1 per cento ogni giorno per un anno, si finirà per essere trentasette volte migliori. Per contro, peggiorando dell'1 per cento per un anno si precipiterà fin quasi allo zero. Ciò che all'inizio è solo un piccolo traguardo o una minima battuta d'arresto si moltiplica in qualcosa di assai più grande.

Le abitudini sono l'interesse composto dell'automiglioramento. Esattamente come il denaro si moltiplica attraverso l'interesse composto, gli effetti delle abitudini si moltiplicano reiterandole. Sembrano fare pochissima differenza ogni giorno, eppure l'impatto che hanno nel corso dei mesi e degli anni può essere enorme. Solo quando ci si guarda indietro a distanza di due, cinque o magari dieci anni, il valore delle buone abitudini e il costo di quelle cattive si mostra in tutta la sua evidenza.

Può essere un concetto difficile da recepire nella vita di tutti i giorni. Spesso trascuriamo di fare piccoli cambiamenti perché non sembrano molto rilevanti sul momento. Se risparmiamo un po' di denaro adesso,

continuiamo comunque a non essere milionari; se andiamo in palestra tre giorni di seguito, continuiamo comunque a essere fuori forma; se stasera studiamo cinese per un'ora, continuiamo comunque a non sapere la lingua. Facciamo qualche cambiamento, ma i risultati sembrano non arrivare mai in breve tempo, e così ricadiamo nelle nostre abitudini precedenti.

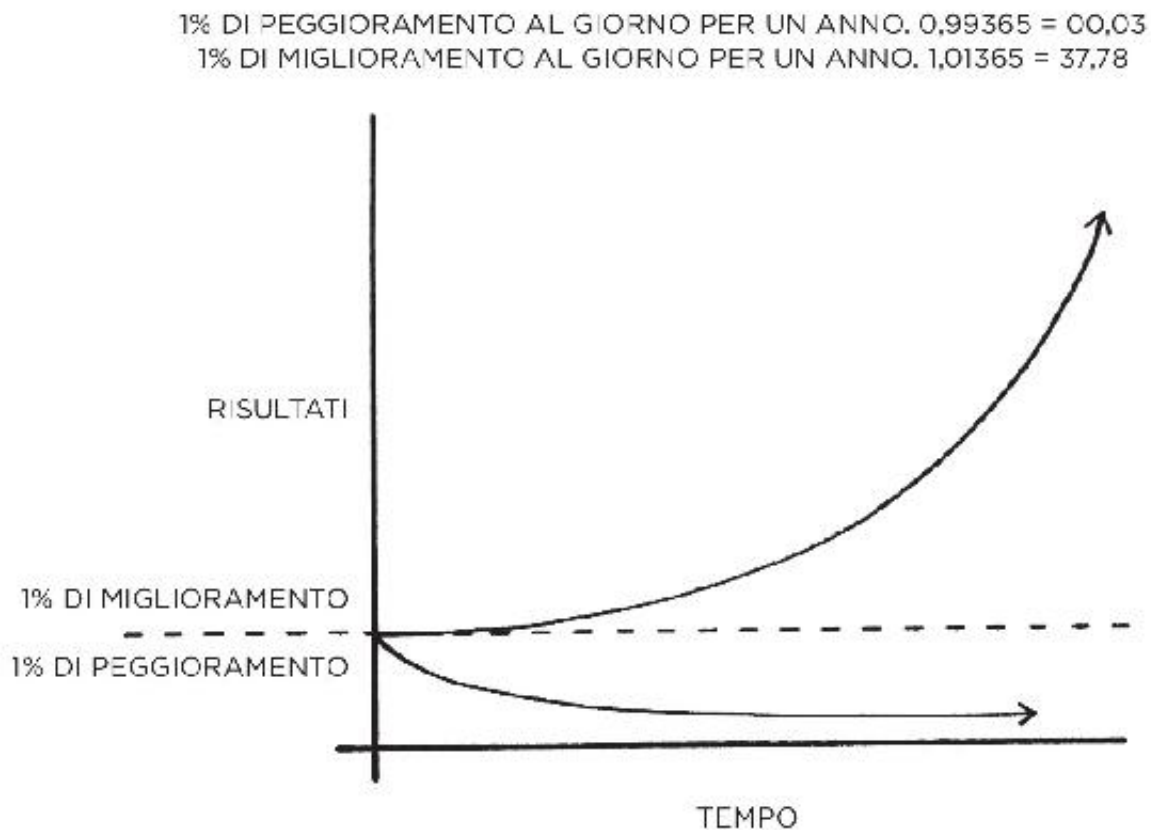


Figura 1: 1 per cento di miglioramento al giorno.

Gli effetti delle piccole abitudini vengono capitalizzati nel tempo. Per esempio, se riuscissimo a migliorare solo dell'1 per cento ogni giorno, ci ritroveremmo con risultati quasi trentasette volte migliori dopo un anno.

Purtroppo la lentezza della trasformazione fa sì che rischiamo di scivolare di nuovo nelle cattive abitudini. Se oggi consumiamo un pasto poco sano, la bilancia non si muoverà granché. Se stasera lavoriamo fino a tardi e trascuriamo la famiglia, ci perdoneranno. Se continuiamo a procrastinare e

rimandiamo a domani un progetto, ci sarà comunque tempo per portarlo a termine. Una singola decisione è facile da ignorare.

Ma se ripetiamo un 1 per cento di errori giorno dopo giorno, reiterando le decisioni sbagliate, moltiplicando gli errori veniali e razionalizzando le scusanti, le nostre piccole scelte verranno capitalizzate trasformandosi in un risultato dannoso. È l'accumulo di tanti passi falsi – un 1 per cento in meno qua e là – che alla fine porta ad avere un problema.

L'impatto generato da un cambiamento delle abitudini è simile a quello che succede se modifichiamo la rotta di un aereo solo di pochi gradi. Immaginiamo di volare da Los Angeles a New York: se decollando il pilota corregge la rotta di soli 3,5 gradi a sud, atterreremo a Washington invece che a New York. Una modifica così contenuta si nota a malapena al decollo, il muso dell'aereo si sposta solamente di qualche spanna, ma allargando la scala agli interi Stati Uniti si finisce per atterrare a centinaia di chilometri dall'obiettivo.*

Allo stesso modo, un leggero cambiamento delle abitudini quotidiane può condurre la nostra vita verso destinazioni molto diverse. Fare una scelta che sia migliore o peggiore dell'1 per cento può sembrare insignificante sul momento ma, nell'arco dei tanti momenti che compongono una vita, quelle scelte determinano la differenza tra chi siamo e chi potremmo essere. Il successo è il prodotto delle abitudini quotidiane, non delle trasformazioni che si fanno una sola volta nella vita.

Detto ciò, non ha nessuna importanza quanto successo abbiamo o non abbiamo in questo momento. La cosa importante è se le nostre abitudini ci stiano portando sulla strada del successo. Dovremmo preoccuparci molto di più della nostra attuale traiettoria invece che degli attuali risultati. Se siamo milionari ma spendiamo ogni mese più di quello che guadagniamo, allora la traiettoria è sbagliata: se non cambiamo le nostre abitudini di spesa andrà a finire male. Al contrario, se siamo al verde ma risparmiamo un po' ogni mese, allora siamo sulla strada che porta all'indipendenza economica, anche se procediamo più lentamente di quanto vorremmo.

I risultati che otteniamo non sono indicatori attendibili delle nostre abitudini. Il saldo del conto in banca non è un indicatore attendibile delle

nostre abitudini di spesa. Il peso sulla bilancia non è un indicatore attendibile delle nostre abitudini alimentari. Le cose che sappiamo non sono un indicatore attendibile delle nostre abitudini di studio. Il disordine in casa non è un indicatore attendibile delle nostre abitudini di pulizia. Si raccoglie ciò che si semina (ripetutamente).

Se vogliamo una previsione di dove ci porterà la vita, non dobbiamo fare altro che seguire la curva dei piccoli guadagni e delle piccole perdite, e vedere in tal modo quale sarà il risultato delle nostre scelte quotidiane tra dieci o vent'anni. Stiamo spendendo, mensilmente, meno di quello che guadagniamo? Riusciamo ad andare in palestra tutte le settimane? Leggiamo libri e impariamo qualcosa di nuovo ogni giorno? Piccolissime battaglie come queste sono quelle che definiscono chi saremo in futuro.

Il tempo enfatizza il confine tra successo e fallimento. Moltiplicherà qualunque cosa gli diamo in pasto. Le buone abitudini fanno del tempo il nostro alleato, quelle cattive ne fanno il nostro nemico.

Le abitudini sono un'arma a doppio taglio. Quelle cattive sono in grado di distruggerci con la stessa facilità con cui quelle buone possono farci crescere, ed ecco perché comprenderne i dettagli è fondamentale. Bisogna sapere come funzionano le abitudini e come programmarle a proprio piacimento, in modo da evitare il lato pericoloso della lama.

Le abitudini possono essere capitalizzate a nostro interesse o a nostro danno

Incrementi positivi

Incremento di produttività

Portare a termine ogni giorno un unico compito in più è poca cosa, ma conta tantissimo nell'arco di un'intera carriera. Rendere automatica una vecchia mansione oppure acquisire una nuova competenza può avere un effetto ancora maggiore. Più compiti siamo in grado di gestire senza pensare, più il nostro cervello sarà libero di concentrarsi su altri settori.

Incremento di conoscenza

Imparare un concetto nuovo non farà di noi un genio, ma impegnarsi a imparare cose nuove per tutta la vita può cambiarci moltissimo. Inoltre, ogni libro che leggiamo non solo ci insegna qualcosa di nuovo, ma ci offre anche prospettive diverse per ripensare concetti già noti. Come dice il grande imprenditore Warren Buffett: "È così che funziona la conoscenza. Aumenta come un interesse composto".

Incremento di relazioni

Le persone si comportano con noi come noi ci comportiamo con loro: più aiutiamo gli altri, più gli altri vogliono aiutarci. Essere appena un po' più gentili ogni volta che interagiamo con qualcuno può portare, con il tempo, ad avere una vasta e solida rete di legami.

Incrementi negativi

Incremento di stress

La frustrazione di un ingorgo del traffico. Il peso delle responsabilità di un genitore. L'ansia di far quadrare i conti. La preoccupazione per una leggera ipertensione. Di per sé, queste comuni cause di stress sono gestibili. Ma quando persistono per anni, tutti i piccoli stress si capitalizzano producendo gravi problemi di salute.

Incremento di pensieri negativi

Più pensiamo a noi stessi come esseri inutili, stupidi o brutti, più ci autocondizioniamo spingendoci a interpretare la vita in quel modo. Restiamo intrappolati in un circolo vizioso di idee. Lo stesso vale per quello che pensiamo degli altri: una volta presa l'abitudine di considerare la gente rabbiosa, ingiusta o egoista, vedremo persone così dovunque.

Incremento dell'indignazione

Rivolte, proteste e movimenti di massa raramente sono il risultato di un unico evento. Al contrario, una lunga serie di microaggressioni e quotidiani peggioramenti aumenta lentamente finché un singolo evento diventa la goccia che fa traboccare il vaso, e l'indignazione dilaga come un incendio.

In cosa consiste davvero il progresso

Immaginiamo che ci sia un cubetto di ghiaccio sul tavolo davanti a noi. La stanza è fredda e il nostro respiro si condensa. La temperatura è di sette gradi sotto zero. Molto molto lentamente, la stanza comincia a riscaldarsi.

Meno sei gradi.

Meno cinque.

Meno quattro.

Il cubetto di ghiaccio è ancora lì sul tavolo davanti a noi.

Meno tre gradi.

Meno due.

Meno uno.

Continua a non succedere niente.

Poi, zero gradi. Il ghiaccio comincia a sciogliersi. Una variazione di un grado, apparentemente non dissimile dagli aumenti di temperatura precedenti, ha condotto a un enorme cambiamento.

I momenti di svolta sono spesso il risultato di molte azioni precedenti, che hanno costruito il potenziale richiesto per scatenare un cambiamento importante. Questo schema si ripresenta ovunque. Il cancro permane in uno stato non rilevabile per l'80 per cento della sua esistenza, poi prende il sopravvento sul corpo nel giro di qualche mese. Il bambù è quasi invisibile per i primi cinque anni, durante i quali espande un vasto sistema di radici sotto terra, per poi esplodere e crescere fino a un'altezza di trenta metri in sei settimane.

Allo stesso modo, le abitudini spesso non sembrano fare differenza finché non si supera una soglia critica, sbloccando un nuovo livello di prestazioni. Nella fase iniziale e centrale di qualunque impresa ci si ritrova spesso in una Valle della Delusione: ci si aspetta di fare progressi in modo lineare, ed è frustrante vedere quanto possono apparire inefficaci i

cambiamenti nel corso dei primi giorni, settimane e anche mesi. Sembra di non andare da nessuna parte. È la caratteristica di qualunque processo di capitalizzazione: i risultati più eclatanti sono posticipati.

Questa è una delle ragioni fondamentali per cui è così difficile acquisire abitudini durature. Le persone apportano piccoli cambiamenti, non vedono risultati tangibili, e decidono di smettere. Pensano: “È un mese che vado a correre tutti i giorni, perché non vedo cambiamenti nel mio corpo?”. Quando questo genere di pensieri prende il sopravvento, è facile lasciar perdere le buone abitudini. Ma per poter fare una differenza significativa, le abitudini devono perdurare abbastanza da superare questo livello critico, quello che io definisco il “Livello del Potenziale Latente”.

Se ci accorgiamo di fare fatica a instaurare una buona abitudine o ad abbandonarne una cattiva, non è perché abbiamo perso la capacità di migliorare: spesso è perché non abbiamo ancora superato il Livello del Potenziale Latente. Lamentarsi di non aver ottenuto niente nonostante il duro lavoro è come lamentarsi del cubetto di ghiaccio che non si scioglie nonostante lo abbiamo riscaldato da -7 a -1 gradi. Il duro lavoro non è andato sprecato, ma tutto succederà a zero gradi.

Quando poi, finalmente, riusciremo a superare il Livello del Potenziale Latente, la gente dirà che il nostro è stato un successo improvviso. Dall'esterno, infatti, si vede solo il momento più eclatante, e non tutto quello che lo ha preceduto. Ma noi sapremo che è stato tutto il lavoro svolto in precedenza, quando sembrava di non fare alcun progresso, a rendere possibile lo scatto di oggi.

È l'equivalente umano della pressione geologica: due placche tettoniche possono scorrere l'una contro l'altra per milioni di anni, e per tutto questo tempo la tensione cresce lentamente. Poi, un giorno, sfregano ancora una volta, come hanno fatto per secoli, ma stavolta la tensione è troppo forte e ne scaturisce un terremoto. Il mutamento può richiedere anni, per poi manifestarsi tutto in una volta.

La padronanza richiede pazienza. I San Antonio Spurs, una delle squadre di pallacanestro di maggior successo nella storia dell'NBA, hanno appeso nello spogliatoio una citazione del riformatore sociale Jacob Riis: “Quando

sembra che niente mi venga in aiuto, vado a osservare un tagliapietre che prende a martellate la sua pietra forse anche cento volte senza che compaia nemmeno una crepa. Poi, al centunesimo colpo, la pietra si spacca in due, e io so che non è stato grazie a quell'ultimo colpo, ma a tutti quelli prima".

Tutte le grandi cose partono da piccoli inizi. Il seme di ogni abitudine è un'unica minuscola decisione. Ma reiterando quella decisione, un'abitudine germoglia e diventa più forte. Le radici si rafforzano e i rami crescono. Perdere una cattiva abitudine è come sradicare una robusta quercia cresciuta dentro di noi. E prendere una buona abitudine è come coltivare un fiore delicato, giorno dopo giorno.

Ma cos'è che determina se riusciremo a perseverare in un'abitudine abbastanza a lungo da sopravvivere al Livello del Potenziale Latente, superarlo e passare oltre? Che cos'è che induce alcune persone a scivolare in abitudini indesiderate e invece permette ad altre di godersi la capitalizzazione delle buone abitudini?

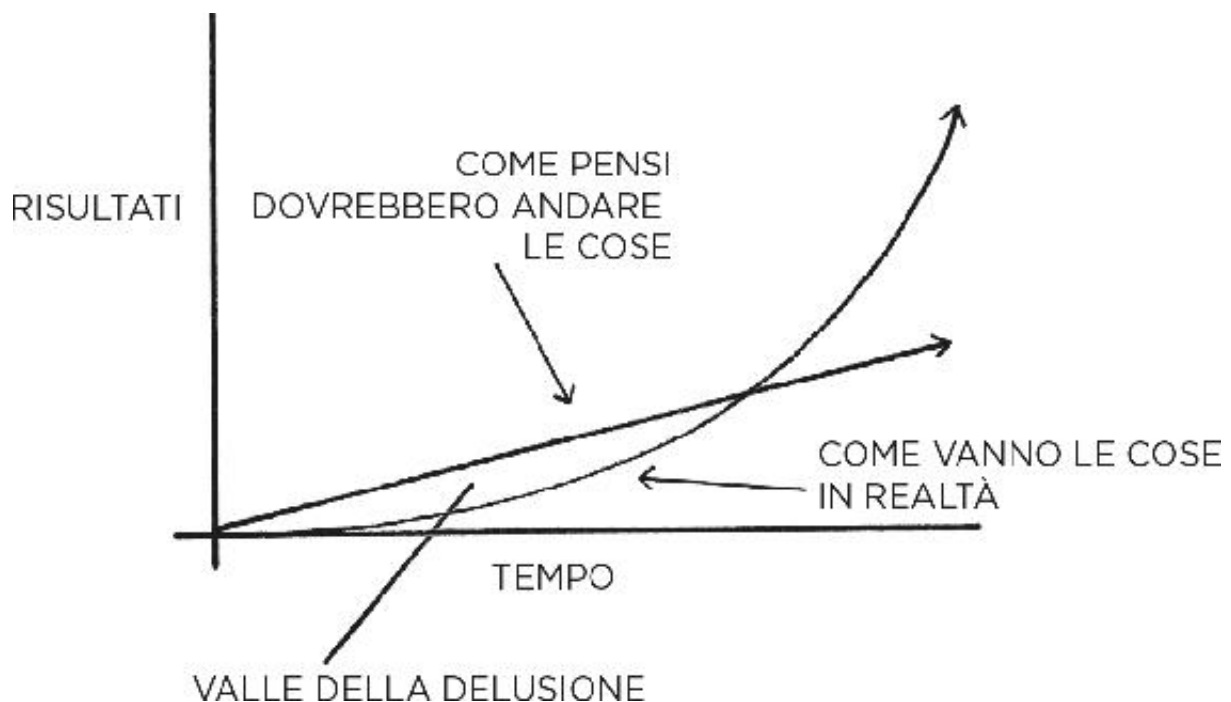


Figura 2: Livello del Potenziale Latente.

Spesso ci aspettiamo che i progressi siano lineari. Quantomeno, speriamo che arrivino rapidamente. In realtà i risultati dei nostri sforzi spesso si vedono dopo un po' di tempo.

Solo a distanza di mesi o anni ci rendiamo conto del vero valore del lavoro fatto precedentemente. Questo può portare a una Valle della Delusione in cui le persone si sentono scoraggiate dopo settimane o mesi di duro lavoro senza notare alcun risultato. Tuttavia quel duro lavoro non è perduto: è stato semplicemente accantonato. Solo molto più tardi il valore degli sforzi fatti si rivelerà appieno.

Dimenticare gli obiettivi, concentrarsi invece sui metodi

È opinione comune che il modo migliore per ottenere quello che vogliamo nella vita – tornare in forma, avviare un’attività lavorativa di successo, rilassarsi di più e preoccuparsi di meno, passare più tempo con gli amici e la famiglia – sia stabilire obiettivi precisi e raggiungibili.

Per molti anni anche io ho affrontato così le mie abitudini: ognuna era un obiettivo da raggiungere. Ho stabilito un obiettivo per i voti che volevo prendere a scuola, per i pesi che volevo sollevare in palestra, per i profitti che volevo ottenere sul lavoro. Sono riuscito a raggiungerne qualcuno, ma in molti ho fallito. Alla fine, ho cominciato a capire che i miei risultati non dipendevano tanto dagli obiettivi che mi ero prefisso, quanto dal metodo che avevo utilizzato.

Che differenza c’è tra metodi e obiettivi? È una distinzione che ho imparato da Scott Adams, il fumettista creatore di *Dilbert*. Gli obiettivi riguardano i risultati che vogliamo ottenere, i metodi riguardano il processo che conduce a quei risultati.

- Se sei un allenatore, il tuo obiettivo potrà essere quello di vincere un campionato. Il tuo metodo è il modo in cui ingaggi i giocatori, gestisci i tuoi assistenti e dirigi gli allenamenti.
- Se sei un imprenditore, il tuo obiettivo potrà essere quello di mettere in piedi un’attività da un milione di dollari. Il tuo metodo è il modo in cui analizzi le idee per i prodotti, assumi personale e gestisci le campagne di marketing.
- Se sei un musicista, il tuo obiettivo potrà essere quello di suonare un nuovo pezzo. Il tuo metodo è la frequenza con cui ti eserciti, il modo

in cui scomponi e affronti i passaggi difficili, e il sistema che usi per ottenere una valutazione dal tuo insegnante.

E ora la domanda più interessante: se ignorassimo completamente l'obiettivo, concentrandoci solo sul metodo, riusciremmo ad avere successo? Per esempio, se tu fossi un allenatore di pallacanestro e ignorassi l'obiettivo di vincere un campionato, concentrandoti solo su quello che la tua squadra fa tutti i giorni agli allenamenti, otterresti ugualmente dei risultati?

Io credo di sì.

L'obiettivo in qualunque sport è terminare con il punteggio migliore, ma sarebbe ridicolo stare per tutta la partita con gli occhi fissi sul tabellone. L'unico modo per vincere è migliorare ogni giorno. Per dirla con Bill Walsh, tre volte vincitore al Super Bowl, "il punteggio va avanti da sé". Lo stesso vale per altri settori della vita. Se vogliamo risultati migliori, dimentichiamoci di stabilire degli obiettivi e concentriamoci invece sul metodo.

Che cosa intendo dire con questo? Gli obiettivi sono totalmente inutili? Ovviamente no: gli obiettivi sono utili per stabilire una direzione, ma quello che ci fa fare progressi è il metodo. Se dedichiamo troppo tempo a pensare agli obiettivi e non abbastanza tempo a pianificare il metodo, nascerà una serie di problemi.

PROBLEMA N. 1: Sconfitti e vincenti hanno lo stesso obiettivo

Prefiggersi degli obiettivi è un principio gravemente distorto dal cosiddetto *survivorship bias*: tendiamo a concentrarci solo sulla prospettiva di chi alla fine è risultato vincente – il sopravvissuto – ed erroneamente diamo per scontato che l'obiettivo ambizioso lo abbia portato al successo, trascurando tutti gli altri che avevano lo stesso obiettivo ma che non ce l'hanno fatta.

Qualunque atleta olimpionico vuole vincere una medaglia d'oro. Qualunque candidato vuole ottenere il lavoro. E se vincitori e perdenti condividono gli stessi obiettivi, allora non può essere questo a fare la differenza tra loro. Non è stato l'*obiettivo* di vincere il Tour de France che ha dato ai ciclisti britannici la spinta per raggiungere la vetta nella loro disciplina: presumibilmente volevano vincere la gara anche l'anno precedente, proprio come qualunque altra squadra professionistica. L'obiettivo è sempre stato lo stesso, ma solo quando hanno implementato un *metodo* fatto di piccoli e costanti miglioramenti sono riusciti a ottenere un risultato diverso.

PROBLEMA N. 2: Raggiungere un obiettivo è solo un cambiamento momentaneo

Immaginiamo di avere una stanza in disordine e di porci l'obiettivo di sistemarla. Se raccogliamo le energie e lo facciamo, otterremo una stanza ordinata... per il momento. Ma se conserveremo le stesse abitudini trasandate e accumulatrici che ci hanno portato ad avere una stanza in disordine, molto presto ci ritroveremo davanti un altro mucchio di cianfrusaglie sperando in un'altra botta di energia e motivazione. Saremo di nuovo alle prese con lo stesso risultato perché non abbiamo mai modificato il metodo alla base. Abbiamo curato il sintomo senza preoccuparci della causa.

Raggiungere un obiettivo cambia la nostra vita solo *per il momento*. È questo il principio controintuitivo del miglioramento: crediamo di dover cambiare i risultati, ma i risultati non sono il problema. Quello che in realtà dobbiamo cambiare è il metodo che porta a tali risultati. Se si risolve il problema al livello dei risultati, lo si risolve solo temporaneamente. Per ottenere un miglioramento definitivo bisogna risolvere il problema al livello del metodo. Sistemati gli input, gli output si risolveranno da sé.

PROBLEMA N. 3: Gli obiettivi limitano la felicità

Il presupposto implicito di ogni obiettivo è il seguente: “Una volta raggiunto questo obiettivo, sarò felice”. Il problema della mentalità che mette al primo posto gli obiettivi è che si continua a rimandare la felicità al prossimo traguardo. Sono caduto in questa trappola così tante volte che ho perso il conto. Per anni la felicità è stata qualcosa di cui avrebbe goduto il futuro me stesso. Giuravo che una volta messi su dieci chili di muscoli, o dopo aver visto la mia impresa citata sul *New York Times*, avrei finalmente potuto rilassarmi.

Inoltre gli obiettivi generano un conflitto del tipo “o l’uno o l’altro”: o raggiungiamo l’obiettivo e vinciamo, oppure falliamo e siamo una delusione. Si finisce per chiudersi mentalmente in un’idea ristretta di felicità. Questo è un errore. È improbabile che ciò che faremo realmente nella vita corrisponda in modo perfetto a quello che avevamo progettato all’inizio: non ha nessun senso limitare la propria soddisfazione a un unico scenario quando le strade per il successo sono tante.

Una mentalità che mette al primo posto il metodo garantisce l’antidoto necessario. Se ci si innamora del processo invece che del prodotto, non c’è bisogno di aspettare per concedersi di essere felici: si può essere soddisfatti ogni volta in cui il metodo viene applicato. E un metodo può risultare vincente in molti modi diversi, non solo in quello inizialmente immaginato.

PROBLEMA N. 4: Gli obiettivi sono in conflitto con i progressi a lungo termine

Infine una prospettiva orientata all'obiettivo può produrre un effetto "yo-yo". Molti corridori lavorano duramente per mesi, ma appena tagliano il traguardo smettono di allenarsi. Non c'è più la gara a motivarli. Quando tutto l'impegno è focalizzato su un particolare obiettivo, cos'altro ci spinge ad andare avanti una volta che lo abbiamo raggiunto? Ecco perché molte persone si ritrovano a ricadere nelle vecchie abitudini dopo aver raggiunto ciò a cui puntavano.

Lo scopo di prefiggersi degli obiettivi è vincere la gara, lo scopo di costruire metodi è continuare a gareggiare. Pensare davvero a lungo termine significa pensare senza obiettivi. Non si tratta di un qualunque specifico traguardo, si tratta del ciclo di continui miglioramenti e infinite rifiniture. Alla fine, sarà la dedizione al *processo* che determinerà il *progresso*.

Un metodo di piccole abitudini

Se abbiamo difficoltà a cambiare le nostre abitudini, il problema non siamo noi: il problema è il metodo. Le cattive abitudini si ripresentano continuamente non perché noi non vogliamo cambiare, ma perché stiamo usando il metodo sbagliato per farlo.

Non ci si eleva al livello dei nostri obiettivi, si scende al livello del nostro metodo.

Concentrarsi sul metodo in generale, invece che sul singolo obiettivo, è una delle tematiche centrali di questo libro. Le piccole abitudini sono cambiamenti minuscoli, guadagni marginali, miglioramenti dell'1 per cento. Tuttavia non si tratta di vecchie abitudini qualsiasi, purché piccole: come atomi, fanno parte di un sistema più grande, sono i mattoni che costruiscono risultati importanti.

Le abitudini sono come gli atomi della nostra vita. Ciascuna è un'unità fondamentale che contribuisce al nostro miglioramento generale. All'inizio, queste piccolissime routine sembrano banali, ma ben presto si rafforzano l'un l'altra e alimentano vittorie più grandi, che si moltiplicano fino al punto di superare largamente il costo del loro investimento iniziale. Sono minuscole e potenti al contempo, proprio come atomi: si traducono in una pratica regolare o in una routine che non solo è piccola e semplice da eseguire, ma è anche la fonte di un incredibile potere, una componente del metodo di crescita per capitalizzazione.

Riepilogo

- Le abitudini sono l'interesse composto dell'automiglioramento. Migliorare di un 1 per cento ogni giorno si trasforma in un risultato importante nel lungo periodo.

- Le abitudini sono un'arma a doppio taglio, possono operare per noi o contro di noi, ed ecco perché comprenderle nel dettaglio è essenziale.
- I piccoli cambiamenti spesso sembrano non fare alcuna differenza fino a quando non si attraversa una soglia critica. I risultati più eclatanti di qualunque processo di interesse composto arrivano dopo un po' di tempo, bisogna avere pazienza.
- Una piccola abitudine è parte di un metodo più ampio. Così come gli atomi sono i mattoni che costruiscono le molecole, le piccole abitudini sono i mattoni che costruiscono risultati importanti.
- Se volete ottenere risultati migliori, non perdetevi tempo a prefissarvi degli obiettivi. Concentratevi invece sul sistema.
- Non ci si eleva al livello dei nostri obiettivi, si scende al livello del nostro metodo.

* Mi sono fatto prendere la mano e ho calcolato veramente la rotta. Washington si trova a circa 360 chilometri da New York. Supponendo di volare a bordo di un 747 o di un Airbus A380, modificare la rotta di 3,5 gradi dopo il decollo da Los Angeles causerebbe probabilmente uno spostamento del muso dell'aereo tra i 2,20 e i 2,30 metri. Un piccolissimo cambiamento di direzione può portare a una significativa variazione della destinazione.

[Note](#)

2

Come le abitudini formano la nostra identità (e viceversa)

Perché è così facile ricadere nelle cattive abitudini e così difficile instaurarne di buone? Poche cose possono avere un impatto più forte sulla nostra vita come migliorare le abitudini quotidiane, e tuttavia è probabile che tra un anno esatto staremo ancora facendo le stesse cose invece che qualcosa di meglio.

Spesso sembra difficile mantenere una buona abitudine per più di qualche giorno, anche mettendoci un sincero impegno e magari qualche spinta motivazionale. Abitudini quali fare esercizio fisico, praticare la meditazione, tenere un diario e cucinare funzionano per un paio di giorni e poi diventano una seccatura.

Tuttavia, una volta instaurate, le abitudini tendono a rimanere lì per sempre, specialmente quelle indesiderate. Malgrado le migliori intenzioni, sembra impossibile abbandonare abitudini malsane come mangiare cibo spazzatura, guardare troppa televisione, procrastinare o fumare.

Cambiare le nostre abitudini è complicato per due ragioni: 1) cerchiamo di cambiare la cosa sbagliata, e 2) cerchiamo di farlo nel modo sbagliato. In questo capitolo analizzerò il primo punto, nei capitoli seguenti prenderò in esame il secondo.

Il primo errore che commettiamo è cercare di cambiare la cosa sbagliata. Per capire cosa intendo, consideriamo che esistono tre possibili livelli di cambiamento. Possiamo immaginarli come gli strati di una cipolla.

- *Il primo livello consiste nel cambiare i risultati.* Perdere peso, pubblicare un libro, vincere un campionato: la maggior parte degli obiettivi che ci prefiggiamo è associata a questo livello di cambiamento.
- *Il secondo livello consiste nel cambiare il procedimento.* Si tratta di modificare abitudini e metodi: avviare una nuova sequenza di esercizi in palestra, riordinare e sgombrare la scrivania per lavorare meglio, adottare una pratica di meditazione. La maggior parte delle abitudini che instauriamo è associata a questo livello.
- *Il terzo e più profondo livello consiste nel cambiare la propria identità.* Si tratta di modificare le proprie convinzioni: la visione e il giudizio che abbiamo del mondo, degli altri e di noi stessi. La maggior parte delle convinzioni, dei presupposti e dei pregiudizi che abbiamo è associata a questo livello.

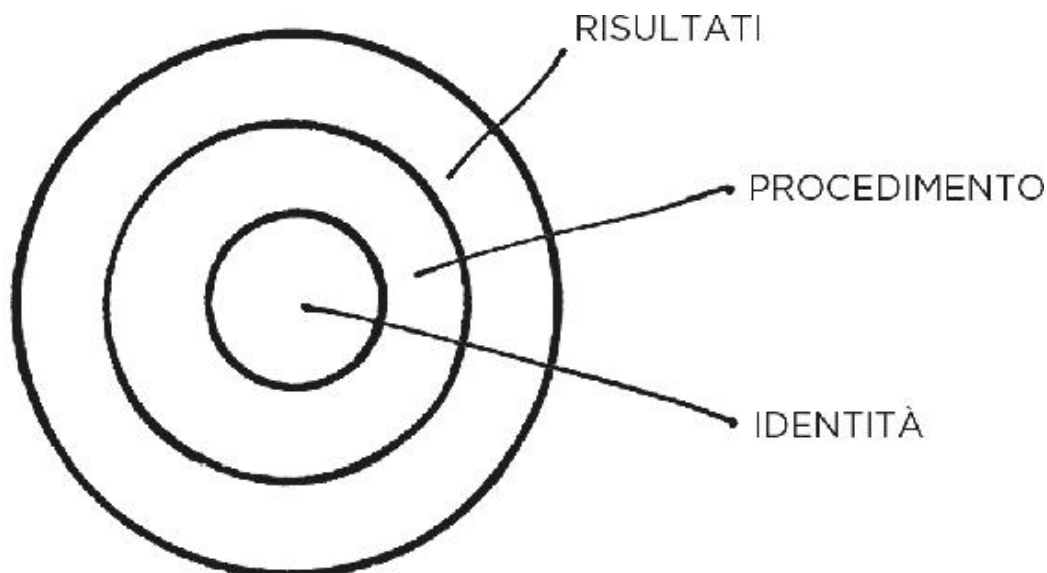


Figura 3: Tre livelli di cambiamento del comportamento

Esistono tre livelli di cambiamento del comportamento: il cambiamento dei risultati, il cambiamento del procedimento, o il cambiamento dell'identità.

I risultati riguardano ciò che si ottiene, il procedimento riguarda ciò che si fa, l'identità riguarda ciò in cui si crede. Se l'obiettivo è instaurare abitudini

durature – adottare il metodo dei miglioramenti dell'1 per cento – il problema non è che un livello sia “migliore” o “peggiore” di un altro. Tutti i livelli di cambiamento sono utili a loro modo. Il problema è la *direzione* del cambiamento.

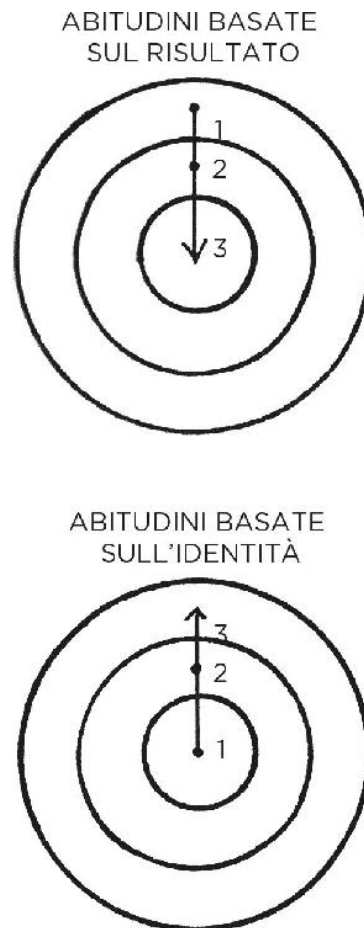


Figura 4: Nelle abitudini basate sul risultato, l'obiettivo è ciò che si vuole ottenere. In quelle basate sull'identità, l'obiettivo è chi si vuole diventare.

Molte persone iniziano il processo di cambiamento delle abitudini concentrandosi su ciò che vogliono ottenere. Questo porta ad abitudini basate sul risultato. L'alternativa è instaurare abitudini basate sull'identità: con questo approccio si inizia concentrandosi su *chi* vogliamo diventare.

Immaginiamo due persone che rifiutano una sigaretta. Quando le viene offerta, la prima persona dice: «No, grazie, sto cercando di smettere».

Suona ragionevole come risposta, ma questa persona ritiene ancora di essere un fumatore che sta cercando di essere qualcos'altro. Spera di cambiare il proprio comportamento portando avanti le stesse convinzioni.

La seconda persona rifiuta dicendo: «No, grazie, non fumo». È una piccola differenza, ma la sua affermazione dimostra un mutamento dell'identità. Il fumo apparteneva alla sua vita precedente, non a quella attuale. Non si identifica più in una persona che fuma.

Molti non prendono nemmeno in considerazione un cambiamento di identità quando decidono di migliorarsi. Pensano semplicemente: “Voglio essere magro (risultato), e se mi attengo a questa dieta lo diventerò (procedimento)”. Si prefiggono un obiettivo e stabiliscono cosa fare per raggiungerlo senza considerare le convinzioni che condizionano le loro azioni. Non modificano mai il modo in cui guardano se stessi, e non si rendono conto che la loro vecchia identità può sabotare i nuovi progetti di cambiamento.

Dietro a qualunque metodo di azione c'è un sistema di pensiero. Il metodo democratico si basa su principi come la libertà, la maggioranza e l'uguaglianza sociale. Il metodo dittatoriale ha una serie di convinzioni completamente diverse, come l'autoritarismo e la rigida obbedienza. In una democrazia si possono studiare molti modi per cercare di convincere più persone a votare, ma un cambiamento di comportamento simile non potrebbe mai funzionare in una dittatura. Non fa parte dell'identità del metodo. Votare è un comportamento impossibile in questo determinato sistema di pensiero.

Lo stesso meccanismo vale anche per i singoli individui, per le organizzazioni o per le società. C'è un sistema di convinzioni e principi che dà forma al metodo, un'identità che sta dietro alle abitudini.

Un comportamento non coerente con la persona non potrà durare. Possiamo anche desiderare di avere più soldi, ma se la nostra identità è quella di una persona che consuma piuttosto che produrre, continueremo a essere attratti dallo spendere invece che dal guadagnare. Possiamo anche voler essere in forma, ma se continuiamo a preferire la comodità ai traguardi, saremo più portati a oziare che ad allenarci. È difficile cambiare

le abitudini se non si cambiano mai le convinzioni di base che hanno portato a un determinato comportamento nel passato. Abbiamo un nuovo obiettivo e un nuovo piano, ma non abbiamo cambiato *chi* siamo.

La storia di Brian Clark, un imprenditore di Boulder in Colorado, è un ottimo esempio. «Da che io mi ricordi, mi sono sempre mangiato le unghie» mi ha raccontato Clark. «È iniziato come un tic nervoso quando ero piccolo, e poi si è trasformato in un fastidioso rituale di cura del corpo. Un giorno ho deciso di smettere di mangiarmi le unghie finché non fossero cresciute un po'. Ci sono riuscito per pura forza di volontà.»

Poi, Clark ha fatto una cosa sorprendente.

«Ho chiesto a mia moglie di prenotarmi la mia prima manicure» ha detto. «La mia idea era che se cominciavo a spendere soldi per tenere in ordine le unghie, non le avrei più mangiate. E ha funzionato, ma non per ragioni economiche. Quello che è successo è che la manicure ha fatto diventare le mie dita veramente belle per la prima volta. L'estetista mi ha detto anche che, a parte il fatto di rosicchiarle, avevo delle unghie molto sane e di bell'aspetto. A un tratto sono stato fiero delle mie unghie. E anche se si trattava di una cosa a cui non avevo mai aspirato, ha fatto davvero la differenza. Da allora non me le sono più mangiate, nemmeno una volta. E questo perché adesso sono orgoglioso di prendermene cura come si deve.»

La migliore motivazione intrinseca in assoluto si ha quando un'abitudine diventa parte della nostra identità. Un conto è dire “sono il tipo di persona che desidera una certa cosa”, molto diverso è dire “sono il tipo di persona che è fatta così”.

Più si va fieri di un particolare aspetto della propria identità, più si è motivati a conservare le abitudini associate a quell'aspetto. Se siamo fieri di come ci stanno i capelli, svilupperemo tutta una serie di abitudini per curarli e conservarli così. Se siamo fieri dei nostri bicipiti, faremo in modo di non saltare mai un allenamento per la parte superiore del corpo. Se siamo fieri delle sciarpe che lavoriamo a maglia, sarà più probabile che trascorreremo ore a sferruzzare ogni settimana. Una volta scattato l'orgoglio, combatteremo con le unghie e con i denti per conservare le nostre abitudini.

Il vero cambiamento di comportamento è un cambiamento di identità. Magari abbiamo iniziato a prendere un'abitudine grazie alla motivazione, ma l'unica ragione per cui la manterremo è che è diventata parte della nostra stessa identità. Chiunque può convincersi ad andare in palestra o a mangiare sano per un paio di volte, ma se non si modifica la convinzione che sta dietro al comportamento, allora è difficile perseverare nel cambiamento a lungo termine. I miglioramenti sono solo temporanei finché non diventano parte di ciò che siamo.

- L'obiettivo non è leggere un libro, ma *diventare* un lettore.
- L'obiettivo non è correre una maratona, ma *diventare* un corridore.
- L'obiettivo non è imparare a suonare uno strumento, ma *diventare* un musicista.

I comportamenti, di solito, sono un riflesso della nostra identità. Quello che facciamo è un'indicazione del tipo di persona che riteniamo di essere, consciamente o inconsciamente.* Le ricerche hanno dimostrato che quando una persona è convinta di un particolare aspetto della propria identità tende più facilmente ad agire in modo coerente con quella convinzione. Per esempio, chi ritiene di “essere un elettore” andrà più facilmente a votare rispetto a chi semplicemente considera “votare” un'azione che intende fare. Allo stesso modo la persona che include l'esercizio fisico nel proprio modo di essere non ha bisogno di convincersi ad allenarsi. Fare la cosa giusta è facile. In fin dei conti, quando il comportamento e l'identità sono perfettamente allineati non stiamo più cercando di modificare un comportamento: ci stiamo semplicemente comportando come il tipo di persona che riteniamo di essere.

Come ogni cosa nella genesi delle abitudini, anche questa è un'arma a doppio taglio. Quando opera a nostro favore, il cambiamento di identità può essere un potente motore di automiglioramento, ma se ci rema contro può diventare una vera sciagura. Una volta adottata un'identità è facile che per rimanervi fedeli le permettiamo di condizionare la nostra capacità di

cambiare. Molte persone attraversano la vita in uno stato di torpore cognitivo, seguendo ciecamente le regole imposte dalla loro identità.

- Sono privo di senso dell'orientamento.
- Non sono una persona mattiniera.
- Non sono capace di ricordare i nomi delle persone.
- Sono sempre in ritardo.
- Non sono bravo con la tecnologia.
- Sono un disastro in matematica.

... e mille altre varianti.

Quando ci si ripete la stessa storia per anni, è facile cadere in questo tipo di routine mentale e accettarla come un dato di fatto. Nel corso del tempo si comincia a rifiutare determinate azioni perché “io non sono fatto così”. C'è una volontà interiore che ci spinge a mantenere questa immagine che abbiamo di noi, facendo sì che ci comportiamo in modo coerente con le nostre convinzioni. Troviamo tutte le scuse per evitare di contraddire noi stessi.

Più un pensiero o un'azione sono legati alla nostra identità, più è difficile cambiarli. Può essere rassicurante credere alle cose a cui crede la nostra cultura (identità di gruppo) o fare ciò che riconferma la nostra idea di noi stessi (identità personale), anche se è sbagliato. Il più grande ostacolo al cambiamento in meglio a qualunque livello – individuale, di squadra, sociale – è il conflitto di identità. Le buone abitudini possono avere un senso a livello razionale, ma se entrano in conflitto con la nostra identità non riusciremo a metterle in pratica.

Ogni singolo giorno ci ritroveremo a lottare con le nostre abitudini, perché siamo troppo occupati o troppo stanchi o troppo presi o per centinaia di altre ragioni. Alla lunga, tuttavia, il vero motivo per cui non riusciamo a mantenere un'abitudine è che l'immagine che abbiamo di noi si è messa di mezzo. Ecco perché è meglio non affezionarsi troppo a una sola versione della nostra identità. Per progredire occorre disimparare. Per diventare la

migliore versione possibile di noi stessi occorre rivedere continuamente le proprie convinzioni, oltre ad aggiornare ed espandere la propria identità.

Questo ci porta a una domanda importante: se le nostre convinzioni e l'idea che abbiamo del mondo hanno un ruolo così importante nel nostro comportamento, da dov'è che ci arrivano? In che modo si forma esattamente l'identità? E come si fa a enfatizzare nuovi aspetti dell'identità che ci fanno comodo e a eliminare gradualmente quelli che ci ostacolano?

Il procedimento in due fasi per modificare l'identità

La nostra identità emerge dalle abitudini. Non siamo nati con convinzioni prestabilite: ogni convinzione, compresa quella che abbiamo di noi stessi, è appresa tramite l'esperienza e condizionata da essa. [**](#)

Più precisamente, le abitudini sono il modo in cui *incarniamo* la nostra identità. Chi rifà il letto tutti i giorni incarna l'identità di una persona organizzata. Chi scrive ogni giorno incarna l'identità di una persona creativa. Chi si allena ogni giorno incarna l'identità di una persona atletica. Più si ripete un comportamento, più si rafforza l'identità associata a *quel comportamento*.

Qualunque sia la nostra identità in questo momento, se ne siamo convinti è perché ne abbiamo la prova. Se andiamo in chiesa tutte le domeniche per vent'anni, è la prova che siamo religiosi. Se studiamo biologia un'ora ogni sera, è la prova che siamo degli studiosi. Se andiamo in palestra anche quando nevicava, è la prova che teniamo molto alla forma fisica. Più prove abbiamo di una convinzione, più ne saremo convinti.

Per gran parte della mia vita giovanile non mi sono sentito uno scrittore. Se lo aveste chiesto ai miei insegnanti delle superiori o ai professori del college, nel migliore dei casi vi avrebbero risposto che ero mediocre nella scrittura, di certo non un fuoriclasse. Quando ho iniziato a scrivere, nei primi anni pubblicavo un nuovo articolo ogni lunedì e giovedì. Via via che il numero delle prove cresceva, altrettanto faceva la mia identità di scrittore. Non ho cominciato come scrittore, lo sono *diventato* grazie alle mie abitudini.

Ovviamente le abitudini non sono l'unica cosa che influenza l'identità, ma in virtù della loro frequenza sono di solito la più importante. Ogni esperienza nella vita modifica l'immagine che abbiamo di noi, ma è difficile considerarsi un calciatore per aver tirato un calcio a un pallone una sola

volta, o un pittore per aver scarabocchiato un disegno. Reiterando questi gesti, tuttavia, le prove si accumulano e l'immagine che abbiamo di noi stessi comincia a cambiare. L'effetto delle esperienze che rimangono episodi isolati tende a svanire, mentre quello delle abitudini si rafforza con il tempo, il che significa che esse ci forniscono la maggior parte delle prove che danno forma alla nostra identità. In questo modo il processo di instaurare abitudini è di fatto il processo di diventare se stessi.

Si tratta di un'evoluzione graduale. Non cambiamo schioccando le dita e decidendo di diventare persone completamente diverse. Cambiamo poco a poco, giorno dopo giorno, abitudine dopo abitudine. Siamo continuamente sottoposti a una microevoluzione del sé.

Ogni abitudine è come un suggerimento: "Ehi, forse è questo che sono". Se finisco un libro, allora forse sono il tipo di persona che ama leggere. Se vado in palestra, allora forse sono il tipo di persona che ama allenarsi. Se mi esercito con la chitarra, allora forse sono il tipo di persona che ama la musica.

Ogni azione che intraprendiamo è un voto per il tipo di persona che desideriamo diventare. Non esiste un singolo evento che trasforma le nostre convinzioni, ma via via che i voti si accumulano, altrettanto fanno le prove della nostra nuova identità. È questa una delle ragioni per cui i cambiamenti significativi non richiedono mutamenti radicali. Le piccole abitudini possono fare una grande differenza nel darci la prova di una nuova identità. E se un cambiamento è significativo, di fatto è grande. È questo il paradosso del procedere per piccoli cambiamenti.

Mettendo insieme tutti i pezzi, si capisce che le abitudini sono il percorso da intraprendere per modificare la propria identità. Il modo più pratico per cambiare chi siamo è cambiare ciò che facciamo.

- Ogni volta che scrivi una pagina di testo, sei uno scrittore.
- Ogni volta che ti eserciti a suonare il violino, sei un musicista.
- Ogni volta che inizi una sessione di allenamento, sei un atleta.
- Ogni volta che incoraggi i tuoi dipendenti, sei un leader.

Ciascuna abitudine non soltanto produce dei risultati, ma ci insegna anche una cosa molto più importante: avere fiducia in noi stessi. Cominciamo a credere di poter veramente fare tutte queste cose. Quando i voti diventano tanti e le prove cominciano a cambiare, anche la storia che ci raccontiamo comincia a cambiare.

Ovviamente funziona anche al contrario. Ogni volta che scegliamo di seguire una cattiva abitudine, è un voto per quell'identità. La buona notizia è che non è necessario essere perfetti. In qualunque elezione ci saranno voti per entrambe le parti, non occorre l'unanimità per vincere, è sufficiente la maggioranza. Non importa se concedete qualche voto a un comportamento negativo o a un'abitudine improduttiva. L'obiettivo è semplicemente vincere la maggior parte delle volte.

Le nuove identità necessitano di nuove prove. Se continuiamo a votare come abbiamo sempre fatto, otterremo lo stesso risultato che abbiamo sempre avuto. Se nulla cambia, nulla cambierà.

È un semplice procedimento in due fasi:

1. Decidere che tipo di persona si vuole essere.
2. Dimostrarlo a se stessi con piccole vittorie.

Per prima cosa, decidiamo chi vogliamo essere. Questo vale a qualunque livello: come individui, come una squadra, come una comunità, come una nazione. Che cosa vogliamo rappresentare? Quali sono i nostri principi e i nostri valori? Chi desideriamo diventare?

Sono domande importanti, e molte persone non sanno da che parte cominciare, però sanno che tipo di risultato vogliono ottenere: sviluppare una "tartaruga" di muscoli addominali, o essere meno ansiosi, o guadagnare il doppio. Va benissimo; partiamo da lì e procediamo a ritroso dal risultato che vogliamo al tipo di persona che può ottenerlo. Domandiamoci: "Qual è il tipo di persona in grado di ottenere il risultato che voglio? Qual è il tipo di persona che può perdere venti chili? Qual è il tipo di persona che può imparare un'altra lingua? Qual è il tipo di persona capace di dirigere una start-up di successo?".

Per esempio: “Qual è il tipo di persona in grado di scrivere un libro?”. Probabilmente una persona costante e affidabile. Ora l’attenzione si sposta dallo scrivere un libro (orientamento al risultato) all’essere una persona costante e affidabile (orientamento all’identità).

Questo procedimento può portare a convinzioni quali:

- “Sono il genere di insegnante che sta dalla parte dei suoi studenti.”
- “Sono il genere di medico che dedica a ogni paziente il tempo e l’empatia di cui ha bisogno.”
- “Sono il genere di manager che sostiene i propri dipendenti.”

Una volta capito che genere di persona vogliamo essere, possiamo cominciare a fare piccoli passi per rafforzare l’identità che desideriamo. Ho un’amica che ha perso quasi cinquanta chili domandandosi: “Che cosa farebbe una persona sana?”. Per tutto il giorno usava quella domanda come una guida. Una persona sana andrebbe a piedi o in taxi? Una persona sana ordinerebbe un burrito o un’insalata? Ha pensato che se si fosse comportata come una persona sana abbastanza a lungo, alla fine lo sarebbe diventata. Aveva ragione.

Il concetto di abitudine basata sull’identità è il nostro primo approccio a un altro tema fondamentale di questo libro: il ciclo di retroazione. Le abitudini formano l’identità e l’identità forma le abitudini. È una strada a due sensi. La creazione di tutte le abitudini è un ciclo di retroazione (un concetto che analizzeremo approfonditamente nel prossimo capitolo), ma è importante che a guidarla siano i valori, i principi e l’identità, invece che i risultati. Il punto deve sempre essere il diventare quel tipo di persona, non l’ottenere un determinato risultato.

Il vero motivo per cui le abitudini sono importanti

Il cambiamento dell'identità è la stella polare del cambiamento di abitudini. Tutto il resto di questo libro fornirà istruzioni passo per passo per instaurare abitudini migliori in noi, nella nostra famiglia, nella nostra squadra, nella nostra azienda e dovunque vogliamo. Ma la vera domanda è: “Stiamo diventando il genere di persona che vorremmo?”. Il primo passo non è *che cosa*, o *come*, bensì *chi*. Dobbiamo sapere chi vogliamo essere. Altrimenti il tentativo di cambiare sarà come una barca senza timone. Ed ecco perché partiamo da qui.

Abbiamo il potere di cambiare le nostre convinzioni su noi stessi: l'identità non è scolpita nella pietra, in qualunque momento possiamo scegliere. Possiamo scegliere l'identità che preferiamo rafforzare oggi, grazie alle abitudini che scegliamo oggi. E questo ci porta all'intento più profondo di questo libro e alla vera ragione per cui le abitudini sono importanti.

Instaurare abitudini migliori non significa riempire la giornata di piccole strategie per vivere meglio. Non si tratta di usare il filo interdentale su un solo dente ogni giorno, o fare una doccia fredda ogni mattina, o indossare gli stessi abiti tutti i giorni. Non si tratta di raggiungere obiettivi che sono indicatori esteriori del successo, come guadagnare di più, perdere peso o ridurre lo stress. Le abitudini possono aiutarci a ottenere tutto ciò, ma di base non hanno niente a che fare con il *possedere* qualcosa. Hanno a che fare con il *diventare* qualcuno.

In definitiva, le abitudini sono importanti perché ci permettono di diventare il genere di persona che desideriamo essere. Sono la via attraverso la quale sviluppiamo le più profonde convinzioni su noi stessi. Letteralmente: diventiamo le nostre abitudini.

Riepilogo

- Esistono tre livelli di cambiamento: il cambiamento dei risultati, il cambiamento del procedimento e il cambiamento dell'identità.
- Il modo più efficace per cambiare le abitudini è concentrarsi non su ciò che si vuole ottenere ma su chi si vuole diventare.
- L'identità emerge dalle abitudini. Ogni azione che compiamo è un voto per il tipo di persona che desideriamo essere.
- Diventare la versione migliore di se stessi richiede una continua revisione delle proprie convinzioni, e l'espansione e l'aggiornamento della propria identità.
- Il vero motivo per cui le abitudini sono importanti non è perché possono portarci a risultati migliori (benché siano in grado di farlo), ma perché possono modificare le nostre convinzioni su noi stessi.

* I termini “inconscio” e “subconscio” possono essere entrambi utilizzati per descrivere l'assenza di consapevolezza o di pensiero. “Inconscio” è il termine che utilizzerò io, perché è abbastanza ampio da includere sia i processi mentali a cui non potremo mai consapevolmente accedere, sia quei momenti in cui semplicemente non prestiamo attenzione a ciò che ci circonda. “Inconscio” descrive qualunque cosa a cui non pensiamo consapevolmente.

** Certamente esistono aspetti dell'identità che tendono a rimanere invariati nel corso del tempo, come l'essere una persona alta o bassa. Ma anche quando si tratta delle qualità e caratteristiche più immutabili, il fatto di concepirle in positivo o in negativo è determinato dalle esperienze fatte nell'arco della vita.

[Note](#)

3

Come instaurare abitudini migliori in quattro semplici fasi

Nel 1898 Edward Thorndike, uno psicologo, condusse un esperimento che avrebbe gettato le basi per comprendere come le abitudini si formano e quali sono le regole che condizionano il comportamento. Thorndike era interessato allo studio del comportamento animale, e cominciò lavorando con i gatti.

Metteva un gatto dentro una scatola detta *puzzle box*, una sorta di gabbia progettata in modo che l'animale potesse uscire attraverso uno sportello eseguendo “una semplice azione, come tirare un cappio, abbassare una leva o salire su una piattaforma”. Per esempio, una scatola era dotata di una leva che, se abbassata, apriva uno sportello sul lato. A quel punto il gatto poteva correre fuori e raggiungere una ciotola di cibo.

Quasi tutti i gatti volevano scappare appena messi nella gabbia. Ficcavano il naso negli angoli, infilavano le zampe nelle aperture e artigliavano gli oggetti non fissati. Dopo qualche minuto di esplorazione, finivano per abbassare per caso la leva magica, lo sportello si apriva e loro uscivano.

Thorndike registrò il comportamento di ciascun gatto in vari esperimenti. All'inizio gli animali si aggiravano a caso nella scatola, ma appena la leva si abbassava e lo sportello si apriva, iniziava il processo di apprendimento. Poco per volta ciascun gatto imparava ad associare l'azione di abbassare la leva con la gratificazione di poter uscire dalla scatola e raggiungere il cibo.

Dopo venti o trenta esperimenti, il comportamento diventava così automatico e abituale che il gatto riusciva a scappare nel giro di pochi secondi. Per esempio, Thorndike annotò: “Il gatto n. 12 ha impiegato i seguenti tempi per eseguire l’azione: 160 secondi, 30 secondi, 90 secondi, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7”.

Nel corso dei primi tre esperimenti il gatto era uscito mediamente in 1,5 minuti, nel corso degli ultimi tre in 6,3 secondi di media. Con la pratica, tutti i gatti facevano meno errori e le loro azioni diventavano più rapide e più automatiche. Invece che ripetere gli stessi errori, il gatto cominciava ad andare dritto alla soluzione.

In seguito ai suoi studi, Thorndike descrisse il processo di apprendimento con la seguente affermazione: “I comportamenti seguiti da conseguenze gratificanti tendono a essere ripetuti, mentre quelli che producono conseguenze sgradevoli hanno meno probabilità di essere ripetuti”. Il suo lavoro è il punto di partenza perfetto per parlare di come le abitudini si formano nella nostra vita. Fornisce anche risposte ad alcune domande fondamentali, quali: che cosa sono le abitudini? E perché il cervello si preoccupa di instaurarle?

Perché il nostro cervello instaura abitudini

Un'abitudine è un comportamento che è stato ripetuto un numero sufficiente di volte da divenire automatico. Il processo di formazione di un'abitudine inizia con tentativi ed errori. Ogni volta che nella vita ci troviamo in una nuova situazione, il cervello deve prendere una decisione: *Come reagisco a questa cosa?* La prima volta che ci imbattiamo in un problema non sappiamo bene come risolverlo. Come il gatto di Thorndike, facciamo tentativi diversi per vedere che cosa potrebbe funzionare.

In questa fase, l'attività cerebrale è elevata. Stiamo analizzando attentamente la situazione e prendendo decisioni consapevoli su come agire. Stiamo acquisendo enormi quantità di nuove informazioni e cercando di dare un senso a tutto. Il cervello è impegnato a imparare la linea d'azione più efficace.

A volte, come un gatto che abbassa una leva, ci imbattiamo nella soluzione. Siamo in ansia e scopriamo che andare a correre ci calma. Siamo mentalmente esausti dopo una lunga giornata di lavoro e scopriamo che giocare ai videogiochi ci rilassa. Esploriamo, esploriamo, esploriamo e poi – bum! – una gratificazione.

Dopo esserci imbattuti in una ricompensa inattesa, modifichiamo la strategia per la volta successiva: il cervello inizia immediatamente a catalogare gli eventi che hanno preceduto la gratificazione. *Aspetta un attimo: questo mi è piaciuto. Che cosa ho fatto subito prima?*

Questo è il ciclo di retroazione che sta dietro a tutti i comportamenti umani: tentare, fallire, apprendere, provare in modo diverso. Con la pratica, i gesti inutili svaniscono e quelli utili vengono rafforzati. Ecco un'abitudine che si instaura.

Ogni volta che affrontiamo ripetutamente un problema, il cervello comincia ad automatizzare il procedimento per risolverlo. Le abitudini sono

soltanto una serie di soluzioni automatiche che risolvono i problemi e i fastidi che dobbiamo affrontare regolarmente. Come ha scritto il comportamentista Jason Hreha: “Le abitudini sono semplicemente soluzioni affidabili a problemi ricorrenti del nostro ambiente”.

Con l’instaurarsi di abitudini, il livello di attività cerebrale *diminuisce*. Impariamo a concentrarci esclusivamente sui segnali che preannunciano il successo ed escludiamo tutto il resto. Quando in futuro si presenterà una situazione simile, sapremo esattamente che cosa cercare. Non c’è più bisogno di analizzare ogni aspetto della situazione. Il cervello salta la parte del tentativo e del fallimento e genera una regola mentale: *se questo, allora quello*. Tali modelli cognitivi possono essere applicati automaticamente in tutti i casi in cui la situazione lo consente. Ora, quando siamo sotto stress, ci viene voglia di andare a correre. Appena rientrati a casa dal lavoro, prendiamo in mano il controller dei videogiochi. Una decisione che prima richiedeva uno sforzo, adesso è automatica: si è creata un’abitudine.

Le abitudini sono scorciatoie apprese con l’esperienza. In un certo senso, sono solo la memoria del percorso fatto in precedenza per risolvere un problema. Ogni volta che le condizioni sono quelle giuste, si può attingere a questa memoria e applicare automaticamente la stessa soluzione. Il motivo principale per cui il cervello ricorda il passato è per prevedere meglio che cosa funzionerà nel futuro.

L’instaurarsi dell’abitudine è straordinariamente utile perché la mente cosciente è il collo di bottiglia del cervello: è in grado di prestare attenzione a un solo problema per volta. Di conseguenza, il cervello si adopera continuamente per lasciarla a disposizione del compito più essenziale. Tutte le volte che è possibile, la mente cosciente preferisce scaricare compiti all’inconscio, che li esegue automaticamente. È esattamente questo che succede quando si instaura un’abitudine: essa riduce il carico cognitivo e libera capacità mentale, in modo che possiamo rivolgere la nostra attenzione ad altri compiti.

Nonostante l’efficacia del sistema, molti ancora dubitano dei benefici delle abitudini. L’argomentazione è più o meno questa: “Le abitudini renderanno noiosa la mia vita? Non voglio confinare me stesso in uno stile

di vita che non mi piace. Tutta questa routine non toglie alla vita spontaneità e vivacità?”. Difficilmente. Domande simili istituiscono una falsa dicotomia, ci inducono a credere di aver fatto una scelta tra instaurare delle abitudini e ottenere la libertà. In realtà le due cose si completano a vicenda.

Le abitudini non riducono la libertà. La creano. In realtà, coloro che non gestiscono bene le proprie abitudini sono proprio quelli che hanno *meno* libertà degli altri. In assenza di buone abitudini economiche, ci ritroveremo sempre a lottare per far tornare i conti. In assenza di buone abitudini salutari ci sembrerà sempre di essere a corto di energia. In assenza di buone abitudini nello studio, avremo sempre l'impressione di rimanere indietro. Se siamo continuamente costretti a prendere decisioni su questioni semplici – quando fare esercizio fisico, dove sistemarsi per scrivere, quando pagare le bollette – avremo meno tempo libero. È solo semplificando gli aspetti basilari della vita che si crea lo spazio mentale necessario per pensare liberamente ed essere creativi.

Per contro, una volta instaurate le abitudini e sistemati gli aspetti basilari della vita, la mente è libera di concentrarsi su nuove imprese e occuparsi al meglio di altri problemi. Costruire abitudini nel presente ci permette di fare in futuro un maggior numero delle cose che vogliamo.

La scienza del funzionamento delle abitudini

Il procedimento di formazione di un'abitudine può essere scomposto in quattro semplici fasi: *segnale*, *desiderio*, *risposta* e *gratificazione*.*



Figura 5: Tutte le abitudini attraversano quattro stadi, sempre nello stesso ordine: segnale, desiderio, risposta e gratificazione.

Questo schema in quattro fasi è la colonna portante di qualunque abitudine, e il nostro cervello le attraversa nello stesso ordine ogni volta.

Prima di tutto c'è il segnale. Il segnale induce il cervello a dare inizio a un comportamento. È un'informazione che preannuncia una gratificazione. I nostri antenati preistorici facevano attenzione ai segnali che indicavano dove trovare gratificazioni basilari quali cibo, acqua e sesso. Oggi dedichiamo gran parte del nostro tempo a imparare a riconoscere segnali che preannunciano gratificazioni indirette come il denaro e la fama, il potere e lo status sociale, la lode e l'approvazione, l'amore e l'amicizia, o un senso di personale soddisfazione. (Naturalmente questi obiettivi, se raggiunti, aumentano le nostre probabilità di sopravvivenza e di riproduzione, che sono il movente più profondo di qualsiasi cosa facciamo.)

La nostra mente analizza continuamente la situazione esterna e quella interiore in cerca di indizi per localizzare dove si trovi la gratificazione.

Dato che il segnale è la prima indicazione che ci troviamo vicini a una gratificazione, esso porta naturalmente al desiderio.

I desideri rappresentano la seconda fase, e sono la pulsione motivazionale dietro a qualunque abitudine. Senza un certo grado di motivazione o ambizione, senza cioè desiderare un cambiamento, non abbiamo ragione di agire. Ciò che desideriamo non è l'abitudine in quanto tale, ma il cambiamento di stato che essa produce. Non desideriamo fumare una sigaretta, desideriamo la sensazione di sollievo che essa produce. Non siamo motivati dall'idea di lavarci i denti, ma dalla sensazione di avere la bocca pulita. Non vogliamo accendere il televisore, vogliamo essere intrattenuti. Ogni desiderio è collegato alla volontà di cambiare il proprio stato interiore. Questo è un punto importante di cui tratteremo dettagliatamente in seguito.

I desideri cambiano da persona a persona. In teoria, qualunque informazione può accendere un desiderio, ma nella pratica le persone non vengono tutte motivate dagli stessi segnali. Per un giocatore d'azzardo il rumore delle slot machine può essere un fortissimo richiamo che scatena un'intensa ondata di desiderio. Per chi raramente gioca, il tintinnio e le musicchette del casinò sono semplicemente un rumore di fondo. I segnali non significano niente finché non vengono interpretati. I pensieri, le sensazioni e le emozioni dell'osservatore sono ciò che li trasforma in desideri.

La terza fase è la risposta. La risposta è la vera e propria abitudine che sviluppiamo, e che può prendere la forma di un pensiero o di un'azione. Che una risposta ci sia o meno dipende da quanto siamo motivati e da quanto attrito sia associato al comportamento. Se una particolare azione richiede uno sforzo fisico o mentale superiore a quello che siamo disponibili a investire, allora non la faremo. La risposta dipende anche dalle nostre capacità: sembra scontato, ma un'abitudine può svilupparsi solo se siamo in grado di metterla in atto. Se giocando a pallacanestro vogliamo fare una schiacciata ma non riusciamo a saltare abbastanza in alto da raggiungere il canestro, allora ci è andata male.

Infine, la risposta conduce a una gratificazione. La gratificazione è la meta finale di ogni abitudine. Il segnale consiste nell'individuare la gratificazione, il desiderio nel volerla, la risposta nell'ottenerla. Si cerca di ottenere gratificazioni perché hanno un duplice scopo: 1) ci danno soddisfazione e 2) ci insegnano qualcosa.

Il primo scopo della gratificazione è *soddisfare un desiderio*. Sì, la gratificazione produce di per se stessa un beneficio. Il cibo e l'acqua ci danno l'energia di cui abbiamo bisogno per sopravvivere. Ottenere una promozione ci permette di avere più soldi e più rispetto. Una buona forma fisica migliora la salute e aumenta le occasioni di incontrare un partner. Ma il beneficio più immediato è che la gratificazione soddisfa il nostro desiderio di mangiare, o di ottenere approvazione, o di salire di status sociale. Almeno per un momento la gratificazione genera soddisfazione e sollievo dal desiderio.

In secondo luogo, la gratificazione ci insegna quali azioni meritano di essere ricordate in futuro. Il nostro cervello è un rilevatore di gratificazioni: mentre noi viviamo la nostra esistenza, l'apparato sensoriale del nostro sistema nervoso rileva continuamente quali azioni soddisfano i nostri desideri e ci danno piacere. Le sensazioni di piacere e delusione fanno parte di un meccanismo di feedback che aiuta il cervello a distinguere le azioni utili da quelle inutili. La gratificazione chiude il ciclo di retroazione e completa la sequenza dell'abitudine.

Se un comportamento risulta insufficiente in una qualunque delle quattro fasi, non si trasformerà in abitudine. Eliminando il segnale, l'abitudine non avrà mai inizio. Riducendo il desiderio, non avremo una motivazione sufficiente ad agire. Rendendo ostico il comportamento, non riusciremo a eseguirlo. E se la gratificazione non soddisfa il desiderio, allora non avremo nessuna ragione per rifarlo in futuro. Senza le prime tre fasi non esisterà alcun comportamento, senza tutte e quattro il comportamento non verrà ripetuto.



Figura 6: Il ciclo dell'abitudine

I quattro stadi dell'abitudine corrispondono a un ciclo di retroazione. Generano cioè un circolo infinito che funziona in ogni momento della nostra vita. Questo "ciclo dell'abitudine" esamina continuamente l'ambiente, prevede quale sarà l'evento seguente, sperimenta risposte diverse e apprende dai risultati.

Riassumendo, il segnale scatena il desiderio, che motiva una risposta, la quale porta a una gratificazione, che soddisfa il desiderio e, infine, rimane associata al segnale.** Tutte insieme, queste quattro fasi formano un ciclo di retroazione neurologica – segnale, desiderio, risposta, gratificazione; segnale, desiderio, risposta, gratificazione – che in ultimo ci permette di acquisire abitudini automatiche. La sequenza prende il nome di "ciclo dell'abitudine".

Questo processo in quattro fasi non è qualcosa che accade di tanto in tanto, quanto piuttosto un continuo ciclo di retroazione attivo e funzionante in ogni momento della vita, anche ora. Il cervello esamina continuamente l'ambiente, prevedendo che cosa sta per accadere, sperimentando risposte

diverse e apprendendo dai risultati. L'intero processo viene completato in una frazione di secondo, e lo ripetiamo continuamente senza renderci conto di tutto quello che è avvenuto nell'attimo precedente.

Le quattro fasi possono essere raggruppate in due stadi: lo stadio del problema e lo stadio della soluzione. Il primo comprende il segnale e il desiderio, ed è quello in cui ci rendiamo conto che qualcosa deve cambiare. Lo stadio della soluzione comprende la risposta e la gratificazione, ed è quello in cui intraprendiamo l'azione e otteniamo il cambiamento desiderato. Stadio del problema Stadio della soluzione 1. Segnale 2. Desiderio 3. Risposta 4. Gratificazione

Stadio del problema		Stadio della soluzione	
1. Segnale	2. Desiderio	3. Risposta	4. Gratificazione

Ogni comportamento è dettato dal desiderio di risolvere un problema. A volte il problema è che vediamo qualcosa di buono e lo vogliamo, altre volte dipende dal fatto che stiamo soffrendo e vogliamo alleviare il dolore. In ogni caso lo scopo di qualunque abitudine è risolvere il problema che ci troviamo ad affrontare.

Nella prossima tabella ci sono alcuni esempi di come questo si concretizza nella vita reale.

Immaginiamo di entrare in una stanza buia e di premere l'interruttore della luce. Abbiamo eseguito questo semplice gesto abituale così tante volte che lo facciamo senza pensarci. Attraversiamo tutte e quattro le fasi nella frazione di un secondo. L'urgenza di agire ci investe senza pensare.

Stadio del problema		Stadio della soluzione	
1. Segnale	2. Desiderio	3. Risposta	4. Gratificazione
Il telefono vibra, è arrivato un sms.	Vogliamo sapere che cosa dice l'sms.	Prendiamo il telefono e leggiamo l'sms.	Soddisfacciamo il desiderio di leggere l'sms. Il gesto di prendere in mano il telefono viene associato alla vibrazione dell'apparecchio.
Stiamo rispondendo alle email.	Cominciamo a essere stressati e sopraffatti dal lavoro. Vogliamo riprendere il controllo.	Ci mangiamo le unghie.	Soddisfacciamo il desiderio di ridurre lo stress. Il gesto di mangiarci le unghie viene associato al rispondere alle email.
Ci svegliamo.	Vogliamo essere lucidi.	Beviamo una tazza di caffè.	Soddisfacciamo il desiderio di essere lucidi. Il gesto di bere caffè viene associato al risveglio.
Percorrendo la strada vicino all'ufficio, sentiamo profumo di ciambelle.	Cominciamo a desiderare una ciambella.	Compriamo una ciambella e la mangiamo.	Soddisfacciamo il desiderio di mangiare una ciambella. Il gesto di comprare una ciambella viene associato al percorrere la strada vicino all'ufficio.
In un progetto di lavoro ci ritroviamo davanti a un intoppo.	Ci sentiamo bloccati e vogliamo liberarci dalla frustrazione.	Tiriamo fuori il telefono e controlliamo i social media.	Soddisfacciamo il desiderio di sentirci sollevati. Il gesto di controllare i social media viene associato alla sensazione di impasse sul lavoro.
Entriamo in una stanza buia.	Vogliamo vedere.	Premiamo l'interruttore della luce.	Soddisfacciamo il desiderio di vedere. Il gesto di premere l'interruttore della luce viene associato al trovarsi in una stanza buia.

Una volta diventati adulti, raramente ci accorgiamo delle abitudini che governano la nostra vita. Molti di noi non ripensano più al fatto che si allacciano sempre per prima la stessa scarpa tutte le mattine, o che staccano la spina del tostapane dopo ogni utilizzo, o che appena tornati a casa dal lavoro si mettono sempre in abiti più comodi. Dopo decenni di programmazione mentale, ricadiamo automaticamente in questi modelli di pensiero e di azione.

Le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento

Nei capitoli seguenti vedremo ancora come le quattro fasi di segnale, desiderio, risposta e gratificazione influenzino praticamente tutto ciò che facciamo ogni giorno. Ma prima dobbiamo trasformarle in una struttura pratica, utilizzabile per programmare buone abitudini ed eliminare quelle cattive.

Questa struttura, che io definisco le “Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento”, ci fornisce una semplice serie di regole per creare buone abitudini e perdere quelle cattive. Potete pensare a ciascuna legge come a una leva che influenza il comportamento umano. Quando le leve sono nella giusta posizione, creare buone abitudini non comporta alcuno sforzo. Quando sono nella posizione sbagliata, diventa quasi impossibile.

	Come creare una buona abitudine
La prima legge (Segnale)	Fa' in modo che sia evidente.
La seconda legge (Desiderio)	Fa' in modo che sia attraente.
La terza legge (Risposta)	Fa' in modo che sia facile.
La quarta legge (Gratificazione)	Fa' in modo che sia soddisfacente.

Possiamo invertire queste leggi per imparare a spezzare una cattiva abitudine.

Come spezzare una cattiva abitudine	
Inversione della prima legge (Segnale)	Fa' in modo che sia invisibile
Inversione della seconda legge (Desiderio)	Fa' in modo che sia sgradevole.
Inversione della terza legge (Risposta)	Fa' in modo che sia difficile.
Inversione della quarta legge (Gratificazione)	Fa' in modo che sia insoddisfacente.

Sarebbe irresponsabile da parte mia sostenere che queste quattro leggi costituiscano una struttura per cambiare *qualunque* comportamento umano, ma penso che ci vadano vicino. Come vedremo presto, le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento si possono applicare quasi a qualunque settore, dallo sport alla politica, dall'arte alla medicina, dalla comicità alla direzione d'impresa. Le leggi possono essere utilizzate a prescindere dal tipo di problema da affrontare, non c'è alcun bisogno di strategie completamente diverse per ciascuna abitudine.

Ogni volta che vogliamo cambiare il nostro comportamento basta semplicemente domandarsi:

1. Come posso fare in modo che sia evidente?
2. Come posso fare in modo che sia attraente?
3. Come posso fare in modo che sia facile?
4. Come posso fare in modo che sia soddisfacente?

Se vi siete mai domandati: “Perché non faccio quello che ho detto di voler fare? Perché non dimagrisco, o smetto di fumare, o risparmio per la pensione, o inizio un'attività alternativa? Perché dico che una cosa è importante ma poi sembra che non trovi mai tempo da dedicarle?”, la risposta a queste domande si può trovare nelle quattro leggi. La chiave per

creare buone abitudini e interrompere quelle cattive è comprendere queste leggi di base e il modo di adattarle alle nostre necessità. Non raggiungeremo mai nessun obiettivo se va contro la nostra inclinazione naturale.

Le abitudini sono modellate dai meccanismi della nostra vita. Nei capitoli a seguire discuteremo di queste leggi una per una, e vedremo come utilizzarle per creare un meccanismo in cui le buone abitudini emergono naturalmente e quelle cattive svaniscono.

Riepilogo

- Un'abitudine è un comportamento che è stato ripetuto un numero di volte sufficiente a renderlo automatico.
- Il fine ultimo delle abitudini è risolvere i problemi della vita con il minor dispendio di energia e fatica possibile.
- Qualunque abitudine può essere scomposta in un ciclo di retroazione costituito da quattro fasi: segnale, desiderio, risposta, gratificazione.
- Le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento sono una serie di semplici regole che possiamo utilizzare per instaurare abitudini migliori. Queste leggi sono: 1) fa' in modo che sia evidente, 2) fa' in modo che sia attraente, 3) fa' in modo che sia facile, 4) fa' in modo che sia soddisfacente.

* Chi ha letto *Il potere delle abitudini* di Charles Duhigg riconoscerà questi termini. Duhigg ha scritto un bellissimo libro, e il mio intento è riprendere il discorso da dove lui lo ha concluso, deducendo da queste fasi quattro semplici regole utilizzabili per prendere abitudini migliori nella vita e nel lavoro.

** Riguardo alla figura 6, Charles Duhigg e Nir Eyal meritano un riconoscimento speciale: la rappresentazione che vedete combina il linguaggio divulgato da Duhigg in *Il potere delle abitudini* con un grafico reso popolare dal libro di Eyal, *Creare prodotti e servizi per catturare i clienti* (*Hooked*).

[Note](#)

La prima legge

Fa' in modo che sia evidente

L'uomo che non aveva un bell'aspetto

Lo psicologo Gary Klein una volta mi ha raccontato la storia di una donna che era andata a una riunione di famiglia. Da anni lavorava come paramedico, e al suo arrivo, dopo una sola occhiata al suocero, si era preoccupata molto.

«Hai un aspetto che non mi piace» ha detto.

Il suocero, che si sentiva benissimo, ha risposto scherzosamente: «Be', anche tu non mi piaci granché».

«No» ha insistito lei. «Davvero, devi andare subito in ospedale.»

Poche ore dopo, l'uomo è stato sottoposto a un delicato intervento chirurgico, poiché dalle analisi era emerso che aveva un blocco in un'arteria principale ed era a rischio immediato di infarto. Senza l'intuizione della nuora, avrebbe potuto morire.

Che cosa aveva visto l'infermiera? Come aveva potuto prevedere l'imminente infarto?

Quando le arterie principali sono ostruite, il corpo concentra l'invio di sangue verso gli organi essenziali, sottraendolo alle zone periferiche in prossimità della superficie della pelle. Il risultato è una diversa distribuzione del sangue sul viso. Dopo tanti anni a contatto con persone colpite da insufficienza cardiaca, la donna aveva inconsciamente sviluppato la capacità di riconoscere a colpo d'occhio quella situazione. Non sapeva spiegare che cosa avesse notato nell'aspetto del suocero, ma sapeva che qualcosa non andava.

Storie simili si ritrovano anche in altri settori. Per esempio, gli analisti dell'esercito sanno identificare quale delle lucine intermittenti sullo schermo di un radar è un missile nemico e quale invece è un aereo della loro flotta, anche se si spostano alla stessa velocità, volano alla stessa quota e appaiono identiche sul radar sotto qualunque altro aspetto. Durante la guerra del Golfo, il tenente comandante Michael Riley ha salvato una corazzata ordinando l'abbattimento di un missile, nonostante sul radar il missile avesse esattamente lo stesso aspetto degli aerei della corazzata stessa. Ha fatto la scelta giusta, ma nemmeno gli ufficiali suoi superiori hanno saputo spiegare come ci fosse riuscito.

I curatori dei musei sono notoriamente in grado di distinguere un'opera d'arte autentica da un falso realizzato con perizia, anche se non sanno dire esattamente in base a quali dettagli lo capiscano. Guardando la lastra di un cervello, i radiologi esperti sanno prevedere quale area sarà interessata da un ictus, prima che ci siano segnali evidenti per un occhio inesperto. Ho sentito persino parlare di parrucchieri capaci di capire se una cliente è incinta basandosi esclusivamente sulla qualità dei suoi capelli al tatto.

Il cervello umano è una macchina per fare previsioni. Osserva continuamente ciò che ci circonda e analizza le informazioni in cui si imbatte. Tutte le volte che facciamo ripetutamente la stessa esperienza – come un'infermiera che vede il viso di un paziente con un infarto, o un analista dell'esercito che osserva un missile sullo schermo di un radar – il cervello comincia a notare ciò che è importante, filtrando i particolari, evidenziando i segnali utili e catalogando le informazioni per usarle in futuro. Con sufficiente pratica possiamo cogliere i segnali che preannunciano determinati esiti senza pensarci consapevolmente. Il cervello codifica automaticamente le lezioni apprese grazie all'esperienza. Non siamo sempre in grado di spiegare che cosa stiamo apprendendo, ma l'apprendimento avviene continuamente, e la capacità di notare i segnali rilevanti in una data situazione è alla base di qualunque nostra abitudine.

Tendiamo a sottovalutare quante cose possono fare il nostro cervello e il nostro corpo senza pensare. Non ordiniamo ai capelli di crescere, al cuore di battere, ai polmoni di respirare, allo stomaco di digerire. Eppure il corpo

gestisce tutto questo e molto altro con il pilota automatico. Siamo molto di più del nostro sé consapevole.

Pensate alla fame. Come facciamo a sapere quando abbiamo fame? Non occorre per forza vedere un biscotto sul tavolo per rendersi conto che è ora di mangiare. L'appetito e la fame vengono gestiti inconsciamente. Il corpo possiede una serie di retroazioni che poco a poco lo avvisano quando è di nuovo ora di mangiare e che controllano quello che succede dentro e intorno a noi. Certi desideri possono essere scatenati dagli ormoni e dalle sostanze chimiche che circolano nel nostro corpo: a un tratto abbiamo fame, anche se non sappiamo bene che cosa ce l'abbia fatta venire.

Questo è uno dei concetti più sorprendenti riguardo alle abitudini: non occorre essere consapevoli del segnale perché si inneschi un'abitudine. Si può cogliere un'occasione e agire di conseguenza senza dedicarvi un'attenzione consapevole. È questo che rende utili le abitudini.

È anche ciò che le rende pericolose: con l'instaurarsi di un'abitudine, le nostre azioni passano sotto la direzione dell'automatismo inconscio, e ricadiamo nei soliti vecchi schemi senza nemmeno renderci conto di cosa stia succedendo. Se qualcuno non ce lo fa notare, potremmo non accorgerci che ci copriamo la bocca con la mano quando ridiamo, che chiediamo scusa prima di fare una domanda, o che abbiamo il vizio di concludere le frasi altrui. E più reiteriamo questi schemi, più tendiamo a non domandarci che cosa stiamo facendo e perché.

Una volta ho saputo del cassiere di un negozio al quale era stato detto di tagliare in due le carte-regalo non appena il cliente avesse consumato tutto il credito della carta. Un giorno il cassiere ha servito uno dopo l'altro alcuni clienti che avevano fatto acquisti con la carta regalo. Quando un'altra persona è arrivata alla cassa, lui ha passato la sua carta di credito, poi ha preso le forbici e l'ha tagliata in due – tutto con il pilota automatico – per poi guardare il cliente sconcertato e rendersi conto di cos'era successo.

Un'altra donna, una ex maestra d'asilo della quale ho saputo nel corso delle mie ricerche, era andata a lavorare in una ditta. Nonostante ora avesse a che fare con gli adulti, le vecchie abitudini tornavano a galla e lei continuava a domandare ai colleghi se si fossero lavati le mani dopo essere

stati in bagno. Ho anche sentito la storia di un uomo che per anni aveva lavorato come bagnino, e che a volte, quando vedeva un bambino correre, strillava: «Cammina piano!».

Con il tempo i segnali che innescano le abitudini diventano così normali che di fatto sono invisibili: i dolcetti sul tavolo di cucina, il telecomando di fianco al divano, il telefono in tasca. La nostra risposta a questi segnali è così profondamente inscritta in noi da darci l'impressione che la spinta a eseguire il gesto venga dal nulla. Per questo motivo il processo di cambiamento del comportamento deve partire dalla consapevolezza.

Prima di poter efficacemente instaurare nuove abitudini, dobbiamo diventare padroni di quelle che già possediamo. Può risultare più difficile di quanto sembra, perché una volta che un'abitudine è saldamente radicata nella nostra vita è perlopiù inconscia e automatica. Se l'abitudine è meccanica, non possiamo sperare di cambiarla. Come diceva lo psicologo Carl Gustav Jung: “Rendi cosciente l'inconscio, altrimenti sarà l'inconscio a guidare la tua vita e tu lo chiamerai destino”.

Il Segnapunti delle Abitudini

Le ferrovie giapponesi sono considerate tra le migliori al mondo. Se per caso, a Tokyo, vi capita di viaggiare su un treno, noterete che gli operatori di bordo hanno una curiosa abitudine.

Ognuno di loro esegue un rituale che consiste nell'indicare vari oggetti e pronunciare comandi ad alta voce. Quando il treno arriva a un segnale semaforico, l'operatore lo indica e dice: "Il segnale è verde". Quando il treno entra ed esce da una stazione, l'operatore indica il tachimetro e dichiara la velocità esatta. Quando è ora di partire, l'operatore indica la tabella di marcia e annuncia l'ora. Sulla banchina, altri eseguono azioni simili: prima che un treno parta, l'operatore indica il bordo della banchina e dichiara: "Via libera!". Ogni particolare viene identificato, indicato e pronunciato ad alta voce.

Questo procedimento, detto "punta e chiama", è una misura di sicurezza pensata per ridurre la possibilità di errore. Sembra una sciocchezza, ma funziona incredibilmente bene. Il "punta e chiama" riduce gli errori dell'85 per cento e gli incidenti del 30 per cento. La metropolitana di New York ha adottato una versione modificata detta "punta e basta", e nel giro di due anni dalla sua implementazione, i casi di errata fermata alla banchina sono calati del 57 per cento.*

Il "punta e chiama" è efficace perché aumenta la consapevolezza, passando dall'abitudine inconscia a un livello più conscio. Essendo obbligato a usare gli occhi, le mani, la bocca e le orecchie, l'operatore noterà più facilmente eventuali problemi prima che qualcosa vada storto.

Mia moglie fa una cosa del genere. Quando ci prepariamo per uscire, lei elenca ad alta voce gli oggetti più essenziali della sua lista di cose da portare. "Ho le chiavi. Ho il portafogli. Ho gli occhiali. Ho mio marito."

Più un comportamento diventa automatico, più è difficile che ci pensiamo consapevolmente. E dopo aver fatto la stessa cosa per mille volte, cominciamo a non badarci più, dando per scontato che la prossima volta sarà come la precedente. Siamo così abituati a fare come sempre, che non ci fermiamo a domandarci se è la cosa giusta. Molti degli errori di esecuzione che commettiamo sono in gran parte dovuti a una mancanza di autoconsapevolezza.

Una delle maggiori difficoltà nel cambiare le abitudini è conservare la consapevolezza di ciò che stiamo facendo. Il che contribuisce a spiegare perché le conseguenze delle cattive abitudini possono coglierci di sorpresa. Ci occorre un sistema “punta e chiama” per la nostra vita. È questo che sta alla base del Segnapunti delle Abitudini, un semplice esercizio del quale possiamo servirci per diventare più consapevoli dei nostri gesti. Per crearvene uno, fate una lista delle vostre abitudini quotidiane.

Ecco un esempio di come potrebbe iniziare la lista:

- Svegliarsi
- Spegner la sveglia
- Controllare il cellulare
- Andare in bagno
- Pesarsi
- Fare la doccia
- Lavarsi i denti
- Usare il filo interdentale
- Mettersi il deodorante
- Mettere ad asciugare il telo da bagno
- Vestirsi
- Preparare una tazza di tè

... e così via.

Una volta completata la lista, osservate ogni gesto e domandatevi: “È una buona abitudine, una cattiva abitudine o un’abitudine neutra?”. Se è buona, segnatela con un “+”, se è cattiva con un “-”, se è neutra con un “=”.

Per esempio, la lista di prima potrebbe risultare così:

- Svegliarsi =
- Spegner la sveglia =
- Controllare il cellulare –
- Andare in bagno =
- Pesarsi +
- Fare la doccia +
- Lavarsi i denti +
- Usare il filo interdentale +
- Mettersi il deodorante +
- Mettere ad asciugare il telo da bagno =
- Vestirsi =
- Preparare una tazza di tè +

I punti che attribuite a ogni abitudine dipendono dalla vostra situazione e dai vostri obiettivi. Per chi sta cercando di dimagrire, mangiare un panino con burro di arachidi tutte le mattine può essere una cattiva abitudine. Per chi sta cercando di prendere peso e aumentare la muscolatura, la stessa abitudine può essere buona. Tutto dipende dall'obiettivo per cui stiamo lavorando.[**](#)

Attribuire un punteggio alle abitudini può essere un po' più complicato anche per un altro motivo. Le definizioni di “buona abitudine” e “cattiva abitudine” sono leggermente imprecise. Non esistono buone e cattive abitudini, solo abitudini efficaci. Cioè: efficaci per la soluzione dei problemi. Tutte le abitudini sono utili in un certo senso – anche quelle cattive – ed è per questo che le reiteriamo. Per questo specifico esercizio, catalogate le abitudini a seconda di quanto beneficio portano nel lungo periodo. In linea generale, le buone abitudini danno al netto risultati positivi, quelle cattive danno al netto risultati negativi. Fumare una sigaretta può ridurre lo stress in questo preciso momento (e in questo senso è utile), ma non è un comportamento salutare nel lungo periodo.

Se avete ancora difficoltà a stabilire come classificare una particolare abitudine, potete farvi questa domanda: “Questo comportamento mi aiuta a diventare il genere di persona che voglio essere? Questa abitudine dà un voto a favore o contro l’identità che desidero?”. Le abitudini che rafforzano l’identità desiderata sono di solito buone. Quelle che entrano in conflitto con essa sono di solito cattive.

Quando create il vostro Segnapunti delle Abitudini, all’inizio non occorre cambiare niente. L’obiettivo è solamente notare che cosa stia effettivamente accadendo. Osservate i vostri pensieri e le vostre azioni senza giudicare o essere critici. Non biasimatevi per le vostre mancanze e non lodatevi per i vostri successi.

Se mangiate una tavoletta di cioccolato tutte le mattine, riconoscetelo, quasi come se steste osservando un’altra persona. *Oh, è interessante che faccia una cosa del genere.* Se mangiate senza controllo, limitatevi a notare che state introducendo più calorie del dovuto. Se perdetes tempo online, notate che state vivendo la vostra vita come non vorreste.

Il primo passo per cambiare le cattive abitudini è dar loro la caccia. Se vi sembra di aver bisogno di un aiuto in più, potete provare ad applicare il “punta e chiama” alla vostra vita. Dite ad alta voce quale azione state per fare e quale risultato avrà. Se volete contenere l’abitudine di consumare cibo spazzatura, ma vi accorgete che state per prendere un altro biscotto, dite ad alta voce: «Sto per mangiare questo biscotto, ma non ne ho bisogno. Mangiarlo mi farà aumentare di peso e danneggerà la mia salute».

Sentire le cattive abitudini pronunciate ad alta voce fa apparire più reali le conseguenze. Dà peso all’azione e non vi permette di lasciarvi andare distrattamente ai soliti comportamenti. Questo approccio è utile anche se state semplicemente cercando di ricordare una cosa che dovete fare. Basta dire ad alta voce: “Domani dopo pranzo devo andare all’ufficio postale”, e ci saranno molte più probabilità che lo facciate davvero. State facendo notare a voi stessi la necessità di compiere un’azione, e questo può fare la differenza.

Il processo di cambiamento di un comportamento inizia con la consapevolezza. Strategie come il “punta e chiama” e il Segnapunti delle

Abitudini servono a permettervi di riconoscere le abitudini e i segnali che le innescano, e questo vi consente di rispondere nel modo più conveniente per voi.

Riepilogo

- Con l'esercizio, il cervello impara a cogliere i segnali che preannunciano determinate conseguenze, senza pensarci coscientemente.
- Quando le abitudini diventano automatiche, smettiamo di prestare attenzione a ciò che facciamo.
- Il processo di cambiamento del comportamento parte sempre dalla consapevolezza. Bisogna essere consapevoli delle proprie abitudini prima di poterle cambiare.
- Il “punta e chiama” aumenta il livello di consapevolezza grazie alla verbalizzazione delle azioni, passando dall'abitudine inconscia a un livello più cosciente.
- Il Segnapunti delle Abitudini è un semplice esercizio utilizzabile per essere più consapevoli del proprio comportamento.

* Quando ho visitato il Giappone, ho visto salvare la vita a una donna con questo sistema. Il suo bambino è salito a bordo di uno dei treni della Shinkansen – la rete ferroviaria che utilizza i famosi “treni proiettile” capaci di viaggiare a oltre trecento chilometri all'ora – proprio mentre le porte si stavano chiudendo. Lei è rimasta sulla banchina e ha infilato il braccio tra le porte per afferrarlo. Il treno stava per partire, mentre lei aveva il braccio bloccato dentro, ma un attimo prima che si avviasse un operatore ha effettuato un controllo di sicurezza lungo tutta la banchina utilizzando il sistema “punta e chiama”. In meno di cinque secondi ha notato la donna ed è riuscito a impedire che il treno partisse. Le porte si sono aperte, la donna – ormai in lacrime – è corsa dal figlio, e un minuto dopo il treno è ripartito senza problemi.

** Chi fosse interessato può trovare un modello per creare il proprio Segnapunti delle Abitudini su atomichabits.com/scorecard.

Note

5

Il modo migliore per instaurare una nuova abitudine

Nel 2001 un gruppo di ricercatori in Gran Bretagna ha iniziato a lavorare con 248 persone per instaurare, nell'arco di due settimane, delle migliori abitudini in merito all'esercizio fisico. I soggetti sono stati divisi in tre gruppi.

Il primo gruppo era quello di controllo: a loro è stato solamente chiesto di annotare con quale frequenza si allenavano.

Il secondo gruppo era quello “motivato”: a loro è stato chiesto non solo di annotare le sedute di allenamento, ma anche di leggersi un po' di cose sui benefici dell'attività fisica. I ricercatori hanno poi spiegato a questo gruppo in che modo l'esercizio può ridurre il rischio di disturbi alle coronarie e migliorare la salute del cuore.

Infine c'era un terzo gruppo. Questi soggetti sono stati istruiti come quelli del secondo, in modo che avessero un identico livello di motivazione, però a loro è stato anche chiesto di fare un programma decidendo quando e dove si sarebbero allenati nel corso della settimana successiva. Più precisamente, ogni membro del gruppo ha dovuto completare la seguente frase: “La prossima settimana mi dedicherò ad almeno venti minuti di attività fisica intensa nella giornata di [GIORNO], alle [ORARIO], presso [LUOGO]”.

Nel primo e nel secondo gruppo un numero di persone tra il 35 e il 38 per cento ha svolto attività fisica almeno una volta alla settimana. (Curiosamente, la presentazione motivazionale data al secondo gruppo non

sembrava aver avuto alcun impatto significativo sul comportamento.) Ma il 91 per cento del terzo gruppo ha fatto esercizio fisico almeno una volta alla settimana: più del doppio della percentuale normale.

La frase che hanno completato è quella che i ricercatori definiscono *intenzione di implementazione*, cioè un programma stabilito a priori su quando e dove fare qualcosa. Vale a dire, in che modo si *intende implementare* una determinata abitudine.

I segnali che possono innescare un'abitudine sono di vari tipi – la sensazione del cellulare che vibra dentro la tasca, il profumo di biscotti con le gocce di cioccolato, il rumore della sirena dell'ambulanza – ma i due più comuni sono il tempo e il luogo. Le intenzioni di implementazione fanno leva su entrambi.

In linea generale, il modello per creare un'intenzione di implementazione è: “Quando si presenta la situazione X, io avrò la reazione Y”.

Centinaia di studi hanno dimostrato che le intenzioni di implementazione sono efficaci per attenerci ai nostri obiettivi, che si tratti di scrivere esattamente dove e quando ci faremo vaccinare contro l'influenza o di registrare l'appuntamento per la colonscopia. Le intenzioni di implementazione aumentano le probabilità che le persone persistano in abitudini quali riciclare, studiare, andare a dormire presto e smettere di fumare.

I ricercatori hanno persino scoperto che l'affluenza al voto aumenta quando le persone sono costrette a creare intenzioni di implementazione rispondendo a domande come: “Che strada farai per andare ai seggi? A che ora pensi di andare? Quale autobus prenderai?”. Altri efficaci programmi governativi hanno sollecitato i cittadini a pianificare bene il pagamento puntuale delle tasse, o hanno fornito indicazioni su quando e dove pagare le multe oltre la scadenza.

Il concetto è chiaro: chi fa un programma preciso su quando e dove rispetterà una nuova abitudine ha più probabilità di farlo veramente. Troppe

persone cercano di modificare le proprie abitudini senza aver compreso questi dettagli di base. Diciamo a noi stessi “voglio mangiare in modo più sano”, o “voglio scrivere di più”, ma non diciamo mai quando e dove metteremo in pratica queste abitudini. Lasciamo fare al caso e speriamo semplicemente di “ricordarci di farlo” o di sentirci motivati al momento giusto. Un’intenzione di implementazione spazza via tutti quei concetti nebulosi del tipo “voglio fare più attività fisica” o “voglio essere più produttivo” o “dovrei andare a votare”, e li trasforma in un piano d’azione concreto.

Molti credono di non avere una motivazione abbastanza forte, ma ciò che in realtà non hanno è la chiarezza. Non è sempre così ovvio capire dove e quando agire, alcuni passano tutta la vita ad aspettare che arrivi il momento giusto per migliorare.

Una volta definita l’intenzione di implementazione, non c’è bisogno di aspettare l’ispirazione. *Oggi scrivo un capitolo o no? Faccio meditazione di mattina o all’ora di pranzo?* Quando è il momento di agire, non occorre prendere una decisione, basta semplicemente seguire il programma predefinito.

Il modo più semplice di applicare alle vostre
abitudini questa strategia è completare la seguente
frase: “Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in
[LUOGO]”.

- Meditazione. Io mediterò per un minuto alle sette del mattino nella mia cucina.
- Studio. Io studierò spagnolo per venti minuti alle sei del pomeriggio in camera mia.
- Esercizio fisico. Io mi allenerò per un’ora alle cinque del pomeriggio nella palestra vicino a casa.
- Matrimonio. Io preparerò al mio/alla mia compagno/a una tazza di tè alle otto del mattino in cucina.

Se non sapete bene quando cominciare la vostra abitudine, provate con il primo giorno della settimana, del mese o dell'anno. Le persone tendono ad agire in questi momenti, perché di solito la speranza è più forte. Se abbiamo speranza, abbiamo un motivo per agire. Un nuovo inizio ci fa sentire motivati.

C'è un altro vantaggio nelle intenzioni di implementazione: essere molto precisi su ciò che si vuole e su come si intende ottenerlo aiuta a dire di no a ciò che ci svia dai progressi, distrae la nostra attenzione e ci manda fuori strada. Spesso rispondiamo di sì a piccole richieste, perché non abbiamo abbastanza chiaro che cosa dovremmo invece fare. Quando i nostri sogni sono vaghi, è facile razionalizzare tutte le piccole eccezioni durante la giornata e non riuscire mai a fare ciò che occorre per realizzarli.

Date alle vostre abitudini un tempo e uno spazio perché possano esistere nel mondo. L'obiettivo è rendere quel momento e quel luogo così evidenti che, dopo un sufficiente numero di reiterazioni, sentirete la necessità impellente di fare la cosa giusta al momento giusto, anche se non sapreste dire il perché. Come ha notato lo scrittore Jason Zweig: “È chiaro che non arriverete mai a fare attività fisica senza pensarci consciamente. Ma, come un cane che inizia a sbavare sentendo un campanello, magari comincerete a entrare in agitazione quando si avvicina l'ora in cui di solito vi allenate”.

Ci sono molti modi di utilizzare le intenzioni di implementazione nella vita e nel lavoro. Il mio approccio preferito è quello che ho imparato da un professore di Stanford, B.J. Fogg, e si tratta di una strategia che definisco delle “Abitudini Impilate”.

Abitudini Impilate: un programma semplice per rivedere le proprie abitudini

Il filosofo francese Denis Diderot trascorse quasi tutta la vita in povertà, ma la sua condizione era destinata a cambiare un giorno del 1765. Sua figlia stava per sposarsi, ma lui non poteva permettersi di pagare le spese del matrimonio. Malgrado non fosse benestante, Diderot era però famoso per essere l'autore e il cofondatore dell'*Encyclopédie*, una delle più complete opere enciclopediche dell'epoca. Quando Caterina la Grande, imperatrice di Russia, venne a sapere dei suoi problemi economici, prese a cuore la faccenda. Era un'appassionata di libri e amava molto la sua enciclopedia, così si offrì di acquistare la biblioteca personale dello scrittore per mille lire francesi – oltre centocinquantamila dollari di oggi.* Improvvisamente Diderot aveva denaro in abbondanza. Con quel nuovo patrimonio non solo pagò le spese delle nozze, ma si comprò anche una veste da camera scarlatta. Quella vestaglia era davvero molto bella, talmente bella, in effetti, che il filosofo notò immediatamente quanto sembrasse fuori luogo circondata dagli altri suoi oggetti molto più a buon mercato. Scrisse che “erano venuti meno l'insieme, l'unità, il principio estetico” tra l'abito elegante e il resto delle sue cose.

Ben presto sentì il bisogno impellente di rinnovare e migliorare tutti i suoi averi: sostituì il tappeto con uno di Damasco, abbellì la casa con sculture costose, acquistò uno specchio da mettere sopra il caminetto e un tavolo da cucina più bello. Gettò via la sua vecchia poltrona impagliata e ne prese una di pelle. Come la caduta a catena delle tessere del domino, un acquisto portava a quello successivo.

Il comportamento di Diderot non è insolito. In effetti la tendenza agli acquisti a catena si chiama proprio “effetto Diderot” e definisce il processo

per cui ottenere un nuovo oggetto spesso genera una spirale di consumo che porta a fare altri acquisti.

È un modello che si può osservare ovunque. Compriamo un vestito e dobbiamo acquistare nuove scarpe e nuovi orecchini intonati. Compriamo un divano e a un tratto mettiamo in discussione l'arredamento di tutto il soggiorno. Compriamo un giocattolo per nostro figlio e ben presto ci ritroviamo ad acquistare tutti gli accessori che lo accompagnano. È una reazione a catena di acquisti.

Molti comportamenti umani seguono questo ciclo: spesso decidiamo cosa fare basandoci su ciò che abbiamo appena compiuto. Andare in bagno ci induce a lavarci e asciugarci le mani, e questo ci ricorda che bisogna mettere gli asciugamani sporchi nella cesta del bucato, quindi aggiungiamo il detersivo per il bucato alla lista della spesa, e così via. Nessun comportamento si manifesta in modo isolato: ogni azione diventa un segnale che scatena il comportamento successivo.

Perché questa cosa è importante?

Quando ci troviamo a instaurare nuove abitudini, possiamo sfruttare a nostro vantaggio la connessione tra i comportamenti. Uno dei sistemi migliori per costruire una nuova abitudine è individuarne un'altra che già abbiamo e che ripetiamo ogni giorno e aggiungervi un nuovo comportamento. È il metodo che viene definito delle "Abitudini Impilate". Quella delle Abitudini Impilate è una particolare forma di intenzione di implementazione. Invece di associare la nuova abitudine a uno specifico momento e a uno specifico luogo, la associamo a un'abitudine già presente. Questo metodo, ideato da B.J. Fogg per il suo programma di Piccolissime Abitudini, può essere utilizzato per creare un segnale evidente per quasi ogni abitudine.**

La formula per le Abitudini Impilate è: «Dopo
[ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA
ABITUDINE].»

Per esempio:

- Meditazione. Dopo essermi fatto la mia tazza di caffè del mattino, io mediterò per un minuto.
- Esercizio fisico. Dopo essermi tolto le scarpe da lavoro, io mi metterò immediatamente la tuta da ginnastica.
- Gratitudine. Dopo essermi seduto a tavola per cena, io nominerò una cosa, successa oggi, di cui sono grato.
- Matrimonio. Dopo essermi messo a letto la sera, io darò un bacio al mio/alla mia compagno/a.
- Sicurezza. Dopo essermi messo le scarpe da corsa, io manderò un messaggio a un amico o a un familiare per informarlo di dove andrò a correre e per quanto tempo.

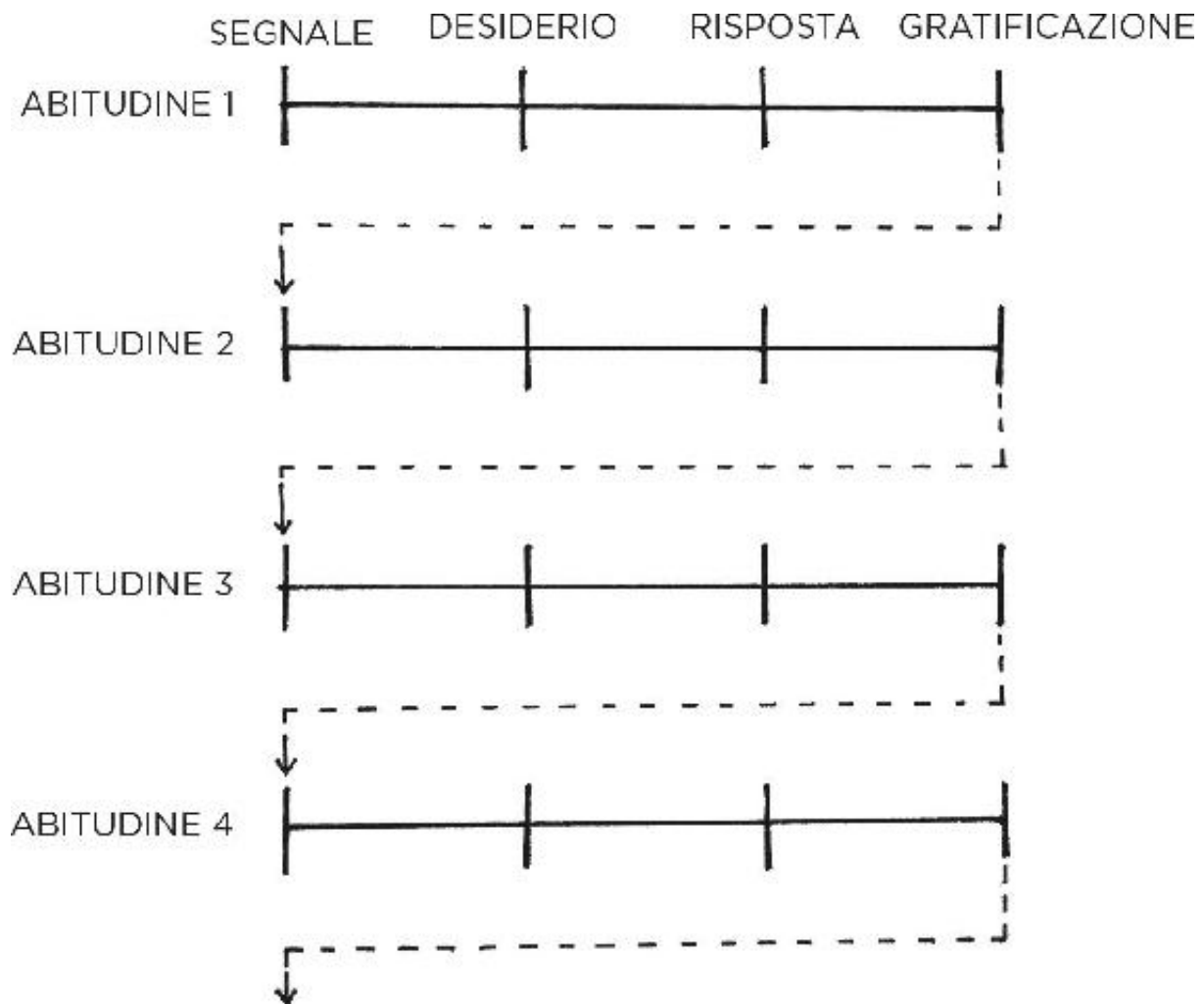


Figura 7: Abitudini Impilate.

Le Abitudini Impilate aumentano le probabilità di attenersi a un'abitudine associando il nuovo comportamento a uno vecchio. Questo procedimento può essere ripetuto, collegando insieme numerose abitudini, ciascuna delle quali fa da segnale per la successiva.

Il trucco è collegare il comportamento desiderato a qualcosa che già facciamo ogni giorno. Quando padroneggerete questa struttura di base, potrete cominciare a creare accumuli più grandi collegando insieme piccole abitudini. Questo vi permetterà di approfittare dello slancio naturale che da un comportamento porta a un altro per inerzia: una versione in positivo dell'effetto Diderot.

Per esempio, la routine mattutina di abitudini accumulate potrebbe essere simile a questa:

1. Dopo essermi fatto la mia tazza di caffè mattutina, mediterò per sessanta secondi.
2. Dopo aver meditato per sessanta secondi, scriverò una lista di cose da fare durante la giornata.
3. Dopo aver scritto la mia lista di cose da fare, comincerò immediatamente con la prima in elenco.

Oppure ecco un esempio di Abitudini Impilate serali:

1. Dopo aver finito di cenare, metterò i piatti direttamente nella lavastoviglie.
2. Dopo aver messo via i piatti, pulirò subito il bancone di cucina.
3. Dopo aver pulito il bancone di cucina, preparerò la tazza per il caffè della mattina dopo.

Si possono anche inserire nuovi comportamenti in mezzo alla routine attuale. Per esempio, potreste già avere una routine mattutina come questa: Mi sveglio > Rifaccio il letto > Faccio la doccia. Diciamo che volete prendere l'abitudine di leggere di più tutte le sere. Potete ampliare le vostre Abitudini Impilate e provare una cosa del genere: Mi sveglio > Rifaccio il

letto > *Metto un libro sul cuscino* > Faccio la doccia. Ora, tutte le sere, quando andrete a letto ci sarà un libro ad aspettarvi, pronto da leggere.

In generale, le Abitudini Impilate consentono di creare una serie di semplici regole che ci guideranno nel comportamento futuro. È come se avessimo sempre un piano strategico per sapere quale azione fare dopo. Una volta che avete preso confidenza con questo approccio, si potranno creare delle Abitudini Impilate generali capaci di fare da guida ogni volta che la situazione lo consente:

- Esercizio fisico. Quando vedo una rampa di scale, salgo a piedi invece di prendere l'ascensore.
- Rapporti sociali. Quando vado a una festa, mi presento a una persona che non conosco.
- Economia. Se voglio comprare qualcosa che costa più di cento dollari, aspetto ventiquattro ore prima di acquistarla.
- Sana alimentazione. Quando mi preparo da mangiare, per prima cosa metto sempre nel piatto le verdure.
- Minimalismo. Quando compro un oggetto nuovo, ne do via uno vecchio. ("Una cosa entra, una cosa esce.")
- Umore. Quando il telefono suona, faccio un respiro profondo e sorrido prima di rispondere.
- Smemoratezza. Quando esco, controllo il tavolo e le sedie per assicurarmi di non lasciare niente.

In qualunque modo si usi questa strategia, il segreto per accumulare abitudini in modo efficace è scegliere il segnale giusto che faccia da innesco. A differenza dell'intenzione di implementazione, che dichiara con esattezza il momento e il luogo per eseguire un certo comportamento, il metodo delle Abitudini Impilate prevede implicitamente un dato luogo e un dato momento. Dove e quando scegliamo di inserire un'abitudine nella routine quotidiana può fare una grande differenza. Se stiamo cercando di aggiungere la meditazione alla routine del mattino, ma le mattine sono caotiche e i bambini continuano a correre di qua e di là per la stanza,

probabilmente quello non è il momento né il luogo giusto. Teniamo in considerazione quando abbiamo più possibilità di riuscire a rispettare l'abitudine. Non pretendiamo di farlo quando è probabile che saremo occupati con qualcos'altro.

Il segnale deve anche avere la stessa frequenza dell'abitudine desiderata. Se vogliamo fare una certa attività ogni giorno ma accumuliamo l'abitudine su un'altra che accade solo di lunedì, non è una buona idea.

Un sistema per trovare l'innescò giusto per le Abitudini Impilate è buttare giù una lista delle abitudini che abbiamo già. Come punto di partenza si può usare il Segnapunti delle Abitudini, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente. Oppure potete fare una lista a due colonne: nella prima scrivete le abitudini che rispettate immancabilmente ogni giorno.

Per esempio:

- Alzarsi dal letto
- Fare la doccia
- Lavarsi i denti
- Vestirsi
- Fare il caffè
- Fare colazione
- Portare i bimbi a scuola
- Iniziare a lavorare
- Pranzare
- Finire di lavorare
- Cambiarsi d'abito
- Cenare a tavola
- Spegnerle le luci
- Andare a letto

La lista può essere molto più lunga, ma avete capito l'idea. Nella seconda colonna scrivete tutte le cose che succedono immancabilmente ogni giorno. Per esempio:

- Il sole sorge

- Arriva un sms
- La canzone che sto ascoltando finisce
- Il sole tramonta

Armati di queste due liste, potete cominciare a cercare il punto migliore in cui inserire una nuova abitudine nel vostro stile di vita. Il criterio delle Abitudini Impilate funziona al meglio quando il segnale è molto specifico e immediatamente fattibile. Molte persone scelgono segnali troppo vaghi. Io stesso ho commesso questo errore. Quando volevo prendere l'abitudine di fare i piegamenti sulle braccia, le mie Abitudini Impilate erano: “Durante la pausa pranzo, faccio dieci piegamenti”. A prima vista sembrava sensato, ma ben presto mi sono reso conto che l'innescò non era chiaro. Dovevo fare i piegamenti prima di pranzo? Dopo pranzo? E dove dovevo farli? Dopo un paio di giorni inconcludenti, ho modificato così le mie Abitudini Impilate: “Quando chiudo il portatile per la pausa pranzo, faccio dieci piegamenti di fianco alla scrivania”. Fine dell'ambiguità.

Abitudini quali “leggere di più” o “mangiare meglio” sono propositi lodevoli, ma non forniscono istruzioni su come e quando farlo. Siate precisi e chiari. Dopo aver chiuso la porta. Dopo essermi lavato i denti. Dopo essermi seduto a tavola. La precisione è importante. Più la nuova abitudine è strettamente collegata a un segnale preciso, e più probabilità ci sono che capirete quando è il momento di eseguirla.

La Prima Legge del Cambiamento di Comportamento è *fa' in modo che sia evidente*. Strategie come l'intenzione di implementazione e le Abitudini Impilate sono tra i sistemi più pratici per creare segnali evidenti per le nostre abitudini e formulare un programma chiaro di quando e dove eseguirle.

Riepilogo

- La Prima Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia evidente*.
- I due segnali più comuni sono il tempo e il luogo.

- Creare un'intenzione di implementazione è una strategia utilizzabile per associare una nuova abitudine a uno specifico momento e a uno specifico luogo.
- La formula per l'intenzione di implementazione è: Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in [LUOGO].
- Quella delle Abitudini Impilate è una strategia utilizzabile per associare una nuova abitudine a una già esistente.
- La formula per le Abitudini Impilate è: Dopo [ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA ABITUDINE].

* Oltre al compenso per la biblioteca, Caterina la Grande pregò Diderot di tenere lui i libri finché lei non ne avesse avuto bisogno, e si offrì di corrispondergli un salario annuale perché lavorasse per lei come bibliotecario.

** Fogg definisce questa strategia come la “ricetta per le Piccolissime Abitudini”, ma in questo libro sarà sempre la “formula per le Abitudini Impilate”.

Note

6

La motivazione è sopravvalutata, il contesto spesso è più importante

Anne Thorndike, medico di base al Massachusetts General Hospital di Boston, ha avuto un'idea folle. Si è convinta di poter cambiare le abitudini alimentari di migliaia di pazienti e dipendenti dell'ospedale, senza intervenire in alcun modo sulla loro forza di volontà o sulla loro motivazione. A dire il vero, non aveva alcuna intenzione di informarli del suo progetto.

Thorndike e i suoi colleghi hanno elaborato una ricerca di sei mesi basata sull'alterazione dell'"architettura di scelta" della caffetteria dell'ospedale. Hanno cominciato cambiando la disposizione delle bevande nella sala. All'inizio, i distributori refrigerati vicino alle casse offrivano esclusivamente bevande gassate; i ricercatori hanno aggiunto l'opzione dell'acqua in ognuno di essi, e inoltre hanno messo cestelli di acqua in bottiglia vicino a dove veniva distribuito il cibo nella sala. Le bibite gassate nei distributori refrigerati principali c'erano ancora, ma adesso, in tutte le postazioni per le bevande, era disponibile anche l'acqua.

Nel corso dei tre mesi seguenti, le vendite di bevande gassate nell'ospedale sono calate dell'11,4 per cento. Al contempo, quelle dell'acqua in bottiglia sono aumentate del 25,8 per cento. Simili modifiche – con risultati analoghi – sono state fatte anche con il cibo della caffetteria. Nessuno ha mai detto niente a chi andava a mangiare lì.

Spesso le persone scelgono un prodotto non per *ciò che è* ma per *dove* si trova. Se io entro in cucina e vedo un piatto di biscotti sul bancone, ne

prendo cinque o sei e mi metto a mangiarli, anche se prima non ci avevo pensato e non avevo necessariamente fame. Se il tavolo comune in ufficio è sempre coperto di ciambelle dolci e salate, sarà difficile non prenderne una ogni tanto. Le nostre abitudini cambiano a seconda della stanza in cui ci troviamo e dei segnali che abbiamo davanti.

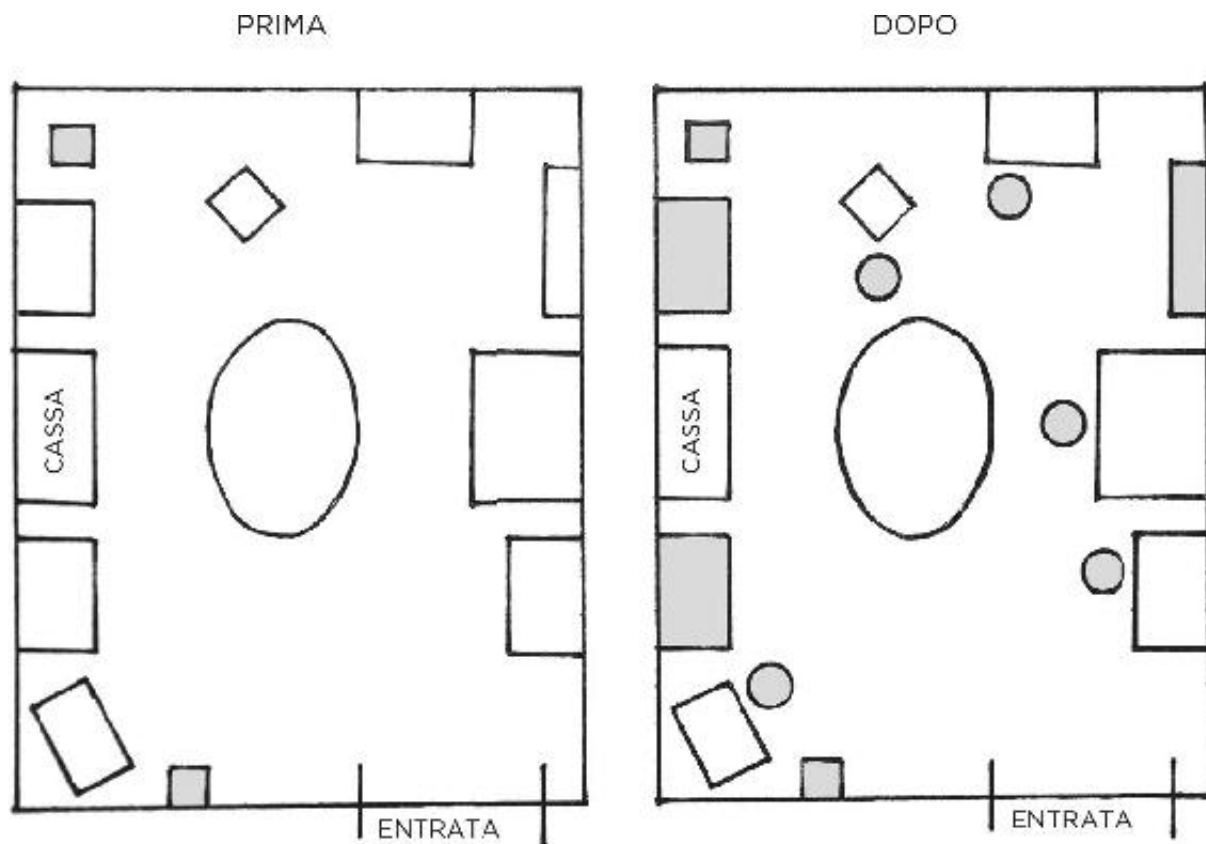


Figura 8: La pianta della caffetteria prima che venissero apportate modifiche all'ambiente (a sinistra) e dopo (a destra). In entrambi i casi, le aree in grigio indicano i punti in cui era disponibile l'acqua in bottiglia. In conseguenza dell'aumento della presenza di acqua nell'ambiente, il comportamento dei fruitori è cambiato naturalmente e senza bisogno di ulteriori motivazioni.

L'ambiente è la mano invisibile che plasma il comportamento umano. Per quanto ognuno di noi abbia una personalità distinta, certi comportamenti tendono a ripresentarsi continuamente in determinate condizioni ambientali. In chiesa le persone tendono a parlare bisbigliando, in una strada buia sono caute e guardinghe. In questo modo, la più comune forma di cambiamento

non è interna ma esterna: veniamo cambiati dal mondo intorno a noi. Ogni abitudine è condizionata dal contesto.

Nel 1936 lo psicologo Kurt Lewin ha formulato una semplice equazione che implica una dichiarazione importante: il Comportamento è una funzione della Persona nel suo Ambiente, cioè $C = f(P,A)$.

Non ci è voluto molto perché l'equazione di Lewin venisse testata nel mondo dell'economia. Nel 1952 l'economista Hawkins Stern ha descritto un fenomeno che ha chiamato Acquisto di Impulso da Suggerimento, che «si innesca quando un acquirente vede un prodotto per la prima volta e visualizza il bisogno di possederlo». In altre parole, l'acquirente a volte comprerà prodotti non perché li *vuole* ma per come gli vengono *presentati*.

Per esempio, i prodotti all'altezza degli occhi tendono a essere acquistati più spesso di quelli vicini al pavimento. Per questo motivo trovate le marche costose in punti facilmente raggiungibili sugli scaffali di un negozio, perché producono il profitto maggiore, mentre le alternative economiche sono più nascoste, in punti meno raggiungibili. Lo stesso vale per le testate di gondola, cioè le postazioni alle estremità delle corsie. Le testate di gondola sono macchine per fare soldi per i venditori al dettaglio, perché sono punti di grande evidenza in cui si concentra molto il passaggio degli acquirenti. Per esempio, il 45 per cento delle vendite della Coca-Cola deriva specificamente dagli scaffali alle estremità delle corsie.

Più un prodotto o un servizio è messo a disposizione in modo evidente, più è probabile che lo proveremo. Le persone bevono la Bud Light perché è in vendita in qualunque bar, e vanno da Starbucks perché si trova a ogni angolo di strada. Ci piace pensare di avere il controllo su tutto: se scegliamo l'acqua invece di una bevanda gassata diamo per scontato che sia perché volevamo farlo. Ma la verità è che molte delle azioni che compiamo ogni giorno sono determinate non da un moto intenzionale e da una scelta bensì dall'opzione più in evidenza.

Ogni essere vivente ha i propri sistemi per percepire e comprendere il mondo. Le aquile hanno una straordinaria vista a lunga distanza, i serpenti annusano “assaggiando l'aria” con la loro sensibilissima lingua, gli squali riescono a individuare le piccole quantità di elettricità e vibrazioni prodotte

nell'acqua dai pesci di passaggio. Persino i batteri sono dotati di chemiorecettori, minuscole cellule sensoriali che permettono loro di individuare le sostanze chimiche tossiche presenti nel loro ambiente.

Negli esseri umani la percezione viene gestita dagli organi di senso. Percepiamo il mondo attraverso la vista, l'udito, l'olfatto, il tatto e il gusto. Eppure esistono anche altri modi di percepire uno stimolo, alcuni consci, ma altri molto inconsci. Per esempio, possiamo "accorgerci" che la temperatura diminuisce prima di un temporale, o che il dolore aumenta durante un mal di pancia, o che perdiamo l'equilibrio camminando su un terreno sassoso. I recettori del nostro corpo colgono un'ampia gamma di stimoli interni, come la quantità di sali nel sangue o il bisogno di bere quando abbiamo sete.

La più potente di tutte le abilità sensoriali umane, però, è la vista. Il corpo umano ha circa undici milioni di recettori sensoriali e circa dieci milioni di questi sono dedicati alla vista. Alcuni esperti ritengono che metà delle risorse cerebrali vengano utilizzate da questo senso. Dato che ci basiamo su di esso più che su qualunque altro, non dovrebbe sorprenderci che i segnali visivi siano i maggiori catalizzatori del nostro comportamento. Per questo motivo un piccolo cambiamento di ciò che *vediamo* può portare a un grande cambiamento di ciò che *facciamo*. Di conseguenza, si può immaginare quanto sia importante vivere e lavorare in ambienti che siano pieni di segnali produttivi e privi di segnali improduttivi.

Per fortuna in questo senso ci sono buone notizie: non bisogna per forza essere vittime dell'ambiente in cui ci troviamo, possiamo anche esserne gli architetti.

Come progettare l'ambiente perché sia produttivo

Durante la crisi energetica e l'embargo sul petrolio degli anni Settanta, alcuni ricercatori olandesi hanno iniziato a prestare particolare attenzione al consumo di energia del paese. In un sobborgo di Amsterdam, hanno notato che alcuni proprietari di case consumavano il 30 per cento di energia in meno dei loro vicini, nonostante le costruzioni fossero di dimensioni simili e fornite di elettricità allo stesso prezzo.

Si è scoperto che le case del quartiere erano quasi tutte identiche salvo che per un particolare: la posizione del contatore elettrico. Alcune lo avevano nel seminterrato, altre di sopra, nel corridoio principale. Prevedibilmente, le case con il contatore in corridoio consumavano meno elettricità. Se il consumo di energia era evidente e facile da controllare, le persone cambiavano comportamento.

Ogni abitudine è innescata da un segnale, ed è più probabile notare un segnale che dà nell'occhio. Purtroppo gli ambienti in cui viviamo e lavoriamo spesso rendono semplice *non* eseguire determinate azioni, perché non c'è un segnale evidente che inneschi il comportamento. È facile *non* esercitarsi alla chitarra se è stata riposta nell'armadio. È facile *non* leggere un libro se la libreria è in un angolo della stanza degli ospiti. È facile *non* prendere le vitamine se sono nascoste nella dispensa. Quando i segnali che innescano un'abitudine sono poco evidenti o nascosti, risultano facili da ignorare.

Per contro, creare segnali visivi evidenti può attirare l'attenzione verso un'abitudine desiderata. All'inizio degli anni Novanta, gli addetti alle pulizie dell'aeroporto Schiphol di Amsterdam hanno messo un piccolo adesivo che sembrava una mosca vicino al centro di tutti gli orinatoi. A quanto pare, quando gli uomini andavano agli orinatoi miravano a quello che credevano fosse un insetto. Gli adesivi miglioravano la loro mira e

riducevano sensibilmente le “fuoriuscite” attorno agli orinatoi. Ulteriori analisi hanno rivelato che gli adesivi avevano ridotto i costi di pulizia dei bagni dell’8 per cento all’anno.

Ho potuto verificare personalmente il potere dei segnali evidenti. Una volta compravo le mele al negozio, le mettevo nel cassetto in basso del frigorifero e me ne dimenticavo. Quando poi me ne ricordavo, le mele erano andate a male. Non le vedevo mai, quindi non le mangiavo.

Alla fine ho seguito il mio stesso consiglio e ho riprogettato l’ambiente. Ho comprato una bella ciotola decorativa e l’ho messa al centro del bancone di cucina. Quando ho ricomprato le mele, è lì che le ho messe: fuori, dove potevo vederle. Quasi per magia, ho cominciato a mangiare qualche mela al giorno semplicemente perché erano in bella vista, invece di essere nascoste.

Ecco alcuni modi per riprogettare l’ambiente e rendere più evidenti i segnali che innescano le abitudini preferite:

- Se volete ricordarvi di prendere una medicina tutte le sere, mettete il barattolino delle pillole proprio accanto al rubinetto del lavandino in bagno.
- Se volete esercitarvi più spesso con la chitarra, mettete lo strumento in mezzo al soggiorno.
- Se volete ricordarvi di spedire più biglietti di ringraziamento, tenete un po’ di carta da lettere sulla scrivania.
- Se volete bere più acqua, riempite alcune bottiglie tutte le mattine e mettetele nelle stanze della casa in cui state più spesso.

Se volete che un’abitudine diventi una parte importante della vostra vita, fate in modo che il segnale sia una parte importante dell’ambiente. Pensate in quanti diversi modi un fumatore può essere indotto a tirare fuori una sigaretta: quando guida la macchina, quando vede un amico fumare, quando si sente stressato al lavoro, e così via.

La stessa strategia può essere utilizzata per le buone abitudini. Seminando segnali di innesco in giro per l’ambiente, si aumentano le

probabilità di pensare all'abitudine nel corso della giornata. Prestate attenzione che la scelta ottimale sia la più evidente: prendere una decisione migliore è facile e spontaneo quando gli stimoli di innesco delle buone abitudini sono proprio davanti al nostro naso.

La progettazione dell'ambiente è molto efficace non solo perché influenza il nostro rapporto con il mondo, ma anche perché raramente ce ne occupiamo. La maggior parte delle persone vive in un mondo che altri hanno creato per loro. Ma possiamo modificare gli spazi in cui viviamo e lavoriamo, per aumentare la nostra esposizione ai segnali positivi e ridurre quella ai segnali negativi. La progettazione dell'ambiente ci permette di riprendere il controllo e diventare gli architetti della nostra vita. Siate gli architetti del vostro mondo, e non semplicemente i fruitori.

Il contesto è il segnale

I segnali che innescano un'abitudine possono inizialmente essere molto specifici, ma nel corso del tempo le abitudini finiscono per essere associate non a un singolo innesco ma all'intero *contesto* che circonda il comportamento.

Per esempio, molte persone bevono di più in situazioni sociali rispetto a quando sono da soli. L'innescò è raramente un unico segnale, quanto piuttosto l'intera situazione: vedere gli amici che ordinano da bere, sentire la musica al bar, vedere le birre alla spina.

Mentalmente assegniamo le nostre abitudini ai posti in cui hanno luogo: la casa, l'ufficio, la palestra. Ogni posto sviluppa un legame con determinate abitudini e routine. Tendiamo a stabilire un particolare rapporto con gli oggetti sulla nostra scrivania, sul bancone di cucina o in camera da letto.

Il comportamento non è determinato dagli oggetti presenti nell'ambiente, ma dal rapporto che abbiamo con essi. Questo è in effetti un buon sistema per pensare all'influenza dell'ambiente sul nostro comportamento: smettiamo di pensare all'ambiente in quanto pieno di oggetti, iniziamo a vederlo come pieno di relazioni. Pensate a come interagite con lo spazio attorno a voi: per qualcuno il divano è il posto dove leggere per un'ora tutte le sere, per qualcun altro è il posto dove guardare la televisione e mangiare una ciotola di gelato alla crema dopo il lavoro. Individui diversi possono avere ricordi diversi – e quindi abitudini diverse – associati allo stesso luogo.

La buona notizia? Si può imparare a collegare una determinata abitudine a un particolare contesto. In uno studio, i ricercatori hanno chiesto a degli insonni di mettersi a letto solo quando erano stanchi. Se non riuscivano ad addormentarsi, dovevano mettersi seduti in un'altra stanza finché non

cominciavano ad avere sonno. Con il tempo, i soggetti hanno iniziato ad associare il contesto del letto all'azione di dormire, ed è diventato più facile addormentarsi in fretta non appena si mettevano sotto le coperte. Il loro cervello ha imparato che dormire – non navigare in Internet con il cellulare, non guardare la televisione, non fissare l'orologio – era l'unica azione che accadeva in quello spazio.

Il potere del contesto ci svela anche un'importante strategia: le abitudini possono cambiare più facilmente in un ambiente nuovo, che aiuta a sottrarsi agli impercettibili segnali e stimoli collegati alle nostre attuali abitudini. Andate in un posto nuovo – un bar diverso, una panchina nel parco, un angolo della stanza che raramente utilizzate – e create lì una nuova routine.

È più facile associare una nuova abitudine a un nuovo contesto invece di costruirne una in presenza di segnali che si pongono in concorrenza. Sarà difficile andare a dormire presto se ogni sera guardiamo la televisione in camera da letto. Sarà difficile studiare in soggiorno senza distrazioni se è quello il posto dove giochiamo sempre ai videogiochi. Ma se ci allontaniamo dal nostro ambiente abituale, ci lasceremo alle spalle le inclinazioni comportamentali: non dobbiamo infatti contrastare vecchi segnali ambientali e questo consente a nuove abitudini di formarsi liberamente.

Volete essere più creativi? Spostatevi in una stanza più grande, la terrazza di un attico, o un edificio con un'architettura aperta. Prendetevi una vacanza dallo spazio in cui svolgete il vostro lavoro quotidiano, il quale è a sua volta collegato ai vostri attuali schemi di pensiero.

Volete mangiare in modo più salutare? È probabile che nel vostro solito supermercato facciate la spesa con il pilota automatico. Provate un negozio diverso, magari troverete più semplice evitare il cibo spazzatura se il vostro cervello non sa dove rintracciarlo in modo automatico.

Se non potete avere un ambiente completamente nuovo, ridefinite o risistematizzate quello attuale. Create uno spazio a sé stante per il lavoro, lo studio, il divertimento e la cucina. Il mantra che trovo utile è “un solo spazio, un solo utilizzo”.

Quando ho iniziato a fare l'imprenditore, spesso lavoravo sul divano o al tavolo di cucina, e la sera avevo molte difficoltà a smettere di lavorare. Non c'era una linea di separazione chiara tra la fine dell'orario di lavoro e l'inizio del tempo per me. Il tavolo di cucina era il mio ufficio o il luogo dove consumavo i pasti? Il divano era il posto per rilassarmi o per spedire email? Tutto accadeva nello stesso ambiente.

Qualche anno dopo ho finalmente potuto permettermi di traslocare in una casa con una stanza separata dove sistemare il mio ufficio. All'improvviso il lavoro era qualcosa che accadeva "lì dentro" e la vita personale era qualcosa che accadeva "là fuori". Mi era più facile spegnere la parte professionale del mio cervello essendoci una chiara linea di separazione tra il lavoro e la vita privata. Ogni stanza aveva un solo uso principale: la cucina serviva per cucinare, l'ufficio per lavorare.

Tutte le volte che è possibile, evitiamo di mescolare il contesto di un'abitudine con quello di un'altra, o cominceremo a mescolare anche le abitudini e quella più semplice vincerà. Questa è una delle ragioni per cui la versatilità della tecnologia moderna è al contempo una forza e una debolezza. Si può usare il telefono per qualunque scopo, cosa che lo rende uno strumento potentissimo, ma se ce ne serviamo per fare praticamente tutto sarà difficile associarlo a una specifica mansione. Vorremmo essere produttivi, ma siamo anche condizionati dalla possibilità di dare un'occhiata ai social media, controllare le email e giocare ai videogiochi ogni volta che apriamo il telefono. È tutto un miscuglio di segnali.

Magari state pensando: "Ma tu non capisci, io vivo a New York, il mio appartamento è grande come uno smartphone. Ho bisogno che ogni stanza abbia molteplici funzioni". Va bene, se avete uno spazio limitato dividete la stanza in zone dedicate: una poltrona per leggere, una scrivania per scrivere, un tavolo per mangiare. Lo stesso potete fare con i vostri spazi digitali: conosco uno scrittore che usa il computer solo per scrivere, il tablet solo per leggere e il telefono solo per i social media e per mandare sms. Ogni abitudine deve avere una sua casa.

Se riusciamo ad attenerci a questa strategia, ogni contesto verrà associato a una specifica abitudine e a un sistema di pensiero. Le abitudini si

sviluppano al meglio in situazioni prevedibili come queste. La concentrazione arriva automaticamente appena ci sediamo alla scrivania. Rilassarsi è più facile se siamo in uno spazio progettato per quello scopo. Il sonno arriva in fretta quando è l'unica cosa che accade in camera da letto. Se desideriamo comportamenti costanti e prevedibili, occorre un ambiente che sia anch'esso costante e prevedibile.

Un ambiente costante, in cui tutto ha un suo posto e un suo scopo, è un ambiente in cui le abitudini possono instaurarsi più facilmente.

Riepilogo

- Piccoli cambiamenti del contesto possono portare con il tempo a grandi cambiamenti del comportamento.
- Ogni abitudine è innescata da un segnale. È più facile notare un segnale che spicca in modo evidente.
- Fate in modo che i segnali delle buone abitudini siano evidenti nel vostro ambiente.
- Poco a poco le abitudini finiranno per essere associate non a un solo segnale di innesco, ma all'intero contesto che ospita il comportamento: il contesto è diventato il segnale.
- È più facile instaurare nuove abitudini in un nuovo ambiente, perché non ci si trova a dover contrastare vecchi stimoli.

Il segreto dell'autocontrollo

Nel 1971, mentre la guerra in Vietnam stava entrando nel suo sedicesimo anno, i membri del Congresso Robert Steele, del Connecticut, e Morgan Murphy, dell'Illinois, fecero una scoperta che lasciò di stucco l'opinione pubblica americana. Nel fare visita alle truppe, avevano appreso che oltre il 15 per cento dei soldati statunitensi di stanza laggiù erano eroinomani. Gli studi svolti in seguito rivelarono che il 35 per cento dei militari in Vietnam aveva provato l'eroina, e addirittura il 20 per cento ne era diventato dipendente: il problema era anche più grave di quanto si pensasse all'inizio. Quella ricerca scatenò un turbinio di attività a Washington, compresa la creazione, durante la presidenza Nixon, di un'unità speciale (lo Special Action Office of Drug Abuse Prevention) per combattere l'abuso di droghe, promuovere la prevenzione e la riabilitazione, e seguire i militari tossicodipendenti quando tornavano a casa.

Lee Robins era uno dei ricercatori incaricati del progetto. Con una scoperta che ha completamente stravolto le comuni convinzioni sulla tossicodipendenza, Robins vide che quando i soldati eroinomani tornavano a casa, solo il 5 per cento di loro ricadeva nella dipendenza nel giro di un anno e solo il 12 per cento nel giro di tre anni. In altre parole, più o meno nove soldati su dieci che avevano fatto uso di eroina in Vietnam si liberavano dalla dipendenza quasi da un giorno all'altro.

Questa rivelazione contraddiceva l'opinione dominante a quel tempo, che considerava la dipendenza da eroina una condizione permanente e irreversibile; Robins invece dimostrò che poteva risolversi spontaneamente

se c'era un radicale cambiamento dell'ambiente. In Vietnam i soldati passavano tutta la giornata circondati da segnali che li inducevano a usare l'eroina: era facile da ottenere, si trovavano costantemente sottoposti allo stress della guerra, facevano amicizia con altri soldati a loro volta dediti all'eroina e vivevano a migliaia di chilometri da casa. Una volta tornati negli Stati Uniti, però, si trovavano in un ambiente privo di tutti quei fattori scatenanti. Cambiando il contesto, anche l'abitudine cambiava.

Confrontiamo questa situazione con quella di un tossicodipendente tipico. Alcuni iniziano a drogarsi a casa o con gli amici, vanno in una clinica per disintossicarsi – un posto completamente privo di tutti gli stimoli ambientali che innescano l'abitudine – poi ritornano nel loro quartiere, di nuovo con tutti gli stessi segnali di prima che li hanno portati alla dipendenza. Non c'è da meravigliarsi se in genere i numeri sono l'esatto opposto di quelli della ricerca sul Vietnam: normalmente il 90 per cento degli eroinomani ricade nella dipendenza una volta tornato a casa dalla riabilitazione.

La ricerca sul Vietnam è in contrasto con molte nostre convinzioni culturali sulle cattive abitudini, perché mette in dubbio la convenzionale associazione tra comportamenti malsani e debolezza morale. Chi è in sovrappeso, chi fuma o chi ha una dipendenza si sente dire da tutta la vita che la causa è la sua mancanza di autocontrollo e magari anche che è una pessima persona. Il concetto che un po' di disciplina possa risolvere tutti i nostri problemi è profondamente radicato nella nostra cultura.

Studi recenti, invece, dimostrano una cosa diversa. Quando i ricercatori analizzano persone che sembrano avere un incredibile autocontrollo, scoprono che questi individui non sono particolarmente diversi da chi è in difficoltà. Piuttosto, le persone "disciplinate" sono più brave a organizzare la propria vita in modo che *non richieda* una forza di volontà e un autocontrollo eroici. In altre parole, trascorrono meno tempo in situazioni che presentano tentazioni.

Le persone dotate di maggiore autocontrollo sono solitamente quelle che ne hanno meno bisogno: è facile trattenersi quando non lo si deve fare troppo spesso. E quindi, sì, la perseveranza, la determinazione e la forza di

volontà sono essenziali per riuscire a ottenere qualcosa, ma il sistema per sviluppare queste qualità non sta nel desiderare di essere più disciplinati, ma nel creare un ambiente più disciplinato.

Questo concetto controintuitivo ha ancora più senso una volta compreso cosa succede quando un'abitudine si forma nel nostro cervello. Un'abitudine che è stata codificata nella mente è pronta all'uso ogni volta che la situazione attinente si presenta. Quando Patty Olwell, un'analista di Austin in Texas, ha cominciato a fumare, spesso si accendeva una sigaretta andando a cavallo con un'amica. Ha poi smesso di fumare e ci è riuscita per anni. Aveva anche smesso di cavalcare. Decine di anni dopo è montata a cavallo di nuovo e si è ritrovata a desiderare una sigaretta per la prima volta dopo un'eternità. I segnali erano ancora lì, interiorizzati, semplicemente lei non vi era stata esposta per moltissimo tempo.

Una volta codificata l'abitudine, l'impellenza di agire si scatena ogni volta che i segnali ambientali si ripresentano. Questo è uno dei motivi per cui le tecniche di cambiamento del comportamento possono ritorcersi contro di noi. Biasimare gli obesi per convincerli a perdere peso può farli sentire stressati, e di conseguenza molti ricadono nella loro strategia di compensazione preferita: mangiare troppo. Mostrare ai fumatori immagini di polmoni anneriti causa un aumento dell'ansia che induce molti di loro ad accendersi una sigaretta. Se non si fa attenzione ai segnali, si può finire per provocare proprio il comportamento che si voleva interrompere.

Le cattive abitudini sono autocatalitiche: il processo si alimenta da sé. Esse incoraggiano le sensazioni che cercano di sopire: ci sentiamo giù, e allora mangiamo cibo spazzatura. Siccome abbiamo mangiato cibo spazzatura, ci sentiamo giù. Guardare la televisione ci fa sentire apatici, e così guardiamo ancora più televisione perché non abbiamo la forza di fare altro. Preoccuparci per la salute ci mette ansia, il che ci induce a fumare per mitigarla, cosa che peggiora ulteriormente la nostra salute, facendoci ben presto essere ancora più in ansia. È una spirale negativa, un circolo vizioso di cattive abitudini.

Gli studiosi definiscono questo fenomeno “desiderio indotto da segnali”: un innesco esterno provoca un desiderio compulsivo di reiterare una cattiva

abitudine. Se *notiamo* qualcosa, cominciamo a *desiderarla*. Accade continuamente, spesso senza che ce ne rendiamo conto. Gli studiosi hanno scoperto che mostrare ai tossicodipendenti un'immagine della cocaina per soli trentatré millisecondi stimola nel cervello il sistema di gratificazione e scatena il desiderio. È un tempo troppo breve perché il cervello possa consciamente registrare l'immagine, i tossicodipendenti non sapevano nemmeno dire che cosa avessero visto, eppure desideravano lo stesso la droga.

In conclusione il concetto è: possiamo perdere un'abitudine, ma difficilmente la dimenticheremo. Una volta che il solco mentale dell'abitudine è stato tracciato nel nostro cervello, è quasi impossibile rimuoverlo completamente, anche se rimane inutilizzato per un bel po'. E questo significa che resistere semplicemente alla tentazione è una strategia inefficace. È difficile conservare un atteggiamento Zen in una vita piena di interruzioni, richiede troppa energia: a breve termine possiamo decidere di sconfiggere le tentazioni, ma a lungo termine diventiamo il prodotto dell'ambiente in cui viviamo. Per dirla senza tanti giri di parole: non ho mai visto nessuno capace di attenersi rigorosamente alle abitudini positive in un contesto negativo.

L'approccio più affidabile consiste nel tagliare alla radice le cattive abitudini. Uno dei sistemi più pratici per farlo è ridurre l'esposizione ai segnali che le innescano.

- Se vi sembra di non riuscire a combinare niente, lasciate il telefono in un'altra stanza per qualche ora.
- Se avete continuamente l'impressione di non valere niente, smettete di seguire sui social media persone che vi scatenano gelosia e invidia.
- Se sprecate troppo tempo a guardare la televisione, togliete il televisore dalla camera da letto.
- Se giocate troppo ai videogiochi, staccate la console e riponetela nell'armadio dopo ogni utilizzo.
- Se spendete troppo in gingilli elettronici, smettete di leggere le recensioni degli ultimi prodotti usciti sul mercato.

Questo sistema è il ribaltamento della Prima Legge del Cambiamento di Comportamento: invece di *fare in modo che sia evidente*, si può *fare in modo che sia invisibile*. Spesso mi stupisco di quanto siano efficaci piccoli cambiamenti come questo: eliminando un unico segnale, l'intera abitudine spesso svanirà.

L'autocontrollo è una strategia a breve termine, non a lungo termine. Magari riuscirete a resistere alla tentazione un paio di volte, ma difficilmente avrete la forza di volontà necessaria a contrastare sempre i vostri desideri. Invece di raccogliere altra forza di volontà ogni volta che volete fare la cosa giusta, userete meglio le vostre energie se ottimizzerete l'ambiente. È questo il segreto dell'autocontrollo. Fate in modo che i segnali delle vostre buone abitudini siano evidenti e che quelli delle cattive abitudini siano invisibili.

Riepilogo

- Il ribaltamento della Prima Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia invisibile*.
- Una volta instaurata un'abitudine, è difficile dimenticarla.
- Le persone dotate di grande autocontrollo tendono a passare meno tempo in situazioni di forte tentazione. È più facile evitare le tentazioni che resistervi.
- Uno dei sistemi più pratici per eliminare una cattiva abitudine è ridurre l'esposizione al segnale che la innesca.
- L'autocontrollo è una strategia a breve termine, non a lungo termine.

Come creare una buona abitudine

La prima legge	Fa' in modo che sia evidente
1.1	Compilate il Segnapunti delle Abitudini. Mettete per iscritto le vostre attuali abitudini per esserne consapevoli.
1.2	Usate l'intenzione di implementazione: "Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in [LUOGO]".
1.3	Usate le Abitudini Imoilate: "Dopo [ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA ABITUDINE]".
1.4	Configurate il vostro ambiente. Fate in modo che i segnali delle buone abitudini siano evidenti e visibili.
La seconda legge	Fa' in modo che sia attraente
La terza legge	Fa' in modo che sia facile
La quarta legge	Fa' in modo che sia soddisfacente

Come perdere una cattiva abitudine

Inversione della prima legge	Fa' in modo che sia invisibile
1.5	Limitate l'esposizione. Eliminate dal vostro ambiente i segnali delle cattive abitudini.
Inversione della seconda legge	Fa' in modo che sia sgradevole
Inversione della terza legge	Fa' in modo che sia difficile
Inversione della quarta legge	Fa' in modo che sia insoddisfacente

La seconda legge

Fa' in modo che sia attraente

8

Come rendere irresistibile un'abitudine

Negli anni Quaranta, lo studioso olandese Niko Tinbergen fece una serie di esperimenti che hanno rivoluzionato la concezione di ciò che ci motiva. Tinbergen, che alla fine vinse il premio Nobel per il suo lavoro, stava studiando i gabbiani reali.

Il gabbiano reale adulto presenta una piccola macchia rossa sul becco, e Tinbergen notò che i pulcini appena nati beccavano in quel punto quando volevano del cibo. Per avviare uno degli esperimenti, lo studioso preparò una serie di finti becchi di cartone, semplicemente delle teste senza il corpo. Quando i genitori volavano via, si avvicinava al nido e mostrava i finti becchi ai pulcini. Erano palesemente fasulli e Tinbergen presumeva che i piccoli li avrebbero assolutamente rifiutati.

Invece, appena i piccoli di gabbiano vedevano la macchia rossa sul becco di cartone, la beccavano proprio come se fosse quella della madre. Mostravano una netta preferenza per quelle macchie rosse, come se fossero stati programmati geneticamente dalla nascita. Ben presto, Tinbergen scoprì che più grande era la macchia rossa e più rapidi erano i pulcini a beccarla. Allora preparò un finto becco con tre grandi macchie rosse. Quando lo mise vicino al nido, i piccoli impazzirono di gioia, e si misero a beccare le macchie come se quello fosse il becco più grande che avessero mai visto. Tinbergen e i suoi colleghi rilevarono comportamenti simili anche in altri animali. Per esempio, l'oca selvatica è un uccello che fa il nido sul terreno, e a volte, quando la madre si sposta nel nido, un uovo rotola fuori e finisce

sul prato. Se succede, l’oca raggiunge l’uovo e usa il becco e il collo per rimetterlo dentro al nido. Tinbergen scoprì che l’oca porta dentro al nido *qualunque* oggetto rotondo, come una palla da biliardo o una lampadina, e più grande è l’oggetto, maggiore è la sua reazione. Una delle oche fece uno sforzo tremendo per far rotolare dentro al nido un pallone da pallavolo e sedercisi sopra. Come i pulcini di gabbiano che beccavano le macchie rosse, anche l’oca selvatica seguiva una regola istintiva: *se vedo un oggetto rotondo nelle vicinanze, devo farlo rotolare dentro al nido. Più l’oggetto rotondo è grande, più devo darmi da fare per riuscirci.*

È come se il cervello di ogni animale fosse già programmato con determinate regole di comportamento e quando si imbatte in una versione esagerata di quella regola gli brillano gli occhi. Gli studiosi definiscono questi segnali esagerati “stimoli supernormali”. Uno stimolo supernormale è una versione accresciuta della realtà – come un becco con tre macchie rosse, o un uovo grande come un pallone – e suscita una reazione più intensa del normale.

Anche gli esseri umani tendono a farsi raggirare da versioni esagerate della realtà. Il cibo spazzatura, per esempio, fa impazzire i nostri meccanismi di gratificazione. Dopo centinaia di migliaia di anni passati a cacciare e raccogliere cibo nella natura selvaggia, il cervello umano si è evoluto attribuendo un grande valore al sale, allo zucchero e ai grassi: sono alimenti spesso molto ricchi di calorie, ed erano piuttosto rari quando i nostri antenati vagavano per la savana. Se non sai come e quando potrai procurarti il prossimo pasto, mangiare il più possibile è un’ottima strategia per sopravvivere.

Oggi, però, viviamo in un ambiente ricco di calorie. Il cibo abbonda, ma il nostro cervello continua a desiderarlo come se scarseggiasse. Attribuire un grande valore al sale, allo zucchero e ai grassi non è più vantaggioso per la nostra salute, ma il desiderio persiste perché i centri della gratificazione nel nostro cervello sono sempre gli stessi da circa cinquantamila anni. La moderna industria alimentare si fonda sul prolungamento dei nostri istinti paleolitici ben oltre il loro scopo evolutivo.

Uno degli obiettivi principali della scienza alimentare è creare prodotti che siano più attraenti per i consumatori. Praticamente qualunque cibo contenuto in un sacchetto, in una scatola o in un vasetto è stato in qualche modo migliorato, anche solo con l'aggiunta di aromi. Le aziende spendono milioni di dollari per stabilire il più gratificante grado di croccantezza per uno snack, o la perfetta quantità di effervescenza per una bibita. Interi reparti si dedicano a ottimizzare la sensazione che un prodotto genera nella nostra bocca, una qualità detta “orosensazione” di cui le patatine fritte sono, per esempio, un potente concentrato: brunite e croccanti fuori, leggere e soffici dentro.

Altri alimenti lavorati enfatizzano il “contrasto dinamico” presente in prodotti che combinano sensazioni diverse quali croccantezza e cremosità. Pensate alla consistenza collosa del formaggio sciolto su una pizza croccante, o quella fragrante di un biscotto Oreo associata alla sua morbida farcitura. Con gli alimenti naturali e non lavorati tendiamo a provare sempre la stessa sensazione: *di cosa sa il diciassettesimo boccone di verza?* Dopo qualche minuto il cervello perde interesse e si comincia ad avere un senso di sazietà. Invece i cibi con forte contrasto dinamico tengono sempre viva e interessante l'esperienza del mangiare, spingendoci a continuare.

In poche parole, queste strategie permettono agli studiosi dell'alimentazione di individuare la “combinazione magica” per ogni prodotto: quel dosaggio preciso di sale, zucchero e grassi che eccita il nostro cervello e ci induce a consumare ancora un determinato cibo. Il risultato, ovviamente, è che mangiamo troppo, perché gli alimenti ipergustosi sono più attraenti per il cervello umano. Come dice Stephan Guyenet, un neuroscienziato specializzato in comportamenti alimentari e obesità: “Siamo diventati troppo bravi a muovere le nostre stesse leve”.

La moderna industria alimentare e le abitudini di sovralimentazione che essa ha generato sono solo un esempio della Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento: *fa' in modo che sia attraente*. Più un'opportunità è attraente, più è probabile che diventi il seme di un'abitudine.

Guardatevi intorno: la società è piena di versioni altamente artefatte della realtà che sono più attraenti rispetto al mondo in cui i nostri antenati si sono evoluti. I negozi espongono manichini con fianchi e seni esagerati per vendere abiti. I social media ci dispensano più “like” e lodi in pochi minuti di quanti ne potremo mai ricevere in ufficio o a casa. La pornografia online mette insieme sequenze di scene eccitanti a un ritmo che sarebbe impossibile da riprodurre nella vita reale. Le pubblicità vengono create con una combinazione di illuminazione ideale, trucco professionale e ritocchi digitali, tanto che nemmeno la modella sembra la stessa persona dell’immagine ultimata. Questi sono gli stimoli supernormali del mondo moderno: accentuano caratteristiche che ci risultano naturalmente attraenti, e di conseguenza il nostro istinto si scatena esageratamente portandoci a eccessive abitudini di acquisto, di uso dei social media, di pornografia, di nutrizione e di molto altro.

Se la storia insegna, le opportunità del futuro saranno più attraenti di quelle di oggi. La tendenza delle gratificazioni è quella di diventare più concentrate e gli stimoli più allettanti. Il cibo spazzatura è una forma più concentrata di calorie rispetto a quello naturale. I superalcolici sono una forma più concentrata di alcol rispetto alla birra. I videogiochi sono una forma più concentrata di gioco rispetto a quelli da tavolo. Rispetto alla natura, queste esperienze ricchissime di piacere sono tentazioni a cui è difficile resistere. Abbiamo il cervello dei nostri antenati, ma tentazioni che loro non hanno mai dovuto affrontare.

Se vogliamo aumentare le probabilità che un comportamento si manifesti, dobbiamo fare in modo che sia attraente. Nell’analizzare la seconda legge, l’obiettivo è imparare come rendere irresistibili le nostre abitudini. Se da un lato non è possibile trasformare ogni abitudine in uno stimolo supernormale, possiamo però fare in modo che ogni abitudine sia più allettante. Per riuscirci, dobbiamo cominciare a comprendere che cos’è un desiderio e come funziona.

Inizieremo esaminando quella firma biologica che tutte le abitudini hanno in comune tra loro: il picco di dopamina.

Il ciclo di retroazione da dopamina

Gli scienziati sono in grado di individuare il momento esatto in cui un desiderio si scatena misurando un neurotrasmettitore chiamato dopamina.*
L'importanza della dopamina è emersa nel 1954, quando i neuroscienziati James Olds e Peter Milner hanno condotto un esperimento che ha messo in luce i processi neurologici alla base del desiderio e del *craving*, o desiderio incontrollabile. Impiantando elettrodi nel cervello dei ratti, i ricercatori hanno bloccato il rilascio della dopamina. Con loro grande sorpresa, i ratti hanno completamente perso la volontà di vivere. Non mangiavano, non si accoppiavano, non avevano alcun desiderio. Nel giro di pochi giorni sono morti di sete.

In successive ricerche di approfondimento, altri studiosi hanno di nuovo inibito le aree del cervello che rilasciano dopamina, ma questa volta hanno somministrato piccole gocce di zucchero ai ratti che ne erano stati privati. I loro musetti si sono illuminati con smorfie di piacere per la gustosa sostanza. Nonostante la dopamina fosse bloccata, *apprezzavano* lo zucchero esattamente come prima, solo che non ne *volevano* altro. La capacità di provare piacere era intatta, ma senza dopamina il desiderio era scomparso. E senza desiderio anche l'azione veniva a mancare.

Quando altri ricercatori hanno invertito il procedimento riversando abbondante dopamina nei centri di gratificazione del cervello, gli animali eseguivano i gesti legati alle abitudini a una velocità incredibile. In un esperimento, i topi ricevevano una forte dose di dopamina ogni volta che infilavano il naso in una scatola. Nel giro di pochi minuti, hanno sviluppato un desiderio così potente che hanno iniziato a infilare il naso nella scatola ottocento volte all'ora. (Gli esseri umani non sono tanto diversi: mediamente un giocatore seduto alla slot machine aziona la leva seicento volte all'ora.)

Le abitudini sono un ciclo di retroazione da dopamina. Qualunque comportamento che abbia un alto potenziale di generare abitudine – assumere droga, consumare cibo spazzatura, giocare ai videogiochi, sfogliare i social media – è associato ad alti livelli di dopamina. Lo stesso vale per i nostri più basilari gesti abitudinari, come mangiare, bere acqua, fare sesso e interagire socialmente.

Per anni gli studiosi hanno ritenuto che la dopamina avesse a che fare solo con il piacere, ma adesso sappiamo che ha un ruolo fondamentale in molti processi neurologici, compresi la motivazione, l'apprendimento e la memoria, la punizione e l'evitamento, e il movimento volontario.

Nel caso delle abitudini, il punto cruciale è questo: la dopamina non viene rilasciata solo quando *proviamo* piacere, ma anche quando lo *pregustiamo*. I giocatori d'azzardo hanno un picco di dopamina subito prima di piazzare una scommessa, non dopo aver vinto. I cocainomani hanno un aumento di dopamina quando *vedono* la polvere, non dopo averla presa. Quando prevediamo che un'opportunità sarà gratificante, il nostro livello di dopamina avrà un'impennata nel pregustarla. E quando la dopamina cresce, cresce anche la nostra motivazione ad agire.

È il pregustare una gratificazione, non l'ottenerla, che ci induce a entrare in azione.

Curiosamente, il meccanismo di gratificazione che viene attivato nel cervello quando *riceviamo* una gratificazione è lo stesso che si attiva quando la *pregustiamo*. Questa è una delle ragioni per cui spesso pregustare un'esperienza ci può far sentire meglio dell'esperienza stessa. Quando siamo piccoli, pensare alla mattina di Natale, a volte, è meglio che aprire i regali. Da adulti, sognare a occhi aperti la prossima vacanza, a volte, è più gradevole che farla veramente. Gli studiosi identificano il fenomeno come la differenza tra *wanting* e *liking*, cioè tra “desiderare” e “apprezzare”.

Il nostro cervello possiede una quantità assai maggiore di connessioni neurali destinate a *desiderare* una gratificazione piuttosto che ad *apprezzarla*. I centri del desiderio nel cervello sono estesi: il tronco encefalico, il nucleus accumbens, l'area tegmentale ventrale, lo striato dorsale, l'amigdala e parti della corteccia prefrontale. Al confronto, i centri

dell'apprezzamento sono molto più piccoli, spesso vengono definiti “centri del piacere” e sono distribuiti come minuscole isole un po' in tutto il cervello. Per esempio, i ricercatori hanno scoperto che il 100 per cento del nucleus accumbens si attiva nel corso del desiderio, mentre solo il 10 per cento nel corso dell'apprezzamento.

Il fatto che il cervello dedichi così tanto spazio prezioso alle aree responsabili del desiderio e del *craving* costituisce l'ulteriore dimostrazione del ruolo cruciale che questi processi ricoprono. Qualunque azione viene intrapresa a causa dell'aspettativa che la precede. È il desiderio che porta alla reazione.

Questi dati rivelano l'importanza della Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento: dobbiamo fare in modo che le nostre abitudini siano attraenti perché è l'aspettativa di un'esperienza gratificante che ci motiva ad agire prima di ogni altra cosa. È qui che entra in gioco una strategia detta “raggruppamento delle tentazioni”.

Come utilizzare il raggruppamento delle tentazioni per fare in modo che le abitudini siano più attraenti

Ronan Byrne, studente di ingegneria elettrica a Dublino, in Irlanda, amava guardare Netflix, ma sapeva anche che avrebbe dovuto fare esercizio fisico più spesso di quanto facesse. Sfruttando le sue conoscenze ingegneristiche, Byrne ha modificato la cyclette collegandola al computer portatile e al televisore. Poi ha elaborato un programma per il computer che consentiva a Netflix di funzionare *solo* se lui stava pedalando a una determinata velocità. Se rallentava per troppo tempo, il programma che stava guardando veniva messo in pausa finché non ricominciava a pedalare. Stava, per dirla con uno dei suoi fan, “sconfiggendo l’obesità a colpi di scorpacciate di telefilm”.

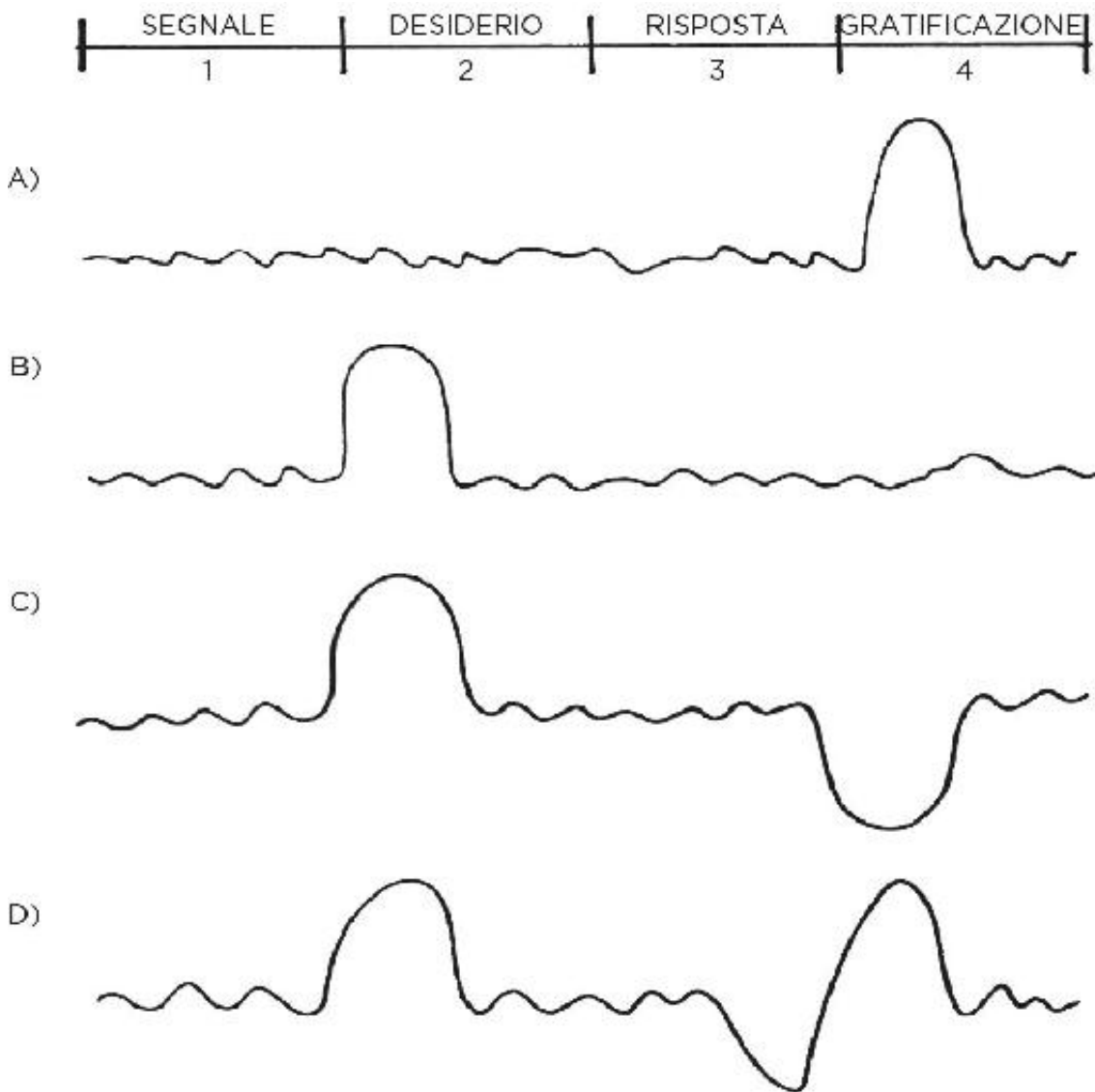


Figura 9: Il picco di dopamina.

Prima che un'abitudine sia acquisita (a), la dopamina viene rilasciata quando viene sperimentata per la prima volta la gratificazione. La seconda volta (b) aumenta prima di eseguire l'azione, subito dopo che il segnale è stato riconosciuto. Questo picco genera una sensazione di desiderio e di craving che agisce ogni volta che si individua il segnale. Quando l'abitudine è stata acquisita, la dopamina non aumenta all'ottenimento della gratificazione, perché la gratificazione è quello che già ci si aspetta. Tuttavia, se notiamo un segnale e ci aspettiamo una gratificazione ma non la otteniamo, la dopamina precipiterà per la delusione (c). La sensibilità della risposta della dopamina è del tutto evidente quando la gratificazione arriva in ritardo (d): all'inizio il segnale viene identificato, la dopamina aumenta e il desiderio si forma; quindi c'è una risposta ma la gratificazione non arriva con la rapidità attesa, e la dopamina inizia a diminuire; infine, quando la gratificazione arriva un po' più tardi di quanto sperato, la dopamina ha un nuovo picco. È come se il cervello

dicesse: “Visto? Sapevo di avere ragione. Non dimenticarti di reiterare l’azione la prossima volta”.

Stava anche utilizzando il raggruppamento delle tentazioni per rendere più attraente l’abitudine di fare esercizio fisico. Il raggruppamento delle tentazioni consiste nel collegare un’azione che vogliamo fare con una che dobbiamo fare. Nel caso di Bryan, ha collegato il guardare Netflix (ciò che voleva fare) con il pedalare sulla cyclette (ciò che doveva fare).

Le aziende sono bravissime a usare il raggruppamento delle tentazioni. Per esempio, quando l’emittente televisiva americana ABC ha annunciato il palinsesto del giovedì sera per la stagione 2014-2015, ha promosso il raggruppamento delle tentazioni in maniera massiccia.

Ogni giovedì l’azienda avrebbe trasmesso episodi di tre serie create dalla sceneggiatrice Shonda Rhimes, *Grey’s Anatomy*, *Scandal* e *Le regole del delitto perfetto*. Hanno chiamato la serata “TGIT su ABC”, dove TGIT sta per *Thank God It’s Thursday*, “Grazie al cielo è giovedì”, e oltre a promuovere queste serie incoraggiavano anche gli spettatori a farsi i popcorn, bere vino rosso e godersi la serata.

Andrew Kubitz, responsabile della programmazione alla ABC, ha spiegato l’idea che stava dietro a quella campagna promozionale: «Consideriamo il giovedì sera un’occasione per raccogliere pubblico: coppie oppure donne sole che hanno voglia di sedersi ed estraniarsi e divertirsi bevendo vino rosso e mangiando popcorn». La genialità della strategia sta nel fatto che la ABC ha collegato ciò di cui aveva *bisogno* (che gli spettatori guardassero i telefilm) con attività che gli spettatori già *desideravano* fare (rilassarsi, bere vino, mangiare popcorn).

A lungo andare, le persone hanno iniziato ad associare l’idea di guardare la ABC con una sensazione di relax e divertimento. Se beviamo vino rosso e mangiamo popcorn tutti i giovedì sera alle otto, alla fine “giovedì sera alle otto” *significherà* relax e divertimento. La gratificazione viene associata al segnale, e l’abitudine di accendere il televisore diventa più attraente.

Sarà più facile trovare attraente un comportamento se allo stesso tempo possiamo fare una delle cose che preferiamo. Magari volete sapere tutti i

pettegolezzi sull'ultima celebrità, ma dovete rimettervi in forma: usando il raggruppamento delle tentazioni, potreste concedervi di leggere le riviste e guardare i reality show solamente in palestra. O forse volete farvi fare la pedicure ma dovete dare una ripulita alla vostra casella di posta elettronica. Soluzione: fatevi fare la pedicure esclusivamente mentre sbrigate la corrispondenza di lavoro arretrata.

Il raggruppamento delle tentazioni è uno dei sistemi per applicare una teoria psicologica chiamata “principio di Premack”. La teoria prende il nome dal professor David Premack, il quale afferma che “i comportamenti più probabili rafforzeranno quelli meno probabili”. In altre parole, anche se non avete nessuna voglia di sbrigare la corrispondenza di lavoro arretrata, il condizionamento vi indurrà a farlo se questo significa ottenere al contempo qualcosa che desiderate veramente.

Potete persino combinare il raggruppamento delle tentazioni con la strategia delle Abitudini Impilate di cui abbiamo parlato nel capitolo 5, per creare una serie di regole che guidino il vostro comportamento.

La formula per le Abitudini Impilate + il
raggruppamento delle tentazioni è: Dopo
[ABITUDINE ATTUALE], io [ABITUDINE
NECESSARIA]. Dopo [ABITUDINE
NECESSARIA], io [ABITUDINE DESIDERATA].

Se volete leggere il giornale ma dovete abituarvi a esprimere più spesso la vostra gratitudine:

1. Dopo aver preso il caffè la mattina, nominerò una cosa accaduta ieri di cui sono grato (necessario).
2. Dopo aver nominato una cosa di cui sono grato, leggerò il giornale (desiderato).

Se volete guardare una trasmissione sportiva ma dovete fare delle telefonate di lavoro:

1. Dopo essere tornato dalla pausa pranzo, chiamerò tre potenziali clienti (necessario).
2. Dopo aver chiamato tre potenziali clienti, guarderò il canale sportivo (desiderato).

Se volete controllare Facebook ma dovete fare più attività fisica:

1. Dopo aver preso in mano il telefono, farò dieci *burpee* (necessario).
2. Dopo aver fatto dieci *burpee*, controllerò Facebook (desiderato).

La speranza è che alla fine non vedrete l'ora di chiamare tre clienti o fare dieci *burpee* perché questo significa che poi potrete leggere le ultime notizie sportive o controllare Facebook. Fare ciò che è necessario significa poter poi dedicarsi a ciò che desideriamo.

Abbiamo iniziato questo capitolo parlando di stimoli supernormali, che sono versioni esagerate della realtà capaci di aumentare il nostro desiderio di eseguire un'azione. Il raggruppamento delle tentazioni è un sistema per creare una versione esagerata di una qualunque abitudine collegandola a qualcosa che già desideriamo. Progettare un'abitudine veramente irresistibile è un arduo compito, ma questa semplice strategia può essere utilizzata per fare in modo che un'abitudine sia più attraente di quanto lo sarebbe altrimenti.

Riepilogo

- La Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia attraente*.
- Più un'opportunità è attraente, più è probabile che dia origine a un'abitudine.
- Le abitudini sono un ciclo di retroazione da dopamina. Quando la dopamina aumenta, aumenta anche la nostra motivazione ad agire.

- È l'aspettativa di una gratificazione – non il suo ottenimento – che ci induce ad agire. Più l'anticipazione è grande, più alto sarà il picco di dopamina.
- Il raggruppamento delle tentazioni è un sistema per rendere più attraenti le abitudini che abbiamo. La strategia consiste nell'associare un'azione che vogliamo fare con una che è necessario compiere.

* La dopamina non è l'unica sostanza che influenza le nostre abitudini. Ogni comportamento coinvolge più aree del cervello e sostanze neurologiche, e chi sostiene che “le abitudini sono tutta una questione di dopamina” sorvola su importanti parti del processo. È solo uno dei giocatori che occupano ruoli importanti nella formazione di un'abitudine. In questo capitolo, però, mi concentrerò sul circuito della dopamina, perché permette di farsi un'idea dei meccanismi biologici alla base del desiderio, del *craving* e della motivazione che stanno dietro a qualunque abitudine.

[Note](#)

9

Il ruolo della famiglia e degli amici nel modellare le abitudini

Nel 1965, un ungherese di nome Laszlo Polgar scrisse una serie di strane lettere a una donna che si chiamava Klara.

Laszlo era un convinto sostenitore del duro lavoro. In effetti, era l'unica cosa in cui credeva: rifiutava completamente l'idea di un talento innato. Sosteneva che esercitandosi come si deve e sviluppando buone abitudini, un bambino poteva diventare un genio in qualunque campo. Il suo mantra era: "Geni non si nasce, lo si diventa con lo studio e l'esercizio". L'uomo credeva così tanto in questa teoria che avrebbe voluto verificarla con i suoi figli, e continuava a scrivere a Klara perché aveva "bisogno di una moglie che volesse essere della partita". Klara era un'insegnante, e benché non lo avesse espresso con la stessa chiarezza di Laszlo, anche lei era convinta che con un'adeguata istruzione chiunque potesse migliorare le proprie capacità.

Laszlo decise che gli scacchi sarebbero stati un campo perfetto per l'esperimento, così strutturò un progetto per crescere i propri figli in modo da farne dei geni degli scacchi. I ragazzini sarebbero stati istruiti a casa, una rarità per l'Ungheria dell'epoca. La casa sarebbe stata piena di libri sul gioco degli scacchi e di immagini di famosi scacchisti. I bambini avrebbero continuamente giocato uno contro l'altro e partecipato ai migliori tornei possibili. La famiglia avrebbe scrupolosamente tenuto un registro dei risultati in torneo di ciascun avversario affrontato dai figli. Le loro vite sarebbero state dedicate a quel gioco.

Dopo averle fatto la corte, Laszlo riuscì a conquistare Klara e nel giro di qualche anno i Polgar divennero genitori di tre bambine: Susan, Sofia e Judit.

Susan, la più grande, ha cominciato a giocare a scacchi a quattro anni. Da lì a sei mesi batteva giocatori adulti.

Sofia, la figlia di mezzo, ha fatto anche di meglio: a quattordici anni era campionessa mondiale, e poco dopo è diventata Grande Maestra Internazionale.

Judit, la più giovane, è stata la migliore di tutte. A cinque anni era in grado di battere il padre. A dodici era la più giovane giocatrice mai entrata nella classifica dei cento migliori giocatori al mondo. A quindici anni e quattro mesi è diventata la più giovane Grande Maestra Internazionale di tutti i tempi, superando anche Bobby Fischer, in precedenza detentore del titolo. Per ventisette anni è stata prima nella classifica mondiale femminile di scacchi.

L'infanzia delle sorelle Polgar è stata atipica, per usare un eufemismo, e tuttavia, se lo si domanda a loro, sostengono che era una bella vita, anche piacevole. Nelle interviste, le sorelle la descrivono come un periodo interessante più che estenuante. Adoravano giocare a scacchi, non ne avevano mai abbastanza. Una volta pare che Laszlo abbia sorpreso Sofia a giocare a scacchi in bagno nel cuore della notte. Sollecitandola a tornare a letto, le disse: «Sofia, lascia stare gli scacchi!». Al che lei rispose: «Papà, sono loro che non lasciano stare me!».

Le sorelle Polgar sono cresciute in un contesto culturale che dava la priorità agli scacchi sopra ogni altra cosa, che le lodava per questo, le gratificava. Nel loro mondo era normale essere ossessionate dagli scacchi. E, come vedremo, qualunque abitudine sia normale nel nostro contesto culturale è tra i comportamenti più attraenti possibili.

L'attrazione esercitata dalle norme sociali

Gli esseri umani sono animali da branco. Vogliamo sentirci parte del gruppo, legare con gli altri e guadagnarci il rispetto e l'approvazione dei nostri pari. Queste inclinazioni sono essenziali alla sopravvivenza. Per gran parte della storia evolutiva, i nostri antenati hanno vissuto in tribù, ed essere separati dalla tribù – o, peggio, esserne scacciati – era una condanna a morte. “Il lupo solitario muore, ma il branco sopravvive.”* Chi collabora e lega con gli altri può godere allo stesso tempo di maggiore sicurezza, migliori possibilità di accoppiamento e migliore accesso alle risorse. Come notava Charles Darwin, “nella lunga storia dell'umanità, quelli che hanno imparato a collaborare e a improvvisare in modo più efficace hanno prevalso”. Di conseguenza, uno dei più profondi desideri umani è appartenere al gruppo. E questa atavica preferenza esercita una potente influenza sul nostro comportamento moderno.

Le prime abitudini della nostra vita non sono una nostra scelta, sono un'imitazione. Seguiamo il copione che ci viene passato dagli amici e dalla famiglia, dalla chiesa o dalla scuola, dalla comunità locale e dalla società nel suo complesso. Ciascuno di questi contesti culturali e gruppi possiede il proprio apparato di aspettative e di standard: quando e se sposarsi, quanti figli fare, quali festività celebrare, quanto denaro spendere per la festa di compleanno di un figlio. Per molti versi queste norme sociali sono le regole invisibili che indirizzano il nostro comportamento ogni giorno. Le teniamo sempre a mente, anche se non sono in cima ai nostri pensieri. Spesso ci adeguiamo alle abitudini del nostro contesto culturale senza pensare, senza porci domande, e a volte senza nemmeno ricordarcelo. Come scrisse il filosofo francese Michel de Montaigne, “gli usi e le pratiche della vita in società ci trascinano via con loro”.

Per la maggior parte del tempo, seguire il gruppo non ci sembra un peso: tutti vogliono sentirsi parte di qualcosa. Se cresciamo in una famiglia che ci gratifica perché siamo bravi a giocare a scacchi, giocare a scacchi ci sembrerà una cosa molto bella da fare. Se lavoriamo in un ambiente dove tutti indossano abiti costosi, saremo inclini a spendere molto per averne uno anche noi. Se tutti i nostri amici conoscono una battuta che sanno solo loro o usano una nuova espressione, anche noi vorremo farlo, così sapranno che “ci capiamo”. I comportamenti sono attraenti quando ci aiutano a integrarci.

Imitiamo in particolare le abitudini di tre gruppi:

- Gli intimi.
- La maggioranza.
- I potenti.

Ciascun gruppo offre l'opportunità di mettere a frutto la Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento e fare in modo che le nostre abitudini siano più attraenti.

1. Imitare gli intimi

La vicinanza ha un grande effetto sul nostro comportamento. Questo vale per l'ambiente fisico, come abbiamo visto nel capitolo 6, ma anche per l'ambiente sociale.

Assorbiamo abitudini dalle persone che ci circondano. Copiamo il modo in cui i genitori discutono, il modo in cui i nostri coetanei si corteggiano, il modo in cui i colleghi ottengono risultati. Quando gli amici si fanno una canna, anche noi ci proviamo. Quando nostra moglie ha l'abitudine di controllare due volte se la porta è chiusa a chiave prima di andare a letto, anche noi ci mettiamo a farlo.

Io mi accorgo che spesso imito il comportamento di chi mi sta intorno, senza rendermene conto. In una conversazione, automaticamente assumo la postura dell'altra persona. Al college ho cominciato a esprimermi come i miei compagni di stanza. Quando viaggio all'estero, inconsciamente imito l'accento locale, nonostante ricordi sempre a me stesso di non farlo.

Come regola generale, più siamo vicini a qualcuno e più è probabile che imitiamo qualche sua abitudine. Una ricerca rivoluzionaria ha seguito dodicimila persone per trentadue anni, scoprendo che “le probabilità che una persona diventi obesa aumentano del 57 per cento se la persona in questione ha avuto un amico diventato obeso”. Funziona anche al contrario: un altro studio ha scoperto che se una persona che ha una relazione perde peso, in circa un terzo dei casi anche il suo compagno o compagna dimagrirà. Gli amici e la famiglia esercitano una sorta di invisibile “pressione dei pari” che ci trascina nella loro dimensione.

Ovviamente la pressione dei pari è negativa solo se siamo circondati da cattive influenze. Ai tempi in cui studiava da specializzando al MIT, l'astronauta Mike Massimino ha seguito una breve lezione di robotica. Delle dieci persone presenti, quattro sono diventate astronauti. Per chi

aveva il sogno di andare nello spazio, quell'aula era il miglior contesto culturale che si potesse desiderare. Ugualmente, una ricerca ha rilevato che più alto è il quoziente di intelligenza del nostro migliore amico all'età di undici, dodici anni, più il nostro sarà alto a quindici anni, anche una volta verificati i naturali livelli di intelligenza. Assorbiamo le qualità e le abitudini delle persone intorno a noi.

Una delle cose più efficaci che possiamo fare per prendere abitudini migliori è entrare a far parte di un contesto culturale nel quale il comportamento desiderato è normalissimo. Le nuove abitudini sembrano facili da instaurare quando vediamo gli altri che le seguono ogni giorno. Se siamo circondati da persone in perfetta forma fisica, è più probabile che andare in palestra sarà un'abitudine normale anche per noi. Se siamo circondati da amanti del jazz, è più probabile che anche per noi sarà logico ascoltare jazz tutti i giorni. Il contesto culturale imposta le nostre aspettative su ciò che è "normale". Circondatevi di persone le cui abitudini sono le stesse che vorreste per voi: crescerete insieme.

Per rendere le abitudini ancora più attraenti, si può andare ancora un passo oltre con questa strategia. Entrate a far parte di un contesto culturale in cui: (1) il comportamento che desiderate acquisire è normale; (2) avete già qualcosa in comune con il gruppo. Steve Kamb, un imprenditore di New York, dirige un'azienda che si chiama Nerd Fitness e che "aiuta i nerd, i disadattati e gli sgorbi a perdere peso, a diventare forti e sani". Tra i suoi clienti ci sono amanti dei videogiochi, fanatici cinefili e persone comuni che vogliono rimettersi in forma. Molti si sentono fuori posto la prima volta che vanno in palestra o cercano di cambiare dieta, ma se siamo già in qualche modo simili agli altri membri del gruppo – condividendo per esempio l'amore per *Star Wars* – il cambiamento si fa più attraente perché dà l'impressione di essere una cosa che quelli come noi fanno già.

Nulla supporta la motivazione meglio dell'appartenenza alla tribù, trasformando una battaglia personale in una comune. Prima eravamo soli, la nostra identità era al singolare: *sei un lettore, sei un musicista, sei un atleta*. Ma quando entriamo a far parte di un club del libro o di una band o di un gruppo di ciclisti, la nostra identità si connette a quella di chi ci circonda.

Crescere e cambiare non sono più un'impresa individuale. *Siamo lettori, siamo musicisti, siamo ciclisti.* L'identità condivisa inizia a rinforzare la nostra identità personale. Ecco perché rimanere parte di un gruppo dopo aver ottenuto un risultato è fondamentale per mantenere le abitudini. Sono l'amicizia e la comunità che integrano una nuova identità e contribuiscono a fare in modo che i comportamenti durino nel lungo periodo.

2. Imitare la maggioranza

Negli anni Cinquanta, lo psicologo Solomon Asch ha condotto una serie di esperimenti che ora vengono insegnati a schiere di laureandi ogni anno. All'inizio di ogni esperimento il soggetto entrava nella stanza con un gruppo di sconosciuti. A sua insaputa, gli altri partecipanti erano attori mandati dal ricercatore con l'incarico di dare risposte predefinite a determinate domande.

Al gruppo veniva mostrata una carta con disegnata una linea, e poi una seconda carta con una serie di linee. A ogni persona veniva chiesto di scegliere nella seconda carta la linea più simile in lunghezza a quella della prima. Era un compito molto semplice. Ecco un esempio di due carte usate nell'esperimento:

L'esperimento iniziava sempre nello stesso modo: prima c'erano alcune prove in cui tutti erano d'accordo su quale fosse la linea giusta. Dopo un po' ai partecipanti veniva mostrato un test che era palese proprio come i precedenti, solo che gli attori nella stanza sceglievano di proposito la risposta sbagliata. Per esempio rispondevano A nell'esempio mostrato nella Figura 10. Tutti concordavano che le due linee fossero uguali anche se in realtà erano evidentemente diverse.

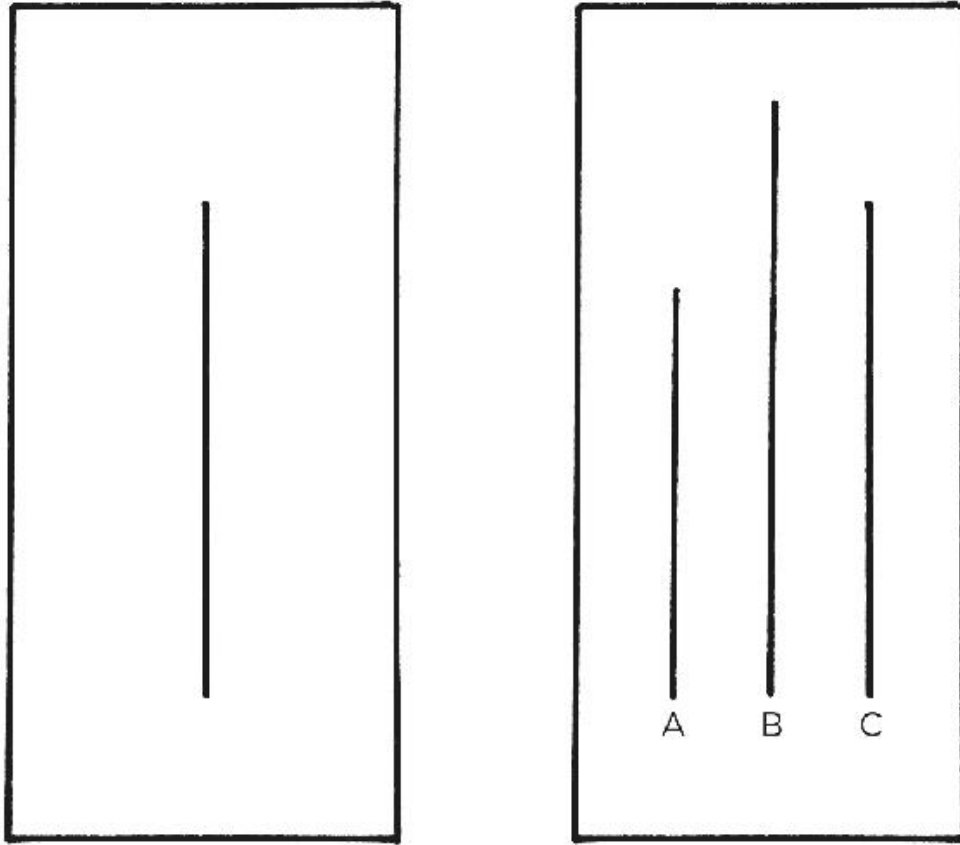


Figura 10: Uniformarsi alle norme sociali.

Questa è la riproduzione di due carte usate da Solomon Asch nei suoi famosi esperimenti di conformismo sociale. La lunghezza della linea nella prima carta (a sinistra) è evidentemente la stessa della linea C, ma quando un gruppo di attori sosteneva che era diversa, il soggetto della ricerca spesso cambiava idea e optava per quella scelta dalla maggioranza piuttosto che credere ai propri occhi.

Il soggetto, che non sapeva nulla del trucco, subito si meravigliava. Spalancava gli occhi, rideva nervosamente tra sé e sé, si accertava delle risposte degli altri partecipanti. La sua agitazione cresceva via via che una persona dopo l'altra ribadiva la stessa risposta sbagliata. Ben presto il soggetto iniziava a dubitare dei suoi stessi occhi, e alla fine dava la risposta che in cuor suo sapeva essere sbagliata.

Asch ha eseguito l'esperimento molte volte e in molti modi diversi. Quello che ha scoperto è che più aumentava il numero degli attori, più aumentava anche il desiderio del soggetto di uniformarsi. Se erano presenti solo il soggetto e un attore, la scelta personale non veniva influenzata, e il

soggetto dava semplicemente per scontato di essere in compagnia di uno sciocco. In presenza di due attori l'impatto era comunque scarso, ma portandoli a tre e poi quattro e fino a otto, era sempre più probabile che il soggetto mettesse in dubbio se stesso. Alla fine dell'esperimento, quasi il 75 per cento dei soggetti aveva concordato con la risposta del gruppo anche se era palesemente sbagliata.

Quando non sappiamo bene come muoverci, guardiamo al gruppo per indirizzare il nostro comportamento. Esaminiamo di continuo il nostro ambiente e ci domandiamo "Gli altri che cosa fanno?". Controlliamo le recensioni su Amazon o su Yelp o su TripAdvisor perché vogliamo imitare le "migliori" abitudini di acquisto, di scelta di ristorante, di viaggio. Di solito è un'ottima strategia, i numeri lo dimostrano.

Ma c'è un lato negativo.

Il normale comportamento della tribù spesso sopraffà il comportamento desiderato dall'individuo. Per esempio, una ricerca ha dimostrato che quando uno scimpanzé apprende un sistema efficace per aprire le noci all'interno di un gruppo e poi passa a un altro gruppo che usa una tecnica meno efficace, eviterà di usare il metodo migliore di aprire le noci esclusivamente per integrarsi con il resto degli scimpanzé.

Gli esseri umani sono simili. La pressione interiore che ci spinge a uniformarci alle regole del gruppo è tremenda. La gratificazione di essere accettati spesso è maggiore di quella derivata dal trionfare in una discussione, dal fare bella figura o dallo scoprire la verità. Nella maggior parte dei casi preferiamo sbagliarci con la massa piuttosto che avere ragione da soli.

La mente umana sa come andare d'accordo con gli altri. E *vuole* andare d'accordo con gli altri, è la nostra modalità naturale. Si può superare – possiamo scegliere di ignorare il gruppo o smettere di badare a quello che pensano gli altri – ma ci vuole impegno. Andare controcorrente rispetto al nostro contesto culturale richiede uno sforzo in più.

Quando cambiare le nostre abitudini significa scontrarsi con la tribù, il cambiamento non è attraente. Quando significa integrarsi con la tribù, il cambiamento diventa molto attraente.

3. Imitare i potenti

Qualunque essere umano aspira al potere, al prestigio e allo status sociale. Vogliamo sfoggiare medaglie e distintivi sul bavero della giacca. Vogliamo che accanto al nostro nome ci sia il titolo di presidente o di socio. Vogliamo essere riconosciuti e apprezzati. Questa inclinazione può sembrare vanità, ma in generale è una mossa furba: storicamente, una persona di maggior potere e status ha accesso a maggiori risorse, deve preoccuparsi di meno della propria sopravvivenza e si rivela un partner più ambito per l'accoppiamento.

Siamo attratti da comportamenti che ci fanno ottenere rispetto, approvazione, ammirazione e status. Vogliamo essere la persona che in palestra sa fare le trazioni alla sbarra, o il musicista che sa eseguire la più difficile sequenza di accordi, o il genitore con i figli più bravi, perché queste cose ci distinguono dalla massa. Una volta integrati, cominciamo a cercare un modo per emergere.

È uno dei motivi per cui ci interessano tanto le abitudini delle persone di successo: cerchiamo di copiare il loro comportamento perché desideriamo il successo anche noi. Molte nostre abitudini quotidiane sono imitazioni delle persone che ammiriamo. Replichiamo le strategie di marketing delle aziende più rinomate nel nostro settore. Prepariamo una ricetta del nostro pasticciere preferito. Prendiamo in prestito le strategie narrative del nostro scrittore prediletto. Riproduciamo lo stile comunicativo del nostro capo. Imitiamo le persone che invidiamo.

Chi ha un'elevata posizione sociale gradisce l'approvazione, il rispetto e l'apprezzamento degli altri. E questo significa che se un comportamento può procurarci approvazione, rispetto e apprezzamento, lo troviamo attraente.

Siamo anche motivati a evitare comportamenti che abbasserebbero il nostro status. Potiamo la siepe e tosiamo l'erba nel nostro giardino perché non vogliamo essere gli sciattoni del quartiere. Quando nostra madre viene a trovarci, puliamo casa perché non vogliamo essere giudicati. Ci domandiamo continuamente: "Che cosa pensano gli altri di me?" e modifichiamo il comportamento in base alla risposta.

Le sorelle Polgar – le campionesse di scacchi di cui abbiamo parlato all'inizio del capitolo – sono la prova del potente e duraturo impatto che le influenze sociali possono avere sul comportamento. Si esercitavano agli scacchi per molte ore al giorno e hanno portato avanti questo notevole impegno per decenni. Ma tali abitudini e comportamenti hanno conservato la loro attrazione in parte perché le tre sorelle erano apprezzate nel loro contesto culturale. Dalle lodi dei genitori fino alla conquista di vari marcatori di status come diventare Gran Maestro Internazionale, le sorelle Polgar avevano molte ragioni per insistere nel loro impegno.

Riepilogo

- Il contesto culturale in cui viviamo determina quali comportamenti ci risultino attraenti.
- Tendiamo ad adottare abitudini che riscuotono apprezzamento e approvazione dal nostro contesto culturale perché abbiamo un forte desiderio di integrarci e appartenere alla tribù.
- Tendiamo a imitare le abitudini di tre gruppi sociali: gli intimi (famiglia e amici), la maggioranza (la tribù), e i potenti (coloro che hanno status e prestigio).
- Una delle cose più efficaci che possiamo fare per instaurare abitudini migliori è entrare a far parte di un contesto culturale in cui: (1) il comportamento che desideriamo acquisire è normale; (2) abbiamo già qualcosa in comune con il gruppo.
- Il normale comportamento della tribù spesso sopravanza il comportamento desiderato dall'individuo. La maggior parte delle volte

preferiamo sbagliarci con la massa piuttosto che avere ragione da soli.

- Se un comportamento ci permette di ottenere approvazione, rispetto e apprezzamento, lo troviamo attraente.

* Sono così contento di essere riuscito a infilare un riferimento a *Game of Thrones* in questo libro!

[Note](#)

Come individuare e correggere le cause delle nostre cattive abitudini

Verso la fine del 2012 mi trovavo in un vecchio appartamento poco lontano dalla via più famosa di Istanbul, Istiklal Caddesi. Stavo facendo un viaggio di quattro giorni in Turchia, e la mia guida, Mike, in quel momento si stava rilassando su una vecchia poltrona vicino a me.

Mike in realtà non era proprio una guida, veniva dal Maine e viveva in Turchia da cinque anni, ma si era offerto di mostrarmi il paese durante la mia visita, così lo avevo ingaggiato. Quella sera in particolare ero stato invitato a cena con lui e alcuni dei suoi amici turchi.

Eravamo in sette, e io ero l'unico che, in qualche periodo della sua vita, non aveva mai fumato almeno un pacchetto di sigarette al giorno. Ho domandato a uno dei turchi come avesse cominciato. «Per via degli amici», ha detto. «Si comincia sempre per via degli amici. Un amico fuma, e allora provi anche tu.»

La cosa davvero affascinante era che metà delle persone presenti erano riuscite a smettere di fumare. Mike non toccava una sigaretta da anni, ormai, e giurava e speriurava di essersi liberato del vizio grazie a un libro di Allen Carr intitolato *È facile smettere di fumare se sai come farlo*.

«Ti libera dal fardello mentale del fumo» spiegava. «Ti dice: “Smetti di mentire a te stesso. Lo sai che in realtà non vuoi veramente fumare. Lo sai che in fondo non ti piace”. Ti aiuta a sentire che non sei più una vittima. Cominci a renderti conto che non hai *bisogno* di fumare.»

Io non ho mai fumato una sigaretta, ma poi ho dato un'occhiata al libro per curiosità. L'autore usa un'interessante strategia per aiutare i fumatori a eliminare il desiderio di fumare: riformula sistematicamente tutti i segnali associati al fumo e dà loro un nuovo significato.

Dice cose del tipo:

- Credi di smettere di fare qualcosa, ma non è così, perché le sigarette non fanno niente per te.
- Credi che il fumo sia una cosa di cui hai bisogno per stare in compagnia, ma non è così. Puoi benissimo stare in compagnia senza fumare.
- Credi che fumare dia sollievo dallo stress, ma non è così. Fumare non calma i nervi, li distrugge.

Ripete continuamente queste frasi e altre simili. “Mettetevi bene in testa” dice, “che non state perdendo niente e che state invece guadagnando tantissimo, non solo in salute, energia e denaro, ma anche in sicurezza, libertà e rispetto in voi stessi, e soprattutto in termini di lunghezza e qualità della vostra vita futura.”

Finito il libro, fumare sembra la cosa più ridicola che si possa fare. E se non ci aspettiamo più che il fumo ci porti qualche beneficio, non abbiamo motivo di fumare. È un'inversione della Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento: *fa' in modo che sia sgradevole*. Ora, io capisco che questa idea possa suonare esageratamente semplicistica: cambia opinione e riuscirai a smettere di fumare. Ma seguite il mio ragionamento per un attimo.

Da dove arrivano i desideri impellenti

Ogni comportamento ha un livello superficiale di desiderio e una motivazione più profonda e basilare. Spesso mi capita di avere un desiderio più o meno di questo tipo: “Voglio mangiare dei taco”. Se mi domandaste perché voglio mangiare dei taco, non risponderei “perché ho bisogno del cibo per sopravvivere”, ma la verità è che in fondo io sono motivato a mangiare dei taco perché mangiare mi serve per sopravvivere. La motivazione alla base è procurarsi cibo e acqua anche se il mio desiderio specifico è quello di un taco.

Tra le motivazioni basilari ci sono:*

- Risparmiare le energie.
- Procurarsi cibo e acqua.
- Trovare l’amore e riprodursi.
- Entrare in contatto e legare con gli altri.
- Conquistare accettazione e approvazione sociale.
- Ridurre l’incertezza.
- Acquisire status sociale e prestigio.

Un desiderio è semplicemente la manifestazione specifica di una motivazione basilare più profonda. Il nostro cervello non si è evoluto con il desiderio di fumare sigarette o controllare Instagram o giocare ai videogiochi. A un livello profondo, quello che vogliamo è solamente ridurre l’incertezza e diminuire l’ansia, conquistare accettazione e approvazione sociale, oppure acquisire uno status sociale elevato.

Prendete praticamente qualunque prodotto che tenda a instaurare abitudini e vedrete che non crea una nuova motivazione, piuttosto si aggancia alle motivazioni basilari della natura umana.

- Trovare l'amore e riprodursi = usare Tinder.
- Entrare in contatto e legare con gli altri = andare su Facebook.
- Conquistare accettazione e approvazione sociale = postare su Instagram.
- Ridurre l'incertezza = fare ricerche su Google.
- Acquisire status sociale e prestigio = giocare ai videogiochi.

Le nostre abitudini sono soluzioni moderne a desideri antichi, una nuova versione di vecchi vizi. Le motivazioni alla base del comportamento umano rimangono le stesse, le specifiche abitudini che prendiamo cambiano a seconda del periodo storico.

Ed ecco la parte interessante: esistono molti modi diversi di rispondere alla stessa motivazione basilare. Una persona potrà imparare a ridurre lo stress fumando una sigaretta, un'altra ad alleviare l'ansia andando a correre. Le abitudini che abbiamo in questo momento non sono necessariamente il sistema migliore per risolvere il problema che dobbiamo affrontare, sono semplicemente il metodo che abbiamo imparato a utilizzare. Una volta associata una soluzione con il problema, continuiamo a reitarla.

Le abitudini sono tutta una questione di associazioni. Le associazioni stabiliscono se prevediamo che un'abitudine meriti di essere reiterata o no. Come abbiamo visto esaminando la prima legge, il nostro cervello assorbe continuamente informazioni e rileva segnali nell'ambiente: ogni volta che percepiamo un segnale, il cervello esegue una simulazione e ne ricava una previsione su cosa fare subito dopo. Segnale Previsione Notate che i fornelli sono caldi. Se li tocco mi brucio, quindi devo evitare di toccarli. Vedete il semaforo che diventa verde. Se premo sull'acceleratore, supererò senza problemi l'incrocio e mi avvicinerò alla mia destinazione, quindi devo premere sull'acceleratore.

Segnale	Previsione
Notate che i fornelli sono caldi.	Se li tocco mi brucio, quindi devo evitare di toccarli.
Vedete il semaforo che diventa verde.	Se premo sull'acceleratore, supererò senza problemi l'incrocio e mi avvicinerò alla mia destinazione, quindi devo premere sull'acceleratore.

Vediamo un segnale, lo cataloghiamo in base alle esperienze passate e stabiliamo la risposta adeguata.

Tutto questo accade in un istante, ma ha un ruolo cruciale nelle nostre abitudini, perché ogni azione è preceduta da una previsione. La vita sembra una questione di reazioni, ma in realtà è una questione di previsioni. Per tutto il giorno noi cerchiamo di indovinare il modo migliore di agire considerato ciò che abbiamo appena visto e che cosa ha funzionato in passato. Non facciamo che prevedere quello che sta per succedere.

Il nostro comportamento dipende grandemente da queste previsioni. O, per dirla in un altro modo, il nostro comportamento dipende grandemente da come interpretiamo le cose che ci accadono, non necessariamente la realtà oggettiva delle cose in sé. Due persone possono guardare la stessa sigaretta, ma una sente l'impellente desiderio di fumare mentre l'altra è disgustata dall'odore. Lo stesso segnale può innescare una buona abitudine o una cattiva abitudine a seconda della previsione che ne facciamo. La causa delle abitudini è di fatto la previsione che le precede.

Queste previsioni generano sensazioni, ed è così che definiamo un desiderio impellente: una sensazione, una brama, un'urgenza. Sensazioni ed emozioni trasformano i segnali che percepiamo e le previsioni che facciamo in un'indicazione che siamo in grado di utilizzare, contribuiscono a spiegare che cosa stiamo percependo. Per esempio, che ce ne rendiamo conto o no, rileviamo se in questo momento sentiamo freddo o caldo. Se la temperatura diminuisce di un grado probabilmente non faremo niente, ma se diminuisce

di dieci sentiremo freddo e ci metteremo addosso un altro strato di vestiti. Sentire freddo è l'indicazione che ci ha spinti ad agire: abbiamo percepito i segnali per tutto il tempo, ma solo quando la nostra predizione ci ha detto che saremmo stati meglio in una condizione diversa, solo allora abbiamo agito.

Il desiderio impellente è la sensazione che manchi qualcosa. È la volontà di mutare il nostro stato interiore. Quando la temperatura precipita, c'è uno scollamento tra ciò che il nostro corpo percepisce e ciò che *vuole* percepire. Questo scollamento tra il nostro stato e quello desiderato ci fornisce un motivo per agire.

Il desiderio è la differenza tra dove ci troviamo in questo momento e dove vogliamo essere in futuro. Anche la più piccola azione porta in sé la motivazione di volersi sentire diversi da come ci si sente al momento. Quando ci abbuffiamo, o accendiamo una sigaretta, o stiamo sui social media, quello che vogliamo veramente non è una patatina o una sigaretta o qualche like. Quello che vogliamo veramente è sentirci diversi.

Le nostre sensazioni ed emozioni ci dicono se rimanere nello stato in cui ci troviamo o apportare qualche cambiamento. Ci aiutano a decidere la cosa migliore da fare. I neurologi hanno scoperto che quando sensazioni ed emozioni sono compromesse, di fatto perdiamo la capacità di prendere decisioni. Non riceviamo alcun segnale su cosa perseguire e cosa evitare. Come spiega il neuroscienziato Antonio Damasio, “è l'emozione che ci permette di catalogare le cose come buone, cattive o indifferenti”.

Riassumendo: gli specifici desideri e abitudini che abbiamo sono in realtà un tentativo di rispondere a delle fondamentali motivazioni basilari. Ogni volta che un'abitudine riesce a rispondere a una motivazione, sviluppiamo il desiderio di rifarlo. Con il tempo impariamo a prevedere che controllare i social media ci aiuterà a sentirci amati, o che guardare YouTube ci permetterà di dimenticare le nostre paure. Le abitudini sono attraenti quando le associamo a sensazioni positive, e saperlo può venire a nostro vantaggio invece che a nostro svantaggio.

Come riprogrammare il cervello in modo che apprezzi le abitudini difficili

Possiamo rendere più attraenti le abitudini difficili imparando ad associarle con un'esperienza positiva. A volte basta soltanto spostare leggermente la prospettiva. Per esempio, spesso parliamo di tutto quello che dobbiamo fare in un determinato giorno: dobbiamo alzarci presto per lavorare, dobbiamo fare altre telefonate ai clienti, dobbiamo preparare la cena per la famiglia.

Ora immaginiamo di cambiare solamente un dettaglio: non “dobbiamo” farlo, “abbiamo la possibilità” di farlo.

Abbiamo la possibilità di alzarci presto per lavorare, *abbiamo la possibilità* di fare altre telefonate ai clienti, *abbiamo la possibilità* di preparare la cena per la famiglia. Modificando solamente un dettaglio abbiamo cambiato la nostra prospettiva su ogni cosa. Passiamo dal considerare queste azioni come fardelli, a trasformarle in opportunità.

Il punto chiave è che entrambe le versioni della realtà sono corrette. *Dobbiamo* fare queste cose, e *abbiamo* anche *la possibilità* di farle. Ci sono prove a sostegno di qualunque ottica vogliamo adottare.

Una volta ho sentito raccontare la storia di un uomo in sedia a rotelle. Quando gli domandavano se era dura sentirsi limitati, lui rispondeva: «La sedia a rotelle non mi limita, mi libera. Se non fosse per lei, sarei costretto a letto e non potrei mai uscire di casa». Questo spostamento di prospettiva cambia completamente il modo in cui viviamo giorno per giorno.

Ricontestualizzare le abitudini per sottolinearne i benefici invece degli svantaggi è un sistema rapido e semplice per riprogrammare la nostra mente e far apparire più attraente un'abitudine.

Attività fisica. Molti associano l'attività fisica all'idea di un impegno pesante che assorbe energie e ci fa stancare. Si può invece vederla come un modo di sviluppare capacità e tonificarci. Invece di dire a voi stessi “Devo

andare a correre la mattina”, dite “È ora di migliorare la resistenza e la velocità”.

Economia. Risparmiare è spesso associato al sacrificio. Ma lo si può associare alla libertà invece che alla limitazione, rendendosi conto di una semplice verità: vivere un po’ al di sotto delle vostre attuali possibilità significa *aumentare* le vostre possibilità in futuro. Il denaro che risparmiate questo mese aumenta il vostro potere d’acquisto il mese prossimo.

Meditazione. Chi ha provato a meditare per più di tre secondi sa quanto può essere frustrante ogni volta che una nuova distrazione ci passa inevitabilmente per la testa. Si può trasformare la frustrazione in piacere comprendendo che ogni interruzione vi dà la possibilità di esercitarvi a riportare la concentrazione sul respiro. La distrazione è una cosa positiva, perché è necessaria per praticare la meditazione.

Ansia da prestazione. Molti provano ansia prima di tenere un discorso o gareggiare in un evento importante. Il respiro si fa affannoso, il battito cardiaco aumenta, l’eccitazione si amplifica. Se interpretiamo negativamente queste sensazioni ci sentiremo spaventati e tesi, ma se le interpretiamo positivamente potremo reagire con grazia e disinvoltura. Riformulate “sono nervoso” con “sono emozionato e ho un’impennata di adrenalina che mi aiuterà a concentrarmi”.

Questi piccoli spostamenti di prospettiva non fanno magie, ma ci aiutano a cambiare le sensazioni che associamo a una particolare abitudine o situazione.

Se volete spingervi un passo oltre, potete creare un *rituale motivazionale*. Esercitatevi semplicemente ad associare le vostre abitudini a qualcosa che vi piace, quindi potrete usare quel segnale ogni volta che avrete bisogno di un po’ di spinta motivazionale. Per esempio, se ascoltate sempre la stessa canzone prima di fare sesso, comincerete a collegare la musica all’atto. Quando volete entrare nello spirito giusto, vi basterà far partire la musica.

Ed Latimore, pugile e scrittore di Pittsburgh, ha adottato una strategia simile senza saperlo. «È curioso» ha affermato. «Quando scrivo, mi basta mettere gli auricolari per aumentare il livello di concentrazione. Non serve nemmeno che accenda la musica.» Senza rendersene conto, si era

autocondizionato. Inizialmente indossava gli auricolari e ascoltava della musica che gli piaceva, e si concentrava sul lavoro. Dopo averlo fatto cinque, dieci, venti volte, indossare gli auricolari è diventato un segnale automaticamente associato a una maggiore concentrazione. Il desiderio è venuto naturalmente di conseguenza.

Gli atleti si servono di strategie simili per mettersi nel giusto stato mentale prima di una performance. Quando giocavo a baseball ho elaborato un particolare rituale di stiramenti e slanci prima di ogni partita. Tutta la sequenza durava circa dieci minuti e la eseguivo identica ogni volta. Da un lato mi riscaldava prima di giocare, ma soprattutto mi metteva nel giusto stato mentale. Ho cominciato ad associare il mio rituale prepartita con la sensazione di essere competitivo e concentrato. Anche se prima non ero motivato, una volta terminato il rituale ero in “modalità partita”.

Si può adattare questa strategia praticamente per qualunque scopo. Diciamo che volete sentirvi felici in generale. Trovate qualcosa che vi rende veramente felici – come coccolare il cane o fare un bagno con la schiuma – e poi createvi una breve routine da eseguire sempre *prima* della cosa che amate. Per esempio, fare tre respiri profondi e sorridere.

Tre respiri profondi. Sorridere. Coccolare il cane. Ripetere.

Alla fine comincerete ad associare questa routine di respiri e sorrisi con l'essere di buon umore. Diventa un segnale che *significa* sentirsi felici, e una volta instaurato potete utilizzarlo ogni volta che ne avete bisogno per modificare il vostro stato emotivo. Stressati dal lavoro? Fate tre respiri profondi e sorridete. La vita vi rattrista? Tre respiri profondi e sorridete. Una volta instaurata l'abitudine, il segnale può innescare il desiderio, anche se ha ben poco a che fare con la situazione originaria.

La chiave per individuare e rimediare alle cause delle cattive abitudini sta nel riformulare le associazioni che abbiamo stabilito con esse. Non è semplice, ma se riuscirete a riprogrammare le vostre previsioni, potrete trasformare un'abitudine difficile in una attraente.

Riepilogo

- L'inversione della Seconda Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia sgradevole*.
- Ogni comportamento ha un livello superficiale di desiderio e una motivazione più profonda e basilare.
- Le nostre abitudini sono soluzioni moderne a desideri antichi.
- La causa delle abitudini è di fatto la previsione che le precede. Queste previsioni generano sensazioni.
- Sottolineate i benefici derivanti dall'evitare una cattiva abitudine per farla apparire sgradevole.
- Le abitudini sono attraenti quando le associamo a sensazioni positive, e sgradevoli quando le associamo a sensazioni negative. Createvi un rituale motivazionale facendo qualcosa che vi piace immediatamente prima di passare a un'abitudine difficile.

Come creare una buona abitudine

La prima legge		Fa' in modo che sia evidente
1.1		Compilate il Segnapunti delle Abitudini. Mettete per iscritto le vostre attuali abitudini per esserne consapevoli.
1.2		Usate l'intenzione di implementazione: "Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in [LUOGO]".
1.3		Usate le Abitudini Impilate: "Dopo [ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA ABITUDINE]".
1.4		Configurate il vostro ambiente. Fate in modo che i segnali delle buone abitudini siano evidenti e visibili.
La seconda legge		Fa' in modo che sia attraente
2.1		Usate il raggruppamento delle tentazioni. Associate un'azione che <i>volete</i> fare a una che <i>dovete</i> fare.
2.2		Entrate a far parte di un contesto culturale in cui il comportamento che desiderate sia il normale comportamento.
2.3		Createvi un rituale motivazionale. Fate qualcosa che vi piace immediatamente prima di passare a un'abitudine difficile.
La terza legge		Fa' in modo che sia facile
La quarta legge		Fa' in modo che sia soddisfacente

Come perdere una cattiva abitudine

Inversione della prima legge	Fa' in modo che sia invisibile
1.5	Limitate l'esposizione. Eliminate dal vostro ambiente i segnali delle cattive abitudini.
Inversione della seconda legge	Fa' in modo che sia sgradevole
2.4	Riformulate la vostra visione delle cose. Mettete in evidenza i benefici dati dall'evitare le cattive abitudini.
Inversione della terza legge	Fa' in modo che sia difficile
Inversione della quarta legge	Fa' in modo che sia insoddisfacente

* Questa è solo una lista parziale delle motivazioni basilari. Ne propongo una più completa, con ulteriori esempi di come utilizzare tali motivazioni nelle attività economiche, su atomichabits.com/business.

[Note](#)

La terza legge

Fa' in modo che sia facile

11

Procedete lentamente ma mai a ritroso

Il primo giorno di lezione Jerry Uelsmann, professore all'Università della Florida, ha diviso i suoi studenti di fotografia analogica in due gruppi.

Tutti quelli nella parte sinistra dell'aula, ha spiegato, avrebbero fatto parte del gruppo "quantità" e sarebbero stati valutati esclusivamente in base alla quantità di lavoro prodotto. L'ultimo giorno di lezioni lui avrebbe contato le foto presentate da ciascuno studente: cento foto avrebbero meritato una A, il massimo dei voti, novanta una B, ottanta una C, e così via.

Tutti gli studenti nella parte destra dell'aula, invece, avrebbero fatto parte del gruppo "qualità" e sarebbero stati valutati esclusivamente in base all'eccellenza del loro lavoro. Bastava che producessero una sola foto in tutto il semestre, ma per prendere il massimo dei voti doveva essere un'immagine quasi perfetta.

Alla fine del semestre, il professore è rimasto sorpreso nel vedere che tutte le foto migliori erano state prodotte dal gruppo "quantità". Quegli studenti si erano dati da fare a scattare fotografie, sperimentare con la composizione e la luce, provare vari metodi in camera oscura, imparare dai propri errori. Nel creare centinaia di immagini avevano perfezionato la propria competenza. Nel gruppo "qualità", invece, erano stati tutti lì seduti a riflettere sulla perfezione, e alla fine avevano ben poco da mostrare se non teorie non comprovate e una fotografia mediocre.*

È facile rimanere impantanati cercando di elaborare il piano perfetto per cambiare: il sistema più rapido per perdere peso, il miglior programma per mettere su massa muscolare, l'idea perfetta per un secondo lavoro un po' redditizio. Siamo così presi a capire quale sia l'approccio migliore che non ci decidiamo mai a entrare in azione. Come ha scritto Voltaire una volta, "il meglio è nemico del bene".

Questa, secondo me, è la differenza tra essere in movimento ed entrare in azione. I due concetti sono simili, ma non sono la stessa cosa: quando siamo in movimento facciamo progetti e strategie, e impariamo. Tutte cose buone, ma che non danno risultati.

L'azione, invece, è il tipo di comportamento che produce un risultato. Se butto giù venti idee per degli articoli che voglio scrivere, si tratta di movimento. Se effettivamente mi siedo e scrivo un articolo, si tratta di azione. Se cerco un programma dietetico migliore e leggo un po' di libri al riguardo, si tratta di movimento. Se effettivamente consumo un pasto salutare, si tratta di azione.

Certe volte il movimento è utile, ma di per sé non produrrà mai un risultato. Anche se andate mille volte a parlare con il vostro personal trainer, questo movimento non vi rimetterà mai in forma. Solo l'azione di fare attività fisica produrrà il risultato che volete ottenere.

Se il movimento non porta risultati, perché lo facciamo? A volte perché in effetti dobbiamo programmare o saperne di più, ma più spesso perché il movimento ci permette di credere che stiamo facendo progressi senza correre il rischio di fallire. Molti di noi sono veri esperti di evitamento delle critiche: non fa piacere fallire o essere giudicati pubblicamente, quindi tendiamo a evitare le situazioni in cui potrebbe capitarci. Ed ecco la ragione principale per cui ci mettiamo in movimento piuttosto che entrare in azione: vogliamo ritardare il fallimento.

È facile essere in movimento e convincersi che stiamo comunque facendo dei progressi. Pensiamo: "In questo momento sto portando avanti i contatti con quattro potenziali clienti. È una cosa buona, ci stiamo muovendo nella giusta direzione". Oppure: "Ho avuto un po' di idee per quel libro che voglio scrivere. Sta cominciando a prendere forma".

Il movimento ci dà l'impressione di essere al lavoro su qualcosa, ma in realtà ci stiamo solo preparando a lavorarci. Quando la preparazione diventa una forma di procrastinazione, occorre cambiare qualcosa. Non vogliamo semplicemente programmare, vogliamo agire.

Se desiderate acquisire stabilmente un'abitudine, la chiave è iniziare con la ripetizione, non con la perfezione. Non occorre delineare ogni singolo dettaglio della nuova abitudine, occorre semplicemente praticarla. Questa è la prima cosa da ricordare della terza legge: bisogna solo ripetere, ripetere e ripetere ancora.

Quanto ci vuole, in pratica, per formare una nuova abitudine?

La formazione di un'abitudine è il processo con il quale un comportamento diventa progressivamente più automatico attraverso la ripetizione. Più si reitera un'attività, più la struttura del nostro cervello si modifica per diventare efficiente in quell'attività. I neuroscienziati lo definiscono LTP, *long-term potentiation*, ovvero “potenziamento a lungo termine”: il rafforzamento delle connessioni tra i neuroni del cervello in base a recenti schemi di attività. A ogni ripetizione il segnale da cellula a cellula migliora e le connessioni neurali si consolidano. Descritto per la prima volta nel 1949 dal neuropsicologo Donald Hebb, questo fenomeno è comunemente noto come legge di Hebb: “Due neuroni che scaricano assieme si potenziano reciprocamente”.

Reiterare un'abitudine produce evidenti cambiamenti fisici nel cervello. Nei musicisti il cervelletto – fondamentale per i movimenti fisici come pizzicare le corde della chitarra o usare l'archetto di un violino – è più grande rispetto a quello dei non musicisti. I matematici invece hanno più materia grigia nel lobo parietale inferiore, che ha un ruolo essenziale nella computazione e nel calcolo. Le sue dimensioni sono direttamente correlate alla quantità di tempo dedicato alla materia: più un matematico è anziano ed esperto, maggiore è l'aumento di materia grigia.

Analizzando il cervello di alcuni tassisti londinesi, gli studiosi hanno scoperto che il loro ippocampo – un'area del cervello legata alla memoria spaziale – era notevolmente più grande rispetto ai non tassisti. Cosa ancora più affascinante, l'ippocampo diminuiva di dimensione nei tassisti che andavano in pensione. Come i muscoli reagiscono al regolare allenamento con i pesi, specifiche aree del cervello si adeguano quando sono utilizzate e si atrofizzano se abbandonate.

Naturalmente l'importanza della reiterazione nell'instaurare abitudini è stata riconosciuta molto prima che i neuroscienziati cominciassero a fare delle ricerche in proposito. Nel 1860 il filosofo inglese George H. Lewes notò che “nell'imparare a parlare una nuova lingua, a suonare uno strumento musicale o a eseguire movimenti inconsueti, si trova grande difficoltà perché i canali attraverso i quali ogni sensazione deve passare non sono ancora consolidati; ma appena la reiterazione frequente ha tracciato il solco, questa difficoltà sparisce; le azioni diventano così automatiche che possono essere eseguite mentre la mente si dedica ad altro”. Sia il buon senso che le dimostrazioni scientifiche concordano: la reiterazione è una forma di cambiamento.

Ogni volta che ripetiamo un'azione, attiviamo un particolare circuito neurale associato a quell'abitudine. Questo significa che il semplice eseguire le ripetizioni è uno dei passi più importanti che possiamo fare per codificare la nuova abitudine. È per questo che gli studenti che avevano scattato un'infinità di fotografie avevano migliorato le loro competenze mentre quelli che si erano limitati a teorizzare la fotografia perfetta non ci erano riusciti. Un gruppo si era dedicato alla pratica attiva, l'altro allo studio passivo. Uno in azione, l'altro in movimento.

Tutte le abitudini seguono una traiettoria simile, dalla faticosa esercitazione al comportamento automatico, un processo detto “automaticità”. L'automaticità è la capacità di eseguire un'azione senza pensare a ciascun gesto che la compone, cosa che accade quando l'inconscio prende il sopravvento.

L'aspetto è più o meno questo:

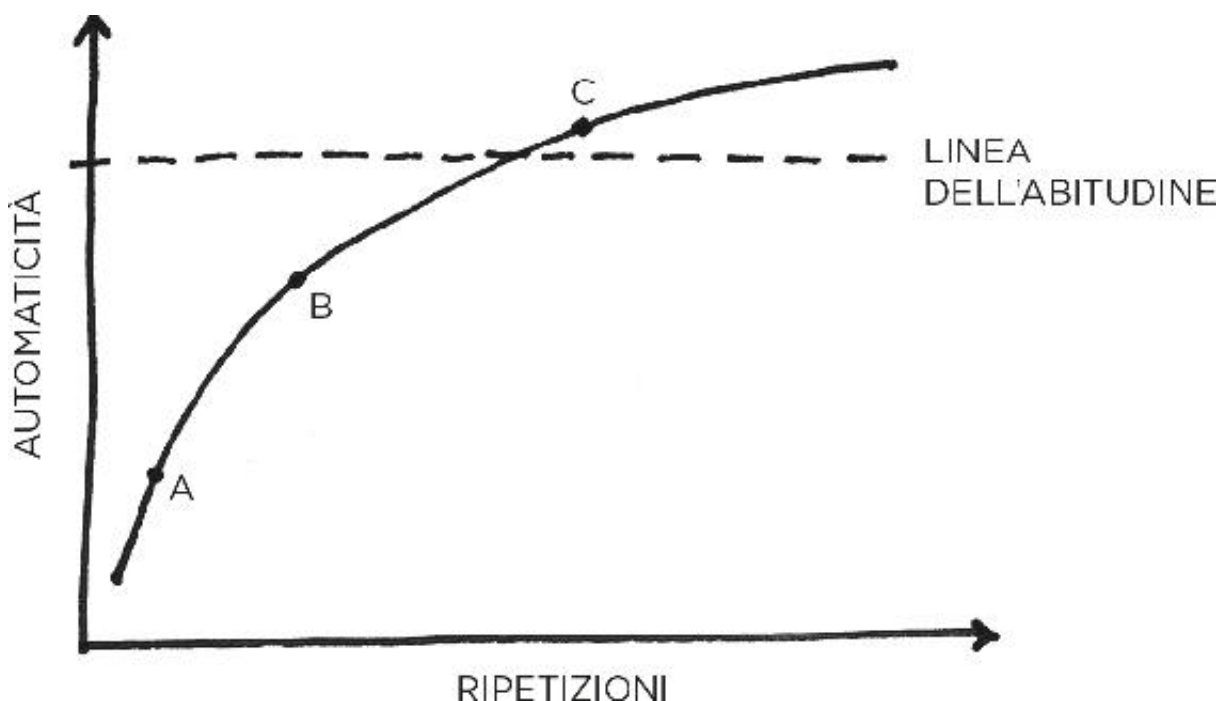


Figura 11: La linea dell'abitudine.

All'inizio (punto a) un'abitudine richiede una discreta quantità di sforzo e concentrazione. Dopo alcune ripetizioni (punto b) diventa più facile ma ha ancora bisogno di un po' di attenzione cosciente. Con sufficiente esercizio (punto c) l'abitudine diventa più automatica che conscia. Oltre questa soglia – la linea dell'abitudine – il comportamento può essere eseguito più o meno senza pensarci. Si è instaurata una nuova abitudine.

Nella pagina seguente vedremo come appaiono in questo grafico i risultati rilevati dai ricercatori sul livello di automaticità di un'abitudine concreta, come per esempio camminare per dieci minuti al giorno. La forma che ne deriva, che gli studiosi definiscono “curva di apprendimento”, svela un'importante verità sul cambiamento di comportamento: le abitudini si formano per mezzo della frequenza, non del tempo.

Una delle domande che mi capita più spesso di sentire è: “Quanto *tempo* ci vuole per formare una nuova abitudine?”. Ma in realtà la domanda giusta dovrebbe essere: “Quante *volte* ci vogliono per instaurare una nuova abitudine?”. Vale a dire, quante ripetizioni occorrono per rendere automatica un'abitudine?

In termini di formazione di un'abitudine, il passare del tempo non ha niente di magico. Che si tratti di ventun giorni o trenta o trecento, non ha

nessuna importanza. Quello che conta è la frequenza con cui eseguiamo il comportamento. Possiamo ripetere un'azione due volte in trenta giorni, oppure duecento volte: è questo che fa la differenza. Le attuali abitudini sono state interiorizzate nel corso di centinaia se non migliaia di ripetizioni. Le nuove abitudini richiedono lo stesso livello di frequenza: bisogna mettere insieme una quantità sufficiente di tentativi riusciti finché il comportamento sarà saldamente impresso nella mente e avremo oltrepassato la linea dell'abitudine.

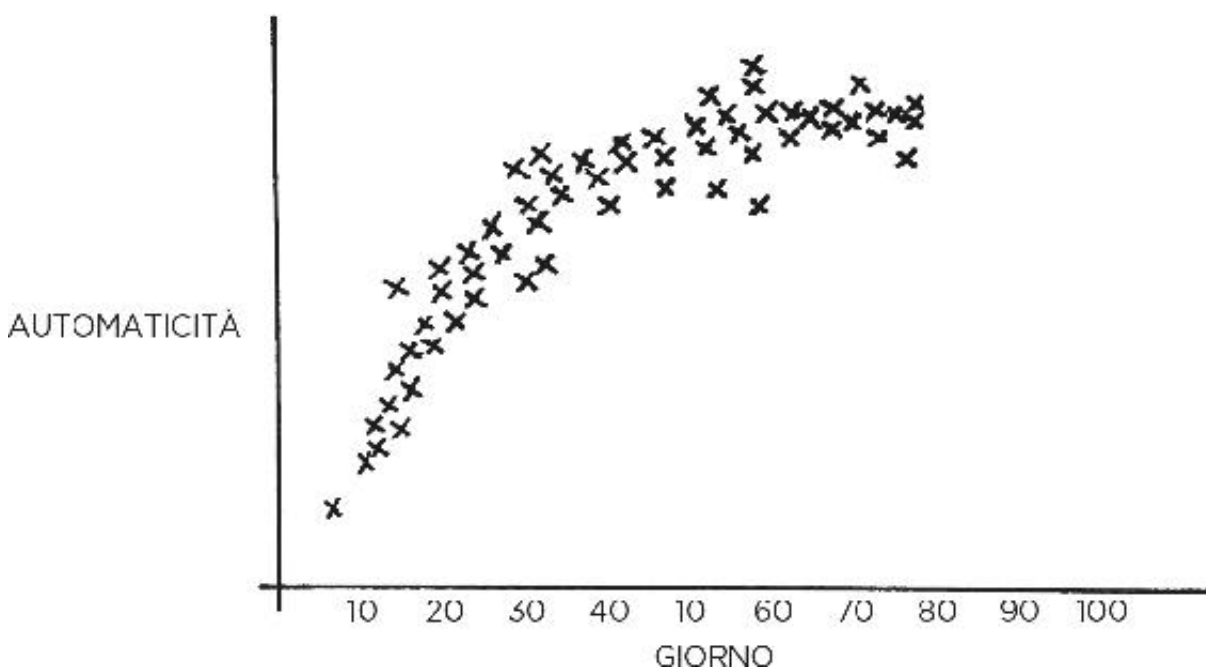


Figura 12: Camminare per dieci minuti al giorno.

Il grafico rappresenta una persona che ha preso l'abitudine di camminare per dieci minuti al giorno, dopo colazione. Si noti come, con l'aumentare delle ripetizioni, anche l'automaticità aumenti, finché il comportamento è quanto mai semplice e automatico.

In pratica, non ha molta importanza quanto tempo ci vuole perché un'abitudine diventi automatica. Ciò che conta veramente è compiere tutte le azioni necessarie per fare progressi. Che un'azione sia completamente automatica è meno rilevante.

Per costruire un'abitudine occorre esercitarla. E il modo più efficace perché l'esercizio avvenga è attenersi alla Terza Legge del Cambiamento di

Comportamento: *fa' in modo che sia facile*. I prossimi capitoli vi mostreranno esattamente come ottenerlo.

Riepilogo

- La Terza Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia facile*.
- La forma di apprendimento più efficace è l'esercizio, non la programmazione.
- Concentratevi sull'entrare in azione, non sull'essere in movimento.
- La formazione di un'abitudine è il processo grazie al quale un comportamento diventa progressivamente più automatico attraverso la reiterazione.
- Non è tanto importante da quanto tempo praticate un'abitudine, ma quante volte l'avete praticata.

* Una storia simile viene raccontata nel libro *Art & Fear* di David Bayles e Ted Orland. È stata riadattata qui, dietro autorizzazione. Vedi note bibliografiche per maggiori informazioni.

[Note](#)

La legge del minimo sforzo

Nel suo premiatissimo libro *Armi, acciaio e malattie*, l'antropologo e biologo Jared Diamond sottolinea un fatto molto semplice: i continenti hanno forme diverse. A prima vista l'affermazione sembra piuttosto ovvia e irrilevante, ma invece si rivela di profondo impatto sul comportamento umano.

L'asse principale delle Americhe va da nord a sud. Vale a dire che la massa continentale del Nord e del Sud America tende a essere lunga e sottile invece che ampia e larga. Lo stesso vale in linea generale per l'Africa. Invece la massa continentale che comprende l'Europa, l'Asia e il Medio Oriente è l'opposto, tende ad avere una forma più da est a ovest. Secondo Diamond, questa differenza di forma ha avuto un ruolo significativo nella diffusione dell'agricoltura nel corso dei secoli.

Quando l'agricoltura ha iniziato a diffondersi nel globo, i contadini hanno avuto meno difficoltà a espandersi lungo direttrici est-ovest piuttosto che nord-sud, perché le località alla stessa latitudine hanno solitamente climi simili, simili quantità di luce solare e pioggia, simili cambiamenti di stagione. Questi fattori hanno consentito agli agricoltori dell'Europa e dell'Asia di addomesticare alcuni tipi di colture e coltivarle in tutta la fascia che si estende dalla Francia alla Cina.

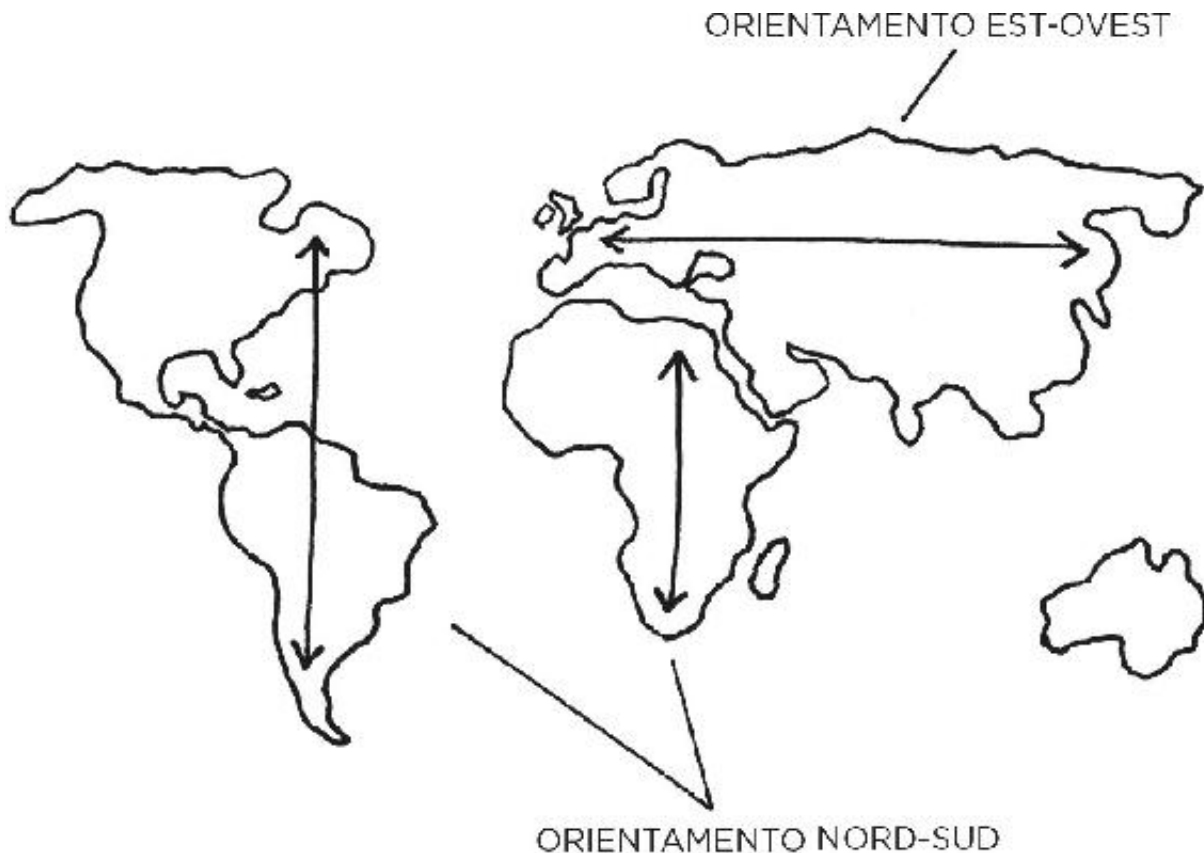


Figura 13: La forma del comportamento umano.

L'asse primario dell'Europa e dell'Asia va da est a ovest. Quello dell'America e dell'Africa, da nord a sud. Questo ha per conseguenza una maggiore varietà di climi lungo l'estensione delle Americhe rispetto all'Europa e all'Asia. Quindi l'agricoltura si è diffusa a velocità quasi doppia attraverso l'Europa e l'Asia rispetto ad altri continenti. Il comportamento degli agricoltori – anche in centinaia di migliaia di anni – è stato condizionato dall'entità del conflitto con l'ambiente.

Per contro, il clima varia ampiamente viaggiando da nord a sud. Pensiamo a come è diverso il tempo in Florida rispetto al Canada. Nemmeno il più bravo agricoltore del mondo riuscirebbe a far crescere le arance della Florida nell'inverno canadese. La neve non sostituisce affatto la terra. Per espandere l'agricoltura lungo le direttrici nord-sud, i coltivatori hanno dovuto trovare e addomesticare nuove piante di pari passo con il cambiamento del clima.

Di conseguenza, l'agricoltura si è diffusa due o tre volte più rapidamente in Asia ed Europa che nelle Americhe. Nell'arco dei secoli questa piccola

differenza ha avuto un fortissimo impatto: l'aumentata produzione di cibo ha consentito una più veloce crescita della popolazione. Più popolate, queste culture sono state in grado di costituire eserciti più forti, ed erano meglio attrezzate per sviluppare nuove tecnologie. I cambiamenti inizialmente sono piccoli – una coltivazione che si diffonde un po' più lontano, una popolazione che cresce un po' più rapidamente – ma con il tempo aumentano esponenzialmente creando sostanziali differenze.

La diffusione dell'agricoltura ci fornisce un esempio su larga scala della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento. È opinione comune che la motivazione sia il fattore chiave per cambiare le abitudini. Forse se lo volessimo *davvero* ci riusciremmo. Ma la verità è che la nostra vera motivazione è essere pigri e fare quello che ci torna comodo. E qualunque cosa vi racconti il più recente bestseller sulla produttività, questa è una strategia intelligente, non stupida.

L'energia è preziosa, e il cervello è programmato per economizzarla laddove possibile. È nella natura umana obbedire alla legge del minimo sforzo, secondo la quale, dovendo scegliere tra due opzioni simili, le persone opteranno naturalmente per quella che richiede la minore quantità di impegno.* Come per esempio ampliare la fattoria verso est, dove è possibile coltivare gli stessi prodotti, invece che a nord, dove il clima è diverso. Tra tutte le possibili azioni, a essere intrapresa è quella che procura il massimo valore con il minimo sforzo. Siamo motivati a fare ciò che risulta semplice.

Ogni azione richiede una certa quantità di energia: maggiore è l'energia richiesta, minori sono le probabilità che l'azione venga eseguita. Se il nostro obiettivo è fare cento piegamenti al giorno, abbiamo bisogno di un sacco di energia. All'inizio, quando siamo motivati ed entusiasti, riusciamo a trovare la forza di cominciare, ma dopo qualche giorno uno sforzo così enorme risulta sfiancante. Invece, attenersi all'abitudine di fare un piegamento al giorno non richiede praticamente nessuna energia per cominciare. E minore è l'energia richiesta da un'abitudine, più è probabile che l'abitudine si instauri.

Prendiamo qualunque comportamento che occupi gran parte della nostra vita e vedremo che può essere eseguito con bassissimi livelli di motivazione. Abitudini quali scorrere le notizie sul cellulare, controllare l'email e guardare la televisione ci portano via così tanto tempo perché possono essere eseguite praticamente senza sforzo. Sono straordinariamente comode.

In un certo senso, un'abitudine non è che un ostacolo per ottenere quello che vogliamo veramente. Fare una dieta è un ostacolo per rimettersi in forma. La meditazione è un ostacolo per essere calmi. Tenere un diario è un ostacolo per pensare lucidamente. Non è l'abitudine in quanto tale che desideriamo, quello che vogliamo veramente è il risultato prodotto dall'abitudine. Maggiore è l'ostacolo – cioè più difficile è acquisire l'abitudine – più attrito si produrrà tra noi e la condizione che desideriamo. Ecco perché è fondamentale fare in modo che le nostre abitudini siano così facili da poter essere mantenute anche quando non ne abbiamo voglia. Se riusciamo a rendere più comode le buone abitudini, sarà più probabile continuare a mantenerle.

E allora tutte le occasioni in cui sembriamo fare esattamente il contrario? Se siamo tanto pigri, allora come si spiega che le persone riescano a fare cose difficilissime come crescere un figlio o avviare un'impresa o scalare l'Everest?

Certo, siamo in grado di fare cose molto difficili. Il problema è che ci sono giorni in cui ce la sentiamo di lavorare sodo e giorni in cui abbiamo voglia di lasciar perdere tutto. Nei giorni difficili è fondamentale avere il maggior numero possibile di elementi che operano a nostro favore, in modo da riuscire a vincere le sfide che la vita ci mette naturalmente davanti. Minore è l'attrito che dobbiamo affrontare, più sarà facile lasciar emergere il nostro sé più forte. L'idea alla base del *fa' che sia facile* non sta semplicemente nel fare solo cose facili. L'idea è quella di rendere il più facile possibile, sul momento, fare cose che alla lunga risulteranno vantaggiose.

Come ottenere di più con minore sforzo

Immaginiamo di tenere in mano un tubo per annaffiare il giardino e che il tubo sia piegato al centro. Un po' d'acqua uscirà, ma non molta. Se vogliamo aumentare la portata dell'acqua attraverso il tubo, abbiamo due opzioni: la prima è aprire di più il rubinetto e costringere più acqua a uscire, la seconda è semplicemente eliminare la piega nel tubo e lasciare che l'acqua vi scorra naturalmente.

Cercare di pompare la propria motivazione per mantenere un'abitudine difficile è come costringere l'acqua a passare attraverso un tubo piegato. Possiamo farlo, ma richiede un sacco di sforzo e aumenta la tensione nella nostra vita. Al contrario, rendere facili le nostre abitudini è come eliminare la piega nel tubo. Invece di cercare di vincere l'attrito nella nostra vita, lo riduciamo.

Uno dei sistemi più efficaci per ridurre l'attrito collegato alle nostre abitudini è utilizzare la progettazione dell'ambiente. Nel capitolo 6, abbiamo descritto la progettazione dell'ambiente come un metodo per rendere i segnali più evidenti, ma possiamo anche ottimizzare l'ambiente per fare in modo che le azioni siano più facili. Per esempio, quando decidiamo dove praticare una nuova abitudine, è meglio scegliere un posto che sia già lungo il percorso della nostra routine quotidiana. Le abitudini sono più facili da instaurare quando si inseriscono bene nello scorrere della nostra vita. Sarà più probabile che andiamo in palestra se si trova lungo la strada tra casa e lavoro, perché fermarsi non provocherà molto attrito nel nostro stile di vita. Al contrario, se la palestra si trova al di fuori del nostro percorso quotidiano, magari anche solo di pochi isolati, dovremo cambiare strada per andarci.

Forse ancora più efficace è ridurre l'attrito all'interno della nostra casa o dell'ufficio. Fin troppo spesso cerchiamo di inaugurare le abitudini in

ambienti ad alto tasso di attrito. Cerchiamo di seguire una dieta rigorosa quando siamo fuori a cena con gli amici. Cerchiamo di scrivere un libro in una casa piena di confusione. Cerchiamo di concentrarci mentre usiamo uno smartphone pieno di distrazioni. Non deve per forza essere così: possiamo eliminare i punti di attrito che ci ostacolano. È esattamente quello che l'industria di elettronica in Giappone ha iniziato a fare negli anni Settanta.

In un articolo pubblicato dal «New Yorker», dal titolo *Di bene in meglio*, James Surowiecki scrive: “Le aziende giapponesi hanno posto l'accento su quella che poi è divenuta nota come ‘produzione snella’, sforzandosi instancabilmente di eliminare qualunque genere di spreco dal processo produttivo, fino al punto di riprogettare gli spazi lavorativi in modo che i dipendenti non dovessero perdere tempo a girarsi e voltarsi per prendere gli strumenti. Il risultato è stato che le fabbriche giapponesi erano più efficienti e i prodotti giapponesi più affidabili rispetto a quelli americani. Nel 1974 le richieste di assistenza per i televisori a colori di produzione americana erano cinque volte più frequenti rispetto a quelle per i televisori giapponesi. Nel 1979 gli operai americani impiegavano il triplo del tempo ad assemblare le varie parti degli apparecchi”.

Mi piace definire questa strategia “sottrarre per aggiungere”.^{***} Le aziende giapponesi hanno cercato ogni singolo punto di attrito nel processo manifatturiero, e lo hanno eliminato. Sottraendo energia sprecata hanno aggiunto clienti e profitti. Allo stesso modo, quando eliminiamo i punti di attrito che prosciugano il nostro tempo e la nostra energia, riusciamo a ottenere di più con minore sforzo. (Ecco la ragione per cui riordinare può risultare così piacevole: stiamo contemporaneamente facendo progressi e alleggerendo il carico cognitivo causato dall'ambiente in cui stiamo.)

Se consideriamo i prodotti che più facilmente causano nuove abitudini, vedremo che una delle cose che sanno fare meglio è eliminare piccoli punti di attrito dalla nostra vita. La consegna a domicilio dei pasti riduce l'attrito causato dall'andare a fare la spesa. Le app per incontrare l'anima gemella riducono l'attrito di presentarsi in società. I servizi di condivisione delle auto riducono l'attrito di attraversare la città. Gli sms riducono l'attrito di spedire una lettera per posta.

Come i fabbricanti di televisori giapponesi, che hanno riprogettato gli spazi lavorativi per ridurre i movimenti inutili, le aziende di successo progettano i loro prodotti per automatizzare, eliminare o semplificare quanti più passaggi è possibile. Riducono il numero di campi da compilare in un modulo. Diminuiscono il numero di clic necessari per creare un account. Consegnano il loro prodotto con istruzioni facili da capire o che richiedono al cliente di prendere meno decisioni.

Quando i primi altoparlanti a comando vocale sono arrivati sul mercato – oggetti come Google Home, Amazon Echo e Apple HomePod – ho domandato a un amico che cosa gli piacesse del prodotto che aveva acquistato. Ha risposto che semplicemente era più facile dire “fammi sentire della musica country” piuttosto che tirare fuori il telefono, aprire la app di musica e scegliere una playlist. Ovviamente, solo pochi anni fa il fatto di avere la musica sempre in tasca con accesso illimitato era un fatto straordinariamente privo di attrito se paragonato a prendere l’auto, andare al negozio e comprare un CD. L’economia è un’infinita ricerca del sistema per ottenere lo stesso risultato in modo più facile.

Strategie simili sono state utilizzate efficacemente dai governi. Quando il governo britannico ha voluto aumentare la percentuale di tasse esatte, ha smesso di indirizzare i cittadini verso una pagina web da dove scaricare il modulo delle tasse, e ha invece inserito un link diretto al modulo. Eliminando solo quell’unico passaggio del procedimento, la percentuale di tasse esatte è passata dal 19,2 per cento al 23,4 per cento. Per un paese come il Regno Unito, queste percentuali rappresentano milioni in termine di rendite da tassazione.

L’idea di base è creare un ambiente in cui fare la cosa giusta è più facile possibile. Gran parte dello sforzo per instaurare abitudini migliori sta nel cercare sistemi per ridurre l’attrito associato alle buone abitudini e aumentare quello associato alle cattive abitudini.

Preparare l'ambiente per un uso futuro

Oswald Nuckols è uno sviluppatore informatico di Natchez, nel Mississippi. È anche una persona che capisce il valore di preparare a dovere il proprio ambiente.

Nuckols si è concentrato sulle sue abitudini di pulizia seguendo una strategia che chiama “resettare la stanza”. Per esempio, quando finisce di guardare la televisione rimette il telecomando vicino all'apparecchio, sistema i cuscini sul divano e ripiega la coperta, quando scende dall'auto butta via eventuali rifiuti, quando fa la doccia pulisce la tazza intanto che l'acqua si scalda (come dice lui, “in ogni caso il momento più adatto per pulire la tazza è subito prima di farsi una doccia”). Lo scopo di resettare ogni stanza non è semplicemente quello di ripulire dopo l'ultima azione eseguita, ma di prepararla per la prossima.

“Quando entro in una stanza, tutto è in ordine” ha scritto Nuckols. “E siccome faccio lo stesso in ogni stanza ogni giorno, ogni cosa rimane sempre in buono stato... La gente pensa che io lavori tanto, ma in realtà sono molto pigro. Solo che sono pigro in modo proattivo. Fa guadagnare un sacco di tempo.”

Ogni volta che organizziamo uno spazio per lo scopo a cui è destinato, lo stiamo preparando per rendere facile la prossima azione che vi eseguiremo. Per esempio, mia moglie ha una scatola di biglietti di auguri già selezionati per ogni occasione: compleanni, condoglianze, nozze, lauree e altro. Quando occorre, prende il biglietto adatto e lo spedisce. È bravissima a ricordarsi di spedire biglietti, perché ha ridotto l'attrito legato a questo gesto. Per anni io sono stato esattamente il contrario: qualcuno diventava genitore e io pensavo “Dovrei spedire un biglietto”, ma poi le settimane passavano, e quando finalmente mi ricordavo di andare a comprarne uno al negozio ormai era troppo tardi. L'abitudine non era facile.

Ci sono molti sistemi per preparare a dovere un ambiente in modo che sia immediatamente pronto all'uso. Se volete cucinare qualcosa di sano per colazione, la sera prima mettete la padella sui fornelli, l'olio sul bancone e tutti i piatti e gli utensili di cui avrete bisogno. Quando vi sveglierete, preparare la colazione sarà facile.

- Volete disegnare di più? Preparate sulla scrivania, a portata di mano, matite, penne, blocchi di carta e strumenti da disegno.
- Volete fare esercizio fisico? Preparate per tempo gli abiti da ginnastica, le scarpe, la borsa per la palestra e la bottiglia d'acqua.
- Volete migliorare l'alimentazione? Pulite e tagliate un sacco di frutta e verdura durante il fine settimana e sistematela in vari contenitori, così avrete facilmente a disposizione qualcosa di sano e già pronto da mangiare durante la settimana.

Questi sono semplici sistemi per offrire alle buone abitudini il percorso meno ostico possibile.

Si può anche invertire il principio e sistemare l'ambiente per rendere difficili le cattive abitudini. Se vi accorgete di guardare troppa televisione, per esempio, staccate la spina dopo ogni uso e riattaccatela solamente se siete in grado di dire ad alta voce il titolo del programma che volete guardare. Questo genera un attrito sufficiente a impedire che vi mettiате a guardarla sovrappensiero.

Se non funziona, potete fare un passo ulteriore. Staccate la spina del televisore e togliete le pile dal telecomando dopo ogni uso, così vi ci vorranno dieci secondi in più per riaccenderlo. E se poi siete veramente incorreggibili, prendete il televisore, toglietelo dal soggiorno e mettetelo dentro un armadio dopo ogni uso. State pur certi che lo tirerete fuori solo quando vorrete *veramente* guardare qualcosa. Maggiore è l'attrito, meno probabile è l'abitudine.

Ogni volta che posso, lascio il telefono in un'altra stanza fino all'ora di pranzo. Se ce l'ho vicino, finisco per controllarlo tutta la mattina senza

nessuna ragione. In questo modo ogni mattina ho dalle tre alle quattro ore in cui posso lavorare senza interruzione.

Se lasciare il telefono in un'altra stanza non vi sembra sufficiente, chiedete a un amico o a un familiare di nascondervelo per qualche ora. Chiedete a un collega al lavoro di tenerlo sulla sua scrivania per tutta la mattina e ridarvelo a pranzo.

È incredibile quanto poco attrito sia sufficiente per prevenire un comportamento indesiderato. Quando nascondo la birra in fondo al frigorifero, dove non la vedo, bevo di meno. Quando cancello le app dei social media dal telefono, possono passare anche settimane prima che le scarichi di nuovo e mi colleghi. Questi trucchetti probabilmente non riescono a contenere una vera e propria dipendenza, ma per molti di noi un pochino di attrito può fare la differenza tra mantenere una buona abitudine o lasciarsi andare a una cattiva. Immaginate l'impatto cumulativo di apportare decine di cambiamenti del genere e vivere in un ambiente pensato per rendere più facili le buone abitudini e più difficili quelle cattive.

Che si voglia approcciare il cambiamento di comportamento come individui, genitori, allenatori o leader, la domanda da porsi è sempre la stessa: "Come posso allestire un mondo in cui sia facile fare la cosa giusta?". Riprogettate la vostra vita in modo che le azioni più importanti siano anche quelle che è più facile eseguire.

Riepilogo

- Il comportamento umano segue la legge del minimo sforzo. Tenderemo naturalmente verso l'opzione che richiede la minore quantità di impegno.
- Create un ambiente in cui fare la cosa giusta sia il più facile possibile.
- Riducete l'attrito associato ai comportamenti positivi. Se l'attrito è basso, le abitudini sono facili.
- Aumentate l'attrito associato ai comportamenti negativi. Se l'attrito è alto, le abitudini sono difficili.

- Preparate il vostro ambiente in modo che le azioni future siano facili.

* È un principio fondamentale della fisica, detto “principio di minima azione”, e afferma che il percorso seguito tra due punti sarà sempre quello che richiede meno energia. Questo semplice principio è il pilastro delle leggi dell’universo: a partire da questa sola idea è possibile definire le leggi del moto e della relatività.

** La frase “sottrarre per aggiungere” viene utilizzata anche dalle squadre e dalle aziende intendendo la rimozione di persone da un gruppo in modo da rendere più forte la squadra nel suo complesso.

[Note](#)

13

Come smettere di procrastinare grazie alla Regola dei Due Minuti

Twyla Tharp è considerata da tutti una delle più grandi ballerine e coreografe dell'era moderna. Ha dedicato gran parte della sua carriera a girare il mondo per presentare le sue opere, e nel 1992 le è stato assegnato il premio MacArthur Fellowship, comunemente detto Genius Grant. Lei attribuisce molto del suo successo a semplici abitudini quotidiane.

“Inizio ogni giornata della mia vita con un rituale” scrive. “Mi alzo alle cinque e mezzo del mattino, mi metto i vestiti da palestra, gli scaldamuscoli, la felpa e il cappello. Esco dalla mia casa di Manhattan, prendo un taxi e mi faccio portare alla Pumping Iron, una palestra tra la Novantunesima Strada e la First Avenue, dove faccio esercizio per due ore.

Il rituale non consiste nello stretching e nei pesi con cui alleno il mio corpo ogni mattina: il rituale è il taxi. Nel momento in cui dico al tassista dove portarmi, ho eseguito il rituale.

È un gesto semplice, ma farlo nello stesso modo ogni giorno lo rende abituale, lo rende ripetibile, semplice da fare. Diminuisce le possibilità che io non lo esegua o lo esegua diversamente. È una cosa in più archiviata nel mio arsenale di routine, e una cosa in meno a cui devo pensare.”

Chiamare un taxi ogni mattina sarà magari un piccolo gesto, ma è uno splendido esempio della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento.

Gli studiosi ritengono che tra il 40 e il 50 per cento delle azioni che eseguiamo siano fatte per abitudine. È già una percentuale notevole, ma la vera influenza delle nostre abitudini è anche maggiore di quanto

suggeriscano queste cifre. Le abitudini sono scelte automatiche che influenzano le decisioni consapevoli a seguire. Sì, un'abitudine può magari concludersi in pochi secondi, ma può anche condizionare le azioni che faremo per i minuti o le ore successive.

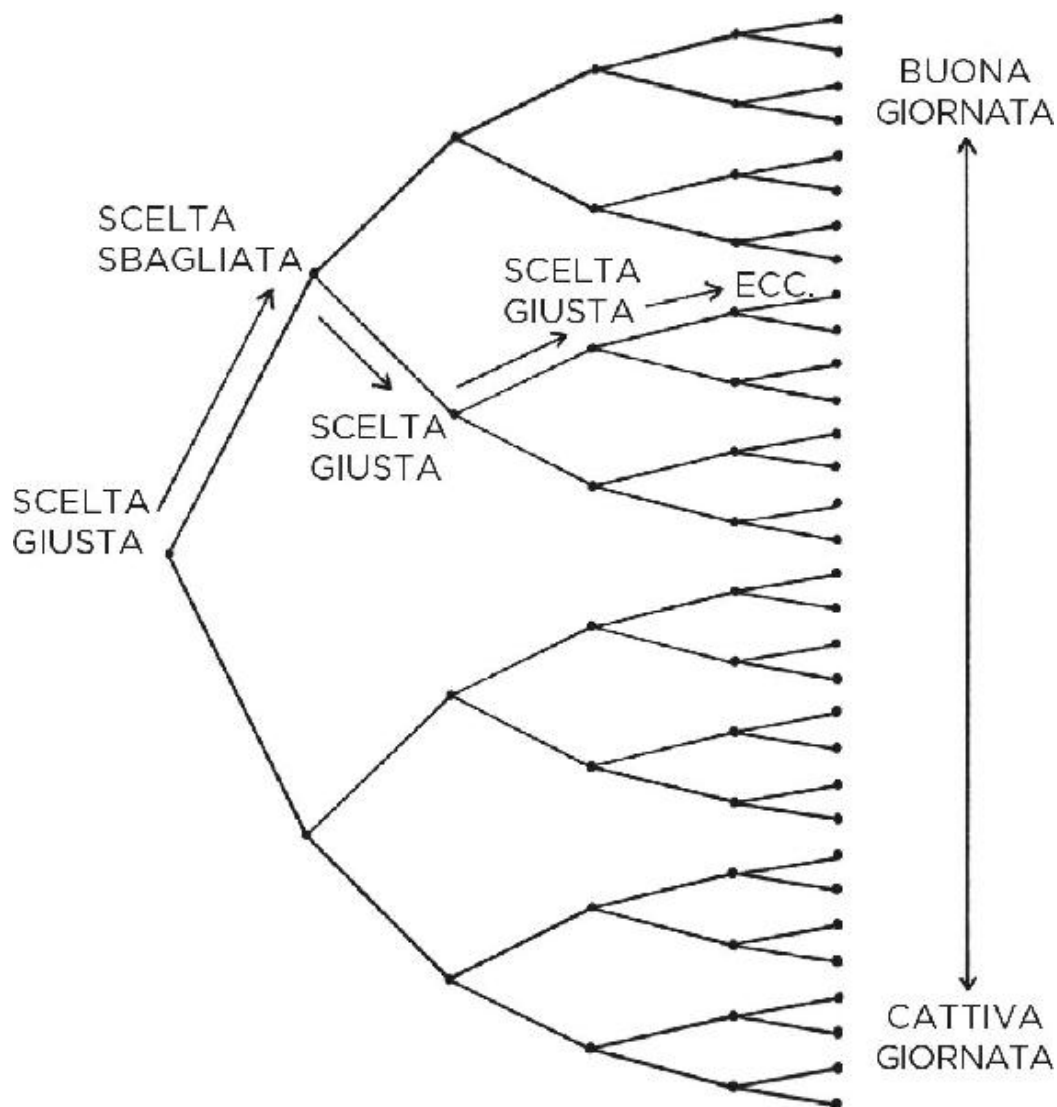


Figura 14: Momenti decisivi.

La differenza fra una buona e una cattiva giornata consiste spesso in poche scelte produttive e salutari fatte nei momenti decisivi. Ciascuno è come un bivio lungo il percorso, e le scelte che si accumulano nell'arco della giornata possono infine condurre a esiti molto diversi tra loro.

Le abitudini sono come le rampe di accesso all'autostrada: ci portano su un determinato percorso e senza che nemmeno ce ne accorgiamo stiamo già viaggiando a tutta velocità verso il prossimo comportamento. Sembra più facile continuare a fare quello che stiamo già facendo piuttosto che iniziare una cosa diversa. Rimaniamo a guardare un brutto film per due ore, continuiamo a mangiucchiare stuzzichini anche se siamo già pieni, controlliamo il telefono "solo un attimo" ed ecco che abbiamo passato venti minuti a fissare lo schermo. In questo modo le abitudini che seguiamo senza pensare spesso determinano le decisioni che prendiamo quando pensiamo.

Ogni pomeriggio c'è un breve momento – di solito verso le cinque e un quarto – che influenza il resto della mia giornata. Mia moglie rientra dal lavoro e ci mettiamo la tuta per andare in palestra, oppure ci buttiamo sul divano, ordiniamo cibo indiano e guardiamo la serie *The Office* in televisione.* Come per Twyla Tharp quando chiama il taxi, il mio rituale consiste nell'indossare la tuta. Se mi cambio, so che farò ginnastica. Tutto quello che segue – prendere l'auto, andare in palestra, decidere quali esercizi fare, andare alla sbarra – è facile, una volta fatto il primo passo.

Ogni giorno ci sono alcuni momenti che hanno conseguenze esorbitanti. Io definisco queste piccole scelte "momenti decisivi". Il momento in cui decidiamo se ordinare cibo a domicilio o cucinare, il momento in cui scegliamo se prendere l'auto o la bicicletta, il momento in cui decidiamo se iniziare a fare i compiti o prendere in mano il controller dei videogiochi. Queste scelte sono bivi lungo il percorso.

I momenti decisivi stabiliscono le opzioni disponibili per ciò che saremo in futuro. Per esempio, entrare in un ristorante è un momento decisivo, perché determina che cosa mangeremo per pranzo. Tecnicamente possiamo ordinare quello che vogliamo, ma in un senso più ampio siamo in grado di ordinare solo i piatti presenti sul menu. Se entriamo in una bisteccheria, potremo ordinare un filetto o una costata di manzo, ma non del sushi. Le nostre opzioni sono limitate dalla disponibilità: sono condizionate dalla nostra scelta iniziale. Siamo condizionati da dove ci conducono le nostre abitudini. Per questo è così importante avere il controllo dei momenti decisivi nell'arco della giornata. Ogni giorno è composto da molti momenti,

ma in realtà sono solo poche scelte abituali a determinare il percorso che prenderemo. Queste piccole scelte si accumulano, ciascuna tracciando la traiettoria verso il modo in cui trascorreremo la prossima porzione di tempo.

Le abitudini sono il punto di partenza, non di arrivo. Sono il taxi, non la palestra.

La Regola dei Due Minuti

Anche se sappiamo che è bene cominciare a piccoli passi, è facile che succeda di partire troppo alla grande. Quando sogniamo di fare un cambiamento, l'entusiasmo inevitabilmente prende il sopravvento e finiamo per cercare di fare troppe cose troppo presto. Il sistema più efficace che conosco per contrastare questa tendenza è utilizzare la Regola dei Due Minuti, che dice: “Quando inizi una nuova abitudine, deve prenderti meno di due minuti”.

Scoprirete che praticamente qualunque abitudine può essere ridotta a una versione da due minuti:

- “Leggere ogni sera prima di andare a letto” diventa “Leggere una pagina”.
- “Fare mezz’ora di yoga” diventa “Tirare fuori il tappetino da yoga”.
- “Studiare la lezione” diventa “Aprire il quaderno degli appunti”.
- “Piegare il bucato lavato” diventa “Piegare un paio di calzini”.
- “Correre per quattro chilometri” diventa “Allacciarsi le scarpe da corsa”.

L’idea è rendere le abitudini più facili possibile all’inizio. Chiunque è in grado di meditare per un minuto, di leggere una pagina o di mettere via un vestito. E, come abbiamo già visto, questa è una strategia efficacissima, perché una volta iniziato a fare la cosa giusta è molto più semplice continuare a farla. Una nuova abitudine non deve dare l’impressione di essere un’impresa. Le azioni a *seguire* saranno magari un’impresa, ma i primi due minuti devono essere facili. Quella che vogliamo ottenere è un’“abitudine di accesso” che ci conduca naturalmente a un percorso più produttivo.

Per individuare le abitudini di accesso che ci porteranno al risultato desiderato, possiamo solitamente collocare i nostri obiettivi su una scala che va da “molto facile” a “molto difficile”. Per esempio, correre una maratona è molto difficile. Correre una cinque chilometri è difficile. Camminare per diecimila passi è moderatamente difficile. Camminare per dieci minuti è facile. E indossare le scarpe da corsa è molto facile. L’obiettivo sarà magari correre una maratona, ma l’abitudine di accesso è indossare le scarpe da corsa. Ecco come seguire la Regola dei Due Minuti.

	Correre	Scrivere	Studiare
<i>Molto facile</i>	Indossare le scarpe da corsa	Scrivere una frase	Aprire il quaderno degli appunti
<i>Facile</i>	Camminare per dieci minuti	Scrivere un paragrafo	Studiare per dieci minuti
<i>Moderatamente difficile</i>	Camminare per diecimila passi	Scrivere mille parole	Studiare per tre ore
<i>Difficile</i>	Correre cinque chilometri	Scrivere un articolo di cinquemila parole	Prendere il massimo dei voti
<i>Molto difficile</i>	Correre una maratona	Scrivere un libro	Laurearsi

Spesso si considera strano entusiasarsi per aver letto una pagina o aver meditato per un minuto o aver fatto una telefonata di lavoro. Ma il punto non è fare una singola cosa, il punto è padroneggiare l’abitudine di iniziare. Il fatto è che un’abitudine va stabilita, prima di poter essere migliorata. Se non riusciamo a imparare una cosa basilare come l’iniziare, allora non

avremo molte speranze di impadronirci dei particolari più complessi. Invece di cercare di creare un'abitudine perfetta fin dall'inizio, facciamo la cosa più facile in modo coerente e regolare. Bisogna standardizzare prima di poter ottimizzare.

Quando avremo imparato bene a iniziare, i primi due minuti diventeranno solamente un rituale al principio di una routine più ampia. Questo non è un banale trucco per rendere le abitudini più facili, ma proprio il sistema ideale per padroneggiare un'abilità difficile. Più ritualizziamo l'inizio di un processo, più sarà probabile riuscire a entrare nella condizione di profonda concentrazione che è necessaria per ottenere grandi cose. Eseguendo lo stesso riscaldamento prima di ogni allenamento, sarà più facile entrare in uno stato di massima performance. Seguendo lo stesso rituale creativo, sarà più facile affrontare il duro lavoro di creare. Sviluppando un'abitudine costante al depotenziamento, sarà più facile andare a letto a un'ora ragionevole ogni sera. Magari non riuscirete ad automatizzare l'intero processo, ma potrete rendere inconsapevole la prima azione: fate in modo che l'inizio sia facile e il resto verrà di conseguenza.

La Regola dei Due Minuti, per qualcuno, può apparire solo un trucco. Si sa che il vero obiettivo è fare molto di più che quei primi due minuti, quindi magari avrete l'impressione di prendervi in giro. Nessuno aspira veramente a leggere una pagina o a fare un piegamento o ad aprire il quaderno degli appunti. E se sapete che è un trucco mentale, perché mai dovrete cascarci?

Se la Regola dei Due Minuti vi sembra forzata, provate così: fatelo per due minuti e poi basta. Andate a correre, però *dovete* fermarvi dopo due minuti. Iniziate a meditare, però *dovete* smettere dopo due minuti. Studiate l'arabo, però *dovete* interrompervi dopo due minuti. Non è una strategia per iniziare, è tutto: la vostra abitudine deve durare *solamente* centoventi secondi.

Uno dei miei lettori ha utilizzato questa strategia per perdere oltre quarantacinque chili. All'inizio andava in palestra tutti i giorni, ma si è detto che non doveva rimanerci per più di cinque minuti. Andava in palestra, si allenava per cinque minuti e appena il tempo era scaduto se ne andava. Dopo qualche settimana si è guardato intorno e ha pensato: "Be',

dopotutto continuo a venire qui. Tanto vale che cominci a rimanere un po' più a lungo".** Pochi anni dopo i chili erano spariti.

Tenere un diario è un altro esempio. Praticamente tutti possono trarre beneficio dal tirare fuori i pensieri dalla testa e metterli su carta, ma molti smettono dopo pochi giorni, o non cominciano affatto, perché tenere un diario sembra un'incombenza. Il segreto è fermarsi sempre prima del punto in cui comincia ad apparire un lavoro. Greg McKeown, un consulente manageriale del Regno Unito, ha preso l'abitudine di tenere un diario scrivendo deliberatamente *meno* di quanto avrebbe voluto. Smetteva sempre di scrivere prima che gli sembrasse una seccatura. Ernest Hemingway credeva nello stesso principio per qualunque tipo di scrittura. "La cosa migliore è sempre fermarsi quando stai andando bene" diceva.

Strategie come questa funzionano anche per un altro motivo: rafforzano l'identità che vogliamo costruire. Se ci presentiamo in palestra cinque giorni alla settimana – anche se per soli due minuti – questo è un voto a favore della nostra nuova identità. Non ci stiamo preoccupando di rimetterci in forma, siamo concentrati sul diventare il tipo di persona che non manca un allenamento. Stiamo facendo una piccolissima azione che conferma il tipo di persona che vogliamo essere.

Raramente pensiamo al cambiamento in questo modo, perché tutti siamo ossessionati dall'obiettivo finale. Ma un piegamento è meglio che non fare alcun tipo di esercizio. Un minuto di chitarra è meglio di niente. Un minuto di lettura è meglio che non prendere mai in mano un libro. È meglio fare meno di quanto speravamo piuttosto che non fare niente del tutto.

Esempi di formazione dell'abitudine

Abitudine	Diventare mattinieri	Diventare vegani	Cominciare ad allenarsi
<i>Fase 1</i>	Essere a casa entro le dieci ogni sera.	Cominciare a mangiare verdure a ogni pasto.	Indossare la tuta da ginnastica.
<i>Fase 2</i>	Spegnere tutti i dispositivi (tv, telefono ecc.) entro le dieci ogni sera.	Smettere di mangiare animali a quattro zampe (manzo, maiale, agnello ecc.).	Uscire di casa (provare a fare una passeggiata).
<i>Fase 3</i>	Essere a letto entro le dieci ogni sera (leggere, parlare con il/la partner).	Smettere di mangiare animali a due zampe (pollo, tacchino ecc.).	Andare in palestra con l'auto, allenarsi per cinque minuti e uscire.
<i>Fase 4</i>	Spegnere la luce entro le dieci ogni sera.	Smettere di mangiare animali senza zampe (pesce, vongole, capesante ecc.).	Allenarsi per quindici minuti almeno una volta alla settimana.
<i>Fase 5</i>	Alzarsi alle 6 ogni giorno.	Smettere di mangiare tutti i derivati animali (uova, latte, formaggio).	Allenarsi tre volte alla settimana.

A un certo punto, una volta consolidata l'abitudine di andare in palestra tutti i giorni, potete unire la Regola dei Due Minuti a una tecnica che chiameremo “formazione dell'abitudine”, per ridimensionare nuovamente l'abitudine in funzione dell'obiettivo finale. Iniziate dal padroneggiare bene

i primi due minuti della versione ridotta di un comportamento. Poi procedete con una fase intermedia e ripetete il procedimento concentrandovi solo sui primi due minuti, fino a padroneggiare bene anche questa fase prima di passare al livello successivo. Alla fine, vi ritroverete ad aver instaurato l'abitudine che desideravate fin dall'inizio, ma sempre mantenendo la concentrazione dove deve stare: sui primi due minuti del comportamento.

Praticamente qualunque grande obiettivo della vita può essere trasformato in un comportamento di due minuti. Voglio vivere a lungo e in salute > Devo tenermi in forma > Devo fare esercizio fisico > Devo mettermi la tuta da ginnastica. Voglio avere un matrimonio felice > Devo essere un/a buon/a partner > Devo fare ogni giorno qualcosa che semplifichi la vita del/la mio/a partner > Devo pianificare i pasti della prossima settimana.

Ogni volta che vi trovate in difficoltà a mantenere un'abitudine, potete utilizzare la Regola dei Due Minuti. È un sistema semplice per rendere più facili le abitudini.

Riepilogo

- Le abitudini possono concludersi nell'arco di pochi secondi ma continuare ad avere un impatto sul nostro comportamento per i minuti o le ore a seguire.
- Molte abitudini si collocano in momenti decisivi – scelte che sono come bivi – e possono indirizzarci verso una giornata produttiva oppure improduttiva.
- La Regola dei Due Minuti recita: “Quando inizi una nuova abitudine, deve prenderti meno di due minuti”.
- Più si ritualizza l'inizio di un processo, più è probabile riuscire a entrare nello stato di profonda concentrazione necessario per fare grandi cose.

- Standardizzare prima di ottimizzare. Non si può migliorare un'abitudine che non esiste ancora.

* A essere sinceri, è in ogni caso una fantastica serata.

** Ho progettato un diario delle abitudini appositamente per rendere più facile tenere un diario. Comprende una sezione “Una riga al giorno” in cui semplicemente si scrive una frase sulla giornata trascorsa. Maggiori informazioni si possono trovare su atomichabits.com/journal.

[Note](#)

14

Come rendere inevitabili le buone abitudini e impossibili quelle cattive

Nell'estate del 1830, Victor Hugo era alle prese con una scadenza impossibile. Dodici mesi prima l'autore francese aveva promesso al suo editore un nuovo libro, ma invece di scriverlo aveva passato l'anno a seguire altri progetti, a intrattenere ospiti e a procrastinare il lavoro. Frustrato, l'editore di Hugo aveva reagito fissando una nuova scadenza di lì a sei mesi scarsi. Il libro doveva essere finito entro febbraio 1831.

Hugo escogitò uno strano piano per vincere la sua tendenza a procrastinare: prese tutti i suoi vestiti e chiese a un assistente di chiuderli in un baule. Non gli rimaneva niente da indossare a parte un ampio scialle e, non avendo abiti adatti per uscire, rimase nel suo studio e scrisse freneticamente per tutto l'autunno e l'inverno del 1830. *Notre-Dame de Paris* venne pubblicato con due settimane di anticipo il 14 gennaio 1831.*

Certe volte il successo non ha tanto a che fare con il rendere facili le buone abitudini, quanto piuttosto con il rendere difficili quelle cattive. Questa è un'inversione della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento: *fa' in modo che sia difficile*. Se ci accorgiamo di faticare perennemente a portare a termine i programmi, allora possiamo prendere esempio da Victor Hugo e fare in modo che le nostre cattive abitudini siano difficili, creando quello che gli psicologi definiscono *commitment device*, un espediente per costringerci a impegnarci.

Un *commitment device* è una decisione che prendiamo nel presente e che controllerà le nostre azioni nel futuro. È un sistema per fissare un

comportamento a venire, obbligarci alle buone abitudini e tenerci lontani da quelle cattive. Quando Victor Hugo ha messo sotto chiave i suoi vestiti per potersi concentrare sulla scrittura, ha creato un *commitment device*.**

Ci sono molti sistemi per creare un *commitment device*. Possiamo ridurre la nostra tendenza a mangiare troppo acquistando cibo in porzioni singole invece che in formato famiglia. Possiamo chiedere deliberatamente di essere inseriti nella lista delle persone non gradite dei siti di casinò e poker online per non ricadere nel gioco d'azzardo in futuro. Ho perfino sentito parlare di atleti che dovevano rientrare nel peso per una gara e che hanno deciso di lasciare a casa il portafogli per tutta la settimana prima della pesata, per non avere la tentazione di entrare in un fast food.

Per fare un altro esempio, il mio amico Nir Eyal, anche lui esperto di abitudini, ha acquistato una presa con timer, una specie di adattatore che ha inserito tra la presa vera e propria e la spina del router per collegarsi a Internet. Alle dieci di sera, tutte le sere, la presa con timer toglie l'alimentazione al router. Quando non c'è più Internet, tutti sanno che è ora di andare a letto.

I *commitment devices* sono utili perché ci permettono di approfittare delle nostre buone intenzioni prima di cadere vittime delle tentazioni. Se sto cercando di limitare l'assunzione di calorie, per esempio, chiederò al cameriere *prima* che mi serva di mettere da parte metà del mio pranzo per portarmelo via. Se aspettassi di averlo tutto davanti a me e mi dicessi di mangiarne solo metà, non funzionerebbe mai.

Il trucco sta nel modificare le cose in modo che occorra più sforzo per abbandonare la buona abitudine piuttosto che per portarla avanti. Se vi sentite motivati a rimettervi in forma, prenotate una lezione di yoga e pagatela in anticipo. Se siete entusiasti della nuova impresa che volete avviare, spedite una email a un imprenditore di cui avete stima e fissate un appuntamento telefonico per una consulenza. Quando verrà il momento di agire, l'unico modo di ritirarsi sarà cancellare l'appuntamento preso, cosa che richiede uno sforzo e può comportare una spesa.

I *commitment devices* aumentano le probabilità che in futuro faremo la cosa giusta rendendo difficili le cattive abitudini nel presente. Ad ogni

modo possiamo fare anche di meglio: possiamo rendere le buone abitudini inevitabili e quelle cattive impossibili.

Come automatizzare un'abitudine e non doverci pensare mai più

John Henry Patterson era nato a Dayton, in Ohio, nel 1844. Passò l'infanzia a lavorare nella fattoria di famiglia e alla segheria del padre.

Dopo aver frequentato il college a Dartmouth, Patterson tornò in Ohio e aprì un piccolo negozio di attrezzature per gli operai delle miniere di carbone.

Sembrava una buona occasione: il negozio non aveva molta concorrenza e poteva contare su un costante afflusso di clienti, eppure faticava a guadagnare. Fu allora che Patterson scoprì che i suoi dipendenti lo stavano derubando.

A metà dell'Ottocento il furto era un problema molto diffuso tra i dipendenti dei negozi, le ricevute venivano conservate in un cassetto aperto e potevano essere facilmente contraffatte o eliminate, non esistevano le videocamere per controllare né un software per tenere traccia delle transazioni. A meno di voler sorvegliare i dipendenti in ogni momento del giorno, o di occuparsi personalmente di ogni transazione, era difficile prevenire i furti.

Rimuginando sulla situazione, Patterson si imbatté nella pubblicità di una nuova invenzione chiamata l'“Incorruttibile Cassiere di Ritty”. Si trattava del primo registratore di cassa, progettato da James Ritty, anche lui residente a Dayton. La macchina metteva automaticamente sotto chiave i contanti e le ricevute dopo ogni transazione. Patterson ne comprò due, per cinquanta dollari ciascuna.

Da un giorno all'altro i furti perpetrati dai dipendenti nel suo negozio si interruppero, e il negozio di Patterson passò dal perdere denaro a fare cinquemila dollari di profitti, l'equivalente odierno di oltre centomila dollari.

Patterson rimase così positivamente colpito dalla macchina che cambiò tipo di attività. Acquistò i diritti dell'invenzione di Ritty e, per produrla, fondò la National Cash Register Company. Dieci anni dopo, l'azienda aveva più di mille dipendenti e sarebbe diventata una delle imprese di maggior successo di quel tempo.

Il sistema migliore per perdere una cattiva abitudine è renderla impraticabile, aumentarne l'attrito finché non è più nemmeno un'opzione possibile. La genialità del registratore di cassa stava nel fatto di automatizzare un comportamento etico rendendo praticamente impossibile il furto. Piuttosto che cercare di cambiare i dipendenti, faceva in modo che il comportamento desiderato venisse automatico.

Alcune azioni, come installare un registratore di cassa, ripagano in modo continuativo, sono decisioni *una tantum* che richiedono uno sforzo anticipato, ma poi creano progressivamente valore nel tempo. Mi affascina l'idea che una sola decisione possa dare frutti più e più volte, e ho fatto un sondaggio tra i miei lettori per sapere quali fossero le loro azioni preferite capaci di portare, eseguendole una sola volta, ad abitudini migliori e durature. La tabella che segue mostra alcune delle risposte più frequenti.

Sono pronto a scommettere che se un individuo medio facesse per un'unica volta anche solo metà delle azioni sulla lista – pur senza dedicare nemmeno un pensiero alle proprie abitudini – nella maggior parte dei casi si troverebbe entro un anno a vivere una vita migliore.

Queste azioni *una tantum* sono un'applicazione semplicissima della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento: fanno in modo che sia più facile dormire bene, mangiare sano, essere produttivi, risparmiare denaro, e in generale vivere meglio.

Azioni che si fanno una sola volta e instaurano per sempre buone abitudini

Alimentazione

Comprare un filtro per il rubinetto per tenere pulita l'acqua potabile

Usare piatti più piccoli per ridurre l'assunzione di calorie

Felicità

Prendere un cane

Trasferirsi in un quartiere accogliente e socievole

Sonno

Comprare un buon materasso

Procurarsi delle tende oscuranti

Togliere il televisore dalla camera da letto

Salute

Farsi vaccinare

Comprare buone scarpe per evitare dolori alla schiena

Acquistare una poltrona ergonomica o una scrivania da usare stando in piedi

Produttività

Cancellarsi dai servizi di invio email

Togliere le notifiche e silenziare le chat di gruppo

Mettere il telefono in funzione silenziosa

Utilizzare filtri per tenere pulita la casella email

Cancellare le app dei giochi e dei social media dal telefono

Economia

Iscriversi a un programma di risparmio automatico

Attivare il pagamento automatico delle bollette

Eliminare la televisione via cavo

Chiedere ai fornitori di ridurre i prezzi in bolletta

Naturalmente ci sono molti sistemi per automatizzare le buone abitudini ed eliminare quelle cattive. Di solito si tratta di mettere la tecnologia al nostro servizio, per trasformare azioni difficili, fastidiose e complicate in comportamenti semplici, indolori e agevoli. È il modo più affidabile ed efficace per garantire il comportamento giusto.

Questo risulta particolarmente utile per comportamenti che si eseguono troppo poco frequentemente per diventare abituali. Le cose che dobbiamo fare una volta al mese o all'anno – come rivedere il portfolio degli investimenti – non sono mai abbastanza frequenti per diventare un'abitudine, quindi traggono particolare beneficio da tecnologie che “si ricordano” di farlo al posto nostro.

Altri esempi possono essere:

- Questioni mediche: le ricette possono essere rinnovate automaticamente.
- Finanze personali: i lavoratori dipendenti possono mettere da parte soldi per la pensione con una deduzione automatica dallo stipendio.
- Cucina: i servizi di consegna a domicilio dei pasti possono recapitarvi la spesa.
- Produttività: stare sui social media è un'attività che può essere eliminata grazie a un programma di blocco dei siti web.

Se rendiamo automatico quanto più possibile della nostra vita, possiamo dedicare le energie a compiti che le macchine non sono ancora in grado di assolvere. Ogni abitudine che deleghiamo alla tecnologia ci libera tempo ed energie da riversare in un nuovo livello di crescita. Come ha scritto il matematico e filosofo Alfred North Whitehead, “la civiltà progredisce ampliando la quantità di operazioni che può eseguire senza doverci pensare”.

Ovviamente il potere della tecnologia può anche remarci contro. Guardare in modo compulsivo le serie tv può diventare un'abitudine perché costa più fatica *smettere* di guardare lo schermo piuttosto che continuare a farlo. Invece di dover premere un pulsante per passare all'episodio

successivo, Netflix e YouTube lo fanno automaticamente per noi: tutto quello che dobbiamo fare è tenere gli occhi aperti.

La tecnologia genera un livello di comodità che ci permette di realizzare anche i nostri più piccoli capricci e desideri: al primo accenno di appetito possiamo farci consegnare cibo a domicilio, basta una punta di noia e possiamo perderci nel vasto mare dei social media. Quando lo sforzo richiesto per soddisfare un desiderio diventa di fatto pari a zero, ci si ritrova a cedere a qualunque impulso del momento. Il lato negativo dell'automazione è che possiamo finire per passare da un compito semplice a un altro compito semplice senza mai trovare il tempo per qualche impegno più difficoltoso ma alla fine più gratificante.

Spesso mi ritrovo a dare un'occhiata ai social media durante tutti i momenti morti. Se mi annoio per una frazione di secondo, prendo in mano il telefono. È facile liquidare queste distrazioni minori con un "sto solo facendo una piccola pausa", ma con il tempo possono accumularsi trasformandosi in un serio problema. La tentazione continua di "ancora un minuto soltanto" può impedirmi di fare qualunque cosa abbia veramente senso. (Non capita solo a me. L'individuo medio trascorre oltre due ore al giorno sui social media. Che cosa potremmo fare con seicento ore in più a disposizione ogni anno?)

Nel corso dell'anno in cui stavo scrivendo questo libro, ho sperimentato una nuova strategia di gestione del tempo. Ogni lunedì la mia assistente modificava le password di tutti i miei account sui social media, cosa che mi tagliava fuori su tutti i dispositivi elettronici. Durante la settimana lavoravo senza distrazioni e il venerdì lei mi spediva le nuove password. Avevo a disposizione il fine settimana per godermi tutto ciò che i social media avevano da offrirmi, fino al lunedì mattina, quando la mia assistente cambiava di nuovo le password. (Se non avete un'assistente, accordatevi con un amico o un familiare e cambiatevi le password a vicenda ogni settimana.)

Una delle sorprese più grandi è stata la velocità con cui mi sono adattato. Nel giro della prima settimana di autoesilio dai social media mi sono reso conto che non avevo affatto bisogno di andare a controllarli così spesso

come facevo di solito, e certamente non tutti i giorni. Solo che era così facile farlo che era diventata la norma. Una volta resa impossibile la mia cattiva abitudine, ho scoperto che in effetti avevo la motivazione necessaria a dedicarmi a un'attività più significativa. Dopo aver rimosso la “leccornia mentale” dal mio ambiente, è stato molto più facile mangiare cibi salutari.

Quando lavora a nostro vantaggio, l'automazione può rendere le buone abitudini inevitabili e quelle cattive impossibili. È un ottimo sistema per garantire un comportamento futuro piuttosto che affidarsi alla forza di volontà sul momento. Utilizzando *commitment devices*, decisioni strategiche che si prendono una sola volta, e la tecnologia, possiamo creare un contesto di inevitabilità, uno spazio in cui le buone abitudini non sono solo il risultato che speriamo di ottenere, ma un risultato virtualmente garantito.

Riepilogo

- L'inversione della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia difficile*.
- Un *commitment device* è una decisione presa nel presente che garantisce un comportamento migliore nel futuro.
- Il sistema perfetto per garantire un comportamento futuro è automatizzare le abitudini.
- Le decisioni *una tantum* – come comprare un materasso migliore o iscriversi a un programma di risparmio automatico – sono azioni uniche che automatizzano le nostre future abitudini e ripagano in maniera via via maggiore nel corso del tempo.
- Sfruttare la tecnologia per automatizzare le nostre abitudini è il sistema più efficace per garantire il comportamento giusto.

Come creare una buona abitudine

La prima legge	Fa' in modo che sia evidente
1.1	<p>Compilate il Segnapunti delle Abitudini. Mettete per iscritto le vostre attuali abitudini per esserne consapevoli.</p>
1.2	<p>Usate l'intenzione di implementazione: "Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in [LUOGO]".</p>
1.3	<p>Usate le Abitudini Impilate: "Dopo [ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA ABITUDINE]".</p>
1.4	<p>Configurate il vostro ambiente. Fate in modo che i segnali delle buone abitudini siano evidenti e visibili.</p>

La seconda legge		Fa' in modo che sia attraente
2.1		Usate il raggruppamento delle tentazioni. Associate un'azione che volete fare a una che <i>dovete</i> fare.
2.2		Entrate a far parte di un contesto culturale in cui il comportamento che desiderate sia il normale comportamento.
2.3		Createvi un rituale motivazionale. Fate qualcosa che vi piace immediatamente prima di passare a un'abitudine difficile.
La terza legge		Fa' in modo che sia facile
3.1		Riducete l'attrito. Diminuite il numero di passaggi tra voi e le vostre buone abitudini.
3.2		Preparate l'ambiente. Sistemate l'ambiente per rendere più facili le azioni future.
3.3		Gestite al meglio i momenti decisivi. Ottimizzate le piccole decisioni che generano un impatto maggiore.
3.4		Usate la Regola dei Due Minuti. Ridimensionate le vostre abitudini finché possono essere eseguite in due minuti o meno.
3.5		Automatizzate le abitudini. Investite nella tecnologia e negli acquisti <i>una tantum</i> che garantiscono un comportamento futuro.
La quarta legge		Fa' in modo che sia soddisfacente

Come perdere una cattiva abitudine

Inversione della prima legge	Fa' in modo che sia invisibile
1.5	Limitate l'esposizione. Eliminate dal vostro ambiente i segnali delle cattive abitudini.
Inversione della seconda legge	Fa' in modo che sia sgradevole
2.4	Riformulate la vostra visione delle cose. Mettete in evidenza i benefici dati dall'evitare le cattive abitudini.
Inversione della terza legge	Fa' in modo che sia difficile
3.6	Aumentate l'attrito. Incrementate il numero di passaggi tra voi e le vostre cattive abitudini.
3.7	Usate un <i>commitment device</i> . Riducete le decisioni future a quelle che sono vantaggiose per voi.
Inversione della quarta legge	Fa' in modo che sia insoddisfacente

* Non mi sfugge l'ironia di quanto questa storia assomigli al mio percorso di scrittura per questo libro. Anche se il mio editore è stato molto più accomodante e il mio armadio è rimasto pieno di vestiti, ho davvero avuto la sensazione di dovermi condannare agli arresti domiciliari per terminare il manoscritto.

** Il *commitment device* è noto anche come "patto di Ulisse" e prende il nome dall'eroe dell'Odissea che disse ai suoi marinai di legarlo all'albero della nave in modo da poter sentire la voce incantatrice delle Sirene ma senza essere in grado di fare rotta verso di loro e schiantare la nave contro gli scogli. Ulisse aveva compreso i vantaggi di fissare le proprie azioni future quando la mente è ancora lucida, invece che aspettare di vedere dove i desideri ci portano al momento.

[Note](#)

La quarta legge

Fa' in modo che sia soddisfacente

La Legge Fondamentale del Cambiamento di Comportamento

Alla fine degli anni Novanta, Stephen Luby, un dipendente del sistema sanitario, è partito dalla sua città natale di Omaha, in Nebraska, con un biglietto di sola andata per Karachi, in Pakistan.

Karachi era una delle città più popolate del mondo, nel 1998 vi abitavano oltre nove milioni di persone. Era il centro economico del Pakistan e uno snodo fondamentale per i trasporti, con alcuni dei porti e aeroporti più attivi della regione. Nelle aree commerciali della città si potevano trovare tutti i normali comfort urbani e strade trafficate in centro. Ma Karachi era anche una delle città *meno* vivibili al mondo.

Oltre il 60 per cento dei residenti viveva in insediamenti abusivi e bassifondi. Questi quartieri affollatissimi erano pieni di baracche improvvisate messe insieme con vecchie assi, mattoni di cemento e altri materiali di risulta. Non esisteva un servizio di raccolta dei rifiuti, nessuna rete elettrica, niente acqua potabile. Quando non pioveva, le strade erano un misto di polvere e spazzatura, quando pioveva diventavano una pozza fangosa di liquame. Colonie di zanzare proliferavano nelle acque stagnanti, e i bambini giocavano in mezzo ai rifiuti.

Le condizioni malsane causavano la diffusione di malattie. Le fonti d'acqua contaminate provocavano epidemie di diarrea, vomito e dolore addominale. Quasi un terzo dei bambini che vivevano in questi quartieri era denutrito. Con tante persone assiegate in piccoli spazi, le infezioni virali e

batteriche si diffondevano rapidamente. È stata questa critica situazione sanitaria nazionale a portare Stephen Luby in Pakistan.

Luby e la sua squadra si sono resi conto che in un ambiente privo di igiene la semplice abitudine di lavarsi le mani poteva fare un'enorme differenza per la salute dei residenti. Ma ben presto hanno scoperto che molte persone erano già consapevoli del fatto che lavarsi le mani fosse importante.

Eppure, nonostante lo sapessero, tanti lo facevano in modo approssimativo: alcuni si limitavano a passare velocemente le mani sotto l'acqua, altri si lavavano una mano sola, molti semplicemente si dimenticavano di farlo prima di preparare da mangiare. Tutti *dicevano* che lavarsi le mani era importante, ma pochi ne facevano un'abitudine. Il problema non era la consapevolezza, il problema era la coerenza.

È stato allora che Luby e la sua squadra hanno iniziato a collaborare con Procter & Gamble per rifornire il quartiere di sapone Safeguard. Rispetto alle abituali saponette, usare il Safeguard era molto più gradevole.

“In Pakistan, il Safeguard era un sapone di lusso” mi ha spiegato Luby. “I partecipanti all'esperimento dicevano sempre quanto lo apprezzavano.” Faceva subito tante bolle, e le persone potevano insaponarsi con la schiuma. Aveva anche un buon profumo. Immediatamente lavarsi le mani è diventato un po' più piacevole.

“Per me promuovere il lavaggio delle mani non ha come obiettivo un cambiamento di comportamento ma l'adozione di un'abitudine” ha detto Luby. “È molto più facile per le persone adottare un prodotto che dà segnali sensoriali fortemente positivi, come per esempio il gusto di menta del dentifricio, piuttosto che un'abitudine priva di un piacevole ritorno sensoriale, come per esempio usare il filo interdentale. Il marketing della Procter & Gamble voleva trasformare il lavarsi le mani in un'esperienza positiva.”

Nel giro di qualche mese i ricercatori hanno osservato un rapido cambiamento nella salute dei bambini del quartiere. L'incidenza della diarrea era calata del 52 per cento, la polmonite del 48 per cento e l'impetigine, un'infezione batterica della pelle, del 35 per cento.

Gli effetti a lungo termine sono stati anche migliori. “Siamo tornati da alcune di quelle famiglie di Karachi sei anni dopo” mi ha raccontato Luby. “In oltre il 95 per cento delle famiglie a cui era stato regalato il sapone incoraggiandole a lavarsi le mani, quando la nostra squadra di ricercatori è tornata a trovarle c’era un lavandino con acqua e sapone sempre a disposizione... Erano più di cinque anni che non fornivamo più il sapone al gruppo di studio, ma durante l’esperimento si erano abituati a lavarsi le mani al punto che poi avevano conservato la pratica.” È stato un ottimo esempio della Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento, l’ultima: *fa’ in modo che sia soddisfacente*.

È più probabile che reitereremo un comportamento se l’esperienza è stata soddisfacente. Le sensazioni di piacere – anche molto piccole, come lavarsi le mani con un sapone che ha un buon profumo e fa tanta schiuma – sono segnali che dicono al cervello: “Questo mi è piaciuto. Fallo di nuovo, la prossima volta”. Il piacere insegna al cervello che un comportamento merita di essere ricordato e ripetuto.

Prendiamo la storia della gomma da masticare. La gomma da masticare era già in vendita durante tutto l’Ottocento, ma è stato soltanto quando la Wrigley l’ha lanciata nel 1891 che è diventata un’abitudine a livello mondiale. Le prime erano fatte di resine relativamente insipide, gommose ma non gustose. La Wrigley ha rivoluzionato l’industria aggiungendo aromi come Menta e Tutti Frutti, che hanno reso saporito e divertente il prodotto. Poi si è spinta oltre, e ha iniziato a promuovere la gomma da masticare come un sistema per tenere pulita la bocca. Le pubblicità dicevano al pubblico: “Rinfrescatevi il gusto”.

Gli aromi appetitosi e la sensazione di avere la bocca pulita costituivano piccoli e immediati rinforzi e rendevano il prodotto soddisfacente all’uso. Il consumo è andato alle stelle, e la Wrigley è diventata la più grande azienda produttrice di gomma da masticare in tutto il mondo.

Il dentifricio ha seguito un percorso simile: i produttori hanno conosciuto un grande successo quando hanno aggiunto al loro prodotto aromi come la menta, la menta piperita e la cannella. Il sapore non migliorava l’efficacia del dentifricio, semplicemente generava una sensazione di “bocca pulita” e

rendeva l'esperienza di lavarsi i denti più gradevole. Mia moglie, infatti, ha smesso di usare una certa marca di dentifricio perché non le piaceva il gusto che le lasciava in bocca, ed è passata a un'altra marca con un sapore di menta più intenso, che si è rivelato più soddisfacente.

Per contro, se un'esperienza non è soddisfacente non abbiamo molti motivi per ripeterla. Nelle mie ricerche mi sono imbattuto nella storia di una donna che aveva un parente narcisista che la faceva impazzire. Nel tentativo di passare meno tempo con questo egomaniaco, cercava di essere il più noiosa possibile quando lui era presente. Nel giro di pochi incontri, *lui* ha iniziato a evitarla perché non la trovava interessante.

Storie come questa sono la dimostrazione della Legge Fondamentale del Cambiamento di Comportamento: *ciò che viene ricompensato viene ripetuto, ciò che viene punito viene evitato*. Impariamo che cosa fare in futuro in base alle ricompense (o alle punizioni) ricevute per ciò che abbiamo fatto in passato. Le emozioni positive coltivano abitudini, quelle negative le distruggono.

Le prime tre leggi del cambiamento di comportamento – *fa' in modo che sia evidente, fa' in modo che sia attraente, e fa' in modo che sia facile* – aumentano le probabilità che un comportamento venga eseguito *questa* volta. La Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento – *fa' in modo che sia soddisfacente* – aumenta le probabilità che un comportamento venga ripetuto la *prossima* volta. Chiude il cerchio dell'abitudine.

Ma c'è un trucco. Quella che cerchiamo non è una soddisfazione qualunque, quella che cerchiamo è una soddisfazione immediata.

L'incompatibilità tra gratificazione immediata e ritardata

Immaginiamo di essere un animale che vaga per le pianure africane, una giraffa o un elefante o un leone. Ogni giorno, la maggior parte delle nostre decisioni ha un immediato impatto. Pensiamo continuamente a cosa mangiare o dove dormire o come evitare un predatore. Siamo continuamente concentrati sul presente o sull'immediato futuro, viviamo in quello che gli studiosi definiscono un *ambiente a ritorno immediato*, perché le nostre azioni restituiscono all'istante risultati chiari e immediati.

Ora torniamo alla nostra realtà umana. Nella società moderna, la maggior parte delle decisioni che prendiamo *non* produrrà un beneficio immediato. Se lavoriamo bene in ufficio, riceveremo la busta paga dopo qualche settimana. Se ci alleniamo oggi, forse l'anno prossimo non saremo in sovrappeso. Se risparmiamo oggi, forse tra qualche decina di anni avremo qualcosa per la pensione. Viviamo in quello che gli studiosi definiscono un *ambiente a ritorno ritardato*, perché possiamo impegnarci per anni prima che le nostre azioni diano il risultato desiderato.

Il cervello umano non si è evoluto per vivere in un ambiente a ritorno ritardato. I primi esemplari di esseri umani moderni, detti *Homo sapiens sapiens*, hanno più o meno duecentomila anni, e sono stati i primi a possedere un cervello relativamente simile al nostro. In particolare la neocorteccia – l'area più recente del cervello, responsabile delle funzioni più avanzate come il linguaggio – duecentomila anni fa aveva circa le stesse dimensioni che ha oggi. Ce ne andiamo in giro con lo stesso hardware di cui disponevano i nostri antenati del Paleolitico.

È stato solo di recente – nel corso degli ultimi cinquecento anni circa – che la società è passata a un ambiente prevalentemente a ritorno ritardato.*

Rispetto all'età del cervello, la società moderna è giovanissima. Negli ultimi cento anni abbiamo visto l'ascesa dell'auto, dell'aeroplano, della televisione, del personal computer, di Internet, dello smartphone e di Beyoncé. Il mondo è cambiato molto negli ultimi anni, ma la natura umana no.

Come altri animali della savana africana, i nostri antenati trascorrevano le loro giornate a reagire a gravi minacce, ad assicurarsi il prossimo pasto e a ripararsi da una tempesta. Aveva senso attribuire grande valore a una gratificazione istantanea: il lontano futuro non era una preoccupazione tanto rilevante. E dopo migliaia di generazioni in un ambiente a ritorno immediato, il nostro cervello si è evoluto preferendo i risultati rapidi rispetto a quelli a lungo termine.

Gli economisti comportamentali definiscono questa tendenza “incoerenza temporale”, vale a dire che il modo in cui il nostro cervello stima le ricompense è incoerente nel tempo.** Attribuiamo al presente un valore maggiore rispetto al futuro. Di solito questa tendenza ci fa gioco, una ricompensa *certa* subito vale solitamente di più di una che è solamente *possibile* nel futuro. Ma a volte la nostra preferenza per le gratificazioni istantanee causa qualche problema.

Perché mai una persona dovrebbe fumare se sa che aumenta il rischio di cancro ai polmoni? Perché dovrebbe mangiare eccessivamente se sa che aumenta il rischio di obesità? Perché dovrebbe fare sesso non protetto se sa che questo può voler dire contrarre malattie a trasmissione sessuale? Una volta capito che tipo di priorità il nostro cervello dà alle ricompense, la risposta è chiara: le conseguenze delle cattive abitudini sono ritardate, mentre le gratificazioni sono immediate. Fumare può anche uccidere nel giro di dieci anni, ma riduce lo stress e soddisfa il bisogno di nicotina subito. Mangiare troppo è dannoso nel lungo periodo ma invitante sul momento. Il sesso – protetto o no – genera piacere immediatamente, le malattie non si manifesteranno per giorni o settimane, persino per anni.

Ogni abitudine genera molteplici risultati nel corso del tempo. Purtroppo tali risultati sono spesso discordanti. Nelle cattive abitudini, il risultato immediato di solito è piacevole ma quello ultimo è spiacevole; in quelle

buone è il contrario: il risultato immediato non è gradevole ma quello ultimo sì. L'economista francese Frédéric Bastiat ha spiegato bene il problema quando ha scritto: “Capita quasi sempre che quando la conseguenza immediata è favorevole, le conseguenze a posteriori siano disastrose, e viceversa... Spesso, più è dolce il primo frutto di un’abitudine e più sono amari quelli tardivi”.

Per dirla in altri termini, il prezzo delle buone abitudini si paga nel presente, quello delle cattive abitudini nel futuro.

La tendenza del cervello a dare la priorità al momento presente significa che non possiamo fare affidamento sulle buone intenzioni. Quando progettiamo qualcosa – perdere peso, scrivere un libro, imparare una lingua – di fatto stiamo facendo progetti per noi stessi nel futuro. E quando immaginiamo come vorremmo che fosse la nostra vita, è facile capire il valore di azioni che diano benefici a lungo termine. Tutti vogliamo una vita migliore per noi stessi nel futuro. Eppure, quando arriva il momento delle decisioni, di solito la gratificazione immediata vince. Non stiamo più prendendo una decisione per il nostro Io Futuro, che sogna di essere più in forma, o più ricco o più felice; stiamo prendendo una decisione per il nostro Io Presente, che vuole sentirsi sazio, coccolato e intrattenuto. Come regola generale, più traiamo piacere immediato da un’azione, più dovremmo domandarci se l’azione è in disaccordo con i nostri obiettivi a lungo termine.***

Ora che abbiamo un’idea più chiara di cosa spinga il nostro cervello a reiterare alcuni comportamenti e a evitarne altri, rivediamo la Legge Fondamentale del Cambiamento di Comportamento: Ciò che viene ricompensato *immediatamente* viene ripetuto. Ciò che viene punito *immediatamente* viene evitato.

La nostra preferenza per la gratificazione istantanea rivela un’importante verità sul successo: per via di come siamo fatti, molte persone passeranno tutta la giornata a inseguire rapide botte di soddisfazione. La via meno battuta è quella della gratificazione ritardata. Se siamo disponibili ad aspettare la ricompensa, dovremo affrontare meno competizione e spesso

otterremo risultati migliori. Come si suol dire, l'ultimo chilometro è sempre il meno affollato.

Questo è esattamente ciò che la ricerca ha dimostrato: chi è più bravo a ritardare le gratificazioni ottiene voti migliori all'esame di ammissione all'università, ha minore tendenza a fare uso di droga e a diventare obeso, risponde meglio allo stress e ha competenze sociali maggiori. Tutti abbiamo potuto sperimentarlo nella nostra vita: se rimandiamo il momento di guardare la televisione e finiamo di fare i compiti, di solito impariamo di più e prendiamo voti migliori. Se non compriamo il dolce e le patatine fritte, spesso mangeremo cibo più sano quando arriveremo a casa. A un certo punto, per avere successo in quasi qualunque settore bisogna ignorare una ricompensa immediata a favore di una ritardata.

Ed ecco il problema: la maggior parte delle persone *sa* che la gratificazione ritardata è l'approccio più saggio e vuole i benefici delle buone abitudini: essere sani, produttivi, tranquilli. Ma raramente questi risultati sono in cima ai nostri pensieri al momento decisivo. Per fortuna è possibile allenarsi a posticipare la gratificazione, però bisogna farlo assecondando la natura umana, non contrastandola. Il sistema migliore per riuscirci è aggiungere appena un po' di piacere immediato alle abitudini che nel lungo periodo ripagano, e un po' di immediato dispiacere a quelle che non lo fanno.

Come utilizzare la gratificazione istantanea a nostro vantaggio

La cosa essenziale per consolidare un'abitudine è sentire di avere successo, anche se a un minimo livello. La sensazione di successo è un segnale che l'abitudine ha dato i suoi frutti e che l'impegno è valso la pena.

In un mondo perfetto, la ricompensa di una buona abitudine sarebbe l'abitudine in quanto tale. Nel mondo reale, le buone abitudini tendono ad apparire vantaggiose solo dopo che ci hanno restituito qualcosa, all'inizio è solo sacrificio. Siamo andati in palestra alcune volte, ma non siamo più forti o più in forma o più veloci, almeno non per quanto si possa notare. Sarà solo mesi dopo, una volta perso qualche chilo o definiti un po' meglio i muscoli delle braccia, che diventerà più semplice allenarsi per il gusto di allenarsi. Da principio ci serve un motivo per non demordere, è per questo che le ricompense immediate sono essenziali: conservano il nostro entusiasmo intanto che le ricompense ritardate si accumulano sullo sfondo.

Quello di cui stiamo parlando in realtà, quando parliamo di ricompense immediate, è la parte finale di un comportamento. La parte finale di qualunque esperienza è essenziale, perché tendiamo a ricordarla più di qualunque altra fase. Vogliamo che la parte finale della nostra abitudine sia soddisfacente. Il sistema migliore è usare il *rinforzo*, ossia il processo per cui si usa una ricompensa immediata per aumentare l'incidenza di un comportamento. Le Abitudini Impilate, di cui abbiamo parlato nel capitolo 5, collegano l'abitudine a un segnale immediato che rende evidente il momento in cui cominciare a eseguirla. Il rinforzo collega l'abitudine a una ricompensa immediata, che rende soddisfacente il momento in cui finiamo di eseguirla.

Il rinforzo immediato può essere particolarmente d'aiuto quando abbiamo a che fare con le *abitudini di evitamento*, ossia comportamenti che

vogliamo smettere di avere. Può essere difficile attenersi ad abitudini come “niente acquisti inutili” o “niente alcol per questo mese”, perché quando evitiamo l’aperitivo e non compriamo quel bel paio di scarpe non succede assolutamente niente. Può essere difficile sentirsi soddisfatti quando non avviene alcuna azione: tutto quello che facciamo è resistere a una tentazione, e non c’è granché di soddisfacente in questo.

Una soluzione è ribaltare la situazione, rendere visibile l’evitamento. Aprite un conto per i risparmi e destinatelo a qualcosa che desiderate, magari a una giacca di pelle. Ogni volta che rinunciate a fare un acquisto, versate la corrispondente somma di denaro sul conto. Avete evitato il cappuccino del mattino? Versate 1,30 euro. Siete stati un altro mese senza Netflix? Trasferite sette euro. È come crearsi da soli un programma fedeltà: la ricompensa immediata di vedere che state mettendo via soldi per comprare la giacca di pelle è una sensazione molto migliore che sentirsi privati di qualcosa. State rendendo soddisfacente il non fare niente.

Uno dei miei lettori e sua moglie hanno usato un sistema simile: volevano smettere di andare a mangiare fuori e cominciare a cucinare insieme più spesso. Hanno destinato il loro conto di risparmio a un viaggio in Europa, e ogni volta che evitavano di andare a mangiare fuori versavano cinquanta dollari sul conto. Alla fine dell’anno avevano messo da parte i soldi necessari per la vacanza.

Vale la pena sottolineare che è importante scegliere ricompense a breve termine che rafforzino la nostra identità piuttosto che entrare in conflitto con essa. Comprare una nuova giacca va bene se state cercando di perdere peso o leggere più libri, ma non funziona se state cercando di risparmiare. Invece farsi un bagno con la schiuma o una bella passeggiata sono buoni esempi di ricompense legate al tempo libero, coerenti con l’obiettivo ultimo di maggiore libertà e indipendenza economica. Allo stesso modo, se la ricompensa per esservi allenati è mangiare un gelato, state votando per due identità diverse e conflittuali, e alla fine non servirà a niente. Meglio, invece, se la ricompensa è un massaggio, che è sia un lusso sia un voto per il prendersi cura del proprio corpo: ora la ricompensa a breve termine è coerente con la visione a lungo termine di essere una persona sana.

Alla fine, quando arrivano le ricompense vere e proprie – come un umore migliore, maggiore energia e minore stress – vi preoccuperete meno di inseguire quelle secondarie, l'identità stessa diventerà il rinforzo: lo fate perché è così che siete fatti, ed essere voi stessi vi fa sentire bene. Più un'abitudine diventa parte della vostra vita, meno sentite il bisogno di un incoraggiamento esterno per portarla avanti. Gli incentivi possono innescare un'abitudine, ma a sostenerla è l'identità.

Detto questo, ci vuole tempo perché le prove si accumulino e una nuova identità emerga. Il rinforzo immediato aiuta a conservare la motivazione a breve termine, intanto che si aspetta l'arrivo delle ricompense a lungo termine.

In breve, un'abitudine deve essere gradevole per poter durare. Piccoli rinforzi – come il sapone che fa un buon profumo, o il dentifricio che ha un rinfrescante aroma di menta, oppure vedere che cinquanta dollari vanno a finire nei risparmi – possono offrire l'immediato piacere necessario a godere di un'abitudine. E cambiare è facile quando è gradevole.

Riepilogo

- La Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia soddisfacente*.
- È più probabile che ripeteremo un comportamento se l'esperienza è stata soddisfacente.
- Il cervello umano si è evoluto in modo da dare la priorità alle ricompense immediate invece che a quelle ritardate.
- La Legge Fondamentale del Cambiamento di Comportamento: *ciò che viene ricompensato immediatamente viene ripetuto. Ciò che viene punito immediatamente viene evitato*.
- Per fare in modo che un'abitudine sia duratura, occorre percepire immediatamente che funziona, anche se in modo minimo.
- Le prime tre leggi del cambiamento di comportamento – *fa' in modo che sia evidente*, *fa' in modo che sia attraente*, e *fa' in modo che sia*

facile – aumentano le probabilità che un comportamento venga eseguito questa volta. La Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento – *fa' in modo che sia soddisfacente* – aumenta le probabilità che un comportamento venga ripetuto la prossima volta.

* Il passaggio a un ambiente a ritorno ritardato è iniziato probabilmente con l'avvento dell'agricoltura, diecimila anni fa, quando i contadini hanno cominciato a piantare semi in previsione di un raccolto mesi dopo. Tuttavia è stato solo nei secoli recenti che le nostre vite si sono riempite di decisioni a ritorno ritardato: progettare la carriera, progettare la pensione, progettare le vacanze, e ogni altra cosa che occupa il nostro calendario.

** L'incoerenza temporale è anche nota come “sconto iperbolico”.

*** Questo può anche sviare le nostre decisioni. Il cervello sopravvaluta il pericolo di qualcosa che appare come una minaccia immediata ma ha pochissime probabilità di concretizzarsi effettivamente: l'aereo che cade durante una turbolenza, un ladro che entra in casa mentre siamo da soli, un terrorista che fa saltare in aria l'autobus sul quale ci troviamo. Al contempo, il cervello sottovaluta quella che appare una minaccia distante ma in realtà è molto probabile: il costante accumulo di grassi dovuto al consumare cibi poco sani, il graduale decadimento dei muscoli dovuto allo stare seduti alla scrivania, il lento accumularsi delle cianfrusaglie se non si tiene in ordine.

Note

Come attenersi alle buone abitudini ogni giorno

Nel 1993, una banca di Abbotsford, in Canada, ha assunto un consulente finanziario di ventitré anni che si chiamava Trent Dyrsmid. Abbotsford è un paese relativamente piccolo che sorge all'ombra della vicina Vancouver, dove ha luogo la maggior parte dei grossi affari economici. Visto il posto, e anche il fatto che Dyrsmid era alle prime armi, nessuno si aspettava troppo da lui. Ma invece ha fatto rapidissimi progressi grazie a una semplice abitudine quotidiana.

Dyrsmid iniziava ogni mattina mettendo due vasetti sulla scrivania: uno conteneva centoventi graffette, l'altro era vuoto. Ogni giorno, appena arrivato, faceva una telefonata promozionale, subito dopo spostava una graffetta dal vasetto pieno a quello vuoto, e poi ricominciava. "Ogni mattina partivo con centoventi graffette in un vasetto e continuavo a fare telefonate finché non le avevo spostate tutte nel secondo vasetto" mi ha raccontato.

Nel giro di diciotto mesi, Dyrsmid stava portando cinque milioni di dollari all'azienda. A ventiquattro anni guadagnava settantacinquemila dollari all'anno, l'equivalente di centoventicinquemila dollari di oggi. Di lì a non molto ha ottenuto un lavoro con uno stipendio a sei cifre presso un'altra azienda.

Mi piace chiamare questa tecnica la "Strategia delle Graffette" e nel corso degli anni ho saputo di lettori che l'hanno utilizzata in vari modi. Una signora spostava una forcina da un contenitore all'altro ogni volta che scriveva una pagina del suo libro. Un altro signore trasferiva una biglia da un cesto all'altro dopo ogni serie di piegamenti.

Fare progressi è soddisfacente e averne una misura visiva – come spostare graffette o forcine o biglie – ci fornisce la prova inconfutabile del progresso. Questo rinforza il comportamento e aggiunge un tantino di soddisfazione immediata a qualunque attività. La misura visiva può prendere molte forme diverse: un diario dell'alimentazione, un registro degli allenamenti, una carta fedeltà a punti, la barra di avanzamento nel download di un software, persino i numeri di pagina in un libro. Ma forse il modo migliore per misurare i nostri progressi è tenere un “Rendiconto dell'Abitudine”.

Come tenere traccia delle abitudini

Un Rendiconto dell'Abitudine è un sistema semplice per valutare se si è mantenuta un'abitudine. L'approccio più elementare è procurarsi un calendario e fare una croce su tutti i giorni in cui ci atteniamo alla routine. Per esempio se meditiamo il lunedì, il mercoledì e il venerdì, ciascuno di questi giorni avrà la sua croce. Con il passare del tempo il calendario diventa un archivio della progressione dell'abitudine.

Un numero infinito di persone ha tenuto traccia delle proprie abitudini, ma forse il più famoso è stato Benjamin Franklin. A partire dai vent'anni, Franklin ha portato con sé ovunque un taccuino che usava per tenere traccia di tredici personali virtù. L'elenco comprendeva obiettivi quali: “Non perdere tempo. Sii sempre occupato in qualcosa di utile” e “Evita le conversazioni futili”. Alla fine di ogni giornata, Franklin apriva il suo quaderno e annotava i progressi fatti.

Pare che Jerry Seinfeld usi un Rendiconto dell'Abitudine per attenersi alla sua routine di continua scrittura delle battute. Nel documentario *Comedian*, spiega che il suo obiettivo è semplicemente quello di “non interrompere mai il flusso” di scrittura delle battute, ogni giorno. In altre parole, non si concentra sul fatto che una specifica battuta sia buona o no, o su quanto lui si senta ispirato: si concentra solo sul presentarsi e scrivere.

“Non interrompere il flusso” è un mantra potente. Non interrompere il flusso delle telefonate promozionali e ti costruirai un portafoglio clienti di successo. Non interrompere il flusso degli allenamenti e sarai in forma prima di quanto ti aspetti. Non interrompere il flusso creativo quotidiano e ti ritroverai con un portfolio di tutto rispetto. Tenere traccia di un'abitudine è molto efficace perché sfrutta varie leggi del cambiamento di comportamento: rende un comportamento evidente, attraente e soddisfacente al contempo.

Vediamolo nel dettaglio.

BENEFICIO N. 1: tenere traccia di un'abitudine è evidente

Registrare l'ultima azione compiuta innesca un meccanismo che può dare inizio all'azione successiva. Tenere traccia di un'abitudine genera naturalmente una serie di segnali visivi, come le croci sul calendario o la lista dei pasti nel diario alimentare. Quando guardiamo il calendario e vediamo quella serie di segni, ci ricordiamo di compiere di nuovo l'azione. Gli studi hanno dimostrato che chi tiene traccia dei progressi per obiettivi come perdere peso, smettere di fumare e abbassare la pressione sanguigna, ha più probabilità di migliorare rispetto a chi non lo fa. Una ricerca su oltre milleseicento persone ha rilevato che chi teneva un diario alimentare quotidiano ha perso il doppio del peso in confronto agli altri. Il solo fatto di tenere traccia di un comportamento può innescare l'impulso a modificarlo.

Inoltre ci permette di conservare l'onestà: molti di noi hanno un'immagine distorta del proprio comportamento, crediamo di comportarci meglio di quanto facciamo. Registrare i dati ci dà modo di superare la cecità verso il nostro comportamento e di vedere che cosa effettivamente succede ogni giorno. Un'occhiata alle graffette nel contenitore ed ecco che immediatamente sappiamo quanto lavoro abbiamo (o non abbiamo) svolto. Con le prove davanti agli occhi sarà più difficile mentire a noi stessi.

BENEFICIO N. 2: tenere traccia di un'abitudine è attraente

La motivazione più efficace è il progresso. Quando qualcosa ci indica che stiamo andando avanti, siamo più motivati a continuare per la nostra strada. In questo modo tenere traccia di un'abitudine può innescare nella motivazione una specie di dipendenza: ogni piccola vittoria alimenta il desiderio.

Questo può risultare particolarmente efficace nelle giornate no: quando ci si sente giù è facile dimenticare tutti i progetti già fatti. Tenere traccia dell'abitudine ci fornisce la dimostrazione visiva del duro lavoro precedente, ricordandoci implicitamente quanta strada abbiamo già fatto. Inoltre, il quadratino ancora vuoto che vediamo ogni mattina può motivarci a metterci in azione perché non vogliamo interrompere la serie e perdere i progressi fatti.

BENEFICIO N. 3: tenere traccia di un'abitudine è soddisfacente

Questo è il beneficio fondamentale: tenere traccia di un'abitudine può diventare in sé una forma di ricompensa. Dà soddisfazione cancellare una voce dalla lista di cose da fare, compilare una riga nel resoconto degli allenamenti o fare una croce sul calendario. È una bella sensazione veder aumentare i risultati – le dimensioni del portafoglio investimenti, la lunghezza del manoscritto – e se abbiamo una bella sensazione è più probabile che persisteremo.

Tenere traccia delle abitudini ci aiuta anche a stare sul pezzo: ci concentriamo sul processo invece che sul risultato. Non abbiamo in mente solo di ottenere una bella tartaruga sulla pancia, ma cerchiamo di non interrompere la serie e di diventare il genere di persona che non salta un allenamento.

In sostanza, tenere traccia di un'abitudine (1) genera un segnale visivo che ci ricorda di agire, (2) è di per sé motivante perché vediamo che stiamo facendo progressi e non vogliamo perderli, e (3) ci dà soddisfazione ogni volta che registriamo un altro passo avanti significativo. Inoltre ci fornisce la dimostrazione visiva che stiamo dando voti al genere di persona che vogliamo diventare, che è una fantastica forma di gratificazione immediata e intrinseca.*

Forse vi starete domandando: ma se tenere traccia delle abitudini è così utile, perché abbiamo aspettato tanto a parlarne?

Nonostante tutti i benefici, ho rimandato fino a ora questo argomento per una ragione molto semplice: molti hanno una forma di resistenza all'idea di tenere traccia e misura delle abitudini. Può apparire un'incombenza perché ci costringe a ben *due* abitudini: quella che stiamo cercando di instaurare e quella di tenerne traccia. Contare le calorie sembra una seccatura quando

stiamo già faticando per seguire una dieta. Annotare tutte le telefonate promozionali sembra noioso quando abbiamo già del lavoro da fare. Sembra più facile dire “mangerò meno e basta”, oppure “ci proverò ancora”, o anche “mi ricorderò di farlo”. Le persone inevitabilmente mi dicono cose del tipo: “Ho un diario delle decisioni, ma vorrei usarlo di più”, oppure: “Ho registrato i miei allenamenti per una settimana, ma poi ho smesso”. Ci sono passato anch’io. Una volta ho iniziato un diario alimentare per tenere traccia delle calorie: sono riuscito a farlo per *un solo pasto* e poi ho lasciato perdere.

Tenere traccia dei progressi non è per tutti, e non c’è nessun bisogno di misurare interamente la nostra vita. Ma quasi tutti possono trarne beneficio in qualche modo, anche se solo temporaneamente.

Che cosa possiamo fare per rendere più semplice questa pratica?

Prima di tutto, quando è possibile, le misurazioni dovrebbero essere automatizzate. Sareste sorpresi di scoprire di quante cose avete già tenuto traccia senza nemmeno saperlo. Il rendiconto della carta di credito tiene traccia di tutte le volte che andate a mangiare fuori. La Fitbit registra quanti passi fate e quanto dormite. La vostra agenda tiene nota di tutti i nuovi posti che avete visitato quest’anno. Una volta capito dove andare a prendere i dati, aggiungete una nota al calendario per ricordarvi di andare a controllare ogni settimana o ogni mese, che è più pratico rispetto a farlo tutti i giorni.

In secondo luogo, le annotazioni manuali devono limitarsi alle abitudini più importanti. È meglio tenere traccia con costanza di una sola abitudine piuttosto che farlo sporadicamente per dieci.

Infine, registrate i progressi immediatamente: il completamento del comportamento è il segnale che ci spinge ad annotarlo. Questo approccio vi permette di unire al Rendiconto dell’Abitudine il metodo delle Abitudini Impilate di cui abbiamo parlato nel capitolo 5.

La formula per le Abitudini Impilate + Rendiconto dell’Abitudine è: «Dopo [ABITUDINE ATTUALE],
io [TENGO TRACCIA DELL’ABITUDINE].»

- Dopo aver fatto una telefonata promozionale, sposterò una graffetta da un barattolo all'altro.
- Dopo aver completato un allenamento in palestra, lo registrerò nel mio diario degli allenamenti.
- Dopo aver messo il piatto nella lavastoviglie, annoterò quello che ho mangiato.

Queste strategie possono fare in modo che tenere traccia delle abitudini sia più semplice. Anche se non siete il genere di persona che ama registrare quello che fa, credo che dopo qualche settimana lo troverete intelligente: è sempre interessante vedere come *effettivamente* abbiamo trascorso il nostro tempo.

Detto questo, c'è sempre un momento in cui la serie positiva di un'abitudine si interrompe. E ancora più importante di ogni singola annotazione è avere un valido piano per quelle volte in cui l'abitudine ha una battuta d'arresto.

Come riprendersi rapidamente quando un'abitudine si interrompe

Per quanto costanti possiamo essere con le nostre abitudini, è inevitabile che a un certo punto la vita ci interrompa. La perfezione non è di questo mondo. Prima o poi salterà fuori un'emergenza: ci ammaliamo, o dobbiamo fare un viaggio di lavoro, o la famiglia ha bisogno che le dedichiamo più tempo.

Quando mi succede, io cerco di ricordarmi sempre una semplice regola: *mai saltare due volte di seguito*.

Se salto un giorno, cerco di rimettermi in riga il più in fretta possibile. Perdere un allenamento può capitare, ma non ho intenzione di perderne due di seguito. Magari potrò mangiare una pizza esagerata, ma poi il pasto successivo sarà salutare. Non posso essere perfetto ma posso evitare di sbandare due volte.

Non è mai il primo errore quello che rovina tutto, ma la spirale degli errori reiterati che viene dopo. Saltare un giro è un incidente, saltarne due è l'inizio di una nuova abitudine.

Questa è la tipica differenza tra vincitori e perdenti: una cattiva performance può capitare a tutti, così come un brutto allenamento, o una pessima giornata al lavoro. Ma quando una persona di successo fallisce, si rimette in carreggiata immediatamente. Spezzare un'abitudine non è grave, se la si recupera in fretta.

Questo principio secondo me è così importante che mi ci attengo anche se non riesco a eseguire la mia abitudine bene o completamente come vorrei. Troppo spesso ricadiamo nel circolo vizioso del tutto-o-niente, ma il problema non è commettere un errore, il problema è pensare che se una cosa non può essere fatta alla perfezione non bisogna farla affatto.

Non ci si rende conto di quanto sia prezioso anche solo fare presenza in una giornata no (o troppo piena di impegni). Le giornate perse ci danneggiano più di quanto quelle positive ci aiutino. Se partiamo con cento dollari, un guadagno del 50 per cento ci porterà a centocinquanta, ma è sufficiente una perdita del 33 per cento per riportarci a cento. In altre parole, evitare una perdita del 33 per cento ha lo stesso valore come ottenere un guadagno del 50 per cento. Come dice Charlie Munger: “La prima regola della capitalizzazione: non interromperla mai se non è indispensabile”.

Ecco perché gli allenamenti “scadenti” sono spesso i più importanti. Le giornate fiacche e gli allenamenti scadenti conservano il capitale accumulato dalle giornate positive precedenti. Anche solo fare qualcosa – dieci squat, cinque allunghi, un piegamento, qualunque cosa – è tantissimo. Non accettate uno zero, non permettete alle perdite di erodere il capitale.

E poi l’importante non è esclusivamente che cosa facciamo durante un allenamento. L’importante è essere il genere di persona che non salta gli allenamenti. È facile allenarsi quando ci si sente bene, ma è fondamentale presentarsi quando non se ne ha voglia, anche se si combina meno di quello che si vorrebbe. Andare in palestra per cinque minuti non migliorerà le nostre prestazioni, ma riaffermerà la nostra identità.

Il circolo vizioso del tutto-o-niente nel cambiamento di comportamento è solo una trappola che può far deragliare le nostre abitudini. Un altro potenziale pericolo – specialmente se stiamo usando un Rendiconto dell’Abitudine – è misurare la cosa sbagliata.

Sapere quando tenere traccia di un'abitudine (e quando no)

Diciamo che gestite un ristorante e volete sapere se il vostro chef sta facendo un buon lavoro. Un sistema per misurne il successo è tenere traccia di quanti clienti vengono per consumare un pasto ogni giorno. Se arrivano più clienti, il cibo deve essere buono. Se ne arrivano meno, ci dev'essere qualcosa che non va.

Però questa misurazione – i ricavi giornalieri – dà solo un'immagine parziale di quello che in effetti sta accadendo. Il semplice fatto che qualcuno paghi per venire a mangiare non significa che abbia gradito il pasto, persino i clienti insoddisfatti difficilmente se ne vanno senza pagare. In realtà se misurate soltanto i ricavi, può darsi che il cibo stia peggiorando ma venga compensato dal marketing, dagli sconti o da qualche altro stratagemma. Potrebbe invece essere più efficace tenere traccia di quanti clienti finiscono il loro pasto, o magari la percentuale di quelli che lasciano mance generose.

Il lato negativo del tenere traccia di uno specifico comportamento è che finiamo per essere condizionati dalle cifre invece che dallo scopo alla base di tutto. Se il nostro successo viene misurato in base alla rendita trimestrale, tenderemo a ottimizzare le vendite, i ricavi e la contabilità per la rendita trimestrale. Se il nostro successo si misura in base a quanto si abbassa un numero, tenderemo a ottimizzare i risultati per abbassarlo, anche se questo significa adottare una dieta drastica, depurarsi con i succhi di frutta e verdura e prendere pasticche per ridurre il grasso. La mente umana vuole “vincere”, non importa quale partita stia giocando.

L'insidia è evidente in molti ambiti della vita: ci concentriamo sulla quantità di ore lavorate invece che sul portare a termine lavori ben fatti. Ci preoccupiamo più di raggiungere l'obiettivo dei diecimila passi che non di

essere in salute. Insegniamo ai nostri allievi quello che occorre per superare esami standardizzati invece di valorizzare l'apprendimento, la curiosità e il pensiero critico. In breve, ottimizziamo la nostra attività in base a come la misuriamo. Se scegliamo la misurazione sbagliata, otterremo il comportamento sbagliato.

Si tratta della legge di Goodhart: il principio, che prende il nome dall'economista Charles Goodhart, afferma che “quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura”. La misurazione è utile solo quando ci guida e aggiunge contesto a una visione più ampia, non quando ci consuma. Ogni cifra è semplicemente una parte del riscontro nel sistema generale.

Nel nostro mondo schiavo dei dati tendiamo a sopravvalutare i numeri e a sottovalutare tutto ciò che è effimero, etereo e difficile da quantificare. Crediamo erroneamente che i fattori misurabili siano gli unici esistenti. Ma solo perché una cosa può essere misurata, non vuol dire che sia la più importante. E solo perché una cosa *non* può essere misurata, non vuol dire che non abbia alcuna importanza.

Tutto questo per dire che è fondamentale attribuire il giusto valore al tenere traccia delle abitudini. Può essere di soddisfazione registrare un'abitudine e annotarne i progressi, ma la misurazione non è l'unica cosa che conta. Tra l'altro, ci sono molti modi di misurare i progressi e a volte è utile spostare l'attenzione su qualcosa di completamente diverso.

Ecco perché le *vittorie non misurabili sulla bilancia* possono essere molto utili a perdere peso. I numeri sulla bilancia a volte sono cocciuti, quindi se ci concentriamo esclusivamente su quelli avremo un calo di motivazione. Ma potremmo accorgerci di avere la pelle più bella, o di svegliarci più presto, o di avere un maggiore interesse sessuale: questi sono tutti validi sistemi per tenere traccia del nostro miglioramento. Se non ci sentiamo motivati dai numeri sulla bilancia, forse è arrivato il momento di concentrarsi su misurazioni diverse che ci diano più segnali del progresso in corso.

Comunque misuriate i vostri miglioramenti, tenere traccia delle abitudini è un sistema semplice per renderle più soddisfacenti. Ogni misurazione dà

qualche prova del fatto che vi state muovendo nella direzione giusta, oltre a un breve momento di immediato piacere per aver fatto un buon lavoro.

Riepilogo

- Una delle migliori soddisfazioni è sentire che stiamo facendo progressi.
- Il Rendiconto dell'Abitudine è un sistema semplice per tenere traccia del fatto che abbiamo mantenuto un'abitudine, per esempio facendo una croce sul calendario.
- Un Rendiconto dell'Abitudine e altre forme visive di misurazione possono rendere soddisfacenti le abitudini dandoci la prova inconfutabile dei nostri progressi.
- Non interrompete la serie. Cercate di tenere sempre viva l'abitudine.
- Non saltate mai due volte. Se saltate per un giorno, cercate di rimettervi in carreggiata il prima possibile.
- Solo perché una cosa può essere misurata, non significa che sia la più importante.

* Chi fosse interessato può trovare un modello per un Rendiconto dell'Abitudine su atomichabits.com/tracker.

[Note](#)

Come un garante può cambiare tutto

Dopo aver servito il suo paese come pilota durante la Seconda guerra mondiale, Roger Fisher ha frequentato la facoltà di legge a Harvard e ha dedicato trentaquattro anni a specializzarsi in negoziazione e gestione dei conflitti. Ha fondato l'HNP (Harvard Negotiation Project), un progetto dedicato alla negoziazione e ha lavorato con numerosi paesi e leader mondiali su trattati di pace, emergenze ostaggi, e compromessi diplomatici. Ma è stato negli anni Settanta e Ottanta, con il crescere della minaccia di una guerra nucleare, che Fisher ha sviluppato quella che forse è la sua idea più interessante.

All'epoca si stava dedicando all'elaborazione di strategie per prevenire una guerra nucleare e aveva rilevato un fatto preoccupante: il presidente in carica aveva accesso ai codici di lancio che potevano uccidere milioni di persone, ma non avrebbe effettivamente mai visto morire nessuno, perché sarebbe sempre stato a migliaia di chilometri di distanza.

“Il mio suggerimento era piuttosto semplice” ha scritto Fisher nel 1981. “Mettete quel codice in una piccola capsula e impiantatela nel corpo di un volontario, proprio accanto al cuore. Quando il volontario starà con il presidente, avrà sempre con sé un grande coltello da macellaio: se mai il presidente volesse sganciare le armi nucleari, l'unico modo per farlo sarebbe uccidere con le proprie mani un essere umano. Il presidente direbbe: ‘George, scusami ma decine di milioni di persone devono morire’. Dovrebbe guardare in faccia una persona e capire che cos'è la morte, che

cos'è la morte di un innocente. Sangue sul tappeto della Casa Bianca. Un bagno di realtà.

“Quando ho fatto questa proposta agli amici del Pentagono, hanno risposto: ‘Dio mio, ma è terribile. Dover uccidere una persona altererebbe le valutazioni del presidente. Potrebbe decidere di non premere il pulsante’.”

Nel parlare della Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento abbiamo analizzato l'importanza di fare in modo che le buone abitudini siano immediatamente soddisfacenti. La proposta di Fisher è un'inversione della quarta legge: *fa' in modo che sia immediatamente sgradevole*.

Così come è più probabile che ripeteremo un'esperienza se si è conclusa in modo soddisfacente, è anche più probabile che la eviteremo se si è conclusa in modo spiacevole. Il dolore è un efficace maestro. Se un fallimento è doloroso, resta impresso. Se un fallimento è relativamente indolore viene ignorato. Più un errore è immediato e costoso, più rapidamente impareremo la lezione. Il timore di una cattiva reputazione costringe l'idraulico a fare un buon lavoro. La possibilità che un cliente non torni più induce i ristoranti a proporre cibo buono. Il prezzo che pagherebbe recidendo la vena sbagliata spinge il chirurgo a conoscere alla perfezione l'anatomia umana e a essere cauto con il bisturi. Quando le conseguenze sono gravi, le persone imparano in fretta.

Più il dolore è immediato, meno è probabile il comportamento. Se vogliamo prevenire le cattive abitudini ed eliminare comportamenti malsani, allora aggiungere un prezzo immediato all'azione è un ottimo sistema per ridurre le probabilità che si presentino.

Reiteriamo le cattive abitudini perché in qualche modo ci ripagano, e questo le rende difficili da abbandonare. Il sistema migliore per risolvere la situazione è aumentare la rapidità della punizione associata al comportamento. Non deve esserci distanza tra l'azione e le conseguenze.

Non appena un'azione incorre in conseguenze immediate, il comportamento comincia a cambiare. I clienti pagano puntualmente se esiste una multa per il pagamento ritardato. Gli studenti si presentano a lezione se il voto finale è condizionato dalla frequenza. Facciamo di tutto pur di evitare anche solo un piccolo dolore immediato.

Esiste ovviamente un limite anche a questo: se ci si affida esclusivamente alla punizione per cambiare un comportamento, allora la forza della punizione deve essere pari alla forza relativa del comportamento che cerca di correggere. Per essere produttivi, il costo della procrastinazione deve essere maggiore di quello dell'azione. Per essere sani, il costo della pigrizia deve essere maggiore del costo dell'allenamento. Venire multati per aver fumato in un ristorante o per non aver fatto la raccolta differenziata aggiunge conseguenze a un'azione. Il comportamento muta soltanto se la punizione è sufficientemente spiacevole e certa.

In generale, più le conseguenze sono circoscritte, tangibili, concrete e immediate, più è probabile che influenzino il comportamento individuale. Più sono generali, intangibili, vaghe e ritardate, meno è probabile che lo influenzino.

Per fortuna c'è un sistema molto semplice per aggiungere un costo immediato a una cattiva abitudine: creare un "Contratto di Abitudine".

Il Contratto di Abitudine

La prima legge che obbligava ad allacciare le cinture di sicurezza è stata emanata a New York il 1° dicembre del 1984. All'epoca solo il 14 per cento delle persone negli Stati Uniti metteva regolarmente la cintura, ma le cose stavano per cambiare.

Nel giro di cinque anni, più di metà della nazione aveva introdotto l'obbligo delle cinture di sicurezza. Oggi l'obbligo è imposto per legge in quarantanove dei cinquanta stati. E non è solo una questione di legislazione, il numero di persone che indossa le cinture è cambiato enormemente anch'esso: nel 2016 più dell'88 per cento degli americani si allacciava la cintura ogni volta che saliva in auto. In appena trent'anni le abitudini di milioni di persone si sono completamente ribaltate.

Leggi e regolamenti sono un esempio di come un governo può cambiare le nostre abitudini attraverso un contratto sociale. In quanto società, noi tutti accettiamo di obbedire a determinate regole e poi come collettività le facciamo rispettare. Ogni volta che una nuova legge influenza il comportamento – l'obbligo delle cinture di sicurezza, il divieto di fumare nei ristoranti, la raccolta differenziata obbligatoria – è un esempio di come un contratto sociale possa modellare le nostre abitudini. La collettività accetta di comportarsi in un certo modo, e se non ci adeguiamo saremo puniti.

Proprio come i governi usano le leggi per responsabilizzare i cittadini, noi possiamo creare un Contratto di Abitudine per responsabilizzare noi stessi. Un Contratto di Abitudine è un accordo verbale o scritto in cui dichiariamo il nostro impegno a seguire una specifica abitudine e quale sarà la punizione applicata se non manterremo la promessa. Poi cercheremo una o due persone che ci facciano da garante e che firmino il contratto con noi.

Bryan Harris, un imprenditore di Nashville in Tennessee, è stato il primo che ho visto mettere in atto questa strategia. Poco dopo la nascita del figlio, Harris si è reso conto di voler perdere qualche chilo e ha redatto un Contratto di Abitudine con sua moglie e il suo personal trainer. La prima stesura diceva: “L’obiettivo numero 1 di Bryan per il primo trimestre del 2017 è ricominciare a mangiare correttamente in modo da sentirsi meglio, avere un aspetto migliore e poter realizzare l’obiettivo finale di raggiungere i novanta chili con il 10 per cento di grasso corporeo”.

Dopo questa dichiarazione, Harris ha specificato i passaggi per ottenere il risultato ideale:

- Fase 1: Tornare a una dieta rigorosa a basso contenuto di carboidrati nel primo trimestre.
- Fase 2: Iniziare un programma rigoroso di controllo dei macronutrienti nel secondo trimestre.
- Fase 3: Perfezionare e rispettare i particolari della dieta e del programma di allenamento nel terzo trimestre.

Infine ha messo per iscritto tutte le abitudini quotidiane che gli avrebbero permesso di realizzare l’obiettivo. Per esempio: “Tenere nota di tutto il cibo consumato ogni giorno e pesarsi quotidianamente”.

Dopodiché erano elencate le punizioni se non avesse rispettato le regole: “Se Bryan non fa queste due cose, ci saranno le seguenti conseguenze: per il resto del trimestre dovrà vestirsi elegante tutti i giorni feriali e la domenica. Per ‘vestirsi elegante’ si intende non indossare jeans, magliette, felpe col cappuccio o pantaloni corti. Inoltre, se per un giorno mancherà di tenere il suo diario alimentare, dovrà dare a Joey (il suo personal trainer) duecento dollari da usare a sua discrezione”.

In fondo alla pagina, il contratto era firmato da Harris, da sua moglie e dal personal trainer.

All’inizio ho pensato che un contratto del genere fosse eccessivamente formale e non necessario, specialmente le firme. Ma Harris mi ha convinto che firmare il contratto era un indice di serietà. «Tutte le volte che trascurò

quella parte» ha detto, «comincio quasi immediatamente a lasciarmi andare.»

Tre mesi dopo, raggiunti gli obiettivi del primo trimestre, Harris se ne è posti di nuovi, e anche le conseguenze sono aumentate di pari passo: se non rispettava le percentuali di carboidrati e proteine, doveva dare cento dollari al personal trainer, e se non si pesava doveva darne cinquecento alla moglie, da usare come voleva. E – cosa forse ancora più dolorosa – se si fosse dimenticato di fare gli allunghi di corsa, per il resto del trimestre avrebbe dovuto vestirsi elegante tutti i giorni per andare al lavoro e indossare un berretto degli Alabama, la squadra di rugby acerrima rivale dei suoi amati Auburn.

La strategia ha funzionato. Con la moglie e il personal trainer che gli facevano da garanti, e con il Contratto di Abitudine che chiariva con precisione cosa fare ogni giorno, Harris ha perso i chili che voleva perdere.*

Per rendere sgradevoli le cattive abitudini, la cosa migliore è fare in modo che siano immediatamente dolorose. Stipulare un Contratto di Abitudine è un sistema semplicissimo per ottenere esattamente questo.

Se non volete stipularne uno completo e formale, anche solo avere un garante è utile. La comica Margaret Cho scrive una battuta o una canzone ogni giorno, e porta avanti la sfida “una canzone al giorno” con un’amica, cosa che aiuta entrambe a rispettare i patti. Sapere che qualcuno ci osserva può essere una grande motivazione, abbiamo meno probabilità di procrastinare o abbandonare il campo, perché c’è un prezzo immediato da pagare, e se non facciamo quello che abbiamo promesso magari il garante ci considererà inaffidabili o pigri. A un tratto ci ritroviamo non solo a tradire le promesse fatte a noi stessi, ma anche quelle fatte agli altri.

È anche possibile automatizzare il processo. Thomas Frank, imprenditore di Boulder in Colorado, si sveglia alle 5.55 tutte le mattine. E se non lo fa, ha un tweet programmato automaticamente per essere pubblicato che dice: “Sono le 6.10 e non mi sono ancora alzato perché sono pigro! Rispondete a questo tweet per ricevere cinque dollari via PayPal (massimo cinque risposte), dato che non è stata colpa della sveglia rotta”.

Cerchiamo sempre di mostrare al mondo la parte migliore di noi. Ci pettiniamo, ci laviamo i denti e ci vestiamo con cura perché sappiamo che queste abitudini hanno un'alta probabilità di suscitare una risposta positiva. Vogliamo prendere buoni voti e laurearci nelle migliori università per fare buona impressione sui potenziali datori di lavoro, sui compagni, sugli amici, sulla famiglia. Teniamo alle opinioni di chi ci circonda perché ci è di aiuto se gli altri ci apprezzano. È esattamente per questo che procurarsi un garante o firmare un Contratto di Abitudine può funzionare così bene.

Riepilogo

- L'inversione della Quarta Legge del Cambiamento di Comportamento è: *fa' in modo che sia sgradevole*.
- Sarà meno probabile reiterare una cattiva abitudine se risulta dolorosa o sgradevole.
- Un garante può stabilire un prezzo immediato all'indolenza. Teniamo molto a quello che gli altri pensano di noi e non vogliamo che la loro stima nei nostri confronti venga meno.
- Un Contratto di Abitudine può essere utilizzato per aggiungere un costo sociale a qualunque comportamento. Questo rende pubblica e dolorosa l'eventuale violazione delle promesse.
- Sapere che qualcuno ci sta osservando può essere un'ottima motivazione.

Come creare una buona abitudine

La prima legge

Fa' in modo che sia evidente

- | | |
|-----|--|
| 1.1 | Compilate il Segnapunti delle Abitudini. Mettete per iscritto le vostre attuali abitudini per esserne consapevoli. |
| 1.2 | Usate l'intenzione di implementazione: "Io [COMPORTAMENTO] alle [ORARIO] in [LUOGO]". |
| 1.3 | Usate le Abitudini Impilate: "Dopo [ABITUDINE ATTUALE], io [NUOVA ABITUDINE]". |
| 1.4 | Configurate il vostro ambiente. Fate in modo che i segnali delle buone abitudini siano evidenti e visibili. |

La seconda legge

Fa' in modo che sia attraente

- | | |
|-----|---|
| 2.1 | Usate il raggruppamento delle tentazioni. Associate un'azione che volete fare a una che <i>dovete</i> fare. |
| 2.2 | Entrate a far parte di un contesto culturale in cui il comportamento che desiderate sia il normale comportamento. |
| 2.3 | Createvi un rituale motivazionale. Fate qualcosa che vi piace immediatamente prima di passare a un'abitudine difficile. |

La terza legge

Fa' in modo che sia facile

- | | |
|-----|--|
| 3.1 | Riducete l'attrito. Diminuite il numero di passaggi tra voi e le vostre buone abitudini. |
| 3.2 | Preparate l'ambiente. Sistemate l'ambiente per rendere più facili le azioni future. |
| 3.3 | Gestite al meglio i momenti decisivi. Ottimizzate le piccole decisioni che generano un impatto maggiore. |

3.4	Usate la Regola dei Due Minuti. Ridimensionate le vostre abitudini finché possono essere eseguite in due minuti o meno.
3.5	Automatizzate le abitudini. Investite nella tecnologia e negli acquisti <i>una tantum</i> che garantiscono un comportamento futuro.
<hr/>	
La quarta legge	Fa' in modo che sia soddisfacente
4.1	Utilizzate il rinforzo. Concedetevi una ricompensa immediata quando portate a termine un'abitudine.
4.2	Fate in modo che "non fare niente" sia piacevole. Quando evitate una cattiva abitudine, stabilite un sistema per vederne i benefici.
4.3	Utilizzate un Rendiconto dell'Abitudine. Tenete traccia delle serie di ripetizioni di un'abitudine e non interrompetele.
4.4	Non saltate mai due volte. Se vi dimenticate di mantenere l'abitudine, assicuratevi di rimettervi subito in carreggiata.

Come perdere una cattiva abitudine

Inversione della prima legge	Fa' in modo che sia invisibile
1.5	Limitate l'esposizione. Eliminate dal vostro ambiente i segnali delle cattive abitudini.
Inversione della seconda legge	Fa' in modo che sia sgradevole
2.4	Riformulate la vostra visione delle cose. Mettete in evidenza i benefici dati dall'evitare le cattive abitudini.
Inversione della terza legge	Fa' in modo che sia difficile
3.6	Aumentate l'attrito. Incrementate il numero di passaggi tra voi e le vostre cattive abitudini.
3.7	Usate un <i>commitment device</i> . Riducete le decisioni future a quelle che sono vantaggiose per voi.
Inversione della quarta legge	Fa' in modo che sia insoddisfacente
4.5	Procuratevi un garante. Chiedete a qualcuno di controllare i vostri comportamenti.
4.6	Stipulate un Contratto di Abitudine. Fate in modo che il prezzo delle cattive abitudini sia pubblico e doloroso.

* È possibile vedere il Contratto di Abitudine usato da Bryan Harris e scaricarlo uno da compilare su atomichabits.com/contract.

[Note](#)

Strategie avanzate

Come trasformarsi da semplicemente bravi a veramente fantastici

La verità sul talento (quando la genetica conta e quando no)

Molti conoscono Michael Phelps, universalmente noto come uno dei più grandi atleti della storia. Phelps ha vinto più medaglie olimpiche non solo rispetto a qualunque altro nuotatore, ma rispetto a qualunque atleta olimpico di qualunque sport.

Pochi hanno sentito parlare di Hicham El Guerrouj, ma anche lui è stato un fantastico atleta. El Guerrouj è un corridore marocchino che ha vinto due medaglie d'oro olimpiche ed è uno dei più grandi mezzofondisti di tutti i tempi. Per molti anni ha detenuto il record mondiale del miglio, dei 1500 metri piani e dei 2000 metri piani. Alle Olimpiadi di Atene nel 2004 ha vinto l'oro sia nei 1500 che nei 5000 metri.

Questi due atleti sono enormemente diversi per molti aspetti. (Tanto per cominciare uno compete sulla terraferma e l'altro nell'acqua.) Ma la cosa più evidente è che sono molto diversi in altezza. El Guerrouj è alto un metro e settantacinque, Phelps un metro e novantatré. Nonostante la differenza di diciotto centimetri, sono identici sotto un altro aspetto: Michael Phelps e Hicham El Guerrouj hanno la stessa misura di cavallo dei pantaloni.

Come è possibile? Phelps ha le gambe relativamente corte rispetto alla sua altezza e un torso molto allungato: la corporatura perfetta per un nuotatore. El Guerrouj ha le gambe incredibilmente lunghe e un torso corto, la struttura ideale per correre lunghe distanze.

Ora immaginiamo che questi atleti di livello mondiale si scambiassero le discipline. Considerata la sua eccezionale forma fisica, Michael Phelps

potrebbe diventare un mezzofondista di calibro olimpico con il giusto allenamento? È improbabile. Al massimo della forma, Phelps pesava ottantotto chili, che è il 40 per cento in più di El Guerrouj, il quale gareggia con un peso ultraleggero di sessantadue chili. I corridori alti sono più pesanti e ogni chilo in più è un problema quando si tratta di lunghe distanze. Contro dei rivali di alto livello, Phelps sarebbe condannato in partenza.

Allo stesso modo, El Guerrouj sarà anche stato uno dei migliori corridori della storia ma difficilmente si sarebbe mai qualificato alle Olimpiadi come nuotatore. Dal 1976 l'altezza media delle medaglie d'oro olimpiche nei 1500 metri piani maschili è un metro e settantotto, mentre quella delle medaglie d'oro nei cento metri a stile libero è un metro e novantatré. I nuotatori tendono a essere alti e ad avere la schiena e le braccia lunghe, che è l'ideale per avanzare nell'acqua. El Guerrouj si troverebbe in grave svantaggio prima ancora di entrare in acqua.

Il segreto per massimizzare le probabilità di successo è scegliere il settore giusto per la competizione e questo vale tanto per il cambiamento di abitudini quanto per gli sport e l'economia. Le abitudini sono più facili e soddisfacenti da portare avanti quando si allineano con le nostre naturali inclinazioni e abilità. Come Michael Phelps in piscina o Hicham El Guerrouj in pista, vogliamo partecipare a un gioco in cui le probabilità siano a nostro favore.

Adottare questa strategia comporta accettare la semplice verità che le persone nascono con abilità differenti. Ad alcuni non piace discutere di questo fatto: a un livello superficiale i nostri geni sembrano fissati per sempre, e non è divertente parlare di cose che non possiamo controllare. Inoltre, espressioni come *determinismo biologico* fanno sembrare certo che alcuni individui siano destinati al successo e altri al fallimento. Ma è una visione molto miope dell'influenza dei geni sul comportamento.

La forza della genetica è anche la sua debolezza. I geni non possono essere modificati facilmente, il che significa che ci danno un notevole vantaggio in circostanze favorevoli. Se vogliamo eseguire una schiacciata a canestro, essere alti più di due metri è molto utile, se vogliamo eseguire un numero di ginnastica è un grosso svantaggio. L'ambiente in cui ci troviamo

determina l'adeguatezza dei nostri geni e l'utilità dei nostri talenti naturali. Quando l'ambiente cambia, altrettanto fanno le qualità che determinano il successo.

Questo è vero non solo per le caratteristiche fisiche ma anche per quelle mentali. Io sono piuttosto bravo se mi fate domande sulle abitudini e sul comportamento umano, non altrettanto se si parla di lavori a maglia, propulsione spaziale o accordi di chitarra. La competenza dipende molto dal contesto.

Chi sta in cima a qualunque settore competitivo non solo è ben addestrato, ma è anche adatto allo scopo. Ed ecco perché, se volete essere veramente fantastici, è fondamentale scegliere la cosa giusta a cui dedicarsi.

In breve: la genetica non determina il nostro destino, determina i settori di opportunità. Come dice il medico ungherese Gabor Mate, "i geni possono predisporre, ma non predeterminano". I settori in cui siamo geneticamente predisposti ad avere successo sono quelli in cui è più probabile che le abitudini siano soddisfacenti. La chiave sta nel dirigere i nostri sforzi verso settori capaci al contempo di entusiasmarci ed essere compatibili con le nostre doti naturali, allineando l'ambizione e l'abilità.

La domanda scontata è: "Come faccio a capire dove ho più possibilità? Come riconosco le opportunità e le abitudini giuste per me?". Per cercare una risposta dobbiamo prima di tutto comprendere la nostra personalità.

Come la personalità influenza le abitudini

La genetica opera sotto la superficie di ogni abitudine. In realtà sotto la superficie di ogni *comportamento*. È stato dimostrato che i geni influenzano tutto, a partire dalla quantità di ore che passiamo davanti al televisore fino alla probabilità di sposarci o divorziare, o alla tendenza a sviluppare una dipendenza da droga, alcol o nicotina. C'è una forte componente genetica nel nostro essere obbedienti o ribelli di fronte a un'autorità, vulnerabili o resistenti a eventi stressanti, proattivi o reattivi, e persino affascinati o annoiati durante esperienze sensoriali quali assistere a un concerto. Come mi ha spiegato Robert Plomin, esperto di genetica del comportamento: «Siamo arrivati al punto di interrompere gli esperimenti per capire se i tratti del carattere abbiano una componente genetica, perché letteralmente non riusciamo a trovarne nemmeno uno che non ne sia influenzato».

Nel complesso, il nostro insieme unico di tratti genetici ci predispone a una particolare personalità. La personalità è una serie di caratteristiche che rimane coerente da una situazione all'altra. La più collaudata analisi scientifica dei tratti della personalità è nota come teoria dei “Cinque Fattori” e scompone tali tratti in cinque spettri di comportamento.

1. Apertura mentale: da curiosi e inventivi a un estremo, a cauti e metodici all'altro.
2. Coscienziosità: da organizzati ed efficienti, a spontanei e disinvolti.
3. Estroversione: da socievoli ed energici, a solitari e riservati (probabilmente vi sono più noti come estroversi e introversi).
4. Amicalità: da amichevoli ed empatici, a provocatori e distaccati.
5. Nevroticismo: da ansiosi e sensibili, a sicuri di sé, calmi e solidi.

Tutti e cinque i tratti hanno una base biologica. L'estroversione, per esempio, può essere individuata fin dalla nascita: se si fa un rumore forte nel reparto neonati, alcuni bambini si volteranno verso la fonte del rumore e altri dall'altra parte; seguendo poi la vita di questi bambini, i ricercatori hanno scoperto che quelli che si erano voltati verso la fonte del rumore avevano più probabilità di diventare estroversi crescendo, mentre gli altri avevano più probabilità di diventare introversi.

Le persone con un'alta amicalità sono gentili, premurose e affettuose. Tendono anche ad avere livelli naturali più alti di ossitocina, un ormone che ha un ruolo importante nella formazione dei rapporti sociali, aumenta la sensazione di fiducia e può fungere da antidepressivo naturale. Si può facilmente immaginare che una persona con più ossitocina sia più incline a instaurare abitudini come scrivere biglietti di ringraziamento o organizzare eventi sociali.

Come terzo esempio prendiamo il nevroticismo, che è un fattore della personalità che tutti possiedono in varia misura. Le persone con un valore alto del tratto tendono a essere ansiose e a preoccuparsi più delle altre: questo è stato collegato a una ipersensibilità dell'amigdala, l'area del cervello deputata a rilevare le minacce. In altre parole, chi è più sensibile ai segnali negativi nel proprio ambiente ha più probabilità di totalizzare una percentuale alta nella valutazione del nevroticismo.

Le nostre abitudini non sono determinate esclusivamente dalla personalità, ma non c'è dubbio che la genetica ci spinga in una certa direzione. Le preferenze profondamente radicate rendono certi comportamenti più facili per alcuni piuttosto che per altri. Non è il caso di scusarsi per queste differenze, né di sentirsi in colpa, ma dobbiamo imparare a farci i conti. Una persona con una percentuale bassa di coscienziosità, per esempio, avrà meno probabilità di essere ordinata per natura e avrà bisogno di fare più affidamento sulla progettazione dell'ambiente per attenersi alle buone abitudini. (Promemoria per i lettori dotati di minore coscienziosità: la progettazione dell'ambiente è una strategia di cui abbiamo parlato nei capitoli 6 e 12.)

Il punto è che dobbiamo instaurare abitudini che vadano bene per la nostra personalità.* Si può diventare muscolosi allenandosi come bodybuilder, ma se preferite scalare o andare in bicicletta o vogare, allora calibrate le vostre abitudini di allenamento sui vostri interessi. Se il vostro amico segue una dieta povera di carboidrati ma vi sembra che quella povera di grassi per voi funzioni meglio, allora seguite quella. Se volete leggere di più, non vergognatevi se preferite roventi storie d'amore rispetto alla saggistica, leggete quello che più vi piace.** Non siete obbligati ad adottare le abitudini che vi dicono gli altri, scegliete quella più adatta a voi, non quella più popolare.

Di qualunque abitudine esiste una versione che può darvi gioia e soddisfazione: trovatela. Le abitudini devono essere gradevoli se vogliamo mantenerle. È questa l'idea di base della quarta legge.

Adattare le abitudini alla nostra personalità è un buon inizio, ma la storia non finisce qui. È il momento di concentrarsi su come scoprire e predisporre situazioni che ci diano un naturale vantaggio.

Come trovare un campo di gioco in cui le probabilità siano a nostro favore

Imparare a praticare un gioco in cui le probabilità siano a nostro favore è fondamentale per conservare la motivazione e sentirsi vincenti. In teoria possiamo goderci quasi qualunque cosa, ma in pratica è più probabile che ci godremo quelle che ci vengono facili. Le persone che hanno talento in un particolare settore tendono a essere più competenti e quindi lodate per aver fatto un buon lavoro. Sono sempre cariche perché fanno progressi là dove altri hanno fallito e perché vengono gratificate con salari più alti e migliori opportunità, cosa che non solo le rende felici ma le spinge anche a produrre risultati di qualità superiore. È un circolo virtuoso.

Scegliete l'abitudine giusta e i progressi saranno facili, scegliete quella sbagliata e la vita sarà una lotta.

Come si fa a scegliere l'abitudine giusta? Il primo passo è quello di cui abbiamo parlato analizzando la terza legge: *fa' in modo che sia facile*. In molti casi, scegliere l'abitudine sbagliata significa semplicemente che è troppo difficile. Quando un'abitudine è facile abbiamo più probabilità di riuscire, e se riusciamo abbiamo più probabilità di essere soddisfatti. C'è però un altro aspetto da considerare: nel lungo periodo, continuando a progredire e a migliorare, qualunque settore può diventare difficile. A un certo punto bisogna verificare se si sta giocando al gioco giusto rispetto alle nostre capacità. Come si fa?

Il sistema più comune è procedere per tentativi ed errori. Ovviamente questa strategia presenta un problema: la vita è breve, non c'è tempo per tentare tutte le carriere, per uscire con tutti gli uomini o le donne non impegnati e compatibili, o per suonare tutti gli strumenti musicali. Per fortuna c'è un modo efficace per risolvere il problema, ed è il “binomio esplorazione/sfruttamento”.

All'inizio, che si tratti di relazioni personali, di scuola o di un'attività economica, deve sempre esserci una fase di esplorazione: l'obiettivo è sperimentare varie possibilità, studiare un ampio ventaglio di idee, allargare le ricerche.

Dopo questo iniziale periodo di esplorazione, ci concentriamo sulla soluzione che abbiamo trovato, ma di tanto in tanto continuiamo a sperimentare. L'equilibrio giusto dipende dal fatto che si stia vincendo o perdendo: se stiamo vincendo, allora sfruttiamolo, sfruttiamolo, sfruttiamolo; se stiamo perdendo, allora continuiamo a esplorare, esplorare, esplorare.

Nel lungo periodo è probabilmente più efficace adottare la strategia che sembra dare i risultati migliori nell'80-90 per cento dei casi e continuare a esplorare con il rimanente 10-20 per cento. È ben noto che Google chiede ai suoi dipendenti di dedicare l'80 per cento delle loro ore settimanali al lavoro ufficiale e il 20 per cento a progetti di loro scelta, cosa che ha portato alla creazione di prodotti di grandissimo successo come AdWords (ora Ads) e Gmail.

L'approccio ottimale dipende anche da quanto tempo abbiamo. Se ne abbiamo tanto – per esempio all'inizio di una carriera lavorativa – ha più senso esplorare perché una volta trovata la soluzione giusta rimane ancora molto tempo per sfruttarla. Se siamo indaffarati – per esempio a ridosso di una scadenza di lavoro – dovremmo adottare la soluzione migliore trovata fino a quel momento e ottenere qualche risultato.

Nell'esplorare diverse opzioni, c'è una serie di domande che possiamo farci per restringere progressivamente il campo alle abitudini e ai settori più soddisfacenti per noi:

Cos'è che per me è un divertimento e per gli altri un lavoro? Il segno che siamo fatti per una determinata attività non sta nell'amarla ma nell'essere in grado di gestirne le difficoltà più facilmente rispetto alla maggioranza delle altre persone. Quand'è che ci divertiamo mentre gli altri si lamentano? L'attività che ci pesa meno di quanto pesi agli altri è quella che siamo nati per svolgere.

Che cosa mi fa perdere il senso del tempo? Il *flusso* (o *flow*, in inglese) è lo stato mentale in cui entriamo quando siamo così coinvolti da un'attività che il resto del mondo scompare. Quel misto di felicità e massima efficienza è ciò che gli atleti e gli artisti provano quando

raggiungono il massimo della concentrazione. È quasi impossibile raggiungere uno stato di flusso e non trovare soddisfacente quello che stiamo facendo, almeno in una certa misura.

In cosa ottengo risultati migliori rispetto alla media generale? Ci confrontiamo di continuo con le persone che ci circondano, ed è più probabile che un comportamento sia soddisfacente se il paragone è a nostro favore. Quando ho cominciato a scrivere su jamesclear.com, la mia lista di contatti email è cresciuta molto velocemente. Non sapevo di preciso che cosa stessi facendo per farlo funzionare così bene, ma sapevo che i risultati sembravano arrivare più in fretta per me rispetto ad alcuni dei miei colleghi e questo mi ha motivato a continuare a scrivere.

Cosa mi viene naturale? Solo per un momento, ignoriamo quello che ci è stato insegnato. Ignoriamo quello che la società ci ha detto. Ignoriamo quello che gli altri si aspettano da noi. Guardiamo dentro di noi e domandiamoci: “Che cosa mi viene naturale? Quando mi sono sentito vivo? Quando mi sono sentito veramente io?”. Senza giudicare noi stessi o cercare di compiacere gli altri, senza autocritiche o dubbi: solo una sensazione di coinvolgimento e piacere. Ogni volta che ci sentiamo autentici e sinceri, stiamo andando nella giusta direzione.

A dire la verità, una parte di questo processo è pura fortuna. Michael Phelps e Hicham El Guerrouj sono stati fortunati a nascere con doti rare tenute in gran conto dalla società e a essere stati messi nella condizione ideale per sfruttarle. Tutti noi abbiamo a disposizione un tempo limitato su questo pianeta, e i veri grandi sono coloro che non solo lavorano sodo ma hanno anche la fortuna di imbattersi nelle occasioni giuste.

E se non vogliamo lasciar fare tutto alla fortuna?

Se non riusciamo a trovare un settore in cui le probabilità di successo sono a nostro favore, creiamone uno. Scott Adams, il disegnatore di *Dilbert*, dice: “Ognuno di noi ha almeno qualche ambito in cui, con un po’ di impegno, può ritrovarsi nel 25 per cento dei migliori. Per quanto mi riguarda, so disegnare meglio della maggioranza delle persone, ma difficilmente posso essere considerato un artista. E non sono più spiritoso del comico medio che non arriva mai a sfondare, però sono più spiritoso della maggioranza delle persone. La magia sta nel fatto che poche persone sanno disegnare e scrivere battute. È la combinazione delle due cose che rende tanto raro quello che faccio. E se poi ci aggiungiamo il mio passato in azienda, ecco che a un tratto avevo a disposizione un tema che pochi disegnatori potevano sperare di comprendere senza esserci stati dentro”.

Se non possiamo vincere perché siamo migliori, possiamo vincere perché siamo diversi. Combinando le nostre doti, riduciamo il livello di competizione e distinguerci sarà più semplice. Si può aggirare la necessità di un vantaggio genetico (o di anni di pratica) riscrivendo le regole. Un bravo giocatore lavora sodo per vincere nel gioco a cui tutti partecipano, un grande giocatore crea un nuovo gioco che favorisce i suoi punti di forza ed evita le sue debolezze.

Al college ho progettato la mia specializzazione, biomeccanica, che era una combinazione di fisica, chimica, biologia e anatomia. Non ero abbastanza bravo da emergere tra i migliori studenti di fisica o biologia, perciò ho inventato un mio gioco. E poiché era adatto a me – seguivo solo i corsi che mi interessavano – studiare non era così gravoso. Era anche più semplice evitare la trappola di confrontarmi con gli altri: dopotutto nessuno stava seguendo la stessa combinazione di corsi, quindi chi poteva dire se sarebbero stati migliori o peggiori di me?

La specializzazione è un ottimo sistema per superare il “problema” di una genetica sbagliata: più padroneggiamo una determinata abilità, e più difficile è per gli altri competere con noi. Molti bodybuilder sono più forti di chi mediamente pratica braccio di ferro, ma anche uno straordinario bodybuilder può essere sconfitto a braccio di ferro perché i campioni di quella disciplina possiedono una forza molto specifica. Anche se non abbiamo grandi doti naturali, spesso possiamo vincere diventando i migliori in una categoria molto ristretta.

L'acqua bollente renderà tenera una patata ma duro un uovo: non possiamo decidere di nascere patate o uova, ma possiamo decidere di giocare a un gioco in cui è meglio essere teneri oppure duri. Se riusciamo a trovare un settore più favorevole, possiamo trasformare una situazione in cui le possibilità sono contro di noi in una in cui giocano a nostro favore.

Come ottenere il massimo dalla genetica

La genetica non elimina la necessità di lavorare sodo, semplicemente la rende più chiara: ci dice *su cosa* lavorare sodo. Una volta comprese le nostre doti, sappiamo a cosa dedicare il tempo e le energie. Sappiamo quale tipo di opportunità ricercare e quale tipo di sfide evitare. Meglio comprendiamo la nostra natura, migliore sarà la nostra strategia.

Le differenze biologiche sono importanti. Ciò nonostante è più produttivo concentrarsi sulla realizzazione delle nostre potenzialità piuttosto che paragonarci a qualcun altro. Il fatto di avere un limite naturale in una specifica abilità non ha niente a che vedere con la possibilità di arrivare al massimo delle proprie capacità. Le persone si fanno condizionare dal fatto di *avere* dei limiti al punto che raramente dedicano l'impegno necessario ad avvicinarsi a quei limiti.

Oltretutto, la genetica non ci può portare al successo se non ci diamo da fare. Certo, è possibile che l'allenatore tutto muscoli in palestra abbia dei geni migliori, ma se non abbiamo fatto il suo stesso allenamento è impossibile stabilire se ci è toccata una mano migliore o peggiore nella partita della genetica. Finché non avremo lavorato sodo quanto quelli che ammiriamo, evitiamo di dire che il loro successo è solo frutto della fortuna.

In breve, uno dei sistemi migliori per assicurarsi che le abitudini continuino a essere soddisfacenti nel lungo periodo è scegliere comportamenti compatibili con la nostra personalità e le nostre abilità. Lavorate sodo sulle cose che vi vengono facili.

Riepilogo

- Il segreto per massimizzare le probabilità di successo è scegliere il settore giusto in cui gareggiare.

- Scegliete l'abitudine giusta e i progressi saranno facili. Scegliete quella sbagliata e la vita sarà una lotta.
- Non è possibile alterare la genetica, il che significa che in circostanze favorevoli ci darà un notevole vantaggio mentre in circostanze sfavorevoli sarà un grave svantaggio.
- Le abitudini risultano semplici quando sono allineate con le nostre naturali doti. Scegliete le abitudini che vi si addicono di più.
- Giocate a un gioco che favorisca i vostri punti di forza. Se non lo trovate, createne uno.
- La genetica non elimina la necessità di lavorare sodo, semplicemente la rende più chiara: ci dice *su cosa* lavorare sodo.

* Se volete fare un test della personalità, troverete qui dei link a quelli più affidabili: atomichabits.com/personality.

** Se scegliete di leggere Harry Potter a ripetizione, avete tutta la mia comprensione.

[Note](#)

La Regola dell'Equilibrio Perfetto: come essere sempre motivati nella vita e nel lavoro

Nel 1955 ad Anaheim in California era stata appena inaugurata Disneyland, e un ragazzino di dieci anni è entrato e ha chiesto un lavoro. Le norme sul lavoro minorile erano elastiche, all'epoca, e il ragazzino è riuscito a ottenere l'incarico di vendere guide per mezzo dollaro l'una.

Nel giro di un anno era passato al negozio di magia della Disney, dove ha imparato molti trucchi dai dipendenti più anziani. Si è messo a raccontare battute divertenti, tentando semplici spettacolini per i visitatori. Ben presto ha scoperto che quello che gli piaceva non era esibirsi in numeri di magia, ma esibirsi in generale: ha deciso di diventare un comico.

Ancora adolescente, ha iniziato in piccoli club di Los Angeles: il pubblico era ridotto e gli spettacoli brevi, raramente restava sul palco per più di cinque minuti. La maggior parte degli spettatori era troppo occupata a bere o a parlare con gli amici per dedicargli attenzione. Una sera ha letteralmente fatto il suo spettacolo davanti a una platea deserta.

Non era eccezionale, però senza dubbio stava migliorando. I suoi primi spettacoli duravano solo un paio di minuti, ma già alle superiori il materiale era aumentato consentendogli di arrivare a cinque e, pochi anni dopo, a dieci minuti. A diciannove anni si esibiva una volta alla settimana per venti minuti. Durante lo spettacolo doveva leggere tre poesie per occupare tutto il tempo dell'esibizione, ma le sue capacità continuavano a progredire.

Ha passato altri dieci anni ad allenarsi, sperimentare e perfezionarsi. Ha ottenuto un lavoro come autore per la televisione e poco a poco è riuscito ad

apparire di persona nei talk show. A metà degli anni Settanta si era fatto strada fino a diventare ospite fisso del *Tonight Show* e del *Saturday Night Live*.

Finalmente, dopo quasi quindici anni di lavoro, il giovane è diventato famoso: ha fatto un tour di sessanta città in sessantatré giorni. Quindi settantadue città in ottanta giorni. E poi ottantacinque città in novanta giorni. In Ohio ha richiamato 18.695 spettatori per uno spettacolo. Altri quarantacinquemila biglietti sono stati venduti per i tre giorni di spettacolo a New York. È stato catapultato in vetta al suo genere ed è diventato uno dei comici di maggior successo del suo tempo.

Il suo nome è Steve Martin.

La storia di Martin ci offre un'interessante prospettiva su quello che occorre per attenersi alle abitudini nel lungo periodo. Fare i comici non è per i timidi. Per molti è difficile immaginare una situazione più spaventosa che esibirsi da soli su un palco e non riuscire a strappare nemmeno una risata. Eppure Steve Martin ha affrontato questa paura ogni settimana per diciotto anni. Come dice lui stesso: “Dieci anni per imparare, quattro per perfezionare, e quattro di straordinario successo”.

Come può succedere che certe persone, come Martin, si attengano alle loro abitudini – che si tratti di allenarsi con le battute o disegnare strisce a fumetti o suonare la chitarra – mentre molti di noi faticano a mantenere la motivazione? Come possiamo creare abitudini che ci stimolino invece di svanire nel nulla? I ricercatori hanno studiato questo tema per molti anni e, per quanto ci sia ancora molto da capire, una delle scoperte più rilevanti è che il sistema per conservare la motivazione e raggiungere picchi di desiderio consiste nel concentrarsi su obiettivi “di difficoltà gestibile”.

Il nostro cervello è attratto dalle sfide, ma solo se si collocano in una fascia di difficoltà ottimale. Se amiamo il tennis e cerchiamo di fare una partita seria con un bimbo di quattro anni, ci annoieremo molto in fretta: è troppo facile, vinceremmo sempre. Al contrario, se giochiamo con un professionista come Roger Federer o Serena Williams, perderemo rapidamente la motivazione perché la partita è troppo difficile.

Ora immaginiamo di fare una partita contro qualcuno che è pari a noi. Man mano che la partita procede, segniamo qualche punto e ne perdiamo qualcun altro, abbiamo una buona probabilità di vittoria, ma solo se ci impegniamo davvero. La concentrazione aumenta, le distrazioni svaniscono e ci ritroviamo completamente presi. Questa è una sfida di difficoltà gestibile, ed è un esempio perfetto della “Regola dell’Equilibrio Perfetto”.

La Regola dell’Equilibrio Perfetto afferma che gli esseri umani trovano il massimo della motivazione quando si dedicano a compiti che si collocano sul limite esatto del loro attuale livello di competenza. Non troppo difficile, non troppo facile: giusto.

Il modo in cui Steve Martin è diventato un comico è un ottimo esempio pratico della Regola dell’Equilibrio Perfetto: ogni anno ampliava il suo repertorio, ma solo di un paio di minuti. Aggiungeva sempre nuovo materiale, ma conservava anche alcune battute per le quali la risata era assicurata. Otteneva una giusta quantità di successi per non perdere la motivazione e una giusta quantità di insuccessi che lo spingeva a continuare a lavorare sodo.

Quando inauguriamo un’abitudine è importante che il comportamento sia il più facile possibile in modo da rispettarlo sempre, anche quando le condizioni non sono perfette. È un concetto che abbiamo analizzato in dettaglio parlando della Terza Legge del Cambiamento di Comportamento.

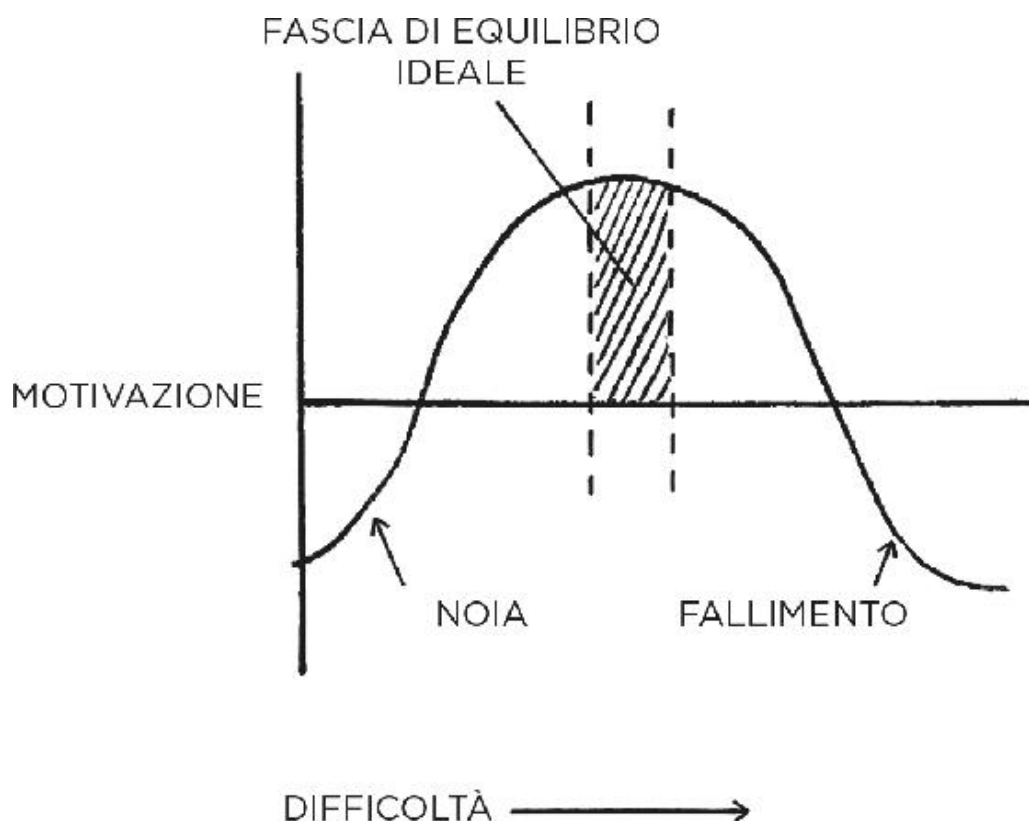


Figura 15: La Regola dell'Equilibrio Perfetto.

Il massimo della motivazione si raggiunge davanti a una sfida di difficoltà gestibile. Nella ricerca psicologica, questa regola è conosciuta con il nome di “legge di Yerkes e Dodson”, che descrive il livello ottimale di arousal – o attivazione – come il punto medio tra la noia e l’ansia.

Una volta stabilita l’abitudine, però, è altrettanto importante continuare a progredire a piccoli passi. Questi leggeri miglioramenti e queste nuove sfide tengono alta la nostra attenzione, e se azzecciamo esattamente la Fascia di Equilibrio Ideale possiamo conquistare uno *stato di flusso*.*

Si entra in uno stato di flusso quando si è totalmente concentrati e immersi in un’attività. Gli studiosi hanno cercato di quantificare questa sensazione e hanno scoperto che per ottenerla l’attività deve richiedere un livello di abilità superiore a quello che possediamo più o meno del 4 per cento. Nella vita reale di solito non è possibile quantificare la difficoltà di un’azione in questo modo, ma il concetto alla base della Regola dell’Equilibrio Perfetto rimane: lavorare su sfide di difficoltà gestibile –

qualcosa che si collochi al confine delle nostre capacità – sembra essenziale per mantenere la motivazione.

Migliorare richiede un equilibrio delicato, occorre cercare continuamente nuove sfide che ci spingano al limite delle nostre possibilità e al contempo fare sempre abbastanza progressi da rimanere motivati. I comportamenti devono conservare una certa novità per poter essere ancora stimolanti e soddisfacenti, senza varietà ci annoiamo. E la noia è forse il peggior nemico che possiamo incontrare nella nostra impresa di automiglioramento.

Come rimanere concentrati quando perseguire i nostri obiettivi ci annoia

Quando la mia carriera nel baseball è finita, ho cercato un nuovo sport da praticare. Sono entrato in una squadra di sollevamento pesi e un giorno un allenatore di alto livello è venuto in visita nella nostra palestra. Aveva lavorato con migliaia di atleti nella sua lunga carriera, compresi alcuni campioni olimpici. Io mi sono presentato e ci siamo messi a parlare del processo di miglioramento.

«Che differenza c'è tra gli atleti migliori e tutti gli altri?» ho domandato. «Che cosa fanno le persone di grande successo che la maggior parte di noi non fa?»

Lui ha risposto elencando gli elementi che potete immaginare: la genetica, la fortuna, il talento. Ma poi ha detto qualcosa che non mi aspettavo: «A un certo punto tutto sta nel saper gestire la noia di allenarsi ogni giorno, ripetere gli stessi sollevamenti continuamente».

La risposta mi ha sorpreso perché è una prospettiva diversa sull'etica del lavoro. Si parla sempre di essere “ben carichi” per lavorare sui nostri obiettivi, che si tratti di affari o di sport si sente sempre la gente dire cose come “è tutta questione di passione”, o “devi volerlo veramente”. Di conseguenza, molti si deprimono quando perdono la motivazione, perché pensano che chi ha successo sia dotato di una riserva di passione infinita. Invece questo allenatore mi stava dicendo che chi ha veramente successo prova lo stesso calo di motivazione come chiunque altro, la differenza è che loro trovano comunque un modo per insistere, nonostante la noia.

La perizia richiede allenamento, ma più ci alleniamo più tutto diventa noioso e routinario. Una volta ottenuti i risultati del principiante e capito che cosa possiamo aspettarci, il nostro interesse comincia a scemare. A volte avviene anche più rapidamente di così. Tutto quello che dobbiamo

fare è andare in palestra per alcuni giorni di fila, o pubblicare puntualmente un paio di post sul blog, e saltare un giorno non sembra poi così grave. Le cose procedono bene, è facile razionalizzare l'idea di prendersi un giorno di pausa perché siamo a buon punto.

La peggiore minaccia per il successo non è il fallimento ma la noia. Le abitudini ci annoiano perché smettono di darci piacere, i risultati sono prevedibili. E quando le abitudini diventano routine, cominciamo a compromettere i progressi andando in cerca di novità. Forse è per questo che rimaniamo invischiati in un circolo senza fine, passando da un tipo di allenamento all'altro, da una dieta all'altra, da un'idea imprenditoriale all'altra: appena abbiamo anche il minimo calo di motivazione, cominciamo a cercare una nuova strategia, anche se quella precedente funziona ancora. Come diceva Machiavelli, “gli uomini sono desiderosi di cose nuove, in tanto che così desiderano il più delle volte novità quegli che stanno bene, come quegli che stanno male”.

Forse per questo molti dei prodotti che tendono a creare abitudini sono gli stessi che forniscono continuamente una forma di novità: i videogiochi forniscono novità visiva, il porno novità sessuale, il cibo spazzatura novità gastronomica. Tutte queste esperienze offrono continui elementi di sorpresa.

In psicologia questa si definisce “ricompensa variabile”.[***](#) Le slot machine sono il più banale esempio che ci viene dal mondo reale: il giocatore azzecca il jackpot solo di tanto in tanto e non a intervalli prevedibili. Il ritmo della ricompensa varia. Questa varietà porta al picco massimo di dopamina, migliora il richiamo mnemonico e accelera la formazione dell'abitudine.

Le ricompense variabili non *generano* un desiderio – vale a dire che non si può scegliere una ricompensa che non interessa alle persone, somministrarla a intervalli variabili e sperare che questo cambi la loro opinione – ma sono un sistema efficacissimo per amplificare i desideri che abbiamo già, perché riducono la noia.

Il punto esatto in cui il desiderio si manifesta è quando successi e fallimenti sono alla pari al 50 per cento: metà delle volte otteniamo quello

che vogliamo, metà delle volte no. È necessaria la giusta quantità di “vittorie” per provare soddisfazione e la giusta quantità di “deprivazione” per provare desiderio. Questo è uno dei vantaggi di seguire la Regola dell’Equilibrio Perfetto: se siamo già interessati a un’abitudine, dedicarsi a sfide di difficoltà gestibile è un buon sistema per fare in modo che le cose siano sempre interessanti.

Ovviamente non tutte le abitudini hanno una componente di ricompensa variabile, e nemmeno lo vorremmo: se Google ci restituisse risultati utili nelle ricerche solo ogni tanto, io passerei molto in fretta alla concorrenza. Se Uber rispondesse solo alla metà dei miei viaggi, dubito che userei il loro servizio ancora per molto. E se adoperassi il filo interdentale tutte le sere e solo qualche volta ne ottenessi una bocca pulita, credo che lascerei perdere.

Ricompensa variabile o no, nessuna abitudine sarà interessante per sempre. A un certo punto tutti ci ritroviamo davanti allo stesso problema nel nostro percorso di automiglioramento: bisogna innamorarsi della noia.

Tutti noi abbiamo obiettivi che vorremmo raggiungere e sogni che ci piacerebbe realizzare, ma in qualunque campo stiamo cercando di diventare più bravi, se ci limitiamo a lavorarci quando è comodo o entusiasmante farlo non saremo mai abbastanza costanti da ottenere risultati apprezzabili.

Posso assicurarvi che se riuscite a inaugurare un’abitudine e a mantenerla, ci saranno giorni in cui avrete voglia di mollare tutto. Quando iniziate un’attività economica ci saranno giorni in cui non avrete voglia di presentarvi. In palestra ci saranno serie di esercizi che non avrete voglia di portare a termine. Al momento di mettervi a scrivere, ci saranno giorni in cui non avrete voglia di stare alla tastiera. Ma essere sul pezzo quando è fastidioso o doloroso o sfiancante farlo è ciò che fa la differenza tra un professionista e un dilettante.

I professionisti si attengono al programma, i dilettanti lasciano che la vita si metta di mezzo. I professionisti sanno che cosa è importante per loro e lavorano per ottenerlo con determinazione, i dilettanti si fanno trascinare fuori strada dalle urgenze della vita.

David Cain, scrittore e insegnante di meditazione, incoraggia i propri allievi a non essere “meditatori della domenica”. Allo stesso modo, non

bisogna essere atleti della domenica, o scrittori della domenica o qualunque cosa della domenica. Se un'abitudine è veramente importante, dobbiamo essere determinati a mantenerla qualunque sia il nostro umore. I professionisti si danno da fare anche quando sono fuori fase, magari non si divertono ma trovano la maniera di portare a termine il loro dovere.

Ci sono state tantissime serie di esercizi che non avevo voglia di completare, ma non ho mai rimpianto di fare i miei allenamenti. Ci sono stati tantissimi articoli che non ho avuto voglia di scrivere, ma non ho mai rimpianto di aver pubblicato rispettando i programmi. Ci sono stati tantissimi giorni in cui avrei avuto voglia di rilassarmi, ma non ho mai rimpianto di essermi presentato al lavoro per qualcosa che per me era importante.

L'unico modo per eccellere è essere costantemente affascinati dal ripetere le stesse cose all'infinito: bisogna innamorarsi della noia.

Riepilogo

- La Regola dell'Equilibrio Perfetto afferma che gli esseri umani raggiungono l'apice della motivazione quando si dedicano a imprese che sono proprio al limite delle loro capacità in quel momento.
- La peggiore minaccia per il successo non è il fallimento ma la noia.
- Via via che le abitudini diventano routine, diventano anche meno interessanti e meno soddisfacenti. Cominciamo ad annoiarci.
- Chiunque è capace di lavorare sodo quando si sente motivato. È la capacità di non mollare quando il lavoro non è entusiasmante che fa la differenza.
- I professionisti si attengono al programma, i dilettanti lasciano che la vita si metta di mezzo.

* Ho una mia teoria su quello che succede quando entriamo in uno stato di flusso. Non è verificata, è solo la mia ipotesi. Gli psicologi sono soliti ritenere che il cervello abbia due

modalità operative: il Sistema 1 e il Sistema 2. Il Sistema 1 è rapido e istintivo: in linea generale i processi che siamo in grado di elaborare molto rapidamente (come le abitudini) sono governati dal Sistema 1. Invece il Sistema 2 controlla i processi di pensiero più lenti e complessi, come calcolare la risposta a un difficile problema matematico. Venendo al flusso, mi piace immaginare che il Sistema 1 e il Sistema 2 si collochino alle estremità opposte dello spettro del pensiero: più un processo cognitivo è automatico, più si sposta verso la parte dello spettro del Sistema 1. Più è impegnativo, più va verso il Sistema 2. Il flusso, secondo me, si colloca sulla stretta linea di confine tra i due sistemi: usiamo appieno tutte le nostre competenze automatiche e implicite inerenti al processo cognitivo in questione, e al contempo ci diamo duramente da fare per essere all'altezza di una sfida oltre il limite delle nostre possibilità. Entrambe le modalità del cervello sono completamente impegnate, il conscio e l'inconscio lavorano in perfetta sincronia.

[**](#) La scoperta delle ricompense variabili è avvenuta per caso. Un giorno, in laboratorio, il famoso psicologo di Harvard B.F. Skinner stava finendo il mangime in pellet durante un esperimento e farne altro era molto dispendioso in termini di tempo perché bisognava pressare manualmente il mangime dentro un macchinario per ottenere il pellet. Questa situazione lo ha portato a domandarsi “perché bisognava dare il rinforzo del premio ogni volta che i ratti azionavano la leva”. Ha deciso di somministrare il premio ai ratti solo di tanto in tanto e, con sua sorpresa, variare la somministrazione del cibo non ha ridotto il comportamento, anzi lo ha aumentato.

[Note](#)

Lo svantaggio di instaurare buone abitudini

Le abitudini gettano le basi per padroneggiare un'abilità. Negli scacchi, è solo quando il movimento dei singoli pezzi è diventato automatico che il giocatore può concentrarsi sul livello successivo del gioco. Ogni informazione memorizzata sgombra spazio mentale utile per riflessioni più complesse. Questo vale per qualunque impresa: quando conosciamo i movimenti di base così bene da poterli eseguire senza pensarci, siamo liberi di prestare attenzione a dettagli di livello superiore. In questo senso le abitudini sono la colonna portante di qualunque ricerca di eccellenza.

Tuttavia i vantaggi delle abitudini hanno un prezzo. All'inizio ogni reiterazione migliora scioltezza, velocità, abilità, ma poi l'abitudine diventa automatica e noi siamo meno sensibili ai riscontri. Precipitiamo in una sorta di ripetizione sovrappensiero, ed è più facile commettere errori. Quando sappiamo fare una cosa "abbastanza bene" con il pilota automatico, smettiamo di pensare a come potremmo farla meglio.

Il vantaggio delle abitudini è che possiamo fare le cose senza pensarci, lo svantaggio è che possiamo abituarci a farle in un certo modo e smettere di badare ai piccoli errori. Presumiamo di migliorare perché acquisiamo esperienza, ma in realtà stiamo semplicemente rinforzando le nostre attuali abitudini, non le stiamo migliorando. Anzi, alcune ricerche hanno dimostrato che una volta acquisita la padronanza di un'abilità, di solito si ha poi con il tempo un leggero calo nella prestazione.

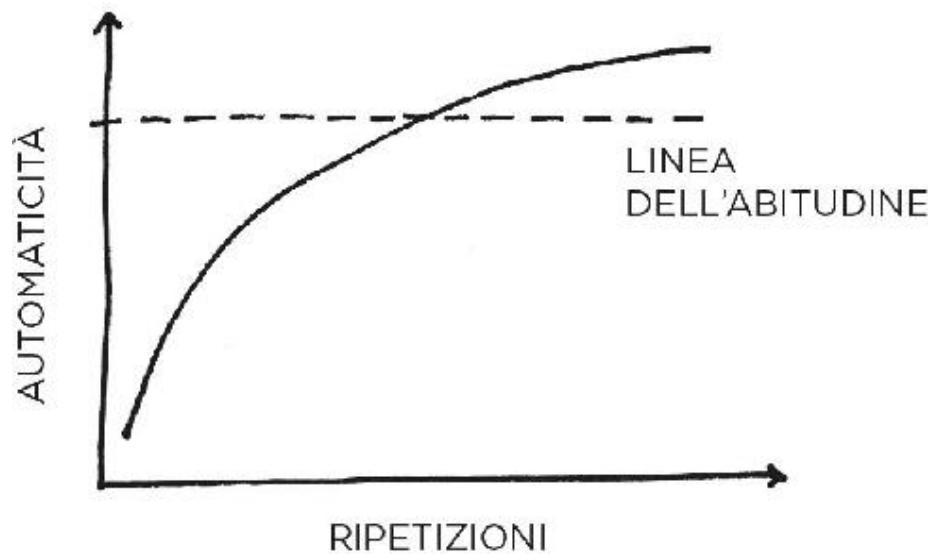
Di solito questo lieve calo non è motivo di preoccupazione, non c'è bisogno di una strategia per migliorare costantemente la nostra abilità nel lavarci i denti o allacciarsi le scarpe o preparare il caffè al mattino. Per abitudini come queste essere abbastanza bravi è sufficiente; meno energie sprechiamo per le cose banali, più ne abbiamo da investire in quello che veramente conta.

Tuttavia, quando vogliamo massimizzare il nostro potenziale e ottenere prestazioni di altissimo livello, occorre un approccio più variato. Non si può ripetere alla cieca le stesse cose e aspettarsi di diventare eccezionali. Le abitudini sono necessarie ma non sufficienti per l'eccellenza, quello che occorre è una combinazione di abitudini automatiche e allenamento consapevole.

Abitudini + Allenamento consapevole = Eccellenza

Per essere i migliori, certe abilità devono effettivamente diventare automatiche. I giocatori di pallacanestro devono saper dribblare senza pensarci, prima di poter passare a padroneggiare la tecnica del tiro in sottomano con la mano debole. I chirurghi devono ripetere la prima incisione così tante volte da poterla fare a occhi chiusi, in modo da potersi concentrare sulle centinaia di variabili che possono presentarsi durante un intervento. Ma una volta acquisita la padronanza di un'abitudine, bisogna ritornare alla parte impegnativa del lavoro e ricominciare a instaurarne un'altra.

PADRONEGGIARE UN'ABITUDINE



PADRONEGGIARE UN SETTORE

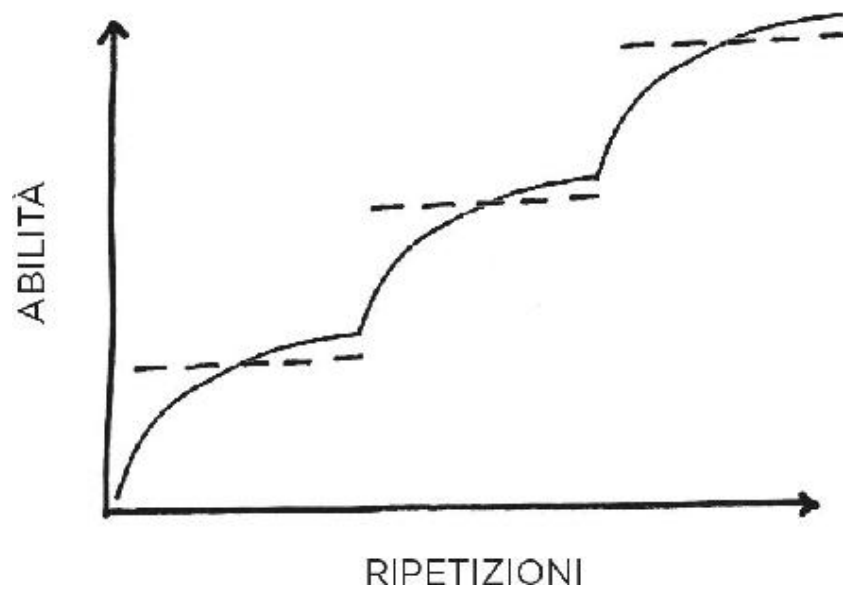


Figura 16: Il processo che porta all'eccellenza richiede la progressiva sovrapposizione di miglioramenti uno dopo l'altro, in modo che ciascuna abitudine si instauri sulla base della precedente finché non si raggiunge un nuovo livello di prestazione e non si interiorizza una più alta serie di abilità.

Raggiungere l'eccellenza consiste nel concentrare gli sforzi su un minuscolo elemento di successo, ripeterlo fino ad aver interiorizzato l'abilità e poi usare questa nuova abitudine come base per procedere verso la nuova frontiera della nostra evoluzione. I comportamenti vecchi diventano facili quando vengono ripetuti, ma nel complesso non diventa tutto più facile perché ora dobbiamo dedicare le nostre energie alla prossima sfida. Ciascuna abitudine sblocca un nuovo livello di prestazione, è un ciclo senza fine.

Per quanto efficaci siano le abitudini, quello che occorre è un sistema per continuare a essere consapevoli delle nostre prestazioni nel corso del tempo, in modo da poterci perfezionare e migliorare. È esattamente nel momento in cui si comincia ad avere l'impressione di padroneggiare un'abilità – proprio quando le cose cominciano a sembrarci automatiche e ci sentiamo a nostro agio – che bisogna evitare di cadere nella trappola dell'appagamento.

La soluzione? Adottare un sistema di riflessione e revisione.

Come rivedere le abitudini e apportare correttivi

Nel 1986 i Los Angeles Lakers avevano messo insieme una delle migliori squadre di pallacanestro mai viste, ma è raro che vengano ricordati per questo motivo. La squadra ha aperto la stagione dell’NBA 1985-1986 con uno stupefacente record di 29-5. “Gli esperti dicevano che avremmo potuto essere la squadra migliore nella storia della pallacanestro” raccontava l’allenatore Pat Riley a stagione finita. Inaspettatamente, i Lakers hanno fatto un passo falso nei playoff del 1986 e sono stati sconfitti nella finale della Western Conference. La “squadra migliore nella storia della pallacanestro” non è nemmeno arrivata alle finali dell’NBA.

Dopo quel brutto colpo, Riley era stufo di sentir parlare di quanto talento avessero i suoi giocatori e di quanto bene promettesse la squadra. Non voleva vedere lampi di eccellenza seguiti da un graduale calo delle prestazioni. Voleva che i Lakers giocassero al massimo del loro potenziale, sera dopo sera. Nell’estate del 1986 ha ideato un piano per ottenere esattamente questo obiettivo, un sistema che ha definito *Career Best Effort*, o CBE: il miglior risultato della carriera.

“Quando un giocatore entra a far parte dei Lakers” ha spiegato Riley, “cerchiamo tutte le sue passate statistiche di gioco fino alla scuola superiore. È quello che io definisco ‘prendere le misure’. Vogliamo una stima precisa di ciò che il giocatore sa fare, e poi lo inseriamo nei nostri programmi per la squadra, basandoci sull’idea che manterrà e poi migliorerà la sua media.”

Dopo aver determinato il livello base di prestazione di un giocatore, Riley ha aggiunto un passo fondamentale: ha chiesto a ciascun giocatore di “migliorare i propri risultati almeno dell’1 per cento nel corso della stagione. Se ci fossero riusciti, quello sarebbe stato un CBE, il miglior risultato della carriera”. Un po’ come la squadra ciclistica della British

Cycling di cui abbiamo parlato nel capitolo 1, i Lakers puntavano al massimo della performance migliorando un po' ogni giorno.

Riley ha avuto cura di sottolineare che il CBE non era solo punti e statistiche, ma consisteva nel dare “il massimo spiritualmente, mentalmente e fisicamente”. I giocatori venivano valutati positivamente per aver “permesso a un avversario di entrare in contatto fisico sapendo che sarebbe stato dichiarato fallo, per essersi tuffati a recuperare una palla vagante, per aver cercato i rimbalzi con o senza probabilità di riuscirci, per aver aiutato un compagno di squadra se il giocatore che stava marcando si era liberato con uno scatto, e per altri gesti da ‘eroe silenzioso’”.

A titolo di esempio, diciamo che Magic Johnson – all’epoca il miglior giocatore dei Lakers – ha totalizzato 11 punti, 8 rimbalzi, 12 assist, 2 palle rubate e 5 palle perse in una partita. Magic ha anche incassato il merito di un gesto da “eroe silenzioso” quando si è tuffato a riprendere una palla vagante (+1). Infine, ha giocato per un totale di 33 minuti in questa partita immaginaria.

I numeri positivi (11+8+12+2+1) danno un totale di 34. Poi sottraiamo le 5 palle perse (34-5) e arriviamo a 29. Per concludere dividiamo 29 per i 33 minuti giocati.

$$29/33 = 0,879$$

Il valore del CBE di Magic in questo caso sarebbe stato 879. Questo valore veniva calcolato per tutte le partite di un giocatore ed era il CBE medio che gli veniva chiesto di migliorare dell’1 per cento nel corso della stagione. Riley confrontava il CBE di ogni giocatore non solo con le sue stesse prestazioni precedenti, ma anche con quelle degli altri giocatori del campionato. Per dirla con lui, “classifichiamo i membri della squadra e anche gli avversari in campionato che giocano nella stessa posizione e hanno un ruolo simile”.

La cronista sportiva Jackie MacMullan ha spiegato: “Ogni settimana Riley scriveva i nomi dei migliori giocatori del campionato bene in grande sulla lavagna, e li valutava in confronto a quelli corrispondenti della sua

squadra. I giocatori solidi e affidabili in genere totalizzavano sui seicento punti, mentre i migliori almeno ottocento. Magic Johnson, che ha fatto 138 triple doppie nella sua carriera, spesso aveva un punteggio sopra mille”.

I Lakers davano importanza anche ai progressi di anno in anno, facendo paragoni con i dati storici del CBE. Riley ha detto: “Abbiamo messo i dati del mese di novembre 1986 accanto al novembre 1985, e abbiamo mostrato ai giocatori se, nella stessa fase della stagione precedente, stavano facendo meglio oppure peggio. Poi abbiamo mostrato loro i dati delle loro prestazioni nel dicembre 1986, rispetto al mese di novembre”.

I Lakers hanno lanciato il CBE nell’ottobre 1986. Otto mesi dopo erano campioni della NBA. L’anno successivo, Pat Riley ha di nuovo portato la squadra al titolo, prima squadra in vent’anni a vincerne due consecutivamente. In seguito Riley ha detto: “Mantenere costante l’impegno è la cosa più importante per qualunque impresa. La strada per il successo consiste nell’imparare come fare le cose nel modo giusto e poi rifarle esattamente così ogni volta”.

Il programma CBE è un esempio perfetto del potere della riflessione e della revisione. I Lakers erano già giocatori di talento: il CBE li ha aiutati a tirare fuori il massimo da quello che avevano e ad assicurarsi che le loro abitudini migliorassero invece di peggiorare.

La riflessione e la revisione permettono un miglioramento a lungo termine di tutte le abitudini, perché ci rendono consapevoli dei nostri errori e ci aiutano a valutare possibili vie di miglioramento. Senza riflessione possiamo accampare scuse, forzare razionalizzazioni e mentire a noi stessi. Non abbiamo modo di valutare se stiamo lavorando bene o male rispetto a ieri.

Chi eccelle in qualunque campo si dedica a vari tipi di riflessione e revisione, e il procedimento non deve per forza essere complesso. Il corridore keniota Eliud Kipchoge è uno dei più grandi maratoneti di tutti i tempi e medaglia d’oro alle Olimpiadi. Ancora oggi, dopo ogni allenamento, prende appunti per rivedere la prestazione del giorno e cercare aspetti che possono essere migliorati. Allo stesso modo, la nuotatrice medaglia d’oro Katie Ledecky tiene nota del proprio benessere su una scala

da uno a dieci, aggiungendo appunti sull'alimentazione e sulla qualità del sonno. Registra anche i tempi realizzati da altre nuotatrici. Alla fine della settimana il suo allenatore scorre le note e aggiunge le proprie riflessioni.

E non si tratta solo degli atleti. Quando il comico Chris Rock prepara nuovo materiale, si esibisce inizialmente in piccoli night club per una decina di volte e sperimenta centinaia di battute. Si porta sul palco un taccuino e si segna quali parti funzionano e quali deve rivedere: le poche battute veramente forti che sopravvivono andranno a formare la colonna portante del nuovo spettacolo.

So di dirigenti e investitori che tengono un “diario delle decisioni” in cui annotano quelle più importanti che prendono ogni settimana, perché le prendono e quali risultati si aspettano. Rivedono le loro scelte alla fine di ogni mese o di ogni anno per sapere in quali casi hanno avuto ragione e in quali torto.*

Migliorare non è solo una questione di imparare abitudini, si tratta anche di perfezionarle. La riflessione e la revisione ci permettono di dedicare tempo alle cose giuste e apportare modifiche in corso d'opera quando necessario, come Pat Riley che rimetteva a punto il lavoro dei suoi giocatori ogni sera. Non ha senso continuare a praticare un'abitudine se perde efficacia.

Personalmente, io uso due modalità principali di riflessione e revisione. Ogni anno a dicembre faccio una “Revisione Annuale” nella quale rifletto sull'anno trascorso. Valuto le mie abitudini contando quanti articoli ho pubblicato, quanti allenamenti ho fatto, quanti nuovi posti ho visitato, e altre cose.** Dopodiché rifletto sui miei progressi (o sull'assenza di progressi) rispondendo a tre domande:

1. Che cosa è andato bene quest'anno?
2. Che cosa non è andato tanto bene quest'anno?
3. Che cosa ho imparato?

Sei mesi dopo, quando arriva l'estate, conduco un “Resoconto di Integrità”. Come tutti, anche io commetto molti errori e il Resoconto di Integrità mi

aiuta a capire dove ho sbagliato, motivandomi a rimettermi in carreggiata. Lo uso come un momento per ripassare i miei valori fondamentali e considerare se ho vissuto in linea con essi. È anche il momento in cui rifletto sulla mia identità e su come posso lavorare per diventare il tipo di persona che desidero essere.[***](#)

Il mio Resoconto di Integrità annuale risponde alle seguenti tre domande:

1. Quali sono i valori fondamentali su cui si basano la mia vita e il mio lavoro?
2. Con quanta integrità sto vivendo e lavorando in questo momento?
3. Come posso stabilire standard più alti per il futuro?

Questi due momenti di revisione non richiedono molto tempo, solo qualche ora ogni anno, ma sono fasi essenziali di rifinitura. Impediscono il graduale declino che si presenta se non presto molta attenzione. Sono un promemoria annuale per ricordarmi di riconsiderare l'identità che desidero e valutare come le mie abitudini stiano contribuendo a farmi diventare la persona che vorrei essere. Mi mostrano quando devo aggiornare le mie abitudini e affrontare nuove sfide, e quando invece devo fare un passo indietro e concentrarmi sui principi fondamentali.

La riflessione può anche dare il senso della prospettiva. Le abitudini quotidiane sono efficaci per via di come si capitalizzano, ma preoccuparsi troppo delle decisioni di ogni giorno è come guardarsi allo specchio da pochi centimetri di distanza: si notano tutte le imperfezioni e si perde di vista l'immagine complessiva. Ci sono troppi riscontri. Per contro, non rivedere mai le abitudini è come non guardare mai lo specchio: non si prende coscienza dei difetti facilmente rimediabili, una macchia sulla camicia, un po' di cibo tra i denti. C'è troppo poco riscontro. Fare una riflessione e revisione periodica è come guardarsi nello specchio alla distanza che si tiene per parlare con qualcuno: si vedono i cambiamenti importanti che occorre fare senza perdere di vista l'immagine complessiva.

Quello che vogliamo è vedere tutta la catena montuosa, non fissarci su ogni singolo picco o valle.

Infine, la riflessione e la revisione costituiscono il momento ideale per riconsiderare uno degli aspetti più importanti del cambiamento di comportamento: l'identità.

Come liberarsi delle convinzioni che ci frenano

All'inizio, reiterare un'abitudine è essenziale per fabbricare le prove dell'identità che desideriamo. Via via che aderiamo alla nuova identità, però, quelle stesse convinzioni possono impedirci di avanzare verso un nuovo livello di crescita. Quando va contro il nostro interesse, la nostra identità genera una specie di "orgoglio" che ci spinge a negare i nostri punti deboli e ci impedisce di crescere veramente. Questo è uno dei maggiori svantaggi dell'instaurare abitudini.

Più consideriamo sacra un'idea – cioè più è intensamente legata alla nostra identità – e più strenuamente la difenderemo da ogni critica. Lo si può vedere in ogni tipo di attività: l'insegnante che ignora i metodi di insegnamento innovativi e si attiene rigorosamente ai suoi piani didattici collaudati; il dirigente veterano deciso a fare le cose "a modo suo"; il chirurgo che scarta le idee dei suoi colleghi più giovani; la band che esce con un primo album eccezionale e poi non fa che ripetersi. Più ci aggrappiamo a un'identità e più è difficile superarla per crescere.

Una possibile soluzione sta nell'evitare di concentrarsi su un singolo aspetto dell'identità facendone una parte esorbitante di ciò che siamo. Per usare le parole dell'investitore Paul Graham, "cerchiamo di contenere la nostra identità". Più lasciamo che una singola convinzione ci definisca, meno saremo capaci di adattamento quando la vita ci porrà davanti delle sfide. Se puntiamo tutto sul fatto di essere il playmaker della squadra di pallacanestro o il socio della ditta o qualunque altra cosa, perdere quell'aspetto della nostra vita ci manderà in pezzi. Se siamo vegani e poi sviluppiamo una patologia che ci costringe a cambiare dieta, avremo da gestire una crisi di identità. Se ci aggrappiamo troppo a una sola identità, diventiamo fragili: perdendo quell'unica cosa, perdiamo noi stessi.

Per gran parte della mia vita da ragazzo, essere un atleta era la parte più importante della mia identità. Conclusa la mia carriera nel baseball, ho faticato a ritrovare me stesso. Quando si passa tutta la vita a definire se stessi in un solo modo e quel modo scompare, chi siamo?

I veterani dell'esercito e gli ex imprenditori vivono situazioni simili. Se la nostra identità sta tutta in una convinzione come "sono un grande soldato", che cosa succede quando termina il periodo del servizio? Per tanti proprietari di aziende, l'identità è qualcosa del tipo "sono l'amministratore delegato" oppure "sono il fondatore". Se abbiamo dedicato ogni minuto del giorno al nostro lavoro, come ci sentiremo dopo aver venduto l'azienda?

Il sistema per mitigare queste perdite di identità sta nel ridefinire se stessi in modo da poter conservare importanti aspetti della nostra identità anche se cambia il nostro specifico ruolo.

- "Sono un atleta" diventa quindi "Sono il genere di persona dotata di tenacia mentale e che ama mettersi alla prova fisicamente".
- "Sono un grande soldato" si trasforma in "Sono il genere di persona dotata di disciplina e affidabilità che sa fare un grande lavoro di squadra".
- "Sono l'amministratore delegato" si traduce in "Sono il genere di persona che costruisce e crea cose".

Se scelta bene, un'identità sa essere flessibile invece che fragile. Come l'acqua che fluisce intorno a un ostacolo, l'identità si pone a favore delle circostanze che mutano invece che in contrasto. La seguente citazione di Lao Tsu dal *Tao Te Ching* esprime perfettamente il concetto:

Gli uomini nascono teneri ed elastici.
Ma al momento della morte sono duri e rigidi.
Le piante sono tenere e flessibili,
ma quando muoiono diventano fragili e secche.
Chiunque sia rigido e inflessibile è discepolo della morte.
Ma tutti coloro che sono teneri ed elastici sono discepoli della vita.
Il duro e il rigido verranno spezzati.
Solamente le persone tenere e flessibili sopravvivranno.

Le abitudini hanno numerosi vantaggi, ma lo svantaggio è che possono imprigionarci nei nostri precedenti schemi di pensiero e di azione anche quando il mondo intorno a noi cambia. Nulla è per sempre, la vita muta di continuo, perciò dobbiamo fare una revisione periodica per controllare che le nostre vecchie abitudini e le nostre convinzioni stiano ancora lavorando a nostro favore.

La mancanza di autoconsapevolezza è un veleno. La riflessione e la revisione sono l'antidoto.

Riepilogo

- Il vantaggio delle abitudini è che possiamo fare le cose senza pensarci. Lo svantaggio è che smettiamo di fare caso ai piccoli errori.
- Abitudini + Allenamento consapevole = Eccellenza
- La riflessione e la revisione sono un processo che ci permette di essere sempre consapevoli delle nostre prestazioni nel corso del tempo.
- Più ci aggrappiamo a un'identità, più difficile sarà superarla per crescere.

* Ho creato un modello per i lettori interessati a tenere un diario delle decisioni. È compreso nel diario delle abitudini che si trova su atomichabits.com/journal.

** È possibile vedere le mie vecchie Revisioni Annuali su jamesclear.com/annual-review.

*** È possibile vedere i miei vecchi Rapporti di Integrità su jamesclear.com/integrity.

[Note](#)

CONCLUSIONE

Il segreto per ottenere risultati duraturi

C'è un'antica parabola greca nota come “paradosso del sorite”^{*} che racconta dell'effetto che una piccola azione può avere se ripetuta un numero di volte sufficiente. Una versione del paradosso dice così: può una singola moneta rendere ricca una persona? Se diamo a una persona dieci monete, non diremmo mai che è ricca, ma se ne aggiungiamo un'altra? E un'altra? E un'altra ancora? A un certo punto dovremo ammettere che nessuno può essere ricco a meno che una singola moneta possa renderlo tale.

Lo stesso possiamo dire delle piccole abitudini. Può un singolo piccolo cambiamento trasformare la nostra vita? Difficilmente lo si direbbe. Ma se ne facciamo un altro? E un altro? E un altro ancora? A un certo punto dovremo ammettere che la nostra vita è stata trasformata da un singolo piccolo cambiamento.

Il Sacro Graal del cambiamento di abitudini non è un singolo 1 per cento di miglioramento, ma migliaia di essi. È un certo numero di piccole abitudini accumulate una sull'altra, ciascuna un'unità fondamentale del sistema nel suo complesso.

All'inizio i piccoli miglioramenti possono spesso sembrare privi di senso, perché vengono spazzati via dalla forza del sistema. Proprio come una singola moneta non ci può rendere ricchi, è difficile che un cambiamento in positivo, come meditare per un minuto o leggere una pagina al giorno, faccia una differenza notevole.

Poco per volta, però, continuando ad aggiungere piccoli cambiamenti uno sull'altro, l'ago della bilancia della vita comincia a muoversi. Ogni

miglioramento è come un granello di sabbia in più sul piatto positivo della bilancia, che lentamente fa pendere le cose dalla nostra parte. Alla fine, se insistiamo, arriviamo a un punto di svolta. A un tratto attenersi alle buone abitudini appare più semplice. Il peso del sistema sta lavorando a nostro favore invece che contro.

Nel corso di questo libro abbiamo visto molte storie di grandi personaggi: medaglie d'oro olimpiche, artisti pluripremiati, importanti uomini d'affari, medici che salvano vite umane e famosi comici, e tutti hanno utilizzato la scienza delle piccole abitudini per eccellere nella loro arte e raggiungere l'apice del loro settore. Ogni persona, squadra e azienda di cui ci siamo occupati ha dovuto fronteggiare situazioni diverse, ma alla fine è riuscita ad andare avanti nello stesso modo: impegnandosi a fare piccoli, inarrestabili miglioramenti sostenibili.

Il successo non è una meta da raggiungere o un traguardo da tagliare, è un metodo per migliorare, un infinito processo di rifinitura. Nel capitolo 1 ho scritto: “Se abbiamo difficoltà a cambiare le nostre abitudini, il problema non siamo noi: il problema è il metodo. Le cattive abitudini si ripresentano continuamente non perché noi non vogliamo cambiare, ma perché stiamo usando il metodo sbagliato per farlo”.

Ora che questo libro sta giungendo alla fine, spero che sia vero il contrario. Con le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento avete gli strumenti e le strategie che potete usare per costruire metodi migliori e instaurare abitudini migliori. A volte un'abitudine sarà difficile da ricordare e dovrete *fare in modo che sia evidente*. Altre volte non avrete voglia di cominciare e dovrete *fare in modo che sia attraente*. In molti casi potreste rendervi conto che un'abitudine tende a essere troppo difficile e dovrete *fare in modo che sia facile*. E qualche volta non avrete voglia di rispettarla e dovrete *fare in modo che sia soddisfacente*.

Dove i comportamenti sono agevoli	Dove i comportamenti sono difficili
Evidente	Invisibile
Attraiante	Sgradevole
Facile	Difficile
Soddisfacente	Insoddisfacente

Quello che dobbiamo fare è spingere le buone abitudini verso la sinistra della tabella rendendole evidenti, attraenti, facili e soddisfacenti. Al contempo dobbiamo raggruppare le cattive abitudini verso il lato destro rendendole invisibili, sgradevoli, difficili e insoddisfacenti.

Questo è un processo costante, non esiste un traguardo, non esiste una soluzione definitiva. Ogni volta che cercate di migliorare potete usare a rotazione le Quattro Leggi del Cambiamento di Comportamento finché non trovate un altro ostacolo. *Fate in modo che sia evidente. Fate in modo che sia attraente. Fate in modo che sia facile. Fate in modo che sia significativo.* E via così di nuovo. Sempre in cerca di un nuovo modo per migliorare di quell'1 per cento.

Il segreto per ottenere risultati duraturi è non smettere mai di migliorare. È incredibile quello che si può costruire semplicemente non smettendo mai. È incredibile che attività economica si può costruire semplicemente non smettendo mai di lavorare. È incredibile che fisico si può costruire semplicemente non smettendo mai di allenarsi. È incredibile che cultura si può costruire semplicemente non smettendo mai di imparare. È incredibile che patrimonio si può costruire semplicemente non smettendo mai di risparmiare. È incredibile che amicizia si può costruire semplicemente non smettendo mai di averne cura. Le piccole abitudini non si sommano, si capitalizzano.

Questo è il potere delle piccole abitudini. Cambiamenti minuscoli. Grandi risultati.

* “Sorite” deriva dal greco antico *sōros*, che significa “mucchio”.

Note

Appendice

Piccole lezioni dalle Quattro Leggi

In questo libro ho introdotto un modello in quattro fasi del comportamento umano: segnale, desiderio, risposta, gratificazione. Questo schema non solo ci insegna come creare nuove abitudini, ma ci svela anche alcuni segreti del comportamento umano.

Stadio del problema		Stadio della soluzione	
1. Segnale	2. Desiderio	3. Risposta	4. Gratificazione

In questa sezione ho raccolto alcune lezioni (e qualche spunto di buonsenso) che sono confermate dal modello. Lo scopo di tali esempi è dimostrare quanto lo schema sia utile e di ampia portata per descrivere il comportamento umano. Una volta compreso il modello, ne vedrete esempi dovunque.

La consapevolezza viene prima del desiderio. Un desiderio si genera quando attribuiamo significato a un segnale. Il cervello costruisce un'emozione o una sensazione per descrivere la nostra attuale condizione e questo significa che un desiderio può esistere solo dopo aver notato un'opportunità.

La felicità è semplicemente l'assenza di desiderio. Quando osserviamo un segnale ma non desideriamo cambiare il nostro stato, siamo soddisfatti della condizione attuale. La felicità non è raggiungere il piacere (quello è gioia o soddisfazione) ma non avere desiderio. La proviamo quando non

avvertiamo il bisogno di avere sensazioni diverse. La felicità è lo stato in cui entriamo quando non vogliamo più cambiare il nostro stato.

Tuttavia la felicità è fuggevole, perché arriva sempre un nuovo desiderio. Come dice Caed Budris: “La felicità è lo spazio tra la soddisfazione di un desiderio e la formazione di un altro desiderio”. Allo stesso modo, la sofferenza è lo spazio tra la brama di un cambiamento di stato e il suo raggiungimento.

È l'idea di piacere ciò che inseguiamo. Noi ricerchiamo l'immagine del piacere che generiamo nella nostra mente. Al momento dell'azione non sappiamo come sarà ottenere quell'immagine (e nemmeno se ci darà soddisfazione). La sensazione di soddisfazione arriva solo dopo. È questo che intendeva il neurologo austriaco Viktor Frankl quando ha detto che la felicità non può essere perseguita, deve accadere. Il desiderio si persegue, il piacere accade in conseguenza dell'azione.

La pace si trova quando non trasformiamo le nostre osservazioni in problemi. Il primo passo in qualunque comportamento è l'osservazione. Notiamo un segnale, un'informazione, un evento. Se non desideriamo agire in conseguenza di ciò che osserviamo, allora siamo in pace.

Il desiderio sta nel voler sistemare tutto. L'osservazione senza desiderio è rendersi conto che non abbiamo bisogno di sistemare niente. I nostri desideri non sono privi di controllo. Noi non desideriamo un cambiamento di stato. La nostra mente non genera un problema affinché lo risolviamo. Ci limitiamo a osservare ed esistere.

Con un perché abbastanza grande possiamo superare qualunque come. Friedrich Nietzsche, il filosofo e poeta tedesco, ha scritto la famosa frase: “Chi ha un perché per vivere può sopportare quasi ogni come”. In essa è contenuta un'importante verità sul comportamento umano: se la nostra motivazione e il nostro desiderio sono abbastanza forti (vale a dire il *perché* noi agiamo), agiremo anche quando è molto difficile farlo. Un grande desiderio può spingere a una grande azione, anche quando l'attrito è forte.

Essere curiosi è meglio che essere intelligenti. Essere motivati e curiosi vale di più che essere intelligenti, perché induce all'azione. Essere

intelligenti non darà mai dei risultati di per sé, perché non ci spinge ad agire. È il desiderio, non l'intelligenza, che motiva il comportamento. Come dice Naval Ravikant: "Il segreto per fare qualunque cosa è prima di tutto coltivarne il desiderio".

Le emozioni guidano il cambiamento. Ogni decisione, a un certo livello, è una decisione emotiva. Qualunque sia la ragione logica per cui agiamo, ci sentiamo spinti a farlo solo a causa dell'emozione. Infatti le persone con danni ai centri emozionali del cervello possono elencare molte ragioni per motivare un'azione eppure non agire, perché non hanno emozioni che li spingono a farlo. Ecco perché il desiderio viene *prima* della risposta. Prima viene la sensazione e dopo il comportamento.

Possiamo essere razionali e logici solo dopo essere stati emotivi. La modalità primaria del cervello è percepire, quella secondaria è pensare. La nostra prima reazione – la parte del cervello rapida e inconscia – è ottimizzata per percepire e prevedere. La nostra seconda reazione – la parte del cervello lenta e conscia – è quella che si occupa del "pensare".

Gli psicologi parlano di Sistema 1 (sensazioni e valutazioni rapide) e Sistema 2 (analisi razionale). La sensazione arriva per prima (Sistema 1), la razionalità interviene solo dopo (Sistema 2). Tutto ciò funziona perfettamente quando le due modalità sono allineate, ma quando non lo sono si generano pensieri emotivi e illogici.

La reazione tende a seguire le emozioni. I nostri pensieri e le nostre azioni hanno le loro radici in ciò che troviamo attraente, non necessariamente in ciò che è logico. Due persone possono notare la stessa sequenza di fatti e reagire in modo molto diverso, perché quei fatti passano attraverso il loro personale filtro emotivo. È uno dei motivi per cui appellarsi alle emozioni è di solito molto più efficace che appellarsi alla ragione. Se in una persona un argomento provoca una reazione emotiva, difficilmente sarà interessata ai dati fattuali. Ecco perché le emozioni possono compromettere gravemente un processo decisionale sensato.

Per dirla in un altro modo: molti ritengono che la risposta ragionevole sia quella che produce un beneficio per loro, quella che dà soddisfazione ai loro desideri. Approcciarsi a una situazione da una posizione emotivamente più

neutrale ci permette di basare la nostra risposta sui dati fattuali invece che sulle emozioni.

La sofferenza alimenta il progresso. La fonte di tutte le sofferenze è il desiderio di un cambiamento di stato. È anche la fonte di tutti i progressi. Il desiderio di cambiare il nostro stato è ciò che ci spinge ad agire. È volere di più che spinge l'umanità a ricercare i miglioramenti, a sviluppare nuove tecnologie, a raggiungere livelli più elevati. Con il desiderio siamo insoddisfatti ma motivati. Senza desiderio siamo soddisfatti ma privi di ambizione.

Le nostre azioni rivelano con quanta forza vogliamo qualcosa. Se continuiamo a dire che una certa cosa è la nostra priorità ma non agiamo mai di conseguenza, allora non la vogliamo veramente. È ora di essere onesti con noi stessi. Le nostre azioni hanno rivelato le nostre vere motivazioni.

La gratificazione è l'altra faccia del sacrificio. Una gratificazione è un risultato che dà soddisfazione al nostro desiderio. Questo rende inefficace l'autocontrollo, perché inibire i desideri di solito non li risolve. Resistere alla tentazione non dà soddisfazione al desiderio, semplicemente lo ignora. Crea uno spazio perché il desiderio possa essere superato. L'autocontrollo implica abbandonare un desiderio invece che soddisfarlo.

Le aspettative determinano la nostra soddisfazione. La distanza tra i nostri desideri e le gratificazioni determina il livello di soddisfazione che proviamo nell'agire. Se lo scarto tra le aspettative e gli esiti è positivo (sorpresa e piacere) sarà più probabile che reitereremo il comportamento in futuro. Se lo scarto è negativo (delusione e frustrazione), sarà meno probabile.

Per esempio, se ci aspettiamo di ottenere dieci dollari e ne otteniamo cento, ci sentiremo benissimo. Se ci aspettiamo di ottenerne cento e ne otteniamo dieci, saremo delusi. L'aspettativa altera la soddisfazione. Un'esperienza di livello medio preceduta da alte aspettative è una delusione. Un'esperienza di livello medio preceduta da basse aspettative è un piacere. Quando l'apprezzamento e il desiderio sono più o meno pari, ci sentiamo soddisfatti.

$$\text{Soddisfazione} = \text{Apprezzamento} - \text{Desiderio}$$

Questo è il senso della famosa frase di Seneca “essere poveri non è avere troppo poco ma volere di più”. Se ciò che vogliamo è sempre un passo più in là di ciò che apprezziamo, saremo sempre insoddisfatti. Stiamo continuamente dando più peso al problema che alla soluzione.

La felicità è relativa. Quando ho iniziato a condividere pubblicamente ciò che scrivevo, mi ci sono voluti tre mesi per arrivare a mille iscritti. Raggiunto quell’obiettivo, l’ho detto ai miei genitori e alla mia ragazza. Abbiamo festeggiato. Mi sentivo emozionato e motivato. Pochi anni dopo mi sono reso conto che ogni giorno c’erano mille nuove iscrizioni, eppure non mi è nemmeno venuto in mente di dirlo a qualcuno. Mi sembrava normale. Stavo ottenendo risultati novanta volte più velocemente di prima ma la cosa non mi dava particolare piacere. Solo alcuni giorni dopo mi sono reso conto che era assurdo da parte mia non celebrare qualcosa che solo pochi anni prima mi sarebbe sembrato un sogno irraggiungibile.

La sofferenza del fallimento è proporzionale al livello di aspettativa. Quando il desiderio è forte, fa male non *apprezzare* il risultato. Non riuscire a ottenere qualcosa che vogliamo fa più male che non riuscire a ottenere qualcosa a cui non avevamo fatto granché caso all’inizio. È per questo che si dice “non voglio sperarci troppo”.

Le sensazioni vengono sia prima che dopo il comportamento. Prima di agire c’è una sensazione che ci motiva a farlo: il desiderio. Dopo aver agito c’è una sensazione che ci insegna a reiterare l’azione in futuro: la gratificazione.

$$\text{Segnale} > \text{Desiderio (Sensazione)} > \text{Risposta} > \\ \text{Gratificazione (Sensazione)}$$

Ciò che proviamo influenza il nostro modo di agire, e il nostro modo di agire influenza ciò che proviamo.

Il desiderio innesca, il piacere sostiene. Desiderio e apprezzamento sono i due motori del comportamento. Se non è desiderabile non abbiamo

motivo per farlo. Il desiderio è ciò che innesca un comportamento, ma se non è piacevole non abbiamo motivo di reiterarlo. Il piacere e la soddisfazione sono ciò che sostiene un comportamento. Sentirci motivati ci induce ad agire, sentire di avere successo ci induce a reiterare l'azione.

La speranza declina con l'esperienza e viene sostituita dall'accettazione. La prima volta che un'opportunità si presenta, c'è speranza in ciò che potrà accadere. La nostra aspettativa (desiderio) è basata esclusivamente sulla *promessa*. La seconda volta, l'aspettativa è fondata sulla realtà. Cominciamo a comprendere come funzionano le cose e la speranza viene via via sostituita da una più accurata previsione e accettazione del probabile esito.

È uno dei motivi per cui siamo continuamente tentati dall'ultima novità in fatto di tattiche per diventare ricchi in fretta o per perdere peso. I nuovi programmi ci offrono speranza perché non abbiamo alcuna esperienza su cui fondare le nostre aspettative. Le nuove strategie sembrano più interessanti delle vecchie perché non pongono limiti alla speranza. Come notava Aristotele, i giovani si fanno ingannare facilmente perché sono facili alla speranza. Forse si potrebbe riformulare in “i giovani si fanno ingannare facilmente perché non hanno che la speranza”. Non hanno alcuna esperienza su cui fondare le aspettative. All'inizio, la speranza è tutto ciò che abbiamo.

Ringraziamenti

Nella stesura di questo libro ho potuto contare moltissimo sugli altri. Prima di tutto devo ringraziare mia moglie Kristy, che è stata indispensabile dall'inizio alla fine. Ha ricoperto tutti i ruoli che una persona può ricoprire nella stesura di un libro: moglie, amica, fan, critico, editor, ricercatrice, terapeuta. Non è esagerato dire che questo volume non sarebbe lo stesso senza di lei. Potrebbe non esistere affatto. Come ogni cosa della nostra vita, l'abbiamo fatta insieme.

In secondo luogo sono grato alla mia famiglia, non solo per il sostegno e l'incoraggiamento per questo libro ma anche perché credono sempre in me, qualunque sia il progetto al quale sto lavorando. Ho potuto contare per molti anni sull'appoggio dei miei genitori, nonni, fratelli. In particolare voglio dire a mia madre e a mio padre che gli voglio bene. È una sensazione speciale sapere che i tuoi genitori sono i tuoi più grandi fan.

E, terza, la mia assistente Lyndsey Nuckols. Ormai il suo lavoro sfugge a qualunque definizione, visto che le è stato chiesto di fare quasi qualunque cosa si possa immaginare per una piccola impresa. Per fortuna le sue capacità e i suoi talenti sono più efficaci del mio discutibile stile manageriale. Alcune parti di questo libro sono tanto sue quanto mie. Le sono molto grato per il suo aiuto. Riguardo al contenuto e alla scrittura del libro, ho una lunga lista di persone da ringraziare. Per cominciare ce ne sono alcune dalle quali ho imparato così tanto che sarebbe un delitto non fare il loro nome. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal e BJ Fogg hanno tutti influenzato in modo significativo le mie riflessioni sulle abitudini. Il loro lavoro e le loro idee sono ovunque in questo testo. Se il libro vi è

piaciuto, vi suggerisco caldamente di leggere anche quello che scrivono loro.

In varie fasi della stesura ho potuto contare sulla guida di ottimi editor. Grazie a Peter Guzzardi per avermi seguito passo per passo nelle prime fasi del processo e per avermi dato una bella lavata di capo quando ne ho avuto veramente bisogno. Sono in debito con Blake Atwood e Robin Dellabough per aver trasformato le mie orribili e assurdamente lunghe prime stesure in un manoscritto compatto e leggibile. E sono grato ad Anne Barngrover per la sua capacità di aggiungere un tocco di classe e di stile poetico alla mia scrittura.

Vorrei ringraziare le molte persone che hanno letto le prime versioni del manoscritto, compresi 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 e Ari Zelmanow. Il libro ha beneficiato enormemente del vostro feedback.

Grazie alla squadra di Avery e Penguin Random House che ha fatto di questo libro una realtà. Un ringraziamento speciale lo devo al mio editore, Megan Newman, per l'infinita pazienza che ha avuto tutte le volte che ho rimandato le scadenze di consegna. Lei mi ha dato lo spazio di cui avevo bisogno per creare un libro di cui andare fiero, e ha sostenuto le mie idee in ogni momento. Grazie a Nina, per la sua capacità di trasformare la mia scrittura pur conservando il messaggio originale; a Lindsay, Farin, Casey e il resto della squadra Penguin Random House per aver trasmesso il messaggio di questo libro a più persone di quante ne avrei mai potute raggiungere da solo; a Pete Garceau per aver creato una bellissima copertina.

E alla mia agente, Lisa DiMona, per la sua guida e la sua competenza in ogni fase della pubblicazione.

Ai molti amici e familiari che mi hanno domandato: «Come va con il libro?», e speso una parola di incoraggiamento quando ho inevitabilmente risposto: «Va lentamente». Grazie. Ogni autore attraversa qualche momento buio nella stesura di un libro e una parola gentile può essere abbastanza per ripartire il giorno dopo.

Sono sicuro di aver dimenticato qualcuno, ma tengo una lista aggiornata di tutte le persone che hanno avuto un'influenza significativa sulle mie riflessioni a questo indirizzo: jamesclear.com/thanks.

E infine, ai lettori. La vita è breve, e voi avete condiviso un po' del vostro tempo prezioso con me, leggendo questo libro. Grazie.

Note

In questa sezione ho raccolto una dettagliata lista di annotazioni, riferimenti e citazioni per ciascun capitolo del libro. Credo che la maggior parte dei lettori la troverà sufficiente, ma mi rendo anche conto che la letteratura scientifica cambia nel tempo, e i riferimenti per questo libro possono richiedere degli aggiornamenti. (Se ritenete che sia così, scrivetemi all'indirizzo james@jamesclear.com in modo che possa risolvere il problema al più presto.)

Introduzione

Tutti dobbiamo affrontare delle difficoltà nella vita: E la fortuna? domanderete voi. La fortuna è importante, certo. Le abitudini non sono l'unica cosa che condiziona il nostro successo, ma sono probabilmente il fattore più rilevante tra quelli che possiamo controllare. E l'unica strategia di automiglioramento che abbia un senso è concentrarsi su ciò che può essere controllato.

L'imprenditore e investitore Naval Ravikant: Naval Ravikant (@naval): "Per scrivere un grande libro bisogna prima diventare il libro", Twitter, 15 maggio 2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.

"Stimolo, risposta, gratificazione": Burrhus F. Skinner, *The Behavior of Organisms*, Appleton-Century-Crofts, New York 1938.

"Segnale, routine, gratificazione": Charles Duhigg, *Il potere delle abitudini*, Tea, Milano 2014.

Capitolo 1

Una sola medaglia d'oro su pista alle Olimpiadi: Matt Slater, *How GB Cycling Went from Tragic to Magic*, «BBC.com», 14 aprile 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.

Il Tour de France: Tom Fordyce, *Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?*, «BBC.com», 23 luglio 2017, www.bbc.com/sport/cycling/40692045.

Uno dei principali produttori europei di biciclette si rifiutava di rifornire: Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel*, BackPage Press, Glasgow 2013.

Brailsford diceva: “Tutto parte dall’idea...: Matt Slater, *Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance*, «BBC.com», 8 agosto 2012, www.bbc.com/sport/olympics/19174302.

Brailsford e i suoi allenatori hanno iniziato apportando piccole modifiche: Tim Harford, *Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform*, timharford.com, aprile 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.

Hanno persino dipinto di bianco l’interno del furgone della squadra: Eben Harrell, *How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold*, «Harvard Business Review», 30 ottobre 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*, theringer.com, 12 settembre 2017, www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky.

Appena cinque anni dopo l’arrivo di Brailsford: Tecnicamente, i corridori britannici hanno vinto il 57 per cento delle medaglie per il ciclismo su strada e su pista alle olimpiadi del 2008. C’erano in palio quattordici medaglie per gare ciclistiche su strada e su pista, i britannici ne hanno vinte otto.

Gli atleti di casa hanno ulteriormente alzato l’asticella: *World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics*, «wikipedia.org», 8 dicembre 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling.

Bradley Wiggins è diventato il primo ciclista inglese: Andrew Longmore, «Bradley Wiggins», *Encyclopaedia Britannica*, www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins, ultima modifica del 21 aprile 2018.

Chris Froome a vincerlo: Karen Sparks, «Chris Froome», *Encyclopaedia Britannica*, www.britannica.com/biography/Chris-Froome, ultima modifica del 23 ottobre 2017.

Nell’arco dei dieci anni dal 2007 al 2017: *Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000*, «britishcycling.org», www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History--0, ultimo accesso 25 giugno 2019.

Si finirà per essere trentasette volte migliori: Jason Shen, imprenditore e scrittore, ha avuto modo di vedere un’anteprima di questo libro. Dopo aver letto il capitolo ha sottolineato: “Se la crescita fosse lineare si potrebbe prevedere un miglioramento di 3,65 volte, ma siccome invece è esponenziale, il miglioramento è in realtà di dieci volte superiore”, 3 aprile 2018.

Le abitudini sono l'interesse composto: Molti hanno notato come le abitudini si moltiplichino nel tempo. Ecco alcuni degli articoli e dei testi che preferisco su questo argomento: Leo Babauta, *The Power of Habit Investments*, «zenhabits.net», 28 gennaio 2013, <https://zenhabits.net/bank>; Morgan Housel, *The Freakishly Strong Base*, «collaborativefund.com», 31 ottobre 2017, www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect*, Vanguard Press, New York 2012.

Le abitudini sono un'arma a doppio taglio: Vorrei ringraziare Jason Hreha che per primo mi ha descritto le abitudini in questo modo. Jason Hreha (@jhreha): “Sono un'arma a doppio taglio”, Twitter, 21 febbraio 2018.

Portare a termine ogni giorno un unico compito in più: Come dice Sam Altman, “un piccolo rialzo della produttività, capitalizzato nell'arco di cinquant'anni, vale moltissimo”. *Productivity*, «samaltman.com», 10 aprile 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity>.

Più compiti siamo in grado di gestire senza pensare: Michael (@mmay3r): “Le fondamenta della produttività sono le abitudini. Più cose sappiamo fare automaticamente, più cose siamo di conseguenza liberi di fare. Questo effetto cresce esponenzialmente”, Twitter, 10 aprile 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.

Ogni libro che leggiamo non solo ci insegna: Questa idea – che imparare cose nuove aumenti il valore dei nostri vecchi concetti – l'ho sentita esporre per la prima volta da Patrick O'Shaughnessy, che scrive: “È per questo che la conoscenza si capitalizza. Le cose vecchie, che avevano un valore di 4/10, se in futuro vengono sbloccate da un libro, possono arrivare a 10/10”, <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.

Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D., «investorfieldguide.com», 7 marzo 2017, <http://investorfieldguide.com/attia>.

I San Antonio Spurs: Matt Moore, *NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty in Game 7*, «cbssports.com», 21 giugno 2013, www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7.

Livello del Potenziale Latente: L'ispirazione per questo disegno mi è venuta da un tweet intitolato “L'inganno della progressione lineare rispetto a quella esponenziale”, di @MlchaelW, Twitter, 19 maggio 2018.

Il seme di ogni abitudine: Questo paragrafo è stato ispirato da una citazione di Mr. Mircea, un account su Twitter, che ha scritto: “Ogni abitudine inizia la propria vita come un'unica decisione”, <https://twitter.com/mistermircea>.

allora non può essere questo a fare la differenza tra loro: Grazie a Ben Bergeron, allenatore di CrossFit, che mi ha ispirato questa frase durante una conversazione, il 28 febbraio 2017.

Si scende al livello del nostro metodo: Questa frase si ispira alla seguente citazione di Archiloco: “Non ci eleviamo al livello delle nostre aspettative, scendiamo al livello del nostro addestramento”.

Capitolo 2

Possiamo immaginarli come gli strati di una cipolla: Grazie a Simon Sinek. Il suo concetto di “cerchio d’oro” è simile nella forma ma riguarda argomenti diversi. Per saperne di più: Simon Sinek, *Partire dal perché: come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, Franco Angeli, Milano 2014.

Ho deciso di smettere di mangiarmi le unghie: Le citazioni in questa sezione sono presentate in forma di dialogo per una più agevole lettura, ma in origine sono state scritte da Clark. Vedi: Brian Clark, *The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits*, «further.net», 14 novembre 2017, <https://further.net/pride-habits>.

Le ricerche hanno dimostrato che quando una persona: Christopher J. Bryan *et al.*, *Motivating Voter Turnout by Invoking the Self*, «Proceedings of the National Academy of Sciences» 108, no. 31 (2011), pp. 12653-12656.

C’è una volontà interiore che ci spinge: Leon Festinger, *Teoria della dissonanza cognitiva*, Franco Angeli, Milano 1997.

Cambiamo poco a poco: Ecco un’altra ragione per cui le piccole abitudini sono una forma di cambiamento tanto efficace. Se cambiamo la nostra identità troppo rapidamente, trasformandoci in una persona del tutto diversa, rischieremo di perdere la percezione che abbiamo di noi stessi. Se invece cerchiamo di rinnovarla e svilupparla in modo graduale, ci ritroveremo trasformati in una persona completamente nuova e tuttavia familiare. Lentamente – abitudine dopo abitudine, proposito dopo proposito – ci abituiamo alla nostra nuova identità. Le piccole abitudini e i miglioramenti progressivi sono la chiave per cambiare identità senza perderla.

Capitolo 3

Edward Thorndike, uno psicologo, condusse un esperimento: Peter Gray, *Psicologia*, Zanichelli, Bologna 2012.

“Una semplice azione, come tirare un cappio...: Edward L. Thorndike, *Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals*, «Psychological Review: Monograph Supplements» 2, no. 4 (1898), pp. I-109, doi:10.1037/h0092987.

“I comportamenti seguiti da conseguenze gratificanti...: Questa è una versione abbreviata della citazione originale di Thorndike, che dice: “Quelle risposte che, in una data situazione, producono effetti soddisfacenti hanno più probabilità di essere nuovamente riprodotte al ripetersi della stessa situazione, mentre le risposte che producono effetti spiacevoli hanno meno probabilità, nella stessa situazione, di essere riprodotte di nuovo”. Per saperne di più: Peter Gray, *Psicologia*, Zanichelli, Bologna 2012.

In questa fase, l’attività cerebrale è elevata: Charles Duhigg, *Il potere delle abitudini*, Tea, Milano 2014; Ann M. Graybiel, *Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways*,

«Parkinsonism and Related Disorders» 10, no. 5 (2004), pp. 293-296, doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

Le abitudini sono soltanto una serie di soluzioni automatiche: Jason Hreha, *Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty*, «getrevue.co», www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131, ultimo accesso 25 giugno 2019.

Con l'instaurarsi di abitudini: John R. Anderson, *Acquisition of Cognitive Skill*, «Psychological Review» 89, no. 4 (1982), pp. 369-406, doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

Il cervello ricorda il passato: Shahram Heshmat, *Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others*, «psychologytoday.com», 8 ottobre 2015, www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others.

La mente cosciente è il collo di bottiglia: William H. Gladstones, Michael A. Regan, e Robert B. Lee, *Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited*, «Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A» 41, no. 1 (1989), pp. 1-17, doi:10.1080/14640748908402350.

La mente cosciente preferisce scaricare compiti: Daniel Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2012.

Essa riduce il carico cognitivo: John R. Anderson, *Acquisition of Cognitive Skill*, «Psychological Review» 89, no. 4 (1982), pp. 369-406, doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

Le sensazioni di piacere e delusione: Antonio R. Damasio, *Lo strano ordine delle cose: la vita, i sentimenti e la creazione della cultura*, Adelphi, Milano 2018; Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made*, Pan Books, Londra 2018.

Capitolo 4

Lo psicologo Gary Klein: Ho sentito questa storia per la prima volta da Daniel Kahneman, ma è stata confermata da Gary Klein in una email del 30 marzo 2017. Klein ne parla anche nel suo libro, con citazioni leggermente diverse: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge (MA) 1998, pp. 43-44.

Gli analisti dell'esercito sanno identificare quale delle lucine intermittenti sullo schermo di un radar: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge (MA) 1998, pp. 38-40.

I curatori dei musei sono notoriamente in grado di distinguere: La storia del kouros del Getty Museum, riportata da Malcolm Gladwell nel suo libro *In un batter di ciglia: il potere segreto del pensiero intuitivo*, ne è un famoso esempio. La scultura, inizialmente ritenuta dell'antica Grecia, è stata acquistata per dieci milioni di dollari. La controversia è nata successivamente, quando un esperto, a un primo esame, l'ha riconosciuta come falso.

Guardando la lastra di un cervello, i radiologi esperti: Siddhartha Mukherjee, *The Algorithm Will See You Now*, «newyorker.com», 3 aprile 2017, www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md.

Il cervello umano è una macchina per fare previsioni: È stato il medico tedesco Hermann von Helmholtz a sviluppare il concetto del cervello come “macchina per fare previsioni”.

Ha passato la sua carta di credito: Helix van Boron, *What's the Dumbest Thing You've Done While Your Brain Is on Autopilot*, «reddit.com», 21 agosto 2017, www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

Continuava a domandare ai colleghi se si fossero lavati le mani: SwearImaChick, *What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work*, «reddit.com», 4 gennaio 2016, www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your.

“Rendi cosciente l'inconscio...: Nonostante questa citazione di Jung sia molto nota, ho avuto difficoltà a rintracciarne la fonte originale. Si tratta probabilmente di una parafrasi di questo passaggio: “La regola psicologica [dice che] quando un fatto interiore non viene reso cosciente, si produce fuori, come destino. Ossia, quando il singolo rimane indiviso e non diventa cosciente del suo antagonismo interiore, il mondo deve per forza rappresentare quel conflitto e dividersi in due”. Per saperne di più: C.G. Jung, *Aion: ricerche sul simbolismo del sé*, Bollati Boringhieri, Torino 1982.

Il “punta e chiama” riduce gli errori: Alice Gordenker, *JR Gestures*, «japantimes.co.jp», 21 ottobre 2008, www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.XOVm22WKVrM.

La metropolitana di New York: Allan Richarz, *Why Japan's Rail Workers Can't Stop Pointing at Things*, «atlasobscura.com», 29 marzo 2017, www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains.

Capitolo 5

Un gruppo di ricercatori in Gran Bretagna ha iniziato a lavorare: Sarah Milne, Sheina Orbell, Paschal Sheeran, *Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions*, «British Journal of Health Psychology» 7 (maggio 2002), pp. 163-184.

Le intenzioni di implementazione sono efficaci: Peter Gollwitzer e Paschal Sheeran, *Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes*, «Advances in Experimental Social Psychology» 38 (2006), pp. 69-119.

Scrivere esattamente dove e quando ci faremo vaccinare contro l'influenza: Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, e Brigitte C. Madrian, *Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates*, «Proceedings of the National Academy of Sciences» 108, no. 26 (giugno 2011), pp. 10415-10420.

Registrare l'appuntamento per la colonscopia: Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, e Brigitte C. Madrian, *Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates*, «Preventive Medicine» 56, no. 1 (gennaio 2013), pp. 92-93.

L'affluenza al voto aumenta: David W. Nickerson e Todd Rogers, *Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making*, «Psychological Science» 21, no. 2 (2010), pp. 194-199.

Altri efficaci programmi governativi: *Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science*, «economist.com», 18 maggio 2017, www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around.

Chi fa un programma preciso su quando e dove: Edwin Locke e Gary Latham, *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*, «American Psychologist» 57, no. 9 (2002), pp. 705-717, doi:10.1037//0003-066x.57.9.705.

Di solito la speranza è più forte: Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, e Jason Riis, *The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior*, «PsycEXTRA Dataset», 2014, pp. 2563-2582, doi:10.1037/e513702014-058.

Come ha notato lo scrittore Jason Zweig: Jason Zweig, *Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig*, intervista di Shane Parrish, «The Knowledge Project», Farnam Street, audio, www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project.

Molti modi di utilizzare le intenzioni di implementazione: Per la definizione “Abitudini Impilate” sono in debito con S.J. Scott, che ha scritto un libro in cui usa questa formula. A quanto capisco, la sua idea è leggermente differente, ma mi piace la definizione, e ho pensato che fosse adatta a essere usata in questo capitolo. Autori precedenti, come Courtney Carver e Julien Smith hanno a loro volta usato la definizione ma in contesti diversi.

Il filosofo francese Denis Diderot: «Denis Diderot», «newworldencyclopedia.org», www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, ultima modifica 26 ottobre 2017.

Si comprò anche una veste da camera scarlatta: *Encyclopaedia Britannica*, vedi «Denis Diderot». La veste da camera scarlatta di Diderot viene spesso fatta risalire al regalo di un amico. Non ho però trovato alcuna fonte originale che lo confermi, né alcuna menzione dell'amico autore del regalo. Se per caso qualcuno conoscesse uno storico specializzato nella provenienza delle vesti da camera, mi faccia contattare, così potremo chiarire il mistero che riguarda l'origine della famosa veste scarlatta di Diderot.

“Venuti meno l'insieme, l'unità, il principio estetico”: Denis Diderot, *Rimpianti per la mia vecchia veste da camera*, in *Racconti*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone 1989, trad. Luciano Costa.

Si chiama proprio “effetto Diderot” e definisce: Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need*, HarperPerennial, New York 1999.

Ideato da B.J. Fogg: In questo capitolo ho usato la definizione “Abitudini Impilate” per indicare il collegare una nuova abitudine a una vecchia. Per questa idea devo ringraziare B.J. Fogg. Nella sua opera, Fogg usa il termine “ancoraggio” per descrivere questo approccio, perché la vecchia abitudine funziona come un’“ancora” che tiene al suo posto quella nuova. Qualunque definizione preferiate, credo che sia una strategia molto efficace. Per maggiori informazioni sull’opera di Fogg e sul suo metodo delle Piccole Abitudini: www.tinyhabits.com.

“Una cosa entra, una cosa esce.”: Dev Basu (@devbasu): “Adottate la politica una-cosa-entra-una-cosa-esce quando fate compere”, Twitter, 11 febbraio 2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

Capitolo 6

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), pp. 527-533, doi:10.2105/ajph.2011.300391.

Scelgono un prodotto non per ciò che è: Molti studi hanno dimostrato che la semplice vista del cibo può farci sentire affamati anche se fisiologicamente non abbiamo veramente fame. Secondo un ricercatore, “i comportamenti alimentari sono in larga parte la conseguenza di reazioni automatiche a stimoli contestuali relativi al cibo”. Per saperne di più: D. A. Cohen e S. H. Babey, *Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices*, «Obesity Reviews» 13, no. 9 (2012), pp. 766-779, doi:10.1111/j.1467-789x.2012.01001.x; Andrew J. Hill, Lynn D. Magson, e 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), pp. 361-371, doi:10.1016/s0195-6663(84)80008-2.

Il Comportamento è una funzione della Persona nel suo Ambiente: Kurt Lewin, *Principi di topologia psicologica*, Organizzazioni speciali, Firenze 1980.

Acquisto di Impulso da Suggestione: Hawkins Stern, *The Significance of Impulse Buying Today*, «Journal of Marketing» 26, no. 2 (1962), pp. 59-62, doi:10.2307/1248439.

Il 45 per cento delle vendite della Coca-Cola: Michael Moss, *Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror*, «nytimes.com», 27 agosto 2013, www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0.

Le persone bevono la Bud Light perché: Più le persone sono esposte a un cibo, più è probabile che lo acquistino e lo consumino. Thomas 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.

Il corpo umano ha circa undici milioni di recettori sensoriali: Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*, Belknap Press, Cambridge (MA) 2004, p. 24.

Metà delle risorse cerebrali vengano utilizzate da questo senso [la vista]: Bhavin R. Sheth *et al.*, *Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex*, «Science» 274, no. 5295 (1996), pp. 2110-2115, doi:10.1126/science.274.5295.2110.

Se il consumo di energia era evidente e facile da controllare: Questa storia è stata raccontata a Donella Meadows durante una conferenza a Kollekolle, in Danimarca, nel 1973. Per saperne di più: Donella Meadows, *Pensare per sistemi: interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, Guerini Next, Milano 2017.

Gli adesivi avevano ridotto i costi di pulizia dei bagni: La stima è di fatto dell'8 per cento, ma considerando le variabili in gioco è ragionevole ipotizzare un risparmio annuale tra il 5 e il 10 per cento. Blake Evans-Pritchard, *Aiming to Reduce Cleaning Costs*, «worksthatwork.com», inverno 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.

Dormire [...] era l'unica azione che accadeva in quello spazio: “Le tecniche che implicano il controllo dello stimolo sono state utilizzate con successo persino per aiutare persone con l'insonnia. In breve, a coloro che avevano difficoltà a prendere sonno veniva detto di andare nella propria camera e sdraiarsi a letto solo quando erano stanchi. Se non riuscivano ad addormentarsi, dovevano alzarsi e cambiare stanza. Uno strano consiglio, ma con il tempo i ricercatori hanno scoperto che associando il letto ‘all’ora di andare a dormire’ e non ad altre attività (leggere un libro, semplicemente stare lì sdraiati, ecc.) i partecipanti alla fine riuscivano a prendere sonno rapidamente grazie alla reiterazione del processo: addormentarsi nel proprio letto diventava quasi automatico, perché era stato creato un innesco efficace.” Per saperne di più: Charles M. Morin *et al.*, *Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–2004)*, «Sleep» 29, no. 11 (2006), pp. 1398-1414, doi:10.1093/sleep/29.11.1398; Gregory Ciotti, *The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment*, «sparringmind.com», www.sparringmind.com/changing-habits.

Le abitudini possono cambiare più facilmente in un ambiente nuovo: Sam Thompson *et al.*, «*Moments of Change*» as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs, Defra, London 2011, [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsOfChangeEV0506FinalReportNov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsOfChangeEV0506FinalReportNov2011(2).pdf).

Ma se ci allontaniamo dal nostro ambiente abituale: Vari studi hanno rilevato che è più facile modificare il proprio comportamento quando l'ambiente cambia. Per esempio, gli studenti modificano le proprie abitudini di fruizione della televisione quando cambiano scuola. Wendy Wood e David T. Neal, *Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change*, «Behavioral Science and Policy» 2, no. 1 (2016), pp. 71-83, doi:10.1353/bsp.2016.0008; Wendy Wood, Leona Tam, Melissa Guerrero Witt, *Changing Circumstances, Disrupting Habits*, «Journal of Personality and Social Psychology» 88, no. 6 (2005), pp. 918-933, doi:10.1037/0022-3514.88.6.918.

Non dobbiamo infatti contrastare vecchi segnali ambientali: Forse è per questo che il 36 per cento dei cambiamenti di comportamento riusciti erano associati a un trasferimento in un luogo nuovo. Melissa GuerreroWitt, Wendy Wood, Leona Tam, *Changing Circumstances, Disrupting Habits*,

«Journal of Personality and Social Psychology» 88, no. 6 (2005), pp. 918-933, doi:10.1037/0022-3514.88.6.918.

Capitolo 7

Gli studi svolti in seguito rivelarono che il 35 per cento dei militari: 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), pp. 203-211, doi:10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

La creazione [...] di un'unità speciale [...] per combattere l'abuso di droghe: *Excerpts from President's Message on Drug Abuse Control*, «nytimes.com», 18 giugno 1971, www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-latest-editorial-reaction-in-us-and-abroad-to.html.

Nove soldati su dieci che avevano fatto uso di eroina in Vietnam: Lee N. Robins, Darlene H. Davis, David N. Nurco, *How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?*, «American Journal of Public Health» 64, no. 12 (suppl.) (1974), pp. 41-54, doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

Il 90 per cento degli eroinomani ricade nella dipendenza: Bobby P. Smyth *et al.*, *Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence*, «Irish Medical Journal» 103, no. 6 (June 2010), pp. 176-179.

Le persone “disciplinate” sono più brave a organizzare la propria vita: Wilhelm Hofmann *et al.*, *Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires*, «Journal of Personality and Social Psychology» 102, no. 6 (2012), pp. 1318-1335, doi:10.1037/e634112013-146.

È facile trattenersi quando non lo si deve fare troppo spesso: “Lo stereotipo dell’autocontrollo è l’immagine di un angelo da una parte e di un diavolo dall’altra che combattono... Tendiamo a pensare che le persone con una grande forza di volontà siano capaci di vincere questa battaglia. In realtà, chi è veramente bravo nell’autocontrollo non ha mai combattuto una battaglia del genere.” Per saperne di più: Brian Resnick, *The Myth of Self-Control*, «vox.com», 24 novembre 2016, www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth.

Un’abitudine che è stata codificata nella mente è pronta all’uso: Wendy Wood, Dennis R  nger, *Psychology of Habit*, «Annual Review of Psychology» 67, no. 1 (2016), pp. 289-314, doi:10.1146/annurev-psych-122414-033417.

I segnali erano ancora li , interiorizzati: *The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball*, «therapistuncensored.com», www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits, ultimo accesso 25 giugno 2019.

Biasimare gli obesi per convincerli a perdere peso: Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken, Jane Wardle, *Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status*, «Obesity», 2014, pp. 2485-2488, doi:10.1002/oby.20891.

Mostrare ai fumatori immagini di polmoni anneriti: Kelly McGonigal, *Il lato positivo dello stress: perché lo stress fa bene e come sfruttarlo al meglio*, Giunti, Firenze 2018.

Mostrare ai tossicodipendenti un'immagine della cocaina per soli trentatré millisecondi: Fran Smith, *How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction*, «nationalgeographic.com», settembre 2017, www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

Capitolo 8

Niko Tinbergen fece una serie di esperimenti: Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World*, Collins, London 1953; «Nikolaas Tinbergen», *New World Encyclopedia*, www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen, ultima modifica 30 settembre 2016.

L'oca porta dentro al nido qualunque oggetto rotondo: James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior*, Norton, New York 1982, pp. 36-41.

La moderna industria alimentare si fonda sul prolungamento: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food*, IUniverse, New York 2007.

Praticamente qualunque cibo contenuto in un sacchetto: *Tweaking Tastes and Creating Cravings*, «60 Minutes», 27 novembre 2011, www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc.

Le patatine fritte sono, per esempio, un potente concentrato: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food*, IUniverse, New York 2007.

Queste strategie permettono agli studiosi dell'alimentazione di individuare la “combinazione magica”: Michael Moss, *Grassi, dolci, salati: come l'industria alimentare ci ha ingannato e continua a farlo*, Mondadori, Milano 2014.

“Siamo diventati troppo bravi a muovere le nostre stesse leve”: Questa frase è comparsa per la prima volta in «stephanguyenet.com», *Why Are Some People «Carboholics»?*, 26 luglio 2017, www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics. La versione adattata appare dietro permesso, concesso in uno scambio di email con l'autore nell'aprile 2018.

L'importanza della dopamina: “L'importanza della dopamina è stata scoperta per caso. Nel 1954 James Olds e Peter Milner, neuroscienziati alla McGill University, hanno deciso di impiantare un elettrodo in profondità al centro del cervello di un ratto. Il posizionamento esatto dell'elettrodo era in gran parte affidato al caso: all'epoca la geografia della mente era ancora un mistero. Ma Olds e Milner sono stati fortunati, hanno inserito l'ago proprio accanto al nucleus accumbens (NAcc), una parte del cervello che genera sensazioni piacevoli. Quando mangiamo una fetta di torta al cioccolato, o ascoltiamo la nostra canzone preferita, o assistiamo alla vittoria della nostra squadra preferita del campionato, è il NAcc che contribuisce a farci sentire così contenti. Ma Olds e Milner hanno ben presto scoperto che troppo piacere può essere fatale. Hanno messo gli elettrodi nel cervello di molti roditori e poi hanno liberato una leggera carica elettrica nei fili, facendo in modo che il NAcc fosse continuamente stimolato. Gli studiosi hanno notato che i roditori perdevano interesse in tutto. Smettevano di mangiare e di bere, ogni corteggiamento cessava. I ratti si rannicchiavano

semplicemente in un angolo della gabbia, paralizzati dal piacere. Nel giro di pochi giorni tutti gli animali erano deceduti, morti di sete.” Per saperne di più: Jonah Lehrer, *Come decidiamo*, Codice, Torino 2009.

Processi neurologici alla base del desiderio e del craving: James Olds, Peter Milner, *Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain*, «Journal of Comparative and Physiological Psychology» 47, no. 6 (1954), pp. 419-427, doi:10.1037/h0058775.

I ratti hanno completamente perso la volontà di vivere: Qun-Yong Zhou, Richard D. Palmiter, *Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic*, «Cell» 83, no. 7 (1995), pp. 1197-1209, doi:10.1016/0092-8674(95)90145-0.

E senza desiderio anche l'azione veniva a mancare: Kent C. Berridge, Isabel L. Venier, 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), pp. 36-45, doi:10.1037//0735-7044.103.1.36.

Hanno sviluppato un desiderio così potente: Ross A. Mcdevitt *et al.*, *Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry*, «Cell Reports» 8, no. 6 (2014), pp. 1857-1869, doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.

Un giocatore seduto alla slot machine: Natasha Dow Schüll, *Architetture dell'azzardo: progettare il gioco, costruire la dipendenza*, Luca Sossella, Roma 2015.

Le abitudini sono un ciclo di retroazione da dopamina: Ho sentito nominare per la prima volta il ciclo di retroazione da dopamina da Chamath Palihapitiya. Per saperne di più: Chamath Palihapitiya, *Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change*, Stanford Graduate School of Business, 13 novembre 2017, www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk.

La dopamina [...] ha un ruolo fondamentale in molti processi neurologici: Gli studiosi hanno poi scoperto che le endorfine e gli oppioidi erano responsabili delle reazioni di piacere. Per saperne di più: V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, Raju S. Bapi, *What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective*, «Biological Cybernetics» 103, no. 3 (2010), pp. 237-253, doi:10.1007/s00422-010-0401-y.

La dopamina non viene rilasciata solo quando proviamo piacere: Wolfram Schultz, *Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data*, «Physiological Reviews» 95, no. 3 (2015), pp. 853-951, doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8; Fran Smith, *How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction*, «nationalgeographic.com», settembre 2017, www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

E quando la dopamina cresce, cresce anche la nostra motivazione: La dopamina ci spinge a cercare, esplorare e agire: “Alimentato dalla dopamina, questo sistema di ricerca mesolimbico che scaturisce dall'area ventrale tegmentale (VTA) incoraggia la ricerca di cibo, l'esplorazione, l'indagine, la curiosità, l'interesse e l'aspettativa. La dopamina parte ogni volta che il ratto (o l'umano) esplora il suo ambiente... Se guardo l'animale posso capire quando sto stimolando il suo

sistema di ricerca perché esplora e annusa”. Per saperne di più: Karin Badt, *Depressed? Your «SEEKING» System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp*, «huffingtonpost.com», 6 dicembre 2017, www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.

Il meccanismo di gratificazione che viene attivato nel cervello: Wolfram Schultz, *Multiple Reward Signals in the Brain*, «Nature Reviews Neuroscience» 1, no. 3 (2000), pp. 199-207, doi:10.1038/35044563.

Il 100 per cento del nucleus accumbens si attiva nel corso del desiderio: Kent Berridge, in una conversazione con l'autore, 8 marzo 2017.

Byrne ha modificato la cyclette: Hackster Staff, *Netflix and Cycle!*, «hackster.io», 12 luglio 2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.

“Sconfiggendo l'obesità a colpi di scorpacciate di telefilm”: Cycflix: *Exercise Powered Entertainment*, Roboro, 8 luglio 2017, www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY.

«Consideriamo il giovedì sera un'occasione per raccogliere pubblico...»: Jeanine Poggi, *Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps*, «adage.com», 16 maggio 2016, <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.

“I comportamenti più probabili rafforzeranno quelli meno probabili”: Jon E. Roedelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology*, Greenwood Press, Westport (CT) 1998, p. 384.

Capitolo 9

“Geni non si nasce, lo si diventa con lo studio e l'esercizio”: Harold Lundstrom, *Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught*, «deseretnews.com», 25 dicembre 1992, www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all.

Imitiamo in particolare le abitudini di tre gruppi: Peter J. Richerson e Robert Boyd, *Non di soli geni: come la cultura ha trasformato l'evoluzione umana*, Codice, Torino 2006.

“Le probabilità che una persona diventi obesa aumentano del 57 per cento...»: Nicholas A. Christakis e James H. Fowler, *The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years*, «New England Journal of Medicine» 357, no. 4 (2007), pp. 370-379, doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, *The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years*, «Yearbook of Pediatrics 2009» (2009), doi:10.1016 /s0084-3954(08)79134-6.

Se una persona che ha una relazione perde peso: 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), pp. 499-504, doi:10.1002/oby.22098.

Delle dieci persone presenti, quattro sono diventate astronauti: Mike Massimino, *Finding the Difference Between «Improbable» and «Impossible»*, intervista di James Altucher, «jamesaltucher.com», gennaio 2017.

Più alto è il quoziente di intelligenza del nostro migliore amico all'età di undici, dodici anni: Ryan Meldrum, Nicholas Kavish, Brian Boutwell, *On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?*, «PsyArXiv.com», 10 febbraio 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

Solomon Asch ha condotto una serie di esperimenti: Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, Carnegie Press, Pittsburgh, PA 1951, 177–190.

Alla fine dell'esperimento, quasi il 75 per cento dei soggetti: Dagli studi di verifica svolti successivamente è emerso che se era presente anche un solo attore in disaccordo con il gruppo, era molto più probabile che il soggetto dichiarasse la sua reale convinzione, ossia che le linee fossero di lunghezza diversa. Quando abbiamo un'opinione in contrasto con quella della tribù, è molto più facile sostenerla se abbiamo un alleato. Se cercate la forza per contrastare lo standard sociale, trovate un compagno. Per saperne di più: Solomon E. Asch, *Opinions and Social Pressure*, «Scientific American» 193, no. 5 (1955), pp. 31-35, doi:10.1038/scientificamerican1155-31; William N. Morris, 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), pp. 215-223, doi:10.1016/s0022-1031(75)80023-0.

considerando il totale delle reazioni nell'arco dell'esperimento, circa due terzi erano corrette. In ogni caso, resta il fatto che la pressione del gruppo è in grado di alterare significativamente la nostra capacità di prendere decisioni corrette.

Uno scimpanzé apprende un sistema efficace: Lydia V. Luncz *et al.*, *Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups*, «Animal Behaviour» 137 (2018), pp. 63-73.

Capitolo 10

Non risponderei “perché ho bisogno del cibo per sopravvivere”: Ho letto un esempio simile in un account Twitter, simpolism (@simpolism): “Allarghiamo la metafora. Se la società è un corpo umano, allora lo stato è il cervello. Gli esseri umani non sono consapevoli delle loro motivazioni, se io ti domando ‘perché mangi’, tu puoi dirmi ‘perché il cibo ha un buon sapore’ e non ‘perché ho bisogno del cibo per sopravvivere’. Come potrebbe essere un cibo di stato? (un indizio: le pillole sono cibo?)”, Twitter, 7 maggio 2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>.

Quando sensazioni ed emozioni sono compromesse: Antoine Bechara *et al.*, *Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex*, «Cognition» 50, nn. 1-3 (1994), pp. 7-15, doi:10.1016/0010-0277(94)90018-3.

Come spiega il neuroscienziato Antonio Damasio: *When Emotions Make Better Decisions* – Antonio Damasio, 11 agosto 2009, www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I.

Non “dobbiamo” farlo, “abbiamo la possibilità” di farlo: Ringrazio il mio preparatore atletico al college, Mark Watts: è lui che mi ha parlato per la prima volta di questo semplice cambiamento di prospettiva.

«La sedia a rotelle non mi limita...: RedheadBanshee, *What Is Something Someone Said that Forever Changed Your Way of Thinking*, «reddit.com», 22 ottobre 2014, www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2.

“È ora di migliorare la resistenza e la velocità”: 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.com», 19 gennaio 2017, www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

“Ho un’impennata di adrenalina che mi aiuterà a concentrarmi”: Alison Wood Brooks, *Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues*, «PsycEXTRA Dataset», giugno 2014, doi:10.1037/e578192014–321; Caroline Webb, *Have a Good day: come trasformare ogni giorno in una bella giornata*, De Agostini, Novara 2016, p. 288: “Wendy Berry Mendes e Jeremy Jamieson [...] hanno condotto diversi studi per dimostrare che le nostre prestazioni migliorano quando decidiamo di intendere l’accelerazione di cuore e respirazione come una ‘risorsa che aiuta a dare il meglio’”.

Ed Latimore, pugile e scrittore: Ed Latimore (@EdLatimore), “È curioso. Mi basta mettere gli auricolari per aumentare il livello di concentrazione quando scrivo. Non serve nemmeno che accenda la musica”, Twitter, 7 maggio 2018.

Capitolo 11

Alla fine avevano ben poco da mostrare: Questa storia si trova in *Art & Fear* di David Bayles e Ted Orland. Durante una conversazione via email il 18 ottobre 2016, Orland mi ha spiegato da dove arriva. “Sì, la ‘storia dell’arte ceramica’ in *Art & Fear* è vera, a parte qualche licenza poetica nel riferirla. All’origine, nel mondo reale, c’era una strategia utilizzata dal fotografo Jerry Uelsmann per motivare i suoi allievi di Fotografia Base all’università della Florida. Il modo in cui viene raccontato in *Art & Fear* rende fedelmente la scena che Jerry mi ha descritto, salvo il fatto che ho sostituito la fotografia con l’arte ceramica come mezzo che viene esplorato. A dire la verità sarebbe stato più facile mantenere la fotografia come forma artistica in discussione, ma David Bayles (coautore) e io siamo anche noi fotografi, e a quel tempo stavamo deliberatamente cercando di ampliare il ventaglio di mezzi espressivi analizzati nel testo. La cosa interessante, secondo me, è che non ha molta importanza quale sia la forma d’arte nominata: la morale della storia sembra rimanere ugualmente valida nell’intero spettro delle arti (e anche al di fuori, se è per questo).” Più avanti in quella stessa email Orland dice: “Hai il nostro permesso di riprendere in tutto o in parte il pezzo sulla ceramica nel

libro che stai preparando”. Alla fine ho deciso di pubblicarne una versione adattata, che unisce il loro modo di raccontare storia della ceramica con i fatti della fonte originale, gli studenti di fotografia di Uelsmann. David Bayles, Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking*, Image Continuum Press, Santa Cruz (CA) 1993, p. 29.

Come ha scritto Voltaire una volta: Voltaire, *La Béguéule*. Conte Moral, 1772.

Long-term potentiation: Il *long-term potentiation* è stato scoperto da Terje Lømo nel 1966. Più precisamente, Lømo ha scoperto che quando una serie di segnali veniva ripetutamente trasmessa dal cervello, c’era un effetto persistente che durava anche in seguito, e che rendeva quei segnali più facilmente trasmissibili in futuro.

“Due neuroni che scaricano assieme si potenziano reciprocamente”: Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*, Wiley, New York 1949.

Nei musicisti il cervelletto: S. Hutchinson, *Cerebellar Volume of Musicians*, «Cerebral Cortex» 13, no. 9 (2003), pp. 943-949, doi:10.1093/cercor/13.9.943.

I matematici invece hanno più materia grigia: A. Verma, *Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study*, «Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008» 28, no. 10 (2008), pp. 1859-1864, doi:10.1016/s0513-5117(08)79083-5.

Analizzando il cervello di alcuni tassisti londinesi: 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), pp. 4398-4403, doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett, Eleanor A. Maguire, *Acquiring «the Knowledge» of London’s Layout Drives Structural Brain Changes*, «Current Biology» 21, no. 24 (dicembre 2011), pp. 2109-2114, doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett, Hugo J. Spiers, *London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis*, «Hippocampus» 16, no. 12 (2006), pp. 1091-1101, doi:10.1002/hipo.20233.

Le azioni diventano così automatiche: George Henry Lewes, *Fisiologia della vita giornaliera*, G. Barbera, Firenze 1870.

La reiterazione è una forma di cambiamento: A quanto pare Brian Eno dice la stessa cosa nel suo straordinario mazzo di carte *Strategie oblique*, di grande ispirazione creativa, cosa che non sapevo quando ho scritto questa frase! Le grandi menti eccetera eccetera, come si suol dire.

L’automaticità è la capacità di eseguire un’azione: Phillippa Lally *et al.*, *How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World*, «European Journal of Social Psychology» 40, no. 6 (2009), pp. 998-1009, doi:10.1002/ejsp.674.

Le abitudini si formano per mezzo della frequenza, non del tempo: Hermann Ebbinghaus è stato il primo a descrivere le curve di apprendimento nel suo testo del 1885 *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *La memoria: un contributo alla psicologia sperimentale*, Zanichelli, Bologna 1975.

Capitolo 12

Questa differenza di forma ha avuto un ruolo significativo nella diffusione dell'agricoltura: Jared Diamond, *Armi, acciaio e malattie: breve storia del mondo negli ultimi tredicimila anni*, Einaudi, Torino 2005.

È nella natura umana obbedire alla legge del minimo sforzo: Deepak Chopra utilizza l'espressione "legge del minimo sforzo" per descrivere una delle sue Sette leggi spirituali dello yoga. Questo concetto non ha alcuna relazione con il principio di cui parlo qui.

Un tubo per annaffiare il giardino e che il tubo sia piegato al centro: Questa analogia è una versione modificata di un'idea alla quale Josh Waitzkin ha accennato in una sua intervista con Tim Ferriss. *The Tim Ferriss Show*, episodio 2: «Josh Waitzkin», 2 maggio 2014, audio, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.

... Gli operai americani impiegavano il triplo del tempo ad assemblare le varie parti degli apparecchi: James Surowiecki, *Better All the Time*, «newyorker.com», 10 novembre 2014, www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time.

“Sottrarre per aggiungere”: Sottrarre per aggiungere è un esempio di un principio più ampio chiamato inversione, del quale ho scritto a suo tempo qui: <https://jamesclear.com/inversion>. Sono grato a Shane Parrish per aver favorito le mie riflessioni su questo argomento spiegando perché “evitare di essere stupidi è più facile che cercare di essere geniali”. Shane Parrish, *Evitare di essere stupidi è più facile che cercare di essere geniali*, «Farnam Street», giugno 2014, www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity.

Queste percentuali rappresentano milioni in termine di rendite da tassazione: Owain Service *et al.*, *East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*, «Behavioural Insights Team», 2015, http://38r8om2xjhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.

Nuckols si è concentrato sulle sue abitudini di pulizia: Oswald Nuckols è uno pseudonimo, utilizzato su espressa richiesta.

Il momento più adatto per pulire la tazza: Saul_Panzer_NY, *[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?*, «reddit.com», 5 giugno 2017, www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fggbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

Capitolo 13

“Arsenale di routine”: Twyla Tharp, Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide*, Simon and Schuster, New York 2006.

Tra il 40 e il 50 per cento delle azioni che eseguiamo siano fatte per abitudine: Wendy Wood, *Habits Across the Lifespan*, 2006, www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan.

Le abitudini che seguiamo senza pensare: 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), pp. 277-295, doi:10.1080/17437199.2013.876238.

“Momenti decisivi”: Grazie a Henri Cartier-Bresson, uno dei più grandi fotogiornalisti di tutti i tempi, che ha coniato l’espressione *momento decisivo*, ma con un’accezione completamente diversa: cogliere immagini straordinarie proprio nell’attimo giusto.

La Regola dei Due Minuti: Grazie a David Allen, la cui versione della Regola dei Due Minuti recita: “Se l’azione richiede meno di due minuti, allora fatela subito”. Per saperne di più: David Allen, *Detto, fatto!*, Sperling & Kupfer, Milano 2006.

Un’abitudine costante al depotenziamento: Lo scrittore Cal Newport utilizza un rituale di “chiusura” che consiste nel controllare un’ultima volta la casella di posta elettronica, preparare la lista di cose da fare il giorno dopo, e poi dire “chiusura completata” per terminare il lavoro della giornata. Per saperne di più: Cal Newport, *Deep Work*, Little, Brown, Boston 2016.

Smetteva sempre di scrivere prima che gli sembrasse una seccatura: Greg McKeown, *Dritto al sodo: come scegliere ciò che conta e vivere felici*, De Agostini, Novara 2015.

Formazione dell’abitudine: 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), pp. 317–328, doi:10.1901/jeab.2004.82–317.

Capitolo 14

Rimase nel suo studio e scrisse freneticamente: Adèle Hugo, Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life*, Carleton, New York 1864.

Un commitment device è una decisione che prendiamo nel presente: Gharad Bryan, Dean Karlan, Scott Nelson, *Commitment Devices*, «Annual Review of Economics» 2, no. 1 (2010), pp. 671-698, doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

Il commitment device è noto anche come “patto di Ulisse”: Peter Ubel, *The Ulysses Strategy*, «newyorker.com», 11 dicembre 2014, www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control.

La presa con timer toglie l’alimentazione al router: Nir Eyal: *Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking - #260*, intervista di Dave Asprey, «bulletproof.com», 13 novembre 2015, <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>.

Il negozio di Patterson passò dal perdere denaro a fare cinquemila dollari di profitti: John H. Patterson - *Ring Up Success with the Incorruptible Cashier*, «daytoninnovationlegacy.org», www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, ultimo accesso 25 giugno 2019.

Le loro azioni preferite capaci di portare, eseguendole una sola volta, ad abitudini migliori e durature: James Clear (@james_clear), “Quali sono le azioni che, eseguite una sola volta, ripagano più e più volte nel tempo?”, Twitter, 11 febbraio 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659.

“La civiltà progredisce ampliando la quantità di operazioni...: Alfred North Whitehead, *Introduzione alla matematica*, Sansoni, Firenze 1953.

L’individuo medio trascorre oltre due ore al giorno sui social media: GWI Social, «GlobalWebIndex.com», 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>.

Capitolo 15

Oltre il 60 per cento dei residenti: Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013*, Cambridge Scholars, Newcastle upon Tyne, UK 2015.

È stata questa critica situazione sanitaria nazionale a portare Stephen Luby in Pakistan: Atul Gawande, *Checklist: come fare andare meglio le cose*, Einaudi, Torino 2011.

“In Pakistan, il Safeguard era un sapone di lusso”: Tutte le citazioni in questa sezione sono tratte da una conversazione via email con Stephen Luby del 28 maggio 2018.

L’incidenza della diarrea era calata del 52 per cento: Stephen P. Luby *et al.*, *Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial*, «Lancet» 366, no. 9481 (2005), pp. 225-233, doi:10.1016/s0140-6736(05)66912-7.

“In oltre il 95 per cento delle famiglie...: Anna Bowen *et al.*, *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), pp. 259-267. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/.

La gomma da masticare era già in vendita durante tutto l’Ottocento: Mary Bellis, *How We Have Bubble Gum Today*, «thoughtco.com», 16 ottobre 2017, www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856.

La Wrigley ha rivoluzionato l’industria: Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley*, University of Arizona Press, Tucson 2009, pp. 44-46.

La Wrigley è diventata la più grande azienda produttrice di gomma da masticare: «William Wrigley, Jr.», *Encyclopaedia Britannica*, www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, ultima modifica dell'8 giugno 2018.

Il dentifricio ha seguito un percorso simile: Charles Duhigg, *Il potere delle abitudini*, Tea, Milano 2014, cap. 2.

Lui ha iniziato a evitarla: Sparkly_alpaca, *What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?*, «reddit.com», 11 novembre 2016, www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.

I primi esemplari di esseri umani moderni: Ian Mcdougall, Francis H. Brown, John G. Fleagle, *Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia*, «Nature» 433, no. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

La neocorteccia [...] aveva circa le stesse dimensioni: Alcuni studi dimostrano che le dimensioni del cervello umano hanno raggiunto le proporzioni moderne circa trecentomila anni fa. L'evoluzione non si ferma mai, ovviamente, e la forma della struttura sembra avere continuato a evolversi in modo significativo fino ad assumere la forma e la dimensione moderne tra i centomila e i trentacinquemila anni fa. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin, e Philipp Gunz, *The Evolution of Modern Human Brain Shape*, «Science Advances» 4, no. 1 (2018): eaao5961, doi:10.1126/sciadv.aao5961.

La società è passata a un ambiente prevalentemente a ritorno ritardato: Lo studio originale sul tema usava le definizioni “società a ritorno ritardato” e “società a ritorno immediato”. James Woodburn, *Egalitarian Societies*, «Man» 17, no. 3 (1982), pp. 431-451, doi:10.2307/2801707. Ho sentito parlare per la prima volta della differenza tra gli ambienti a ritorno immediato e quelli a ritorno ritardato durante una conferenza di Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior*, Teaching, Chantilly (VA) 2012.

Il mondo è cambiato molto negli ultimi anni: I rapidi cambiamenti ambientali degli ultimi secoli hanno largamente superato in velocità la nostra capacità biologica di adattarci. Mediamente ci vogliono circa venticinquemila anni perché mutamenti genetici significativi vengano selezionati in una popolazione umana. Per saperne di più: Edward O. Wilson, *Lineamenti di sociobiologia*, Zanichelli, Bologna 1983.

Il nostro cervello si è evoluto preferendo i risultati rapidi rispetto a quelli a lungo termine: Daniel Gilbert, *Humans Wired to Respond to Short-Term Problems*, intervista di Neal Conan, «Talk of the Nation», NPR, 3 luglio 2006, www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483.

Le malattie non si manifesteranno per giorni o settimane, persino per anni: Le tematiche del comportamento irrazionale e dei pregiudizi cognitivi sono diventate molto popolari in anni recenti. Tuttavia molte azioni che *sembrano* irrazionali nel complesso hanno origini razionali se si considera il loro esito immediato.

Frédéric Bastiat: Frédéric Bastiat, W.B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson*, Smith, London 1859.

Io Futuro: Grazie all'economista comportamentale Daniel Goldstein, che ha detto: "È una lotta impari quella tra l'Io Presente e l'Io Futuro. Voglio dire, ammettiamolo: l'Io Presente è presente. È quello che comanda. È quello che ha il potere in questo momento. Ha queste braccia forti ed eroiche capaci di portare le ciambelle fino alla nostre bocca. E l'Io Futuro non lo si vede nemmeno, è lontano nel futuro, è debole. Non ha nemmeno un avvocato qui presente. Non c'è nessuno che prenda le parti dell'Io Futuro. E quindi l'Io Presente può annientare tutti i suoi sogni". Per saperne di più: Daniel Goldstein, *The Battle between Your Present and Future Self*, TEDSalon NY2011, novembre 2011, video, www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

Chi è più bravo a ritardare le gratificazioni ottiene voti migliori all'esame di ammissione all'università: Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen, Antonette Rasko Zeiss, *Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification*, «Journal of Personality and Social Psychology» 21, no. 2 (1972), pp. 204-218, doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda, M. Rodriguez, *Delay of Gratification in Children*, «Science» 244, no. 4907 (1989), pp. 933-938, doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda, Philip K. Peake, *The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification*, «Journal of Personality and Social Psychology» 54, no. 4 (1988), pp. 687-696, doi:10.1037//0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel, Philip K. Peake, *Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions*, «Developmental Psychology» 26, no. 6 (1990), pp. 978-986, doi:10.1037//0012-1649.26.6.978.

Capitolo 16

"Partivo con centoventi graffette in un vasetto": Trent Dyrsmid, email all'autore, 1 aprile 2015.

Benjamin Franklin: Benjamin Franklin e Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin*, Holt, New York 1916, p. 148.

Non interrompere il flusso creativo quotidiano: Grazie al mio amico Nathan Barry, che in origine mi ha dato l'ispirazione con il mantra "crea ogni giorno".

Chi tiene traccia dei progressi per obiettivi come perdere peso: Benjamin Harkin *et al.*, *Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence*, «Psychological Bulletin» 142, no. 2 (2016), pp. 198-229, doi:10.1037/bul0000025.

Chi teneva un diario alimentare quotidiano ha perso il doppio del peso in confronto agli altri: Miranda Hitti, *Keeping Food Diary Helps Lose Weight*, «WebMD.com», 8 luglio 2008, www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight; Kaiser Permanente, *Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests*, «sciencedaily.com», 8 luglio 2008, 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), pp. 118-126, doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang, e Mary Ann Sevvick, *Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature*, «Journal of the American Dietetic Association» 111, no. 1 (2011), pp. 92-102, doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

La motivazione più efficace è il progresso: Questa è una parafrasi da Greg McKeown che ha scritto: “Le ricerche mostrano che, tra tutte le forme di motivazione umana, la più efficace è fare progressi”. Greg McKeown, *Dritto al sodo: come scegliere ciò che conta e vivere felici*, De Agostini, Novara 2015.

Non è mai il primo errore quello che rovina tutto: In effetti gli studi hanno dimostrato che il mancato rispetto di un’abitudine una sola volta non ha praticamente alcun impatto sulle probabilità di sviluppare l’abitudine a lungo termine, indipendentemente da quando avviene. Se ci si rimette in carreggiata, allora è tutto a posto. Vedi: Philippa Lally *et al.*, *How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World*, «European Journal of Social Psychology» 40, no. 6 (2009), pp. 998-1009, doi:10.1002/ejsp.674.

Saltare un giro è un incidente: “Saltare un giro è un incidente, saltarne due è l’inizio di una nuova abitudine.” Sono sicuro di aver letto questa frase da qualche parte, o forse l’ho parafrasata da qualcosa di simile, ma nonostante tutti gli sforzi le mie ricerche per ritrovare la fonte finiscono in nulla. Magari l’ho inventata io, ma l’ipotesi più probabile è che sia di qualche mente brillante non identificata.

“Quando una misura diventa un obiettivo...: Questa definizione della legge di Goodhart è stata in realtà formulata dall’antropologa britannica Marilyn Strathern. «*Improving Ratings*»: *Audit in the British University System*, «European Review» 5 (1997), pp. 305-321, <http://conferences.ascollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>. Goodhart a quanto pare ha elaborato l’idea più o meno nel 1975 e poi l’ha messa formalmente per iscritto nel 1981. Charles Goodhart, «Problems of Monetary Management: The U.K. Experience», in Anthony S. Courakis (a cura di), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West*, Rowman and Littlefield, London 1981, pp. 111-146.

Capitolo 17

“Quando ho fatto questa proposta agli amici del Pentagono...: Roger Fisher, *Preventing Nuclear War*, «Bulletin of the Atomic Scientists» 37, no. 3 (1981), pp. 11-17, doi:10.1080/00963402.1981.11458828.

La prima legge che obbligava ad allacciare le cinture di sicurezza: Michael Goryl, Michael Cynecki, *Restraint System Usage in the Traffic Population*, «Journal of Safety Research» 17, no. 2 (1986), p. 105, doi:10.1016/0022-4375(86)90107-6.

L’obbligo delle cinture di sicurezza [...] è imposto per legge: L’unica eccezione è il New Hampshire, dove le cinture sono obbligatorie solo per i bambini. *New Hampshire*, Governors Highway Safety Association, www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, ultimo accesso 25 giugno 2019.

Più dell’88 per cento degli americani si allacciava la cintura: *Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent*, National Highway Traffic Safety Administration, 21 novembre 2016, www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent.

Bryan Harris: Bryan Harris, conversazione via email con l'autore, 24 ottobre 2017.

Porta avanti la sfida “una canzone al giorno”: Courtney Shea, *Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy*, «theglobeandmail.com», 1 luglio 2013, www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-cho-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile.

Thomas Frank, imprenditore di Boulder in Colorado: Thomas Frank, *How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day*, «collegeinfo geek.com», 2 luglio 2014, <https://collegeinfo geek.com/early-waking-with-buffer/>.

Capitolo 18

Phelps ha vinto più medaglie olimpiche: *Michael Phelps Biography*, «biography.com», www.biography.com/people/michael-phelps-345192, ultima modifica del 29 marzo 2018.

El Guerrouj: Doug Gillan, *El Guerrouj: The Greatest of All Time*, «iaaf.org», 15 novembre 2004, www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time.

Sono molto diversi in altezza: I dati sull'altezza e il peso di Michael Phelps e di Hicham El Guerrouj sono stati tratti dai loro profili atletici durante le Olimpiadi Estive del 2008. *Michael Phelps*, «espn.com», 2008, www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29547; *Hicham El Guerrouj*, «espn.com», 2008, www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886.

La stessa misura di cavallo dei pantaloni: David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance*, Turtleback Books, St. Louis (MO) 2014.

L'altezza media delle medaglie d'oro olimpiche nei 1500 metri piani maschili: Alex Hutchinson, *The Incredible Shrinking Marathoner*, «runnersworld.com», 12 novembre 2013, www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner.

Quella delle medaglie d'oro nei cento metri a stile libero: Alvin Chang, *Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More*, «vox.com», 9 agosto 2016, www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights.

“I geni possono predisporre, ma non predeterminano”: Gabor Maté, *Dr. Gabor Maté — New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction*, «The Tim Ferriss Show», 20 febbraio 2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.

È stato dimostrato che i geni influenzano tutto: “Tutti i tratti sono ereditabili” è un po' un'esagerazione, ma non troppo. Effettivi tratti comportamentali che palesemente dipendono da fattori inerenti la famiglia o la cultura non sono, come è ovvio, affatto ereditabili: quale lingua parliamo, in quale religione crediamo, a quale partito politico apparteniamo. Ma i tratti comportamentali che riflettono impliciti talenti e temperamenti sono ereditabili: che padronanza della lingua abbiamo, quanto siamo religiosi, quanto siamo liberali o conservatori. L'intelligenza in

generale è ereditabile, e così pure le cinque principali varianti della personalità: l'apertura alle esperienze, la coscienziosità, l'estroversione/introversione, l'antagonismo/amicalità e il nevroticismo. E anche tratti sorprendentemente specifici si rivelano ereditabili, come per esempio la dipendenza dalla nicotina o dall'alcol, la quantità di ore passate a guardare la televisione, e la probabilità di divorziare. Thomas J. Bouchard, *Genetic Influence on Human Psychological Traits*, «Current Directions in Psychological Science» 13, no. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics*, Wadsworth, Stamford (CT) 1996; Robert Plomin, *Why We're Different*, «Edge», 29 giugno 2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.

C'è una forte componente genetica: Daniel Goleman, *Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited*, «nytimes.com», 2 dicembre 1986, www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all.

Robert Plomin: Robert Plomin, telefonata con l'autore, 9 agosto 2016.

Avevano più probabilità di diventare introversi: Jerome Kagan *et al.*, *Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison*, «Developmental Psychology» 30, no. 3 (1994), pp. 342-345, doi:10.1037//0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis, Erica S. Robbins, *In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan*, «Journal of Counseling and Development» 68, no. 6 (1990), pp. 623-627, 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*, Public Affairs, New York 2016; Susan Cain, *Quiet: il potere degli introversi in un mondo che non sa smettere di parlare*, Bompiani, Milano 2014.

Le persone con un'alta amicalità: William G. Graziano, Richard M. Tobin, «The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness», in Michael D. Robinson, Edward Watkins, Eddie Harmon-Jones (a cura di), *Handbook of Cognition and Emotion*, Guilford, New York 2013, pp. 347-364.

Tendono anche ad avere livelli naturali più alti di ossitocina: Mitsuhiro Matsuzaki *et al.*, *Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders*, «Journal of Physiological Sciences» 62, no. 6 (2012), pp. 441-444, 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), pp. 128-132, 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), pp. 676-681, 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), pp. 2800-2804, doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

Ipersensibilità dell'amigdala: Johan H. Ormel *et al.*, *The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions*, «Neuroscience and Biobehavioral Reviews» 37, no. 1 (2013), pp. 59-72, doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306; Richard A. Depue, Yu Fu, *Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications*

for *Modelling Personality Disorders*, «International Review of Psychiatry» 23, no. 3 (2011), pp. 258-281, doi:10.3109/09540261.2011.599315.

Le preferenze profondamente radicate rendono certi comportamenti più facili: “Per esempio, tutti hanno meccanismi cerebrali che reagiscono alle gratificazioni, ma in individui diversi questi meccanismi reagiranno con diversi gradi di intensità a una particolare gratificazione, e il livello medio di reazione dei meccanismi può essere associato a qualche tratto della personalità.” Per saperne di più: Colin G. Deyoung, *Personality Neuroscience and the Biology of Traits*, «Social and Personality Psychology Compass» 4, no. 12 (2010), pp. 1165-1180, doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.

Se il vostro amico segue una dieta povera di carboidrati: Ricerche condotte in importanti studi clinici randomizzati dimostrano che non c'è alcuna differenza tra le diete dimagranti povere di carboidrati e quelle povere di grassi. Come per molte abitudini, ci sono varie strade per raggiungere la stessa destinazione, se le percorriamo con rigore. Per saperne di più: 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), pp. 667-679, doi:10.1001/jama.2018.0245.

“Binomio esplorazione/sfruttamento”: Meridith A. Addicott *et al.*, *A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research*, «Neuropsychopharmacology» 42, no. 10 (2017), pp. 1931-1939, doi:10.1038/npp.2017.108.

È ben noto che Google chiede ai suoi dipendenti: Bharat Mediratta, Julie Bick, *The Google Way: Give Engineers Room*, «nytimes.com», 21 ottobre 2007, www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html.

Il flusso (o flow, in inglese) è lo stato mentale: Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York 2008.

“Ognuno di noi ha almeno qualche ambito”: Scott Adams, *Career Advice*, «Dilbert Blog», 20 luglio 2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

Capitolo 19

Uno dei comici di maggior successo: Steve Martin, *Nato col botto*, Excelsior 1881, Milano 2009.

“Quattro [anni] di straordinario successo”: Steve Martin, *Nato col botto*, Excelsior 1881, Milano 2009.

“Di difficoltà gestibile”: Nicholas Hobbs, *The Psychologist as Administrator*, «Journal of Clinical Psychology» 15, no. 3 (1959), pp. 237-240, doi:10.1002/1097-4679(195907)15:33.0.co; pp. 2-4; Gilbert Brim, *Come gestire gli alti e bassi nella vita e nel lavoro*, Bompiani, Milano 1995; Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York 2008.

Nella ricerca psicologica, questa regola è conosciuta con il nome di “legge di Yerkes e Dodson”: Robert Yerkes e John Dodson, *The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation*, «Journal of Comparative Neurology and Psychology» 18 (1908), pp. 459-482.

Un livello di abilità superiore a quello che possediamo più o meno del 4 per cento: Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*, New Harvest, Boston 2014. In questo testo Kotler cita: “Chip Conley, *AI*, settembre 2013. In realtà la proporzione, secondo i calcoli di [Mihaly] Csikszentmihalyi, è di 1:96”.

“Gli uomini sono desiderosi di cose nuove...: N. Machiavelli, *Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio*, Libro III, cap. 21.

“Ricompensa variabile”: Charles B. Ferster e Burrhus F. Skinner, *Schedules of Reinforcement*, 1957, doi:10.1037/10627-000. Per saperne di più: Burrhus F. Skinner, *A Case History in Scientific Method*, «American Psychologist» 11, no. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

Questa varietà porta al picco massimo di dopamina: La *Matching law* dimostra che la frequenza delle ricompense influenza il comportamento: *Matching Law*, «wikipedia.org», https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

Capitolo 20

Di solito si ha poi con il tempo un leggero calo nella prestazione: K. Anders Ericsson, Robert Pool, *Numero 1 si diventa*, Sperling & Kupfer, Milano 2016.

“Gli esperti dicevano...: Pat Riley, Byron Laursen, *Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All*, «Los Angeles Times Magazine», 19 aprile 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

Un sistema che ha definito Career Best Effort, o CBE: Il libro di MacMullan afferma che Riley ha dato inizio al suo sistema CBE durante la stagione 1984-1985 dell’NBA. Secondo le mie ricerche, i Lakers hanno iniziato a tenere nota delle statistiche dei singoli giocatori in quel periodo, ma il CBE così come viene descritto qui è stato utilizzato per la prima volta nella stagione 1986-1987.

Se ci fossero riusciti, quello sarebbe stato un CBE: Larry Bird, Earvin Johnson, Jackie MacMullan, *Il basket eravamo noi*, Baldini&Castoldi, Milano 2014.

“Mantenere costante l’impegno...: Pat Riley, Byron Laursen, *Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All*, «Los Angeles Times Magazine», 19 aprile 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

Eliud Kipchoge: Cathal Dennehy, *The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners*, «runnersworld.com», 19 aprile 2016, 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*, «sweatelite.co», 2017, www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/.

Il suo allenatore scorre le note e aggiunge le proprie riflessioni: Yuri Suguiyama, *Training Katie Ledecky*, «American Swimming Coaches Association», 30 novembre 2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.

Quando il comico Chris Rock prepara nuovo materiale: Peter Sims, *Innovate Like Chris Rock*, «Harvard Business Review», 26 gennaio 2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.

“Revisione Annuale”: Vorrei ringraziare Chris Guillebeau che, condividendo pubblicamente ogni anno la sua Revisione Annuale su <https://chrisguillebeau.com>, mi ha dato l’idea di iniziare il mio personale processo di Revisione Annuale.

“cerchiamo di contenere la nostra identità”: Paul Graham, *Keep Your Identity Small*, febbraio 2009, www.paulgraham.com/identity.html.

Conclusione

Nessuno può essere ricco a meno che una singola moneta possa renderlo tale: Erasmo da Rotterdam, *Elogio della follia*, Rusconi libri, Ariccia 2018. Grazie a Gretchen Rubin. Ho letto di questa parabola per la prima volta nel suo libro *Cambiare è facile*, e poi sono risalito alla storia originale. Per saperne di più: Gretchen Rubin, *Cambiare è facile: come liberarsi dalle cattive abitudini e vivere felici*, Sonzogno, Venezia 2016.

Piccole lezioni dalle Quattro Leggi

“La felicità è lo spazio tra la soddisfazione di un desiderio...: Caed (@caedbudris), “La felicità è lo spazio tra la soddisfazione di un desiderio e la formazione di un altro desiderio”, Twitter, 10 novembre 2017.

La felicità non può essere perseguita, deve accadere: La citazione completa da Frankl è come segue: “Non mirate al successo. Più vi sforzate di raggiungerlo e ne fate il vostro obiettivo, più è probabile che mancherete il bersaglio. Perché il successo, come la felicità, non si può cercare; deve arrivare, e lo fa solo come l’effetto collaterale inaspettato della dedizione personale a una causa più grande di noi stessi o dell’impegno disinteressato nei confronti di un altro. La felicità deve capitare, e lo stesso vale per il successo: occorre lasciarla accadere senza preoccuparsi che arrivi”. Per saperne di più: Viktor E. Frankl, *Uno psicologo nei lager*, Ares, Milano 2013.

“Chi ha un perché per vivere può sopportare quasi ogni come”: Friedrich Nietzsche, *Crepuscolo degli idoli*, Carocci, Roma 2012.

Pensieri lenti e veloci, Mondadori, Milano 2017.

Appellarsi alle emozioni è di solito molto più efficace che appellarsi alla ragione: “Se vuoi persuadere, parla di interessi, non di ragioni” (Benjamin Franklin).

Soddisfazione = Apprezzamento – Desiderio: Questa regola è simile alla quinta legge di David H. Maister per le ditte di fornitura servizi: soddisfazione = percezione – aspettativa.

“Essere poveri non è avere troppo poco ma volere di più”: Lucius Annaeus Seneca, *Lettere a Lucilio*, Bur, Milano 2007.

Come notava Aristotele: Aristotele, *Retorica*, II, 12-13: “I giovani sono inclini ai desideri e portati a fare ciò che desiderano. [...] E vivono la maggior parte del tempo nella speranza; infatti la speranza è relativa all’avvenire, così come il ricordo è relativo al passato; e per i giovani l’avvenire è lungo e il passato breve; [...] Essi sono facili a lasciarsi ingannare, per il motivo che dicemmo, cioè perché sperano facilmente” (Aristotele, *Retorica*, a cura di F. Cannavò, Bompiani, Milano 2014).

L'autore



© Nick Fancher 2018

James Clear è un coach e speaker specializzato in crescita personale e miglioramento continuo. Ha collaborato con il New York Times, Entrepreneur, Time, e con il programma This Morning della CBS. Il suo sito web ha milioni di visitatori ogni mese e centinaia di migliaia di iscritti alla newsletter. È fondatore di “The Habits Academy”, la prima piattaforma rivolta ad aziende e privati interessati alla formazione personale e al self-development. Tiene seminari e corsi per grandi aziende ma anche per squadre della NFL, NBA e MLB. *Piccole abitudini per grandi cambiamenti* – il suo primo libro – ha superato il mezzo milione di copie vendute negli USA ed è in corso di traduzione in 38 Paesi.

Indice

Introduzione. La mia storia

Le basi. Perché i piccoli cambiamenti fanno un'enorme differenza

1. Lo stupefacente potere delle piccole abitudini
2. Come le abitudini formano la nostra identità (e viceversa)
3. Come instaurare abitudini migliori in quattro semplici fasi

La prima legge. Fa' in modo che sia evidente

4. L'uomo che non aveva un bell'aspetto
5. Il modo migliore per instaurare una nuova abitudine
6. La motivazione è sopravvalutata, il contesto spesso è più importante
7. Il segreto dell'autocontrollo

La seconda legge. Fa' in modo che sia attraente

8. Come rendere irresistibile un'abitudine
9. Il ruolo della famiglia e degli amici nel modellare le abitudini
10. Come individuare e correggere le cause delle nostre cattive abitudini

La terza legge. Fa' in modo che sia facile

11. Procedete lentamente ma mai a ritroso
12. La legge del minimo sforzo
13. Come smettere di procrastinare grazie alla Regola dei Due Minuti
14. Come rendere inevitabili le buone abitudini e impossibili quelle cattive

La quarta legge. Fa' in modo che sia soddisfacente

15. La Legge Fondamentale del Cambiamento di Comportamento
16. Come attenersi alle buone abitudini ogni giorno
17. Come un garante può cambiare tutto

Strategie avanzate. Come trasformarsi da semplicemente bravi a veramente fantastici

18. La verità sul talento (quando la genetica conta e quando no)

19. La Regola dell'Equilibrio Perfetto: come essere sempre motivati nella vita e nel lavoro

20. Lo svantaggio di instaurare buone abitudini

Conclusione. Il segreto per ottenere risultati duraturi

Appendice

Piccole lezioni dalle Quattro Leggi

Ringraziamenti

Note

L'autore