

**Apró változások,
kiemelkedő eredmények**

Atommi szokások

A jó szokások kialakításának
és a rossz szokások megszüntetésének
egyszerű és bizonyított módszere

James Clear

**Apró változások,
kiemelkedő eredmények**

Atomí szokások

A jó szokások kialakításának
és a rossz szokások megszüntetésének
egyszerű és bizonyított módszere

James Clear

**Apró változások,
kiemelkedő eredmények**

Atomí szokások

A jó szokások kialakításának
és a rossz szokások megszüntetésének
egyszerű és bizonyított módszere

James Clear

James Clear

ATOMI SZOKÁSOK

A jó szokások kialakításának
és a rossz szokások megszüntetésének
egyszerű és bizonyított módszere

Apró változások,
kiemelkedő eredmények



A fordítás alapjául szolgáló eredeti mű címe:

James Clear – *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © James Clear, 2018

Hungarian translation © Kovács Zsuzsa, 2019

Hungarian edition © Guruló Egyetem Kft., 2020

Fordította: Kovács Zsuzsa

Szerkesztette: Molnár Eszter

All rights reserved.

Minden jog fenntartva.

A könyv – a szerző és a kiadó írásos jóváhagyása nélkül – sem egészben, sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető, semmilyen formátumban és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon, beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet, bármilyen internetes közlést, a fénymásolást, a rögzítést, vagy az információrögzítés bármely formáját.

Kiadja a Guruló Egyetem Kft., Budapest, 2020

Felelős kiadó: Szabó Péter, a Guruló Egyetem Kft. ügyvezető igazgatója

Borítót tervezte: Lénárd György (G Design Kft.)

Tördelte: Madarász György

Nyomtatta: Belvárosi Nyomda Zrt.



epub: ISBN 978-615-5420-82-5

mobi: ISBN 978-615-5420-83-2

atomi

1. végtelenül kis mennyiség; egy nagyobb rendszer tovább nem csökkenthető eleme
2. hatalmas energia vagy erő forrása

szokás

1. rendszeresen elvégzett rutin vagy gyakorlat; automatikus reakció egy konkrét helyzetre

TARTALOM

Bevezetés: Az én történetem

AZ ALAPOK

MIÉRT HOZNAK NAGY VÁLTOZÁST A KIS DOLGOK?

1. Az atomi szokások meglepő ereje
2. Hogyan alakítják a szokásaid az identitásodat (és vice versa)?
3. Jobb szokások kialakítása 4 egyszerű lépésben

AZ 1. TÖRVÉNY

TEDD NYILVÁNVALÓVÁ!

4. A férfi, aki nem festett jól
5. Az új szokások bevezetésének legjobb módja
6. A motivációt túlértékelik – a környezet gyakran többet számít
7. Az önkontroll titka

A 2. TÖRVÉNY

TEDD VONZÓVÁ!

8. Hogyan tehetsz ellenállhatatlanná egy szokást?
9. A család és a barátok szerepe a szokásformálásban
10. A rossz szokások okainak megkeresése és kijavítása

A 3. TÖRVÉNY

KÖNNYÍTSD MEG!

11. Lépdelj lassan, de soha ne hátrafelé!
12. A legkisebb erőfeszítés törvénye

13. A kétperces szabály bevetése halogatás ellen
14. Hogyan teheted a jó szokásokat elkerülhetetlenné, a rosszakat pedig lehetetlenné?

A 4. TÖRVÉNY
TEDD KIELÉGÍTŐVÉ!

15. A viselkedésváltozás kardinális törvénye
16. Kitartás a jó szokások mellett nap mint nap
17. Egy elszámoltató partner mindent megváltoztathat

HALADÓ TAKTIKÁK
HOGYAN VÁLHATUNK SZIMPLÁN JÓBÓL IGAZÁN
NAGYSZERŰVÉ?

18. A tehetség igazsága (amikor számítanak a gének, és amikor nem)
19. Az Aranyhaj-szabály: így maradj motivált
20. A jó szokások kialakításának árnyoldala

Záró gondolatok: A tartós eredmények titka

FÜGGELÉK

Mit olvass ezután?
A négy törvény kis tanulságai
Üzleti alkalmazás
Nevelési alkalmazás

Köszönetnyilvánítás

– BEVEZETÉS –

AZ ÉN TÖRTÉNETEM

Másodikos gimnazista voltam, amikor a tanév utolsó napján képen talált egy baseballütő. Amint az osztálytársam lendületet vett, kicsúszott az ütő a kezéből, egyenesen felém repült, és pontosan a két szemem között talált el. A becsapódás pillanatáról nincs emlékem.

Az ütő olyan erővel vágódott az arcomba, hogy torz U alakká törte az orromat. Az agyam lágyszövevei összerázódtak a koponyámon belül. Az egész fejemben azonnal duzzadni kezdett minden. A másodperc töredéke alatt eltört az orrom, többszörös koponyatörést szenvedtem, és összezúzódott mindkét szemgödröm.

Amikor kinyitottam a szememet, emberek bámultak rám és rohantak felém, hogy segítsenek. Lenéztem, és piros pöttyöket láttam a ruhámon. Az egyik osztálytársam levette az ingét, és odanyújtotta nekem. Ezzel próbáltam bedugaszolni törött orromat, ahonnan ömlött a vér. Sokkos és zavarodott állapotomban fel sem fogtam, milyen súlyosan megsérültem.

A tanár átkarolta a vállamat, és elindultunk a hosszú úton a nővérszoba felé: át a pályán, le a dombon, vissza az iskolába. Kezek érintették az oldalamat, hogy egyenesen tartsanak. Nem siettünk, szép lassan sétáltunk. Senki nem fogta fel, hogy minden perc számít.

Amikor végre odaértünk, a nővér egy sor kérdést feltett nekem.

– Milyen évet írunk?

– 1998-at – válaszoltam. Valójában 2002 volt.

– Ki az Egyesült Államok elnöke?

– Bill Clinton – mondtam. A helyes válasz George W. Bush lett volna.

– Hogy hívják az anyukádat?

– Öö... öö... – Megálltam. Eltelt tíz másodperc. – Patty – mondtam lazán, figyelemre sem méltatva a tényt, hogy a saját anyám nevén tíz másodpercet kellett gondolkodnom.

Ez az utolsó kérdés, amelyre emlékszem. A testem nem tudta kezelni az agyamban zajló gyors duzzadási folyamatot, és mielőtt a mentő megérkezett, elveszítettem az eszméletemet. Percekkel később kivittek az iskolából, és a helyi kórházba kerültem.

Nem sokkal azután, hogy megérkeztünk, a szervezetem elkezdett leállni. Olyan alapvető működések is gondot okoztak, mint a nyelés és a légzés. Akkor volt az első rohamom aznap. Aztán teljesen leállt a légzésem. Az orvosok rohantak, hogy biztosítsák az oxigénellátásomat, és belátták, hogy a helyi kórház felszerelése az állapotomat figyelembe véve nem kielégítő, ezért helikoptert hívtak, hogy egy nagyobb kórházba szállítsanak Cincinnati-ben.

Kitoltak a sürgősségi osztály ajtaján, át az utcán a helikopter-leszállóhoz. A hordágy döcögött a hepehupás járdán, ahogy az egyik nővér tolt, míg a másik kézzel pumpálta belém a levegőt minden egyes légzésnél. Az anyám, aki pár pillanattal korábban ért oda a kórházba, velem együtt beszállt a helikopterbe. Az út alatt, amíg ő végig fogta a kezem, eszméletlenül feküdtem, és nem tudtam önállóan lélegezni.

Amíg anyám a helikopterben ült velem, apám hazament a húgomhoz és az öcsémhez, hogy elmondja nekik, mi történt velem. Nyelte a könnyeit, miközben magyarázta a húgomnak, hogy nem tud ott lenni aznap este a nyolcadikos ballagási ünnepségén. A családra és barátokra bízta a testvéreimet, majd autóval anyám után ment Cincinnati-be.

Amikor a helikopter leszállt a kórház tetején, egy közel húsz orvosból és nővérből álló csapat rohant oda, és azonnal a traumatológiára toltak. Addigra annyira súlyos volt a duzzanat az agyamban, hogy egymás után produkáltam a poszttraumás rohamokat. A törött csontjaimat helyre kellett volna tenni, de nem voltam operálható állapotban. Egy újabb, aznap a harmadik roham után az orvosok a mesterséges kóma mellett döntöttek, és lélegeztető gépre kötöttek.

A szüleimnek nem volt új terep ez a kórház. Tíz évvel ezelőtt, amikor a húgomat háromévesen leukémiával diagnosztizálták, a földszinten léptek be ugyanebbe az épületbe. Én akkor ötéves voltam, az öcsém pedig még csak hat hónapos. Két és fél évnyi kemoterápiás kezelés, gerinccsapolás és gerincvelő-biopszia után a kishúgom végre boldogan, egészségesen és rákmentesen sétált ki a kórházból. Most pedig, tízévnyi normális élet után a szüleim megint itt találták magukat ezen a helyen, egy másik gyerekükkel.

Amikor beállt a kóma, a kórház papot és szociális munkást küldött a szüleimhez beszélgetni. Ugyanaz a pap volt, akivel tíz évvel azelőtt is találkoztak azon az estén, amikor kiderült, hogy a húgomnak rákja van.

A nap belecsúszott az éjszakába, és engem egy sor gép tartott életben. A szüleim nyugtalanul aludtak egy kórházi matracon – az egyik pillanatban összeestek a kimerültségtől, a másikon felébresztette őket az aggodalom. Anyám később elmondta, hogy ez volt az egyik legrosszabb éjszakája egész életében.

A GYÓGYULÁSOM

Szerencsére másnap reggelre a légzésem visszatért annyira, hogy az orvosok úgy látták, felébreszthetnek a kómából. Amikor végül visszanyertem az eszméletemet, észrevettem, hogy elveszítettem a szaglásomat. Hogy ezt teszteljük, a nővér megkért, hogy fűjjam ki az orrom, és szagoljak bele egy almaleves dobozba. A szaglásom visszatért ugyan, de – mindenki meglepetésére – az orrfújás levegőt préselt ki a szemgödröm repedésein, és kijebbn nyomta a szememet, amely úgy kidülledt az üregéből, hogy csak a szemhéjam és az agyamat és a szememet összekötő látóideg tartotta a helyén, igen bizonytalanul.

A szemész azt mondta, hogy a szemem fokozatosan visszaül majd a helyére, amint a levegő lassan kikerül onnan, de nehezen tudták megmondani, ez mennyi időt vesz igénybe. Egy hétre rá írták ki a műtétet, ami további időt jelentett a gyógyuláshoz. Úgy néztem ki, mint

aki a vesztes oldalon állt egy bokszmeccsben, de hazaengedtek a kórházból. Törött orral, fél tucat arccsonttöréssel és egy kidülledt bal szemmel tértem haza.

A rákövetkező hónapokat nehezen viseltem. Olyan érzés volt, mintha az életemben minden szünetelne. Hetekig duplán láttam; szó szerint nem tudtam egyenesen nézni. Több mint egy hónapba telt, de a szemgolyóm végül visszakerült a rendes helyére. A rohamokkal és látásproblémákkal nyolc hónapba telt, mire újra autót vezethettem. A fizikai terápia részeként olyan alapvető motoros mintákat gyakoroltam, mint az egyenes vonalon járás. Eltökéltem, hogy nem hagyom, hogy a sérülésem lehúzzon, de volt jó néhány pillanatom, amikor lehangolt voltam, és úgy éreztem, leteper ez az egész.

Amikor egy évvel később visszamentem a baseballpályára, fájdalmasan tudatosult bennem, milyen nagy utat kell még megtennem. A baseball mindig nagyon fontos szerepet játszott az életemben. Apám játszott az MLB alacsonyabb osztályú bajnokságában a St. Louis Cardinals csapatában, és nekem is az volt az álmom, hogy játszhatok majd profi csapatban. Hónapokig tartó rehabilitáció után semmi másra nem vágytam jobban, mint újra kimenni a pályára.

A visszatérésem azonban nem ment simán. A szezon során én voltam az egyetlen junior, akit ki kellett venni a felsősök baseballcsapatából. Leküldtek játszani a másodikosok juniorcsapatába. Négyéves korom óta játszottam, és olyasvalaki számára, aki ennyi időt és energiát fordított a sportra, megalázó volt, hogy kivettek. Élénken emlékszem arra a napra. A kocsimban ültem és sírtam, kétségbeesve tekergetve a rádió állomáskeresőjét, hogy találjak egy olyan dalt, amitől egy kicsit jobban érzem magam.

Egy önbizalom-hiányos év után sikerült végre seniorként bekerülnöm az iskolai csapatba, de alig játszottam; összesen tizenegy játékrészben szerepeltem, ami alig több mint egy teljes mérkőzés.

Kettétört középiskolai karrierem ellenére még mindig hittem, hogy nagyszerű játékos lehetek. És tudtam, hogy én vagyok a felelős azért, hogy a dolgok jobbra forduljanak. A fordulópont két évvel a sérülésem után

következett be, amikor beiratkoztam a Denison Egyetemre. Ez új kezdet volt, és ez volt az a hely, ahol először rácsodálkoztam az apró szokások meglepő erejére.

HOGYAN ISMERKEDTEM MEG A SZOKÁSOKKAL?

Életem egyik legjobb döntése volt, hogy a Denisonra mentem. Elnyertem egy helyet a baseballcsapatban, ami – bár gólyaként a csapat-összeállítás legalján szerepeltem – izgalommal töltött el. A kaotikus gimnáziumi évek ellenére mégis sikerült bekerülnöm egy egyetemi sportolói csapatba.

Nem várhattam, hogy a baseballcsapatban hamarosan igazán fontos szerepet kapjak, tehát arra fókuszáltam, hogy rendbe tegyem az életemet. Míg a többiek éjszakáztak és videojátékokkal játszottak, én jó alvási szokásokat alakítottam ki, és minden este korán lefeküdtem. A kollégium rendetlen zűrzavarában fontosnak tartottam, hogy a szobámat rendben tartsam. Apró módosítások voltak ezek, de azt az érzést keltették bennem, hogy én irányítom az életemet. Kezdtem visszanyerni az önbizalmamat. Ez az önmagamba vetett, egyre növekvő hit az osztályterembe is begyűrűzött, mert a tanulási szokásaim javításával az első évemben kitűnő bizonyítványt sikerült szereznem.

A szokás rendszeresen – és sok esetben automatikusan – végzett rutin vagy viselkedésminta. Ahogy teltek a szemeszterek, olyan kis, de következetes szokásokat halmoztam fel, amelyek aztán kezdetben elképzelhetetlen eredményekhez vezettek. Életemben először sikerült például rászoknom, hogy hetente többször súlyozzzam, és a rákövetkező években a 193 centimmel 77 kilós pehelysúlyból 90 kilós karcsú, izmos alkatot értem el.

Másodévre kezdő szerepet kaptam a dobók között. Harmadévesen csapatkapitánynak választottak meg, és a szezon végére beválogattak a

versenycsapatba. Negyedéves koromig kellett azonban várnom arra, hogy az alvási, tanulási és erőedzési szokásaim valóban hasznat hozzanak.

Hat évvel azután, hogy az arcomba csapódott a baseballütő, helikopterrel kórházba szállítottak, és mesterséges kómában tartottak, elnyertem a Denison Egyetem legjobb férfi sportolója címet, és neveztek az ESPN Academic All-America csapatába, amely megtiszteltetés az egész országban csak harminchárom játékosnak jár ki. Mire diplomát szereztem, nyolc különböző kategóriában szerepeltem az egyetemi rekordok könyvében. Ugyanabban az évben elnyertem az egyetem legmagasabb akadémiai kitüntetését, a rektori érdemérmét.

Ha mindez dicsekvésnek hangzik, remélem, megbocsátod nekem. Őszintén szólva nem volt az én sportolói pályafutásomban semmi legendás vagy történelmi. Profi játékos soha nem lettem. De visszatekintve azokra az évekre, azt hiszem, elértem valamit, ami ugyanilyen ritka: kihoztam magamból a legtöbbet. Meggyőződésem, hogy a könyvben átadott gondolatok neked is ebben fognak segítséget nyújtani, hogy a legtöbbet hozhasd ki magadból.

Mindnyáján találkozunk az élet megpróbáltatásaival. Az én életemben ez a sérülés volt az egyik, és a megtapasztalása fontos dolgot tanított nekem: az elsőre kicsinek és jelentéktelennek tűnő változások kiemelkedő eredményekké halmozódhatnak, ha éveken át kitartasz mellettük. Mindnyáján ütközünk akadályokba, az életünk minősége azonban hosszú távon gyakran a szokásaink minőségétől függ.¹ Változatlan szokásokkal továbbra is ugyanolyan eredményeket fogsz elérni. Jobb szokásokkal azonban bármi lehetséges.

Lehet, hogy néhányan képesek egyik napról a másikra hihetetlen sikert elérni. Én magam nem ismerek ilyen embert, és az is biztos, hogy én nem közéjük tartozom. A mesterséges kómától az Academic All-American kitüntetésig vezető utamon nem volt egy meghatározó pillanat – sok-sok ilyen volt. Fokozatos fejlődésen mentem keresztül, amely kis győzelmek és parányi áttörések sorozatán át vezetett. Csak úgy fejlődtem – más választásom nem volt –, hogy kicsiben kezdtem. Ugyanezt a stratégiát

alkalmaztam néhány évvel később is, amikor saját vállalkozást indítottam, és elkezdtem írni ezt a könyvet.

HOGYAN ÉS MIÉRT ÍRTAM MEG EZT A KÖNYVET?

2012 novemberében kezdtem el a jamesclear.com oldalon közzétenni cikkeket. Éveken át jegyzeteltem, miközben személyes kísérleteket végeztem a szokásokkal, és végre készen álltam rá, hogy ismereteim egy részét nyilvánosan is megosszam. Azzal kezdtem, hogy minden hétfőn és csütörtökön közzétettem egy-egy új írást. Néhány hónap alatt ez az egyszerű szokás az első ezer feliratkozómhoz vezetett, és 2013 végére ez több mint harmincezres címlistává hízott.

2014-ben több mint százezren iratkoztak fel a hírlevelemre, és ezzel bekerültem a leggyorsabb előfizetői növekedést elért internetes hírlevéllisták közé. Egy kicsit szélhámosnak éreztem magam, amikor két évvel korábban írni kezdtem, mostanára azonban kezdtem a szokások elismert szakértőjévé válni – az új címke izgalommal töltött el, ugyanakkor egy kicsit kényelmetlen érzést is keltett bennem. Soha nem a téma szakértőjeként tekintettem magamra, hanem inkább úgy, mint aki az olvasóit tájékoztatva magán kísérletezik.

2015-re kétszázezer feliratkozóm lett, és aláírtam egy szerződést a Penguin Random House kiadóval annak a könyvnek a megírására, amelyet a kezdedben tartasz. A hallgatóságom növekedésével párhuzamosan táguultak az üzleti lehetőségeim is. Egyre többször kértek fel nagyvállalatok arra, hogy beszéljek a szokásformálás, a viselkedésváltozás és a folyamatos fejlődés tudományáról. Arra eszméltem, hogy az Egyesült Államokban és Európa-szerte konferenciákon tartok vitaindító előadásokat.

2016-ban a cikkeim kezdtek rendszeresen megjelenni olyan fontos újságokban, mint a *Time*, az *Entrepreneur* és a *Forbes*. Hihetetlen, de abban az évben több mint nyolcmillióan olvasták az írásaimat. Az NFL, az NBA

és az MLB edzői kezdtek elmélyedni a munkámban, és megosztották az információt a csapataikkal.

2017 elején indítottam el a The Habits Academy elnevezésű képzési felületet, amely azóta közkedveltté vált azon szervezetek és egyének körében, akiket az érdekel, hogy hogyan alakíthatnak ki jobb szokásokat az életben és a munkában.² Fortune 500-as cégek és feltörekvő startupvállalkozások ösztönözték feliratkozásra a vezetőiket, és képezni küldték hozzám a csapatukat. Eddig összesen több mint tízezer felső- és középszintű vezető, edző és tanár végezte el a The Habits Academy kurzusait, és a velük végzett munkából hihetetlenül sokat tanultam arról, hogy mi kell a szokások működtetéséhez a való életben.

2018-ban, miközben a végső simításokat végeztem ezen a könyvön, a jamesclear.com oldalra havonta több millióan látogattak el, és közel ötszázezren iratkoztak fel a heti hírlevelemre – ezek a számok olyan mértékben múlják felül a kezdeti várakozásaimat, hogy nem is tudom, mit gondoljak.

MIBEN SEGÍTHET NEKED EZ A KÖNYV?

Naval Ravikant vállalkozó és befektető mondta egyszer, hogy „ahhoz, hogy jó könyvet írj, előbb a könyvvé kell válnod”.³ Eredetileg úgy ismertem meg a könyvben vázolt elképzeléseket, hogy meg kellett élnem őket. Apró szokásokra kellett támaszkodnom, hogy talpra álljak a sérülés után, hogy megerősödjem az edzőteremben, hogy jól teljesítsek a pályán, hogy író legyek, hogy sikeres vállalkozást építsek, és hogy felelősségteljes felnőtté váljak. A kis szokások segítettek abban, hogy ki tudjam hozni magamból a maximumot, és mivel neked erre a könyvre esett a választásod, úgy gondolom, te is vágysz erre.

A könyv lapjain lépésről lépésre kidolgozott tervet kapsz a jobb szokások kialakításához – ez a terv pedig nem napokra vagy hetekre, hanem egy életre szól. Bár a tudomány alátámaszt mindent, amit itt leírtam, a könyvem

nem akadémikus kutatás, hanem sokkal inkább használati útmutató. Elsősorban tudással és praktikus tanácsokkal szolgálok, miközben könnyen érthetően, és a gyakorlatban alkalmazható példákkal elmagyarázom, hogyan alakíthatod ki és változtathatod meg a szokásaidat.

A bevont tudományterületek – biológia, idegtudomány, filozófia, pszichológia és a többi – sok-sok éve működnek. Amit én itt ajánlok neked, az okos emberek legkiválóbb, rég működő elképzeléseinek, és a tudósok által ma frissen feltárt, legmeggyőzőbb felfedezéseknek a szintézise. Reményeim szerint én mindehhez azzal járulok hozzá, hogy segítsek összefoglalni és a legkivitelezhetőbb módon csokorba kötni a legfontosabb gondolatokat. A könyv lapjain fellelt bölcsességeket az előttem járó sok-sok szakértőnek köszönd, ami pedig butaság, azt inkább az én hibámként könyveld el.

A könyv gerincét a négylépcsős szokásmodellem – jel, sóvárgás, reakció és jutalom – adja, és a viselkedésváltozás négy törvénye, amelyek ezekből a lépésekből alakultak ki. A pszichológusi háttérrel rendelkező olvasóknak ismerősen csenghet néhány szakkifejezés az instrumentális kondicionálás területéről, amelyeket elsőként B. F. Skinner vezetett elő az 1930-as években az „inger, válasz, megerősítés” megnevezésekkel,⁴ és a közelmúltban Charles Duhigg népszerűsített a „jel, rutin, jutalom” szavakkal *A szokás hatalma* című munkájában.⁵ Skinner és más viselkedéskutatók rájöttek, hogy megfelelő jutalmazással vagy büntetéssel rá lehet venni az embereket, hogy egy bizonyos módon viselkedjenek. Míg azonban Skinner modellje kitűnő magyarázattal szolgál a külső ingerek szokásokra tett hatásával kapcsolatban, azt nem írja le kielégítően, hogy a gondolataink, érzéseink és meggyőződéseink hogyan hatnak ki a viselkedésünkre. A belső állapotunk – a hangulataink és az érzelmeink – is számítanak. Az elmúlt évtizedekben a tudósok elkezdték feltérképezni a gondolataink, érzéseink és viselkedésünk közötti kapcsolatot. Erről a kutatásról is lesz szó a könyvben.

Összefoglalva, az általam itt felépített keret a kognitív és viselkedéstudományok integrált modellje. Úgy gondolom, ez az egyik első olyan emberi viselkedésmodell, amelyik pontosan számba veszi mind a

külső ingerek, mind a belső érzelmek szokásainkra tett hatását. Míg a nyelvezet néhol ismerős lehet, biztos vagyok benne, hogy a részletek – és a viselkedésváltozás négy törvényének az alkalmazása – megváltoztatja a szokásokkal kapcsolatos gondolkodásodat.

Az emberi viselkedés folyamatosan változik: helyzetről helyzetre, pillanatról pillanatra, másodpercről másodpercre. Ez a könyv azonban arról szól, ami *nem* változik: az emberi viselkedés alapjairól. Azokról a szilárd alapelvekről, amelyekre évről évre támaszkodhatsz. Azokról az elképzelésekről, amelyekre vállalkozást, családot, életet alapozhatsz.

Nincs egyetlen helyes módszer arra, hogy jobb szokásokat alakíts ki, de ebben a könyvben az általam ismert legjobb módszert mutatom be – egy olyan megközelítést, amelyik hatékony függetlenül attól, hogy hol kezdod, vagy éppen min szeretnél változtatni. A könyvben leírt stratégiák mindenki számára időszerűek, aki lépésről lépésre felépített rendszer szerint akar fejlődni, akár az egészségre, akár a pénzre, a produktivitásra, a kapcsolatokra vagy mindezekre együttesen vonatkoznak a célkitűzései. Ha emberi viselkedésről van szó, ez a könyv jó vezetőd lehet.

– 1. FEJEZET –

AZ ATOMI SZOKÁSOK MEGLEPŐ EREJE

A British Cycling sorsa egyik napról a másikra vett új irányt. A brit szervezet, amely Nagy-Britannia vezető profi kerékpáros testülete volt, akkoriban vette fel új, teljesítményért felelős igazgatóját Dave Brailsford személyében. Addigra a brit profi kerékpárosok már közel egy évszázadnyi közepszerűséget szenvedtek el. 1908 óta egyetlen olimpiai aranyat vittek haza,⁶ a legnagyobb kerékpáros versenyen, a Tour de France-on pedig még gyászosabban szerepeltek: a 110 év alatt soha, egyetlen egyszer sem nyert brit versenyző.⁷ Sőt, a britek teljesítménye annyira lapos volt, hogy az egyik legnagyobb európai gyártó nem is adott el kerékpárt a csapatnak abbéli félelmében, hogy ha más profik azt látják, hogy a britek használják a gyártmányaikat, zuhanni fog az értékesítés.⁸

Brailsfordot azért vették fel, hogy új pályára állítsa a British Cycling szervezetét. Ő abban tért el a korábbi edzőktől, hogy hajthatatlanul kitartott a stratégiája mellett, amelyet „a marginális növekedés halmozódásaként” emlegetett, és arra a filozófiára épült, hogy „mindenben, amit teszel, a fejlődés vékonyka sávját keresd”. Brailsford így nyilatkozott erről: „Az egész elv azon az elgondoláson alapul, hogy ha azt, ami szerinted a kerékpározáshoz kell, elemeire bontod, majd mindegyik elemen 1 százalékot javítasz, akkor az egészet újra összerakva jelentős növekedést érsz el.”⁹

Brailsford és az edzői olyan kis módosításokkal kezdték, amelyeket egy profi kerékpáros csapattól elvárnál.¹⁰ Újratervezték az üléseket, hogy kényelmesebbek legyenek, és alkohollal dörzsölték be a kerekeket, hogy jobban tapadjanak. Megkérték a kerékpárosokat, hogy elektromosan fűthető

rövidnadrágot hordjanak az ideális izomhőmérséklet fenntartására, és biofeedback érzékelőket kötöttek rájuk, hogy megtudják, hogyan reagáltak az egyes sportolók egy-egy edzésre. A csapat szélalagútban tesztelte a különböző anyagokat, és a kint edző kerékpárosaikra benti versenymezt adtak, ami könnyebbnek és aerodinamikusabbnak bizonyult.

De ezzel még nincs vége. Brailsford és a csapata további 1 százalékos javítanivalókat talált néhány mellőzött és váratlan területen is. Különböző masszázsgéleket teszteltek, hogy tudják, melyik vezet a leggyorsabban izomgyógyuláshoz. Felkértek egy sebészt, hogy minden egyes kerékpárost tanítson meg úgy kezét mosni, hogy csökkentse a nátha elkapásának esélyeit. Meghatározták, hogy milyen típusú párna és matrac biztosítja az egyes kerékpárosok számára a legjobb alvást. Még a csapat teherautójának a belsejét is fehérre festették, hogy biztonsággal kiszűr hassák a normálisan észrevétlenül maradó kis porfoltokat, amelyek leronthatják a finoman beállított versenygépek teljesítményét.¹¹

Amint ezek és még több száz egyéb kis javítás összeadódott, sokkal gyorsabban megjelentek az eredmények, mint bárki képzelhette.

Mindössze öt évvel azután, hogy Brailsford átvette a stafétabotot, a 2008-as pekingi olimpián a British Cycling csapata uralta az országúti és pályakerékpár versenyszámokat, és hihetetlen módon az elnyerhető aranyérmek 60 százalékát elvitték.¹² Négy évvel később, amikor Londonban rendezték meg az olimpiai játékokat, a britek magasabbra emelték a lécezt azzal, hogy kilenc olimpiai és hét világrekordot állítottak be.¹³

Ugyanebben az évben Bradley Wiggins lett az első brit kerékpáros, aki megnyerte a Tour de France versenyt.¹⁴ A rá következő évben a csoporttársa, Chris Froome nyert, és nyerő szériája folytatódott 2015-ben, 2016-ban és 2017-ben is; ezzel a brit csapat hat év alatt öt Tour de France-diadalt zsebelt be.¹⁵

A 2007 és 2017 között eltelt tíz év alatt a brit kerékpárosok 178 világ bajnokságot nyertek, hatvanhat olimpiai vagy paralimpiai aranyérmet szereztek meg, és ötször nyerték meg a Tour de France-t, amit széles körben a kerékpáros történelem legnagyobb sikersorozatának könyvelnek el.^{16,17}

Hogyan történik ez? Hogyan növi ki magát egy előzőleg átlagos sportolókból álló csapat világbajnokokká olyan apró változtatások révén, amelyektől első látásra a legjobb indulattal is csak szerény eredményeket várhatnánk? Miért állnak össze az apró javítások ilyen elképesztő eredményekké, és hogyan viheted át ezt a módszert a saját életedbe?

MIÉRT HOZNAK NAGY VÁLTOZÁST A KIS SZOKÁSOK?

Nagyon könnyen túlértékeljük egy-egy meghatározó pillanat jelentőségét, és ugyanilyen könnyen alábecsüljük a napi szintű, kis változtatások értékét. Igen gyakran győzzük meg magunkat arról, hogy a masszív sikerhez ugyanolyan masszív cselekvésre van szükség. Akár fogyról, akár egy vállalkozás kiépítéséről, egy könyv megírásáról, egy világbajnokság megnyeréséről vagy bármilyen egyéb cél eléréséről van szó, arra kényszerítjük magunkat, hogy földrengető, mindenki által emlegetett fejlődést érjünk el.

Mindeközben pedig az 1 százalékos javulás nem különösebben említésre méltó – néha nem is *észrevehető* –, mégis sokkal több értelme van, különösen hosszú távon. Az apró fejlesztések által idővel elérhető változás lélegzetelállító. Elmondom hozzá a matekot is: ha egy év alatt mindennap 1 százalékkal jobban teljesítesz, az év végére harminchétszer jobb leszel, mint voltál.¹⁸ És megfordítva a dolgot, ha szintén egy év alatt mindennap 1 százalékot romlasz, év végére nagyjából a nullához közelítesz. Ami kis nyereségként vagy apró visszalépésként kezdődik, az valami sokkal hatalmasabbá adódik össze.

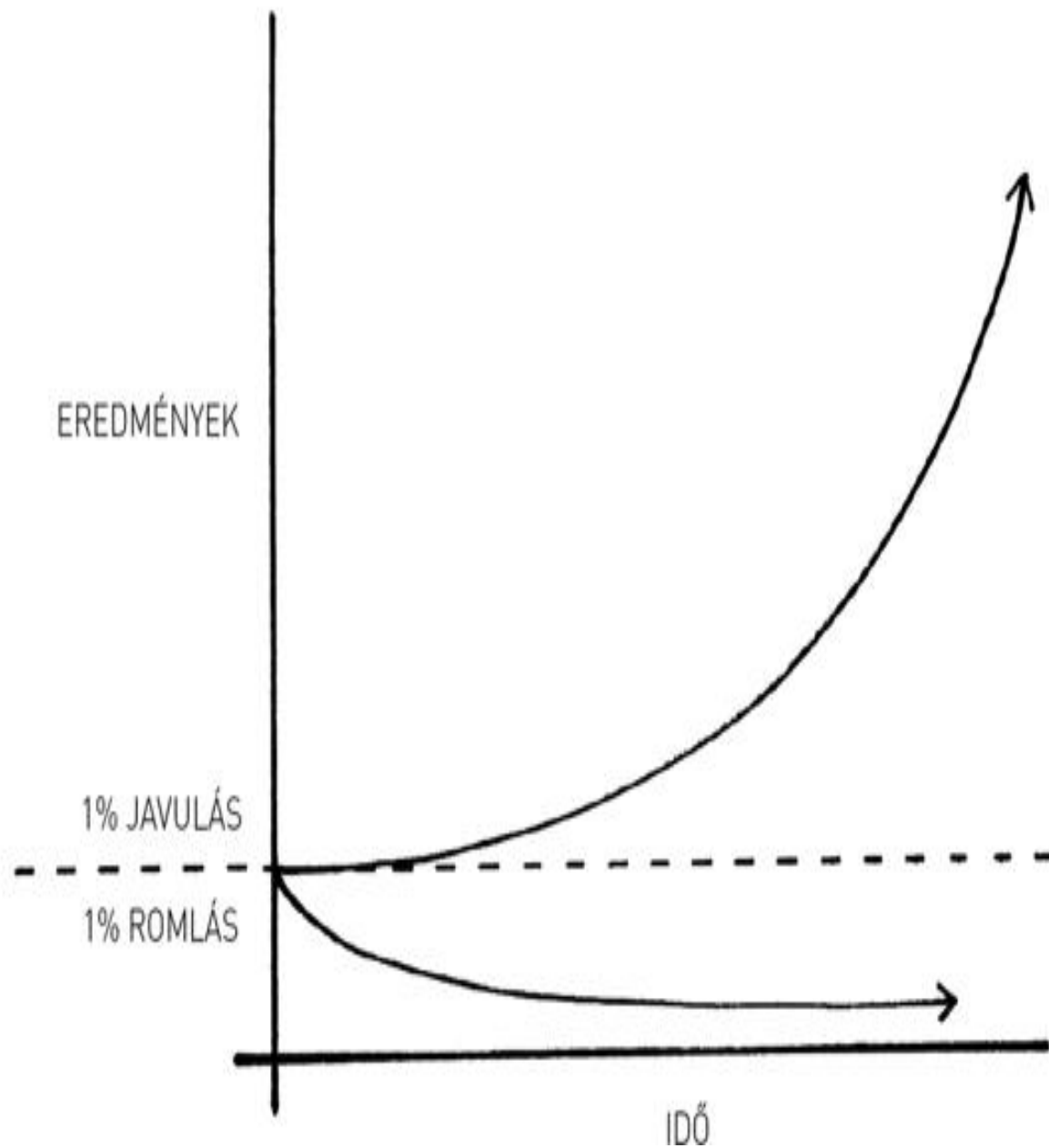
1%-KAL JOBBAN MINDENNAPO

1% romlás egy éven át mindennap.

$$0,99^{365} = 00,03$$

1% javulás egy éven át mindennap.

$$1,01^{365} = 37,78$$



1. ÁBRA: A kis szokások hatása idővel összeadódik. Ha például mindennap csak 1 százalékot javulsz, egy év elteltével közel harminchétszeres eredményeket érhetsz el.

A szokások jelentik az önfejlesztés kamatos kamatát.¹⁹ Ahogyan a pénz megsokszorozódik a kamatos kamattal, úgy halmozódnak a szokásaid hatásai is azáltal, hogy ismétled őket. Látszólag bármely konkrét napot tekintve igen kicsi a különbség, mégis hatalmas lehet a hatás, amelyet hónapok és évek alatt elérhetsz. Csak két, öt vagy esetleg tíz év távlatából visszatekintve lesz igazán feltűnő a jó szokások értéke és a rosszak ára.

A mindennapi életünk során talán nem könnyű megbecsülni ezt. Gyakran azért vetjük el a kis változtatásokat, mert az adott pillanatban nem tűnnek számottevőnek. Ha ma spórolsz egy kicsit, attól még nem leszel milliomos. Ha elmész az edzőterembe zsinórban háromszor, attól nem leszel szuper formában. Ha ma este egy órát arra szánod, hogy mandarinul tanulsz, még nem sajátítod el a nyelvet. Néhány dolgon változtatunk, de az eredmények mintha soha nem következnenek be gyorsan, így aztán visszacsúszunk a korábbi rutinjainkba.

Az átalakulás lassú tempója emellett sajnos megkönnyíti azt is, hogy egy-egy rossz szokás kialakuljon. Ha ma megeszel egy egészségtelen ételt, attól még nem leng ki nagyon a mérleg nyelve. Ha ma este sokáig dolgozol, és nem törődsz a családdal, megbocsátanak. Ha ma holnapra halasztod a feladatodat, általában marad még időd, hogy később befejezd. Egyetlen döntés felett könnyű elsiklani.

Ha azonban nap nap után 1 százalékos hibákat ismételsz azzal, hogy újra és újra rossz döntéseket hozol, és ezzel parányi botlásokat duplikálsz, és magyarázod a kis kifogásaidat, a mini döntések toxikus eredményekké híznak. A sok kis rossz lépés felhalmozódása, az itt-ott beeső 1 százalékos romlás az, ami végső soron problémához vezet.

Egy, a szokásaid terén meghozott változás hatása ahhoz hasonlatos, mint ha egy repülőgép röppályáját pusztán néhány fokkal eltoljuk. Képzeld el, hogy Los Angelesből repülsz New Yorkba. Ha a repülőteret elhagyva a pilóta 3,5 fokkal délebbre navigál, New York helyett Washingtonban fogsz leszállni. Egy ilyen változás a felszálláskor alig észrevehető – a gép orra

mindössze két-három méternyit mozdul el –, az egész Egyesült Államok távlatában azonban végül több száz kilométeres lesz az eltérés.²⁰

A napi szokásaidban meghozott kis változás hasonlóképpen igen eltérő célállomáshoz vezetheti az életedet. Az adott pillanatban jelentéktelennek tűnhet egy 1 százalékkal jobb vagy rosszabb döntés meghozatala, az életedet kitevő pillanatok során át azonban ezek a döntések határozzák meg a különbséget aközött, aki vagy, és aki lehetnél. A siker nem egyszeri átalakulások, hanem a mindennapi szokások terméke.

Tehát nem az számít, hogy éppen most, ebben a pillanatban milyen sikeres vagy sikertelen vagy. Az a fontos, hogy a szokásaid a sikerhez vezető ösvényre terelnek-e. Sokkal inkább kellene aggódnod a jelenlegi röppályád, mint a jelenlegi eredményeid miatt. Ha milliomos vagy, de hónapról hónapra többet költesz, mint amit megkeresel, akkor rossz pályán haladsz. Ha nem változnak a pénzkadási szokásaid, nem lesz jó vége a dolognak. És megfordítva, ha most le vagy égve, de minden hónapban félre tudsz tenni egy kicsit, a pénzügyi szabadság felé haladsz – még akkor is, ha ez a haladás lassabb, mint szeretnéd.

Az eredményeid a szokásaid mérőszámai. A nettó vagyoned a pénzügyi szokásaid mérőszáma. A testsúlyod az étkezési szokásaid mérőszáma. A tudásod a tanulási szokásaid mérőszáma. A rendetlenség a takarítási szokásaid mércéje. Azt kapod, amit ismételsz.

Ha meg akarod jósolni, mit fogsz elérni az életben, elég követned a parányi győzelmeid vagy parányi veszteségeid görbáját, hogy meglásd, mivé adódnak össze a mindennapi döntéseid tíz vagy húsz év múlva. Minden hónapban kevesebbet költesz, mint amennyit keresel? Sikerül minden héten eljutnod az edzőterembe? Mindennap olvasol könyvet, és tanulsz valami újat? Az ilyen parányi csaták fogják meghatározni a jövőbeli énedet.

Az idő felnagyítja a siker és a kudarc közötti különbséget. Azt sokszorozza meg, amit betáplálsz. A jó szokások a szövetségeseddé teszik az időt, a rossz szokások az ellenségeddé.

A szokásaink olyanok, mint a kétélű kard.²¹ A rossz szokás épp olyan könnyedén megcsonkít, ahogyan a jó szokás felépít, ezért nagyon fontos megérteni a részleteket. Ismerned kell a szokások működését, és tudnod kell,

hogyan alakíthatod őket a kedvedre, hogy kikerülhesd a penge veszélyes élet.

A SZOKÁSAID HALMOZÓDhatnak ÉRTED VAGY ELLENED

Pozitív halmozódás	Negatív halmozódás
<p>Eredményességhalmozódás. Egy pluszfeladat elvégzése kis tett egy adott napon, egy teljes pályafutás alatt azonban sokat számít.²² Egy régi feladat automatizálásának vagy egy új készség elsajátításának még nagyobb hatása lehet. Minél több feladatot tudsz gondolkodás nélkül végezni, annál szabadabban koncentrálni az agyad más területekre.²³</p> <p>Tudáshalmozódás. Egyetlen új gondolat megismerése nem tesz zseniből, ha azonban egy életre elkötelezed magad a tanulás mellett, az átalakító erejű lehet. Ráadásul minden elolvasott könyv nemcsak új dolgokat tanít, hanem a régi elképzelésekkel kapcsolatban is új gondolkodásmódokra tesz nyitottabbá.²⁴ Ahogy Warren Buffett mondja: „A tudás így működik. Kamatos kamatként halmozódik.”</p> <p>Kapcsolathalmozódás. Az emberek a te viselkedésedet tükrözik vissza. Minél többet segítesz másoknak, annál inkább akarnak ők is segíteni neked. Ha minden interakcióban egy kicsivel kedvesebb vagy, ez idővel széles és erős kapcsolati hálóval jutalmaz meg.</p>	<p>Stresszhalmozódás. Egy forgalmi dugó okozta frusztráció. A gyereknevelési feladatok súlya. Az aggodalom amiatt, hogy kijössz-e a fizetésedből. A kicsit magas vérnyomásod miatti feszültség. A stressz gyakori okai önmagukban kezelhetők, ha azonban éveken át fennállnak, a kis stressztényezők súlyos egészségügyi problémákká állnak össze.</p> <p>Negatív gondolat-halmozódás. Minél többször gondolsz magadról, hogy értéktelen, hülye, illetve csúnya vagy, annál inkább arra szoktatod magad, hogy így értelmezd az életet. Gondolathurok csapdájába kerülsz. Ugyanez vonatkozik arra, ahogyan másokra gondolsz. Amint rászoks, hogy dühösnek, igazságtalannak vagy önzőnek tarts másokat, mindenhol ilyen embereket fogsz látni.</p> <p>Erőszakhalmozódás. Felkeléseket, tiltakozásokat és tömegmozgalmakat ritkán eredményez egyetlen esemény. Sokkal inkább az a helyzet, hogy az ismétlődő mini agressziók és mindennapi elkeserítő dolgok hosszú sora szorozódik fel addig, amíg aztán egyetlen esemény átbillentheti a mérleget, és akkor erdőtűzként terjed az erőszak.</p>

MILYEN A HALADÁS VALÓJÁBAN?

Képzeld el, hogy egy jégkocka csücsül előtted az asztalon. A szoba annyira hideg, hogy látszik a leheleted, mínusz négy fok van. Aztán lassan, nagyon lassan elkezd felmelegedni.

Mínusz három fok.

Mínusz kettő és fél.

Mínusz kettő.

A jégkocka még mindig ott ül előtted az asztalon.

Mínusz egy és fél fok.

Mínusz egy.

Mínusz fél.

Eddig még mindig nem történt semmi.

Majd nulla fok lesz. A jég olvadni kezd. Egyetlen félfokos változás, amely látszólag semmiben nem tér el az addigi hőmérséklet-emelkedésektől, hatalmas változást idéz elő.

Az áttörést hozó pillanatok gyakran nagyon sok korábbi tett eredményei, amelyek felvezetik a nagy változáshoz szükséges lehetőséget. Ez a minta látható mindenütt. A rák az élete 80 százalékát észrevétlenül tölti, majd hónapok alatt veszi át az uralmat a testben.²⁵ A bambusznád az első öt évben alig látható, mert mielőtt a kirobbanó harmincméteres növekedést produkálná hat hét alatt, kiterjedt gyökérrendszert fejleszt a talajban.

A szokások gyakran ehhez hasonlóan látszólag semmiféle változást nem hoznak, amíg át nem lépsz egy kritikus küszöböt, és új teljesítményszintre nem ugrasz. Útkeresésed korai és középső szakaszát gyakran a Csalódás völgyében járod. Azt várod, hogy lineáris legyen a haladás, és frusztrál a változtatások látszólagos hatástalansága az első napok, hetek vagy akár hónapok során. Nem úgy tűnik, mintha bárhová tartanál. Ez a halmozódási folyamatok védjegye: a nagyobb eredmények később jelentkeznek.

Ez az egyik alapvető oka annak, hogy miért olyan nehéz tartós szokásokat kiépíteni. Az ember eszközöl néhány kis változtatást, nem lát kézzelfogható eredményt, majd úgy dönt, hogy abbahagyja. Így gondolkodik: „Egy hónapja mindennap futok, akkor miért nem látom a testemen a változást?” Amint ez a fajta gondolkodás eluralkodik, már nem nehéz hagyni, hogy a jó szokások porba hulljanak. Ahhoz azonban, hogy jelentős különbség

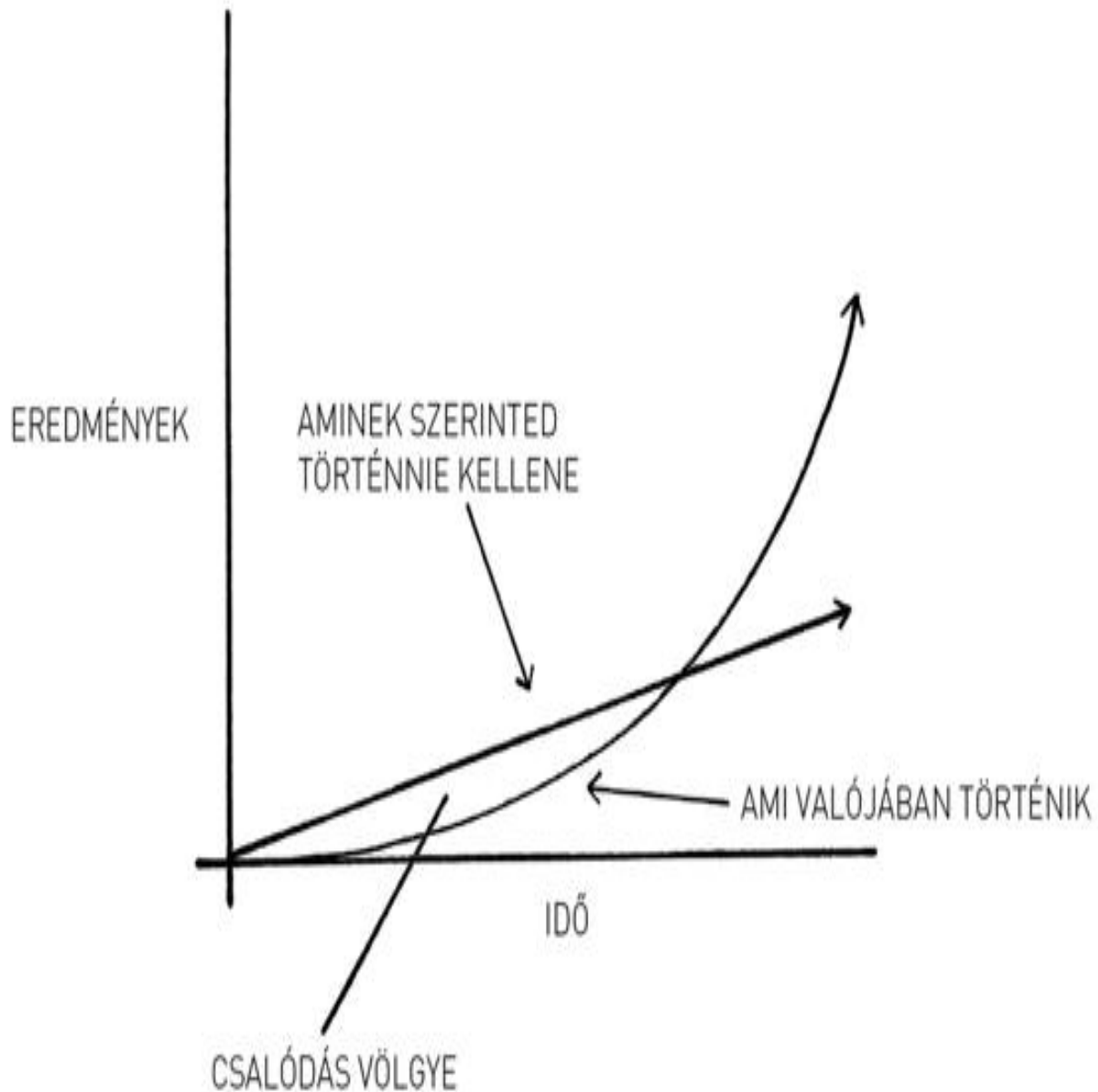
mutatkozhasson, a szokásoknak elég hosszan ki kell tartaniuk, hogy áttörés jelentkezzen, hogy átkeljünk a *Szunnyadó Lehetőség fennsíkján*.

Ha azt veszed észre, hogy nehezen építesz ki egy jó szokást, vagy szüntetsz meg egy rosszat, az nem azért van, mert már nem tudsz fejlődni. Gyakran az az oka, hogy még nem keltél át a Szunnyadó Lehetőség fennsíkján. Amikor amiatt panaszkodsz, hogy a kemény munka ellenére sem érsz el sikert, az olyan, mintha azt nehezményeznéd, hogy nem olvad a jégkockád, pedig már mínusz négyről mínusz fél fokra melegítetted. A munkád nem veszett kárba, csak elraktározódott. Minden nulla fokon fog megtörténni.

Amikor majd végre átkelsz a Szunnyadó Lehetőség fennsíkján, az emberek szemében egyik napról a másikra éred el a célodat. A külvilág csak a legdrasztikusabb változást látja, azt a sok mindent, ami megelőzte, nem. De te tudod, hogy a régóta végzett munkádnak köszönheted – miközben úgy tűnt, hogy egyáltalán nem haladsz előre – ezt a ma lehetővé vált, ugrásszerű fejlődést.

Ez a geológiai nyomás emberi megfelelője. Két tektonikus lemez évmilliókon keresztül feszülhet egymásnak, miközben lassan gyűlik köztük a feszültség. Aztán egy nap, amikor ismét egymáshoz nyomódnak – ugyanúgy, ahogyan ősidők óta mindig –, túlságosan nagy lesz a feszültség. És földrengés keletkezik. A változáshoz évek kellhetnek – mielőtt egyszer csak beüt.

A SZUNNYADÓ LEHETŐSÉG FENNSÍKJA



2. ÁBRA: Gyakran lineáris haladásra számítunk, de legalábbis azt reméljük, hogy gyorsan bekövetkezik. A valóságban azonban az erőfeszítéseink eredménye sokszor késlekedik. Akár hónapokba vagy évekbe is telhet rájönnünk az addig végzett munkánk valódi értékére. Ez juttathat el a Csalódás völgyébe, ahol elcsüggedünk, miután heteken vagy hónapokon át dolgoztunk keményen minden észrevehető eredmény nélkül. Ez a munka azonban nem veszett kárba. Egyszerűen csak elraktározódott. Előzetes erőfeszítéseink teljes értékét csak sokkal később fedezhetjük fel.²⁶

A mesteri szint eléréséhez türelemre van szükség. A San Antonio Spurs, az NBA történetének legsikeresebb csapata öltözőjében Jacob Riis társadalmi reformer egyik idézete lóg a falon: „Amikor úgy tűnik, hogy semmi sem segíthet, kimegyek és elnézem a kőfejtőt munka közben, aki talán százszor is rácsap a kalapácsával a sziklára anélkül, hogy azon akár egy kis repedés is látszana. A százegyedik csapásra azonban a szikla kettétörik, és én jól tudom, hogy ezt nem az utolsó ütéssel érte el – hanem az összessel, ami azt megelőzte.”²⁷

Minden nagy dolog kicsiben indul. Minden szokás magja egyetlen apró döntés. Ennek a döntésnek az ismétlésével azonban a szokás kicsírázik és megerősödik. A gyökerek beássák magukat, és ágak fejlődnek. Egy rossz szokás megszakításának a feladata olyan, mintha egy hatalmas, belső tölgyet akarnánk gyökerestül kitépni magunkból. Egy jó szokás kiépítése pedig olyan, mint napi szinten foglalkozni egy törékeny virággal.²⁸

De mi határozza meg, hogy elég hosszan fenntartunk-e egy szokást ahhoz, hogy túléljük a Szunnyadó Potenciál fennsíkját, és átjussunk rajta? Mi az, ami miatt néhányan nemkívánatos szokásokba csúsznak bele, míg mások a jók halmozódó hatásait élvezhetik?

FELEJTSD EL A CÉLOKAT, ÉS INKÁBB A RENDSZEREKRE KONCENTRÁLJ!

Az uralkodó szemlélet alapján úgy érhetjük el a leginkább azt, amit az életben szeretnénk – jobb formába lendülni, sikeres vállalkozást kialakítani, többet lazítani és kevesebbet aggódni, több időt tölteni baráti és családi körben –, ha konkrét, kivitelezhető célokat állítunk magunk elé.

Sok-sok éven át én is így közelítettem a szokásaimhoz. Mindegyik egy-egy elérendő célt képviselt. Célokat tűztem ki az iskolai érdemjegyekhez, az edzőteremben a súlyokhoz, a vállalkozásaimban elérendő profithoz. Néhányat sikerre vittem, sokuknál azonban kudarcot vallottam. Végül kezdtem ráébredni, hogy az eredményeimnek igen kevés közük van a

kitűzött céljaimhoz, és szinte csak az általam követett rendszerekkel hozhatók összefüggésbe.

Mi a különbség a rendszerek és a célok között? Ezt a *Dilbert* képregény szerzőjétől, Scott Adamstól tanultam meg. A célok az elérni kívánt eredményekről szólnak, a rendszerek pedig az ezekhez az eredményekhez vezető folyamatokról.

- Ha edző vagy, célul tűzheted ki egy bajnokság megnyerését. A rendszered pedig az, ahogyan a játékosokat verbuválsz, a segédedeket irányítod, és az edzést vezényled.
- Ha vállalkozó vagy, célul tűzheted ki egy dollármillió vállalkozás kiépítését. A rendszered az, ahogyan teszteled a termékötleteket, felveszed az alkalmazottakat, és lefuttatsz a marketingkampányokat.
- Ha zenész vagy, célul tűzheted ki egy új mű eljátszását. A rendszered az, ahogyan gyakorolsz, ahogyan a nehéz taktusokat lebontod és kezeled, és a módszer, amellyel visszajelzést kérsz a tanárodtól.

És most térjünk rá az érdekes kérdésre: ha teljességgel figyelmen kívül hagynád a céljaidat, és csak a rendszeredre koncentrálnál, akkor is sikerülne elérned őket? Ha például kosárlabdaedző vagy, és nem foglalkozol azzal, hogy meg akarod nyerni a bajnokságot, csak arra összpontosítasz, hogy mit csinál a csapatod a napi edzéseken, akkor is eredményes lennél?

Szerintem igen.

Minden sportban az a cél, hogy a legjobb pontszámot érj el, mégis nevetséges lenne úgy lejátszanod a meccset, hogy közben végig az eredményjelző táblát figyeled. Csak úgy nyerhetsz, ha mindennap egyre jobb leszel. A háromszoros Super Bowl-nyertes Bill Walsh szavaival élve, „a pontok tudnak vigyázni magukra”. Ugyanez vonatkozik az élet összes többi területére. Ha jobb eredményekre vágysz, feledd el a célkitűzésekről. Inkább a rendszerre összpontosíts!

Hogy mit értek ez alatt? Vajon a célok teljesen haszontalanok? Persze, hogy nem. A célok arra jók, hogy irányt szabjanak, de a rendszerekkel lehet a legjobb haladást elérni. Ha túl sok időt fordítasz arra, hogy a célokon

gondolkodj, és túl keveset a rendszereid megtervezésére, több probléma is felmerül.

1. probléma: a nyerteseknek és a veszteseknek ugyanaz a céljuk

A célkitűzés túlságosan a túlélők felé torzul. Azokra koncentrálunk, akik végül nyernek – a túlélőkre –, és hibásan azt feltételezzük, hogy a nagyratörő célok vezettek a sikerükhöz, míg elsiklunk azok felett, akik ugyanerre a célra törek, de nem sikerült elérniük.

Minden olimpikon aranyérmet akar nyerni. Minden jelentkező meg akarja kapni az állást. Ha pedig a sikeres és sikertelen embereknek ugyanaz a céljuk, akkor nem a cél az, ami a nyertesek és vesztesek közötti különbséget meghatározza.²⁹ Nem a Tour de France megnyerésének a *célja* hajtotta a brit kerékpárosokat a sportág élmezőnyébe. Feltehetően ezelőtt is minden évben meg akarták nyerni a versenyt – ahogyan az összes többi profi csapat is. A cél mindig is megvolt. Csak akkor értek el végül más eredményt, amikor a folyamatos kis fejlesztések *rendszerét* bevezették.

2. probléma: egy cél elérése csak egy pillanatnyi változás

Képzeld el, hogy van egy rendetlen, koszos szobád, és te célul tűzöd ki, hogy kitakarítod. Ha összeszeded a rendrakáshoz szükséges energiát, meglesz a tiszta szobád – egyelőre. Ha azonban továbbra is ugyanazokat a slampos, gyűjtögető szokásokat folytatod, amelyek miatt ilyen lett a szobád, hamarosan új szeméthalommal kerülsz szembe, és csak egy újabb motivációrobbanásban reménykedhetsz. Megint csak hajkurászhatod ugyanazt az eredményt, mert a mögöttes rendszeren nem változtattál. A tünetet kezelted anélkül, hogy az okával foglalkoztál volna.

Egy cél elérése csak *pillanatnyi* változást hoz az életedbe. Ez az, ami a fejlődéssel kapcsolatban ellentétes a bevett gondolkodással. Azt hisszük, hogy az eredményeken kell változtatnunk, de nem az eredmények jelentik a problémát. Amiken valóban változtatnunk kell, azok a rendszerek, amelyek az eredményeket okozzák. Az eredmények szintjén megoldott probléma csak

ideiglenes megoldást hoz. Ahhoz, hogy végleg megjavíts valamit, rendszerszinten kell megoldanod a problémát. Ha javítasz a bemeneten, a kimenő eredmény magától megjavul.

3. probléma: a célok korlátozzák a boldogságot

Minden cél mögött az a ki nem mondott feltételezés áll, hogy „csak a célomat elérve lehetek boldog”. A célorientált gondolkodással az a gond, hogy folyamatosan a következő mérföldkőig halasztod a boldogságot. Olyan sokszor estem bele ebbe a csapdába, hogy már nem is számoltam. A boldogság éveken át valami olyasmi volt, amit majd csak a jövőbeli énem fog élvezni. Azt ígértem magamnak, hogy amint felszedtem tízkilónyi izmot, vagy amint írtak a cégemről a *New York Times*ban, majd lazíthatok végre.

Továbbá a célok miatt kialakul a „vagy-vagy” konfliktus: vagy eléred a célodat, és sikeres vagy, vagy kudarcot vallasz, és csődtömeg vagy. Mentálisan a boldogság igen vékony mezsgyéjére helyezed magad. Ez félrevezető. Igen valószínűtlen, hogy a konkrét életutad pontosan megegyezik majd azzal, amit az induláskor kigondoltál. Nincs értelme egyetlen forgatókönyvre korlátoznod az elégedettségedet, amikor a sikernek oly sok módja létezik.

Ennek a rendszerorientált gondolkodás az ellenszere. Ha a folyamatba szeretsz bele az eredmény helyett, nem kell várnod azzal, hogy engedélyezhesd magadnak a boldogságot. Mindig elégedett lehetsz, amikor működik a rendszered. Egy rendszer pedig sok különböző módon lehet sikeres, nem csak úgy, ahogyan először elképzelted.

4. probléma: a célok nem szeretik a hosszú távú haladást

A célorientált beállítottság végül „jojóeffektust” válthat ki. Sok futó hónapokon át keményen dolgozik, amint azonban áthalad a célvonalon, leáll az edzéssel. Már nincs a verseny, ami motiválná. Ha minden munkádat egyetlen konkrét célra összpontosítod, mi vezet tovább az úton, ha egyszer

elérted? Ezért esnek vissza olyan sokan a régi szokásaikba egy-egy cél elérése után.

A célkitűzés lényege az, hogy megnyerd a játszmát. A rendszerépítés lényege az, hogy folytasd a játékot. A valódi hosszú távú gondolkodás a célt nélkülöző gondolkodás. Nem egy egyszeri eredmény eléréséről szól. A végtelen finomítás és folyamatos önfejlesztés körforgása a lényege. Végül soron a *folyamat* iránti elköteleződésed határozza meg a *haladásodat*.

AZ ATOMI SZOKÁSOK RENDSZERE

Ha gondjaid vannak a szokásaid megváltoztatásával, nem te jelented a problémát. A rendszered a probléma. A rossz szokások nem azért ismétlődnek újra és újra, mert te nem akarsz változni, hanem mert rossz a változáshoz használt rendszered.

Nem arról van szó, hogy a céljaid szintjére kell emelkedned, hanem le kell ereszkedned a rendszered szintjére.³⁰

Ennek a könyvnek az egyik alaptémája az, hogy az átfogó rendszerre kell fókuszálnod egyetlen célkitűzés helyett. Ez az *atomi* kifejezés mögött megbújó, mélyebb jelentések egyike is. Mostanra valószínűleg már rájöttél, hogy az atomi szokás egy apró változásra, egy kis győzelemre, egy 1 százalékos javulásra vonatkozik. Az atomi szokások azonban nem egyszerűen bármilyen régi szokások, csak parányiak legyenek. Olyan kis szokások ezek, amelyek egy nagyobb rendszer részei. Ahogyan az atomok felépítik a molekulákat, úgy építik fel az atomi szokások a jelentős eredményeket.

A szokások olyanok, mint az életünk atomjai. Mindegyik olyan alapegység, amely az általános fejlődésedhez járul hozzá. Első látásra jelentéktelennek tűnnek ezek az apró rutinok, egymásra épülve azonban hamarosan olyan magas szintig hatoló, nagyobb nyereségeket táplálnak, amelyek messze túlszárnyalják az eredeti befektetési költségeket. Egyszerre parányiak és hatalmasak. Ezt jelenti az *atomi szokások* kifejezés – olyan rendszeres gyakorlatokat vagy rutint, amely nemcsak kicsi és könnyen

elvégezhető, hanem hihetetlen erő forrása is; a halmozott növekedés rendszerének összetevője.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A szokások jelentik az önfejlesztés kamatos kamatát. Ha mindennap 1 százalékkal jobbra válsz, az hosszú távon nagyon sokat számít.
- A szokások olyanok, mint a kétélű kard. Működhetnek érted vagy ellened, ezért nagyon fontos a részletek ismerete.
- A kis változások gyakran látszólag egyáltalán nem számítanak, amíg át nem lépsz egy kritikus küszöböt. A halmozódásos folyamatok legnagyobb eredményei később jelentkeznek. Légy türelmes!
- Az atomi szokás olyan kis szokás, amely egy nagyobb rendszer része. Ahogyan az atomok felépítik a molekulákat, úgy építik fel az atomi szokások a jelentős eredményeket.
- Ha jobb eredményekre vágysz, feledkezz el a célkitűzésekről. Inkább a rendszerre összpontosíts!
- Nem a céljaid szintjére emelkedsz fel, hanem a rendszered szintjére ereszkedsz le.

– 2. FEJEZET –

HOGYAN ALAKÍTJÁK A SZOKÁSAID AZ IDENTITÁSODAT (ÉS VICE VERSA)?

Miért annyira könnyű a rossz szokásokat ismételtetni, és nehéz a jókat kialakítani? Kevés dolognak lehet erőteljesebb hatása az életedre, mint annak, ha javítasz a mindennapi szokásaidon. Mégis nagy a valószínűsége, hogy jövőre ilyenkor ugyanazt teszed, amit most, és nem valami jobbat.

Gyakran még komoly erőfeszítések és alkalmi motivációlöketek mellett sem könnyű néhány napnál tovább kitartani a jó szokások mellett. Az olyan szokásokat, mint a testedzés, a meditáció, a naplózás és a főzés egy-két napig indokoltnak tartjuk, majd elkezdenek vesződésnek tűnni.

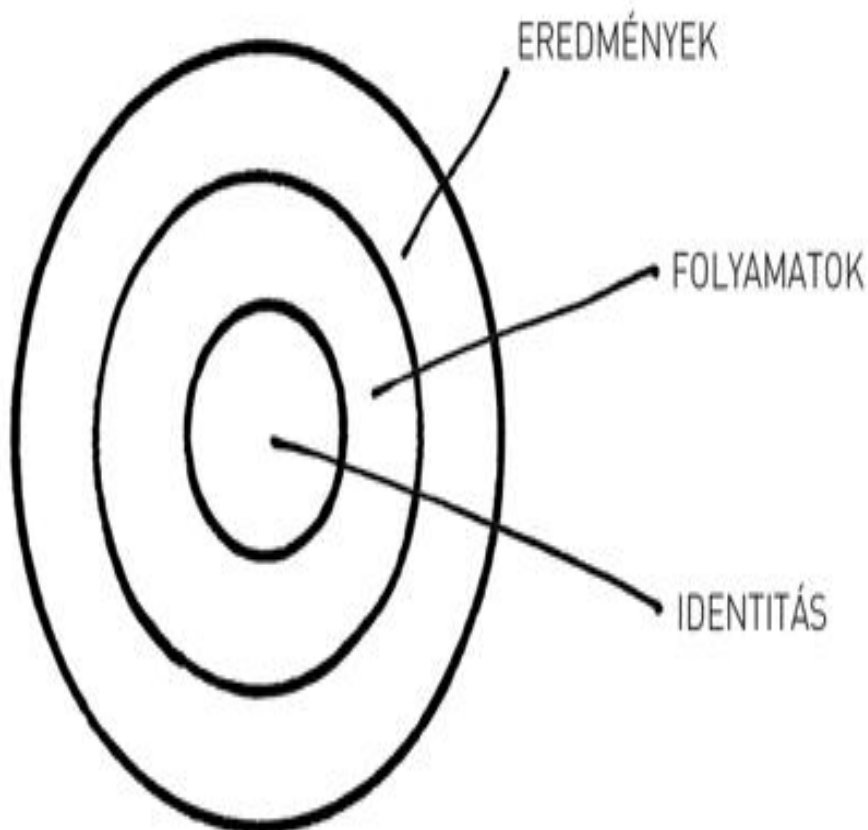
Amint azonban a szokásaink gyökeret eresztenek, mintha örökre ki akarnának tartani – különösen a nemkívánatosak. A legjobb szándékaink ellenére is lehetetlennek tűnik megszüntetni az olyan egészségtelen szokásokat, mint a silány minőségű ételek fogyasztása, a túl sok televíziózás vagy a dohányzás.

Szokásaink megváltoztatása két okból jelent kihívást: (1) rossz dolgon próbálunk változtatni, (2) rosszul próbálunk változtatni a szokásainkon. Ebben a fejezetben az első ponttal, a következőben pedig a másodikkal foglalkozunk majd.

Az első hiba az, hogy rossz dolgon próbálunk változtatni. Hogy könnyebben megértsd, mit akarok ezzel mondani, tudnod kell, hogy a

változás három szinten következhet be. Úgy képzelheted el ezeket, mint például három réteget egy hagymán.³¹

A VISELKEDÉSVÁLTOZÁS HÁROM RÉTEGE



3. ÁBRA: A viselkedésváltozásnak három rétege van: az eredményeid változása, a folyamataid változása és az identitásod változása.

Az első rétegben az eredményeid változnak, azaz itt állnak be az olyan változások, mint a fogyás, egy könyv megjelenése, vagy egy bajnokság megnyerése. A legtöbb általad kitűzött cél a változásnak ezzel a szintjével kapcsolható össze.

A második szinten a folyamat változik. Idesorolható a szokásaid és rendszereid megváltoztatása: amikor új edzésterv szerint kezdesz dolgozni a konditeremben, rendet raksz az íróasztalodon, hogy jobban menjen a munka,

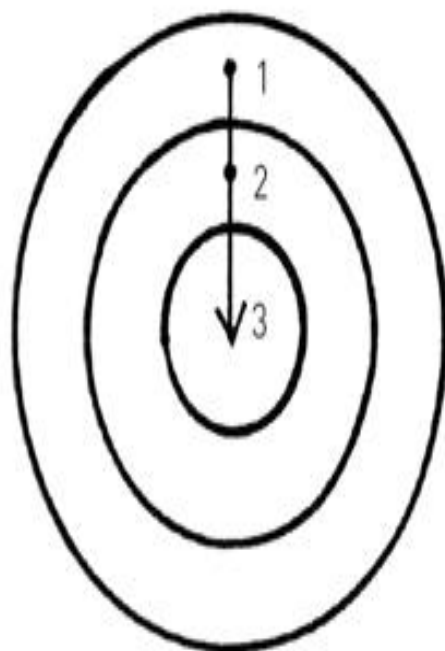
vagy új meditációs gyakorlatba fogsz. A legtöbb ápolni kívánt szokásod ezzel a szinttel kapcsolható össze.

A változás harmadik és legmélyebb rétege az identitásodat érinti. Ezen a szinten változnak meg a meggyőződéseid: a világnézeted, az énképed és a magadra és másokra vonatkozó megítéléseid. A legtöbb meggyőződésed, feltevéseid és előítéleteid ezzel a szinttel kapcsolható össze.

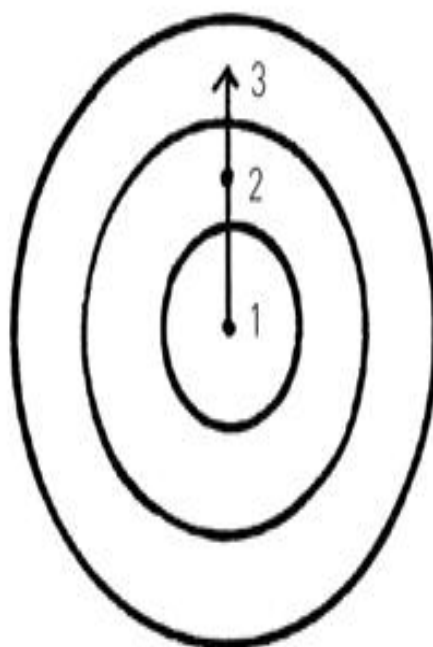
Az eredmények arról szólnak, amit elérsz. A folyamatok arról, amit teszel. Az identitás pedig arról, amit hiszel. A tartós szokások kialakításával – az 1 százalékos fejlődéseket támogató rendszerek felépítésével – nem az a probléma, hogy az egyik szint „jobb” vagy „rosszabb” lenne, mint a többi. A változás minden szintje hasznos a maga módján. A problémát a változás *iránya* jelenti.

Sokan azzal kezdik a szokásaik megváltoztatását, hogy arra fókuszálnak, *amit* el akarnak érni. Ez eredményen alapuló szokásokhoz vezet. Ennek az alternatívája az identitáson alapuló szokások felépítése. Ennek a megközelítésnek az a lényege, hogy arra kezdünk fókuszálni, *akik* lenni szeretnénk.

EREDMÉNYEN ALAPULÓ SZOKÁSOK



IDENTITÁSON ALAPULÓ SZOKÁSOK



4. ÁBRA: Az eredményen alapuló szokásoknál arra összpontosítasz, amit el akarsz érni. Az identitáson alapuló szokások esetében pedig arra, akivé válni szeretnél.

Képzeld el két embert, aki próbál ellenállni, amikor cigarettával kínálják. Az első azt mondja: „Köszönöm, nem kérek. Próbálok leszokni.” Észszerű válasznak tűnik, de ez az ember még mindig dohányosnak hiszi magát, aki valaki más szeretne lenni. Azt reméli, hogy megváltozik a viselkedése, miközben továbbra is ugyanazt a meggyőződést hordozza magában.

A másik ember így utasítja el a cigarettát: „Köszönöm, nem kérek. Nem dohányzom.” Kicsi az eltérés, de ez a kijelentés identitásváltozást jelez. A dohányzás a korábbi életéhez tartozott, nem a jelenlegihez. Most már nemdohányosként azonosítja magát.

A legtöbben nem gondolnak az identitásuk megváltoztatására, amikor fejlődni szeretnének. Egyszerűen csak így gondolkodnak: „Vékony szeretnék lenni (eredmény), és ha kitartok e mellett az étrend mellett, akkor az is leszek (folyamat).” Kitűzik a célt, és meghatározzák, mit kell tenniük ahhoz, hogy elérjék, de nem gondolnak bele, hogy milyen meggyőzések mozgatják a tetteiket. Azon soha nem változtatnak, ahogyan magukra tekintenek, és nem veszik észre, hogy a régi identitásuk szabotálja a változásra vonatkozó új terveiket.

Minden cselekvésrendszer mögött egy-egy hitrendszer áll. Egy demokratikus rendszer olyan meggyőzéseken alapul, mint szabadság, többségi törvényhozás és társadalmi egyenlőség. A diktatórikus rendszerek ettől nagyon eltérő meggyőzéseken – például abszolút hatalom és szigorú engedelmesség – alapulnak. Sokféleképpen elképzelhető, hogy hogyan veszel rá többeket a szavazásra egy demokráciában, ilyen viselkedésbeli változások azonban egy diktatúrában soha nem következhetnek be. A rendszer identitása nem engedi meg. A szavazás olyan viselkedés, amely egy bizonyos hitrendszer alapján lehetetlen.

Akár egyénekről, akár vállalatokról vagy társadalmakról van szó, a minta hasonló. A rendszert alakító meggyőzések és feltevések adják ki a szokások háttérében álló identitást.

Az énhez nem illő viselkedés nem lesz tartós. Vágyhatsz több pénzre, ha azonban az identitásod olyan, hogy többet fogyasztasz, mint amennyit

termelsz, akkor továbbra is a költekezés felé fogsz hajlani a pénzkereséssel szemben. Lehet, hogy egészségesebb szeretnél lenni, ha azonban továbbra is a kényelmet helyezed az eredményesség elé, a lustulás jobban fog vonzani, mint az edzés. Nehéz a szokásaidon változtatni úgy, ha közben nem változtatsz a múltbeli viselkedésedet irányító, mélyen húzódo meggyőződéseken. Van új célod és új terved, de nem változtattál azon, *aki* vagy.

Egy, a coloradói Boulderben élő vállalkozó, Brian Clark története szépen példázza az előbbieket. „Amióta az eszemet tudom, rágtam a körmömet – mesélte Clark. – Kiskoromban ideges szokásként kezdődött, majd ellenállhatatlan testápolási rituálévá nőtte ki magát. Egy napon úgy döntöttem, hogy addig nem rágom a körmömet, amíg egy kicsit meg nem nő. Pusztán a hatalmas akaraterőm segítségével meg tudtam tenni.”³²

Aztán Clark valami meglepő dolgot tett.

„Megkértem a feleségemet, hogy kérjen időpontot életem első manikűrjéhez – mondta. – Arra gondoltam, hogy ha fizetni kezdek azért, hogy rendben legyen a körmöm, nem fogom rágni. És ez bevált, de nem pénzügyi okokból. A manikűrnek köszönhetően életemben először nagyon szép volt a körmöm. A manikűrös még azt is mondta, hogy nagyon egészséges, szép körmöm van. Hirtelen büszke lettem erre. És bár soha nem törtem ilyen babérokra, ez mindent megváltoztatott. Azóta nem rágom a körmömet, de még csak késztetést sem érzek rá. És ezt annak köszönhetem, hogy most már büszkeséggel tölt el, hogy szép és ápolt.”

A valódi belső hajtóerő végső formája az, amikor egy szokás az identitásod részévé válik. Azt mondani, hogy olyan ember vagyok, aki *akarja* ezt, az egy dolog. És teljesen más dolog azt mondani, hogy én egy *ilyen* ember vagyok.

Minél nagyobb büszkeséggel tölt el az identitásod egy-egy konkrét aspektusa, annál erősebb lesz a motivációd az ezzel összefüggő szokások megtartására. Ha büszke vagy a hajadra, mindenféle szokásokat fogsz bevezetni az ápolására. Ha büszke vagy a bicepszed méretére, tenni fogsz róla, hogy soha ne hagyd ki a felsőtestedzéseket. Ha büszke vagy a kötött sáljaidra, nagyobb valószínűséggel töltesz minden héten több órát

kötögetéssel. Amint a büszkeség beszáll a ringbe, foggal-körömmel fogsz ragaszkodni a szokásaidhoz.

A valódi viselkedésváltozás az identitásváltozás. Elindíthatod egy szokásodat azért, mert motivált vagy, de kitartani csak azért fogsz mellette, mert az identitásod részévé válik. Bárki meg tudja győzni magát arról, hogy lemenjen az edzőterembe, vagy egyszer-kétszer egészségesebben étkezzen, de ha nem változtat a viselkedés háttérében álló meggyőződésen, akkor nehéz lesz hosszú távon kitartania mellette. A javulás, a fejlődés mindaddig ideiglenes, amíg az éned részévé nem válik.

- Nem az a cél, hogy elolvass egy könyvet, hanem hogy olvasó *legyél*.
- Nem az a cél, hogy lefuss egy maratont, hanem hogy futó *legyél*.
- Nem az a cél, hogy megtanulj játszani egy hangszeren, hanem hogy zenész *legyél*.

A viselkedésminták általában az identitásodat tükrözik. Amit teszel, az azt jelzi, hogy milyen embernek hiszed magad – akár tudatosan, akár tudattalanul.³³ A kutatások szerint, amint valaki hisz az identitása egy adott aspektusában, nagyobb valószínűséggel fog ezzel a meggyőződéssel összhangban cselekedni.³⁴ Azok például, akik „szavazókként” azonosítják magukat, nagyobb valószínűséggel fognak elmenni szavazni, mint azok, akik szerint a „szavazás” egyszerűen olyasmi, amit meg akarnak tenni. Ugyanígy annak, aki beépítette a testedzést az identitásába, nem kell győzködnie magát ahhoz, hogy elmenjen edzeni. Könnyű jól cselekedni. Végző soron, ha a viselkedésed és az identitásod teljes összhangban van, már nem hajszolod a viselkedésváltozást. Egyszerűen annak megfelelően cselekszel, mint az az ember, akinek máris hiszed magad.

A szokásformálás minden aspektusához hasonlóan ez is kétélű kard. Ha érted dolgozik, az identitásváltozás az önfejlesztés hatalmas erejű fegyvere lehet. Amint azonban ellened fordul, valóságos átokként működhet. Ha egy identitást magadra vettél, könnyedén hagyhatod, hogy a szövetségesedként kihasson a változási kapacitásodra. Sokan kognitív alvajárókként, az identitásukhoz tapadó normákat vakon követve élik az életüket.

- „Rettenetes az irányérzésem.”
- „Nem vagyok az a kimondott hajnali pacsirta.”
- „Képtelen vagyok megjegyezni az emberek nevét.”
- „Mindig elkésem.”
- „Nem vagyok jó a műszaki dolgokban.”
- „Borzalmas vagyok matekból.”

...és még hosszan sorolhatnánk.

Ha éveken át ismételgetsz magadban egy történetet, könnyen belecsúszhatsz ezekbe a mentális kerékvágásokba, hogy aztán már tényként fogadd el őket. Idővel már azért nem veszel részt bizonyos cselekvésekben, mert „az nem te vagy”. Megjelenik egy belső nyomás az énképed fenntartására, és arra, hogy a meggyőződéseiddel összhangban cselekedj.³⁵ Mindenáron el akarod kerülni, hogy ellentmondásba keveredj magaddal.

Minél mélyebb szinten kapcsolódik egy gondolat vagy tett az identitásodhoz, annál nehezebb változtatni rajta. Kényelmesnek érezheted, hogy abban higgy, amiben a kultúrádban hisznek (csoportidentitás), vagy azt tedd, ami megfelel az énképednek (személyes identitás) – még akkor is, ha az helytelen. A pozitív változás legnagyobb akadálya bármilyen szinten – legyen az egyén, a csapat vagy a társadalom szintje – az identitáskonfliktus.

A jó szokásoknak nagyon is van értelmük, ha azonban ellentétesek az identitásoddal, nem fogod tudni működtetni őket.

Naponta tapasztalhatod, ahogy küzdesz a szokásaiddal azért, mert túl elfoglalt vagy túl fáradt vagy, letaglóztak a dolgok, vagy számtalan egyéb okból. Hosszú távon azonban azért nem tudod megtartani a szokásaidat, mert az énképed az utadba áll. Ezért nem szabad túlságosan leragadnod az identitásod egyetlen verziója mellett. A haladáshoz felejtésre/törlésre is szükség van. Ahhoz, hogy a saját legjobb verzióddá válhass, folyamatosan nyírnod kell a meggyőződéseidet, frissítened és kiterjesztened az identitásodat.

Ez egy nagyon fontos kérdéshez vezet el minket: ha a meggyőződéseidnek és a világképednek ilyen fontos szerepe van a viselkedésedben, honnan

származnak eredetileg? Hogyan alakul ki pontosan az identitásod? És hogyan hangsúlyozhatod az identitásod azon új aspektusait, amelyek téged szolgálnak, és hogyan törölheted ki fokozatosan azokat, amelyek akadályoznak?

IDENTITÁSOD MEGVÁLTOZTATÁSÁNAK KÉTLÉPCSŐS FOLYAMATA

Identitásod a szokásaidból emelkedik ki. Nem a fennálló meggyőződéseiddel születsz meg. Minden meggyőződés – a saját magadra vonatkozók is – tanult, és a tapasztalataidon keresztül vésődik be.³⁶

Még pontosabban fogalmazva, a szokásaid határozzák meg, hogy hogyan *testesíted meg* az identitásodat. Ha mindennap beveted az ágyat, a rendszerető ember identitását testesíted meg. Ha mindennap írsz, a kreatív személyiség identitását testesíted meg. Ha mindennap edzed a testedet, a sportos személy identitását testesíted meg.

Minél többször ismételsz egy viselkedést, annál jobban megerősíted az adott viselkedéssel összekapcsolható identitást. Maga az *identitás* szó latin eredetű, amely az *essentitas*, „lét(ezés)” és az *identidem*, „ismételten” kifejezésekből származik. Az identitásod tehát szó szerint az „ismételt létezésed”.³⁷

Akármilyen is momentán az identitásod, csak azért hiszel benne, mert bizonyítékok van rá. Ha húsz éve minden vasárnap elmész a templomba, bizonyítékok van arra, hogy vallásos ember vagy. Ha minden este egy órát a biológiatanulmányaidra szánsz, bizonyított tény, hogy szorgalmasan tanulsz. Ha akkor is lemész az edzőterembe, amikor havazik, bizonyítékok van rá, hogy nagyon fontosnak tartod a fizikai erőnlétedet. Minél több bizonyítékok van egy meggyőződésre, annál erősebben hiszel benne.

Az életem korábbi szakaszának legnagyobb részében nem gondoltam magamra íróként. Ha bármelyik középiskolai vagy főiskolai tanáromat megkérdeznéd, a legjobb indulattal is csak azt mondanák, hogy átlagos írói

vénával rendelkezem: tehát semmiképpen sem voltam kiemelkedő ezen a téren. Amikor az írói karrieremet elindítottam, az első néhány évben minden hétfőn és csütörtökön megjelent egy új cikkem. Amint halmozódtak a bizonyítékok, úgy nőtt az írói identitásom is. Nem íróként kezdtem. A szokásaim révén *váltam* azzá.

Természetesen nem a szokásaid az identitásodra kiható *egyetlen* tettek, de mivel gyakran ismétlődnek, általában a legfontosabbak között szerepelnek. Az életben minden egyes tapasztalás módosítja az énképedet, de nem valószínű, hogy focistaként tekintesz magadra, csak mert egyszer rúgtad a bőrt a barátaiddal, vagy festőként, mert lepingáltál egy csendéletet. Amint azonban újra és újra megismétled ezeket a dolgokat, halmozódnak a bizonyítékok, és az énképed változni kezd. Az egyszeri tapasztalások hatása hajlamos elhalványulni, míg a szokások hatásai idővel megerősödnek, ami azt jelenti, hogy a szokásaid járulnak hozzá a leginkább az identitásodat alakító bizonyítékokhoz. Ily módon a szokások építésének folyamata megegyezik az önmagaddá válás folyamatával.

Fokozatos fejlődés ez. Nem változunk meg egyetlen csettintésre, pusztán mert elhatároztuk, hogy mostantól teljesen mások leszünk. Kis lépésekben, napról napra, szokásról szokásra változunk.³⁸ Folyamatosan az énünk mikroevolúcióját éljük át.

Minden szokás olyan, mint egy-egy javaslat: „Hé, talán *ez* vagyok.” Amikor befejezel egy könyvet, akkor talán olyasvalaki vagy, aki szeret olvasni. Ha elmész a konditerembe, akkor talán olyan ember vagy, aki szeret mozogni. Amikor gyakorolsz a gitárodon, akkor talán olyan személy vagy, aki szereti a zenét.

Minden tettered szavazás egy olyan személyiségre, amilyenné válni szeretnél. Egyetlen egyedi alkalom nem fogja átalakítani a hitrendszeredet, a szavazatok halmozódásával azonban az új identitásod bizonyítékai is egyre többen lesznek. Ez az egyik oka annak, hogy a jelentős változáshoz nem szükséges radikális változtatás. A kis szokások azáltal okozhatnak jelentős eltérést, hogy bizonyítékot szolgáltatnak az új identitás mellett. Ha pedig egy változás jelentős, akkor nagy is. Ez a kis fejlesztések végrehajtásának paradoxonja.

Mindezeket összevetve érthető, hogy a szokások alkotják az identitásváltozáshoz vezető utat. A legpraktikusabban úgy változtathatsz azon, *aki* vagy, hogy megváltoztatod azt, *amit* teszel.

- Akárhányszor írsz egy oldalt, író vagy.
- Akárhányszor gyakorolsz a hegedűn, zenész vagy.
- Akárhányszor elkezdesz edzeni, sportoló vagy.
- Akárhányszor biztatod az alkalmazottaidat, vezető vagy.

Az egyes szokások nemcsak eredményeket hoznak, hanem valami sokkal fontosabb dolgot is megtanítanak neked: hogy bízz magadban. Kezded elhinni, hogy valóban képes vagy ezekre a dolgokra. Ha rengeteg szavazat gyűlik össze, és a bizonyíték változni kezd, a magadnak mesélt történet is módosul.

Ez természetesen fordítva is működik. Akárhányszor megismételsz egy rossz szokást, az arra az identitásra szavaz. A jó hír az, hogy nem kell tökéletesnek lenned. Szavazatokat minden választás alkalmával mindkét oldalra leadnak. Nem egyhangú szavazással kell megnyerned a választást; elég, ha tiéd a többség. Nem számít, ha néhány szavazatot egy rossz viselkedésmintára vagy terméketlen szokásra is leadsz. A cél egyszerűen az, hogy az idő nagy részében a jók nyerjenek.

Az új identitáshoz új bizonyíték szükséges. Ha ugyanúgy szavazol, ahogyan eddig tetted, az eredményeid is olyanok lesznek, mint mindig. Ha semmi nem változik, akkor semmi nem is fog megváltozni.

Egyszerű, kétlépcsős folyamatról van szó:

1. Döntsd el, hogy milyenfajta személy szeretnél lenni.
2. Kis győzelmekkel bizonyítsd magadnak.

Először döntsd el, hogy ki akarsz lenni. Ez minden szinten így van – egyénként, csapatként, közösségként és nemzetként. Miért akarsz kiállni? Milyen elveid és értékeid vannak? Ki szeretnél lenni?

Nagy kérdések ezek, és sokan nem biztosak benne, hol is kezdjék – azt azonban tudják, hogy mit akarnak elérni: kockás hasat, vagy azt, hogy kevésbé szorongjanak, vagy hogy megduplázzák a fizetésüket. Ez rendben van. Kezdd ott, és az elérni kívánt eredményektől haladj vissza a felé a személyiség felé, aki elérheti azokat. Tedd fel magadnak a kérdést: „Ki az a fajta ember, aki elérheti azt, amit én akarok?” Ki tud lefogyni húsz kilót? Ki az, aki meg tud tanulni egy új nyelvet? Ki az, aki sikeres startupcéget tud indítani?

Például: „Ki az, aki meg tud írni egy könyvet?” Valószínűleg az, aki következetes és megbízható. És most a fókuszod átáll a könyvírásról (eredmény) arra a személyiségtípusra, aki következetes és megbízható (identitás).

A folyamat a következőkhöz hasonló meggyőződésekhez vezethet:

- „Olyan tanár vagyok, aki kiáll a diákjaiért.”
- „Olyan orvos vagyok, aki minden betegnek megadja a szükséges időt és együttérzést.”
- „Olyan vezető vagyok, aki támogatja az alkalmazottait.”

Amint rátapintottál, hogy milyen ember akarsz lenni, kis lépésekkel elkezdheted megerősíteni a kívánt identitást. Van egy barátnőm, aki úgy fogyott le több mint ötven kilót, hogy azt kérdezte magától: „Mit tenne egy egészséges ember?” Egész nap ezt a kérdést használta iránymutatásként. Egy egészséges ember most gyalogna vagy taxival menne? Egy egészséges ember burritót vagy salátát enne? Úgy gondolta, ha elég sokáig viselkedik egészséges emberként, akkor végül azzá válik. És igaza volt.

Az identitáson alapuló szokások fogalma vezet el minket a könyv egy másik fontos témaköréhez: a visszacsatolási hurkokhoz. Szokásaid alakítják az identitásodat, identitásod pedig a szokásaidat. Az utca kétirányú. Minden szokás kialakulása egyfajta visszacsatolási hurok (ezzel az elképzeléssel a következő fejezetben foglalkozunk majd bővebben), de fontos, hogy a hurkot az értékeid, az elveid és az identitásod vezessék, ne pedig az

eredményeid. Mindig arra kell összpontosítanod, hogy az a típusú ember legyél, és nem a konkrét eredményre.

MIÉRT SZÁMÍTANAK VALÓJÁBAN A SZOKÁSOK

Az identitásváltozás a szokásváltozás Sarkcsillaga. A könyv hátralévő részében lépésről lépésre kidolgozott instrukciókkal látlak el azzal kapcsolatban, hogy hogyan alakíthatsz ki jobb szokásokat magadban, a családotban, a csapatodban, a cégedben és bárhol, ahol szeretnél. A valódi kérdés azonban ez: „Azzá az emberré válsz, aki lenni szeretnél?” Az első lépés soha nem az, hogy *mi* vagy *hogyan*, hanem hogy *ki*. Tudnod kell, hogy ki akarsz lenni. Különben a változáskeresésed olyan lesz, mintha egy evező nélküli csónakban ülnél. És éppen ezért kezdjük itt.

Megvan benned az erő ahhoz, hogy változtass a meggyőződéseiden és magadon. Az identitás nincs kőbe vésve. Minden pillanatban van választásod. Megválaszthatod azt az identitást, amelyet ma meg akarsz erősíteni a ma kiválasztott szokásokkal. Ez pedig elvezet a könyv mélyebb céljához, és ahhoz, hogy miért működnek valójában a szokások.

A jobb szokások kialakítása nem arról szól, hogy teleszórod a napjaidat úgynevezett „élethackekkel”. Nem arról szól, hogy minden este megtisztítsd egy fogadat fogselyemmel, vagy hogy minden reggel hideg vízben zuhanyozz, vagy ugyanazt az öltözetet viseld nap mint nap. Nem a siker olyan külső mércéinek az eléréséről szól, mint a több pénz, a kevesebb kiló vagy stressz. A szokások segítségével mindezt elérheted, lényegében azonban ezek nem arról szólnak, hogy *legyen* valamid. Hanem arról, hogy *válj* valakivé.

A szokásaid végső soron azért fontosak, mert segítenek azzá az emberré válnod, aki lenni szeretnél. Ezek jelentik a csatornát, amelyen keresztül kialakítod a magaddal kapcsolatos legmélyebb meggyőződéseidet. Szó szerint a saját szokásaiddá válsz.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A változásnak három szintje létezik: az eredmény megváltozása, a folyamat megváltozása és az identitásváltozás.
- A szokásaidon úgy tudsz a leghatékonyabban változtatni, ha nem arra összpontosítasz, amit el akarsz érni, hanem arra, aki lenni szeretnél.
- Az identitásod a szokásaidból rajzolódik ki. Minden tetted szavazás arra a személyiségre, akivé válni szeretnél.
- Ahhoz, hogy a saját legjobb verzióddá válhass, folyamatosan meg kell nyirbálnod a meggyőződéseidet, frissítened és kiterjesztened az identitásodat.
- A szokások valójában nem azért működnek, mert jobb eredményeket hoznak (bár képesek rá), hanem mert átalakítják a magaddal kapcsolatos meggyőződéseidet.

– 3. FEJEZET –

JOBBS SZOKÁSOK KIALAKÍTÁSA 4 EGYSZERŰ LÉPÉSBEN

Egy Edward Thorndike nevű pszichológus 1898-ban elvégzett egy kísérletet, amellyel megalapozta a rálátásunkat arra, hogy hogyan alakulnak ki a szokások, és mely szabályok irányítják a viselkedésünket.³⁹ Thorndike nagy érdeklődéssel tanulmányozta az állatok viselkedését, és macskákkal kezdett dolgozni.

A macskákat egyesével puzzle boxnak nevezett ketrecekbe tette. A ketreceket úgy tervezték meg, hogy a macska kijuthatott az ajtón valamilyen egyszerű trükkel, ha például meghúzott egy hurkot, megnyomott egy emelőkart, vagy rálépett egy emelvényre.⁴⁰ Az egyik ketrecben például volt egy emelőkar, amelyik nyomásra kinyitotta az oldalán lévő ajtót. Amint kinyílt, a macska kiszaladhatott rajta a teli tányérjához.

A legtöbb macska azonnal ki akart jutni a ketrecből, amint beletették. A sarkokba dugdosták az orrukat, kinyújtogatták a mancsukat a rácsokon, és pofozgatták a mozgó részeket. Néhány percnyi felfedező munka után valahogyan megnyomták a varázslatos emelőt, mire az ajtó kinyílt, ők pedig kiszabadultak.

Thorndike minden macska viselkedését számos kísérleten keresztül nyomon követte. Kezdetben véletlenszerűen mozogtak a ketrecekben. Amint azonban megnyomták az emelőkart, amitől kinyílt az ajtó, elkezdődött a tanulási folyamat. Fokozatosan minden macska megtanulta összekapcsolni a kar megnyomását a jutalommal: hogy kijutott a ketrecből, és hozzáférhetett az élelemhez.

Húsz-harminc próba után annyira automatikussá és szokásszerűvé vált ez a viselkedés, hogy a macskák már néhány másodpercen belül kijutottak. Thorndike feljegyezte például a 12-es számú macska kiszabadulási idejét a kísérletek során: 160 másodperc, 30 másodperc, 90 másodperc, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7.

Az első három kísérlet alatt átlagosan 1,5 percébe tellett a macskának, hogy kiszabaduljon. Az utolsó három kísérletben 6,3 másodperces átlagot hozott. Gyakorlással minden macska egyre kevesebbet hibázott, és egyre gyorsabban és automatikusabban cselekedett. Nem ismételték a hibáikat, hanem egyenesen a megoldásra törektek.

A tanulmányai alapján Thorndike a következőket leszögezve írta le a tanulási folyamatot: „A kielégítő következményekkel járó viselkedés általában ismétlődik, míg a kellemetlen következményekkel járó kevesebb valószínűséggel ismétlődik meg.”⁴¹ A munkája tökéletes kiindulási pontot biztosít ahhoz, hogy megnézzük, hogyan alakulnak ki a szokások a saját életünkben. Ráadásul a következő alapvető kérdésekre is megadja a választ: Mik a szokások? És miért vesződik az agy azzal, hogy egyáltalán kialakítsa őket?

MIÉRT ALAKÍT KI SZOKÁSOKAT AZ AGYAD?

A szokás olyan viselkedésforma, amit elégszer elismételtek ahhoz, hogy automatikussá váljon. A szokásformálódás folyamata kísérletezéssel (próbálkozások és hibák) indul. Akármikor valamilyen új helyzetbe kerülsz az életben, az agyadnak döntést kell hoznia: *Hogyan reagálok én erre?* Amikor először találkozol egy problémával, nem vagy biztos a megoldásában. Thorndike macskáihoz hasonlóan te is próbálgatod a dolgokat, hogy meglásd, mi válik be.

Ilyenkor az agy fokozott neurológiai tevékenységet folytat.⁴² Gondosan elemzed a helyzetet, és tudatos döntést hozol arról, hogy mit lépj. Tonnaszámra fogadod be az új információt, és próbálsz mindet értelmezni.

Az agyad szorgalmasan igyekszik kideríteni a leghatékonyabb cselekvési sorrendet.

Egyszer-egyszer, ahogyan a macska megnyomta az emelőkart, te is megoldásra bukkansz. Szorongsz, és felfedezed, hogy ha elmész futni, az megnyugtat. Egy hosszú munkanap után, amikor úgy érzed, mintha kilúgozták volna az agyadat, rájössz, hogy a videojátékok ellazítanak. Keresel, keresel, keresel, majd végül BUMM – ott a jutalom.

Egy-egy váratlan jutalomba botolva legközelebb már módosítasz a stratégiádon. Az agyad azonnal elkezdí lajstromba venni a jutalmat megelőző eseményeket. *Várj csak – az jó érzés volt. Mit is tettem közvetlenül azelőtt?*

Ez az összes emberi viselkedés háttérében álló visszacsatolási hurok: próbálkozás, kudarc, tanulás, próbálkozás másképpen. Gyakorlattal a haszontalan mozzanatok elhalványulnak, a hasznosak pedig megerősödnek. Ez a szokásformálódás.

Amikor ismételten szembekerülsz egy problémával, az agyad automatizálni kezdi a megoldás folyamatát. A szokásaid mindössze olyan automatikus megoldások sorozatai, amelyek kezelik a rendszeresen felmerülő problémáidat és stresszes helyzeteidet. Amint a viselkedéskutató Jason Hreha leírta: „A szokások pusztán a környezetünkben ismételten felmerülő problémák megbízható megoldásai.”⁴³

A szokások kialakulásával az agyi aktivitás szintje *csökken*.⁴⁴ Megtanulsz a sikert ígérő jelekre koncentrálni, és minden mást kizársz. Ha a jövőben hasonló helyzetbe kerülsz, pontosan tudni fogod, mit keress. Már nem lesz szükséged rá, hogy minden lehetséges látószögből elemezd a helyzetet. Az agyad átugorja a kísérletezési fázist, és mentális szabályt alkot: ha ez, akkor az. Ezeket a kognitív forgatókönyveket automatikusan követheti a megfelelő helyzetekben. Most már egyenesen futni támad kedved, ha szorongsz. Amint hazaérsz a munkahelyedről, már nyúlsz is a játékkonzol után. A valaha erőfeszítést igénylő döntés már automatikussá vált. Kialakult egy szokás.

A szokások a tapasztalataink során kialakított mentális rövidítések. Bizonyos értelemben a szokás csak egy múltbeli probléma megoldásakor, régebben követett lépések emléke. Megfelelő körülmények között erre az

emlékre hagyatkozva automatikusan bevetheted ugyanazt a megoldást. Az agy elsősorban azért emlékszik a múltra, hogy jobban meg tudja jósolni, mi fog működni a jövőben.⁴⁵

A szokásformálódás hihetetlenül hasznos, mert a tudatos elme adja az agy szűk keresztmetszetét.⁴⁶ Egyszerre csak egy problémával tud foglalkozni. Ennek köszönhetően az agyad mindig igyekszik arra a feladatra tartogatni a tudatos figyelmedet, amelyik éppen a legfontosabb. Amikor csak lehetséges, a tudatos elme szereti lepasszolni a feladatokat a tudattalannak, hogy az automatikusan elvégezze.⁴⁷ Pontosan ez történik akkor, amikor kialakul egy szokás. A szokások csökkentik a kognitív terhelést, és mentális kapacitást szabadítanak fel, hogy a figyelmedet más feladatokra fordíthasd.⁴⁸

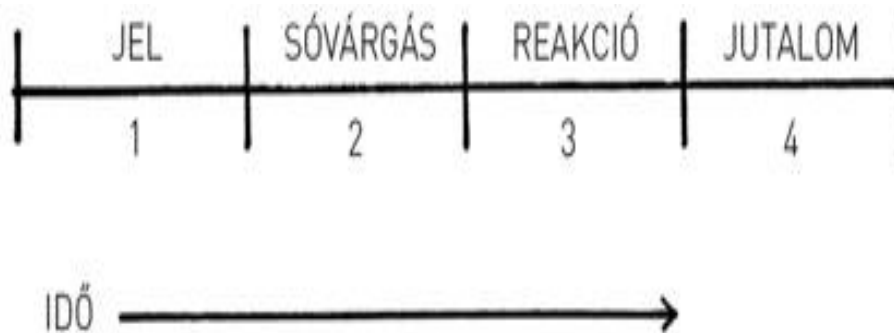
Hatékonyáguk ellenére néhányan még mindig a szokások hasznán elmélkednek. Ilyen érvekkel hozakodnak elő: „A szokásoktól nem lesz unalmas az életem? Nem akarom egy olyan életmódba kényszeríteni magam, amit nem élvezek. Ez a sok rutin nem öli ki az élet vibrálását és spontaneitását?” Aligha! Az ilyen kérdések hamis kettősséget állítanak fel. Elhítetik veled, hogy a szokásformálás és a szabadság megtartása között választanod kell. A kettő valójában kiegészíti egymást.

A szokások nem megnyirbálják a szabadságodat, hanem megeremtik. A helyzet az, hogy gyakran éppen azoknak *alacsonyabb* a szabadságfokuk, akik nem veszik kezelésbe a szokásaikat. Jó pénzügyi szokások nélkül mindig küszködve fogod megkeresni a pénzt. Jó egészségügyi szokások nélkül mindig híján leszel az energiának. Jó tanulási szokások nélkül mindig úgy érzed majd, hogy alulteljesítesz. Ha mindig arra kényszerülsz, hogy az egyszerű feladatok során is döntéseket hozz – mikor menjek edzeni, hová vonuljak el írni, mikor fizessem be a csekkeket –, kevesebb szabadidőd marad. Csak akkor hozhatod létre a szabad gondolkodáshoz és kreativitáshoz szükséges mentális teret, ha egyszerűsítod az alapokat az életedben.

És fordítva, ha már beálltak a szokásaid, és kezelésbe vetted és elvégezted az alapvető feladatokat az életedben, szabad kapacitással fordulhatsz az új kihívások felé, és mesterien oldhatod meg a következő problémahalmazt. Ha most kialakítod a szokásaidat, a jövőben többet foglalkozhatsz azzal, amivel szeretnél.

A SZOKÁSOK MŰKÖDÉSÉNEK TUDOMÁNYA

A szokások kialakításának a folyamatát négy egyszerű lépésre bonthatjuk: jel, sóvárgás, reakció és jutalom.⁴⁹ Ezekre az alapvető részekre lebontva jobban megérthetjük, hogy mi a szokás, hogyan működik, és hogyan lehet javítani rajta.



5. ÁBRA: Minden szokás négy lépésen keresztül alakul ki, adott sorrendben: jel, sóvárgás, reakció és jutalom.

Ez a négylépcsős minta minden szokás gerince, és az agyad minden alkalommal ugyanebben a sorrendben halad át rajta.

Először megjelenik a jel. A jel a kiváltó ok, amely egy viselkedésforma elindítására készteti az agyadat. Jutalmat ígérő információmorzsa. Történelem előtti őseink odafigyeltek azokra a jelekre, amelyek az olyan elsődleges jutalmak lelőhelyeit mutatják meg, mint az étel, a víz és a szex. Ma az időnk legnagyobb részét olyan jelek megtanulásával töltjük, amelyek másodlagos jutalmakat – például pénzt és hírnevet, hatalmat és státuszt, dicséretet és elismerést, szerelmet és barátságot vagy személyes megelégedést – jósolnak. (Ezeket keresve természetesen közvetetten a túlélési és szaporodási esélyeinket is javítjuk, mivel mindent, amit teszünk, ezek a mélyebb motivációk irányítanak.)

Elménk a jutalmak fellelhetőségére utaló jeleket kutatva folyamatosan elemzi a belső és külső környezetünket. Mivel a jel az első utalás a jutalom közelségére, természetes, hogy sóvárgáshoz vezet.

A sóvárgás a második lépés, és hajtóerőként ez áll minden szokás mögött. A motiváció vagy vágy teljes hiányában – ha tehát nem sóvárgunk változás

után – nincs okunk cselekedni. A sóvárgás nem magára a szokásra irányul, hanem a neki köszönhető állapotváltozásra. Nem a cigaretta elszívására sóvárogsz, hanem az általa beköszöntő megkönnyebbülés érzésére. Nem az motivál, hogy megmosd a fogadat, hanem a tiszta érzés a szádban. Nem a televíziót akarod bekapcsolni, hanem szórakozásra vágysz. Minden sóvárgás a belső állapotod megváltozására irányuló vágyhoz kapcsolódik. Fontos pont ez, amire még részletesebben visszatérünk majd.

A sóvárgások személyenként eltérők. Elméletileg bármilyen információ sóvárgást válthat ki, gyakorlatilag azonban nem ugyanazok a jelek motiválják az embereket. Egy szerencsejátékos számára a nyerőgépek hangja intenzív vágyat keltő. Olyasvalaki számára viszont, aki csak néha játszik, a kaszinó csilingelő zenebonája háttérzaj csupán. A jelek mindaddig értelmetlenek, amíg nem értelmezik őket. A megfigyelő gondolatai, érzései és érzelmei alakítják át a jelet sóvárgássá.

A harmadik lépés a reakció. A reakció maga a konkrét szokás, amit gyakorolsz, ami megjelenhet gondolat vagy cselekvés formájában is. Hogy egy reakció végbemegy-e, az a motiváción és azon múlik, hogy mennyi súrlódás társul a viselkedéshez. Ha egy adott tett több fizikai vagy mentális befektetést igényel, mint amire hajlandó vagy, nem végzed el. A reakció függ továbbá a képességeidtől is. Egyszerűen hangzik, de a szokás csak akkor alakulhat ki, ha képes vagy rá. Ha zsákolni akarsz a kosárlabdával, de nem tudsz akkorát ugrani, hogy elérd a kosár peremét, akkor, hát, nincs szerencséd.

A reakció végül meg hozza a jutalmat. A jutalmak képezik minden szokás végcélját. A jel a jutalom észrevételéről szól. A sóvárgás a jutalom akarásáról szól. A reakció a jutalom megszerzéséről szól. Azért hajszoljuk a jutalmakat, mert két célt is szolgálnak: (1) kielégítőek, és (2) tanulunk belőlük.

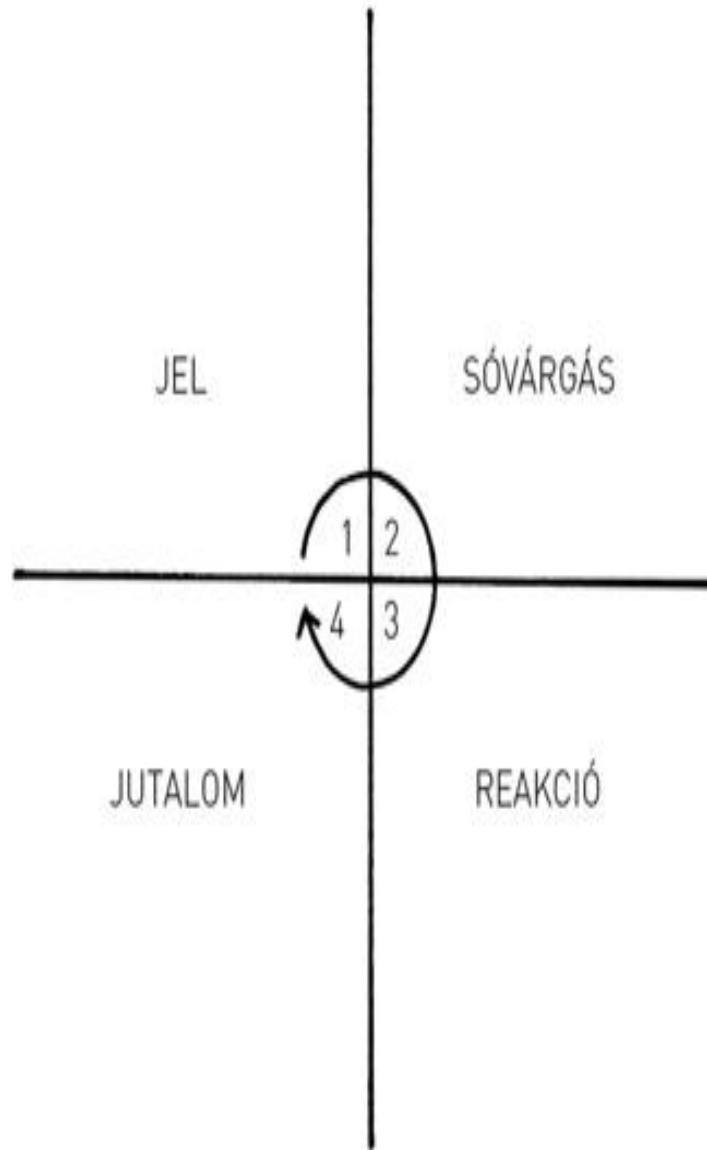
A jutalmak elsődleges célja a *sóvárgás kielégítése*. Igen, a jutalmak értéke önmagukban rejlik. Az élelem és a víz ellátnak a túléléshez szükséges energiával. Az előléptetés pénzt és tiszteletet hoz. Ha jó formába hozzuk magunkat, javul az egészségünk, és nő az esélye, hogy párra találunk. Ennél is közvetlenebb és azonnalibb hasznuk azonban, hogy a jutalmak kielégítik a

sóvárgásunkat az ételre vagy a státusz elnyerésére vagy az elismerésre. A jutalmak legalább egy pillanatra elégedettséget hoznak, és csillapítják a sóvárgást.

Másodszor, a jutalmak megtanítják, hogy mely cselekvésekre érdemes emlékeznünk a jövőben. Az agy egyfajta jutalomdetektor. Az életben haladva idegrendszerünk folyamatosan nyomon követi, hogy mely tettek elégítik ki a vágyainkat, és jelentenek élvezetet. Az örömrzés és a csalódás annak a visszacsatolási mechanizmusnak a része, amelynek a segítségével az agy különbséget tesz a hasznos és a haszontalan tettek között.⁵⁰ A jutalmak lezárják a visszacsatolási hurkot, és véglegesítik a szokásciklust.

Ha egy viselkedés a négy lépés bármelyikén nem kielégítő, nem lesz belőle szokás. Vegyük ki a jelet, és a szokás be sem indul. Csökkentsük a sóvárgást, és nem lesz elég motivációnk a cselekvéshez. Nehezítsük meg a viselkedést, és nem fogjuk tudni végrehajtani. Ha pedig végül a jutalom nem elégíti ki a vágyat, nem lesz okunk rá, hogy újra megtegyük. Az első három lépés hiányában a viselkedést nem hajtjuk végre. Ha a negyedik hiányzik, a viselkedés nem ismétlődik.⁵¹

SZOKÁSHUROK



6. ÁBRA: A szokások négy állomása visszacsatolási hurokként írható le a legjobban. Végtelen körforgást formáznak, amely az élet minden pillanatában mozgásban van. Ez a „szokáshurok” folyamatosan figyeli a környezetet, megjósolja, mi fog történni, különböző reakciókat próbálgat, és tanul az eredményekből.*

Röviden, a jel kiváltja a sóvárgást, ami reakcióra motivál, ami jutalomhoz juttat, ami kielégíti a sóvárgást, és végső soron összekapcsolódik a jellel. Ez a négy lépés együtt adja ki a neurológiai visszacsatolási hurkot – jel,

sóvárgás, reakció, jutalom; jel, sóvárgás, reakció, jutalom –, ami végül lehetővé teszi, hogy automatikus szokásokat alakíts ki. Ezt a körforgást nevezzük szokáshuroknak.

Ez a négylépcsős folyamat nem olyasmi, ami alkalmanként megtörténik, hanem olyan végtelen visszacsatolási hurok, amely az életed minden pillanatában – most is – zajlik és aktív. Az agy folyamatosan figyeli a környezetet, megjósolja, mi fog történni, különböző reakciókat próbálgat, és tanul az eredményekből. Az egész folyamat a másodperc töredéke alatt lezajlik, és újra és újra alkalmazzuk anélkül, hogy tudatosítanánk mindent, ami az előző pillanatban lezajlott.

A négy lépést két szakaszra, probléma- és megoldásszakaszra bonthatjuk. A problémaszakaszhoz tartozik a jel és a sóvárgás, ez alatt vesszük észre, hogy valaminek változnia kell. A megoldásszakasz része a reakció és a jutalom, ez alatt cselekszünk, és érjük el a kívánt változást.

Problémaszakasz		Megoldásszakasz	
1. Jel	2. Sóvárgás	3. Reakció	4. Jutalom

Minden viselkedést a probléma megoldására irányuló vágy mozgat. Néha az a probléma, hogy észreveszel valamit, ami jó, és meg akarod szerezni. Néha az, hogy fájdalmat élsz át, és csillapítani szeretnéd. Akárhogy is, minden szokásnak az a célja, hogy megoldja a problémákat, amelyekkel szembesülsz.

A következő táblázatban néhány példa segítségével mutatom meg, hogy néz ez ki a való életben.

Problémaszakasz		Megoldásszakasz	
1. Jel	2. Sóvárgás	3. Reakció	4. Jutalom
A telefonod rezgéssel jelzi, hogy sms-ed érkezett.	Meg akarod tudni, hogy mi van az üzenetben.	A telefonod után nyúlsz, és elolvasod az sms-t.	Kielégíted az üzenet elolvasására irányuló sóvárgásodat. Az, hogy a telefonod után nyúlsz, összekapcsolódik a rezgéssel.
Az e-mailjeidre válaszolsz.	A munka kezd stresszelni, és elhatalmasodik rajtad.	Rágod a körmödöt.	Kielégíted a stressz csökkentésére irányuló sóvárgásodat. A körömrágás

	Azt akarod érezni, hogy ura vagy a helyzetnek.		összekapcsolódik az e-mailek megválaszolásával.
Felébredsz.	Ébernek akarod érezni magad.	Iszol egy csésze kávé.	Kielégíted az éberségre irányuló sóvárgásodat. A kávéivás összekapcsolódik az ébredéssel.
Az irodád közelében, az utcán sétálva megérezed a fánk illatát.	Elkezdesz vágyani egy fánkra.	Veszél egyet, és megeszed.	Kielégíted a fánk iránti sóvárgásodat. A fánkvásárlás összekapcsolódik azzal, hogy az utcán sétálsz az irodád közelében.
A munkahelyeden akadályba ütközöl egy projekten dolgozva.	Úgy érzed, hogy megrekedtél, és szeretnéd enyhíteni a frusztrációd.	Előveszed a telefonodat, és megnézed, mi újság a közösségi médián.	Kielégíted a megkönnyebbülésre irányuló sóvárgásodat. A közösségi média nézegetése összekapcsolódik azzal, hogy megrekedsz a munkádban.
Bemész egy sötét szobába.	Látni szeretnél.	Felkapcsolod a lámpát.	Kielégíted a látásra irányuló sóvárgásodat. A lámpa felkapcsolása összekapcsolódik azzal, hogy bemész egy sötét szobába.

Képzeld el, hogy bemész egy sötét szobába, és felkapcsolod a lámpát. Olyan sokszor elvégezted már ezt az egyszerű szokást, hogy gondolkodás nélkül megteszed. A másodperc töredéke alatt haladsz át mind a négy szakaszon. A készítés, hogy cselekedj, gondolkodás nélkül lecsap.

Mire felnövünk, ritkán vesszük észre az életünket irányító szokásokat. A legtöbben soha nem gondolunk bele, hogy minden reggel ugyanazon a cipőnkön kötjük meg először a cipőfűzőt, vagy hogy minden használat után kihúzzuk a kenyérpirítót a konnektorból, vagy hogy amint hazaérünk a munkából, azonnal átöltözünk valami kényelmesebbe. Több évtizedes mentális programozás után automatikusan csúszunk bele ezekbe a gondolkodás- és cselekvésmintákba.

A VISELKEDÉSVÁLTOZÁS NÉGY TÖRVÉNYE

A következő fejezetekben újra és újra meg fogjuk nézni, hogyan hat ki a jel, a sóvárgás, a reakció és a jutalom négy fázisa szinte mindenre, amit nap mint nap csinálunk. De előtte még egy olyan praktikus keretbe kell foglalnunk ezt a négy lépést, amelyet felhasználhatunk a jó szokások megtervezésére és a rosszak kigyomlálására.

Erre a rendszerre utalok én *a viselkedésváltozás négy törvényeként*, amely a jó szokások kialakításának, és a rosszak megszüntetésének egyszerű szabályaival lát el. Az egyes törvényekre tekinthetsz az emberi viselkedést befolyásoló emelőkarokként. Amikor ezek a karok jó pozícióban vannak, könnyedén kialakíthatók a jó szokások. Ha nincsenek megfelelő pozícióban, ez szinte lehetetlen.

Hogyan hozz létre egy jó szokást?

- Az 1. törvény (Jel) Tedd nyilvánvalóvá!
- A 2. törvény (Sóvárgás) Tedd vonzóvá!
- A 3. törvény (Reakció) Könnyítsd meg!
- A 4. törvény (Jutalom) Tedd kielégítővé!

Ugyanezeket a törvényeket megfordítva kiderül, hogyan szakíthatók meg a rossz szokások.

Hogyan vess véget egy rossz szokásnak?

- Az 1. törvény (Jel) fordítottja Tedd láthatatlanná!
- A 2. törvény (Sóvárgás) fordítottja Szüntesd meg a vonzerejét!
- A 3. törvény (Reakció) fordítottja Nehezítsd meg!
- A 4. törvény (Jutalom) fordítottja Tedd nem kielégítővé!

Felelőtlenség lenne, ha azt állítanám, hogy ez a négy törvény *bármilyen* emberi viselkedés megváltoztatásához kimerítő keretet nyújt, de hiszem, hogy megközelíti ezt. Amint hamarosan meglátod, a viselkedésváltozás négy törvénye szinte minden területen alkalmazható a sporttól a politikáig, a művészettől az orvostudományig vagy a nevettetéstől a vezetésig. Akármilyen kihívásokkal kell is szembenézned, ezeket a törvényeket

alkalmazhatod. Nincs szükség más-más stratégiákra minden egyes szokásnál.

Ha változtatni szeretnél egy viselkedésmintádon, egyszerűen tedd fel magadnak a kérdéseket:

1. Hogyan tehetem nyilvánvalóvá?
2. Hogyan tehetem vonzóvá?
3. Hogyan könnyíthetem meg?
4. Hogyan tehetem kielégítővé?

Miért nem teszem azt, amit mondok, hogy tenni fogok? Miért nem fogok le, hagyom abba a dohányzást, spórolok a nyugdíjas koromra, vagy indítom el a vállalkozásomat? Miért mondom valamiről, hogy fontos, miközben úgy tűnik, hogy soha nincs rá időm? Ha felmerültek már benned valaha ezek a gondolatok, a válaszokat megtalálod a négy törvényben. A jó szokások kialakításának és a rossz szokások megszüntetésének kulcsa ezeknek az alaptörvényeknek a megértésében rejlik, és abban, hogy hogyan tudod őket a saját eseteidre igazítani. Minden cél bukásra van ítélve, ha ellentétes az emberi természettel.

A szokásaidat az életedben meglévő rendszerek alakítják. A következő fejezetekben egyesével sorra vesszük ezeket a törvényeket, és megnézzük, hogyan használhatod őket egy olyan rendszer kialakítására, amelyben a jó szokások természetesen alakulnak, a rosszak pedig elsorvadnak.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A szokás olyan viselkedésforma, ami elégszer ismétlődik ahhoz, hogy automatikussá váljon.
- A szokások végső célja az, hogy a lehető legkevesebb energiabefektetéssel és erőfeszítéssel oldják meg az élet problémáit.
- Minden szokás egy négy szakaszból – jel, sóvárgás, reakció és jutalom – álló visszacsatolási hurokká bontható le.
- A viselkedésváltozás négy törvénye a jobb szokások kialakítását szolgáló, egyszerű szabályokat takar. Ezek a következők: (1) tedd nyilvánvalóvá, (2) tedd vonzóvá, (3) könnyítsd meg, és (4) tedd kielégítővé.

– 4. FEJEZET –

A FÉRFI, AKI NEM FESTETT JÓL

Gary Klein pszichológus mesélt nekem egyszer egy nőről, aki egy családi összejövetelen vett részt.⁵² Azelőtt évekig dolgozott mentősként, és amikor megérkezett, elég volt egyetlen pillantást vetnie az apósára ahhoz, hogy aggódni kezdjen érte.

– Valahogy nem tetszel nekem – mondta a férfinak.

Az apósa, aki tökéletesen jól érezte magát, viccesen így felelt:

– Hát, te sem vagy éppen az esetem.

– Nem viccelek – mondta komolyan a nő –, azonnal kórházba kell menned.

Néhány órával később életmentő műtétet végeztek a férfin, miután a vizsgálaton kiderült, hogy egy fő artériája elzáródott, és bármelyik pillanatban szívinfarktust kaphatott volna. A menyé megérzése nélkül meg is hal.

Mit látott a hölgy mentős szemmel? Hogyan tudta megmondani, hogy az apósát közelgő szívinfarktus fenyegeti?

Amikor a fő ütőerek elzáródnak, a szervezet arra koncentrál, hogy a kritikus szervekhez küldje a vért a bőrfelszínhez közeli, periférikus területekről. Ennek következtében az arcon megváltozik a vér eloszlásának a mintája. Miután a nő sok évet töltött olyan munkával, amelynek keretében szívelégtelenséggel küzdő emberekkel is találkozott, anélkül hogy tudta volna, kialakult a képessége, hogy szemre felismerje ezt a mintázatot. Nem tudta elmagyarázni, hogy pontosan mit látott az apósa arcán, de azt tudta, hogy baj van.

Ilyen történeteket más területeken is hallani. Katonai elemzők meg tudják például mondani, hogy a radar képernyőjén melyik pittyenés jelez ellenséges rakétát, és melyik a saját flottájuk repülőgépét, még akkor is, ha a sebességük és a repülési magasságuk azonos, és minden egyéb tekintetben is ugyanúgy néznek ki a radaron.⁵³ Az öbölháború alatt Michael Riley korvettkapitány egy egész hadihajót mentett meg, amikor megparancsolta egy rakétalövedék kilövését – annak ellenére, hogy az a radaron pontosan úgy nézett ki, mint a hadihajó saját gépei. Jó parancsot adott ki, de még a felettesei sem tudták megmagyarázni, hogyan csinálta.

Több múzeumi kurátort ismerünk, akik képesek megkülönböztetni egy eredeti műalkotást egy mesterien kivitelezett másolattól még akkor is, ha ők maguk sem tudják pontosan megmondani, a mű mely részlete árulkodó.⁵⁴ Tapasztalt radiológusok ránézésre megmondják egy agyi CT-ből, hogy az agy mely területén várható stroke kialakulása, még mielőtt annak bármilyen látható jele lenne az avatatlan szem számára.⁵⁵ Hallottam már olyan fodrászról, aki pusztán a haja tapintása alapján megmondta egy vendégéről, hogy gyereket vár.

Az emberi agy előrejelző szerkezet.⁵⁶ Folyamatosan pásztázza a környezetet, és elemzi a beérkező információt. Amikor ismételten megtapasztalsz valamit – mint a mentős, aki látja annak az embernek az arcát, aki szívinfarktust kap, vagy a katonai elemző, aki észreveszi a rakétalövedéket a radar képernyőjén –, az agyad elkezd észrevenni, hogy mi a fontos, átválogatja a részleteket, kiemeli az árulkodó jeleket, és katalogizálja az információt a jövőbeli használathoz.

Elegendő gyakorlással úgy tudjuk kiválasztani azokat a jeleket, amelyek megjósolnak bizonyos eredményeket, hogy tudatosan nem is gondolkodunk ezen. Az agy automatikusan kódolja a tapasztalatok útján levont tanulságokat. Nem mindig tudjuk megmondani, mit is tanulunk éppen, de mindvégig tanulunk, és minden szokásunk alapja az, hogy képesek vagyunk-e észrevenni a megfelelő jeleket egy adott helyzetben.

Alábecsüljük, hogy mi mindenre képes az agyunk és a testünk anélkül, hogy gondolkodnunk kellene rajta. Nem mondd meg a hajadnak, hogy nőjön, a szívednek, hogy dobogjon, a tüdődnek, hogy lélegezzon, vagy a

gyomrodnak, hogy emésszen. És a test mégis automata üzemmódban végzi mindezt. Sokkal több vagy a tudatos énednél.

Gondolj az éhségre! Honnan tudod, hogy éhes vagy? Nem kell feltétlenül meglátnod egy kekszet a konyhapulton ahhoz, hogy tudd, ideje enned. Az étvágy és az éhség szabályozása öntudatlanul zajlik. A testedben különböző visszacsatolási hurkok jelzik neked fokozatosan, ha ideje újra enned, és követik nyomon mindazt, ami körülötted és benned zajlik. A sóvárgás megjelenhet a szervezetben mindenütt keringő hormonoknak és vegyületeknek köszönhetően. Hirtelen éhes vagy, és nem is feltétlenül tudod, hogy mi billentett át.

Ez az egyik legmeglepőbb felismerés a szokásainkkal kapcsolatban: hogy nem kell a jel tudatában lenned ahhoz, hogy a szokás beinduljon. Egy lehetőséget észrevéve anélkül is cselekedhetsz, hogy a tudatos figyelmedet ráirányítanád. Ettől olyan hasznosak a szokások.

És ettől annyira veszélyesek is. A szokásformálódás alatt a tetteid átkerülnek az automatikus és tudattalan elméd irányítása alá. Régi minták ismétlésébe fogsz, még mielőtt észrevennéd, hogy mi történik. Ha valaki nem mutat rá, talán észre sem veszed, hogy eltakarod a szádat a keziddel, ha nevetsz, vagy már azelőtt elnézést kérsz, hogy feltennéd a kérdést, vagy hogy befejezed mások mondatait. És minél többször ismétled ezeket a mintákat, annál kevésbé fogod megkérdőjelezni, amit csinálsz, és hogy miért csinálod.

Egyszer hallottam egy eladóról, akinek kiadták, hogy amikor a vásárlók elköltötték az ajándékkártyájukon lévő összes pénzt, a kártyát ketté kell vágnia. Egy nap egymás után több olyan embert szolgált ki, akik levásárolták az ajándékkártyáikat. Amikor a következő vevőre került a sor, az eladó lehúzta a hitelkártyáját, majd fogta az ollót, és – teljesen automata üzemmódban – azonnal félbe is vágta, mielőtt még felnézett volna a döbbenettől ledermedt vevőre, és felfogta volna, hogy mi történt.⁵⁷

Egy másik nő, akinek a történetére a kutatásom során bukkantam rá, korábban óvónő volt, majd váltott, és egy nagy cégnél helyezkedett el. A régi szokásai itt is kiütköztek, és folyton megkérdezte a kollégáit, hogy megmosták-e a kezüket, miután vécén voltak.⁵⁸ Egy férfiről is hallottam,

aki hosszú évekig dolgozott testőrként, és még mostanában is el-elkiáltja magát, ha gyerekeket lát futni, hogy lassítsanak.⁵⁹

A szokásainkat beindító jelek idővel annyira hétköznapivá válnak, hogy lényegében láthatatlanok lesznek: a süti a konyhapulton, a távirányító a kanapé mellett, a telefon a zsebünkben. Az ezekre a jelekre adott reakcióink pedig olyan mélyen belénk kódolódnak, hogy olyan érzés, mintha a cselekvési késztetés a semmiből jönne. Éppen ezért tudatosítással kell elindítanunk a viselkedésváltozás folyamatát.

Mielőtt hatékonyan új szokások kialakításába kezdenénk, fogást kell találnunk a meglévőkön. Ez nagyobb kihívást jelenthet, mint ahogy hangzik, mert amint egy szokás erősen belegyökerezett az életünkbe, legnagyobbbrészt öntudatlanul és automatikusan zajlik. Ha egy szokást nem tudatosítunk, ne számítsunk rá, hogy javulni fog. Ahogy a pszichológus Carl Jung megfogalmazta, amíg nem tudatosítod a tudatalattidat, az fogja irányítani az életed, és sorsnak fogod hívni.⁶⁰

SZOKÁSPONTOZÁS

A japán vasúti rendszert a világ legjobbjai között tartják számon. Ha vonatoztál már Tokióban, megfigyelhetted, hogy a vasutasoknak van egy különös szokásuk.

A vonatvezetők a munkájuk során rituálét végeznek, amely során különböző tárgyakra mutatnak rá, és vezényszavakat mondanak. Amikor a vonat jelzéshez közeledik, a vezető rámutat, és azt mondja: „Zöld a jelzés.” Az állomásokra beérkezve és onnan elindulva a vezető rámutat a sebességmérőre, és kimondja a pontos sebességet. Induláskor rámutat a menetrendre, és megállapítja az indulás idejét. A peronon a többi alkalmazott is hasonlóképpen jár el. Mielőtt az egyes vonatok elindulnak, a dolgozók végigmutatnak a peron szélén, és megállapítják, hogy: „Minden rendben!” Minden részletet azonosítanak, rámutatnak, és fennhangon ki is mondják.⁶¹

Ez a *rámutatás és megnevezés* néven ismert folyamat a hibák csökkentésére kifejlesztett biztonsági rendszer.⁶² Hülyén hangzik, de hihetetlenül jól működik. A rámutatás és megnevezés akár 85 százalékos hibacsökkentésre is képes, és 30 százalékkal kevesebb balesetet eredményez. A New York-i metrórendszer ennek egy módosított, „csak rámutatásos” verzióját vette át, és „a bevezetését követő két éven belül 57 százalékkal csökkent a megállóba helytelenül beállt szerelvények okozta balesetek száma”.⁶³

A rámutatás és megnevezés azért olyan hatékony, mert az öntudatlan szokás szintjéről egy tudatosabb szintre emeli az éberséget. Mivel a vonatvezetőknek a szemüket, a kezüket, a szájukat és a fülüket is használniuk kell, nagyobb valószínűséggel veszik észre a problémát, mielőtt rosszra fordulhatnának a dolgok.

A feleségemnek is van egy hasonló szokása. Amikor valamilyen utazásra készülünk, mielőtt elhagyjuk a házat, fennhangon kimondja a legfontosabb tételeket a bepakolási listájáról. „A kulcsaim megvannak. A pénztárcám megvan. A szemüvegem megvan. A férjem megvan.”

Minél automatikusabbá válik egy viselkedés, annál kevésbé valószínű, hogy tudatosan végiggondoljuk. Amikor pedig olyasmit teszünk, amit már ezerszer megtettünk, hajlamosak vagyunk átsiklani bizonyos dolgok felett. Feltételezzük, hogy a következő alkalom is olyan lesz, mint a legutóbbi volt. Annyira hozzászoktunk, hogy azt tegyük, amit mindig is, hogy nem állunk meg feltenni a kérdést, egyáltalán helyesen cselekszünk-e. Nagyon sokszor leginkább azért teljesítünk rosszul, mert nem figyelünk tudatosan magunkra.

A szokásváltoztatás egyik legnagyobb kihívását az jelenti, hogy fenn kell tartani a tudatosságot azzal kapcsolatban, amit éppen teszünk. Ez segít megérteni, hogy a rossz szokások következményei miért csaphatnak le ránk orvul. A saját életünkben is szükségünk lehet egy „rámutatás és megnevezés” rendszerre. Innen ered a szokások pontozása – ezzel az egyszerű gyakorlattal jobban tudatosíthatod a viselkedésedet. A saját rendszered megalkotásához készítsd el a mindennapi szokásaid listáját.

Íme, egy példa arra, hogyan kezdődhet a felsorolásod:

- Felébredek
- Kikapcsolom az ébresztőt
- Megnézem a telefonomat
- Kimegyek a fürdőszobába
- Ráállok a mérlegre
- Lezuhanyozom
- Fogat mosok
- Fogselymet használok
- Dezodorálok
- Felakasztom száradni a törülközőt
- Felöltözöm
- Készítek egy csésze teát

...és így tovább.

Amint kész a teljes listád, vedd sorra minden viselkedést, és kérdezd meg magadtól, hogy jó vagy rossz szokás-e. Ha egy szokás jó, tedd mellé egy + jelet, ha rossz, – jelet, ha pedig semleges, akkor = jelet írd mellé.

Az előző lista tehát például így nézhet ki:

- Felébredek =
- Kikapcsolom az ébresztőt =
- Megnézem a telefonomat –
- Kimegyek a fürdőszobába =
- Ráállok a mérlegre +
- Lezuhanyozom +
- Fogat mosok +
- Fogselymet használok +
- Dezodorálok +
- Felakasztom száradni a törülközőt =
- Felöltözöm =
- Készítek egy csésze teát +

Az adott szokásaid mellé tett jel a saját helyzetedtől és céljaidtól függ. Ha valaki például fogyni szeretne, rossz szokás lehet, ha mindennap mogyoróvajás bagelt reggelizik. Annál, aki a testtömegét és az izmait szeretné növelni, ugyanez a viselkedés jó szokásnak számíthat. Az egész attól függ, hogy mit akarsz elérni.⁶⁴

A szokásaid pontozása egy másik szempontból ennél összetettebb is lehet. A „jó szokás” és „rossz szokás” címkék egy kicsit pontatlanok. Nem léteznek jó vagy rossz szokások. Csak hatékony szokások vannak. Azaz olyanok, amelyek hatékonyak a problémamegoldás terén. Minden szokás – még a rossz is – téged szolgál valamilyen módon, hiszen ezért ismétled meg. Ehhez a gyakorlathoz aszerint kategorizáld a szokásaidat, hogy mennyire hasznosak hosszú távon. Általában elmondhatjuk, hogy a jó szokások nettó pozitív eredményt hoznak. A rossz szokások nettó eredménye negatív. Lehet, hogy ha rágyújtasz, az most csökkenti a stresszt (így szolgál téged), hosszú távon azonban nem egészséges viselkedésminta.

Ha még mindig gondot jelent egy konkrét szokásod meghatározása, segíthet az a kérdés, amit én is be szoktam vetni: „Ez a viselkedés segít olyan emberré válnom, aki lenni szeretnék? Ez a szokás az elérni kívánt identitásom mellett vagy ellen teszi le a voksát?” Azok a szokások, amelyek a kívánt identitásodat erősítik, általában jók. Azok a szokások, amelyek a kívánt identitásod ellen hatnak, általában rosszak.

A szokásaid pontozásának elkészítése során először nem kell változtatnod semmin. A cél egyszerűen az, hogy megfigyeld, mi történik. Ítékezés vagy kritika nélkül figyeld meg a gondolataidat és a tetteidet. Ne kárhoztasd magad a hibáid miatt. Ne dicsérd magad a sikereidért. Ha minden reggel megeszel egy csokiszeletet, ismerd el, mintha csak valaki mást figyelnél. *Nahát, milyen érdekes, hogy ilyet tesz!* Ha rohamokban tör rád a nagy zabálás, egyszerűen vedd észre, hogy több kalóriát viszel be, mint kellene. Ha sok időt fecsérepsz online jelenlétre, vedd észre, hogy nem azzal töltöd az életedet, amivel szeretnéd.

A rossz szokások megváltoztatásának első lépése az, hogy kifigyeled őket. Ha úgy érzed, hogy még több segítségre van szükséged, próbáld bevezetni a rámutatás és megnevezés módszerét. Mondd ki fennhangon azt

a tevékenységet, amelynek a megtételére készülsz, és a várható eredményét. Ha vissza akarsz fogni a készletfogyasztásodat, de azt veszed észre, hogy újabb sütiért nyúlsz, mondd ki: „Arra készülök, hogy bekapjam ezt a sütit, de nincs rá szükségem. Ha megeszem, hízni fogok, és romlik az egészségem.”

Ha hallod, amint fennhangon megnevezed a rossz szokásaidat, valósabbnak tűnnek a következményeik. Súlyt adsz a tetteidnek ahelyett, hogy hagynád, hogy gondolkodás nélkül ismét belecsússz egy régi rutinba. Ez a módszer akkor is hasznos, ha egyszerűen csak nem akarsz elfelejteni egy feladatot a tennivalóid listáján. Ha fennhangon kimondod, hogy: „Holnap ebéd után el kell mennem a postára”, növeled az esélyét annak, hogy tényleg megteszed. Arra szoktatod magad, hogy elismerd a cselekvés szükségességét – és ez elképesztően sokat számíthat.

A viselkedésváltozás folyamata mindig a tudatossággal kezdődik. Az olyan stratégiák, mint a rámutatás és megnevezés, valamint a szokáspontozás lényege az, hogy felismerd a szokásaidat, elismerd a jeleket, amelyek kiváltják őket, és ezáltal úgy reagálj rájuk, ahogyan jó neked.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- Elegendő gyakorlással az agyad anélkül választja ki azokat a jeleket, amelyek megjósolnak bizonyos eredményeket, hogy tudatosan gondolkodna rajtuk.
- Amint a szokások automatikussá válnak, már nem figyelünk arra, amit teszünk.
- A viselkedésváltozás folyamata mindig a tudatossággal kezdődik. Tudatosítanod kell a szokásaidat, mielőtt változtathatsz rajtuk.
- A rámutatás és megnevezés az öntudatlan szokás szintjéről egy tudatosabb szintre emeli az éberséget azáltal, hogy verbalizálja a cselekvést.
- A szokáspontozás olyan egyszerű gyakorlat, amely segít tudatosítanod a viselkedésedet.

– 5. FEJEZET –

AZ ÚJ SZOKÁSOK BEVEZETÉSÉNEK LEGJOBB MÓDJA

2001-ben Nagy-Britanniában egy kutatócsoport 248 emberrel kezdett el dolgozni azon, hogy két hét alatt jobb szokásokat alakítsanak ki.⁶⁵ Az alanyokat három csoportba osztották.

Az első csoport volt a kontrollcsoport. Őket egyszerűen arra kérték, hogy dokumentálják az általuk végzett testmozgást.

A második csoport volt az úgynevezett „motivációs” csoport. Nekik nemcsak nyomon kellett követniük az edzéseiket, hanem el is kellett olvasniuk egy írást a testedzés előnyeiről. A kutatók azt is elmagyarázták nekik, hogy a testedzés hogyan csökkenti a szívkoszorúér-megbetegedés kockázatát, és hogyan javítja a szív egészségét.

És ott volt a harmadik csoport. Az idesorolt alanyoknak is előadták a második csoportnak tartott prezentációt, hogy biztosítsák ugyanazt a motivációs szintet. Őket azonban arra is megkérték, hogy előre készítsenek tervet arról, hogy az elkövetkezendő két hétben hol és mikor fognak mozogni. Egészen pontosan az volt a feladat, hogy a harmadik csoport minden tagja egészítse ki a következő mondatot: „A következő héten legalább 20 percnyi erőteljes testmozgást fogok végezni [NAP]-on [ÓRA]-kor [HELY]-en.”

Az első és második csoportban az alanyok 35–38 százaléka edzett legalább hetente egyszer. (Érdekes módon az derült ki, hogy a második csoportnak tartott motivációs előadásnak nem volt lényeges hatása a

viselkedésre.) A harmadik csoportban azonban a tagok 91 százaléka edzett legalább egyszer hetente, ami több mint kétszerese a normál aránynak.

Az általuk kiegészített mondatot a kutatók *teljesítési szándéknak* nevezték – ezt jelenti az, hogy előre tervet készítesz arról, mikor és hol fogsz cselekedni.⁶⁶ Azaz így *szándékozol teljesíteni* egy konkrét szokást.

A szokásokat beindító jelek igen változatos formában jelentkeznek – a telefon rezgése a zsebedben, a csokis süti illata, a mentő szirénázása –, a két leggyakoribb jel azonban az időpont és a helyszín. A teljesítési szándék mindkét jelet felerősíti.

A teljesítési szándék elkészítésének képlete nagy vonalakban így néz ki:

„Amikor kialakul X helyzet, a reakcióm Y lesz.”

Több száz tanulmányban kimutatták, hogy a teljesítési szándék hatékonyan elősegíti, hogy kitartsunk a céljaink mellett, akár azt rögzítjük írásban, hogy pontosan mikor és hol adjuk be az influenza elleni védőoltást,⁶⁷ akár a kolonoszkópia időpontját és helyszínét határozzuk meg.⁶⁸ Növeli az esélyeit az olyan szokások megragadásának, mint a szelektív hulladékgyűjtés, a tanulás, a korai lefekvés, illetve a dohányzás abbahagyása.

A kutatók azt is észrevették, hogy nő a szavazási arány, ha az embereket ehhez hasonló kérdésekkel teljesítési szándék kialakítására kényszerítik: „Milyen útvonalon fogja megközelíteni a szavazókört? Mikor tervezi leadni a szavazatát? Melyik busszal jut el oda?”⁶⁹ Egyéb sikeres kormányzati programokat is indítottak az állampolgárok számára, hogy átlátható terv elkészítésével segítsék elő a pontos adózást, vagy részletes útmutatást adtak a közúti büntetések befizetésének időpontjáról és helyszínéről.⁷⁰

A lényeg világos: azok, akik pontos tervet készítenek az új szokás végzésének idejéről és helyszínéről, nagyobb valószínűséggel fogják véghezvinni azt.⁷¹ Nagyon sokan próbálnak úgy változtatni a szokásaikon, hogy nem ismerik ezeket az alapvető részleteket. Azt mondogatják maguknak, hogy „egészségesebben fogok étkezni” vagy „többet fogok írni”, de azt soha nem teszik hozzá, hogy hol és mikor fogják gyakorolni ezeket a szokásokat. A szerencsére bízzák a dolgot, és remélik, hogy nem felejtik el

megtenni, vagy hogy a megfelelő időben majd elég motiváltak lesznek. A teljesítési szándék elsöpri az olyan ködös gondolatokat, mint „jó lenne többet mozogni”, „produktívabbnak kellene lennem” vagy „szavazni kéne”, és konkrét cselekvéstervvé alakítja őket.

Sokan hiszik azt, hogy nem elég motiváltak, pedig valójában csak nem látják át a dolgot. Nem mindig egyértelmű, hogy mikor és hol kell cselekedni. Van, aki az egész életét azzal tölti, hogy a megfelelő pillanatra vár a dolgok jobbá tételével.

Amint a teljesítési szándék kész, már nem kell ihletre várni. *Leírok ma egy fejezetet, vagy nem? Ma reggel vagy az ebédszünetben meditálok?* Amikor eljön a cselekvés pillanata, már nem kell döntést hozni. Csak követni kell az előre elkészített tervet.

Ezt a stratégiát nagyon egyszerűen bevetheted a szokásaidnál azzal, ha kiegészítéd a következő mondatot:

[VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.

- Meditáció. Meditálni fogok egy percre reggel 7 órakor a konyhában.
- Tanulás. Spanyolul fogok tanulni húsz percre délután 6 órakor a szobámban.
- Testmozgás. Edzeni fogok egy órát délután 5 órakor a közeli edzőteremben.
- Házasság. Készítek a feleségemnek egy csésze teát reggel 8 órakor a konyhában.

Ha nem tudod, mikor fogj bele egy szokás kialakításába, próbálkozz a hét, a hónap vagy az év első napjával. Nagyobb valószínűséggel cselekszenek az emberek ezeken a napokon, mert ilyenkor általában több a remény.⁷² Ha van remény, akkor van okunk cselekedni. A friss kezdet motiváló erővel hat.

A teljesítési szándéknak egyéb haszna is van. Ha pontosan leszögezed, hogy mit akarsz elérni, és hogyan, könnyebben mondasz nemet olyan dolgokra, amelyek megnehezítik a sikert, elvonják a figyelmedet, és kisiklatnak. Gyakran mondunk igent kisebb kérésekre azért, mert nem látjuk

át eléggé, hogy mit kellene helyette csinálnunk. Ha ködösek az álmaid, naphosszat könnyen megmagyarázod magadnak a kis kivételeket, aztán soha nem lesz érkezésed arra, hogy a sikerhez szükséges konkrét dolgokat megtedd.

Határozd meg a szokásaid idejét és helyét. A cél az, hogy az időpont és a helyszín annyira nyilvánvaló legyen, hogy elegendő ismétléssel késztetést érezz rá, hogy a megfelelő helyen jól cselekedj, még akkor is, ha nem tudod megmagyarázni. Amint Jason Zweig író megjegyezte: „Világos, hogy tudatos gondolat hiányában nem kezdünk el csak úgy edzeni. Ahogyan azonban a kutya nyálelválasztása elindul a csengő hangjára, talán benned is bizseregni kezd valami, amikor közeleg az edzés megszokott ideje.”⁷³

A teljesítési szándékot sokféleképpen ki lehet aknázni.⁷⁴ A kedvenc módszeremet egy stanfordi professzortól, B. J. Foggtól tanultam, és *szokáshalmozásnak* neveztem el.

SZOKÁSHALMOZÁS: SZOKÁSAID EGYYSZERŰ GENERÁLTERVE

Denis Diderot francia filozófus majdnem az egész életét szegénységben élte le, de mindez egyetlen napon megváltozott az 1765-ös évben.⁷⁵

A lányának megkérték a kezét, és Diderot nem tudta vállalni az esküvő költségeit. Szegénysége ellenére sokan ismerték mint az *Encyclopédie*, a kor egyik legátfogóbb enciklopédiájának társalapítóját és íróját. Amikor (Nagy) Katalin orosz cárnő fülébe jutottak Diderot pénzügyi gondjai, megesett rajta a szíve. Imádta a könyveket, és nagy örömét lelte az enciklopédiában. Felajánlotta Diderot-nak, hogy 1000 fontért (mai értéken több mint 150 000 dollárért) felvásárolja a személyes könyvtárát.⁷⁶ Diderot-nak hirtelen tartaléka keletkezett. Új keletű gazdagságában nemcsak az esküvő költségeit állta, hanem magának is vett egy vörös köpenyt.⁷⁷

Diderot vörös köpenye csodálatosan szép volt. Annyira szép, hogy azonnal észrevette, mennyire nem illik a többi, hétköznapi holmijához. Azt

írta, hogy elegáns köpenye és addigi holmijai nincsenek összhangban, nincsenek egységben, nem szépek együtt.⁷⁸

Hamarosan erős késztetést érzett rá, hogy lecserélje a javait. Damaszkuszi szőnyeget vásárolt a régi helyébe. Drága szobrokkal díszítette az otthonát. Vett egy tükröt a kandallópárkány fölé, és vásárolt egy jobb konyhaasztalt. Régi, fonott székét kidobta, és vett egy bőrfotelt. Egyik vásárlás vezetett a másikhoz, ahogyan a dominók sorra ledöntik egymást.

Diderot viselkedése nem egyedülálló. Sőt, neve is van annak a jelenségnek, amikor a beszerzések egymást generálják: ez a Diderot-effektus. A Diderot-effektus kimondja, hogy egy-egy új dolog beszerzése gyakran olyan fogyasztási spirálba lök, amely további vásárlásokhoz vezet.⁷⁹

Bárhol tetten érheted ezt a mintát. Veszelsz egy ruhát, majd hozzá illő új cipőre és fülbevalóra is költened kell. Veszelsz egy kanapét, és hirtelen az egész nappali berendezése megkérdőjeleződik. Veszelsz egy játékot a gyerekeknek, majd hamarosan azon kapod magad, hogy újabb és újabb kiegészítő elemeket vásárolsz hozzá. Ez a vásárlások láncreakciója.

Sok emberi viselkedésminta követi ezt a ciklusosságot. Gyakran az alapján döntöd el, hogy mit fogsz tenni, amit éppen befejeztél. Ha véére mész, az kézmosáshoz és kéztörüléshez vezet, amiről eszedbe jut, hogy betedd a szennyesbe a törülközőket, tehát a mosószert is felírod a bevásárlólistádra és így tovább. A viselkedések nem elszigetelten zajlanak. Minden tett jellé válik, amely kiváltja a következő viselkedést.

Miért fontos ez?

Amikor új szokások kialakítására kerül a sor, a viselkedésminták ilyenén összekapcsolódását a saját előnyödre fordíthatod. Az új szokások kialakításának egyik legjobb módszere az, ha azonosítod azt a szokásodat, amelyet máris nap mint nap gyakorolsz, majd az újat ennek a tetejébe rakod. Ezt nevezem *szokáshalmozásnak*.

A szokáshalmozás a teljesítési szándék speciális módja. Ahelyett hogy az új szokást egy konkrét időponttal és helyszínnel párosítanád, egy már meglévő szokáshoz kötöd. Ezt a módszert, amelyet B. J. Fogg talált ki a saját programja részeként, felhasználhatjuk arra, hogy nyilvánvaló jellé alakítsuk szinte bármely szokás számára.^{80,81}

A szokáshalmozás képlete a következő:

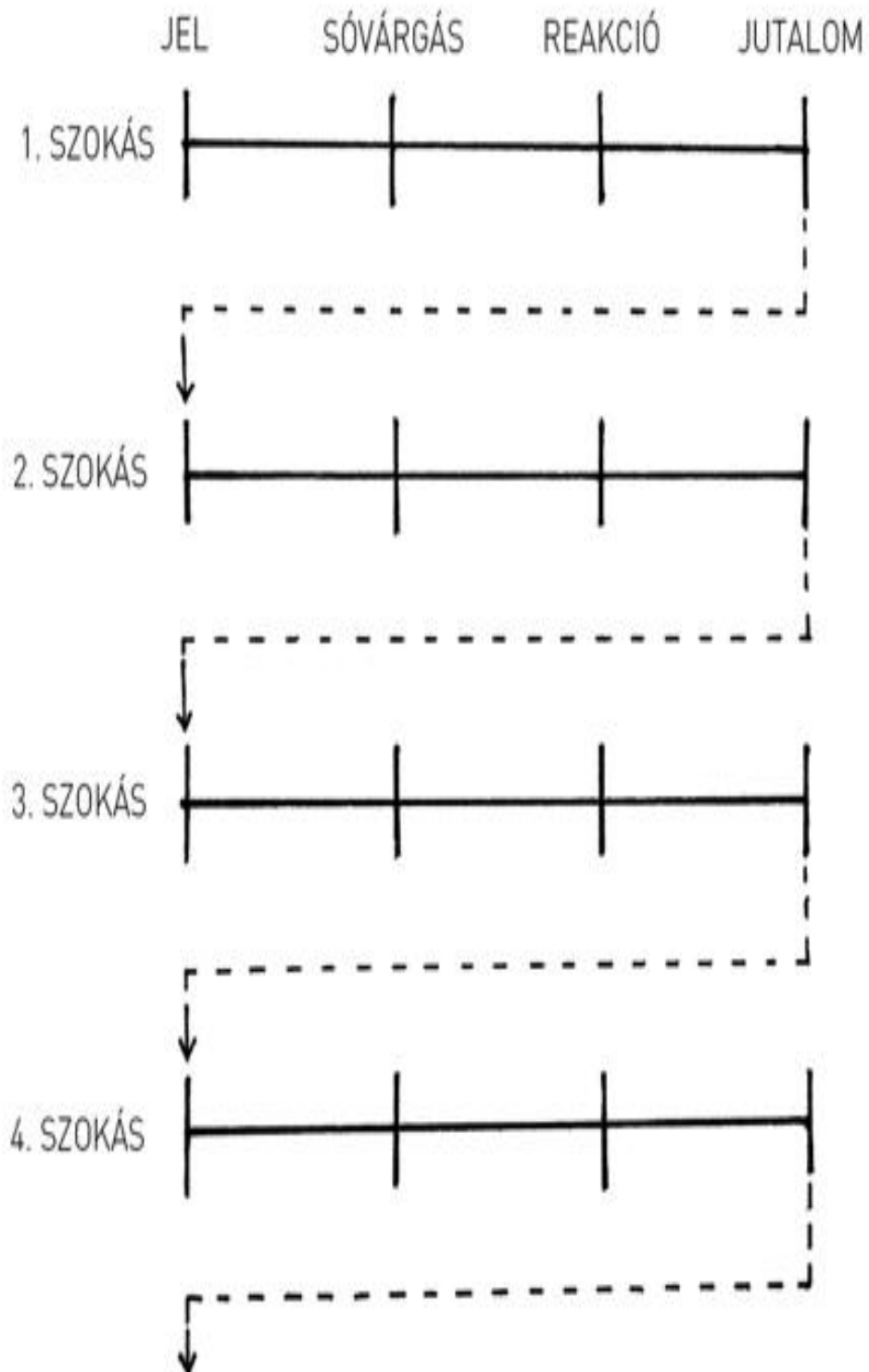
„Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.”

Például:

- Meditáció. Minden reggel, miután kitöltöm a kávémat, egy percre meditálni fogok.
- Testmozgás. Miután hazaérve leveszem a cipőmet, azonnal edzőruhát fogok húzni.
- Hála. Miután leülök vacsorázni, megemlítek egy olyan dolgot a napomból, amiért hálás vagyok.
- Házasság. Miután lefekszem, megcsókolom a feleségemet.
- Biztonság. Miután felveszem a futócipőmet, sms-t küldök egy barátomnak vagy rokonomnak arról, hogy hol és mennyit futok.

A lényeg az, hogy a kívánt viselkedést olyasmihez kösd, amit mindennap megteszel. Amint ezt az alapszerkezetet elsajátítottad, elkezdheted nagyobb halmokat rakni az apró szokások összekapcsolásával. Ezáltal kihasználhatod azt a természetes lendületet, amit az egymáshoz vezető viselkedések adnak – azaz létrehozhatod egy pozitív Diderot-effektust.

SZOKÁSHALMOZÁS



7. ÁBRA: A szokáshalmozás azzal növeli a valószínűségét, hogy kitartasz az új szokás mellett, hogy egy régi viselkedés tetejébe halmozza az újat. Ezt a folyamatot ismételve számos szokást összeköthetsz úgy, hogy a lánc minden egyes tagja a következő kiváltó jele.

A reggeli rutin szokáshalma így nézhet ki:

1. Miután kitöltöttem a reggeli kávémat, meditálni fogok hatvan másodpercig.
2. Miután hatvan másodpercet meditáltam, meg fogom írni a napi tennivalóim listáját.
3. Miután végeztem a napi tennivalók listájával, azonnal bele is fogok az első feladatomba.

Vagy vegyük például ezt az esti szokásláncot:

1. Miután megettem a vacsorát, azonnal be fogom tenni a tányéromat a mosogatógépbe.
2. Miután az edényeket elpakoltam, azonnal le fogom törölni a konyhapultot.
3. Miután letöröltem a pultot, kikészítem a kávéscsészémet másnap reggelre.

Új viselkedési elemeket a meglévő rutinjaid közepébe is beilleszthetsz. Előfordulhat például, hogy máris van reggeli rutinod, ami így néz ki: Felébredek > Bevetem az ágyat > Lezuhanyozom. Mondjuk, szeretnéd bevezetni azt a szokást, hogy többet olvasol esténként. Az előbbi szokáshalmot tehát kibővítheted például így: Felébredek > Bevetem az ágyat > *Kikészítek a párnámra egy könyvet* > Lezuhanyozom. Most már, amikor este bemászol az ágyba, egy könyv fog ott várni rád, hogy kedvedre olvashass.

A szokáshalmozás lényegében olyan egyszerű szabályok kialakítását teszi lehetővé, amelyek a jövőbeli viselkedésedet irányítják majd. Mintha mindig előre meg lenne a terved ahhoz, hogy az egyes tetteid után mi a következő. Amint megszokod ezt a módszert, általános szokáshalmokat építhetsz ki arra, hogy ha megfelelő helyzetbe kerülsz, mutassák neked az irányt:

- Testmozgás. Ha lépcsőt látok, lift helyett ezen közlekedem az emeletek között.
- Társasági élet. Amikor megérkezem egy buliba, bemutatkozom valakinek, akit még nem ismerek.
- Pénzügyek. Amikor 100 dollárnál drágább dolgot akarok venni, várok huszonnégy órát a vásárlással.
- Egészséges étkezés. Amikor ételt szedek magamnak, elsőként mindig zöldségeket teszek a tányéromra.
- Minimalizmus. Ha veszek egy új dolgot, valamit elajándékozok. („Egy be, egy ki.”⁸²)
- Kedv. Ha megcsörren a telefon, veszek egy mély lélegzetet, és elmosolyodom, mielőtt felvenném.
- Feledékenység. Amikor elhagyok egy nyilvános helyet, mindig megnézem az asztalt és a székeket, hogy megbizonyosodjam róla, nem hagyok-e ott valamit.

Akárhogyan alkalmazod ezt a stratégiát, a sikeres szokáshalom kialakításának az a titka, hogy a megfelelő jelet válaszd ki a dolgok beindításához. A teljesítési szándéktól eltérően, ahol konkrétan megadod a kérdéses viselkedés helyét és időpontját, a szokáshalmozás eleve magában foglalja ezeket a tényezőket. Nagyon sokat számíthat, hogy hová és mikorra illesztesz be egy adott szokást a napi rutinodba. Ha a reggeli rutinodhoz szeretnéd hozzáadni a meditálást, de a reggeleid kaotikusak, és a gyerekek folyton berohangálnak a hálósobádba, akkor talán nem ez a megfelelő hely és idő erre. Gondold át, hogy mikor tudnád sikerebben megoldani. Ne várd el magadtól, hogy olyankor gyakorolj egy szokást, amikor valószínűleg más elfoglaltságod lesz.

A jelnek olyan gyakran kell felbukkannia, amilyen gyakran a kívánt szokást gyakorolni szeretnéd. Ha napi rendszerességű szokást akarsz bevezetni, nem jó ötlet egy hétfői szokáshalom tetejére felstószolni.

Úgy is megtalálhatod a megfelelő kiváltó jelet a szokáshalmodhoz, ha fejben átnézed a jelenlegi szokásaid listáját. A legutóbbi fejezetben megismert szokáspontozást is használhatod kiindulási pontként. Vagy

készíthetsz egy kétoszlopos felsorolást. Az első oszlopba írd be azokat a szokásaidat, amelyeket kivétel nélkül minden nap gyakorolsz.⁸³

Például:

- Felkelek.
- Lezuhanyozom.
- Fogat mosok.
- Felöltözöm.
- Készítek egy csésze kávé.
- Reggelizem.
- Iskolába viszem a gyerekeket.
- Elkezdek dolgozni.
- Ebédelek.
- Befejezem a munkát.
- Átveszem az otthoni ruhámat.
- Leülök vacsorázni.
- Leoltom a lámpákat.
- Ágyba bújok.

Ennél sokkal hosszabb is lehet a lista, de így is érthető a lényege. A második oszlopban azokat a dolgokat tüntesd fel, amelyek kivétel nélkül minden nap megtörténnek veled. Például:

- Felkel a Nap.
- Szöveges üzenetet kapsz.
- A dal, amit rongyosra hallgatsz.
- Lemegy a Nap.

Ezzel a két listával felfegyverkezve elkezdheted megkeresni a legjobb helyet ahhoz, hogy beépítsd az új szokást az életmódodba.

A szokáshalmozás akkor működik a legjobban, ha a jel nagyon egyedi, és azonnal tettekre sarkall. Sokan választanak bizonytalan jeleket. Én magam is

elkövettem ezt a hibát. Amikor el akartam indítani egy fekvőtámaszozási szokást, az volt a szokáshalmom, hogy „amikor ebédszünetet tartok, elvégzek tíz karhajlítást fekvőtámaszban”. Elsőre ez nagyon is észszerűen hangzik. Hamarosan rájöttem azonban, hogy a kiváltó jel nem volt egyértelmű. A fekvőtámaszokat ebéd előtt végezzem el? Vagy ebéd után? És hol? Néhány következetlen nap elteltével így fogalmaztam át a szokáshalmomat: „Amikor lecsukom a laptopomat, hogy elinduljak ebédelni, az íróasztalom mellett elvégzek tíz karhajlítást fekvőtámaszban.” Kétértelműség kizárva.

Az olyan szokások, mint a „több olvasás” vagy a „jobb étkezés”, jó célkitűzések, azonban nem határozzák meg a cselekvés módját és helyszínét. Legyél pontos és világos: Miután becsukom az ajtót. Miután fogat mosok. Miután leülök az asztalhoz. Fontos a pontos megfogalmazás. Minél erősebben kötődik az új szokás egy egyedi jelhez, annál nagyobb az esélyed arra, hogy észreveszed, ha eljön a cselekvés ideje.

A viselkedésváltozás első törvénye az, hogy *tedd nyilvánvalóvá*. Az olyan stratégiák, mint a teljesítési szándék és a szokáshalmozás, igen praktikus segítséget nyújtanak ahhoz, hogy egyértelmű jeleket határozz meg a szokásaidhoz, és világos tervet készíts a cselekvés időpontjával és helyszínével.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás első törvénye az, hogy *tedd nyilvánvalóvá*.
- A két leggyakoribb jel az időpont és a helyszín.
- A teljesítési szándék elkészítése olyan stratégia, amelyet alkalmazva konkrét időponttal és helyszínnel párosíthatsz egy új szokást.
- A teljesítési szándék képlete: [VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.
- A szokáshalmozás olyan stratégia, amellyel egy már meglévő szokáshoz párosítasz egy újat.
- A szokáshalmozás képlete: Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.

– 6. FEJEZET –

A MOTIVÁCIÓT TÚLÉRTÉKELIK – A KÖRNYEZET GYAKRAN TÖBBET SZÁMÍT

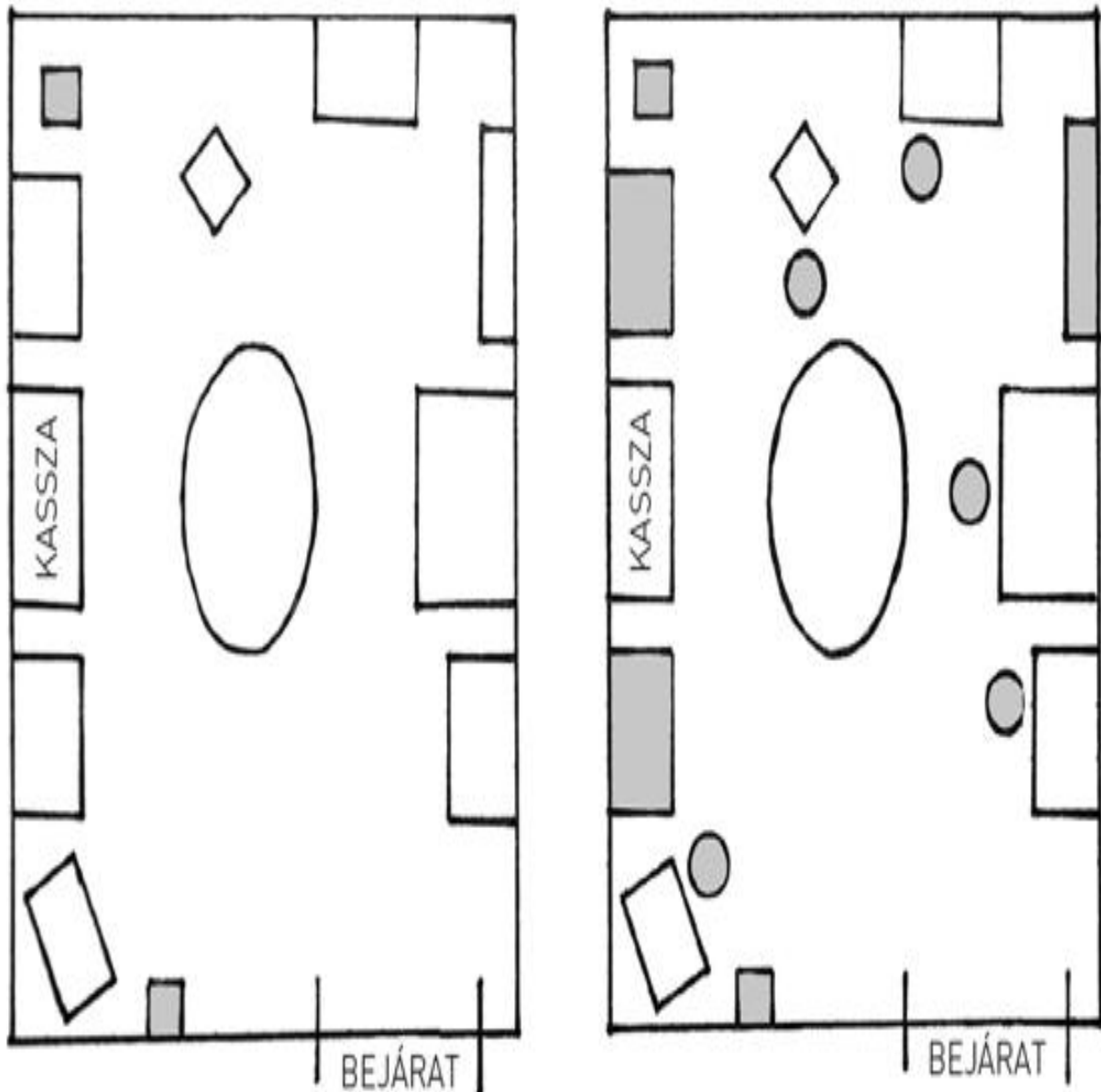
Anne Thorndike-nak, a bostoni Massachusetts General Hospital alapellátásban dolgozó orvosának örült ötlete támadt.⁸⁴ Meg volt győződve róla, hogy több ezer kórházi dolgozó és látogató étkezési szokásain képes javítani anélkül, hogy a legcsekélyebb mértékben is változtatna az akaraterijükön vagy a motivációjukon. Sőt, még beszélni sem szándékozott velük.

Thorndike és kollégái hat hónapos tanulmányt terveztek a kórházi kántin „kínálati architektúrájának” átalakítására. Azzal kezdték, hogy megváltoztatták az italok elrendezését a teremben. Eredetileg a kasszák közelében álló hűtőszekrények kizárólag szénsavas üdítőitalokat kínáltak. A kutatók most vizet is tettek mindegyikbe, hogy ezt is lehessen választani. Emellett több kosárnyi palackozott vizet helyeztek ki több helyen a teremben, az ételek mellé. A szénsavas üdítő még mindig ott volt a fő hűtőszekrényekben, vizet azonban már az összes, italokat kínáló helyen találni lehetett.

A következő három hónap alatt a kórházi kántin üdítőértékesítése 11,4 százalékkal csökkent, a palackozott vize ugyanakkor 25,8 százalékkal emelkedett. A kántinban kínált ételekkel kapcsolatban is hasonló módosításokat végeztek – hasonló eredményekkel. És egész idő alatt senki nem beszélt az ott étkezőkkel.

ELŐTTE

UTÁNA



8. ÁBRA: A képen az étterem látható az átrendezés előtt (balra) és után (jobbra). Mindkét alaprajzon az árnyékolt síkidomok jelölik azokat a helyeket, ahol palackozott vízhez lehetett jutni. Mivel a környezetben megnövekedett a víz mennyisége, a viselkedés természetesen, további motiváló tényezők nélkül alakult át.

Az emberek sokszor nem azért döntenek bizonyos termékek mellett, mert *azok*, amik, hanem mert ott vannak, *ahol*.⁸⁵ Ha bemegyek a konyhába, és

meglátok egy tányér kekszet a pulton, felmarkolok jó párat, és enni kezdem akkor is, ha azelőtt nem gondoltam rájuk, és nem is feltétlenül voltam éhes. Ha az iroda közös étkezőjében a büféasztal mindig tele van pakolva fánkkal és bagellel, nem könnyű ellenállni a kísértésnek, hogy olykor-olykor felkapjunk egyet. A szokásaid attól függően változnak, hogy mi van a szobádban, és milyen jelek vannak előtted.

A környezet az emberi viselkedést alakító, láthatatlan kéz. Annak ellenére, hogy egyedi személyiséggel rendelkezünk, bizonyos viselkedési elemek hajlamosak rá, hogy bizonyos környezeti feltételek mellett újra és újra megjelenjenek. A templomban az emberek gyakran beszélnek suttogva. A sötét utcán óvatosan, körültekintően közlekedünk. E tekintetben a változás leggyakoribb formája nem belső, hanem külső: a környező világ révén változunk. Minden szokás kontextusfüggő.

Kurt Lewin pszichológus 1936-ban erőteljes állítást közölt egy egyszerű egyenlet leírásával: a személy (person, P) magatartása (behavior, B) a személy környezettel (environment, E) folytatott interakciójának a függvénye, azaz $B=f(P,E)$.⁸⁶

Nem kellett sok idő hozzá, hogy Lewin egyenletét az üzleti életben teszteljék. 1952-ben Hawkins Stern közgazdász írta le a *suggestion impulse buying*, azaz sugalmazott impulzusvásárlás jelenségét, amikor is a vásárló életében először lát egy terméket, és elképzei, hogy szüksége van rá.⁸⁷ Más szóval előfordul, hogy a fogyasztók nem azért vesznek meg valamit, mert *kell* nekik, hanem azért, ahogyan *kínálják* nekik.

A szemmagasságban lévő termékeket például jobban veszik, mint azokat, amelyek az alsó polcokra vannak kitéve. Ezért van az, hogy a drága márkákat a könnyen elérhető helyeken találod az üzletek polcain, mert ezek hozzák a legtöbb profitot, míg olcsóbb alternatíváikat a nehezebben elérhető helyekre dugják. Ugyanez vonatkozik a sorok végét lezáró, a többire merőlegesen elhelyezett displaypolcokra. Ezek a displayek az úgynevezett „pénzcsináló gépek” a kiskereskedésekben, mert olyan nyilvánvaló helyen vannak, ahol a legtöbben közlekednek. A Coca-Cola értékesítésének 45 százaléka például konkrétan az ilyen sor végi polcokról származik.⁸⁸

Minél nyilvánvalóbban elérhető egy termék vagy szolgáltatás, annál nagyobb valószínűséggel akarod kipróbálni. Az emberek azért isznak Bud Light sört, mert ott van minden bárban, és azért a Starbucksban veszik a kávé, mert ott van minden sarkon.⁸⁹ Szeretjük azt hinni, hogy a mi kezünkben van az irányítás. Ha a vizet választjuk a szénsavas üdítőkkel szemben, úgy gondoljuk, az az oka, hogy így akartuk. Az igazság azonban az, hogy sok mindent, amit nap mint nap megteszünk, nem a céltudatos motivációnk és döntésünk alakít, hanem a legnyilvánvalóbb opció.

Minden élőlénynek megvannak a saját módszerei a világ érzékelésére és megértésére. A sasok kiemelkedően jól látnak távolra. A kígyók úgy érzik a szagokat, hogy igen érzékeny nyelvükkel „megkóstolják a levegőt”. A cápák a közelükben lévő halak által keltett, kis mennyiségű elektromosságot és rezgést érzékelik. Még a baktériumoknak is vannak kémiai receptoraik, és ezeknek a parányi érzékelő sejteknek a segítségével képesek érzékelni a toxikus vegyületeket a környezetükben.

Az emberek érzékelését a szenzoros idegrendszer irányítja. Látásunk, hallásunk, szaglásunk, ízlelésünk és tapintásunk révén fogjuk fel a világot. De egyéb módokon is képesek vagyunk érzékelni az ingereket; ezek között vannak tudatosak és nagyon sok nem tudatos is. „Észreveheted” például, hogy a vihar közeledtével csökken a hőmérséklet, vagy a fájdalom erősödését a gyomrodban, vagy hogy sziklás talajon gyalogolva elveszíted az egyensúlyodat. A testedben lévő receptorok rengeteg belső ingert kapnak – ilyen például a véréd sótartalma, vagy hogy innod kell, amikor szomjas vagy.

Minden emberi érzékelési képesség közül azonban a látás a legerőteljesebb. A testben körülbelül tizenegymillió érzékelő receptor van, amiből nagyjából tízmillió a látáshoz kapcsolódik.⁹⁰ Néhány szakember becslése szerint az agyunk forrásainak a felét a látáshoz használjuk.⁹¹ Mivel a látásunktól sokkal inkább függünk, mint bármely egyéb érzékelésunktől, nem meglepő, hogy a viselkedésünk legerősebb katalizátorai is látási ingerek. Ezért ha egy kicsit is megváltozik az, amit *látasz*, az hatalmas változást okozhat abban, amit *teszel*. Nem nehéz tehát elképzelned, mennyire

fontos olyan környezetben élni és dolgozni, ami tele van produktív jelekkel, és híján van a haszontalanoknak.

Szerencsére jó hírem van: nem kell, hogy a környezeted áldozata légy – lehetsz a tervezője is.

HOGYAN TERVEZZ SIKERT TÁMOGATÓ KÖRNYEZETET?

Az 1970-es években átélt energiaválság és olajembargó alatt holland kutatók figyelni kezdték az ország energiafelhasználását. Kiderült, hogy Amsterdam egyik peremvárosában néhány háztulajdonos 30 százalékkal kevesebb energiát használt, mint a szomszédai, pedig a házuk ugyanakkora volt, és az áramot is ugyanazon az áron kapták.

Rájöttek, hogy a környéken lévő, szinte teljesen egyforma házak csak egyetlen tekintetben tértek el, ez pedig a villanyóra helye volt. Voltak, akiknél a pincében volt a mérőóra, míg másoknál fent, az előszobában. Nem nehéz kitalálni, hogy azokban a háztartásokban, ahol a mérőóra az előszobában volt, kevesebb áramot használtak. Ahol az energiahasználat egyértelmű és könnyen követhető volt, ott az emberek változtattak a viselkedésükön.⁹²

Minden szokást jel indít be, és a feltűnőbb jeleket nagyobb eséllyel vesszük észre. A környezet, amelyben élünk és dolgozunk, sajnos igen gyakran megkönnyíti, hogy *ne* tegyünk meg bizonyos dolgokat, mert nincsenek meg benne az adott viselkedést kiváltó, nyilvánvaló jelek. Könnyű *nem* gyakorolni gitározni, ha a hangszer el van dugva a szekrényben. Könnyű *nem* olvasni, ha a könyvespolc a vendégszoba sarkában van. Könnyű *nem* beszélni a vitaminokat, ha azok a kamra hátsó polcán bujkálnak. Könnyen figyelmen kívül hagyjuk azokat a szokást kiváltó jeleket, amelyek túl finomak vagy rejtettek.

Ezzel szemben, ha nyilvánvaló vizuális jeleket hozunk létre, az felhívhatja a figyelmünket a kívánt szokásra. Az amszterdami Schiphol reptér takarító

személyzete az 1990-es évek elején egy légyre emlékeztető kis matricát ragasztott minden egyes piszoár közepére. Kiderült, hogy az odalépő férfiak a bogárnak gondolt dologra céloznak. A matricának köszönhetően jobban céloztak, és ez jelentős mértékben csökkentette a piszoárok környékén lévő „folyadékszennyeződést”. A további elemzések során kiderült, hogy a kis matricák éves szinten 8 százalékkal csökkentették a takarítási költségeket.⁹³

A saját életemben én is megtapasztaltam a nyilvánvaló jelek erejét. Régen megvettem az almát a boltban, betettem a hűtőszekrény aljában található rekeszbe, majd jól megfeledkeztem róla. Mire eszembe jutott, hogy van almám, meg is romlott. Mivel nem volt szem előtt, nem is ettem belőle.

Végül aztán megfogadtam a saját tanácsomat, és átalakítottam a környezetemet. Vettem egy nagy kínáló tálat, és kivettem a konyhapult közepére. Amikor legközelebb almát vettem, oda tettem – a „nyílt terepre”, ahol jól látszódik. Mintegy varázsütésre elkezdtem napi több almát enni, pusztán mert nyilvánvalóan szem előtt volt, nem eldugva.

Íme néhány módja annak, hogyan alakíthatod át a környezetedet, és teheted a kívánt szokások kiváltó jeleit nyilvánvalóbbá:

- Ha nem szeretnéd elfelejteni, hogy esténként bevedd a gyógyszeredet, tedd a gyógyszeres üvegcsédet a fürdőszobai mosdóra, közvetlenül a csap mellé.
- Ha gyakrabban akarsz gyakorolni a gitárodon, tedd a hangszert a nappali közepére.
- Ha arra akarod emlékeztetni magad, hogy több köszönő üzenetet küldj, tarts egy stósz levélpapírt az asztalodon.
- Ha több vizet szeretnél inni, reggelente tölts meg néhány vizes palackot, és helyezd őket a lakásod „forgalmasabb” helyeire.

Ha azt akarod, hogy egy szokás nagy szerepet játsszon az életedben, a jelnek is nagy szerepet kell játszania a környezetben. A legkitartóbb viselkedésmintáknak általában több kiváltó jelük van. Gondolj csak bele, hogy a dohányosokat hányféle dolog csábíthatja arra, hogy elővegyenek egy

cigarettát: vezetés, egy dohányzó ismerős látványa, munkahelyi stressz és így tovább.

Ugyanezt a stratégiát a jó szokásokhoz is ki lehet aknázni. Ha kiváltó jeleket szórsz szét a környezetben, növeled az esélyeid annak, hogy egész nap többet gondolsz az adott szokásra. Ügyelj rá, hogy a legjobb jel legyen a legnyilvánvalóbb helyen. Könnyen és természetesen lehet jó döntést hozni, ha a jó szokásokat beindító jelek az orrod előtt vannak.

A környezettervezés nemcsak azért hatásos, mert kihat arra, ahogyan a világhoz kapcsolódunk, hanem azért is, mert ritkán csináljuk. A legtöbben olyan világban élünk, amelyet mások alakítottak ki a számunkra. De átalakíthatod az élő- és munkahelyed tereit úgy, hogy növeled a pozitív jelekkel, és csökkentsd a negatívakkal való találkozásodat. Az környezettervezés segít visszaszerezned az irányítást, hogy a saját életed tervezője lehess. Ne pusztá fogyasztó légy – alakítsd ki magad a saját világodat!

A KONTEXTUS A JEL

A szokásokat kiváltó jelek kezdetben nagyon egyediek lehetnek, idővel azonban a szokásaid nem egyetlen kiváltó okkal, hanem az adott viselkedést körülvevő teljes *kontextussal* kapcsolódnak össze.

Sokan például többet isznak társaságban, mint egyedül tennék. Ilyenkor nem annyira egyetlen jel, mint inkább az egész helyzet váltja ki a viselkedést: figyeled, amint a barátaid italt rendelnek, hallod a zenét, látod a csapolt söröket.

Mentálisan ahhoz a helyszínhez kötjük a szokásainkat, ahol gyakoroljuk őket: az otthonunkhoz, az irodához, az edzőteremhez. Minden helyszín kapcsolódási pontot alakít ki bizonyos szokásokkal és rutinokkal. Külön-külön egyedi kapcsolatokat alakítasz ki a tárgyakkal az íróasztalodon, a konyhapulton vagy a hálósobában.

A viselkedést nem a környezetben lévő tárgyak maguk, hanem a velük való kapcsolat határozza meg. Nagyon jól teszed, ha így gondolsz a

környezeted viselkedésedre tett hatására. Ne úgy gondolj a környezetedre, mint amit tárgyak töltenek meg. Úgy gondolj rá, hogy kapcsolatok töltik ki. Abban gondolkodj, hogy hogyan kerülsz kapcsolatba a körülötted lévő terekkel. Van, akinek a kanapé azt a helyet jelenti, ahol esténként egy-egy órát olvasással tölt. Másvalakinek az életében a kanapé az a hely, ahol televíziót néz, és megeszik egy bödön fagyit munka után. A különböző embereknek más-más emlékei – és ebből adódóan más-más szokásai – kötődnek ugyanazokhoz a helyekhez.

És a jó hír? Megtaníthatod magadnak, hogy a konkrét szokásokat konkrét kontextusokhoz kösd.

Egy tanulmányban a kutatók azt az utasítást adták álmatlanságban szenvedőknek, hogy csak akkor bújjanak ágyba, ha fáradtak. Ha nem tudnak elaludni, menjenek át egy másik helyiségbe, és addig üldögéljenek ott, amíg elálmosodnak. Az alanyok idővel az alváshoz kezdték kapcsolni az ágyuk kontextusát, és ettől aztán gyorsabban elaludtak, miután ágyba bújtak. Az agyuk megtanulta, hogy az egyetlen tevékenység, amelyet abban a szobában végeznek, az az alvás – és nem a telefon nyomkodása, a televíziózás vagy az óra bámulása.⁹⁴

A kontextus ereje egy fontos stratégiára is rávilágít: a szokásokon könnyebb új környezetben változtatni.⁹⁵ Ez segít kikerülni azokat a finomabb kiváltó jeleket és ingereket, amelyek a meglévő szokásaid gyakorlására csábítanak. Menj egy új helyre – másik kávézóba, egy padra a parkban vagy a szobád egy ritkán használt sarkába –, és ott alakíts ki új rutint.

Egy új szokást könnyebb új kontextushoz kötni, mint a már meglévő, versengő jelek jelenlétében kialakítani. Nehéz lehet korán lefeküdni, ha minden este sokáig nézed a televíziót a hálószobádban. Nehéz lehet a nappaliban tanulni anélkül, hogy elterelné valami a figyelmedet, ha mindig ott játszol a videojátékaiddal. Ha azonban kilépsz a normál környezetedből, a megszokott viselkedési hajlandóságokat is magad mögött hagyod.⁹⁶ Nem kell a régi környezet ingereivel küzdened, ezért zavartalanul alakíthatsz ki új szokásokat.⁹⁷

Kreatívabban szeretnél gondolkodni? Menj át egy nagyobb szobába, ülj ki a tetőteraszra, vagy keress egy hatalmas terekkel rendelkező épületet. Szakadj ki egy kicsit abból a térből, ahol nap mint nap dolgozol, mert ez a meglévő gondolatmintáidhoz is kötődik.

Szeretnél egészségesebben étkezni? Elég valószínű, hogy a megszokott szupermarketedben automata üzemmódban vásárolsz be. Keress egy másik élelmiszerüzletet. Talán könnyebben elkerülsz az egészségtelen ételeket, ha az agyad nem tudja automatikusan, hogy hol keresse őket.

Ha a teljesen új környezet nem elérhető opció számodra, fogalmazd újra vagy rendezd át a jelenlegit. Alakíts ki külön tereket a munka, a tanulás, a testedzés, a szórakozás és a főzés számára. Nekem nagyon sokat segített az „egy tér, egy funkció” mantra.

Amikor elindítottam a vállalkozásomat, sokszor dolgoztam a kanapén vagy a konyhaasztalnál. Esténként aztán nehezen tudtam abbahagyni a munkát. Nem volt világosan meghúzva a munkaidő vége és a személyes szabadidő kezdete. A konyhaasztal az irodám volt, vagy az a tér, ahol enni szoktam? A kanapén lazítok vagy levelezem? Minden ugyanazon a helyen történt.

Néhány évvel később aztán már megengedhettem magamnak, hogy olyan lakásba költözzem, ahol volt külön dolgozószobám. A munka hirtelen olyasmivé lett, ami „itt bent” történik, a szabadidőmet pedig „ott kint” töltöttem el. Könnyebben ki tudtam kapcsolni az agyam dolgozó felét így, hogy világosan elhatárolódott a „munkás” és az otthoni életem. Minden helyiségnek megvolt a fő funkciója. A konyha főzésre való. A dolgozószoba munkára.

Amennyire lehetséges, ne keverd össze az egyik szokás kontextusát a másikéval. Ha keverni kezded a kontextusokat, a szokásokat is összekevered – és ilyenkor általában a könnyebbek győzedelmeskednek. Ezért van az, hogy a modern technológia sokoldalúsága egyszerre áldás és átok. Mindenféle használatod a telefonodat, ami hatalmas eszközzé teszi. Ha azonban szinte mindenre tudod használni, nehéz lesz egyetlen feladattal összekapcsolni. Produktív akarsz lenni, ugyanakkor rászoktál, hogy

akárhányszor kinyitod a telefont, a közösségi médián is keresgél, e-mailt is olvasol, és játszol is rajta. A jelek kusza zagyvalékává vált.

Lehet, hogy most értetlenkedve olvasod ezeket a sorokat: „New Yorkban élek. A lakásom akkora, mint egy okostelefon. Minden szoba többfunkciós.” Jogos. Ha korlátozott a tér, amelyben mozogsz, oszd fel tevékenységi zónákra: legyen egy olvasószéked, egy íróasztalod, egy ebédlőasztalod. Megteheted ugyanezt a digitális terekkel is. Ismerek egy író, aki a számítógépét csak írásra használja, a táblagépét olvasásra, a telefonját pedig a közösségi médiához és üzenetküldésre. Minden szokásnak legyen otthona.

Ha sikerül tartanod magad ehhez a stratégiához, minden kontextus egy adott szokáshoz és egy gondolkodásmódhoz fog kapcsolódni. A szokások ilyen kiszámítható körülmények között virágoznak. Amikor leülsz az íróasztalodhoz, automatikusan összpontosítani kezdesz. Könnyebb elengedned magad, ha azt egy kifejezetten erre szánt helyen teszed. Gyorsan elalszol, ha a hálósobádban csak ez történhet. Ha stabil és kiszámítható viselkedési elemekre vágysz, stabil és kiszámítható környezetre van szükséged.

Az a stabil környezet, ahol mindennek megvan a helye és a célja; ilyen környezetben könnyen kialakulnak a szokások.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A kontextus kis változásai idővel jelentős viselkedésbeli változáshoz vezethetnek.
- Minden szokást jel indít be. A feltűnőbb jeleket jobban észrevevesszük.
- Tedd nyilvánvalóvá a jó szokások kiváltó jeleit a környezetedben.
- A szokásaid fokozatosan nemcsak egy kiváltó jellel, hanem a viselkedést körülvevő teljes kontextussal összekapcsolódnak. A kontextus lesz a jel.
- Új környezetben könnyebb kialakítani az új szokásokat, mert itt nem kell megküzdened a régi kiváltó jelekkel.

– 7. FEJEZET –

AZ ÖNKONTROLL TITKA

1971-ben, amikor a vietnami háború a tizenhatodik éve felé közeledett, két kongresszusi tag, Robert Steele Connecticutból és Morgan Murphy Illinoisból olyan felfedezést tett, ami ledöbbsentette az amerikaiakat. A csapatoknál tett látogatásuk során rájöttek, hogy az ott állomásozó amerikai katonák 15 százaléka heroinfüggő. Az ezt követő kutatások során kiderült, hogy a Vietnamban szolgálók 35 százaléka próbálta ki a heroint, és 20 százalékuk volt függő – tehát a probléma annál is súlyosabb volt, mint eredetileg gondolták.⁹⁸

A felfedezés nyomán rengeteg minden történt Washingtonban, többek között a megelőzést és a rehabilitációt, valamint a leszerelt, függő katonák otthoni nyomon követését segítő Special Action Office of Drug Abuse Prevention nevű szervezet megalakulása Nixon elnöklése alatt.⁹⁹

Lee Robins volt az egyik vezető kutató. Egyik felfedezéséből, amely fenekestül felforgatta a függőséggel kapcsolatban elfogadott meggyőződéseket, kiderült, hogy amikor a volt heroinfüggő katonák hazatértek, csak 5 százalékuk lett újra függő egy éven belül, és hároméves távlatban is csak 12 százalékuk esett vissza. Más szóval, tíz olyan katona közül, aki Vietnamban heroint használt, körülbelül kilenc egyik napról a másikra levetkőzte a függőségét.¹⁰⁰

Ez a felfedezés ellentmondott az akkori felfogásnak, miszerint a heroinfüggőség állandó és visszafordíthatatlan állapot. Robins ezzel szemben rájött, hogy radikális környezetváltozás hatására a függőség spontán elmúlhat. Vietnamban a katonákat egész nap a heroinhasználatot

kiváltó jelek vették körül: könnyű volt hozzájutni, elárasztotta őket a folyamatos háborús stressz, olyan bajtársakkal barátkoztak, akik szintén heroint használtak, és több ezer kilométerre voltak az otthonuktól. Amint azonban egy katona visszatért az Egyesült Államokba, olyan környezetben találta magát, ahol nem voltak jelen a kiváltó okok. A kontextus megváltozásával a szokás is megváltozott.

Hasonlítsuk össze ezt a helyzetet egy tipikus droghasználóéval. Az ember otthon vagy a barátaival társaságában lesz függő, aztán elmegy egy klinikára, hogy kitisztuljon – ahol nincsenek jelen a szokást támogató környezeti ingerek –, majd hazamegy a régi környezetébe, ahol ugyanazok a régi jelek fogadják, amelyeknek köszönhetően eredetileg függő lett. Nem csoda, hogy általában olyan számokat látunk, amelyek éppen ellentétesek a vietnami tanulmány eredményeivel. Általában a heroinhasználók 90 százaléka esik vissza, amint hazatér a rehabról.¹⁰¹

A vietnami tanulmány azért ment szembe a rossz szokásokkal kapcsolatos számos kulturális meggyőződésünkkel, mert megkérdőjelezte az egészségtelen viselkedés és az erkölcsi gyengeség közötti hagyományos asszociációt. Ha túlsúlyos vagy, dohányzol vagy függő vagy, egész életedben azt hallgathatod, hogy nincs önuralmad – sőt, talán azt is, hogy rossz ember vagy. Mélyen beágyazódott a kultúránkba az az elképzelés, hogy egy kis fegyellemmel minden problémánk megoldható lenne.

Az újabb kutatások azonban mást mutatnak. Amikor a tudósok olyan embereket vizsgálnak, akik látszólag hatalmas önfegyellemmel rendelkeznek, kiderül, hogy egyáltalán nem különböznek olyan nagyon azoktól, akik küszködnek. Inkább arról van szó, hogy a „fegyelmezettek” jobban tudják úgy strukturálni az életüket, hogy az *ne kívánjon* heroikus akaraterőt és önkontrollt.¹⁰² Más szóval, ők kevesebb időt töltenek kísértést jelentő helyzetekben.

A legjobb önkontrollt gyakorló személyek általában pont azok, akiknek erre a legkevésbé van szükségük. Könnyebb úgy gyakorolni az önmegtartóztatást, ha nem kell nagyon gyakran bevetni.¹⁰³ Úgyhogy igen, a kitartás, a határozottság és az akaraterő elengedhetetlen a sikerhez, de ezeket a tulajdonságokat nem úgy kell javítani, hogy azt kívánod, bárcsak

fegyelmezettebb lennél, hanem úgy, hogy fegyelmezettebb környezetet alakítasz ki.

Ez az eddigi gondolkodásnak ellentmondó elgondolás még logikusabb lesz, ha megérted, hogy mi történik, amikor egy szokás megformálódik az agyban. Az elmében kódolt szokás használatra készen áll bármikor, ha megfelelő helyzet alakul ki.¹⁰⁴ Amikor Patty Olwell, a Texas állambeli Austinban élő terapeuta dohányozni kezdett, gyakran akkor gyújtott rá, amikor egy barátjával lovagolt. Aztán leszokott a dohányzásról, és éveken át nem gyújtott rá. A lovaglást is abbahagyta. Néhány évtizeddel később, amikor újra lóhátra pattant, azon kapta magát, hogy hosszú idő óta először cigaretta után sóvárog. A jelek még mindig éltek; csak hosszú ideig nem tette ki magát a hatásuknak.¹⁰⁵

Amint egy szokás bekódolódik, a környezeti elemek feltűnésére mindig megjelenik a késztetés a cselekvésre. Ez az egyik oka annak, hogy a viselkedésváltoztatási technikák balul süлhetnek el. Ha fogásra biztató prezentációkkal szégyenítünk meg elhízott embereket, az stresszelheti őket, ennek eredményeképpen pedig a kedvenc megbirkózási stratégiájukhoz fordulnak majd: túlevéshez.¹⁰⁶ Ha megfeketedett tüdőkről mutogatsz képet dohányosoknak, megnő a szorongásuk, ami sokakat arra indít, hogy cigaretta után nyúljanak.¹⁰⁷ Ha nem vagy óvatos a jelekkel, pont kiválthatod a leállítani kívánt viselkedést.

A rossz szokások autokatalitikusak, azaz a folyamat önmagát táplálja. Azt az érzést mozdtja elő, amelyet éppen elnyomni próbálnál. Rosszul érzed magad, tehát silány gyorsételeket tömsz magadba. Mivel ilyeneket ettél, rosszul érzed magad. A televíziózás elnehezít, ezért még többet nézed, mert nincs energiád bármi mást csinálni. Ha aggódsz az egészséged miatt, szorongani fogsz, amit dohányzással enyhítesz, amitől még jobban aggódsz az egészséged miatt, és ezért még jobban fogsz szorongani. Lefelé húzó spirál ez, a rossz szokások szökevényvonata.

A kutatók úgy nevezik ezt a jelenséget, hogy inger által kiváltott szükség: egy külső inger kényszeres sóvárgást kelt egy rossz szokás megismétlésére. Amint *észreveszel* valamit, elkezdesz *vágy*ni rá. Ez a folyamat zajlik állandóan – gyakran anélkül, hogy felfognánk. A kutatók kimutatták, hogy

ha mindössze harminchárom milliszekundumig mutatnak kokainról készült képet a függőknek, az már stimulálja az agy jutalom pályáját, és beindul a vágy.¹⁰⁸ Ez a sebesség túl gyors ahhoz, hogy az agy tudatosan regisztrálhassa – a függők meg sem tudják mondani, hogy mit láttak, mégis elindul bennük a sóvárgás a drog iránt.

Íme tehát a csattanó: egy szokást fel lehet függeszteni, de elfelejteni nemigen. Amint a mentális pályái bevésoédtek az agyadba, szinte lehetetlen teljesen eltüntetni őket – még akkor is, ha jó ideig használatlanok. Ez pedig azt jelenti, hogy hatástalan stratégia egyszerűen ellenállni a kísértésnek. Nehéz fenntartani egy zen hozzáállást, ha az életed folytonos megszakításokkal van tele. Túl sok energiát emészt fel. Rövid távon dönthetsz úgy, hogy legyőződ a kísértést. Hosszú távon azonban az élőhelyünk, a környezetünk termékévé válunk. Nyíltan kimondom: soha nem láttam még olyan embert, aki negatív környezetben következetesen kitartott volna a pozitív szokásai mellett.

Sokkal megbízhatóbb módszer a forrásuknál elvágni a rossz szokásokat. A legpraktikusabban úgy lehet megszüntetni egy rossz szokást, ha csökkentjük a kiváltó ingereivel való találkozást.

- Ha nemigen haladsz a munkáddal, néhány órára hagyd a telefonodat egy másik szobában.
- Ha folyamatosan azt érzed, hogy nem vagy elég jó, ne kövesd azokat a közösségimédia-oldalakat, amelyek féltékenységet és irigységet válthatnak ki belőled.
- Ha túl sok időt fecsérepsz televíziózásra, vidd ki a készüléket a hálósobából.
- Ha túl sok pénzt költesz elektronikus kutyukra, ne olvass több high-tech magazint.
- Ha túl sok videojátékot játszol, minden használat után húzd ki a konzolt, és tedd el a szekrénybe.

Ez a gyakorlat a viselkedésváltozás 1. törvényének a fordítottja. Ahelyett hogy *nyilvánvalóvá tennéd*, láthatatlanná is teheted. Gyakran meglepődöm,

milyen hatékonyak lehetnek az ilyen egyszerű változtatások. Húzz ki egyetlen jelet az egyenletből, és sokszor az egész szokás elhalványul.

Az önkontroll nem hosszú, hanem rövid távú stratégia. Egyszer vagy kétszer ellenállhatsz a kísértésnek, az azonban nem valószínű, hogy minden alkalommal fel tudod sorakoztatni az akaraterődet a vágyaid legyőzésére. Ahelyett, hogy valahányszor helyesen akarsz cselekedni, újabb és újabb adag akaraterőt kell összeszedned, sokkal jobb lenne a környezeted optimalizálására fordítanod az energiádat. Ez az önkontroll titka. Tedd a jó szokásokat kiváltó jeleket nyilvánvalóvá, a rossz szokásokat pedig láthatatlanná.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 1. törvényének a fordítottja az, hogy *tedd láthatatlanná*.
- Ha egyszer egy szokás kialakul, nem valószínű, hogy elfelejted.
- Az erős önkontrollal rendelkező emberek kevesebb időt töltenek kísértést jelentő helyzetekben. Könnyebb kerülni a kísértést, mint ellenállni neki.
- A legpraktikusabban úgy lehet megszüntetni egy rossz szokást, ha csökkentjük a kiváltó ingereivel való találkozást.
- Az önkontroll nem hosszú, hanem rövid távú stratégia.

JÓ SZOKÁS KIALAKÍTÁSA

1. törvény	Tedd nyilvánvalóvá!
1.1	Pontozd a szokásaidat. Írd le a meglévőket, hogy tudatosítsd őket.
1.2	Vesd be a teljesítési szándékot: „[VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.”
1.3	Használd a szokáshalmazást: „Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.”
1.4	Tervezd meg a környezetedet. Tedd nyilvánvalóvá és láthatóvá a jó szokások kiváltó jeleit.
2. törvény	Tedd vonzóvá!
3. törvény	Könnyítsd meg!
4. törvény	Tedd kielégítővé!

ROSSZ SZOKÁS MEGSZÜNTETÉSE

Az 1. törvény fordítottja	Tedd láthatatlanná!
1.5	Csökkentsd a kitettséget. Tüntesd el a rossz szokásokat kiváltó jeleket a környezetedből.
A 2. törvény fordítottja	Szüntesd meg a vonzerejét!
A 3. törvény fordítottja	Nehezítsd meg!
A 4. törvény fordítottja	Tedd nem kielégítővé!

Ezeknek az összefoglaló táblázatoknak a nyomtatható, magyar nyelvű változatát letöltheted a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalról.

– 8. FEJEZET –

HOGYAN TEHETSZ ELLENÁLLHATATLANNÁ EGY SZOKÁST?

Az 1940-es években egy Niko Tinbergen nevű, holland tudós elvégzett egy kísérletsorozatot, amely átalakította az azzal kapcsolatos gondolkodásunkat, hogy mi motivál minket.¹⁰⁹ Tinbergen, aki végül Nobel-díjat kapott a munkájáért, ezüst sirályokat tanulmányozott. Ezek a szürke-fehér madarak gyakran láthatók Észak-Amerika tengerpartjai felett a levegőben.

A felnőtt ezüst sirályok csőrén van egy piros folt, és Tinbergen észrevette, hogy a frissen kikelt fiókák ezt a pontot csipkedik, amikor éhesek. Az egyik kísérletet úgy kezdte, hogy készített egy sor kartoncsőrt – csak madárfejeket, test nélkül. Amikor a szülők elrepültek, odament a fészekhez, és odanyújtotta ezeket a műcsőröket a fiókáknak. A csőrökről ordított, hogy nem igaziak, és Tinbergen úgy gondolta, a madarak teljesen el fogják utasítani őket.

A sirályfiókák azonban látták a piros foltot a kartoncsőrökön, és ugyanúgy csipkedni kezdték, mintha az anyjuk ott lenne mögötte. Világos volt, hogy a piros foltra mennek – mintha már ezzel a genetikai programmal születtek volna. Tinbergen hamarosan azt is felfedezte, hogy minél nagyobb a piros folt, annál gyorsabban csipkedik a fiókák. Végül készített egy olyan csőrt, amelyen három hatalmas piros folt volt. Amikor a fészek fölé lógatta, a kicsik odavoltak a gyönyörűségtől. Úgy csipkedték a piros foltokat, mintha életük legnagyobb csőrével találkoztak volna.

Tinbergen és kollégái más állatoknál is felfedeztek hasonló viselkedésmintákat. A nyári lúd például talajon fészkelő madár. Néha

előfordul, hogy amikor az anya a fészek körül jön-megy, egy tojás kigurul, és megáll nem messze a fűben. Amikor ez történik, a lúd odatotyog a tojáshoz, és a csőrét és a nyakát használva visszahúzza a fészekbe.

Tinbergen megfigyelte, hogy a lúd *bármilyen* közeli, gömbölyded tárgyat – például biliárdgolyót vagy villanykörtét – behúz a fészkébe.¹¹⁰ Minél nagyobb a tárgy, annál erőteljesebb a reakció. Az egyik lúd hatalmas erőfeszítéseket tett arra, hogy egy röplabdát cipeljen a fészkébe, és ráüljön. Ahogyan a sirályfiókák automatikusan csipkedik a piros foltokat, úgy követte a nyári lúd is a maga ösztönszabályát: *Ha gömbölyded tárgyat látok, muszáj visszagörgetnem a fészekbe. Minél nagyobb a golyó, annál jobban kell igyekeznem.*

Mintha ezeknek az állatoknak az agya előre meg lenne töltve bizonyos viselkedési szabályokkal, és amikor a szabályszerű helyzet eltúlzott verziójával találkoznak, az úgy villódzik számukra, mint egy karácsonyfa. A tudósok ezeket az eltúlzott jeleket *szupernormális ingereknek* nevezik. A szupernormális inger a valóság erősebb változata – mint a csőr három piros folttal vagy egy röplabda méretű tojás –, és az általa kiváltott reakció is erősebb a szokásosnál.

Az emberek szintén hajlamosak bedőlni a valóság felfokozott változatainak. Az úgynevezett „ócskaják” például hatalmas izgalomba hozzák a jutalmazási rendszereinket. Miután több százezer éven át vadásztunk és gyűjtögettük az élelmet a vadonban, az emberi agy a fejlődése alatt megtanulta nagyra értékelni a sót, a cukrot és a zsírt. A gyorskaják gyakran kalóriadúsak, ami igen ritka volt, amikor az őseink ősei a szavannán kalandoztak. Ha nem tudod, honnan fogsz legközelebb élelemhez jutni, kitűnő túlélési stratégia annyit enni, amennyi beléd fér.

Ma azonban kalóriában gazdag környezetben élünk. Bőségesen van mit enni, az agyunk ennek ellenére továbbra is úgy sóvárog utána, mintha szűkében lennénk. Az egészségünk szempontjából többé már nem előnyös olyan nagyra értékelni a sót, a cukrot és a zsírt, a sóvárgás azonban kitart, mert az agy jutalmazó központjai körülbelül ötvenezer éve nem változtak. A modern élelmiszeripar a paleolitikori ösztöneinket próbálja túlfeszíteni az evolúciós céljukon.¹¹¹

Az élelmiszer-tudomány elsődleges célja az, hogy vonzóbb termékeket kínáljon a fogyasztóknak. Szinte minden olyan élelmiszert, ami zacskóban, dobozban vagy üvegben kapható, valamilyen módon feljavítanak – ha máshogy nem, hát ízfokozókkal.¹¹² A vállalatok dollármilliókat költenek annak a kikísérletezésére, hogy mikor a legkiegítőbb a chips ropogóssága, vagy milyen a tökéletes buborékmennyiség egy üdítőben. Egész ágazatok foglalkoznak azzal, hogyan lehet egy termék szájban érzékelt ízét optimalizálni. A sült krumpli például hatásos kombináció – aranybarna és ropogós kívül, omlós és könnyű belül.¹¹³

Más feldolgozott élelmiszerek tovább fokozzák ezt az úgynevezett *dinamikus kontrasztot*, az érzékek kombinációjával (például ropogós és krémes) kényeztető termékek jellemzőjét. Képzeld el a sajt nyúlós puhaságát egy ropogós pizzatésztán, vagy egy kemény Oreo kekszet és benne a puha tölteléket. A természetes, nem feldolgozott élelmiszereknél általában ugyanazt az érzékelésményt kapod újra és újra – *hogyan ízlik a tizenhetedik falat fodros kel?* Néhány perc elteltével az agy elveszíti az érdeklődését, és te kezdesz eltelni. A nagy dinamikus kontrasztú ételek azonban fenntartják az élmény újdonságát és érdekességét, és arra biztatnak, hogy egyél többet.

Az ilyen stratégiák segítségével az élelmiszeripari kutatók végül minden terméket „megbolondítanak” – azaz megtalálják azt a pontos só-, cukor- és zsírkombinációt, ami izgatja az agyat, így az még többet etet veled.¹¹⁴ Ennek természetesen az az eredménye, hogy túleszed magad, mert a hiperfinom ételek vonzóbbak az emberi agy számára. Stephan Guyenet, egy étkezési viselkedésre és elhízásra szakosodott idegtudós szavaival élve: „Túl jók lettünk a saját gombjaink nyomogatásában.”¹¹⁵

A modern élelmiszeripar és az általa generált túlevési szokás csak egy példa a viselkedésváltozás 2. törvényére, nevezetesen: *Tedd vonzóvá!* Minél vonzóbb egy lehetőség, annál valószínűbb, hogy szokásformálódva válik.

Nézz csak körül! A társadalom bőven el van látva a valóság olyan megépített változataival, amelyek sokkal vonzóbbak, mint a világ, amelyben az őseink fejlődtek. Az üzletek eltúlzott csípő- és kebelmérettel rendelkező próbababákra húzzák a ruháikat, hogy eladják őket. A közösségi média több „kedvelést” és dicséretet hoz pár perc alatt, mint amit az irodában vagy

otthon valaha kaphatunk. Az online pornó olyan sebességgel pörgeti egymás után az izgató jeleneteket, amit a való életben lehetetlen elismételni. A reklámokat ideális világításban, profi sminkkel és Photoshoppal készítik – még a modell sem úgy néz ki, mint az a valaki a kész képen. Ezek a mi modern világunk szupernormális ingerei. Olyan tulajdonságokat nagyítanak fel, amelyeket természetesen vonzónak találunk, aminek köszönhetően felbolydulnak az ösztöneink, és túlzott vásárlási, közösségimédia-, pornónézési, étkezési és sorolhatnánk, még milyen szokásokba hajszolnak minket.

Ha az eddigi történelem alapján gondolkodunk, a jövő lehetőségei még a maiaknál is vonzóbbak lesznek. A trend azt mutatja, hogy a jutalmak még koncentráltabbá, az ingerek pedig még csábítóbbá válnak. A silány minőségű ételekben több a kalória, mint a természetes élelmiszerekben. Az égetett szeszekben több az alkohol, mint a sörben. A videojátékok koncentráltabbak, mint a táblás játékok. A természettel összevetve nehéz ellenállni ezeknek az élvezetekkel megpakolt élményeknek. Az őseink agyát kaptuk, de számukra ismeretlen kísértésekkel kell szembenéznünk.

Ha növelni akarod egy viselkedés előfordulásának az esélyeit, vonzóvá kell tenned. A 2. törvény részletes megismerésével az a célunk, hogy megtanuljuk, hogyan lehet ellenállhatatlanná tenni a szokásokat. Bár minden szokást nem lehet szupernormális ingerré alakítani, bármilyen szokás csábítóbbá tehető. Ehhez először is tudnunk kell, hogy mi is a sóvárgás, és hogyan működik.

Egy olyan biológiai jellemzővel fogjuk kezdeni – a dopaminszint hirtelen megemelkedésével –, amely minden szokásra jellemző.

A DOPAMINVEZÉRELT VISSZACSATOLÁSI HUROK

Egy dopamin nevű neurotranszmittert mérve a tudósok pontosan meg tudják állapítani a sóvárgás megjelenésének a pillanatát.¹¹⁶ A dopamin jelentősége

1954-ben vált nyilvánvalóvá, amikor James Olds és Peter Milner idegtudósok egy kísérlet során felfedték a sóvárgás és a vágy háttérében zajló neurológiai folyamatokat.¹¹⁷ A kutatók patkányok agyába ültetett elektródákkal blokkolták a dopamin felszabadulását. Nagy meglepetésükre a patkányok teljesen elveszítették az életkedvüket.¹¹⁸ Nem ettek. Nem párosodtak. Nem vágytak semmire. Aztán néhány napon belül szomjan haltak.

Követő tanulmányokban más tudósok szintén gátolták az agy dopamint felszabadító részét, de ezúttal ezeknek a patkányoknak a szájába cukrot csepegtettek. A kis patkányarcokat örömteli grimaszok derítették fel a finomságot megérezve. Bár a dopamint blokkolták, a cukor ugyanúgy *ízlett* nekik, mint azelőtt; csak éppen nem *kértek* többet. Az a képességük, hogy örömet éljenek át, megmaradt, dopamin nélkül azonban kihalt belőlük a vágy. Vágy nélkül pedig leállt a cselekvés.¹¹⁹

Amikor mások ezt a folyamatot visszafordítva dopaminnal árasztották el az agy jutalmazó rendszerét, az állatok nyaktörő sebességgel hajtották végre az adott szokásokat. Az egyik tanulmányban hatalmas adag dopamint adtak egereknek, mindahányszor bedugták az orrukat egy dobozba. Az egerekben percekben belül olyan erős sóvárgás alakult ki, hogy elkezdtek óránként nyolcszázszor bedugdosni az orrukat a dobozba.¹²⁰ (Mi, emberek sem vagyunk nagyon mások: egy átlagos nyerőgépjátékos óránként körülbelül hatszázszor pörgeti meg a kereket.¹²¹)

A szokások dopaminvezérelt visszacsatolási hurkok.¹²² Minden erősen szokásformáló viselkedés – szerek szedése, gyorskaják fogyasztása, videojátékok játszása, a közösségi média nézegetése – magasabb dopaminszinthez kapcsolódik. Ugyanez vonatkozik a legalapvetőbb szokásszerű viselkedésmintáinkra is, mint az evés, a vízivás, a szex és a társas érintkezés.

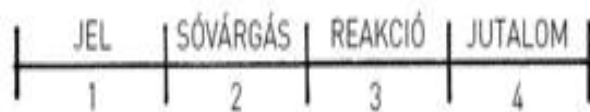
A kutatók évekig azt feltételezték, hogy a dopamin az élvezetekről szól, de ma már tudjuk, hogy számos neurológiai folyamatban központi szerepet játszik a motivációt, a tanulást és az emlékezetet, a büntetést és idegenkedést, valamint az akaratlagos mozgást is ideértve.¹²³

A szokásokkal kapcsolatban a legfontosabb tudnivaló: dopamin nemcsak akkor szabadul fel, amikor *megéled* az örömet, hanem akkor is, amikor *várod*.¹²⁴ A szerencsejáték-függők dopaminszintje nem sokkal az *előtt* a legmagasabb, amikor megteszik a tétjeiket, nem akkor, amikor nyernek. A kokainfüggők dopaminszintje a por *láttán* ugrik meg, nem akkor, miután bevették. Amikor arra számítasz, hogy egy lehetőség jutalmazó lesz, a dopaminszinted megugrik a várakozástól. A dopaminszint emelkedésével pedig nő a motiváció is a cselekvésre.¹²⁵

Tehát a jutalomra való várakozás – nem a beteljesedés – az, ami tettekre ösztönöz.

Érdekes módon az a jutalmazó rendszer, amelyik akkor aktiválódik az agyban, amikor *megkapod* a jutalmat, megegyezik azzal, amelyik a jutalmat *várva* aktiválódik.¹²⁶ Többek között ezért van az, hogy a várakozás egy élményre sokszor jobb érzés, mint amikor bekövetkezik. Gyerekként jobb lehet a szentestére gondolni, mint amilyen az ajándékbontás maga. Felnőttként élvezetesebb lehet álmodozni egy vakációról, mint valóban elmenni nyaralni. A tudósok erre a különbségre a „wanting” és „liking”, azaz „a jutalom elérésére irányuló törekvés” és „a jutalom élvezete” kifejezésekkel utalnak.

A DOPAMINSZINT HIRTELEN MEGEMELKEDÉSE



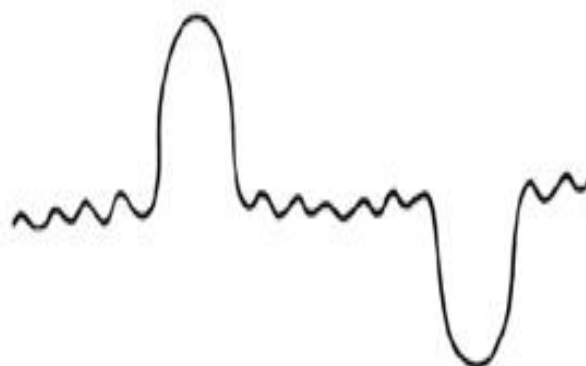
A)



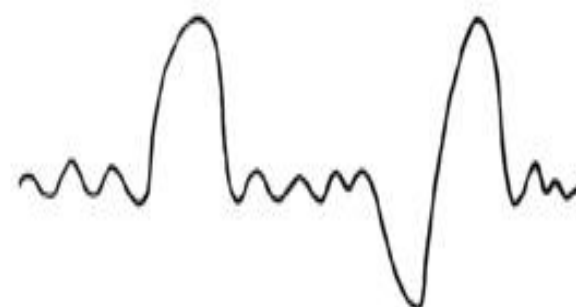
B)



C)



D)



9. ÁBRA: Mielőtt megtanulunk egy szokást (A), dopamin szabadul fel, amikor első alkalommal megtapasztaljuk a jutalmat. A legközelebbi alkalommal (B) már az *előtt* megemelkedik a dopamin szintje, hogy cselekednénk, közvetlenül a jel felismerése után. Ez a kiugrás a cselekvésre irányuló vágy és sóvárgás érzéséhez vezet a jel láttán. Amint a szokást megtanultuk, a dopaminszint nem emelkedik meg a jutalmat megtapasztalva, mert már számítunk rá. Ha azonban a jelet meglátva a jutalomra számítunk, de nem kapjuk meg, a dopaminszint a csalódás miatt lezuhan (C). A dopaminreakció érzékenysége világosan megmutatkozik, amikor a jutalmat késleltetve kapjuk meg (D). Először a jel észlelésére megemelkedik a dopaminszint, ahogy kialakul a sóvárgás. Majd, mivel reagáltunk, de a jutalom nem jön olyan gyorsan, mint vártuk, a dopamin szintje csökkenni kezd. Végül, amikor a jutalom – kicsit később, mint reméltük – megérkezik, a dopaminszint újra megugrik. Mintha az agy azt mondaná: „Látod? Tudtam, hogy igazam van. Legközelebb ne felejtsd el újra megismételni ezt!”

Az agyadban sokkal több idegi áramkör felel a jutalmak akarásáért, mint az élvezetükért. Az agy elérésre törekvő központjai hatalmasak: az agytörzs, a nucleus accumbens vagy jutalomközpont, a ventrális tegmentális terület, a dorzális striátum, az amygdala és a prefrontális kéreg bizonyos részei. Ehhez képest azok a központok, amelyek az élvezetért felelősek, sokkal kisebbek. Gyakran „hedonikus hotspotokként” utalnak rájuk, és apró szigetekként vannak elszórva az agyban mindenütt. A kutatók kimutatták például, hogy amikor kívánunk valamit, a nucleus accumbens 100 százaléka aktiválódik, míg amikor kiélvezünk valamit, ugyanennek a résznek mindössze a 10 százaléka aktív.¹²⁷

Az, hogy az agy ilyen sok értékes teret biztosít a sóvárgásért és vágyért felelős területek számára, további bizonyítékokkal támasztja alá, hogy ezek a folyamatok létfontosságú szerepet játszanak. A vágy a viselkedésünket hajtó motor. Minden tettet az azt megelőző várakozás miatt hajtunk végre. A sóvárgás az, ami a reakcióhoz vezet.

Ezek a felismerések mutatják meg a viselkedésváltozás 2. törvényének a fontosságát. Azért kell vonzóvá tennünk a szokásainkat, mert elsősorban a jutalmazó élményre való várakozás motivál cselekvésre. Itt lép be a játékba a kísértéskötegelés néven ismert stratégia.

KÍSÉRTÉSKÖTEGELÉS A SZOKÁSAID VONZÓBBÁ TÉTELÉRE

Ronan Byrne dublini villamosmérnök-hallgató nagyon szeretett filmeket nézni a Netflixen, ugyanakkor azt is tudta, hogy többet kellene mozognia. Mérnöki képességeit kihasználva összekötötte a szobakerékpárját a laptopjával és a televízióval, majd írt egy számítógépes programot, amely *csak* akkor engedte futni a Netflixet, ha egy bizonyos sebességgel hajtotta a kerékpárt.¹²⁸ Ha túl hosszan lelassult a tekerésben, az éppen nézett film szünetelt, amíg újra pedálozni nem kezdett. Az egyik rajongója szavaival élve, „alkalmanként egy-egy Netflix-tobzódással szüntette meg a súlyfeleslegét”.¹²⁹

A testedzés szokásának vonzóbbá tételére a kísértéskötegelést is bevetette. Ez úgy működik, hogy egy olyan tevékenységet, amit el akarsz végezni, összekötsz egy olyannal, amit el kell végezned. Byrne esetében ez azt jelentette, hogy a Netflix nézése (amit meg akart tenni) össze lett kötegelve a szobakerékpározással (amit meg kellett tennie).

A cégek a kísértéskötegelés nagymesterei. Például amikor az American Broadcasting Company (közismert nevén ABC) elnevezésű amerikai kereskedelmi televízió- és rádiótársaság elindította a csütörtök esti műsorát a 2014-15-ös évadban, erősen bevetette ezt a trükköt.

A társaság csütörtökönként Shonda Rhimes forgatókönyvíró három filmjét – *A Grace klinika*, *Botrány* és *Hogyan ússzunk meg egy gyilkosságot?* – vetítette, amit „TGIT on ABC”¹³⁰ márkanéven vezettek be. A műsorok reklámozása mellett az ABC arra biztatta a nézőket, hogy készítsenek pattogatott kukoricát, igyanak vörösbort, és érezzék jól magukat.

Andrew Kubitz, az ABC vezető adásszerkesztője beszélt a kampány háttérében álló elképzelésről: „Olyan televíziózási lehetőségnek tekintjük a csütörtök estéket, amikor akár párok, akár nők magukban le szeretnének ülni, kikapcsolni és szórakozni és vörösbort inni egy kis popcorn mellé.”¹³¹ Ennek a stratégiának a zsenialitása abban rejlett, hogy összekapcsolták azt,

amire *szükségük volt* (hogy a nézőik nézzék a műsoraikat), azzal, amit a nézők máris *akartak* (lazítani, bort inni és popcornt enni).

Idővel tehát a nézők az ABC műsorainak a nézését összekötötték az ellazulással és a szórakozással. Ha minden csütörtökön este nyolckor vörösbort iszol, és pattogatott kukoricát eszel, a csütörtök este nyolc óra végül az ellazulást és a szórakozást fogja *jelenteni*. A jutalom összekapcsolódik a jellel, és a televízió bekapcsolásának a szokása vonzóvá válik.

Nagyobb valószínűséggel fogsz vonzónak találni egy viselkedést, ha ugyanakkor az egyik kedvenc foglalatosságodat is űzheted. Lehet, hogy szereted megismerni a legfrissebb celebpletykákat, ugyanakkor vissza kell nyerned az alakodat. A kísértéskötegelés módszerével kikötheted, hogy csak az edzőteremben olvashatsz pletykalapokat, és nézhetsz valóságshow-kat. Lehet, hogy szeretnél pedikűröztetni, de át kell nézned a bejövő leveleidet. Megoldás: csak a régóta esedékes munkahelyi e-mailek feldolgozása alatt pedikűröztethetsz.

A kísértéskötegelés a Premack-elv néven ismert pszichológiai elmélet egyik alkalmazási módja. Az elv, amely David Premack professzor munkássága után kapta a nevét, kimondja, hogy „a valószínűbb viselkedési elemek erősítik a kevésbé valószínűket”.¹³² Más szóval, még ha nincs is kedved átbogarászni a régóta esedékes munkahelyi e-maileket, rászoktathatod magad azzal, ha ez azt jelenti, hogy menet közben valami olyasmíhez is hozzájutsz, amit nagyon szeretnél.

A kísértéskötegelést az 5. fejezetben megismert szokáshalmozás stratégiájával is összekötheted egy, a viselkedésedet irányító szabálysor létrehozásához.

A szokáshalmozás + kísértéskötegelés képlete a következő:

1. Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.
2. Miután [SZÜKSÉGES SZOKÁS], [VÁGYOTT SZOKÁS]-ni fogok.

Ha el akarod olvasni a híreket, de több hálát kell kifejezned:

1. Miután megiszom a reggeli kávét, el fogok mondani egy olyan dolgot az előző napomból, amiért hálás vagyok (szükséges).
2. Miután elmondtam egy dolgot, amiért hálás vagyok, át fogom nézni a híreket (vágyott).

Sportközvetítéseket szeretnél nézni, de el kell intézned néhány telefonhívást:

1. Miután megebédeltem, fel fogok hívni három potenciális ügyfelet (szükséges).
2. Miután felhívtam három potenciális ügyfelet, meg fogom nézni az ESPN-t (vágyott).

Ha meg akarod nézni a Facebookot, de többet kell mozognod:

1. Miután kihúztam a telefont, meg fogok csinálni tíz burpeet (szükséges).
2. Miután csináltam tíz burpeet, meg fogom nézni a Facebookot (vágyott).

Remélhetőleg az történik, hogy végül már várni fogod a három telefonhívást vagy a tíz burpeet, mert az azt jelenti, hogy elolvashatod a sporthíreket, vagy megnézheted a Facebookot. Ha megteszed azt, amit tenned kell, az azt jelenti, hogy megteheted azt is, amit szeretnél.

Ezt a fejezetet a szupernormális ingerekkel kezdtük, a valóság olyan erősebb változataival, amelyek fokozzák a cselekvési vágyat. A kísértéskötegeléssel létrehozhatod bármely szokás erősebb verzióját azáltal, hogy összekötöd egy olyan dologgal, amit máris meg szeretnél tenni. Egy valóban ellenállhatatlan szokás felépítése nem könnyű feladat, ezt az egyszerű stratégiát bevetve azonban szinte bármelyik szokást vonzóbbá teheted.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 2. törvénye az, hogy *tedd vonzóvá*.
- Minél vonzóbb egy lehetőség, annál valószínűbb, hogy szokásformálódva válik.
- A szokások dopaminvezérelt visszacsatolási hurkok. A dopaminszint emelkedésével nő a motivációnk is a cselekvésre.
- A jutalomra való várakozás – nem a beteljesedés – az, ami tettekre ösztönöz. Minél nagyobb a várakozás, annál jobban megugrik a dopaminszint.
- A kísértéskötegelés a szokásaid vonzóbbá tételének egyik módja. A stratégia lényege az, hogy valamit, amit el *akarsz* végezni, olyasmivel párosítasz, amit el *kell* végezned.

– 9. FEJEZET –

A CSALÁD ÉS A BARÁTOK SZEREPE A SZOKÁSFORMÁLÁSBAN

1965-ben egy Polgár László nevű magyar férfi több furcsa levelet írt egy Klára nevű nőnek.

László szilárdan hitt a kemény munkában. Sőt, ez volt minden, amiben hitt: a született tehetség elképzelését teljes mértékben elutasította. Kijelentette, hogy körültekintő gyakorlással és a jó szokások fejlesztésével egy gyerek bármilyen területen zsenivé válhat. Az volt a mantrája, hogy „zseni nem születik, a zsenit nevelik”.¹³³

László olyan erősen hitt ebben, hogy a saját gyerekein akarta tesztelni – és azért írta a leveleit Klarának, mert „olyan feleségre volt szüksége, aki hajlandó felszállni vele a fedélzetre”. Klára tanár volt, és bár talán nem volt annyira hajthatatlan, mint László, szintén meg volt győződve arról, hogy megfelelő instrukciókkal bárki fejlesztheti a képességeit.

László úgy döntött, hogy a sakk lesz a megfelelő csatatér a kísérlethez, és felállította a sakkozó csodagyerek nevelési tervét. A gyerekeket otthon tanítja, ami Magyarországon akkoriban ritkaság volt. A házat sakk-könyvekkel és híres sakkozók képeivel tölti meg. A gyerekek folyamatosan játszanak egymás ellen, és a fellelhető legjobb bajnokságokon indulnak. A család szisztematikusan vezeti minden olyan versenyző versenyszerepléseit, akivel a gyerekek szembekerülnek. Az életüket a sakknak szentelik.

László elnyerte Klára kezét, és a Polgár házaspár néhány éven belül három kislány – Zsuzsa, Zsófia és Judit – szüleivé vált.

Zsuzsa, a legidősebb négyévesen kezdett játszani. Hat hónapon belül felnőtteket győzött le.

Zsófia, a középső gyerek még jobban teljesített. Tizennégy éves korára világ bajnok volt, és néhány évre rá nagymester lett.

A legkisebb, Judit vitte a legtöbbre. Ötévesen legyőzte az apjukat. Tizenkét évesen ő volt a legfiatalabb sakkozó, akit a világ száz legjobb játékosa között valaha számon tartottak. Tizenöt éves és négy hónapos korában minden idők legfiatalabb nagymestere lett – Bobby Fischernél, az addigi csúcstartónál is fiatalabb. Huszonhét éven át ő volt a legjobb női sakkozó a világon.

A Polgár lányok gyerekkorát a legkevésbé sem lehet tipikusnak nevezni. Ám ha megkérdezed őket, elmondják, hogy az életmódjuk vonzó, sőt élvezetes volt. Az interjúkban a lányok úgy beszélnek a gyerekkorukról, mint ami inkább szórakoztató volt, mint kimerítő. Imádtak sakkozni. Nem tudtak betelni vele. László elmondta, hogy egyszer rajtakapta Zsófiát, amint az éjszaka kellős közepén a fürdőszobában játszott.

– Hagyd békén a bábukat, Zsófi! – mondta neki, mert szerette volna, hogy visszabújjon az ágyába.

– Ők nem hagynak békén *engem*, apa – válaszolta erre a kislány.

A Polgár lányok olyan kultúrában nőttek fel, ahol a sakk mindennél fontosabb volt – dicséret és jutalmazás járt érte. Az ő világukban normális volt a sakkkal kapcsolatos megszállottság. És amint hamarosan meglátjuk, amilyen szokások normálisnak számítanak a kultúrában, azokat fogod a legvonzóbb viselkedésformáknak tartani.

A TÁRSADALMI NORMÁK CSÁBEREJE

Az ember társas lény. Szeretnénk beilleszkedni, kötődni másokhoz, és kivívni a társaink tiszteletét és elismerését. Ezek a hajlamaink létfontosságúak a túlélésünkhöz. Az őseink az evolúciónk legnagyobb részében törzsekben éltek. A kiszakadás – vagy ami még rosszabb, a

kiűzetés – a törzsből halálbüntetést jelentett. „A magányos farkas elpusztul, de a falka életben marad.”¹³⁴

Közben pedig azok, akik együttműködtek és kötődtek egymáshoz, nagyobb biztonságban lehettek, több lehetőségük volt párosodni, és hozzáfértek a közös forrásokhoz. Ahogy Charles Darwin megjegyezte: „Az emberiség hosszú történelmében azok kerekedtek felül a többiekén hatékonyabban, akik megtanultak együttműködni és improvizálni.” Ezért van az, hogy a hovatartozás a legmélyebb emberi vágyak egyike. Ez az ősi preferencia pedig a modern viselkedésünkre is erősen kihat.

A legkorábbi szokásainkat nem választjuk, hanem utánozzuk. A barátok és a család, az egyház vagy az iskola, a helyi közösség és a társadalom egésze által továbbadott forgatókönyvet követjük. Ezeknek a kultúráknak és csoportoknak mindegyike hozza a saját külön elvárásait és szabványait – mikor és hogyan házasodjunk, hány gyerekünk legyen, milyen ünnepeket üljünk meg, mennyit költsünk a gyerek születésnapjára. Több tekintetben ezek a társadalmi normák azok a láthatatlan szabályok, amelyek meghatározzák a mindennapi viselkedésünket. Mindig fejben tartod őket, még akkor is, ha éppen nem gondolsz rájuk. A kultúrád szokásait gyakran gondolkodás nélkül, keresztkérdések feltevése nélkül követed, sőt, néha nem is emlékszel rájuk. A francia filozófus, Michel de Montaigne is megállapította, hogy a társadalomban élt élet szokásai és gyakorlatai magukkal sodornak.

Az idő nagy többségében nem jelent terhet a csoporthoz való alkalmazkodás. Mindenki tartozni akar valahová. Ha olyan családban nősz fel, ahol a sakkozóképességet jutalmazták, a sakkozást nagy valószínűséggel vonzó tevékenységnek fogod tekinteni. Ha a munkahelyeden mindenki drága öltönyt visel, te is hajlani fogsz rá, hogy beszerezz egyet. Ha minden barátod ért és használ egy belső viccet vagy egy saját kifejezést, te is használni akarod, hogy tudasd velük, neked is „megvan”. A viselkedési elemek akkor vonzóak, ha segítenek beilleszkedni.

Különösen a következő három csoport szokásait utánozzuk.¹³⁵

1. Akik közel állnak hozzánk.

2. Akik sokan vannak.
3. Akik nagyhatalmúak.

Mindegyik csoport a viselkedésváltozás 2. törvényét támogatja: vonzóbbá teszi a szokásainkat.

1. A közelállók utánzása

A közelség erős hatással bír a viselkedésre. Ez igaz a fizikai környezetre, amint azt a 6. fejezetben láttuk, de igaz a társadalmi környezetre is.

A szokásainkat a körülöttünk lévőktől vesszük át. Lemásoljuk, ahogyan a szüleink kezelik a vitákat, ahogyan a korosztályunk flörtöl, vagy ahogyan a munkatársaink eredményeket érnek el. Ha a barátaid füvet szívnak, te is kipróbálsz. Ha a feleséged lefekvés előtt kétszer is ellenőrzi, hogy be van-e zárva a bejárati ajtó, te is átveszed ezt a szokást.

Én azt vettem észre, hogy gyakran úgy utánzom a körülöttem lévőket, hogy nem is tudok róla. A beszélgetések alatt automatikusan felveszem a másik személy testtartását. A főiskolán elkezdtem úgy beszélni, mint a szobatársaim. Amikor külföldre utazom, önkéntelenül leutánozom a helyi akcentust – annak ellenére, hogy próbálom leállítani magam.

Általános szabályként elmondható, hogy minél közelebb áll hozzánk valaki, annál nagyobb valószínűséggel fogjuk leutánozni bizonyos szokásait. Egy úttörő jelentőségű tanulmányban tizenkét embert követte nyomon harminckét éven át, és megállapították, hogy „57 százalékkal nő az elhízás esélye, ha az embernek van egy elhízott barátja”.¹³⁶ Ennek a fordítottja is működik. Egy másik tanulmány eredményei azt mutatják, hogy ha egy párkapcsolatban az egyik fél fogyni kezd, az esetek egyharmadában a másik is fogyni fog.¹³⁷ A barátaink és a rokonaink egyfajta láthatatlan nyomást gyakorolnak ránk, ami felénk terel minket.

A társak által gyakorolt nyomás természetesen csak akkor rossz, ha rossz társaságban vagy. Mike Massimino asztronauta diákként az MIT-n felvett egy kis létszámú robotikaszemináriumot. A csoport tíz tagja közül *négyen* asztronauták lettek.¹³⁸ Ha el akartál jutni az űrbe, az a terem volt az

egyetemen a lehető legjobb kultúra, ahová kerülhetél. Ehhez hasonlóan egy tanulmány eredményei azt mutatták, hogy minél magasabb a legjobb barátod intelligenciahányadosa tizenegy-tizenkét évesen, annál magasabb lesz a te IQ-d tizenöt évesen, még a természetes intelligenciaszint hatását figyelembe véve is.¹³⁹ Magunkba szívjuk a körülöttünk lévők tulajdonságait és szokásait.

Az egyik leghatékonyabb dolog, amit megtehetsz azért, hogy jobb szokásokat alakíts ki, ha olyan kultúrához csatlakozol, ahol az általad kívánatosnak tartott viselkedés a normális. Az új szokások elérhetőnek tűnnek, ha azt látod, hogy mások mindennap gyakorolják. Ha fitt emberek vesznek körül, nagyobb az esélye, hogy a testedzést általánosan bevett szokásnak tekinted. Ha jazzimádók vesznek körül, nagyobb eséllyel hiszed, hogy mindennap jazzt játszani természetes dolog. A kultúrád szabja meg a „normálisra” vonatkozó elvárásaidat. Olyan emberekkel vedd körül magad, akiknek olyan szokásaik vannak, amelyeket te magad is szeretnél elsajátítani. Együtt fejlődsz majd velük.

A szokásaid még vonzóbbá tétele érdekében még egy lépéssel továbbviheted ezt.

Olyan kultúrához csatlakozz, ahol (1) a kívánt viselkedés a normál, és (2) máris van valami közös benned és a csoportban. Steve Kamb New York-i vállalkozó egy Nerd Fitness nevű céget vezet, ahol a „kockáknak, csodabogaroknak és mutánsoknak segítenek fogyni, erősödni és egészségesebbé válni”. Olyanok járnak oda, akik imádják a videojátékokat, mozimániások vagy csak átlagos srácok, akik szeretnék jobb formába hozni magukat. Sokan érzik úgy, hogy kilógnak a sorból, amikor először mennek le a konditerembe, vagy próbálnak változtatni az étrendjükön, de ha máris van benned valami, amiben a csoport többi tagjával osztozol – mondjuk, mind *Star Wars*-fanatikusok vagytok –, a változás máris csábítóbbá válik, mert úgy érzed, hogy a hozzád hasonlóknak is csinálják.

Semmi sem tartja fenn jobban a motivációt, mint az, ha egy törzshöz tartozol. Ez közös céllá változtatja a személyes útkeresést. Ezt megelőzően egyedül voltál. Az identitásod egyszeri volt. *Olvasol. Zenélsz. Sportolsz.* Amikor belépsz egy könyvklubba vagy együttesbe vagy kerékpáros

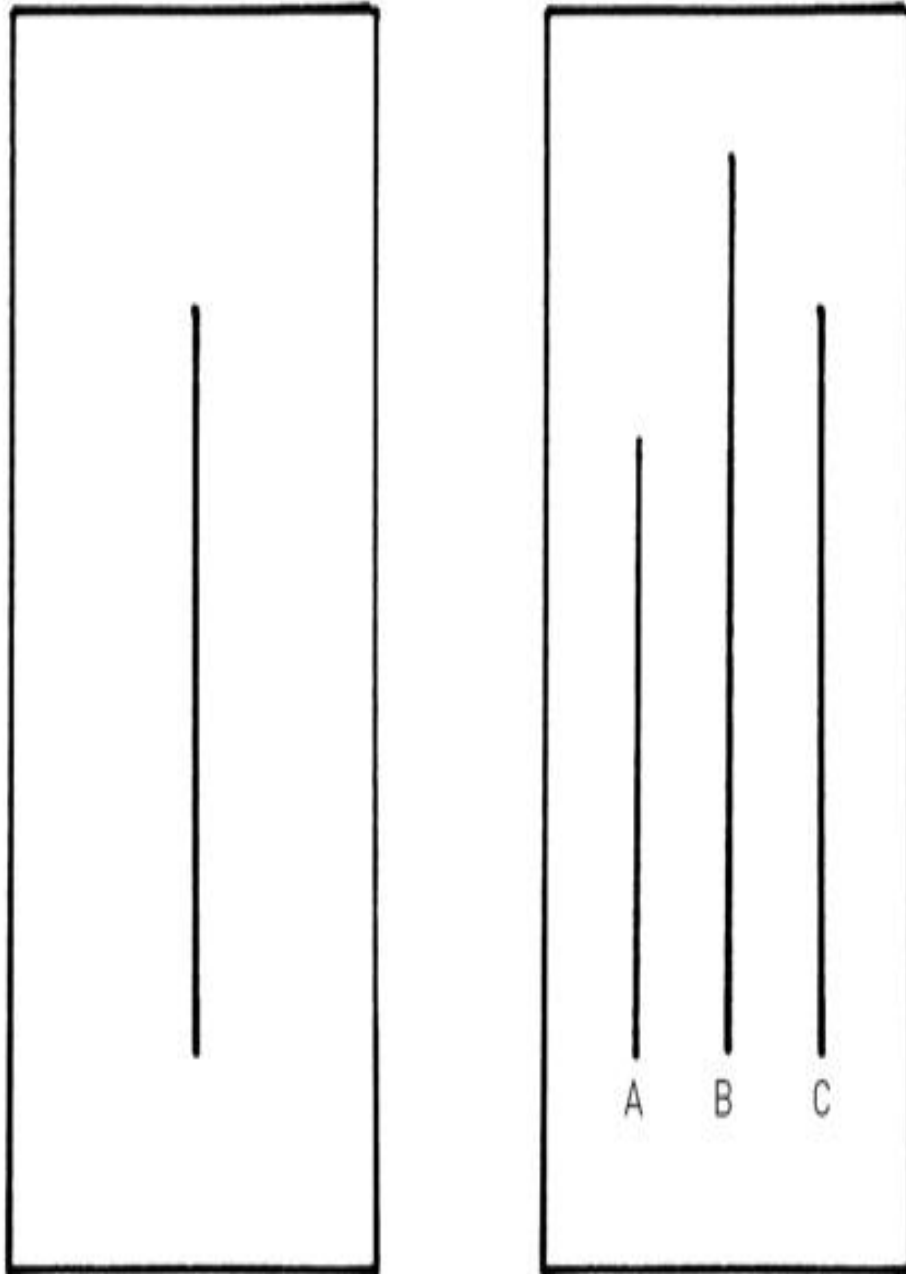
csoportba, az identitásod kapcsolódni fog a körülötted lévőkhöz. A fejlődés és változás többé nem egyéni cél. *Olvasunk. Zenélünk. Kerékpározunk.* A közös identitás erősíteni kezdi a saját személyes identitásodat. Ezért nagyon fontos a szokásaid megtartása szempontjából, hogy a célod elérése után is a csoport tagja maradj. Az a barátság és közösség lesz tartós, amelyik új identitáshoz és bizonyos viselkedésmintákhoz segít.

2. A tömegek utánzása

Az 1950-es években Solomon Asch pszichológus elvégzett egy kísérletsorozatot, amelyet ma már egyetemisták ezreinek tanítanak minden évben.¹⁴⁰ Minden egyes kísérlet úgy kezdődött, hogy az alany egy csapat idegennel együtt bement egy szobába. Az alanyok nem tudták, hogy a többi résztvevő színész, akiket a kutató arra kért, hogy bizonyos kérdésekre előre megírt válaszokat adjanak.

A csoportnak mutattak egy kártyát, amelyen egy vonal volt, majd egy másodikat is, amelyen több vonal volt egymás mellett. Mindenkit arra kértek, hogy válassza ki a második kártyán azt a vonalat, amelyiknek a hossza megegyezik az első kártyán látottéval. A feladat igen egyszerű volt. A következő képen látható kártyákat használták többek között a kísérletben:

IDOMULÁS A TÁRSAS NORMÁKHOZ



10. ÁBRA: Az ábrán két olyan kártya látható, amelyeket Solomon Asch használt a híres társas konformitási kísérleteiben. Az első kártyán (bal oldal) látható vonal hossza nyilvánvalóan a C vonaléval egyezik meg, amikor azonban a színészek azt állították, hogy a kettő nem ugyanolyan hosszú, az alanyok gyakran meggondolták magukat, és a tömeg mellé álltak ahelyett, hogy a saját szemüknek hittek volna.

A kísérlet mindig ugyanúgy kezdődött. Először néhány könnyű próbakérdésre kellett felelni, ahol egyöntetűen mindenki a helyes megoldást választotta. Néhány kör után aztán a résztvevők kaptak egy ugyanolyan egyértelmű feladatot, mint addig, de ezúttal a szobában lévő színészek szándékosan *helytelen* választ adtak. A 10. ábrán látható összevetésben például az A vonalat választották. Annak ellenére, hogy nyilvánvaló volt a különbség, mindenki egyetértett abban, hogy a két vonal hossza azonos.

Az alanyok, akik nem tudtak a cselről, azonnal kiakadtak. Elkerekedett a szemük. Idegesen nevetgéltek magukban. Újra ellenőrizték a többiek választát. Majd, amint a többiek egymás után sorra ugyanazt a helytelen választ adták, fokozódott a nyugtalanságuk. Az alanyok hamarosan kezdtek nem hinni a saját szemüknek. Végül olyan választ adtak, amelyet a szívük mélyén helytelennek tartottak.

Asch nagyon sokszor, sokféle módon elvégezte ezt a kísérletet. Rájött, hogy a színészek számának a növekedésével arányosan nőtt az alanyok konformitása is. Ha az alany csak egy színésszel állt szemben, az nem volt hatással a válaszára. Egyszerűen feltételezte a másik butaságát. Ha már ketten voltak az alannal egy szobában, az hatott rá valamelyest. Amint azonban a színészek száma háromra, négyre, majd végül nyolcra nőtt, az alanyok egyre nagyobb valószínűséggel bírálták felül saját magukat. A kísérlet végére az alanyok közel 75 százaléka értett egyet a csoport válaszával annak ellenére, hogy az nyilvánvalóan helytelen volt.¹⁴¹

Amikor bizonytalanok vagyunk azzal kapcsolatban, hogy mit tegyünk, a csoportot figyeljük, hogy irányítsa a viselkedésünket. Folyamatosan szkenneljük a környezetünket azon gondolkodva, hogy vajon mit tesznek a többiek. Azért nézzük meg az értékeléseket az Amazonon vagy a Yelpen vagy a TripAdvisoron, hogy leutánozzuk a „legjobb” vásárlási, evési és utazási szokásokat. Ez általában okos stratégia. A számok bizonyítékkal szolgálnak.

De van negatív oldala is.

A törzs normál viselkedése gyakran felülírja az egyén kíváncs viselkedését. Egy tanulmányban például megfigyelték, hogy amikor egy csimpánz egy csoport tagjaként megtanulja, hogyan lehet ügyesen feltörni a

diót, majd átkerül egy új csoportba, ahol az övénel kevésbé hatékony módszert alkalmaznak, a csimpánz lemond a saját jobb stratégiájáról azért, hogy jobban idomuljon a többiekhez.¹⁴²

Az emberek nagyon hasonlóan viselkednek. Hatalmas belső nyomás hajt afelé, hogy megfeleljünk a csoportnormának. Az, hogy elfogadnak, gyakran nagyobb jutalmat hoz, mint az, ha megnyerünk egy vitát, okosnak tűnünk, vagy rájövünk az igazságra. A legtöbbször inkább döntünk rosszul a tömeggel együtt, mint jól egymagunkban.

Az emberi elme tudja, hogyan kell jól kijönni a többiekkel. Jól *akar* kijönni a többiekkel. Ez a természetes működési módunk. Felülírhatjuk – dönthetünk úgy, hogy nem veszünk tudomást a csoportról, vagy nem törődünk azzal, hogy mit gondolnak a többiek –, de ez nagyon munkaigényes. Rendkívüli erőfeszítés kell ahhoz, hogy szembe tudjunk menni a kulturális normákkal.

Amikor a szokásváltoztatás a törzs megkérdőjelezését jelenti, a változtatás nem vonzó. Amikor pedig a szokásváltoztatás a törzsbe való beilleszkedést jelenti, a változtatás nagyon vonzó.

3. A nagyhatalmúak utánzása

Az emberek mindenütt a hatalmat, a presztízst és a státuszt keresik. Kitűzőket és medálokat akarunk viselni a zakónk hajtókáján. Elnöki vagy partneri titulusokra ácsingózunk. Elfogadásra, elismerésre és dicséretre vágyunk. Hiúságnak tűnhet, egészében véve mégis okos taktika ez. Történelmileg a nagyobb hatalommal és státusszal rendelkezők fértek hozzá több erőforráshoz, aggódtak kevésbé a túlélésükért, és bizonyultak vonzóbbnak a párválasztás terén.

Olyan viselkedési elemek vonzanak, amelyek tiszteletet, elismerést, csodálatot vívnak ki, és státuszt jelentenek. Az akarunk lenni, aki az edzőteremben felhúzódkodik és kinyomja magát, az a zenész, aki a legnehezebb akkordokat lefogja, vagy az a szülő, akinek a legokosabb a gyereke, mert ezek a dolgok emelnek ki a tömegből, hiszen amint beilleszkedtünk, azt kezdjük keresni, hogy hogyan tűnhetnénk ki.

Többek között ezért van az, hogy olyan nagyra tartjuk a hatékony emberek szokásait. Azért próbáljuk leutánozni a sikeres emberek viselkedését, mert mi magunk is sikerre vágyunk. Sok mindennapi szokásunk a bálványaink szokásainak az utánzása. Vállalkozóként az iparág legsikeresebb cégeinek a marketingstratégiáit utánzod. A kedvenc péked receptjeit készíted el. A kedvenc íród mesélési stratégiáit veszed kölcsön. A főnököd kommunikációs stílusát utánozod. Azokat utánozzuk, akiket irigylünk.

A magas státuszt elért emberek élvezik a többiek elismerését, tiszteletét és dicséretét. Ez pedig azt jelenti, hogy ha egy viselkedés elismerést, tiszteletet és dicséretet hoz, azt vonzónak találjuk.

Emellett igyekszünk kerülni a saját helyzetünknél mélyebben lévők viselkedését. Azért metsszük a sövényt, és nyírjuk a fűvet, mert nem akarunk a környék trógerei közé tartozni. Amikor meglátogat az anyukánk, azért takarítunk, mert nem szeretnénk, hogy ítélkezzen felettünk. Folyamatosan azon töprengünk, hogy mit gondolnak majd rólunk a többiek, és az erre adott válasz alapján alakítjuk a viselkedésünket.

A Polgár lányok – a fejezet elején említett sakkozó csodagyerekek – szépen példázzák, milyen erős és tartós befolyással van a viselkedésünkre a szociális hatás. A lányok mindennap sok-sok órán át gyakoroltak, és évtizedeken át folytatták ezt az említésre méltó munkát. Ezek a szokások és viselkedésminták azonban részben azért tartották meg a vonzerejüket, mert a kultúrájuk értékelte őket. A szüleik dicséretei mellett, amikor elértek valamilyen magasabb státuszt jelző állomást – például nagymesterek lettek –, még sok egyéb okuk is volt arra, hogy folytassák a munkát.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A kultúra, amelyben élünk, meghatározza, hogy milyen viselkedési elemeket tartunk vonzónak.
- Azokat a szokásokat tesszük a magunkévá, amelyek a kultúránkban dicséretet és elfogadást váltanak ki, mert erős bennünk a beilleszkedés és a törzshöz tartozás iránti vágy.
- Általában három társadalmi csoport szokásait utánozzuk: a hozzánk közel állókét (család és barátok), a tömegekéét (törzs) és a nagyhatalmúakét (akik státusszal és presztízzsel rendelkeznek).
- Az egyik leghatékonyabb dolog, amit a jobb szokások kialakítása érdekében megtehetsz, ha olyan kultúrához csatlakozol, ahol (1) az általad kívánatosnak tartott viselkedés a normális, és (2) máris van valami közös benned és a csoport többi tagjában.
- A törzs normál viselkedése gyakran felülírja az egyén kívánatos viselkedését. A legtöbbször inkább döntünk rosszul a tömeggel együtt, mint jól egymagunkban.
- Ha egy viselkedés elismerést, tiszteletet és dicséretet von maga után, azt vonzónak találjuk.

– 10. FEJEZET –

A ROSSZ SZOKÁSOK OKAINAK MEGKERESÉSE ÉS KIJAVÍTÁSA

2012 vége felé egy régi lakásban üldögéltem, néhány saroknyira Isztambul Istiklal sugárút nevű, leghíresebb utcájától. Egy négynapos törökországi utazás felénél jártam, és a vezetőm, Mike egy kivénhedt fotelben pihent mellettem.

Mike nem volt igazi idegenvezető. Maine-ből származott, és azelőtt öt évig élt Törökországban, így felajánlotta, hogy ha az országban járok, megmutat néhány helyet, én pedig kapva kaptam az alkalmon. Ezen az estén vacsorára voltunk hivatalosak néhány török barátjával együtt.

Hetünk közül én voltam az egyetlen, akinek egyáltalán nem volt olyan időszak az életében, hogy naponta legalább egy doboz cigarettát elszívott volna. Megkérdeztem az egyiküket, hogyan szokott rá. „A barátok, mindig a barátokkal kezdődik – mondta. – Az egyik dohányzik, aztán kipróbálsz te is.”

Az igazán elképesztő az volt, hogy a szobában lévők felének sikerült *felhagynia* a dohányzással. Mike akkor már néhány éve nem dohányzott, és mindenre megesküdött, hogy Allen Carr *Leszokni a dohányzásról? Így könnyű!* című könyve segített letennie a cigarettát. „Felszabadít a dohányzás mentális terhe alól – mondta. – Ezt üzeni neked: »Ne hazudj magadnak! Tudod, hogy valójában nem akarsz dohányozni. Tudod, hogy nem igazán élvezed.« Azt érezteti veled, hogy már nem vagy áldozat. Kezdesz rájönni, hogy nem *kell* dohányoznod.”

Én soha még csak bele sem szívtam egy cigarettába, de kíváncsi lettem, és később belenéztem a könyvbe. A szerző egy érdekes stratégiával segít a dohányosoknak megszüntetni a sóvárgást. Szisztematikusan átfogalmazza a dohányzáshoz kapcsolódó egyes jeleket, és új értelmet ad nekik.

Ilyesmiket mond:

- Azt hiszed, hogy elhagysz valamit, de nem hagysz el semmit, mert a cigaretta semmit sem tesz érted.
- Azt hiszed, hogy a barátkozáshoz szükség van a dohányzásra, pedig nincs. Lehet társas életet élni dohányzás nélkül.
- Azt hiszed, hogy a dohányzás csökkenti a stresszt, de nem így van. A cigaretta nem megnyugtatja, hanem fokozatosan felőrli az idegeidet.

És így tovább, ezeket és további mondatokat ismételve. „De higgyék el... – mondja. – Nemcsak hogy semmiről nem kell lemondanunk: kizárólag nyernivalónk van. És itt nem csak az egészségre, az energiára és az anyagiakra kell gondolni. Visszatér az önbizalmunk, az önértékelésünk, a szabadságunk, és ami a legfontosabb, hosszabb lesz az életünk, és javul a minősége is.”¹⁴³

Mire a könyv végére érsz, a dohányzást a világ legnevetesegebb dolgának tartod. Ha pedig már nem számítasz arra, hogy ez bármilyen tekintetben hasznos, nincs is rá okod, hogy gyakorold. Ez a viselkedésváltozás 2. törvényének egyfajta megfordítása: *szüntesd meg a vonzerejét*. Persze jól tudom, hogy ez túlzottan leegyszerűsíti a dolgokat. Csak megváltoztatod a gondolkodásodat, és leszoksz a dohányzásról. De gondoljuk csak végig!

HONNAN SZÁRMAZIK A SÓVÁRGÁS?

Minden viselkedésnél található egy felszíni sóvárgás és egy mélyebb, alapvetőbb mozgatóerő. Gyakran tör rám a sóvárgás, amely valahogy így

hangzik: „Jó lenne tacót enni.” Ha megkérdeznéd, miért vágyom tacóra, nem azt mondanám, hogy a túléléshez ételre van szükségem.¹⁴⁴ Az igazság azonban az, hogy valahol a mélyben mégiscsak az motivál, hogy ennem kell az életben maradáshoz. Az alapvető mozgatórugó az étel és a víz megszerzése még akkor is, ha én konkrétan tacóra vágyom.

Íme, néhány alapvető motivációnk:¹⁴⁵

- Fenntartani az energiát.
- Élelemhez és vízhez jutni.
- Szerelmet találni, és utódokat nemzeni.
- Kapcsolatot létesíteni, és kötődni másokhoz.
- Elnyerni a társak elfogadását és elismerését.
- Csökkenteni a bizonytalanságot.
- Státuszt és presztízst szerezni.

A sóvárgás csak egy mélyebben húzódó, alapvető mozgatóerő konkrét megnyilvánulása. Az agyad nem úgy alakult ki, hogy eleve vágyott a cigarettázásra, az Instagram nézegetésére, vagy arra, hogy videojátékokat játssz. Egy mélyebb szinten egyszerűen csak csökkenteni akarsz a bizonytalanságot, és enyhíteni a szorongást, hogy elnyerd a társak elfogadását és elismerését, vagy státuszra tehess szert.

Nézz meg bármilyen szokásformáló terméket, és meglátod, hogy nem hoz létre új motivációt, hanem rácsatlakozik valamelyik mélyben húzódó, alapvető emberi mozgatórugóra.

- Szerelmet találni, és utódokat nemzeni = a Tindert használni.
- Kapcsolatot létesíteni, és kötődni másokhoz = a Facebookot nézegetni.
- Elnyerni a társak elfogadását és elismerését = posztolni az Instagramon.
- Csökkenteni a bizonytalanságot = Google-kereséseket indítani.
- Státuszt és presztízst szerezni – videojátékokat játszani.

A szokásaid ősi vágyakra adott modern megoldások. Régi hajlamok új verziói. Az emberi viselkedés háttérében álló alapvető mozgatórugók változatlanok. Saját konkrét szokásaink az átélt történelmi időszak függvényében változnak.

És most jön a dolog érdekessége: ugyanannak az alapvető motivációnak a nyomán sokféleképpen lehet cselekedni. Van, aki egy cigaretta elszívásával tanulja meg csökkenteni a stresszt. Mások azt tanulják meg, hogy a szorongást futással jó enyhíteni. A meglévő szokásaid nem feltétlenül a legjobb módszert kínálják az életedben megjelenő problémák megoldására; éppen csak ezeket tanultad meg alkalmazni. Amint egy adott megoldást összekötsz a megoldandó problémáddal, újra vissza fogsz térni hozzá.

A szokások lényege a társítás. Ezek a társítások határozzák meg, hogy egy szokást ismétlésre érdemesnek ítélsz-e vagy sem. Amint az 1. törvényünk kapcsán már láttuk, az agyad folyamatosan feldolgozza az információt, és észleli a jeleket a környezetben. Akárhányszor észreveszel egy jelet, az agyad minden alkalommal lefuttat egy szimulációt, és előre jelzi, hogy mit kell tenned a következő pillanatban.

Jel: Észreveszed, hogy forró a tűzhely.

Előjelzés: *Ha hozzányúlok, megéget, úgyhogy kerülnöm kell, hogy hozzáérjek.*

Jel: Látod, hogy a közlekedési lámpa zöldre vált.

Előjelzés: *Ha a gázra lépek, biztonságosan áthajthatok a kereszteződésen, és közelebb kerülhetek a célállomáshoz, úgyhogy lenyomom a gázpedált.*

Meglátod a jelet, kategorizálsz a múltbeli tapasztalataid alapján, majd meghatározod a helyes válaszreakciót. Mindez egy pillanat leforgása alatt lezajlik, de lényeges szerepet játszik a szokásaidban, mert minden tettet előjelzés előz meg. Az életet reaktívnak érezhetjük, pedig valójában prediktív, azaz előjelzéseken alapul. Naphosszat próbálsz kitalálni, mit tegyél a látottak viszonylatában, és hogy a múltban mi vált be ilyenkor.

Folyamatosan azt próbálsz megjósolni, hogy mi fog történni a következő pillanatban.

A viselkedésünk nagyon nagy mértékben ezektől a jóslatoktól függ. Másképpen megfogalmazva, a viselkedésünk nem feltétlenül a konkrét események objektív valóságától, hanem attól függ igen erősen, hogy hogyan értelmezzük a velünk történeteket. Előfordulhat, hogy két ember ugyanazt a cigarettát látja, és míg ez az egyikben késztetést ébreszt, hogy rágyújtson, a másikban undort kelt. Ugyanaz a jel az előjelzéstől függően kiválthat jó vagy rossz szokást is. A szokásaidat lényegében a gyakorlásukat megelőző előjelzések okozzák.

Ezek a jóslatok vezetnek aztán érzésekhez, a sóvárgásokat pedig jellemzően így írjuk le – érzésként, vágyként, késztetésként. Az érzések és érzelmek az általunk észlelt jeleket és az előjelzéseinket olyan jelzéseké alakítják át, amelyeket alkalmazhatunk. Ezek segítenek értelmezni, amit éppen érzékelünk. Akár felfogod például tudatosan, akár nem, azt mindenképpen észleled, hogy pillanatnyilag mennyire fázol vagy van meleged. Ha egy fokkal csökken a hőmérséklet, valószínűleg nem teszel semmit. Ha azonban tíz fokot zuhan, fázni kezdesz, és felveszel még egy réteg ruhát. A fázás volt a jelzés, ami cselekvésre késztetett. Egész idő alatt érzékelted a jeleket, de csak akkor cselekszel, ha az előjelzésed szerint egy másmilyen állapotban jobban éreznéd magad.

A sóvárgás az az érzés, hogy valami hiányzik. A vágy, hogy változtass a belső állapotodon. Amikor zuhan a hőmérséklet, rés keletkezik aközött, amit a tested éppen érzékel, és amit érzékelni *akar*. Ez a jelenlegi és a kívánt állapot közötti rés adja az okot a cselekvésre.

A vágy a különbség aközött, ahol most vagy, és ahol a jövőben lenni szeretnél. A legapróbb tettet is motiváció váltja ki, hogy máshogyan érezd magad, mint a jelen pillanatban. Amikor falási rohamod van, rágyújtasz vagy a közösségi média felületein barangolsz, amit valójában szeretnél, az *nem* egy burgonyaszirm, egy cigaretta vagy egy sereg lájk. Valójában arra vágysz, hogy máshogyan *érezd* magad.

Az érzéseink és érzelmeink mondják meg, hogy megmaradjunk-e a jelenlegi állapotunkban, vagy változtassunk rajta. Segítenek eldönteni, hogy

mit a legjobb tennünk. A neurológusok rájöttek, hogy amikor az érzelmek és érzések elgyengülnek, elveszítjük a döntéshozó képességünket.¹⁴⁶ Nem kapunk jelzést azzal kapcsolatban, hogy mit keressünk vagy kerüljünk. Antonio Damasio idegtudós így magyarázza ezt: „Az érzelmek teszik lehetővé, hogy jónak, rossznak vagy közömbösnek ítéljük meg a dolgokat.”¹⁴⁷

Összefoglalva, a konkrétan érzett sóvárgásokkal és a szokásokkal, amelyeket gyakorolsz, valójában az alapvető, mélyen húzódo motivációid szerint próbálsz cselekedni. Amikor egy szokás sikeresen kezel egy motivációt, sóvárgás alakul ki benned, hogy újra megtegy. Idővel megtudod majd jósolni, hogy a közösségimédia-felületeken körülnézve azt fogod érezni, hogy szeretnek, vagy a YouTube-ot nézve megféledekezhetsz a félelmeidről. A szokások akkor vonzóak, ha pozitív érzésekkel társítod őket, és ezt a felismerést az előnyünkre tudjuk fordítani.

AZ AGY ÁTPROGRAMOZÁSA A NEHÉZ SZOKÁSOK ÉLVEZETÉRE

Vonzóbbá teheted a nehezebb szokásokat azzal, ha megtanulod pozitív tapasztalatokhoz kapcsolni őket. Néha mindössze a hozzáállásod egy apró eltérése is elég. Gyakori téma például, hogy mi mindent kell egy adott napon megtenni. Korán kell kelned a munka miatt. Telefonos megkereséseket kell kezdeményezned a vállalkozásod miatt. Vacsorát kell főznöd a családnak.

Most képzeld el, hogy csupán egyetlen apró dolgon változtatsz: nem „kell”, hanem „nekiláthatsz”, nekidurálhatod magad, önszántadból.¹⁴⁸

Korán kelsz a munka miatt. *Nekiláthatsz* még egy telefonos megkeresésnek a vállalkozásod miatt. *Elkezdhetsz* vacsorát főzni a családnak. Ennek az egyetlen szónak a megváltoztatásával átalakítottad, ahogyan az egyes dolgokra tekintesz. Már nem teherként várnak rád ezek a feladatok, mert lehetőséggé alakítottad őket.

A lényeg az, hogy mindkét valóságverzió igaz. Végezned *kell* ezekkel a dolgokkal, és *végezhetsz is velük*. Arra a beállítottságra találsz bizonyítékot, amelyikre csak akarsz.

Egyszer találkoztam egy kerekesszékes férfival. Amikor megkérdeztem tőle, nehéz-e, hogy bele van kényszerítve, ezt válaszolta: „Nem vagyok belekényszerítve – a szék felszabadít. Ha nem lenne kerekesszékem, ágyhoz lennék kötve, és soha nem hagyhatnám el a házamat.”¹⁴⁹ Ez a nézőpontváltás teljesen átalakította azt, ahogyan a mindennapjait megélte.

Ha úgy fogalmazod újra a szokásaidat, hogy az *előnyeiket* hangsúlyozod a hátrányaik helyett, azzal gyorsan és igen könnyedén átprogramozhatod a gondolkodásodat, és vonzóbbnak tűntetheted fel az adott szokásokat.

Testedzés. Sokan olyan megpróbáltatást jelentő feladatnak tekintik a fizikai mozgást, amely leszívja az energiát és lefáraszt. Ugyanilyen könnyedén tekintheted azonban a képességeid fejlesztésének, és az izmaid erősítésének is. Ahelyett hogy azt mondanád, hogy „ma reggel futnom kell”, mondd azt, hogy „ideje dolgoznom egy kicsit a kitartásomon és a gyorsaságomon”.¹⁵⁰

Pénzügyek. A spórolást gyakran tekintik valamiféle áldozatnak. Korlátozás helyett azonban a szabadsággal is társíthatod, ha belátod a következő egyszerű igazságot: ha ma kevesebbet költesz, mint amennyid van, a jövőben *több* lesz. Az a pénz, amit ebben a hónapban megspórolsz, a jövő hónapban növelni fogja a vásárlóerődöt.

Meditáció. Aki próbált már három másodpercnél hosszabban meditálni, tudja, milyen frusztráló lehet, amikor elkerülhetetlenül újra meg újra figyelemelterelő gondolatok bukkannak fel. Ezt a frusztrációt derűvé alakíthatod, ha rájössz, hogy minden megszakítással újabb esélyt kapsz arra, hogy visszatereld a figyelmedet a légzésre. A figyelemelvonás jó, mert a meditáció gyakorlásához szükséged van rá.

Lámpaláz. Sokan szoronganak egy-egy nagy prezentáció vagy fontos mérkőzés előtt. Ilyenkor felgyorsul a légzés, szaporább a pulzus, és fokozódik az éberség. Ha negatívan értelmezzük ezeket az érzéseket, azzal megijesztjük és befeszíthetjük magunkat. Ha pozitív jelentést tulajdonítunk nekik, természetesen és kecsesen reagálhatunk rájuk. Az „ideges vagyok”

átfogalmazható úgy, hogy „izgatott vagyok, az adrenalinlöketből jobban tudok koncentrálni”.¹⁵¹

Az ilyen kis gondolkodásmód-igazítás nem varázslat, de segíthet változtatni az adott szokáshoz vagy helyzethez társított érzéseken.

A módszer továbbfejleszthető az úgynevezett *motivációs rituáléval*. Ehhez egyszerűen valami élvezetessel kell összekapcsolnod a szokásaidat, és ettől kezdve ezt a jelet használhatod, ha egy kis motivációra van szükséged. Ha például szex előtt mindig ugyanazt a számot hallgatod, elkezded összekapcsolni a zenét az aktussal. Ha hangulatba akarsz jönni, csak el kell indítanod a lejátszót.

Ed Latimore pittsburghi bokszo és író hasonló stratégiát aknázott ki a tudta nélkül. „Furcsa felismerést tettem – írta. – Ha felteszem a fejhallgatót írás közben, egyszerre jobban tudok fókuszálni és koncentrálni. Még zenét sem kell betennem.”¹⁵² Anélkül hogy tudta volna, kondicionálta magát. Úgy kezdődött, hogy feltette a fejhallgatót, elindított valamilyen zenét, amit szeret, és a munkára koncentrált. Miután ötször, tízszer, hússzor is elismételte ezt, automatikusan a fejhallgató felvétele lett a fokozott fókuszálással társított jel. A sóvárgás természetesen jött.

A sportolók hasonló stratégiákkal hozzák magukat a jó teljesítményhez szükséges elmeállapotba. Amikor baseballoztam, saját nyújtási-dobási rituálét dolgoztam ki a meccsekhez. Az egész gyakorlat körülbelül tíz percig tartott, és minden egyes alkalommal ugyanúgy végeztem el. Miközben fizikailag bemelegítettem a játékhoz, ennél is fontosabb, hogy a megfelelő mentális állapotba juttattam. Elkezdtem a meccset megelőző rituáléhoz társítani a versenyszellemet és a fókuszálást. Még ha előtte nem is voltam motivált, mire végeztem a rituális gyakorlatsorral, „mérkőzésüzemmódban” voltam.

Ezt a stratégiát szinte minden célra alkalmazhatod. Mondjuk, hogy általában jobb kedvű szeretnél lenni. Keress valamit, ami igazán felvidít – mondjuk, a kutyád simogatása vagy egy habfürdő –, majd állíts össze egy rövid rutint, amelyet minden alkalommal elvégzel, *mielőtt* ebbe a kedvenc időtöltésedbe merülsz. Vegyél például három mély lélegzetet, és mosolyogj.

Három mély levegő. Mosoly. Kutyasimogatás. Ismétlés.

Végül a „légzés és mosolygás” rutint kapcsolod majd össze azzal, hogy jókedved van. Ez lesz a jel, ami a jókedvet, vidámságot *jelenti*. Amint a társítás megvan, bármikor előszedheted, ha érzelmi állapotváltozásra van szükséged. Bestresszeltél a munkahelyeden? Vegyél három mély lélegzetet, és mosolyogj! Elszomorít az élet? Három mély lélegzet és mosoly! Amint egy szokás kialakul, a jel azonnal kiválthatja a sóvárgást – még akkor is, ha igen kevés köze van az eredeti helyzethez.

A rossz szokások okai megkeresésének és kijavításának a kulcsa a velük kapcsolatos társítások átfogalmazása. Nem könnyű, de az előjelzéseid átprogramozásával egy nehezebb szokást is vonzóvá tehetsz.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 2. törvényének a fordítottja az, hogy *szüntesd meg a vonzerejét*.
- Minden viselkedésnél található egy felszíni sóvárgás és egy mélyebb, alapvetőbb mozgatóerő.
- A szokásaid ősi vágyakra adott modern megoldások.
- A szokásaidat lényegében a gyakorlásukat megelőző előjelzések okozzák. Az előjelzés egy érzéshez vezet.
- Ha el akarod venni egy rossz szokás vonzerejét, hangsúlyozd ki a kerülésével járó előnyöket.
- A szokások attól vonzóak, hogy pozitív érzéseket társítunk hozzájuk, és attól nem azok, ha negatív érzések kapcsolódnak hozzájuk. Alakíts ki motivációs rituálét valamilyen élvezetes dolgot végezve közvetlenül a nehéz szokás gyakorlása előtt.

JÓ SZOKÁS KIALAKÍTÁSA

1. törvény	Tedd nyilvánvalóvá!
1.1	Pontozd a szokásaidat. Írd le a meglévőket, hogy tudatosítsd őket.
1.2	Vesd be a teljesítési szándékot: „[VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.”
1.3	Használd a szokáshalmazást: „Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.”
1.4	Tervezd meg a környezetedet. Tedd nyilvánvalóvá és láthatóvá a jó szokások kiváltó jeleit.
2. törvény	Tedd vonzóvá!
2.1	Vesd be a kísértéskötegelést. Egy tettet, amit el <i>akarsz</i> végezni, egy olyannal párosíts, amit el <i>kell</i> végezned.
2.2	Csatlakozz olyan kultúrához, ahol a vágyott viselkedési elemed a normál.
2.3	Hozz létre motivációs rituálét. Csinálj valami élvezetes dolgot közvetlenül a nehéz szokás gyakorlása előtt.
3. törvény	Könnyítsd meg!
4. törvény	Tedd kielégítővé!

ROSSZ SZOKÁS MEGSZÜNTETÉSE

Az 1. törvény fordítottja	Tedd láthatatlanná!
1.5	Csökkentsd a kitettséget. Tüntesd el a rossz szokásokat kiváltó jeleket a környezetedből.
A 2. törvény fordítottja	Szüntesd meg a vonzerejét!
2.4	Alakítsd át a beállítottságodat. Hangsúlyozd a rossz szokások kerülésének az előnyeit.
A 3. törvény fordítottja	Nehezítsd meg!
A 4. törvény fordítottja	Tedd nem kielégítővé!

Ezeknek az összefoglaló táblázatoknak a nyomtatható, magyar nyelvű változatát letöltheted a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalról.

– 11. FEJEZET –

LÉPDELJ LASSAN, DE SOHA NE HÁTRA FELÉ!

Az első tanítási napon Jerry Uelsmann, a floridai egyetem tanára két csoportra osztotta analóg fotográfia szakos diákjait.

Az osztály bal oldalán ülők – mondta – az úgynevezett „mennyiségi” csoportba tartoznak. Ők kizárólag az általuk készített munka mennyisége alapján kapnak majd értékelést. Az utolsó tanítási napon számba veszi, hogy melyik tanuló hány fotót adott le. Száz leadott fotóért jeles osztályzat jár, kilencvenért jó, nyolcvanért közepes, és így tovább.

A jobb oldalon ülőket ezzel szemben mind a „minőségi” csoportba sorolta. Ők csakis az általuk végzett munka kitűnősége alapján fogják kapni a jegyüket. Az egész szemeszter alatt egyetlenegy képet kell készíteniük, de ahhoz, hogy jelest kapjanak, annak közel tökéletesnek kell lennie.

A kurzus végén meglepődve tapasztalta, hogy a legjobb képek mind a *mennyiségi* csoport tagjaitól érkeztek be. Ezek a diákok szorgalmasan végigfotózták az egész szemináriumot, kísérleteztek a kompozícióval és a világítással, különböző módszereket próbáltak ki a sötétkamrában, és tanultak a hibáikból. A több száz fénykép elkészítése során csiszolták a képességeiket. A *minőségi* csoport tagjai mindeközben csak ültek, és a tökéletességen elmélkedtek. Végül a munkájuk gyümölcseként csak néhány nem bizonyított elmélettel és egy-egy közepszerű fotóval tudtak előrukkolni.¹⁵³

Könnyű megfenekleni, miközben a változás optimális tervét keresgéljük: a leggyorsabb fogyási módszert, a legjobb izomépítő programot, a tökéletes mellékkeresetet. Akkora erővel fókuszálunk a legjobb megközelítés

kiderítésére, hogy a tettekre végül soha nem kerül sor. Amint Voltaire írta egyszer, „a legjobb a jó ellensége”.¹⁵⁴

Én ezt a mozgolódás és a cselekvés különbségként értelmezem. A kettő hasonlóan hangzik, mégsem azonos. Amikor mozgolódsz, tervezel és stratégiákat gyártasz és tanulsz. Ez mind jó, de nem hoz eredményt.

Ezzel szemben a cselekvés az a viselkedéstípus, amelyik eredményt is fog hozni. Ha körvonalazok húsz cikkötletet, amelyeket meg akarok írni, az mozgolódás. Ha tényleg leülök, és meg is írom ez egyik cikket, az cselekvés. Ha jobb étrendet keresgélek, és több könyvet is elolvasok a témában, az mozgolódás. Ha konkrétan eszem valami egészségeset, az cselekvés.

Mozgolódní néha hasznos, de önmagában soha nem hoz eredményt. Nem számít, hányszor beszélgetsz a személyi edződdel, ettől nem lesz jobb alakod. Csak az edzés maga fogja meg hozni az eredményt, amit el szeretnél érní.

Ha a mozgolódás nem vezet eredményre, miért csináljuk? Néha azért, mert tényleg meg kell terveznünk a dolgokat, vagy még többet kell tanulnunk. Ennél sokkal gyakrabban tesszük azonban azért, mert ettől úgy érezzük, hogy haladunk, mindeközben mégsem kockáztatjuk meg, hogy kudarcot vallunk. A legtöbben profi módon kerüljük a kritikát. Nem jó érzés, ha elbukunk vagy nyilvánosan megítélnek, ezért hajlamosak vagyunk kerülni azokat a helyzeteket, ahol ez megtörténhet. És ez a főbb oka annak, amiért inkább mozgolódunk, mint hogy cselekednénk: késleltetni szeretnénk a kudarcot.

Ha mozgolódsz, könnyen meggyőzheted magad arról, hogy még mindig haladsz. Így gondolkodsz: „Jelenleg négy potenciális ügyféllel vagyok tárgyalásban. Ez jó. A megfelelő irányba haladnak a dolgok.” Vagy: „Kidolgoztam néhány ötletet a könyvemhez, amit meg akarok írni. Kezd összeállnı.”

A mozgolódástól úgy érzed, mintha elvégeznél valamit. Valójában azonban csak készülödsz a cselekvésre. Amikor ez a készülődés egyfajta halogatássá válik, változtatnod kell. Akkor már nem elég a pusztá tervezés. Kell a gyakorlat.

Ha mesterien el akarsz sajátítani egy szokást, a lényeg az, hogy ismételni kezd – és nem a tökéletesség. Nem kell feltérképezned egy új szokás minden aspektusát. Csak gyakorolnod kell. Ez a 3. törvény első tanulsága: ismételned kell.

MEDDIG TART VALÓJÁBAN EGY ÚJ SZOKÁS KIALAKÍTÁSA?

A szokásformálás az a folyamat, amelynek révén a viselkedés az ismétléssel egyre automatikusabbá válik. Minél többször ismételsz egy tevékenységet, annál jobban átalakul az agyi struktúrád annak érdekében, hogy hatékonyan végezhesd. Az idegtudósok ezt a folyamatot *hosszú távú potenciációnak* vagy áthangolásnak nevezik, ami azt jelenti, hogy a végzett tevékenységi minták alapján erősödnek az idegsejtek közötti kapcsolódások az agyban.¹⁵⁵ Minden egyes ismétléssel javul a sejtek közötti jelátvitel, és szorosra fűződnek az idegsejt-kapcsolódások. A jelenséget, amelyet először Donald Hebb neuropszichológus írt le 1949-ben, Hebb-szabálynak is nevezik: „az idegsejtek, amelyek együtt tüzelnek, együtt üzemelnek”.¹⁵⁶

A szokások ismétlése nyilvánvaló fizikai változásokhoz vezet az agyban. A zenészek cerebelluma – az olyan fizikai mozdulatokért felelős agyi terület, mint a gitár húrjainak a pengetése vagy a hegedűvonó húzogatása – nagyobb, mint a nem zenészeké.¹⁵⁷ A matematikusoknak ezzel szemben nagyobb a szürkeállományuk a fali lebeny lobulus parietalis inferior nevű részében, amely fontos szerepet tölt be a számításban és a számolásban.¹⁵⁸ Ennek a mérete egyenesen arányos a szakterületen töltött idővel: az idősebb és tapasztaltabb matematikusoknál a legnagyobb a szürkeállomány-növekedés.

Amikor a tudósok londoni taxisofőrök agyát elemezték, kiderült, hogy a hippocampus – az agy téri emlékezetben szerepet játszó területe – náluk jelentősen nagyobb volt, mint a nem taxisofőr alanyoké.¹⁵⁹ Ami még elképesztőbb, hogy amikor a taxisofőrök nyugdíjba mentek, a hippocampus

mérete csökkent. Mint a test izmai a rendszeres súlyozásra reagálva, az agy adott területei is alkalmazkodnak a használatához, és sorvadnak, ha elhanyagolják őket.

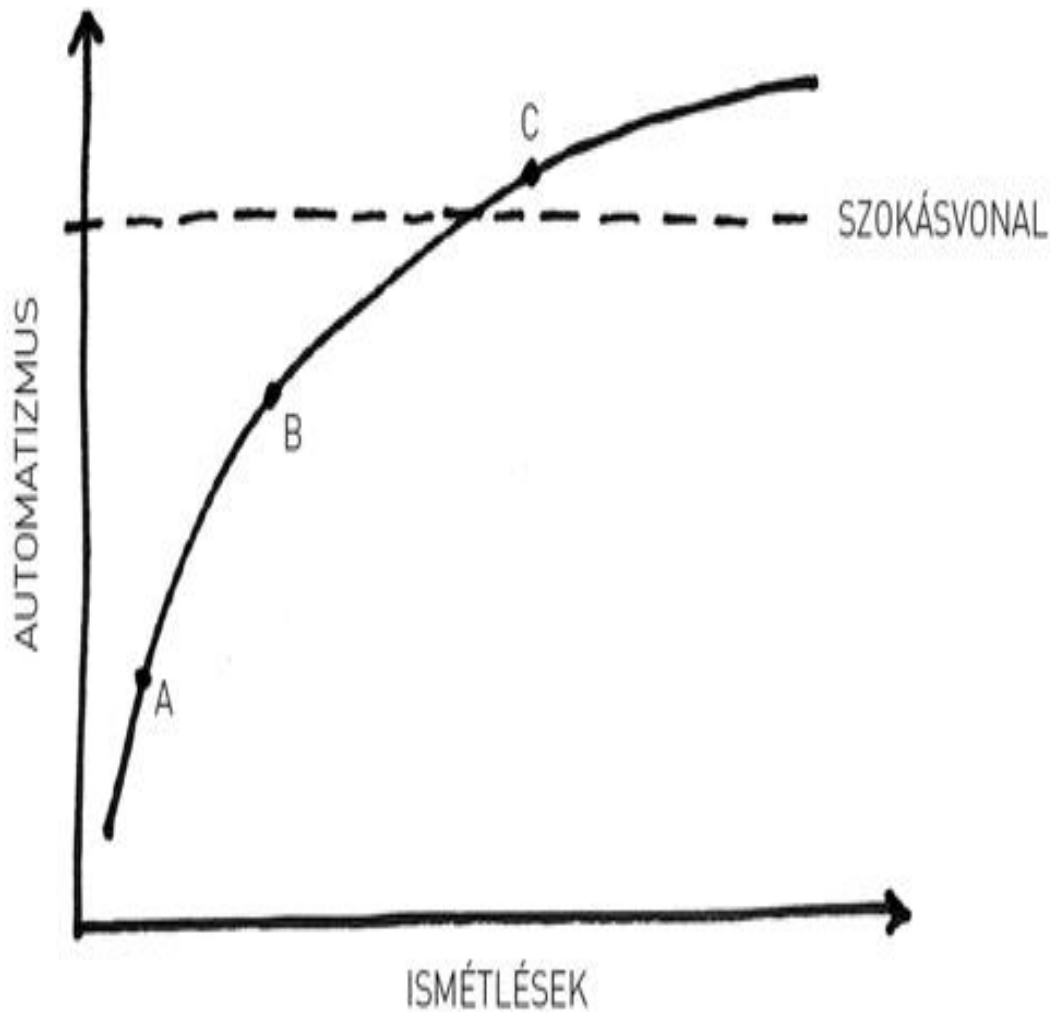
Arra, hogy az ismétlés mennyire fontos a szokások kialakulásában, természetesen jóval azelőtt rájöttek, hogy az idegtudósok munkálkodni kezdtek. 1860-ban az angol filozófus, George H. Lewes írta le, hogy: „Amikor új nyelvet tanulunk, játszani tanulunk egy hangszeren, vagy szokatlan mozdulatok előadását akarjuk elsajátítani, azt nagyon nehéznek érezzük, mert még nem alakultak ki a csatornák, amelyeken az egyes érzékleteknek át kell haladniuk. Amint azonban a gyakori ismétlés utat vág, ez a nehézség megszűnik, és a tettek annyira automatikussá válnak, hogy akkor is el tudjuk végezni őket, ha a gondolataink máshol járnak.”¹⁶⁰ A józan paraszti ész és a tudományos bizonyítékok összeérnek: az ismétlés a változás egy formája.¹⁶¹

Minden alkalommal, amikor megismételsz egy tettet, az adott szokással társított konkrét idegsejt-áramkört aktiválsz. Ez azt jelenti, hogy az egyszerű ismétlés az egyik legfontosabb lépés, amit egy-egy új szokás beprogramozásához megtehetsz. Ez az oka annak, hogy azok a diákok, akik tonnaszám készítették a fotókat, fejlődtek, míg akik csak elméleteket gyártottak a tökéletes fotóról, nem. Az egyik csoport aktívan gyakorolt, a másik passzívan tanult. Az egyik cselekedett, a másik mozgolódott.

Minden szokás hasonló pályát ír le a gyakorlásba tett erőfeszítéstől az automatikus viselkedésig, más néven *automatizmusig*. Az automatizmus az a képesség, amikor anélkül tudunk végrehajtani egy viselkedési elemet, hogy az egyes lépéseken gondolkodnánk; ez akkor következik be, amikor a tudattalan veszi át az irányítást.¹⁶²

Mindez valahogy így néz ki:

SZOKÁSVONAL

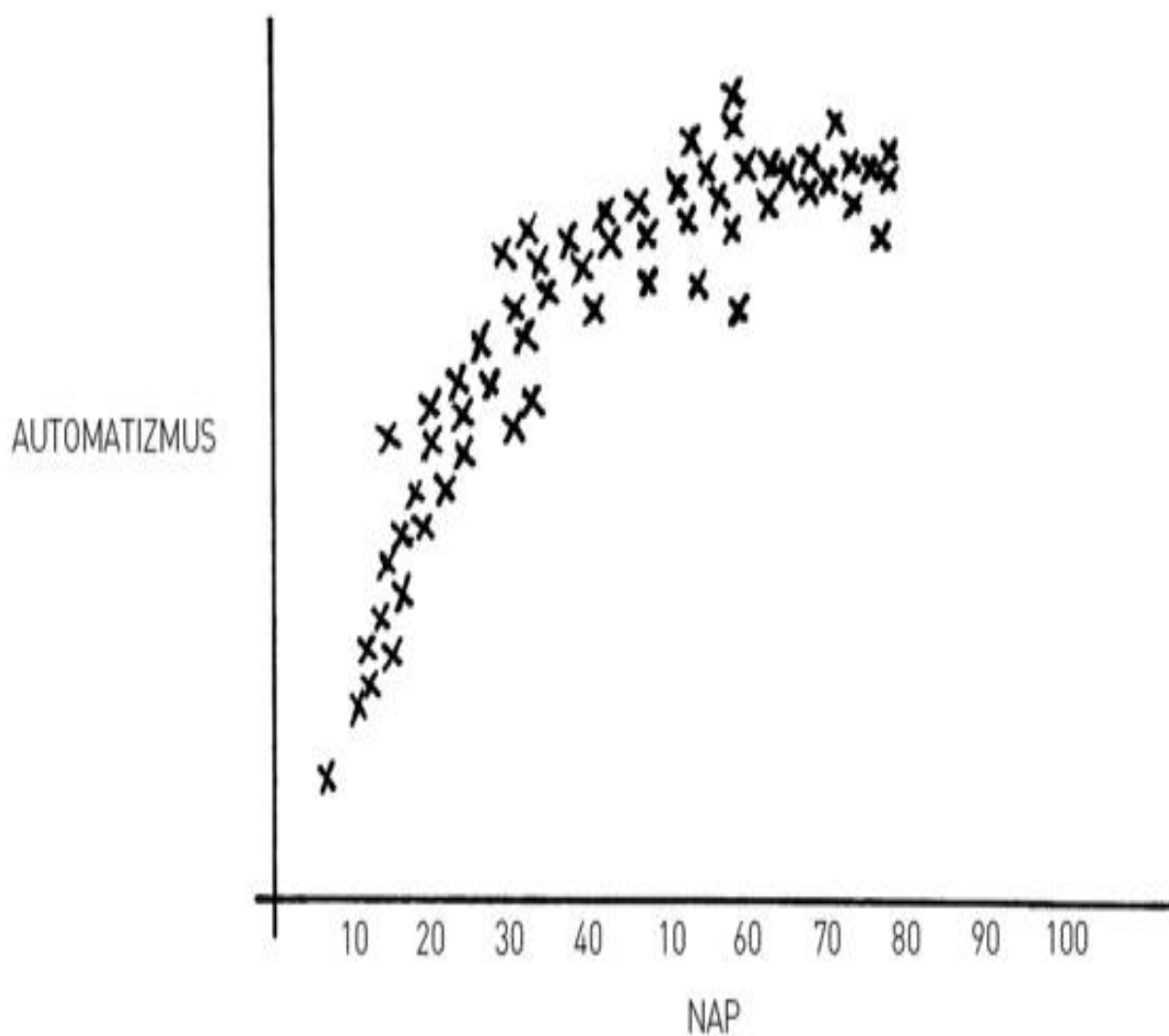


11. ÁBRA: Kezdetben (A pont) a szokás gyakorlása rengeteg erőfeszítést és koncentrációt kíván. Néhány ismétlés után (B pont) könnyebb lesz, de még mindig igényel valamennyi tudatos figyelmet. Elegendő gyakorlással (C pont) a szokás már inkább automatikus, mint tudatos. Ezen a küszöbön – a *szokásvonalon* – túl végezhető el egy adott viselkedésminta többé-kevésbé gondolkodás nélkül. Kialakult az új szokás.

A következő ábrán azt láthatod, hogy néz ki, amikor a kutatók az automatizmus szintjét követik nyomon például a napi tíz perc gyaloglás konkrét szokásával kapcsolatban. Ezeknek a tudósok által *tanulási görbéknek* nevezett ábráknak az alakja fontos igazságot tár fel a

viselkedésváltozás kapcsán: a szokások kialakulása nem idő, hanem gyakoriság függvénye.¹⁶³

NAPI 10 PERC GYALOGLÁS



12. ÁBRA: A grafikon egy olyan embert ábrázol, aki kialakította azt a szokást, hogy mindennap tíz percet gyalogol reggeli után. Figyeld meg, hogy ahogyan nő az ismétlések száma, úgy nő az automatizmus szintje is, amíg a viselkedés a lehető legkönnyebb és automatikus lesz.

Az egyik leggyakoribb kérdés, amit hallani szoktam, hogy mennyi *ideig* tart, amíg kialakul egy új szokás. Pedig az embereknek inkább azt kellene kérdezniük, hogy *hány* ismétlés kell egy új szokás kialakulásához. Azaz hányszor kell elismételni ahhoz, hogy a szokás automatikussá váljon.

A szokásformálódással kapcsolatban az idő múlásának semmiféle mágikus ereje nincs. Teljesen mindegy, hogy huszonegy vagy harminc vagy háromszáz nap telt el. Ami számít, az az, hogy milyen gyakorisággal végzed az adott viselkedést. Megtehetsz valamit havonta kétszer vagy kétszázszor. A gyakoriság az, ami számít. A meglévő szokásaidat több száz, ha nem több ezer ismétléssel sajátítottad el. Az új szokásokhoz ugyanilyen gyakoriságra van szükség. Elegendő számú sikeres próbálkozást kell összefűznöd ahhoz, hogy a viselkedés elég erősen megragadjon az elmédben, és átlépd a szokásvonalat.

A gyakorlatban nem az számít igazán, hogy mennyi idő kell ahhoz, hogy egy szokás automatikussá váljon. Az a fontos, hogy elvégezd, amit a haladáshoz el kell végezned. Hogy egy tett teljes mértékben automatikussá válik-e, az nem olyan fontos.

A szokás kialakításához gyakorolnod kell. A gyakorlást pedig úgy valósíthatod meg a leghatásosabban, ha tartod magad a viselkedésváltozás 3. törvényéhez: *könnyítsd meg*. A következő fejezetekből azt is megtudhatod, pontosan hogyan.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 3. törvénye az, hogy *könnyítsd meg*.
- A tanulás leghatékonyabb módja nem a tervezés, hanem a gyakorlás.
- A cselekvésre fókuszálj, ne a mozgolódásra.
- A szokásformálás az a folyamat, amelynek révén a viselkedés az ismétléssel fokozatosan egyre automatikusabbá válik.
- Nem az számít, hogy mennyi ideje gyakorolsz valamit, hanem hogy hányszor ismétled meg.

– 12. FEJEZET –

A LEGKISEBB ERŐFESZÍTÉS TÖRVÉNYE

Jared Diamond antropológus és biológus *Háborúk, járványok, technikák* című, díjnyertes könyvében mutat rá egy egyszerű tényre: a kontinenseknek különböző az alakjuk. Első látásra inkább nyilvánvaló és lényegtelen ez a megállapítás, de kiderül, hogy mélységes hatással van az emberi viselkedésre.

Az amerikai földrész fő tengelye észak-déli irányú. Azaz Amerika északi és déli földtömegei egyaránt inkább magasak és soványak, mint szélesek és kövérek. Általában véve ugyanez mondható el Afrikával kapcsolatban is. Az Európát, Ázsiát és a Közel-Keletet kitevő földtömegek alakja pedig, pont fordítva, dominánsan inkább kelet-nyugati kiterjedésű. Diamond szerint ez az alakzatbeli különbség az eltelt évszázadokon át jelentős szerepet játszott a mezőgazdaság elterjedésében.¹⁶⁴

Amikor a mezőgazdaság bolygószerte terjedni kezdett, a földművesek könnyebben terjeszkedtek a kelet-nyugati, mint az észak-déli irányú utakon. Ezt az magyarázza, hogy az azonos szélességi fokon található helyeken általában az éghajlat, a napsütéses órák száma, a csapadék mennyisége és az évszakok váltakozása. A gazdáknak ezeknek a tényezőknek köszönhetően elég volt néhány haszonnövényt domesztikálniuk és termesztelniük a Franciaországtól egészen Kínáig terjedő földsávon.

AZ EMBERI VISELKEDÉS ALAKJA



13. ÁBRA: Európa és Ázsia fő tengelye kelet-nyugati irányú. Az amerikai földrész és Afrika fő tengelye észak-déli irányú. Ez több éghajlati váltakozást eredményez az amerikai földrész teljes hosszában, mint Európán és Ázsián keresztül. Ennek eredményeképpen a mezőgazdaság Európában és Ázsiában közel kétszer olyan gyorsan terjedt el, mint máshol. A gazdák viselkedését – még

évszázadok vagy akár évezredek viszonylatában is – szabályozták a környezeti viszonyok jelentette nehézségek.

Ezzel szemben északról dél felé haladva erősen változik az éghajlat. Gondolj csak bele például, mennyire más az időjárás Floridában Kanadához képest. Lehetsz te a világ legtehetségesebb gazdája, a kanadai télben akkor sem fogsz tudni floridai narancsot termelni. A hó elég gyér talajhelyettesítő. Ahhoz, hogy az észak-déli utak mentén elterjedhessenek a haszonnövények, minden éghajlati övben újabb és újabb növényeket kellett keresni és háziasítani.

Emiatt a mezőgazdaság kétszer-háromszor olyan gyorsan terjedt el Ázsiában és Európában, mint az amerikai földrész teljes hosszában. Ahogy teltek az évszázadok, ennek a kis különbségnek nagyon nagy hatása lett. A megnövekedett élelmiszer-termelés gyorsabb népességnövekedést tett lehetővé. Ezek a kultúrák több emberrel erősebb hadsereget tudtak létrehozni, és jobban fel voltak szerelve új technológiák fejlesztéséhez. Ezek a változások kicsiben indultak – egy növényvel, amit valamivel gyorsabban el lehetett terjeszteni, egy valamelyest gyorsabban növekvő népességgel –, de ez idővel jelentős különbségekké nőtte ki magát.

A mezőgazdaság terjedése globális szinten nagyszerű példa a viselkedésváltozás 3. törvényére. A hagyományos bölcsesség szerint a motiváció a szokások megváltoztatásának a kulcsa. Ha *igazán* akarnád, tényleg sikerülne. Az igazság azonban az, hogy a valódi motivációnk a lustaságra és a kényelemre irányul. És mindannak ellenére, amit a produktivitásról szóló legújabb sikerkönyvben olvasol, ez nem butaság, hanem igenis okos stratégia.

Az energia becses, és az agy arra van huzalozva, hogy lehetőség szerint megőrizze. Az ember természetéből adódóan a legkisebb erőfeszítés törvényét követi, amely szerint, ha két hasonló lehetőség közül kell választani, természetesen amellel döntünk, amelyikhez kevesebb erőfeszítés szükséges.^{165,166} Például keleti irányba terjeszkedsz a földeddel, ahol ugyanazokat a növényeket termesztethet, ahelyett hogy észak felé vennéd az irányt, ahol már más éghajlat uralkodik. Minden lehetséges cselekvés közül, amelyre lehetőségünk van, azt valósítjuk meg, amelyik a legkisebb

erőfeszítéssel a legnagyobb értéket hozza. A motivációnk arra irányul, ami könnyű.

Minden cselekvésnek megvan a maga energiaigénye. Minél több energiát igényel valami, annál kevésbé valószínű, hogy megtörténik. Ha naponta száz fekvőtámasz a célod, ahhoz nagyon sok energia kell. Kezdetben, amikor motivált és izgatott vagy, összeszedheted az erőt ahhoz, hogy elkezdőd. Néhány nap elteltével azonban kimerítőnek érzed ezt a hatalmas erőfeszítést. Míg ha azt a szokást akarod tartani, hogy napi egy fekvőtámaszt csinálj, annak az elkezdéséhez szinte semennyi energiára nincs szükséged. És minél kevesebb energia kell egy szokás gyakorlásához, annál nagyobb a valószínűsége, hogy kialakul.

Nézz meg bármilyen viselkedésmintát, amely az életed nagy részét kiteszi, és meglátod, hogy nagyon alacsony motivációs szinten is el lehet végezni. Az olyan szokások, mint a telefon nézegetése, az e-mailek ellenőrzése vagy a televíziónézés azért lopják el olyan sok időnket, mert szinte erőfeszítés nélkül végezhetők. Kiemelkedően kényelmes tevékenységek.

Bizonyos szempontból minden szokás akadály, amelyet legyőzve elérheted, amit valóban akarsz. A fogyókúra a fittség előtt álló akadály. A meditáció a nyugalom előtt álló akadály. A naplózás a világos gondolkodás előtt álló akadály. Nem konkrétan magára a szokásra vágysz. Amit igazán el akarsz érni, az az eredmény, amelyet a kérdéses szokás elhoz. Minél nagyobb az akadály – vagyis minél nehezebb a szokás –, annál nagyobb a súrlódás közted és a vágyott végállapot között. Ezért olyan fontos annyira megkönnyíteni a szokásokat, hogy akkor is el tudd végezni őket, amikor nincs kedved hozzájuk. Ha kényelmesebbé tudod tenni a jó szokásaidat, nagyobb eséllyel tudod végigvinni őket.

De mi van azokkal a pillanatokkal, amikor mintha mindennek az ellenkezőjét tennénk? Ha mindnyájan annyira lusták vagyunk, akkor mivel magyarázod, hogy az emberek olyan nehéz dolgokat visznek véghez, mint egy gyerek felnevelése, egy vállalkozás elindítása, vagy a Mount Everest megmászása?

Az egyszer biztos, hogy nagyon nehéz dolgokra vagyunk képesek! A gond az, hogy vannak napok, amikor van kedvünk a nehéz dolgokhoz, míg máskor sokkal szívesebben feladnánk. A nehéz napokon létfontosságú, hogy a lehető legtöbb dolgot a saját szolgálatodba állítsd, hogy legyőzhesd az akadályokat, amelyeket az élet az utadba sodor. Minél kevesebb súrlódással találkozol, annál könnyebben emelkedik ki az erősebb éned. A *könnyítsd meg* elve nem azt jelenti, hogy *csak* könnyű dolgokat tegyél meg. Azt jelenti, hogy az adott pillanatban tedd a lehető legkönnyebbé a hosszú távon kifizetődő dolgok végrehajtását.

ÉRJ EL TÖBBET KEVESEBB ERŐFESZÍTÉSSEL!

Képzeld el, hogy egy slagot tartasz a kezedben, ami a közepén meg van törve. Valamennyi víz át tud folyni rajta, de nem túl sok. Ha javítani akarsz a víz átfolyását, két lehetőséged van. Az első az, hogy jobban kinyitod a csapot, és több vizet nyomsz át rajta. A második az, hogy egyszerűen megigazítod a slagot, hogy ne törjön meg, és ezáltal szabadon átfolyhasson rajta a víz. Amikor a motivációdát felpumpálva akarsz elérni, hogy kitarssz egy nehéz szokás mellett, az olyan, mint amikor át akarsz erőszakolni a vizet a megtört slagon. Képes vagy rá, de rengeteg erőfeszítést igényel, és növeli a feszültséget az életedben. Ezzel szemben, ha leegyszerűsíted és megkönnyíted a szokásaidat, az olyan, mint amikor kiegyenesíted a slagot. Ahelyett, hogy le akarnád győzni a súrlódást az életedben, inkább csökkentsd.¹⁶⁷

Az egyik leghatékonyabb módja a szokásaiddal társított súrlódás csökkentésének a környezettervezés gyakorlása. A 6. fejezetben a jelek nyilvánvalóbbá tételének módszereként említettük a környezettervezést, azonban a cselekvés megkönnyítése érdekében is optimalizálhatod a környezetedet. Amikor például el kell döntened, hogy hol gyakorolj egy új szokást, a legjobb olyan helyet választani, ami a naponta bejárt útvonaladba esik. Könnyebb kialakítani egy szokást, ha jól illeszkedik az életed folyásához. Nagyobb eséllyel mész el az edzőterembe, ha az útba esik

munkába menet, mert így az, hogy beugrasz, nem sok súrlódást visz az addigi életmódodba. Ezzel szemben, ha az edzőterem nem esik útba a normál menetrended szerint – ha akár csak pár sarokkal is kiesik –, akkor már le kell térded az útról, hogy odajuss.

Talán ennél is hatékonyabb, ha otthon vagy az irodában csökkented a súrlódást. Nagyon gyakran próbálunk új szokásokat elindítani erős súrlódást jelentő környezetben. Szigorú diétával próbálkozunk, miközben vacsorázni megyünk a barátainkkal. Könyvet próbálunk írni egy kaotikus háztartásban. Koncentrálni próbálunk, miközben okostelefont használunk, amely rengeteg figyelemelvonó dolgot tartalmaz. Ennek nem kell így lennie. Azokat a súrlódási pontokat, amelyek visszafognak, ki lehet iktatni. Pontosan ez az, amit a japán elektronikai gyártók az 1970-es években elkezdtek bevezetni.

A *New Yorker* „Better All the Time” című cikkében James Surowiecki így ír: „A japán cégek azt hangsúlyozták, amit később »karcsú termelés« néven ismertünk meg: fáradhatatlanul próbáltak kivonni minden pazarlást a termelési folyamatból egészen a munkaterek újratervezéséig, hogy a dolgozóknak azzal se kelljen időt pazarolniuk, hogy a szerszámaik után nyúlva hajolnak és fordulnak. Ennek eredményeképpen a japán gyárak hatékonyabbak, a japán termékek pedig megbízhatóbbak lettek, mint az amerikaiak. 1974-ben ötször gyakrabban kellett szervizelni az amerikai gyártmányú színes televíziókat, mint a japánokét. 1979-re az amerikai munkások háromszor annyi idő alatt szerelték össze a készülékeiket.”¹⁶⁸

Én úgy szoktam utalni erre a stratégiára, hogy *a kevesebb több*.^{169,170} A japán cégek minden súrlódási pontot megkerestek a gyártási folyamatban, és megszüntették őket. Az elpazarolt energia elvonásával több vevőjük és bevételük lett. Hasonlóképpen, amikor megszüntetjük azokat a súrlódási pontokat, amelyek elszívják az időnket és az energiánkat, többet tudunk elérni kevesebb erőfeszítéssel. (Ezért is okozhat olyan jó érzéseket a rendrakás: egyszerre haladunk előre, és könnyítünk a környezet által ránk rótt kognitív terhen.)

Ha megnézed a legerősebben szokásformáló termékeket, észreveheted, hogy az egyik dolog, amit ezek a tárgyak és szolgáltatások nagyon jól csinálnak, hogy súrlódásmorzsákat vonnak ki az életedből. Az étel-

házhozszállítás a bevásárlási súrlódást csökkenti. A randialkalmazások a társasági megjelenések súrlódását csökkentik. A telekocsi-szolgáltatások a közlekedés súrlódását csökkentik. A szöveges üzenetek a postai feladás súrlódását csökkentik.

Ahogy a japán televíziógyártó áttervezte a munkatereket a felesleges mozdulatok csökkentése érdekében, úgy tervezik meg a sikeres cégek a termékeiket, hogy a lehető legtöbb lépést automatizálják, megszüntessék vagy leegyszerűsítsék. Csökkentik a rubrikák számát az úrlapokon. Minimalizálják az ahhoz szükséges kattintások számát, hogy fiókot hozhass létre. Könnyen érthető utasításokkal szállítják a termékeiket, vagy az alternatívák csökkentésére törekszenek.

Amikor kijöttek az első hangvezérelt hangszórók – mint a Google Home, az Amazon Echo és az Apple HomePod –, megkérdeztem egy ismerősömtől, hogy mit szeret a termékben, amit megvett. Azt mondta, egyszerűbb azt mondania, hogy „játssz egy kis countryzenét”, mint elővenni a telefont, kinyitni a zenealkalmazást, és kiválasztani egy lejátszási listát. Pár évvel ezelőtt természetesen az is rendkívül súrlódásmentes viselkedésnek számított, hogy korlátlan zenei hozzáférés volt a kezéd ügyében, ahhoz képest, hogy elmenj az üzletbe, és megvásárolj egy CD-t. Az üzleti világ örök célja minél könnyebben átadni ugyanazt az eredményt.

A kormányzatok is hatékonyan alkalmaztak hasonló stratégiákat. Amikor a brit kormány növelni akarta az adóbehajtás hatékonyságát, úgy döntött, hogy nem küldi el az adózókat egy weboldalra, ahonnan aztán letölthetik a nyomtatványt, hanem egyenesen megadta a nyomtatványhoz vezető linket. Ennek az egyetlen lépésnek a kiiktatásával 19,2 százalékról 23,4 százalékra emelkedett a reakcióarány, ami több milliónyi adóbevételt jelentett.¹⁷¹

A fő gondolat az, hogy olyan környezetet kell létrehozni, ahol a lehető legkönnyebb helyesen cselekedni. A jobb szokások kialakításának csatájában sok minden azon dől el, hogy hogyan csökkentjük a jó, és növeljük a rossz szokásainkkal társított súrlódást.

KÉSZÍTSD ELŐ A KÖRNYEZETET A KÉSŐBBI HASZNÁLATHOZ!

Oswald Nuckols Natchezben, Mississippi államban élő informatikus fejlesztő. Nagyon jól tudja, milyen hatalmas ereje lehet a környezet előkészítésének.^{[172](#)}

Nuckols egy olyan stratégiát követve hangolta be a takarítási szokásait, amelyet ő „a szoba kiindulási állapotba helyezéseként” fogalmazott meg. Amikor például abbahagyja a tévézést, visszateszi a távirányítót a tévéállványra, elrendezi a párnákat a kanapén, és összehajtogatja a plédet. Amikor kiszáll a kocsijából, összeszedi és kidobja a szemetet. Zuhanyozás előtt, miközben a zuhany bemelegszik, kitakarítja a vécét. (Amint megjegyezte, „amúgy is a zuhanyozás elé a legjobb időzíteni a vécétakarítást, mert utána magad is megmosakszol”^{[173](#)}.) Az, hogy minden helyiséget a kiindulási állapotba helyez, nemcsak azt a célt szolgálja, hogy az egyes tevékenységek után rendet rakjon, hanem ezáltal a következő cselekvésre is felkészül.

Így írt erről: „Amikor bemegyek valahová, ott minden a helyén van. Mivel ezt mindennap minden helyiségben megcsinálom, mindig minden rendben van... Az emberek azt hiszik, ez kemény munka, pedig valójában lusta vagyok. Csakhogy ez proaktív lustaság. Nagyon sok időt nyerek vele.”

Amikor elrendezel egy teret a rendeltetése szerint, előkészíted, hogy a következő cselekvés könnyű legyen. A feleségem például egy dobozban tartja az alkalmak szerint sorrendbe rakott képeslapokat (születésnap, részvét, esküvő, diplomaosztó és a többi). Ha kell, azonnal ki tudja választani a megfelelőt, és már küldheti is. Elképesztően jó ebben, sosem felejt el lapot küldeni, mert minimálisra csökkentette ennek a súrlódását. Én éveken át ennek éppen az ellenkezőjét testesítettem meg. Kisbaba született, és nekem eszembe is jutott, hogy jó lenne küldeni egy képeslapot, majd hetek teltek el, és mire eszembe jutott bemenni egy üzletbe, hogy vegyek egyet, már késő volt. Nem volt az a kimondottan könnyen tartható szokás.

Sokféleképpen rendezheted el úgy a környezetet, hogy készen álljon az azonnali használatra. Ha egészséges reggelit szeretnél készíteni, előző este tedd ki a serpenyőt a tűzhelyre, az olajsprayt a pultra, és teríts meg annyi személyre az asztalon, ahányan reggeliztek majd. Amikor másnap felébredsz, a reggeli már könnyített feladat.

- Többet akarsz rajzolni? Tedd ki a ceruzákat, tollakat, füzeteket és rajzeszközöket az íróasztalodra, hogy kéznél legyenek.
- Edzeni szeretnél? Jóval előre készítsd ki az edzőruhádat, cipődet, táskádat és vizes palackodat.
- Javítanál az étrendeden? A hétvégén vágj fel egy tonna gyümölcsöt és zöldséget, és dobozold be, hogy a hét során könnyen hozzáférj egészséges, fogyasztásra kész ételekhez.

Ilyen egyszerű módszerekkel teheted a jó szokást a legkevesebb ellenállást jelentő úttá.

Ugyanezt az elvet megfordítva úgy is előkészítheted a környezetet, hogy megnehezítse a rossz viselkedésmintákat. Ha például azon kapod magad, hogy túl sokat nézed a televíziót, egyszerűen húzd ki a konnektorból minden használat után. Csak akkor dugd be újra, ha fennhangon ki tudod mondani a műsornak a címét, amit meg akarsz nézni. Ez éppen elég súrlódást jelent ahhoz, hogy kivédje az észszerőtlen tévétést.

Ha nem elég, továbbmehetsz még egy lépéssel. Minden használat után húzd ki a készüléket, és vedd ki az elemeket a távirányítóból, hogy tíz másodperccel tovább tartson bekapcsolni. Ha pedig igazán súlyos eset vagy, minden használat után vidd ki a nappaliból, és tedd be egy szekrénybe. Ezzel biztosíthatod, hogy tényleg csak akkor fogod elővenni, ha *igazán* meg akarsz nézni valamit. Minél nagyobb a súrlódás, annál kisebb a szokás valószínűsége.

Lehetőség szerint én mindig egy másik szobában hagyom a telefonomat ebédig. Ha ott van mellettem, egész délelőtt képes vagyok minden különösebb ok nélkül nézegetni. Ha azonban egy másik szobában van, alig gondolok rá. A súrlódás pedig elég ahhoz, hogy ok nélkül ne menjek át érte.

Ennek köszönhetően délelőttönként három-négy órát tudok zavartalanul dolgozni.

Ha az, hogy a telefonodat átviszed egy másik szobába, nem elég, kérd meg egy barátodat vagy rokonodat, hogy dugja el előled néhány órára. Kérd meg egy kollégádat, hogy délelőtt tartsa az íróasztalán, és csak az ebédszünetben adja vissza neked.

Meglepő, hogy milyen kevés súrlódás is elég lehet egy-egy nemkívánatos viselkedési elem kivédéséhez. Ha a hűtőszekrény polcán hátra suvasztom a sört, ahol nem látom, kevesebbet iszom. Ha törlöm a közösségimédia-alkalmazást a telefonomról, hetek is eltelhetnek, mielőtt újra letöltöm és bejelentkezem. Ezek a trükkök valódi függőség kezelésére valószínűleg nem alkalmasak, egy kis súrlódáson azonban sokunknál múlhat az, hogy kitartunk egy jó szokás mellett, vagy belecsúszunk egy rosszba. Képzeld el, milyen halmozott hatással járhat több tucat ilyen apró változás, és egy olyan környezetben élt élet, amely a jó viselkedésminták megkönnyítését és a rosszak megnehezítését hivatott szolgálni.

Akár egyénileg, szülőként, edzőként vagy vezetőként célozzuk meg a viselkedésváltozást, ugyanazt a kérdést kell feltennünk magunknak: „Hogyan rendezhetem át a világot úgy, hogy könnyű legyen helyesen cselekedni?” Úgy rendezd át az életedet, hogy azok a tevékenységek, amelyek a legnagyobb súllyal esnek a latba, egyben a legkönnyebbek is legyenek.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- Az emberi viselkedés a legkisebb erőfeszítés törvényének engedelmeskedik. Természetes módon hajlunk a felé a lehetőség felé, amelyik a legkisebb erőfeszítést kívánja.
- Olyan környezetet kell létrehozni, ahol a lehető legkönnyebb helyesen cselekedni.
- Csökkentsd a jó viselkedéssel társított súrlódást. Alacsony súrlódás mellett könnyen tarthatók a szokások.
- Növelj a rossz viselkedéssel társított súrlódást. Nagy súrlódás mellett nehéz tartani a szokásokat.
- Úgy készítsd elő a környezetedet, hogy az megkönnyítse a következő cselekvést.

– 13. FEJEZET –

A KÉTPERCES SZABÁLY BEVETÉSE HALOGATÁS ELLEN

Twyla Tharp a modern kor egyik legjobb táncosaként és koreográfusaként ismert. 1992-ben nyerte el a MacArthur-ösztöndíjat, közkeletű nevén „Genius Grantet”, azaz „zseniösztöndíjat”, és a karrierje nagy részében eredeti munkáival turnézott bolygószerte. A sikere nagy részét egyszerű, mindennapi szokásainak tudja be.

„Életem minden egyes napját egy rituáléval indítom – írja. – Reggel fél hatkor kelek, felveszem az edzőruhámat, a lábmelegítőmet, egy pulóvert és a sapkámat. Kilépek a manhattani házamból, leintek egy taxit, és elvitetem magam a Pumping Iron edzőterembe a 91. utca és az Első sugárút sarkán, ahol két órán keresztül edzek.

A rituálét nem a nyújtás és a súlyozás jelenti, aminek minden reggel kiteszem a testemet a teremben; a rituálé a taxizás. Abban a pillanatban, amikor megmondom a sofőrnek, hová vigyen, elvégeztem a rutint.

Egyszerű dolog, de attól, hogy minden reggel megteszem, szokássá vált – azaz ismételhető és könnyen végezhető. Csökkenti annak az esélyét, hogy kihagyom vagy máshogyan csinálom. A rutinarzenálom egy eleme; eggyel kevesebb dolog, amin gondolkodnom kell.”¹⁷⁴

Lehet, hogy mindennap leinteni egy taxit aprócska tett, mégis ragyogó példa a viselkedésváltozás 3. törvényére.

A kutatók becslései szerint bármely adott napon a tetteink 40–50 százalékát végezzük szokásszerűen.¹⁷⁵ Ez eleve igen magas százalékarány, a szokásaid valódi hatása azonban annál is nagyobb, mint amit ez a számadat

sugall. A szokások olyan automatikus választások, amelyek kihatnak az őket követő tudatos döntésekre. Igen, egy szokást mindössze néhány másodperc alatt el lehet végezni, de akár perceken vagy órákon át formálhatja még az azt követő tetteidet.

A szokásokat az autópályák felhajtóiként kell elképzelni. Elvezetnek egy úton, és még mielőtt tudatosítanád, már a következő viselkedési elem felé száguldasz. Könnyebbnek tűnik folytatni, amit máris csinálsz, mint elkezdni valami mást. Végigülsz két órát egy rossz filmet nézve. Tovább nassolsz, pedig már tele vagy. Megnézed a telefonodat – „csak egy másodperc” –, és mire feleszmélsz, húsz percet töltöttél a kijelzőjét bámulva. Ily módon a gondolkodás nélkül követett szokásaid gyakran meghatározzák azokat a döntéseidet is, amelyeket tudatosan hozol meg.¹⁷⁶

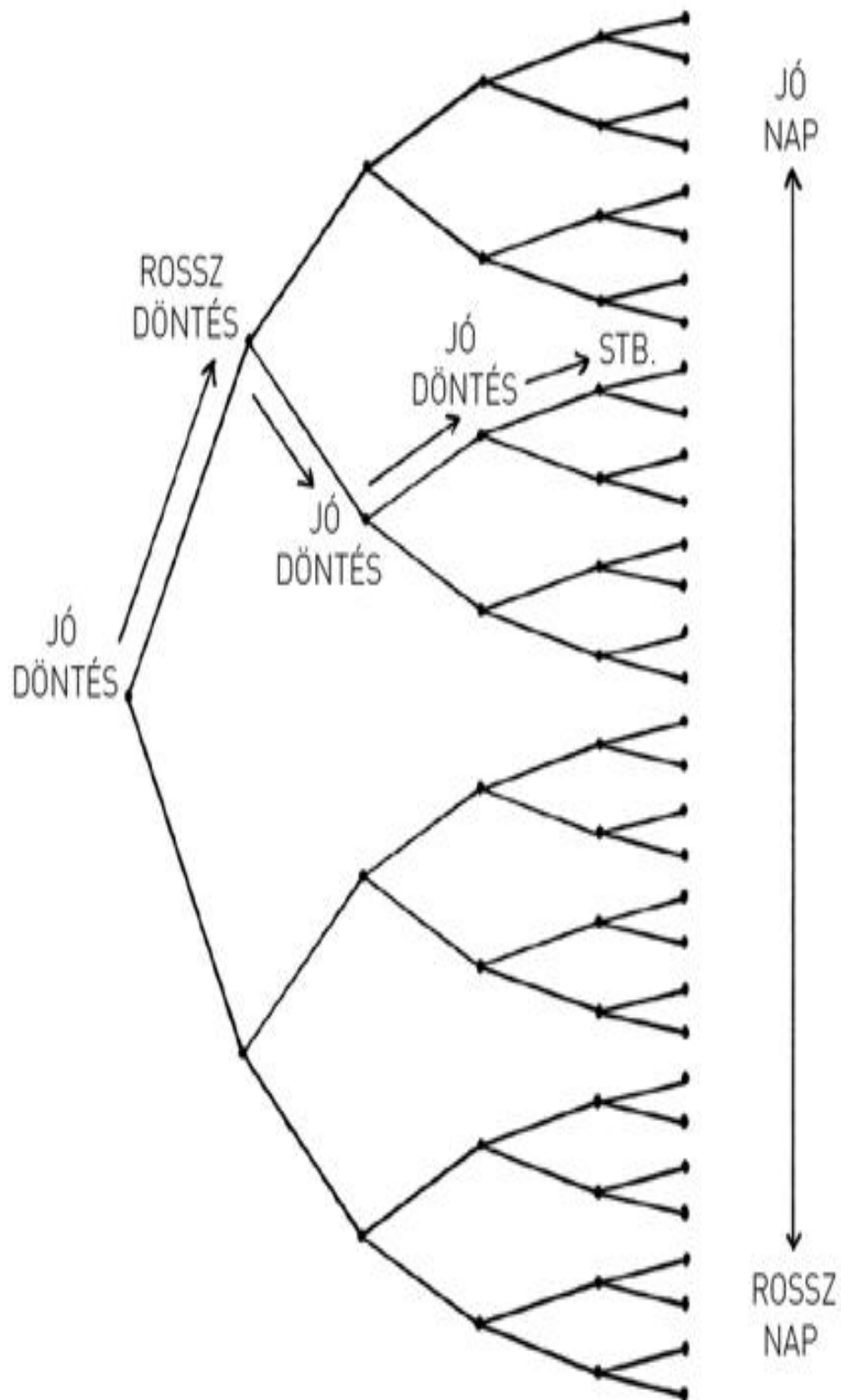
Minden este van egy időpillanat – általában negyed hat körül –, amelyik meghatározza a hátralévő estém menetét. A feleségem hazajön a munkából, és vagy edzőcuccot húzunk, és elmegyünk a fitneszterembe, vagy lerogyunk a kanapéra, indiai kaját rendelünk, és *A hivatalt* nézzük.¹⁷⁷ Twyla Tharp taxizásához hasonlóan a rituálé nálam az, hogy edzőruhát húzok. Ha átöltözöm, tudom, hogy edzeni fogok. Minden, ami ezután jön – kocsival az edzőterembe menni, döntenie a konkrét gyakorlatokról, felemelni az eszközt –, könnyű, ha az első lépést már megtettem.

Minden napunkban számos olyan pillanat van, amelyik túlméretezett hatást hoz. Ezeket a kis választásokat nevezem én *döntő pillanatoknak*.¹⁷⁸ A pillanatot, amikor eldöntöd, hogy házhoz szállíttatod vagy magad készíted a vacsorát. A pillanatot, amikor eldöntöd, hogy kocsival vagy kerékpárral mész. A pillanatot, amikor eldöntöd, hogy nekigyürkőzöl a házi feladatnak, vagy megragadod a videojáték konzolját. Ezek a pillanatok villás elágazások.

A döntő pillanatok határozzák meg a jövőbeli éned számára elérhető lehetőségeket. Amikor például bemész egy étterembe, az döntő pillanat, mert meghatározza, hogy mit fogsz ebédelni. Gyakorlatilag te irányítod, hogy mit rendelsz, tágabb értelemben véve azonban csak az étlapról tudsz választani. Ha egy steakhousra esik a választásod, a marha különböző részeiből elkészítve kérheted az ételedet, szusit azonban biztosan nem kaphatsz. A

lehetőségeidet beszűkíti, hogy mihez férhetsz hozzá, ezt pedig az első döntésed alakítja ki.

DÖNTŐ PILLANATOK



14. ÁBRA: Egy jó és egy rossz nap között az a különbség, hogy a rossz napokon kevés produktív és egészséges döntést hozunk a döntő pillanatokban. Mindegyik egy-egy villás elágazás, és a döntések a nap során egymásra épülve végül nagyon eltérő eredményekhez vezetnek.

Azok a korlátok vesznek körül minket, ahová a szokásaink vezetnek. Ezért olyan fontos, hogy uraljuk a döntő pillanatainkat a nap során. Minden napot sok-sok pillanat tesz ki, mégis csak egy kisszámú szokásszerű döntés határozza meg a bejárt utat. Ezek a kis választások egymásra halmozódnak, és mindegyik megszabja, hogyan töltjük az időnk rákövetkező részét.

A szokások belépési, nem pedig végpontok. Taxik, nem edzőtermek.

A KÉTPERCES SZABÁLY

Ha tudod, hogy kicsiben kellene kezdened, még akkor is könnyű túl nagy léptekben indulni. Amikor arról álmodozol, hogy változtatsz valamin, elkerülhetetlenül elfog az izgalom, és végül túl sokat akarsz elérni túl rövid idő alatt. Ennek a hajlamnak az általam ismert leghatásosabb ellenszere a *kétperces szabály* bevetése, amely szerint ha új szokást akarsz elkezdni, az ne tartson két percnél tovább.¹⁷⁹

Meg fogod látni, hogy bármilyen szokást le tudsz csupaszítani úgy, hogy legyen egy kétperces változata:

- „Olvasni minden este lefekvés előtt” helyett „elolvasni egy oldalt”.
- „Félóra jógázás” helyett „elővenni a jógamatracot”.
- „Felkészülni az órára” helyett „kinyitni a füzetemet”.
- „Összehajtogatni a tiszta ruhát” helyett „felgöngyölni egy pár zoknit”.
- „Futni öt kilométert” helyett „bekötni a futócipőmet”.

A lényeg az, hogy kezdetben a lehető leginkább megkönnyítsd a szokást. Bárki tud meditálni egy percet, elolvasni egy oldalt, vagy a helyére tenni egy ruhadarabot. És, amint az imént kiderült, ez azért nagyszerű stratégia, mert

amint elkezdész helyesen cselekedni, már sokkal könnyebb lesz ezt folytatni. Nem szabad, hogy az új szokást megpróbáltatásnak érezd. A szokást *követő* tettek lehet, hogy kihívást jelentenek, az első két percnél azonban könnyűnek kell lennie. Olyan „kapuszokást” kell kialakítanod, amelyik természetesen vezet a produktívabb úthoz.

Úgy találhatod ki, hogy milyen kapuszokás fog elvezetni a kívánt eredményhez, ha a céljaidat feltérképezed egy nagyon könnyűtől nagyon nehézig terjedő skálán. Egy maratont lefutni például nagyon nehéz. Öt kilométert futni nehéz. Tízezer lépést gyalogolni mérsékelten nehéz. Tíz percet gyalogolni könnyű. A futócipődet felvenni pedig nagyon könnyű. Lehet, hogy a célod a maraton, a kapuszokásod azonban az, hogy felveszed a futócipődet. Így alkalmazhatod a kétperces szabályt.

Nagyon könnyű	Könnyű	Mérsékelt	Nehéz	Nagyon nehéz
Felvenni a futócipőt	Gyalogolni tíz percet	Megtenni tízezer lépést	Futni 5 kilométert	Lefutni egy maratont
Írni egy mondatot	Írni egy bekezdést	Írni ezer szót	Írni egy ötezer szavas cikket	Megírni egy könyvet
Kinyitni a füzetet	Tanulni tíz percet	Tanulni három órát	Kitűnőnek lenni	Doktori fokozatot szerezni

Az emberek szemében gyakran furcsának tűnik fellelkesedni egy oldal elolvasásán, egy percnyi meditáción vagy egyetlen hideghívás kezdeményezésén. De a lényeg nem az, hogy egy dolgot megtegyél. A lényeg az, hogy szokásszerűen mindennap csináld. Az az igazság, hogy a szokásokat előbb ki kell alakítani, és utána lehet javítani rajtuk. Ha nem tudod megtanulni azt az alapvető készséget, hogy benne legyél, elég reménytelennek tűnik a finom részletek elsajátítása. Ahelyett hogy a kezdetektől egy tökéletes szokás megformálására törekednél, kitartóan és rendszeresen tedd meg azt, ami könnyű. Az optimalizálás előtt standardizálnod kell.

Amint elsajátítod a „rendszeres megjelenés” képességét, az első két perc egyszerűen egy átfogóbb rutin kezdő rituáléjává válik. Ez nem csak egy szimpla trükk a szokások megkönnyítésére; ez az ideális módja egy nehéz

készség mesteri elsajátításának. Minél jobban ritualizálsz a folyamat kezdetét, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a nagyobb dolgokhoz szükséges mély fókuszálás állapotába tudsz jutni. Ha minden edzés előtt ugyanazt a bemelegítő gyakorlatsort végzed el, megkönnyíted magadnak, hogy a csúcsteljesítmény állapotába juss. Ha mindig ugyanazt a kreativitásrituálét követed, könnyebben eljutsz az alkotás nehéz feladataiig. Ha kialakítasz egy nap végi, lelazító szokást, megkönnyíted magadnak, hogy mindennap normális időben ágyba kerülj.¹⁸⁰ Lehet, hogy nem tudod ez egész folyamatot automatizálni, a nyitó tevékenységet azonban odafigyelés nélkül el tudod végezni. Könnyítsd meg az indulást, és a többi jön magától.

Bizonyos emberek szemében trükknek tűnhet a kétperces szabály. Tudod, hogy a *valódi* cél több ennél a két percnél, ezért úgy érezheted, hogy megpróbálsz becsapni magad. Senki nem arra törekszik, hogy egy oldalt olvasson, egy fekvőtámaszt végezzen vagy hogy kinyissa a füzetét. Ha pedig tudod, hogy mentális trükk az egész, miért dőlnél be?

Ha a kétperces szabályt erőltetettnek érzed, próbálkozz ezzel: csináld két percig, majd hagyd abba. Menj el futni, de két perc elteltével *muszáj* abbahagynod. Kezdj el meditálni, de két perc múlva *muszáj* abbahagynod. Tanulj arabul, de két perc elteltével *muszáj* abbahagynod. Így ez nem kezdési stratégia, hanem a dolog maga. A szokásod *csak* százhusz másodpercig tarthat.

Az egyik olvasóm ezzel a stratégiával fogyott le több mint ötven kilót. Kezdetben mindennap elment az edzőterembe, de azt mondta magának, hogy öt percnél tovább nem maradhat. Elment az edzőterembe, mozgott öt percig, majd amint lejárt az ideje, hazament. Néhány hét elteltével körülnézett, és arra gondolt, hogy mivel úgyis mindig eljön a terembe, akár egy kicsivel hosszabb időt is eltölthet ott. Néhány év elteltével már nem volt súlyfeleslege.

A naplózás is jó példa erre. Szinte mindenkinek jól tesz, ha papírra vetheti a gondolatait, a legtöbben azonban néhány nap elteltével feladják vagy nagy erővel kerülnek, mert a naplózás nehéz feladatnak tűnik.¹⁸¹ Mindig az a titok, hogy ne érj el azt a pontot, ahol a dolog már feladatnak érződik. Greg McKeown brit vezetői tanácsadó olyan naplózási szokást alakított ki, amely

szerint kifejezetten *kevesebbet* kell írnia, mint amihez kedvet érez. Mindig befejezi a naplóírást, mielőtt az nyomást kezdene jelenteni.¹⁸² Ernest Hemingway ugyanebben hitt minden egyéb típusú írás esetén. „Akkor a legjobb abbahagyni, amikor jól megy” – mondta erről.

Az ilyen stratégiák más okból is működnek: azt az identitást erősítik, amelyet ki szeretnél alakítani. Ha öt napon át sorozatban elmész edzeni – még ha csak két-két percre is –, erre az új identitásra adod le a voksodat. Nem azon aggodalmaskodsz, hogy javíts az alakodon. Arra koncentrálsz, hogy olyan emberré válj, aki nem hagy ki egyetlen edzést sem. A legkisebb olyan tettet hajtod végre, amelyik megerősíti a kíváncsú személyiségvonalat.

Ritkán gondolunk így a változásra, mert mindenki a végcélal van elfoglalva. De egy fekvőtámasz jobb, mint nem edzeni. Egypercnyi gyakorlás a gitáron jobb, mint egyáltalán nem gyakorolni. Jobb egy percig olvasni, mint soha a kezébe sem venni a könyvet. Jobb kevesebbet csinálni, mint remélted, mint egyáltalán semmit sem tenni.

Egyszer aztán, amikor már kialakítottad a szokást, és mindennap üződ, ötvözheted a kétperces szabályt egy olyan technikával, amelyet *szokásformálásnak* nevezhetünk, hogy a szokásodat feljebb tornázd a skálán a végső célod felé.¹⁸³ Kezdd az adott viselkedésminta minimalizált verziójának kétperces gyakorlásával. Majd lépj feljebb, középhaladó szintre, és ismételd meg a folyamatot – fókuszálj csak az első két percre, és sajátítsd el teljesen ezt a szintet, mielőtt továbblépnél. Végül ahhoz a szokáshoz fogsz eljutni, amelynek a kialakításában eredetileg is reménykedtél, miközben mindvégig arra összpontosítasz, amire kell: a viselkedés első két percére.

Szinte minden nagyobb életcél kétperces viselkedésmintává alakítható. Egészséges és hosszú életet szeretnék élni > tartanom kell a formámat > mozognom kell > fel kell vennem az edzőruhámat. Boldog házasságban szeretnék élni > jó társsá kell válnom > mindennap meg kell tennem valamit, hogy a partnerem életét megkönnyítsem > össze kell írnom a menüt a jövő hétre.

Ha küzdelmet okoz kitartanod egy-egy szokás mellett, bevetheted a kétperces szabályt. Ezzel az egyszerű módszerrel könnyebbé teheted a szokásaidat.

PÉLDÁK SZOKÁSFORMÁLÁSRA

Szokás	Korán kelővé válni	Vegánná válni	Elkezdeni edzeni
1. szakasz	Este 10-re mindennap hazaérni.	Minden étkezéskor zöldséget is enni.	Átöltözni edzőruhába.
2. szakasz	Este 10-re mindennap kikapcsolni minden eszközt (tévé, telefon stb.).	Leállni a négylábú állatok fogyasztásával (tehén, disznó, bárány stb.).	Kilépni az ajtón (sétálni menni).
3. szakasz	Este 10-re mindennap ágyba kerülni (egy könyvvel, a kedveseddel beszélgetve).	Leállni a kétlábú állatok fogyasztásával (csirke, pulyka stb.).	Elmenni az edzőterembe, mozogni öt percet, és hazamenni.
4. szakasz	Lámpaoltás minden este 10 órakor.	Leállni a lábatlan állatok fogyasztásával (hal, kagyló stb.).	Hetente legalább egyszer tizenöt percet edzeni.
5. szakasz	Mindennap reggel 6-kor kelni.	Leállni az állati termékek fogyasztásával (tojás, tej, sajt).	Hetente háromszor edzeni.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A szokásokat néhány másodperc alatt el lehet végezni, de perceken vagy órákon át formálják még az azt követő viselkedésedet.
- Sok szokást a döntő pillanatokban – a napjaink villás elágazásaiban – gyakorlunk, és ezek termékeny vagy terméketlen pályára állíthatnak.
- A kétperces szabály kimondja, hogy ha új szokást akarsz elkezdni, az ne tartson két percnél tovább.
- Minél jobban ritualizálsz a folyamat kezdetét, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a nagyobb dolgokhoz szükséges mély fókuszálás állapotába tudsz jutni.
- Standardizáld, mielőtt optimalizálni kezdenél. Nem létező szokáson nem javíthatsz.

– 14. FEJEZET –

HOGYAN TEHETED A JÓ SZOKÁSOKAT ELKERÜLHETETLENNÉ, A ROSSZAKAT PEDIG LEHETETLENNÉ?

1830 nyarán Victor Hugo lehetetlen határidővel került szembe. Tizenkét hónappal korábban új könyvet ígért a kiadójának, írás helyett azonban más feladatokkal foglalkozott, embereket vendégtelt meg, és megcsúszott a munkájával. A kiadót frusztrálta az ügy, és kijelentette, hogy Hugónak hat hónapja van a kézirat leadására. A könyvnek 1831 februárjára el kellett készülnie.

Hugo furcsa tervet eszelt ki a saját halogatása ellen. Minden ruháját összeszedte, és meghagyta az asszisztensének, hogy zárja be őket egy nagy szekrénybe. Egyetlen hatalmas stólán kívül semmit nem tudott magára venni. Mivel nem állt megfelelő öltözék a rendelkezésére ahhoz, hogy elmenjen otthonról, 1830 őszét és telét a dolgozószobájában töltötte, és dühödten írt.¹⁸⁴ *A Notre Dame-i toronyőr* a megállapodásnál két héttel korábban, 1831. január 14-én megjelent.¹⁸⁵

Van, hogy a siker nem is annyira a jó szokások megkönnyítéséről, mint a rosszak megnehezítéséről szól. Ez a viselkedésváltozás 3. törvényének fordítottja: *nehezítsd meg*. Ha folyamatosan azon kapod magad, hogy csak nagy küzdelmek árán tudod keresztülvinni a terveidet, kölcsönözz Victor Hugótól, és nehezítsd meg a rossz szokásaidat egy – pszichológiai kifejezéssel élve – *elköteleződési eszköz* kialakításával. Az elköteleződési eszköz olyan döntés, amelyet a jelenben meghozva kontrollálod a jövőbeli

tetteidet.¹⁸⁶ Ezzel a módszerrel kordában tarthatod a jövőbeli viselkedésedet, megragadhatod a jó szokásokat, és távol tarthatod magad a rosszaktól. Amikor Victor Hugo elzárta maga elől a ruháit, hogy az írásra koncentrálhasson, ilyen elköteleződési eszközt hozott létre.^{187,188}

Sokféleképpen hozhatsz létre elköteleződési eszközt. A túlevéshez azzal, ha egyadagos csomagolásban, nem hatalmas kiszerelésben veszed az ételt. A kaszinókban és az onlinepóker-oldalakon önként kérheted, hogy vegyenek fel a kitiltottak listájára, hogy megelőzd a későbbi kicsapongásokat. Olyan sportolókról is hallottam már, akik egy versenyre készülve a mérlegelés előtti héten úgy döntöttek, sehová nem visznek magukkal pénztárcát, hogy ne tudjanak betérni egy gyorsétterembe.

Nir Eyal barátom példáját is érdemes megemlíteni, aki szintén szokásszakértő: vett egy időzítő kapcsolót, és ehhez csatlakoztatta az internetes routerét. Este tízkor az időzítő kapcsoló egyszerűen leválasztja a routert az áramellátásról. Amikor elmegy az internet, mindenki tudja, hogy ideje ágyba bújni.¹⁸⁹

Az elköteleződési eszközök azért hasznosak, mert segítenek kihasználni a saját jó szándékodat, mielőtt a kísértés áldozatául esnél. Amikor én például vissza szeretném fogni a kalóriabevitelt, még *mielőtt* kihoznák az ételt, megkérem a pincért, hogy az adagom felét eleve tegye be nekem egy dobozba. Ha megvárnám, hogy az egészet kihozza, majd azt mondanám magamnak, hogy csak a felét fogom megenni, az biztosan nem működne.

A lényege ennek az, hogy úgy változtass a feladaton, hogy több erőfeszítést kelljen tenned ahhoz, hogy *kilépj* a jó szokásból, mint hogy belefogj. Ha az motivál, hogy javíts az alakodon, előre jelentkezz be, és fizess ki a jógaórákat. Ha lelkesít, hogy be akarsz indítani egy új vállalkozást, írd levelet egy üzletembernek, akit nagyra tartasz, és egyeztess vele egy konzultációs beszélgetést. Amikor eljön a cselekvés ideje, csak úgy tudsz kihátrálni, ha lemondod a találkozót, ami erőfeszítést igényel, és pénzvesztéssel jár.

Az elköteleződési eszközök úgy növelik az esélyeit annak, hogy a jövőben helyesen cselekszel majd, hogy a jelenben megnehezítik a rossz

szokásokat. De... ennél is van jobb módszer. A jó szokásokat elkerülhetetlenné, a rosszakat pedig lehetetlenné tudjuk tenni.

AUTOMATIZÁLJ EGY SZOKÁST, ÉS SOHA TÖBBÉ NEM KELL GONDOLNOD RÁ

John Henry Patterson az Ohio állambeli Daytonban született 1844-ben. Gyerekként besegített a családi gazdaságban, és az apja fűrésztelepén is dolgozott. A főiskolát Dartmouthban végezte el, majd visszatért Ohióba, és nyitott egy kis szaküzletet szénbányászok számára.

Jó lehetőségnek tűnt. Nem voltak komoly versenytársai, és biztosított volt a vevői forgalma, mégis alig tudott pénzt keresni. Ekkor fedezte fel, hogy az alkalmazottai meglopják.

Az 1800-as évek derekán gyakori probléma volt, hogy loptak az alkalmazottak. A számlákat nem zárt fiókban tartották, így könnyedén ki lehetett dobni vagy át lehetett írni őket. Nem voltak videokamerák, hogy visszanézzhessék, mi történt, sem tranzakciókövető szoftverek. Hacsak nem voltál az alkalmazottaid nyomában a nap minden percében, vagy nem végeztél minden tranzakciót te magad, nehéz volt kivédeni a lopást.

A kellemetlenségen merengve Patterson meglátta egy új találmány hirdetését, amelyet „Ritty megvesztegethetetlen pénztárosának” neveztek. A gépet James Ritty tervezte, aki szintén Daytonban lakott, és ez volt a világ első pénztárgépe. A gép minden tranzakciót követően automatikusan bezárta a pénzt és a bizonylatokat. Patterson vásárolt kettőt, darabját 50 dollárért.

Egyik napról a másikra megszűntek az alkalmazotti lopások. A következő hat hónap alatt Patterson addig veszteséges üzlete 5000 dollár profitot hozott – ez mai értéken számolva több mint 100 000 dollár.¹⁹⁰

A gép annyira lenyűgözte, hogy vállalkozást váltott. Megvette Ritty találmányának a szerzői jogát, és megnyitotta a National Cash Register

Companyt. Tíz évre rá több mint ezer alkalmazottja volt, és nemsokára a kor egyik legsikeresebb vállalkozásává nőtte ki magát.

A legjobban úgy lehet letörni egy rossz szokást, hogy kivihetetlené tesszük. Addig növelj a súrlódást, amíg már lehetőséget sem hagy a cselekvésre. A pénztárgép zsenialitása abban rejlett, hogy a lopást gyakorlatilag lehetetlené téve automatizálta az etikus viselkedést. Ahelyett, hogy az alkalmazottakon próbált volna változtatni, automatikussá tette a preferált viselkedést.

Bizonyos cselekedetek – például egy pénztárgép beállítása – újra és újra kifizetődők. Ezekhez az egyszeri döntésekhez kell némi befektetés, de idővel egyre több értéket hoznak létre. Engem lenyűgöz a gondolat, hogy egyetlen választás újra és újra megtérülhet, és az olvasóimat is megkérdeztem arról, hogy mi a kedvenc olyan egyszeri tettük, amely hosszú távon jobb szokásokhoz vezetett.¹⁹¹ A következő táblázatban a legnépszerűbb válaszok közül láthatsz néhányat.

JÓ SZOKÁSOKHOZ VEZETŐ EGYSZERI TETTEK

Táplálkozás	Boldogság
Szerez be egy víztisztítót az ivóvizedhez.	Szerez egy kutyát.
Használj kisebb tányérokat, hogy csökkentsd a kalóriabeviteledet.	Költözz barátságosabb, befogadóbb környékre.
Alvás	Általános egészség
Vegyél egy jó matracot.	Oltasd be magad.
Szerez be sötétítő függönyöket.	Vásárolj egy jó cipőt, hogy ne fájjon a derekad.
Vidd ki a tévét a hálósobából.	Vegyél egy jó irodai széket vagy egy álló íróasztalt.
Produktivitás	Pénzügyek
Iratkozz le hírlevelekről.	Csatlakozz egy automatikus megtakarítási tervhez.
Kapcsold ki az értesítéseket, és némítsd le a	Állíts be csoportos beszédési vagy állandó

csoportos beszélgetéseket.

Némítsd le a telefonodat.

Használj e-mail szűrőket az inboxod
kitakarításához.

Töröld a játék- és közösségimédia-alkalmazásokat
a telefonodról.

fizetési megbízásokat.

Csökkentsd a kábeltévé-előfizetésedet.

Kérd a szolgáltatókat, hogy racionalizálják az
előfizetéseidet.

Lefogadom, hogy ha bármilyen átlagember egyszerűen fogná magát, és a listán szereplő egyszeri tettek felét „elkövetné” – még akkor is, ha többé nem foglalkozik a szokásaival –, a legtöbb esetben egy évre rá azt venné észre, hogy jobb lett az élete. Ezekkel az egyszeri tettekkel közvetlenül alkalmazhatod a viselkedésváltozás 3. törvényét. Megkönnyítik a jó alvást, az egészséges étkezést, a produktivitást, a spórolást, és általában véve azt, hogy jobb életet élj.

A jó szokások automatizálásának és a rosszak megszüntetésének természetesen több módja van. Általában a részüket képezi a technológia kihasználása a te javadra, hiszen ez az egykor nehéz, bosszantó és komplikált cselekvéseket könnyű, fájdalommentes és egyszerű viselkedésmintákká alakíthatja. Ez a helyes viselkedés legmegbízhatóbb és leghatékonyabb garantálásának a módja.

Különösen hasznos olyan viselkedési elemek esetében, amelyek túl ritkán fordulnak elő ahhoz, hogy szokásszerűvé válhassanak. Az olyan dolgok, amelyeket havonta vagy évente kell elvégezned – például a befektetési portfóliód átcsoportosítása –, soha nem ismétlődnek annyira gyakran, hogy szokássá váljanak, ezért különösen hasznos, ha a technológia „fejben tartja” neked ezeket.

Egyéb példák erre:

- Orvoslás: A recepteket automatikusan újra ki lehet tölteni.
- Személyes pénzügyek: Az alkalmazottak automatikus bérlevonással tehetnek félre pénzt a nyugdíjas éveikre.
- Főzés: A házhoz szállító vállalkozások elvégezhetik helyetted a bevásárlást.

- Produktivitás: A közösségi média oldalain végzett barangolást elvághatod egy weboldalblokkoló programmal.

Ha az életedet a lehető legnagyobb mértékben automatizálod, olyan feladatokra tartalékolhatod az erődöt, amelyeket a gépek még nem tudnak elvégezni. Minden szokás, amelyet a technológia fennhatósága alá helyezünk, időt és energiát szabadít fel a fejlődés következő fázisához. Ahogyan Alfred North Whitehead matematikus és filozófus megfogalmazta: „A civilizációt éppen az viszi előre, hogy egyre több műveletet tudunk elvégezni gondolkodás nélkül.”¹⁹²

A technológia ereje ugyanígy természetesen ellenünk is fordulhat. A sorozatmaraton azért válhat szokássá, mert több erőfeszítést kell tenned azért, hogy *ne* bámuld a képernyőt, mint hogy folyton ezt tedd. Már meg sem kell nyomnod a gombot ahhoz, hogy a következő epizódra ugorj, mert a Netflix vagy a YouTube automatikusan megteszi helyetted. Neked csak nyitva kell tartanod a szemedet.

A technológia olyan kényelmi szintet teremt, ami lehetővé teszi, hogy a legkisebb szeszélyek és vágyak nyomán is cselekedj. Az éhség legapróbb jelére az ajtóhoz hozzák az ételt. Amint felmerül az unalom lehetősége, elveszhetsz a közösségi média végtelen útvesztőiben. Ha gyakorlatilag nem kell erőfeszítést tenned azért, hogy kielégítsd a vágyaidat, azon kaphatod magad, hogy bármibe belecsúszol, amit a pillanatnyi impulzusok hoznak. Az automatizáció árnyoldala, hogy könnyedén ugrálhatunk egyik könnyű feladatról a másikra anélkül, hogy időt szánnánk a nehezebb, végső soron azonban jutalmazóbb munkára.

Én gyakran veszem észre magamon, hogy a pihenőidőmben hajlok arra, hogy a közösségi média oldalait nézegessem. Ha a másodperc töredékéig unalmat érzek, már nyúlok is a telefonom után. Könnyű azzal elintézni ezeket a kis figyelemelvonásokat, hogy „szünetet tartok”, ezek azonban idővel súlyos problémákká hízhatnak. A folyamatos „csak még egy perc” húzóereje megakadályozhatja, hogy bármi lényegeset csináljak. (Nem vagyok egyedül ezzel. Az átlagember naponta több mint két órát tölt el a

közösségi média oldalain.¹⁹³ Mi mindent kezdhetnél ezzel az évi hatszáz plusz órával?)

Abban az évben, amikor ezt a könyvet írtam, egy új időkezelési stratégiával kísérleteztem. Az asszisztensem minden hétfőn megváltoztatta a jelszavamat az összes közösségimédia-fiókomhoz, és ezáltal minden eszközön kiléptetett. Az egész hetet figyelemelterelés nélkül dolgozhattam végig. Péntekenként mindig elküldte nekem az új jelszót. Egész hétvégén élvezhettem a közösségi média által nyújtott örömeket, egészen hétfő reggelig, amikor újra megváltoztatta. (Ha nincs asszisztensed, fogj össze egy barátoddal vagy családtaggal, és minden héten írjátok át egymás jelszavait.)

Az egyik legnagyobb meglepetést az okozta, hogy milyen gyorsan alkalmazkodtam ehhez. Az első héten, amikor kizártam magam a közösségi média életéből, rájöttem, hogy közel sem kell olyan gyakran benézni, ahogy szoktam, és semmiképpen sem kell mindennap. Egyszerűen csak olyan könnyű volt, hogy alapvető viselkedésmintává vált. Amint a rossz szokás ellehetetlenült, rájöttem, hogy igenis *megvan* bennem a motiváció sokkal értelmesebb feladatok elvégzésére. Amint kivontam a mentális cukorkát a környezetemből, sokkal könnyebb volt az egészséges cuccot ennem.

Az automatizálás, amikor a te hasznodra történik, elkerülhetlenné teheti a jó szokásaidat, és ellehetetlenítheti a rosszakat. A végső módszer a jövőbeli viselkedés meghatározása ahelyett, hogy az adott pillanatban az akaraterődre kellene hagyatkoznod. Az elköteleződési eszközök, az egyszeri stratégiai döntések és a technológia bevetésével elkerülhetlenségi környezetet hozhatsz létre – egy olyan teret, ahol a jó szokások nemcsak a remélt, hanem gyakorlatilag a garantált eredményt testesítik meg.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 3. törvényének a fordítottja az, hogy *nehezítsd meg*.
- Az elköteleződési eszköz olyan döntés, amelyet a jelenben meghozva jobb jövőbeli viselkedést biztosítasz.
- A jövőbeli viselkedés biztosításának végső módszere a szokásaid automatizálása.
- Az egyszeri döntések – például egy jobb matrac beszerzése, vagy egy automatikus megtakarítási program elindítása – olyan különálló tettek, amelyek automatizálják a jövőbeli szokásaidat, és idővel növekvő megtérülést hoznak.
- A technológia bevetése a szokásaid automatizálására a helyes viselkedés legmegbízhatóbb és leghatékonyabb garantálásának a módja.

JÓ SZOKÁS KIALAKÍTÁSA

1. törvény	Tedd nyilvánvalóvá!
1.1	Pontozd a szokásaidat. Írd le a meglévőket, hogy tudatosítsd őket.
1.2	Vesd be a teljesítési szándékot: „[VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.”
1.3	Használd a szokáshalmazt: „Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.”
1.4	Tervezd meg a környezetedet. Tedd nyilvánvalóvá és láthatóvá a jó szokások kiváltó jeleit.
2. törvény	Tedd vonzóvá!
2.1	Vesd be a kísértéskötegelést. Egy tettet, amit el <i>akarsz</i> végezni, egy olyannal párosíts, amit el <i>kell</i> végezned.
2.2	Csatlakozz olyan kultúrához, ahol a vágyott viselkedési elemed a normál.
2.3	Hozz létre motivációs rituálét. Csinálj valami élvezetes dolgot közvetlenül a nehéz szokás gyakorlása előtt.
3. törvény	Könnyítsd meg!
3.1	Csökkentsd a súrlódást. Csökkentsd a lépések számát saját magad és a jó szokásaid között.
3.2	Készítsd elő a környezetet. Készítsd elő a környezetedet, hogy ezzel megkönnyítsd a jövőbeli cselekvést.
3.3	Urald a döntő pillanatot. Optimalizáld a kis döntéseket, hogy aránytalanul nagy hatást érj el velük.
3.4	Használd a kétperces szabályt. Csupaszítsd le a szokásaidat egy-egy legfeljebb kétperces verzióra.
3.5	Automatizáld a szokásaidat. Fektesd be a technológiába és egyszeri beszerzésekbe a jövőbeli viselkedés meghatározása érdekében.
4. törvény	Tedd kielégítővé!

ROSSZ SZOKÁS MEGSZÜNTETÉSE

Az 1. törvény fordítottja	Tedd láthatatlanná!
1.5	Csökkentsd a kitettséget. Tüntesd el a rossz szokásokat kiváltó jeleket a környezetedből.
A 2. törvény fordítottja	Szüntesd meg a vonzerejét!
2.4	Alakítsd át a beállítottságodat. Hangsúlyozd a rossz szokások kerülésének az előnyeit.
A 3. törvény fordítottja	Nehezítsd meg!
3.6	Növeld a súrlódást. Növeld a lépések számát saját magad és a rossz szokásaid között.
3.7	Használj elköteleződési eszközt. Korlátozd a jövőbeli választásaidat olyanokra, amelyek téged szolgálnak.
A 4. törvény fordítottja	Tedd nem kielégítővé!

Ezeknek az összefoglaló táblázatoknak a nyomtatható, magyar nyelvű változatát letöltheted a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalról.

– 15. FEJEZET –

A VISELKEDÉSVÁLTOZÁS KARDINÁLIS TÖRVÉNYE

Az 1990-es évek végén egy Stephen Luby nevű közegészségügyi dolgozó elhagyta Nebraska állambeli szülővárosát, Omahát, és vett egy csak oda szóló jegyet Pakisztánba, Karacsiba.

Karacsi volt a világ egyik legnépesebb nagyvárosa. 1998-ban több mint kilencmillió lakosa volt.¹⁹⁴ Pakisztán gazdasági központjaként és fő közlekedési csomópontjaként működött, repülőtere és kikötői a térség legnyüzsgőbb területei közé tartoztak. A város kereskedelmi negyedeiben a szokásos, kellemes, nagyvárosi helyek és forgalmas, belvárosi utcák látványa fogadott. Ugyanakkor ez volt a világ egyik *legkevésbé* élhető nagyvárosa is.

Karacsi lakosainak több mint 60 százaléka földfoglalóként és nyomornegyedekben tengette az életét.¹⁹⁵ A sűrűn lakott negyedekben egymást érték az ideiglenesen, régi deszkákból, salakbeton elemekből és egyéb hulladékanyagokból összeeszkábált viskók. Nem volt sem szemétszállítási rendszer, sem elektromos hálózat, sem ivóvízellátás. Száraz időben por és szemet lepte az utcákat. Ha esett, a városrész szennyvíziszaptelepre emlékeztetett. Szűnyogok hadai éltek boldogan a posványos vízben, a gyerekek a szeméthalmok között játszottak.

A higiénia hiánya miatt széles körben terjedtek a betegségek. A szennyezett ivóvíz hasmenéses, hányásos és hasfájásos járványokat okozott. A gyerekek közel egyharmada rosszul táplált volt. Ahol ennyien

zsúfolódnak össze ilyen kis helyen, ott gyorsan terjednek a vírusos és bakteriális fertőzések. Ez a közegészségügyi válság hozta Stephen Lubyt Pakisztánba.¹⁹⁶

Luby és csapata kiderítette, hogy rossz higiénés környezetben a kézmosás egyszerű szokása is nagy változást okozhat a lakosok egészségi állapotában. Hamarosan arra is rájöttek azonban, hogy a kézmosás fontosságával már eleve sokan tisztában vannak. Ennek ellenére nem nagyon gyakorolták. Volt, aki csak gyorsan a víz alá tartotta a kezét. Mások csak az egyik kezüket mosták meg. Nagyon sokan egyszerűen megfeledkeztek erről, mielőtt elkezdtek főzni. Mindenki azt *mondta*, hogy a kézmosás fontos, de csak nehezen alakították ezt szokássá. Nem a tudással volt a probléma... Hanem a következetességgel.

Luby csapata ekkor vette fel a kapcsolatot a Procter & Gamble céggel támogató partnerként, hogy ellássák a környéket Safeguard szappannal. Az ott megszokott szappanokhoz képest a Safeguard élvezetesebb élményt nyújtott.

„Pakisztánban a Safeguard prémium szappannak számított – mondta Luby. – A tanulmány résztvevői egyöntetűen azt állították, hogy nagyon szeretik.”¹⁹⁷ Jól habzott, így az egész kezüket belepte a szappanhab, miközben dörgölték. Jó volt az illata. A kézmosás egy szempillantás alatt élvezetes élménnyé vált.

„Véleményem szerint a kézmosás reklámozása nem a viselkedésváltozást, hanem a szokásátvételt célozza – mondta Luby. – Az emberek sokkal könnyebben átvesznek egy olyan szokást, amelyik erős pozitív szenzoros jelet ad, mint például a fogkrémek mentolos íze, mint egy olyat, ami nem jár élvezetes érzéklettel, mint például a fogselyem használata. A Procter & Gamble marketingcsapata arról beszélt, hogy pozitív kézmosásélményt kell létrehozni.”

A kutatók azt figyelték meg, hogy hónapokon belül gyors változás állt be a környéken a gyerekek egészségi állapotában. A hasmenés előfordulása 52, a tüdőgyulladásé 48, az ótvar nevű bakteriális bőrfertőzésé pedig 35 százalékkal csökkent.¹⁹⁸

Hosszú távon még jobb hatásokat figyelhettek meg. Luby elmesélte, hogy hat év elteltével újra meglátogattak néhány családot Karacsiban. „Azokban a háztartásokban, ahol ingyen kapták a szappant, és kézmosásra biztatták az embereket, több mint 95 százalékában volt kézmosó tál vízzel és szappannal, amikor a csapat újra ellátogatott hozzájuk... Az intervenció alanyoknak akkor már több mint öt éve nemadtunk szappant, a kísérlet ideje alatt azonban annyira hozzászoktak a kézmosáshoz, hogy megtartották ezt a gyakorlatot.”¹⁹⁹ Ez erőteljesen példázza a viselkedésváltozás negyedik és utolsó törvényét: *tedd kielégítővé*.

Nagyobb valószínűséggel ismételünk meg egy viselkedési elemet, ha kielégítőek a tapasztalataink. Ez teljesen logikus. Az örömmézés – még az olyan kis dolgokkal járó is, mint a kézmosás egy jó illatú, jól habzó szappannal – ezt jelzi az agynak: „Ez jó érzés. Legközelebb is csináld!” Az öröm azt tanítja az agynak, hogy egy-egy viselkedésminta emlékezésre és ismételésre érdemes.

Vegyük például a rágógumi történetét. Rágógumit már az egész XIX. században lehetett kapni, a Wrigley 1891-es piacra dobásáig azonban nem vált világszerte szokássá.²⁰⁰ A korai változatokat viszonylag lágy gyantákból állították elő – rágni lehetett, de íze nem volt. A Wrigley forradalmasította az iparágat az ízesítéssel – például fodormentás és gyümölcsös –, ami jó ízűvé és kellemessé tette a használatát.²⁰¹ Aztán még egy lépéssel tovább mentek, és a rágógumit a szájhygiénéhez kapcsolva kezdték emlegetni. A reklámok azt üzenték az embereknek, hogy frissítsék fel a szájízüket.

A finom ízek és a friss érzés a szájban apró, azonnali megerősítésmorzsákat jelentettek, és kielégítővé tették a termék használatát. A fogyasztás megugrott, és a Wrigley lett a világ legnagyobb rágógumigyártó cége.²⁰²

A fogkrém is hasonló pályát járt be.²⁰³ A gyártók hatalmas sikereket értek el, amikor bevezették a fodormenta, a borsmenta és a fahéj ízesítésű termékeiket. Ezek az ízek nem javítanak a fogkrém hatékonyságán, egyszerűen csak a „tisztaság érzését” keltik a szájban, és élvezetesebbé teszik a fogmosás élményét. A feleségem konkrétan azért hagyta abba a

Sensodyne használatát, mert nem szerette az utóízét. Egy erősebb mentolos ízesítésű termékre váltott, aminek a használata kielégítőbbnek bizonyult.

Ez fordítva is igaz: ha az élmény nem kielégítő, nincs sok okunk a megismétlésére. A kutatásom során ismertem meg egy nő történetét – volt egy narcisztikus rokona, aki az idegeire ment. Azon igyekezve, hogy minél kevesebb időt kelljen ezzel az emberrel töltenie, azt találta ki, hogy amikor az illető felbukkant, ő mindig unalmasan viselkedett. Néhány találkozás után a *férfi* kezdte kerülni *őt*, mert annyira érdektelennek találta.²⁰⁴

Az ilyen történetek a viselkedésváltozás kardinális törvényét bizonyítják: *Ami jutalmazó, azt megismétljük. Ami büntet, azt kerüljük.* Az alapján tanuljuk meg, hogy mit tegyünk a jövőben, hogy a múltban miért kaptunk jutalmat (vagy büntetést). A pozitív érzelmek ápolják a szokásokat. A negatív érzelmek pusztítják őket.

A viselkedésváltozás első három törvénye – *tedd nyilvánvalóvá, tedd vonzóvá és könnyítsd meg* – növeli az esélyeit annak, hogy egy adott viselkedési elemet *most* elvégezzünk. A viselkedésváltozás negyedik törvénye – *tedd kielégítővé* – annak az esélyeit növeli, hogy az adott viselkedést *legközelebb* is megismétljük. Ez hozza létre a szokáshurkot.

De van egy trükkje a dolognak. Nem akármilyen elégedettségre hajtunk. Amit keresünk, az az azonnali kielégülés.

AZONNALI ÉS KÉSLELTETETT JUTALMAK

Képzeld el, hogy az afrikai szavannákon rohangáló állat vagy: zsiráf, elefánt vagy akár oroszlán. Bármelyik napodat nézzük, a legtöbb döntésedet azonnali hatás követi. Mindig azon gondolkodsz, hogy mit lehet enni, hol lehet aludni, vagy hogyan kerülheted el a ragadozót. Folyamatosan a jelenre vagy a nagyon közeli jövőre koncentrálsz. Amiben élsz, azt tudományos szakkifejezéssel élve *azonnali visszacsatolási környezetnek* nevezik, mert a tetteid nyilvánvaló és azonnali következményekkel járnak.

És most kapcsolj vissza az emberi énedre. A modern társadalomban sok olyan döntést hozol meg ma, amiből *nem* azonnal profitálsz. Ha jól teljesítesz a munkádban, néhány héten belül kapsz fizetést. Ha ma tornázol, egy év múlva talán nem leszel túlsúlyos. Ha most spórolsz, lehet, hogy évtizedek múlva elegendő nyugdíj-kiegészítésed lesz. Amiben ma élsz, azt a tudósok *késleltetett visszacsatolási környezetnek* nevezik, mert évekig is dolgozhatsz valamin, mire a tetteid meghozzák a kívánt hasznót.

Az emberi agy nem késleltetett visszacsatolási környezetben élt élethez alkalmazkodott az evolúciója során. A *Homo sapiens* néven ismert, modern ember legkorábbi maradványai körülbelül kétszázezer évesek.²⁰⁵ Ők voltak az első olyan emberek, akiknek az agya viszonylag hasonlított a miénkhez. Főleg a neocortex – az agy legújabb része és azon területe, amelyik az olyan magasabb szintű funkciókért felel, mint a nyelv – mérete közelítette meg már kétszázezer évvel ezelőtt is a maiét.²⁰⁶ Ugyanazzal a hardverrel a fejedben jössz-mész, mint kőkorszaki elődeid.

Csak nemrégiben – az utóbbi körülbelül ötszáz évben – alakult át a társadalom alapvetően késleltetett visszacsatolási környezetté.^{207,208} Az agy korához képest a modern társadalom vadonatúj. Az utóbbi száz év alatt lehettünk tanúi az autó, a repülőgépek, a televízió, a személyi számítógép, az internet, az okostelefon és Beyoncé felemelkedésének. A világ sokat változott az elmúlt évek alatt, az emberi természet azonban nagyon keveset.²⁰⁹

Az afrikai szavanna többi állatához hasonlóan az őseink napjai is azzal teltek, hogy súlyos fenyegetésekre reagáltak, biztosították a következő étkezést, és elbújtak a vihar elől. Nagyon is volt értelme nagyra értékelni az azonnali jutalmat. A távoli jövővel nem annyira foglalkoztak. És miután több ezer generáció élte le az életét azonnali visszacsatolási környezetben, az agyunk a fejlődése során megtanulta az azonnali hasznót előnyben részesíteni a hosszú távú befektetésekkel szemben.²¹⁰

A viselkedés-közgazdászok az *időinkonzisztencia* kifejezést használják erre a tendenciára. Röviden az agyunk az idő múlásával következtelenül értékeli a jutalmat.²¹¹ Többre becsüljük a jelent a jövőnél. Ez a tendencia általában jó szolgálatot tesz nekünk. Az a jutalom, ami most rögtön *biztos*,

jellemzően többet ér, mint az, ami pusztán *lehetséges* valamikor a jövőben. Ez az azonnali kielégülés felé mutató torzulás azonban alkalmanként gondokat okoz.

Miért gyűjtana rá az ember, ha tudja, hogy ezzel növeli a tüdőrák kialakulásának a kockázatát? Miért enné túl magát, ha tudja, hogy ezzel növeli az elhízás kockázatát? Miért bonyolódna nem biztonságos szexuális együttlétbe, ha tudja, hogy ennek nemi úton terjedő betegség lehet az eredménye? Amint megérted, hogyan priorizálja az agy a jutalmakat, máris világos a válasz: a rossz szokások következményei késleltetettek, míg a jutalmuk azonnali. Lehet, hogy a dohányzás évtizedek alatt megöl, a stresszt és a nikotin utáni sóvárgást azonban *most* enyhíti. A túl sok evés hosszú távon káros, jelenleg azonban kíváncsú. A szex – biztonságos vagy sem – azonnali örömeztetést okoz. A betegség és a fertőzés még napokig vagy hetekig, sőt, akár évekig sem jelentkezik.²¹²

Minden szokás eredményei többszörösen jelentkeznek az idő múlásával. Ezek az eredmények azonban sajnos gyakran helytelenül kapcsolódnak össze bennünk. A rossz szokásokkal az a helyzet, hogy az azonnali eredményük jó, míg a végeredményük rossz érzéssel tölt el. A jó szokásoknál ez pont fordítva igaz: az azonnali eredményük nem élvezetes, a végeredményük azonban jó érzést okoz. Frederic Bastiat francia közgazdász magyarázta el világosan ezt a problémát a következőkben: „Szinte mindig az a helyzet, hogy ha az azonnali következmények kedvezőek, a későbbiek katasztrofálisak, és fordítva... Gyakran minél édesebb egy-egy szokás legelső gyümölcse, annál keserűbbek a késői érésűek.”²¹³

Másképpen megfogalmazva, a jó szokások árát a jelenben fizeted meg. A rosszakét a jövőben.

Az agy azon tendenciája, hogy a jelen pillanatot helyezi előtérbe, azt jelenti, hogy nem hagyatkozhat a jó szándékodra. Amikor megtervezel valamit – fogyást, könyvírás, nyelvtanulást –, a jövőbeli énednek készíted a tervet. Amikor pedig elképzeled, hogy milyen életet szeretnél magadnak, nem nehéz észrevenni a hosszú távú előnyökkel járó tettek értékét. A jövőbeli énünknek mind jobb életet szeretnénk. Amikor azonban elérkezik a döntés pillanata, általában az azonnali jutalom nyer. Ilyenkor már nem a

jövőbeli énednek hozod meg a döntést, aki arról álmodik, hogy fittebb vagy gazdagabb vagy boldogabb lesz. A mostani éned kedvére döntesz, aki jól akar lakni, és most vágyik különböző dolgokra és kikapcsolódásra.²¹⁴ Általános szabályként elmondható, hogy minél azonnalibb az öröm, amely egy-egy tevékenységgel jár, annál erősebben meg kell kérdőjelezned, hogy a hosszú távú céljaidnak vajon megfelel-e.²¹⁵

Hogy még jobban megértsd, mi az, ami miatt az agyunk megismételi bizonyos viselkedésmintákat, míg másokat kerül, frissítsük fel a viselkedésváltozás kardinális törvényét: ami *azonnali* jutalmat hoz, azt megismétljük. Ami *azonnali* büntetést vált ki, azt kerüljük.

Az azonnali jutalommal kapcsolatos elfogultságunk fontos dologra világít rá a sikerrel kapcsolatban: a huzalozásunknak köszönhetően a legtöbben azzal töltjük a napjainkat, hogy gyorsan megszerezhető örömeket hajkurászunk. A késleltetett kielégülést hozó utat kevesebben járóják. Ha hajlandó vagy várni a jutalmakra, kevesebb versenytárral találkozol, és gyakran busásabb lesz a megtérülés. Ahogyan mondani szokták, mindig az út utolsó kilométerén vannak a legkevesebben.

A kutatások pontosan ezt mutatják. Akik jobban tudják késleltetni a jutalmat, azok több pontot érhetnek el a felvételin, kevésbé használnak szereket, kisebb eséllyel híznak el, jobban reagálnak a stresszre, és magasabb szintű társas képességekkel rendelkeznek.²¹⁶ Mindnyájan tanúi voltunk, ahogyan ez megjelenik az életünkben. Ha nem kapcsolod be rögtön a televíziót, hanem leülsz leckét írni, általában többet tanulsz, és jobb jegyeket kapsz. Ha nem veszel édességet és chipset a boltban, sokszor egészségesebb ételeket eszel, amikor hazaérsz. Egy adott ponton a siker szinte minden területen megköveteli, hogy tekints el az azonnali jutalomtól egy késleltetett jutalom érdekében.

Csak hogy itt a bökkenő: a legtöbben *tudjuk*, hogy a jutalom késleltetése a bölcs megközelítés. Szeretnénk learatni a jó szokások babérjait: egészséges, produktív, békességben élt életre vágyunk. Ezekre az eredményekre azonban igen ritkán gondolunk a döntő pillanatban. Szerencsére rá lehet szoktatni magunkat a jutalmazás késleltetésére – de ehhez az emberi természettel, és nem ellene kell dolgoznunk. Az a legjobb megközelítés, ha

egy kis azonnali örömet csempészünk a hosszú távon eredményes szokásokba, és egy kis kellemetlenséget azokba, amelyek nem jövedelmezők hosszú távon.

FORDÍTSD AZ AZONNALI JUTALMAT AZ ELŐNYÖDRE!

Abban, hogy egy szokás megragadjon, létfontosságú szerepet játszik a sikerérzés – még ha csak kicsiben is. A sikerérzés azt jelzi, hogy a szokásod kifizetődő, és megérte a befektetett erőfeszítést.

Egy tökéletes világban a jó szokás önmagát jutalmazza. A való világban azonban hajlamosak vagyunk a jó szokásra csak akkor tekinteni úgy, mint ami megéri a fáradságot, ha ad is valamit. Kezdetben az egész az áldozathozatalról szól. Néhányszor elmentél az edzőterembe, de nem lettél sem erősebb, sem fittebb vagy gyorsabb – legalábbis nem észrevehető mértékben. Csak hónapokkal később, amikor leadtál néhány kilót, vagy látod a karodon kirajzolódó izmokat, lesz könnyebb magáért a testedzésért mozognod. Kezdetben azonban szükséged van valamire, ami miatt kitartasz. Ezért nagyon lényegesek az azonnali jutalmak. Ezek tartanak izgalomban addig, amíg a késleltetett jutalmak a háttérben halmozódnak.

Ami itt most az azonnali jutalmakat tárgyalva valóban fontos nekünk, az a viselkedés vége. Az élmények befejező része azért létfontosságú, mert hajlamosak vagyunk erre emlékezni a legjobban. Azt szeretnénk, hogy a szokás befejezése kielégítő legyen. Itt a *megerősítés* módszerét a legjobb alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy azonnali jutalmat vetünk be a viselkedés gyakoriságának növelésére. Az 5. fejezetben említett szokáshalmozás egy azonnali jelhez köti a szokást, hogy egyértelmű legyen, amikor elkezdődik. A megerősítés pedig egy azonnali jutalomhoz kapcsolja, ami kielégítővé teszi, amikor befejeződik.

Az azonnali megerősítés különösen sokat segíthet az *elkerülendő szokásokkal* szemben, amelyeket jó lenne abbahagyni. Nehéz lehet olyan

dolgokra rászokni, mint például „nincs több könnyelmű vásárlás”, vagy „ebben a hónapban nem iszom alkoholt”, mert semmi nem történik, ha kihagyod a „happy hourt” a bárban, vagy nem veszed meg azt a cipőt. Nehéz megelégedést érezni, ha nem történik semmi. Mindössze annyit tettél, hogy ellenálltál a kísértésnek, és ez nem annyira kielégítő.

Az egyik megoldás az, ha a feje tetejére állítod a helyzetet. Láthatóvá kell tenned a cselekvés kerülését. Nyiss egy megtakarítási számlát, és címkézd fel – írd rá valamit, amit nagyon szeretnél, például „BÖRDZSEKI”. Valahányszor nem veszel meg valamit, azt az összeget, amibe került volna, fizesd be erre a számlára. Kihagytad a reggeli lattét a kávézóban? Utalj át 5 dollárt. Ebben a hónapban sem fizettél elő a Netflixre? Mehet a 10 dollár. Mintha egy saját hűségprogramot indítanál magadnak. Az azzal járó azonnali jutalom, hogy látod, amint pénzt teszel félre a bördzsekre, sokkal jobb érzést kelt, mint az, hogy megfosztottad magad valamitől. Jutalmazóvá teszed azt, hogy nem tettél semmit.

Az egyik olvasóm és a felesége hasonló módszert alkalmaznak. Ritkítani akarták azokat az alkalmakat, amikor étteremben ettek, és el akartak kezdeni együtt főzni. A megtakarítási számlájukat „EURÓPAI ÚT” felirattal látták el. Akárhányszor nem étteremben ettek, 50 dollárt utaltak át erre a számlára. Az év végén ezt az összeget is hozzáadták a vakációra szánt pénzhez.

Fontos tudni, hogy olyan rövid távú jutalmakat érdemes kiválasztani, amelyek az identitásodat erősítik, és nem szemben állnak vele. Egy új dzsekit jó ötlet kilátásba helyezni, ha fogyni szeretnél, vagy többet akarsz olvasni, de nem működik, ha éppenséggel takarékoskodni akarsz. Ehelyett jól teszed például, ha habfürdővel vagy egy kényelmes sétával – azaz szabadidővel – ajándékozod meg magad, ami megfelel a végső céloknak, azaz hogy szabadabb és pénzügyileg függetlenebb legyél. Ugyanígy, ha az edzés után kitűzött jutalom egy fagyaltkehely, akkor egymással nem összeférő identitásokra adod le a szavazataidat, és a végén minden összemosódik. Sokkal jobban teszed, ha például masszázssal jutalmazod magad, ami egyszerre élvezetes dolog, és újabb leadott szavazat a testeddel

való törődésre. Ily módon a rövid távú jutalom egybevágh az „egészségesen élek” hosszú távú énképével.

Végül aztán, amint a belső jutalmak – jobb hangulat, több energia és csökkent stressz – bekövetkeznek, egyre kevésbé lesz fontos a másodlagos jutalmazás. Az identitás maga válik megerősítővé. Azért teszed, aki vagy, és jó érzés annak lenned, aki vagy. Minél inkább az életed részévé válik egy szokás, annál kevésbé van szükséged külső biztatásra a gyakorlásához. Az ösztönzők beindíthatnak egy szokást, az identitás pedig fenntartja.

Mindazonáltal a bizonyítékok felhalmozódásához, és az új identitás kiemelkedéséhez idő kell. Az azonnali megerősítés segít fenntartani a motivációt rövid távon, a hosszú távú jutalmak beérésére várva.

Röviden, a szokásoknak élvezetesnek kell lenniük ahhoz, hogy tartósak legyenek. Egyszerű megerősítésmorzsákkal – például egy illatos szappannal, egy friss, mentolos ízű fogkrémmel vagy egy 50 dolláros utalással a megtakarítási számlára – megadhatjuk azt az azonnali örömet, ami ahhoz kell, hogy a szokás élvezetes legyen. Minden változás könnyű, ha élvezetes.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás negyedik törvénye az, hogy *tedd kielégítővé*.
- Nagyobb valószínűséggel ismétlünk meg egy viselkedést, ha kielégítőek a tapasztalataink.
- Az emberi agy úgy fejlődött az evolúció során, hogy az azonnali jutalmakat előnyben részesíti a késleltetettekkel szemben.
- A viselkedésváltozás kardinális törvénye: *Ami azonnali jutalmat hoz, azt megismételjük. Ami azonnali büntetést vált ki, azt kerüljük*.
- Ahhoz, hogy egy szokás megragadjon, azonnali sikerérzés szükséges – még ha kicsiben is.
- A viselkedésváltozás első három törvénye – *tedd nyilvánvalóvá, tedd vonzóvá és könnyítsd meg* – növeli az esélyeit annak, hogy egy adott viselkedési elemet *most* elvégezzünk. A viselkedésváltozás negyedik törvénye – *tedd kielégítővé* – annak az esélyeit növeli, hogy az adott viselkedést *legközelebb* is megismételjük.

– 16. FEJEZET –

KITARTÁS A JÓ SZOKÁSOK MELLETT NAP MINT NAP

1993-ban felvettek egy Trent Dyrsmid nevű, huszonhárom éves tőzsdei brókert egy kanadai bankba Abbotsfordban. Abbotsford viszonylag kis előváros a közeli Vancouver árnyékában, ahol a legtöbb nagy üzletet megkötik. A földrajzi helyzetet figyelembe véve, és tekintve, hogy Dyrsmid zöldfülű kezdő volt, senki nem várt tőle túl sokat. Egy egyszerű, mindennapi szokásának köszönhetően azonban gyorsan haladt előre.

Dyrsmid minden reggel kitett két üvegedényt az íróasztalára. Az egyikbe 120 gemkapcsot tett, a másik üres volt. Amint ezt elrendezte, azonnal felhívta egy ügyfelét. Rögtön utána áttett egy gemkapcsot a teliből az üres edénybe, és ezt ismételte újra és újra. „Minden reggel 120 gemkapoccsal kezdtem az egyik üvegben, és addig tárcsáztam, amíg mind át nem került egyesével a másikba” – mondta nekem.²¹⁷

Dyrsmid tizennyolc hónapon belül ötmillió dollárt hozott a cégnek. Huszonnégy éves korára 75 ezer dollárt – mai értéken 125 ezret – keresett évente. Nem sokkal ezt követően átment egy másik céghez, ahol már hat számjegyű volt a fizetése.

Szeretek gemkapocs stratégiaként utalni erre a technikára, és az évek során már több olvasómtól is hallottam különböző változatairól. Az egyik nő hajcsatokat tett át az egyik edényből a másikba a könyve minden megírt oldala után. Egy férfi üveggolyókat rakosgatott át minden elvégzett fekvőtámasz-sorozatot követően.

A haladás maga kielégítő érzés, vizuálisan megjeleníthető mérése pedig – gemkapcsok, hajcsatok vagy üveggolyók rakosgatásával – a haladás nyilvánvaló bizonyítékát adja. Ezáltal az emberek megerősítik a viselkedésüket, és bármilyen tevékenységhez egy parányi azonnali megelégedést adnak. A vizuális mérés számos formában megnyilvánulhat: ételnapló, edzésnapló, hűségkártya, a szoftver letöltését mutató állapotjelző sáv, vagy akár egy könyv oldalszámozása. A haladás legjobb mércéje azonban talán mégis a *szokáskövető*.

A SZOKÁSAID NYOMON KÖVETÉSE

A szokáskövető olyan egyszerű eszköz, amellyel azt mérheted, hogy elvégezted-e a kérdéses szokást. A legalapvetőbb módja ennek az, ha a naptáradban minden olyan napot X-szel jelölsz, amelyiken betartottad a rutinodat. Ha például hétfőn, szerdán és pénteken meditálsz, ezekhez a napokhoz tegyél egy-egy X-et. Ahogy telik az idő, a naptárad megmutatja, milyen gyakran üzöd a szokásodat.

Rengetegen követték nyomon a szokásaikat, a leghíresebb példát azonban talán Benjamin Franklin adta.²¹⁸ Franklin húszéves korától kezdve mindenhová magával vitt egy könyvecskét, amelyet tizenhárom személyes erény követésére használt. Ilyen célkitűzések tartoztak ide, mint például: „Ne vesztegesd az időt. Mindig valami hasznos dologgal foglalkozz”, „Kerüld a felszínes csevegést”. Franklin minden nap végén kinyitotta a könyvét, és feljegyezte a haladást.

Jerry Seinfeld többször is beszámolt róla, hogy szokáskövető használatával ösztönzi magát arra, hogy kitartson a viccírási szokása mellett. A *Comedian* című dokumentumfilmben elmondja: a célja egyszerűen az, hogy „soha ne szakítsa meg” a viccírás mindennapos szokását. Más szóval nem arra koncentrálni, hogy milyen jó vagy rossz egy adott vicc, vagy hogy mennyire érzi éppen ihletettnek magát. Egyszerűen arra figyel, hogy csinálja, és folytassa a láncot.

A „ne szakítsd meg a láncot” erőteljes mantra. Ne szakítsd meg az ügyfélhívások láncát, és kitűnő ügyféllistát építhetsz. Ne szakítsd meg az edzésláncot, és gyorsabban jó formába lendülsz, mint várnád. Ne szakítsd meg az alkotás mindennapos láncát, és a végén lenyűgöző lesz a portfóliód.²¹⁹ A szokáskövetés azért nagyon hatásos, mert erősíti a viselkedésváltozás törvényeinek a működését. Egyszerre teszi a viselkedést nyilvánvalóvá, vonzóvá és kielégítővé.

És most vegyük sorra mindezt!

1. számú előny: a szokáskövetés nyilvánvaló

A legutolsó cselekvés bejegyzése lehet a soron következő kiváltó oka. A szokáskövetés természetesen építi fel a vizuális jelek sorát, mint az X-ek a naptárban vagy az ételek listája az ételnaplódban. A naptárra nézve és a listát látva megint eszedbe fog jutni, hogy cselekedj. A kutatások eredményei szerint azok, akik követik és rögzítik a haladásukat az olyan célok felé, mint például fogyni, leszokni a dohányzásról, vagy csökkenteni a vérnyomást, sokkal nagyobb valószínűséggel fognak fejlődni, mint akik ezt nem teszik.²²⁰ Egy több mint hatszáz résztvevővel végzett tanulmány során a kutatók rájöttek, hogy azok, akik naponta vezették az ételnaplójukat, kétszer annyit fogytak, mint akik nem.²²¹ A viselkedés pusztá követése kiválthatja a késztetést, hogy az ember változtasson rajta.

A szokáskövetés ezenkívül fenntartja az őszinteségedet. A legtöbbünknek torz képünk van a saját viselkedésünkről. Azt hisszük, hogy jobban viselkedünk, mint valójában. A mérés az egyik módja a saját viselkedésünkre vonatkozó vakságunk legyőzésének; észreveteti velünk, hogyan is zajlanak valójában a napjaink. Elég egy pillantás a gemkapocstartóra, és azonnal tudjuk, mennyi munkát végeztünk (vagy nem végeztünk) addig. Ha a bizonyíték ott van közvetlenül az orrunk előtt, kisebb a valószínűsége, hogy becsapjuk magunkat.

2. számú előny: a szokáskövetés vonzó

A motiválás leghatékonyabb formája a haladás.²²² Ha jelzést kapsz arról, hogy haladsz, motiváltabban folytatod az utadat. A szokáskövetésnek így módon addiktív hatása lehet a motivációra. Minden kis nyereség a vágyat táplálja.

Ez különösen sokat segíthet egy-egy rossz napon. Ha lehangolt vagy, könnyen megfeledekezel az addig elért haladásról. A szokáskövetés látványos bizonyítékkal támasztja alá a kemény munkádat – finoman emlékeztet rá, milyen messzire jutottál. Emellett a reggelente látott üres négyzet arra ösztönözhet, hogy állj neki a feladatnak, mert nem akarsz elveszíteni a haladást azzal, hogy megszakítod a láncot.

3. számú előny: a szokáskövetés kielégítő

Ez lehet a legfontosabb tényező az összes közül. A követés önmagát jutalmazza. Elégedettséggel tölt el az egyes tételek kipipálása a tennivalók listáján, a bejegyzés megírása az edzésnaplódban, vagy egy nagy X bevésése a naptárba. Jó érzés figyelni, ahogy növekednek az eredményeid – vastagszik a befektetési portfóliód, egyre hosszabb a kéziratod –, és ha jó érzéssel tölt el, akkor nagyobb valószínűséggel tartasz ki.

A szokáskövetés emellett segít a „labdán tartani a szemedet” – azaz a folyamatra összpontosítani az eredmény helyett. Nem azzal foglalkozol, hogy kockás legyen a hasad, hanem csak próbálsz tartani a folyamatot, és olyan emberré válni, aki nem hagy ki egyetlen edzést sem.

Összefoglalva, a szokáskövetés (1) vizuális jelet hoz létre, ami a cselekvésre emlékeztet, (2) önmagában motiváló ereje van, mert a haladásodat látva nem akarsz elveszíteni azt, és (3) kielégítőnek érzed, valahányszor lejegyezheted, hogy sikeresen gyakoroltad az adott szokást. Továbbá a szokáskövetés látványos bizonyítékkal támasztja alá, hogy arra a személyiségre adod le a szavazataidat, aki lenni szeretnél, ami az azonnali és belülről fakadó jutalom örömteli formája.²²³

Lehet, hogy most felmerül benned a kérdés, hogy ha a szokáskövetés ennyire hasznos, miért vártam eddig azzal, hogy megemlítsen.

Minden előnye ellenére abból az egyszerű okból nem beszéltem róla eddig, mert nagyon sokan elvetik a követés és mérés gondolatát. Tehernek érződhet, mert egyszerre *két* szokásra kényszerít rá: arra, amelyet éppen el akarsz sajátítani, és emellett még a nyomon követés szokására is. A kalóriaszámolás extra macerának tűnhet, amikor már úgyis küzdesz a fogyókúra betartásával. Fárasztónak látszik leírni minden ügyfélhívást, amikor úgyis van dolgod bőven. Könnyebbnek érezheted, ha egyszerűen azt mondod, hogy „majd kevesebbet eszem”. Vagy „majd keményebben igyekszem”. Vagy „majd nem felejttem el megtenni”. Az emberek mindig ilyeneket szoktak mondani nekem: „Vezetek döntésnaplót, de bárcsak többet használnám!” Vagy: „Egy hétig vezettem az edzésnaplót, aztán abbahagytam.” Én is átestem ezen. Egyszer készítettem egy ételnaplót, hogy kövessem a kalóriabevitelemet. *Egyetlen* étkezés erejéig ment, majd feladtam.

A szokáskövetés nem való mindenkinek, és nem is kell az egész életedet végigmérickskélned. Valamilyen formában azonban szinte mindenki profitálhat belőle – még ha csak ideiglenesen is.

Hogyan könnyíthetjük meg a követést?

Először is, a mérést lehetőség szerint automatizálni kell. Valószínűleg meg fogsz lepődni azon, hogy máris mennyi mindent követsz nyomon anélkül, hogy tudnád. A bankkivonatod megmutatja, hogy milyen gyakran eszel étteremben. A Fitbit feljegyzi, hogy hány lépést teszel meg, és hány órát alszol. A naptárad jelzi, hogy hány új helyre jutsz el évente. Amint tudod, honnan szerezd be az adatokat, írd be a naptárba, hogy hetente vagy havonta megnézd – ez praktikusabb, mint a napi ellenőrzés.

Másodszor, a manuális követéssel szorítkozz a legfontosabb szokásaidra. Jobb következetesen követni egyetlen szokást, mint alkalmoszerűen tízet.

Végül minden mérést azonnal jegyezz fel, amint a szokást gyakoroltad. A viselkedés befejezése a jel, hogy le kell írnod. Ezzel a megközelítéssel az 5. fejezetben megismert szokáshalmozást kombinálhatod a szokáskövetéssel.

A szokáshalmozás + szokáskövetés képlete a következő:

Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [MEGÍROM A SZOKÁSKÖVETŐ NAPLÓBEJEGYZÉST].

- Miután leteszem a telefont az ügyfélhívás után, átteszek egy gemkapcsot.
- Miután elvégzem az egyes sorozatokat az edzőteremben, bejegyzem őket az edzésnaplómba.
- Miután beteszem a tányért a mosogatóba, leírom, hogy mit ettem.

Ezekkel a taktikákkal megkönnyítheted a szokásaid követését. Még ha nem is vagy kimondottan az a típus, aki élvezzi a viselkedése nyomon követését, úgy gondolom, hogy megvilágosító hatása lehet, ha néhány héten át méréseket végzel. Mindig érdekes látni, hogy *ténylegesen* mivel töltötted az idődet.

Ennek ellenére minden szokás megszakad egyszer. És minden egyedi bejegyzésnél fontosabb, hogy meglegyen a terved arra az esetre, amikor a szokásaid kisiklanak.

GYORS HELYREÁLLÁS A RENDSZER ÖSSZEOMLÁSÁT KÖVETŐEN

Akármilyen következetesen gyakorlod is a szokásaidat, az élet egy ponton közbeszól. A tökéletesség elérése lehetetlen. Előbb-utóbb felüti a fejét valamilyen vészhelyzet: betegség, üzleti út vagy éppen megnövekedett családi igények.

Amikor ilyesmi történik, mindig igyekszem a következő egyszerű szabályra emlékeztetni magamat: Soha ne hagyd ki kétszer!

Ha egy nap elmulasztom az adott szokás gyakorlását, a lehető leggyorsabban próbálok „visszaszállni a lóra”. Egy edzést olykor kihagyok, zsinórban kettőt azonban soha. Lehet, hogy megeszem egy egész pizzát, de a következő étel, amit elfogyasztok, egészséges lesz. Tökéletes nem

lehetek, de a második botlást elkerülhetem. Amint egy lánc megszakad, újat kezdek.

Soha nem az első hiba tesz tönkre.²²⁴ A rá következő ismétlődő hibák spirálja okoz gondot. Egyszer kihagyni, az baleset. Kétszer kihagyni, az már egy új szokás elindítása.²²⁵

Ez különbözteti meg a nyerteseket a vesztesektől. Mindenki teljesíthet rosszul, edzhet rosszul, vagy lehet rossz napja a munkahelyén. Amikor azonban a sikeres emberek elbuknak, nagyon gyorsan talpra állnak. A szokás megszakadása nem számít, ha nagyon gyorsan visszatérsz a helyes kerékvágásba.

Én ezt az elvet annyira fontosnak tartom, hogy akkor is kitartok mellette, ha egy adott szokást éppen nem tudok olyan jól vagy olyan teljességgel végrehajtani, mint szeretném. Elég gyakran esünk a „mindent vagy semmit” körforgás csapdájába a szokásainkkal. Nem az a gond, ha hibázol, hanem ha azt gondolod, hogy mivel nem tudsz tökéletesen elvégezni valamit, egyáltalán nem is csinálod.

Nem fogod fel, milyen értéke van annak, hogy egyszerűen csak ott vagy, és csinálod a rossz (elfoglalt) napokon is. Az elvesztett napok többet ártanak, mint amennyit a sikeresek segítenek. Ha 100 dollárral indulsz, egy 50 százalékos nyereséggel 150-ed lesz. Innen azonban csak 33 százalékot kell veszítened ahhoz, hogy újra 100 dollárod legyen. Más szóval, egy 33 százalékos veszteséget elkerülni ugyanolyan fontos, mint elérni egy 50 százalékos nyereséget. Charlie Munger szavaival élve a halmozás első szabálya az, hogy ha nem feltétlenül szükséges, ne szakítsd meg.

Ezért van az, hogy a „rossz” edzések gyakran a legfontosabbak. A lusta napok és a rossz edzések tartják az őket megelőző jó napokon szerzett, halmozott növekményt. Ha egyszerűen csak csinálsz valamit – tíz guggolást, öt sprintet, egy fekvőtámaszt, tényleg, bármit –, az már szuper! Ne írd nullát a sorba. Ne hagyd, hogy veszteségek egyék bele magukat a halmozódásba.

Ráadásul nem is mindig az a lényeg, ami az edzésen történik, hanem hogy a személyiségtípus, akit meg szeretnél testesíteni, nem hagy ki egyetlen edzést sem. Könnyű olyankor edzeni, amikor jól érzed magad, de

döntő jelentőségű, hogy akkor is csináld, amikor semmi kedved hozzá – még ha kevesebbel végzel is, mint szeretnéd. Lehet, hogy egy ötperces edzőtermi látogatás nem javítja a teljesítményedet, de erősíti az identitásodat.

A viselkedésváltozás „mindent vagy semmit” ciklusa csak egy csapda a sok közül, amely kibillentheti a szokásaidat. További potenciális veszélyt jelent – különösen, ha szokáskövetőt használsz –, ha a rossz dolgot méred.

TUDD, HOGY MIKOR KÖVESS (ÉS MIKOR NE KÖVESS) EGY SZOKÁST!

Mondjuk, hogy egy éttermet vezetsz, és tudni szeretnéd, hogy a chef jól dolgozik-e. Mérheted a sikert úgy, ha naponta nyomon követed a vendégek számát. Ha többen jönnek be, biztosan jó az étel. Ha kevesebben, akkor valami nem stimmel.

Ez az egyetlen mérés – a napi bevételé – azonban csak korlátozott képet nyújt arról, hogy mi történik. Az, hogy valaki kifizeti az ételt, még nem jelenti, hogy *ízlett* is neki. Még az elégedetlen vendégek sem gyakran lógnak el fizetés nélkül, miután megebédeltek. Ha csak a bevételt méred, még az is előfordulhat, hogy az étel egyre rosszabb, de te marketinges, árcsökkentő vagy egyéb módszerekkel kompenzálod. Ehelyett hatékonyabb lehet azt nyomon követni, hogy hány vendég küld vissza *üres tányért*, vagy hogy a vendégek milyen arányban adnak nagy borravalót.

Egy konkrét viselkedés nyomon követésének az árnyoldala az, hogy ilyenkor jobban mozgat a számadat, mint a mögöttes cél. Ha a sikeredet a negyedéves haszonnal méred, a negyedéves haszon eléréséhez mérten akarod majd növelni az értékesítést, a bevételt és a könyvelést. Ha a sikeredet egy alacsonyabb számmal méred a mérlegen, ezt az alacsonyabb számot fogod célul kitűzni még akkor is, ha ez villámfogyókúrákkal, léböjtökkel és zsírégető tablettákkal jár. Az emberi elme „nyerni” akar – akármilyen játékot űz is.

Ez a csapda az élet számos területén nyilvánvaló. Arra koncentrálnunk, hogy sok órát dolgozzunk, ahelyett hogy értelmes munkát végezzünk. Többet törődünk azzal, hogy megtegyünk tízezer lépést, mint az egészségünkkel. Szabványosított tesztek megírására tanítjuk a gyerekeket ahelyett, hogy a tanulást, a kíváncsiságot és a kritikus gondolkodást hangsúlyoznánk. Röviden, abban törekszünk javulásra, amit mérünk. Ha a rossz mérést választjuk, nem a megfelelő viselkedést fogjuk elérni.

Erre a jelenségre Goodhart-törvényként is szoktak utalni. A Charles Goodhart közgazdászról elnevezett elv azt mondja ki, hogy „amint egy mérőszám válik a céllá, az már nem jó mérőszám többé”.²²⁶ A mérés csak akkor hasznos, ha vezet téged, és kontextust ad a nagyobb egészhez – ha felemészt, akkor nem. Minden egyes számadat egyszerűen csak egy visszajelzés-darabka az átfogó rendszerben.

Adatok által vezérelt világunkban hajlunk a számok túlértékelésére, ugyanakkor a röpke, lágy és nehezen számszerűsíthető dolgok alulértékelésére. Hibásan azt hisszük, hogy az általunk mért tényezők kizárólagosak. De pusztán az, hogy mérni tudsz valamit, még nem jelenti, hogy ez a legfontosabb dolog. És pusztán az, hogy *nem tudsz* mérni egy dolgot, nem jelenti, hogy az egyáltalán nem fontos.

Mindezekkel azt szeretném mondani, hogy a szokáskövetést nagyon fontos a maga helyén kezelni. Kielégítő lehet naplót vezetni egy szokásról, és nyomon követni a haladásodat, de nem csak a mérés számít. Továbbá, a haladás sokféleképpen mérhető, és néha segít, ha átállítod a fókuszodat valami teljesen másra.

Ezért van az, hogy a *mérleg nélküli győzelmek* hatékonyan elősegíthetik a fogyást. A mérleg nyelve makacsul ragaszkodhat egy-egy számhoz, ezért ha csak arra a számra figyelsz, lanyhulni fog a motivációd. Észreveszed ugyanakkor, hogy feszesebb vagy ragyogóbb a bőröd, hogy korábban ébredsz, vagy hogy felerősödött a libidód. Mindezek a tényezők alkalmasak a javulás követésére. Ha nem érzed úgy, hogy a mérlegen látható számok motiválnak, talán ideje egyéb mérhető tényezőre fókuszálnod – olyanra, ami a haladást jelzi neked.

Akárhogyan méred a haladást, a szokáskövetéssel egyszerűen kielégítőbbé teheted a szokásaidat. Minden mérés egy-egy apró bizonyítékkal támasztja alá, hogy a jó irányba haladsz, és ugyanakkor azonnali örömet is okoz egy pillanatra – a jól végzett munka örömét.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- Az egyik legkielégítőbb érzés a haladás érzése.
- A szokáskövető olyan egyszerű eszköz – például X-szel jelölni az adott napokat a naptárban –, amivel mérheted, hogy végrehajtottad-e a kérdéses szokást.
- A szokáskövetők és a mérés egyéb, vizuális formái kielégítővé tehetik a szokásaidat azzal, hogy nyilvánvalóan bizonyítják a haladásodat.
- Ne szakítsd meg a láncot. Próbáld életben tartani a szokássorozatot.
- Soha ne hagyd ki kétszer! Ha egy nap elmulasztod, a lehető leggyorsabban próbálj „visszaszállni a lóra”.
- Pusztán az, hogy mérni tudsz valamit, még nem jelenti, hogy az a legfontosabb dolog.

– 17. FEJEZET –

EGY ELSZÁMOLTATÓ PARTNER MINDENT MEGVÁLTOZTATHAT

Miután pilótaként szolgált a II. világháborúban, Roger Fisher beiratkozott a Harvard Egyetem jogi karára, és harmincnégy évet a tárgyalás és konfliktuskezelés területére szakosodva töltött. Ő a Harvard Negotiation Project alapítója, és számos országgal és a világ vezetőivel dolgozott együtt békemegoldásokon, túszdramákon és diplomáciai kompromisszumokon. Fisher mégis az 1970-es és '80-as években, az egyre növekvő nukleáris fenyegetés idején hozakodott elő a legérdekesebb gondolatával.

Akkoriban olyan stratégiák tervezésével foglalkozott, amelyek megelőzhetik a nukleáris háborút, és felfigyelt egy aggasztó tényre. Minden hivatalban lévő elnök hozzáfért olyan kódokhoz, amelyekkel milliókat ölhetett meg, de konkrétan meghalni soha senkit nem láthatott, hiszen mindig több ezer kilométerre volt a célponttól.

„Egyszerű javaslatot tettem – írta 1981-ben. – Tegyük bele a [nukleáris] kódot egy kis kapszulába, a kapszulát pedig ültessék be közvetlenül egy önkéntes szíve mellé. Az önkéntes egy nagy, nehéz henteskést vigyen magával mindenhová az elnököt kísérve. Ha az elnök nukleáris fegyvereket akar elindítani, azt csak úgy teheti meg, ha először ő maga, a saját kezével megöl egy emberi lényt. Az elnök azt mondja majd: »Sajnálom, George, több tízmillió embernek meg kell halnia.« Rá kell néznie valakire, és fel kell fognia, hogy mi a halál – hogy mit jelent egy ártatlan ember halála. Vér a Fehér Ház szőnyegén. A közvetlen közelbe hozott realitás. Amikor előálltam ezzel a javaslattal egy barátomnak a Pentagonban, azt mondta:

»Te jó Isten, ez borzasztó! Ha meg kell ölnie valakit, az torzíthatja az elnök ítélőképességét. Lehet, hogy soha nem nyomná meg a gombot.«²²⁷

A viselkedésváltozás 4. törvényét tárgyalva arról volt szó, hogy milyen fontos azonnal kielégítővé tenni a jó szokásokat. Fisher javaslata a 4. törvény fordítottja: *tedd olyanná, ami azonnali kellemetlenséget jelent.*

Ahogy jobban hajlunk annak az élménynek a megismétlésére, amelyik kielégítően zárul, annak a kerülésére is jobban hajlunk, amelyik fájdalmasan végződik. A fájdalom nagy tanító. Ha a kudarc fájdalmas, az beég. Ha a kudarc viszonylag fájdalommentes, figyelmen kívül hagyjuk. Minél azonnalibb és „költségesebb” egy hiba, annál gyorsabban tanulunk belőle. Egy rossz értékelés fenyegetése jó munkára készíti a vízvezeték-szerelőt. A lehetőség, hogy egy vendég soha nem tér vissza, jó ételek megalkotására készíti az éttermet. Annak az ára, ha a rossz eret vágja el, az emberi anatómia mesteri elsajátítására és óvatos vágásra készíti a sebészt. Ha komolyak a következmények, az ember gyorsan tanul.

Minél közvetlenebb a fájdalom, annál kisebb a viselkedés valószínűsége. Ha ki akarod védeni a rossz szokásokat, és meg akarod szüntetni az egészségtelen viselkedésmintákat, hatékonyan csökkenti az előfordulásuk esélyeit, ha azonnali árat kell fizetned értük.

A rossz szokásokat azért ismételjük, mert valamilyen módon minket szolgálnak, és ezért nehéz elhagyni őket. Ezen a nehézségen tudtommal úgy lehet a legjobban túljutni, ha meggyorsítod a viselkedéssel társított büntetés bekövetkezését. A tett és a következményei között nem lehet rés.

Amint egy tett azonnali következményekkel jár, a viselkedés változni kezd. Ha van késedelmi díj, a fogyasztók időben befizetik a csekket. Ha az órai jelenlét tükröződik az osztályzásban, a diákok bejárnak az órákra. Rengeteg karikán képesek vagyunk átugrani, hogy elkerüljünk egy kis közvetlen fájdalmat.

Ennek is megvan természetesen a határa. Ha büntetésre hagyatkozva akarsz változtatni egy viselkedésen, a büntetés erejének és a korrigálni kívánt viselkedés viszonylagos erejének meg kell felelniük egymásnak. Ahhoz, hogy eredményes légy, a halogatás árának meg kell haladnia a cselekvését. Ahhoz, hogy egészséges légy, a lustaság árának meg kell

haladnia az edzését. Ha megbüntetik azért, mert rágyújtasz egy étteremben, vagy nem szelektálsz a szemetet, az következményekkel látja el a tetteidet. A viselkedés csak akkor alakul át, ha a büntetés elég fájdalmas, és megbízhatóan végrehajtható.

Általában véve minél lokálisabb, kézzel foghatóbb, konkrétabb és közvetlenebb a következmény, annál nagyobb eséllyel hat ki az egyén viselkedésére. És fordítva, minél globálisabb, megfoghatatlanabb, homályosabb és késleltetettebb a következmény, annál kevesebb eséllyel befolyásolja a viselkedést.

Szerencsére megvan az egyszerű és nyílt módja annak, hogy bármilyen rossz szokáshoz közvetlen és azonnali büntetést kapcsolj: a *szokásszerződés* létrehozása.

SZOKÁSSZERZŐDÉS

Az első törvényt a biztonsági övről 1984. december 1-jén hagyták jóvá New Yorkban.²²⁸ Akkoriban az Egyesült Államok lakosságának csak 14 százaléka használta rendszeresen a biztonsági övet, de ezen változtatni akartak.

Öt éven belül az ország felében, az ötven állam közül ma pedig negyvenkilencben törvény írja elő a biztonsági öv használatát.²²⁹ És nem csak a törvények változtak – az övet használók száma is drasztikusan megemelkedett. 2016-ban az amerikaiak több mint 88 százaléka bekapcsolta az övet, amint beszállt a kocsijába.²³⁰ Mindössze harminc év alatt milliók szokásai vettek az addigival teljesen ellentétes irányt.

A törvények és rendeletek szépen példázzák, hogyan változtathatja meg a kormány a szokásainkat egy-egy társadalmi szerződéssel. Társadalomként együttesen beleegyezünk abba, hogy elfogadunk bizonyos szabályokat, majd csoportként betartatjuk őket. Amikor egy új törvény kihat a viselkedésre – biztonsági öv előírása, a dohányzás betiltása az éttermek belső tereiben, kötelező szelektív szemetgyűjtés –, az példa a társadalmi

szerződés szokásformáló erejére. A csoport egyetért egy bizonyos cselekvéssel kapcsolatban, és ha te nem követed az előírást, megbüntetnek.

Ahogy a kormányok a törvények használatával felelősségre vonhatják az állampolgárokat, te is létrehozhat magadnak szokásszerződéseket, hogy elszámoltathasd magad. A szokásszerződés olyan szóbeli vagy papírra vetett egyezmény, amelyben kifejezed az elkötelezettségedet egy konkrét szokás iránt, és megszabod a büntetést arra az esetre, ha nem gyakorolod. Aztán keresel egy vagy két embert, akik elszámoltató partnerekként működhetnek majd, és aláírják veled a szerződést.

Bryan Harris, egy nashville-i vállalkozó volt az első, aki ezt a stratégiát alkalmazta a gyakorlatban.²³¹ Nem sokkal azután, hogy a fia megszületett, Harris rájött, hogy le kell fogynia néhány kilót. Szokásszerződést írt magát, a feleségét és a személyi edzőjét is bevonva. Az első változat így szólt: „2017 első negyedévére Bryan célja az, hogy elkezdjen helyesen étkezni, hogy jobban érezze magát, jobban nézzen ki, és el tudja érni a hosszú távú, 90 kilogrammban és 10 százalékos testzsírszintben meghatározott célját.”

Ezalatt Harris felvázolta az ideális eredményhez vezető út térképét:

- 1. szakasz: Az első negyedévben ráállni egy szigorú, lassan felszívódó szénhidrátokat tartalmazó étrendre.
- 2. szakasz: A második negyedévben szigorúan nyomon követni a makrotápanyagok bevitelét.
- 3. szakasz: A harmadik negyedévben finomítani és tartani az étrendet és az edzésprogramot.

Végül felsorolta mindazokat a napi szokásokat, amelyek segítenek elérnie a célját. Például leírni minden ételt, amit napközben megevett, és naponta megmérni magát.

Majd felsorolta a büntetéseket, ha nem tenné: „Ha Bryan nem teljesíti a fenti két dolgot, annak a rajta behajtható következménye: a negyedév hátralévő minden munkanapjának és minden vasárnapjának a reggelén rendesen fel kell öltöznie. A rendes öltözék meghatározása kizárja a farmernadrág, a rövid ujjú póló, a kapucnis pulóver és a rövidnadrág

viselését. Emellett 200 dollárt ad Joey-nak (az edzőjének) szabad felhasználásra, ha kihagy egy napot az életnapló írásában.”

A lap alján Harris, a felesége és az edzője is aláírták a szerződést.

Az én első reakcióm az volt, hogy egy ilyen szerződés túlzottan formális és szükségtelen, különös tekintettel az aláírásra. Harris azonban meggyőződött arról, hogy a szerződés aláírása a szándék komolyságának kinyilatkoztatása. „Ha ezt kihagyom – mondta –, szinte azonnal belecsúszom a trehányságba.”

Három hónappal később, miután az első negyedévre kitűzött céljait elérte, Harris emelt a céljain. Ezzel párhuzamosan a következmények is súlyosbodtak. Ha nem teljesítette a szénhidrát- és fehérje-célkitűzést, 100 dollárt kellett fizetnie az edzőjének. Ha nem mérte meg magát, 500 dollárt kellett adnia a feleségének szabad felhasználásra. És ami talán a legfájdalmasabban érintette: ha megfeledkezett a sprintelésekről, a negyedév hátralévő részében minden egyes napon rendszeren fel kellett öltöznie, és az Alabama – kedvenc csapata, az Auburn nagy riválisa – sapkáját kellett viselnie.

A stratégia bejött. Elszámoltató partnerekként bevont feleségével és az edzőjével, valamint a szokásszerződéssel, amelyben pontosan meghatározta, hogy mit kell tennie mindennap, Harris leadta azokat a kilókat.²³²

Ha nem kielégítővé akarod tenni a rossz szokásokat, a legjobb, ha azon melegében fájdalmassá teszed őket. Egy szokásszerződés elkészítésével közvetlenül elérheted ezt.

Ha nem akarsz teljesen formális szokásszerződést írni, már az is sokat segít, ha egyszerűen van egy elszámoltató partnered. Margaret Cho komikus mindennap ír egy viccet vagy egy dalt. Ezt a „napi egy dal” kihívást egy barátjával űzi, ami mindkettőjüknek segít azzal, hogy elszámoltathatók maradnak.²³³ Tudni, hogy valaki figyel, hatalmas motiváló erővel bír. Sokkal kevesebb eséllyel halogatsz vagy adod fel, mert azonnali árat kell fizetned érte. Ha nem végzed el, amit ígértél, megbízhatatlannak vagy lustának láthatnak. Hirtelen már nemcsak a saját magadnak tett ígéretedet nem tartod be, hanem a másoknak tett ígéreteidet sem.

Ezt a folyamatot még automatizálhatod is. Thomas Frank, egy boulderi vállalkozó minden reggel 5:55-kor kel.²³⁴ Ha nem teszi, van egy erre a célra automatikusan beállított tweetje ezzel a szöveggel: „6:10 van, és még nem vagyok fenn, mert lusta vagyok! Az első öt embernek, aki erre a bejegyzésre válaszol, 5 dollárt utalok PayPalon keresztül, feltéve, hogy nem az ébresztőmmel van a baj!”

Mindig a legjobb oldalunkat szeretnénk mutatni a világnak. Azért fésülködünk és mosunk fogat, és öltözünk nagy gonddal, mert tudjuk, hogy ezek a szokások nagy valószínűséggel pozitív reakciót vonnak maguk után. Azért akarunk jó jegyeket szerezni, és a legjobb iskolákban diplomázni, hogy jó benyomást tegyünk a potenciális munkaadókra, társunkra, barátainkra és a családjunkra. Azért fontos a hozzánk közel állók véleménye, mert jó nekünk, ha kedvelnek minket. Pontosan ezért működhet annyira jól egy elszámoltató partner bevonása vagy egy szokásszerződés aláírása.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A viselkedésváltozás 4. törvényének a fordítottja az, hogy *tedd nem kielégítővé*.
- Kevesebb eséllyel ismétlünk meg egy rossz szokást, ha az fájdalmas vagy nem kielégítő.
- Egy elszámoltató partnerrel azonnali, közvetlen árat fizettethetünk magunkkal azért, ha nem cselekszünk. Nagyon fontos nekünk, hogy mit gondolnak mások, és nem akarjuk, hogy rossz véleménnyel legyenek rólunk.
- A szokásszerződéssel minden viselkedési elemnek megszabhatjuk az árát. Ezáltal nyilvánossá és fájdalmassá tehetjük az ígéretszegést.
- Ha tudjuk, hogy valaki figyel, az hatalmas motiváló erővel bír.

JÓ SZOKÁS KIALAKÍTÁSA

1. törvény	Tedd nyilvánvalóvá!
1.1	Pontozd a szokásaidat. Írd le a meglévőket, hogy tudatosítsd őket.
1.2	Vesd be a teljesítési szándékot: „[VISELKEDÉS]-ni fogok [ÓRA]-kor [HELY]-en.”
1.3	Használd a szokáshalmazt: „Miután [MEGLÉVŐ SZOKÁS], [ÚJ SZOKÁS]-ni fogok.”
1.4	Tervezd meg a környezetedet. Tedd nyilvánvalóvá és láthatóvá a jó szokások kiváltó jeleit.
2. törvény	Tedd vonzóvá!
2.1	Vesd be a kísértéskötegelést. Egy tettet, amit el <i>akarsz</i> végezni, egy olyanal párosíts, amit el <i>kell</i> végezned.
2.2	Csatlakozz olyan kultúrához, ahol a vágyott viselkedési elemed a normál.
2.3	Hozz létre motivációs rituálét. Csinálj valami élvezetes dolgot közvetlenül a nehéz szokás gyakorlása előtt.
3. törvény	Könnyítsd meg!
3.1	Csökkentsd a súrlódást. Csökkentsd a lépések számát saját magad és a jó szokásaid között.
3.2	Készítsd elő a környezetet. Készítsd elő a környezetedet, hogy ezzel megkönnyítsd a jövőbeli cselekvést.
3.3	Urald a döntő pillanatot. Optimalizáld a kis döntéseket, hogy aránytalanul nagy hatást érj el velük.
3.4	Használd a kétperces szabályt. Csupaszítsd le a szokásaidat egy-egy legfeljebb kétperces verzióra.
3.5	Automatizáld a szokásaidat. Fektesd be a technológiába és egyszeri beszerzésekbe a jövőbeli viselkedés meghatározása érdekében.
4. törvény	Tedd kielégítővé!
4.1	Használj megerősítést. Adj magadnak azonnali jutalmat, amikor elvégzed az adott szokást.
4.2	Tedd élvezetessé azt, ha „nem teszel meg valamit”. Ha egy rossz szokást akarsz kerülni, tervezd meg, hogyan láthatod az ezzel járó előnyöket.
4.3	Használj szokáskövetőt. Kövesd nyomon a szokásod gyakorlását, és „ne szakítsd meg a láncot”.
4.4	Soha ne hagyd ki kétszer! Ha egyszer megfeledekezel egy szokásodról, gondoskodj róla, hogy azonnal visszatérj a helyes útra.

ROSSZ SZOKÁS MEGSZÜNTETÉSE

Az 1. törvény fordítottja	Tedd láthatatlanná!
1.5	Csökkentsd a kitettséget. Tüntesd el a rossz szokásokat kiváltó jeleket a környezetedből.
A 2. törvény fordítottja	Szüntesd meg a vonzerejét!
2.4	Alakítsd át a beállítottságodat. Hangsúlyozd a rossz szokások kerülésének az előnyeit.
A 3. törvény fordítottja	Nehezítsd meg!
3.6	Növeld a súrlódást. Növeld a lépések számát saját magad és a rossz szokásaid között.
3.7	Használj elköteleződési eszközt. Korlátozd a jövőbeli választásaidat olyanokra, amelyek téged szolgálnak.
A 4. törvény fordítottja	Tedd nem kielégítővé!
4.5	Dolgozz elszámoltató partnerrel. Kérj meg valakit a viselkedésed figyelésére.
4.6	Hozz létre szokásszerződést. A rossz szokásaidért fizess nyilvánosan és fájdalmasan.

Ezeknek az összefoglaló táblázatoknak a nyomtatható, magyar nyelvű változatát letöltheted a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalról.

– 18. FEJEZET –

A TEHETSÉG IGAZSÁGA (AMIKOR SZÁMÍTANAK A GÉNEK, ÉS AMIKOR NEM)

Sokaknak ismerősen hangzik Michael Phelps neve, akit a történelem legnagyobb sportolói között tartanak számon. Phelps nemcsak több olimpiai érmet nyert minden eddigi úszónál, hanem többet, mint bármelyik olimpikon *bármelyik* sportágban.²³⁵

Hisám el-Gerúzs nevét kevesebben ismerik, pedig ő is fantasztikus sportoló volt a maga nemében. El-Gerúzs marokkói futó, aki két olimpiai arannyal büszkélkedhet, és minden idők legjobb középtávfutói között tartják számon. Sok éven át tartotta az egy mérföldes, 1500 méteres és 2000 méteres versenyszámok világrekordját. A 2004-es görögországi olimpiai játékokon az 1500 és 5000 méteres versenyszámokon nyert aranyat.²³⁶

A két sportoló sok tekintetben nagyon különböző. (A kezdők kedvéért: az egyik szárazföldön, a másik vízben versenyzett.) A legkiugróbb különbség azonban a testmagasságukban jelentkezik. El-Gerúzs 175 cm magas. Phelps 193 cm.²³⁷ A 18 cm-es magasságkülönbség ellenére a két férfi egy szempontból teljesen azonos: Michael Phelps és Hisám el-Gerúzs belső nadrágszárhossza ugyanaz.²³⁸

Hogyan lehetséges ez? Phelpsnek viszonylag rövidek a lábai a teljes testmagasságához képest, és nagyon hosszú a felsőteste, ami tökéletes úszóalkatot biztosít neki. El-Gerúzsnek hihetetlenül hosszú a lába, és rövid a felsőteste, ami ideális a futáshoz.

Most képzelj el, hogy a két világklasszis sportoló sportágat cserél. Ismerve Michael Phelps csodálatos sportkarrierjét, válhatna belőle olimpiai kaliberű futó, ha eleget edzene? Nem valószínű. Phelps csúcsformában 88 kilót nyomott, és ezzel 40 százalékkal nehezebb El-Gerúznál, aki a maga pillekönnyű 63 kilogrammjával versenyzett. A magasabb futók nehezebbek, és minden többletsúly átok, ha futásra kerül a sor. Az elit versenyzés tekintetében Phelps eleve hendikeppel indulna.

Hasonlóképpen, lehet, hogy El-Gerúzs a világ egyik legjobb futója, mégis igen kétséges, hogy úszóként valaha bejutna az olimpiai bajnokságba. 1976 óta az 1500 méteres futás férfi olimpiai aranyérmeseinek átlagos magassága 178 cm.²³⁹ Ezzel szemben az olimpiákon a férfi 100 méteres gyorsúszás versenyszám aranyérmeseinek átlagos magassága 193 cm.²⁴⁰ Az úszók általában magas, hosszú hátú és hosszú karú sportolók, mert ez az ideális alkat a vízben haladásra. El-Gerúzs már azelőtt komoly hátránnyal kezdene, hogy egyáltalán vízbe ugrana.

Ha maximalizálni akarod a sikered esélyeit, annak az a titka, hogy a megfelelő versenyterületet kell választanod. Ez ugyanúgy igaz a szokások megváltoztatására, mint a sportra vagy az üzleti életre. A szokásokat könnyebb végrehajtani és kielégítőbben meg lehet tartani, ha illeszkednek a saját természetes hajlamaidhoz és képességeidhez. Mint Michael Phelps a medencében, vagy Hisám el-Gerúzs a futópályán, te is jól teszed, ha azon a területen versenyzel, ahol jók az esélyeid.

Ennek a stratégiának az alkalmazásához el kell fogadnunk azt az egyszerű igazságot, hogy az emberek különböző képességekkel születnek. Vannak, akik nem szeretnek erről beszélni. A felszínen úgy tűnik, hogy a gének fixek, és nem esik jól olyasmiről beszélgetni, amit nem kontrollálhatunk. Ráadásul az olyan kifejezések miatt, mint a *biológiai determináció*, az egész úgy hangzik, mintha bizonyos egyének sikerre születtek volna, míg mások kudarcra vannak ítélve. Ha azonban így tekintünk a gének viselkedésre tett hatására, rövidlátó a szemléletünk.

A genetika erősségei a gyengeségei is egyben. A gének nem egykönnyen változnak, ami kedvező körülmények között hatalmas előnyt, kedvezőtlen környezetben pedig komoly hátrányt jelent. Ha zsákolni akarsz a

kosárlabdával, nagy előny 215 cm magasnak lenni. Ha viszont tornászként szeretnél szerepelni, ez a magasság hatalmas hátrányt jelent. A környezetünk meghatározza a génjeink alkalmasságát, és a természetes tehetségünk kiaknázhatóságát. A környezetünk változásával párhuzamosan az is változik, hogy mely tulajdonságaink hozhatnak sikert.

Ez nemcsak a fizikai, hanem a mentális jellemzőkre is vonatkozik. Ha a szokásokról és az emberi viselkedésről kérdezel engem, okos vagyok; változik azonban a helyzet, ha a kötés, a rakétahajtómű vagy a gitárhúrok érdekelnek. A hozzáértés erősen kontextusfüggő.

Az egyes versenyterületek csúcsán állók nemcsak nagyon jól képzettek, hanem testreszabott is nekik a feladat. Ez az oka annak, hogy ha valóban nagyszerű eredményekre vágysz, létfontosságú, hogy a megfelelő területre koncentrálj.

Röviden: a gének nem határozzák meg a sorsodat. Azokat a területeket határozzák meg, ahol jók a lehetőségeid. Máté Gábor orvos jegyezte meg, hogy a gének a fogékonyságot meghatározhatják, a sorsot azonban nem.²⁴¹ Azok a területek, amelyeken a génjeid szerint sikert érhetsz el, megegyeznek azokkal a területekkel, ahol a szokásaid nagyobb valószínűséggel lesznek kielégítőek. A dolog lényege az, hogy olyan területekre összpontosítsd az erőfeszítéseidet, amelyeket izgalmasnak találsz, és amelyek megegyeznek a természetes készségeiddel, hogy az ambícióid és a képességeid egybevágjanak.

Ezen a ponton nyilvánvalóan felmerül a kérdés, hogy: „Honnan tudhatom, mely területeken vagyok esélyesebb? Hogyan ismerhetem fel azokat a lehetőségeket és szokásokat, amelyek nekem dolgoznak?” A választ először is a személyiségedet megismerve keressük.

A SZEMÉLYISÉGED HATÁSA A SZOKÁSAIDRA

Minden szokás felszíne alatt a gének munkálkodnak. Csakugyan *minden* viselkedési elem felszíne alatt. Kimutatták, hogy a gének mindenre kihatnak

attól kezdve, hogy hány órát nézed a televíziót, egészen addig, hogy milyen eséllyel házasodsz vagy válsz el, illetve leszel drog-, alkohol- vagy nikotinfüggő.²⁴² Erős a genetikai tényező abban, hogy mennyire vagy engedelmes, illetve lázadó természetű a hatalommal szemben, milyen érzékeny vagy ellenálló vagy a stresszes helyzetekben, általában mennyire cselekszel proaktívan vagy reaktívan, és még abban is, hogy mennyire ragadnak magukkal vagy untatnak az olyan érzékekre ható élmények, mint például egy zenei koncert.²⁴³ Ahogy Robert Plomin, a londoni King's College egyik viselkedésgenetikusa elmagyarázta: „Elérkeztünk arra a pontra, ahol már nem azt vizsgáljuk, hogy a tulajdonságoknak van-e genetikai összetevőjük, mert szó szerint egyetlen olyat sem találunk, amelyre ne hatnának ki a génjeink.”²⁴⁴

A saját egyedi genetikai vonásaid együttesen, összegyúrva prediszponálnak, azaz tesznek hajlamossá egy adott személyiség kialakulására. A személyiséged olyan jellemvonások halmaza, amelyek helyzetről helyzetre következetesen megjelennek. A tudományosan leginkább bizonyított személyiségmodell-elemzést „Big Five” néven ismerjük, amely a személyiségvonásokat öt viselkedési spektrumra bontja le.

1. Nyitottság a tapasztalatokra: a kíváncsitól és találékonytól a skála egyik végén az óvatosig és következetesig a másikon.
2. Lelkiismeretesség: a szervezettől és hatékonytól a könnyedig és spontánig.
3. Extraverzió: a társaságkedvelőtől és energikustól a magánykedvelőig és tartózkodóig (ez alapján különböztetsz meg extrovertált és introvertált embereket).
4. Barátságosság: a barátságostól és együttérzőtől a kihívóig és szenvtelenig.
5. Neuroticizmus: a szorongótól és érzékenytől a magabiztosig, nyugodtig és stabilig.

Mind az öt jellemzőnek megvannak a biológiai alapjai. Az extraverziót például a születéstől nyomon lehet követni. Ha a kutatók hangos zenét játszanak az újszülöttszályon, néhány baba odafordul, míg mások elfordulnak tőle. Ezeknek a gyerekeknek az életét nyomon követve a kutatók megállapították, hogy azok a csecsemők, akik a zene felé fordultak, nagyobb valószínűséggel lettek extrovertált felnőttek. Akik pedig elfordultak, azok többnyire introvertáltak lettek nagyobb korukra.²⁴⁵

A barátságossági skálán magasan elhelyezkedő emberek kedvesek, figyelmesek és melegszívűek.²⁴⁶ Általában magasabb a természetes oxitocinszintjük is – ez a hormon fontos szerepet játszik a kötődésben, fokozza a bizalom érzését, és természetes antidepresszánsként hat.²⁴⁷ Nem nehéz elképzelni, hogy egy olyan ember, akiben több az oxitocin, hajlamosabb olyan szokásokat kialakítani, mint köszönő képeslapok írása vagy társasági események megszervezése.

Hogy még egy példát mondjak, vegyük a neuroticizmust, amely személyiségjegy mindenkinben különböző mértékben jelentkezik. A skála szorongó végén lévők többet aggódnak, mint mások. Ez a vonás az amygdala hiperérzékenységehez köthető – az agynak ez az a része, amelyik a fenyegetések észleléséért felel.²⁴⁸ Más szóval azok, akik érzékenyebben reagálnak a környezetük negatív jeleire, nagyobb eséllyel érnek el magasabb pontszámot a neuroticizmus skáláján.

A szokásainkat nem kizárólag a személyiségünk határozza meg, de kétségtelen, hogy a génjeink egy bizonyos irányba próbálnak terelni minket. Mélyen gyökerező preferenciáink miatt bizonyos viselkedési elemeket néhányan könnyebbnek találunk, mint mások.²⁴⁹ Nem kell mentegetőznöd vagy büntudatot érezned ezek miatt a különbségek miatt, hanem dolgoznod kell velük. Az, aki például a lelkiismeretesség skáláján alacsonyabb eredményt ér el, természetéből adódóan kevésbé lesz rendes, és esetleg jobban kell támaszkodnia a környezettervezésre ahhoz, hogy be tudja tartani a jó szokásokat. (Emlékeztetőül kevésbé lelkiismeretes olvasóimnak: a környezettervezés stratégiájával a 6. és 12. fejezetben foglalkoztunk.)

Mindebből az a tanulság, hogy olyan szokásokat jó kialakítanod, amelyek együttműködnek a személyiségeddel.²⁵⁰ Az ember nagyon izmos lehet, ha

úgy edz, mint egy testépítő, de ha te a sziklamászást vagy a kerékpározást vagy az evezést kedveled jobban, akkor a saját érdeklődésed köré szervezd a testedzési szokásaidat. Ha a barátnőd alacsony szénhidráttartalmú étrendet tart, de te azt vetted észre, hogy nálad a zsírcsökkenés válik be, akkor azt kövesd.²⁵¹ Ha szeretnél olvasni, ne szégyelld, ha a csöpögős szerelmes regényeket jobban kedveled, mint az egyéb olvasmányokat. Olyat olvass, ami igazán leköt.²⁵² Nem kell azokat a szokásokat kialakítanod, amelyeket mindenki javasol neked. Olyanokat válassz, amelyek a leginkább megfelelnek neked, ne a legnépszerűbbeket.

Minden szokásnak van olyan változata, amelyik örömet és elégedettséget okoz. Találd meg! Ha ki akarsz tartani egy szokás mellett, annak élvezetesnek kell lennie. Ez a 4. törvény alapgondolata.

Nagyon jó kezdet a személyiségedhez igazítani a szokásaidat, de ezzel még nincs vége. Most nézzük meg, hogyan találhatod és tervezheted meg azokat a helyzeteket, ahol természetes előnnyel indulsz.

TALÁLD MEG AZT A JÁTÉKOT, AHOL TÖBB AZ ESÉLYED NYERNI!

Ha fenn akarod tartani a motivációdát és a sikerérzést, ahhoz elengedhetetlen, hogy megtanulj olyan játékokat játszani, amelyekben előnnyel indulsz. Elméletben szinte bármit élvezhetsz, de a gyakorlatban nagyobb valószínűséggel leled örömet abban, amit könnyen megtanulsz. Azok, akik tehetségesek egy adott területen, hajlamosak jobban érteni ahhoz a konkrét feladathoz, és dicséretet kapni az általuk végzett jó munkáért. Ez energiával tölti fel őket, mert haladást érnek el ott, ahol mások kudarcot vallanak, és mert jobb fizetéssel és jobb lehetőségekkel jutalmazták őket, amiktől nemcsak boldogabbak lesznek, hanem mindez még ennél is magasabb minőségű munkavégzésre készíteti őket. Ez a felfelé vivő spirál.

Válaszd a megfelelő szokást, és könnyen az élre törsz. Válaszd a rossz szokást, és az életed küzdelmes lesz.

De hogyan kell a megfelelő szokást választani? Az első lépés olyasmi, amiről a 3. törvényben volt szó: *könnyítsd meg*. Ha az ember rossz szokást választ, az sok esetben egyszerűen annyit jelent, hogy a választott szokás túl nehéz. Ha egy szokás könnyű, nagyobb eséllyel lesz sikered. Ha sikert érsz el, nagyobb valószínűséggel leszel elégedett. Van azonban ennek egy másik szintje is, amit érdemes megfontolni. Hosszú távon, ha tovább fejlődsz és javulsz, bármilyen terület kihívásokat tartogathat. Egy bizonyos ponton meg kell bizonyosodnod arról, hogy a készségeidnek megfelelő játékot játszod-e. Ezt hogyan tudod kideríteni?

Ennek a leggyakoribb módszere a kísérletezés. Természetesen van ezzel egy kis gond, nevezetesen az, hogy az élet rövid. Nincs idő arra, hogy minden szakmát kipróbálj, minden alkalmas facér férfival randizz, vagy minden hangszeren megtanulj játszani. Szerencsére van hatékony megoldása ennek a rejtvénynek, amit úgy ismerünk, hogy *explore/exploit trade-off*, ami azt jelenti, hogy az ember váltogatja a dolgok felfedezési és kiaknázási szakaszait.²⁵³ Egy új tevékenység kezdetén kell hogy legyen egy felfedezési szakasz. A párkapcsolatok területén ezt randevúzásnak hívják. A főiskolán bölcsészettudománynak. Az üzleti életben A/B tesztelésnek vagy split tesztnek. A cél az, hogy sok lehetőséget kipróbálj, sok elképzelést feltérképezz, nagy területen vesd ki a hálódát.

A kezdeti felfedezési időszak után a fellelt legjobb megoldásra kell koncentrálnod – de alkalmanként kísérletezz tovább. A megfelelő egyensúly attól függ, hogy nyeresre vagy vesztesre állsz-e. Ha nyeresre állsz, akkor csak kiaknázol, kiaknázol, kiaknázol. Ha éppen vesztesre állsz, akkor folytatod a felfedezést, felfedezést, felfedezést.

Hosszú távon valószínűleg az a leghatékonyabb módszer, ha 80-90 százalékában azzal a stratégiával dolgozol, amelyik a legjobb eredményeket hozza, és a maradék 10-20 százalékot fordítod felfedezésre. Köztudott, hogy a Google arra kéri az alkalmazottait, hogy a munkahetük 80 százalékát fordítsák a hivatalos munkájukra, 20 százalékban pedig tetszés

szerinti projektekre – ez vezetett olyan hihetetlenül sikeres termékekhez, mint például az AdWords és a Gmail.²⁵⁴

Az optimális módszer attól is függ, hogy mennyi időd van. Ha sok – mint például annak, akinek még csak most indul a karrierje –, több értelme van a felfedezésnek, mert ha megtalálod az igazit, még mindig rengeteg időd lesz kiaknázni. Ha szorít az idő – például közeleg egy projekt határideje –, a fellelt legjobb megoldás kivitelezésén kell nagy erővel dolgoznod, hogy eredményeket tudj felmutatni.

A különböző opciók feltárása során számos kérdést feltehetsz magadnak, hogy folyamatosan szűkítsd azoknak a szokásoknak és területeknek a körét, amelyek a legkielégítőbbek lesznek a számodra:

Mi az, ami szórakoztat, míg mások munkának tekintik? Hogy egy adott munkára születted, nem az jelzi, hogy szereted-e, hanem hogy a feladattal járó nehézségeket könnyebben kezeled-e, mint mások. Mikor fordul elő, hogy jól érzed magad, miközben a többiek panaszkodnak? Az a munka az, amire születted, amelyik számodra kevésbé fájdalmas, mint másoknak.

Mi az, ami közben megfeledekzem az idő múlásáról? A flow vagy áramlás az a mentális állapot, amikor annyira az előtted lévő feladatra fókuszálsz, hogy megszűnik körülötted a világ.²⁵⁵ A boldogság és csúcsteljesítmény keveréke az, amit a sportolók és a művészek megélnék, amikor „a zónában” vannak. Szinte lehetetlen úgy megélni a flow állapotát, hogy ne találj legalább valamilyen mértékben kielégítőnek az adott feladatot.

Mikor kapok többet vissza egy adott területen, mint az átlag? Folyamatosan a körülöttünk lévőkhöz hasonlítjuk magunkat, és nagyobb eséllyel találunk egy viselkedést kielégítőnek, ha az összehasonlításban a mi javunkra billen a mérleg nyelve. Amikor a jamesclear.com oldalon írni kezdtem, nagyon gyorsan nőtt a levelezőlistám. Nem voltam egészen biztos benne, hogy jól csinálom,

de azt tudtam, hogy gyorsabban érek el eredményeket, mint néhány kollégám, ami további motivációt jelentett az íráshoz.

Mit találok természetesnek? Most egy pillanatra felejts el mindent, amit tanultál. Felejtsd el, amit a társadalom tanított. Felejtsd el, amit mások várnak tőled. Nézz magadba, és tedd fel magadnak a kérdést: „Mit érzek természetesnek? Mikor érzem azt, hogy élek? Mikor éreztem úgy, hogy ez tényleg én vagyok?” Semmi belső ítélkezés vagy a mások kedvére tevés. Semmi újragondolás vagy önkritika. Csak az elfoglaltság és az öröm érzése. Amikor hitelesnek és őszintének érzed magad, a jó irányba haladsz.

Őszintén megmondom, hogy a folyamat részben a pusztá szerencsén múlik. Michael Phelps és Hisám el-Gerúzs voltak annyira szerencsések, hogy olyan ritka képességgésszlettel születtek, amelyet nagyra értékel a társadalom, és ideális környezetbe kerültek ezeknek a képességeknek a kifejlesztéséhez. Mindnyájan korlátozott időt töltünk ezen a bolygón, és azok az igazán nagyszerűek, akik nemcsak keményen dolgoznak, hanem van szerencséjük olyan lehetőségekkel találkozni, amelyek segítik őket az úton.

De mi van, ha te nem szeretnél a szerencsére hagyatkozni?

Ha nem találsz olyan játékot, ahol az esélyek neked dolgoznak, alkoss egyet. Scott Adams, a *Dilbert* rajzolója szerint: „Mindenkiben van néhány olyan dolog, amibe, ha befektet némi energiát, a felső 25 százalékba kerülhet. Én például lehet, hogy jobban rajzolok a legtöbb embernél, de aligha vagyok festőművész. És nem is vagyok viccesebb az átlagos standuposnál, aki nem viszi igazán sokra, de a legtöbb embernél igen. A varázstrükk az, hogy kevés ember tud jól rajzolni és vicceket írni egyszerre. A kettő kombinációja az, amitől ritkaságnak számítok. Ha pedig mindehhez hozzáadod az üzleti háttérmet, hirtelen lesz egy olyan témám, amelynek az ismeretében kevés képregényrajzoló reménykedhet anélkül, hogy megélte volna.”²⁵⁶

Ha nem tudsz nyerni azzal, hogy jobb vagy, legyél nyerő a mássággoddal. A képességeidet kombinálva csökkented a versengést, és ezáltal könnyebben kitűnhetsz. Ha átírod a szabályokat, kikerülheted egy genetikai előny (vagy több éves gyakorlat) szükségességét. A jó játékos keményen játszik, hogy megnyerje a mindenki által játszott játékot. A nagyszerű játékos olyan új játékot alkot, amelyik az ő erősségeire épül, és ahol a gyenge pontjai nem számítanak.

A főiskolán én terveztem meg a saját főtárgyamat, a biomechanikát a fizika, a kémia, a biológia és az anatómia kombinációjaként. Ahhoz nem voltam elég okos, hogy kitűnjek a csúcsfizikusok vagy biológiaszakosok között, úgyhogy megalkottam a saját játékomat. És mivel ez megfelelt nekem – csak azokat a kurzusokat vettem fel, amelyek érdekeltek –, a tanulást nem annyira éreztem igazi munkának. Így könnyebb volt kikerülnöm annak a csapdáját is, hogy másokhoz hasonlítsam magam. Végül is senki más nem vett fel tantárgyakat ugyanebben a kombinációban, úgyhogy ki mondhatta volna, hogy jobb vagy rosszabb nálam?

A specializáció erőteljes módszer, amellyel túlléphetünk a rossz gének „balesetén”. Minél mesteribb szinten sajátítasz el egy bizonyos készséget, annál nehezebb lesz másoknak versenyre kelniük veled. Sok testépítő erősebb az átlagos szkanderezőknél, de még egy komoly testépítő is veszít szkanderben egy profival szemben, mert annak nagyon specifikus az ereje. Ha nem is vagy nagyon tehetséges, gyakran nyerhetsz azzal, ha a legjobb vagy egy igen szűk kategóriában.

Vízben főzve a burgonya megpuhul, a tojás megkeményedik. Afelett nincs hatalmad, hogy burgonya vagy tojás vagy-e, de azt eldöntheted, hogy olyan játékban veszel részt, ahol puhulni, vagy olyanban, ahol keményedni jobb. Ha kedvezőbb környezetet tudsz találni magadnak, átalakíthatod a helyzetet, és ahol eddig ellened szóltak az esélyek, ott most a magad javára fordíthatod őket.

HOZD KI A LEGTÖBBET A GÉNJEIDBŐL!

A génjeink nem teszik szükségtelemmé a kemény munkát. Egyértelművé teszik. Megüzenik, hogy *min* dolgozzunk keményen. Amint felismerjük az erősségeinket, tudni fogjuk, hogy mire fordítsuk az időnket és az energiánkat. Tudjuk, milyen lehetőségeket keressünk, és milyenfajta kihívásokat kerülünk. Minél jobban ismerjük a saját természetünket, annál jobb stratégiát alakíthatunk ki.

A biológiai különbségek számítanak. Ennek ellenére produktívabb dolog arra fókuszálni, hogy kiaknázod-e a saját lehetőségeidet, mint másokhoz hasonlítani magad. Annak, hogy bármilyen konkrét képesség tekintetében megvannak a természetes határaid, semmi köze nincs ahhoz, hogy ki tudod-e hozni magadból a legtöbbet. Az emberek annyira leragadnak annál, hogy *vannak* korlátaik, hogy ritkán veszik a fáradságot egyáltalán megközelíteni ezeket a határokat.

Továbbá a gének nem tehetnek sikeresebbé, ha nem dolgozol. Igen, lehetséges, hogy az az izmos edző az edzőteremben jobb génekkel rendelkezik, de amíg nem súlyozol te is annyit, mint ő, nem tudod megmondani, hogy a genetikai lapjárásod jobb vagy rosszabb-e az övéénél. Amíg nem dolgoztál annyit, mint azok, akiket csodálsz, nem mondhatod, hogy a szerencsének köszönhetik a sikerüket.

Összefoglalva, az egyik legjobb módszer, amivel biztosíthatod, hogy a szokásaid hosszú távon kielégítőek maradjanak, ha tudatosan olyan viselkedést folytatsz, amelyik megfelel a személyiségednek és a képességeidnek. Azon dolgozz keményen, amit könnyűnek találsz.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- Ha maximalizálni akarod a sikered esélyeit, a megfelelő versenyterületet kell választanod.
- Válaszd a megfelelő szokást, és könnyen az élre törsz. Válaszd a rossz szokást, és az életed küzdelmes lesz.
- A gének nem egykönnyen változnak, ami kedvező körülmények között hatalmas előnyt, kedvezőtlen környezetben pedig komoly hátrányt jelent.
- A szokások akkor könnyebbek, ha illeszkednek a természetes képességeidhez. Olyan szokást válassz, amelyik a leginkább illik hozzád.
- Olyan játékot játssz, ahol előnyödre válnak az erősségeid. Ha nem találsz ilyet, hozz létre egyet.
- A gének nem teszik szükségtelenné a kemény munkát. Egyértelművé teszik. Megüzenik, hogy *min* dolgozz keményen.

– 19. FEJEZET –

AZ ARANYHAJ-SZABÁLY: ÍGY MARADJ MOTIVÁLT

Épp hogy megnyílt 1955-ben a Disneyland a kaliforniai Anaheimben, amikor egy tízéves fiú sétált be azzal, hogy munkát keres. Akkoriban nem voltak túl szigorúak a munkatörvények, így a fiút felvették: útikalauzt árult, darabját 50 centért.

Egy éven belül átkerült a Disney varázsboltba, ahol eltanulta a trükköket az idősebb dolgozóktól. Viccekkel kísérletezett, és egyszerű mutatványokat próbált ki a látogatókon. Hamar rájött, hogy nem is annyira a bűvészkedést szereti, mint inkább a szereplést általában. Elhatározta, hogy komikus lesz.

Már tizenévesen elkezdett fellépni kisebb Los Angeles-i klubokban. Kis közönség előtt adta elő rövid műsorát. Ritkán volt öt percnél hosszabb ideig a színpadon. A vendégek legtöbbje az ivással volt elfoglalva, vagy a barátaival beszélgetett. Egy este szó szerint az üres klubnak adta elő a műsorát.

Nem volt ragyogó, de kétség nem fért hozzá, hogy egyre jobb lett. Az első számai csak egy-két percesek voltak. Középiskolás korára már egy ötperces szám is volt a repertoárjában, néhány évre rá pedig egy tízperces műsor. Tizenkilenc évesen heti rendszerességgel adta elő akkor már húszperces műsorát. Három verset kellett felolvasnia, hogy elég hosszú legyen, de egyre ügyesebb lett.

Még tíz évet töltött kísérletezéssel, igazításokkal és gyakorlással. Elvállalt egy szövegírói állást egy televíziónál, és fokozatosan meg is jelent néhány beszélgetős műsorban. Az 1970-es évek közepére annyira bedolgozta magát,

hogy rendszeresen szerepelt a *The Tonight Show* és a *Saturday Night Live* című műsorokban vendégként. Végül, mintegy tizenöt évnyi munka után a fiatalember végre hírnévre tett szert. Hatvanhárom nap alatt hatvan városban turnézott. Majd nyolcvan nap alatt hetvenkettőben. Majd kilencven nap alatt nyolcvanöt városban. Egyetlen műsorán 18 695-en vettek részt Ohióban. Háromnapos New York-i műsorára 45 000 jegyet adtak el. A műfaj csúcsára lőtte fel magát, a kor egyik legsikeresebb komikusa lett.

Steve Martinnak hívják.

Martin története lenyűgöző perspektívát kínál arra nézve, mi kell ahhoz, hogy hosszú távon tartsuk a szokásainkat. Félénk ember ne álljon komikusnak. Nehezen tudnék olyan helyzetet elképzelni, amelyik több embert töltene el félelemmel, mint az, hogy egyedül álljon ki a színpadra, és egyetlen nevetést se tudjon kicsikarni a közönségből. Steve Martin mégis hetente nézett szembe ezzel a félelemmel tizennyolc éven át. Az ő szavait idézve: „10 év tanulás, 4 év finomítás és 4 év viharos siker.”²⁵⁷

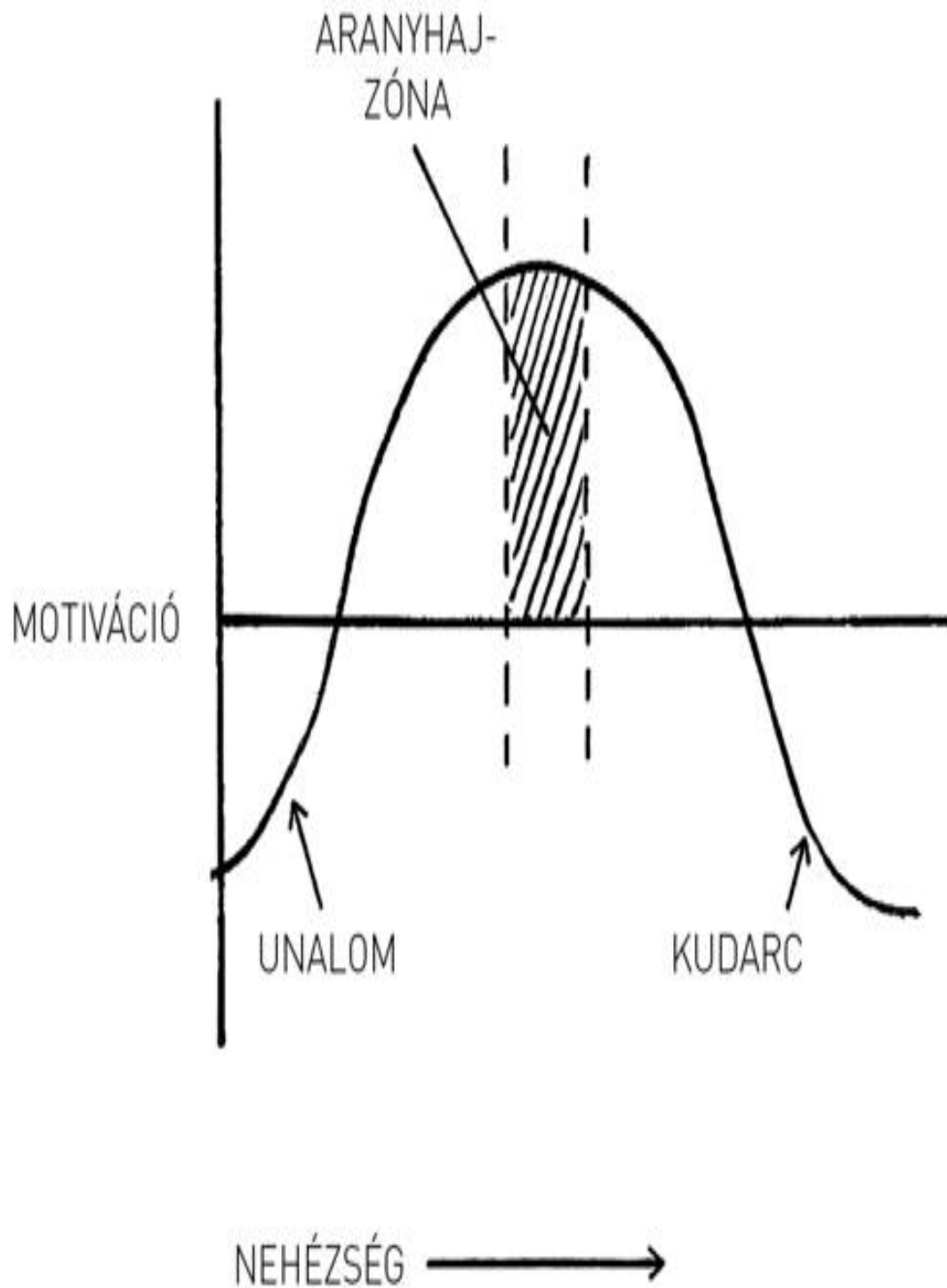
Mi az oka annak, hogy néhányan, mint Martin, kitartanak a szokásaik mellett – legyen az viccek gyakorlása, képregényrajzolás vagy gitározás –, míg a legtöbben nagyon megküzdünk azért, hogy motiváltak maradjunk? Hogyan tervezzünk olyan szokásokat, amelyek magukkal húznak, azok helyett, amelyek lekopnak? A tudósok sok éve tanulmányozzák ezt a kérdést. Bár még korántsem tudnak mindent, az egyik legszilárdabb következtetésük az, hogy a motiváció fenntarthatóságának és a vágy felkorbácsolásának az a legjobb módja, ha „éppen kezelhető nehézségű” feladatokon dolgozunk.²⁵⁸

Az emberi agy imádja a kihívásokat, de csak akkor, ha azok az optimális nehézségi zónában maradnak. Ha szeretsz teniszezni, és komoly meccset próbálsz játszani egy négyévessel, hamar el fogod unni magad. Túl könnyű. Minden pontot te nyersz. Ezzel szemben, ha egy profi teniszezővel, mondjuk, Roger Federerrel vagy Serena Williamsszel játszol, gyorsan elveszíted a motivációd, mert a játék túl nehéz lesz neked.

Most képzelj el, hogy egy olyan emberrel teniszezel, aki ugyanolyan jól játszik, mint te. A játék halad, te nyersz pár pontot, és veszítesz is néhányat. Jó esélyed van nyerni, de csak ha mindent beleadsz. A fókuszod beszűkül, a

világ megszűnik létezni, és azt veszed észre, hogy teljesen elmerülsz a feladatban. Ez a kihívás éppen kezelhető nehézségű, és ez az *Aranyhaj-szabály* legjobb példája. Az Aranyhaj-szabály kimondja, hogy az ember motivációja akkor éri el a csúcsát, amikor olyan feladaton dolgozik, amelyik éppen a meglévő képességei határán áll.²⁵⁹ Nem túl nehéz. Nem túl könnyű. Éppen megfelelő.

AZ ARANYHAJ-SZABÁLY



15. ÁBRA: Akkor maximális a motivációd, amikor egy éppen kezelhető nehézségű kihívással találkozol. A pszichológiai kutatásban ezt Yerkes–Dodson-törvényként ismerik, amely az optimális izgalmi szintet az unalom és a szorongás felezőpontjaként írja le.²⁶⁰

Martin komikusi karrierje kitűnő példa az Aranyhaj-szabályra a gyakorlatban. Minden évben bővítette a műsorát, de csak egy vagy két perccel. Mindig vett be új anyagot, de megtartott néhány olyan viccet is, amelyek garantáltan nevetést váltottak ki. Éppen elég győzelmet könyvelhetett el, hogy motivált maradjon, és elegendő hibát vétett, hogy folytassa a kemény munkát.

Amikor új szokást kezdesz elsajátítani, fontos, hogy az adott viselkedés a lehető legkönnyebb legyen, hogy akkor is kitarts mellette, ha nem ideálisak a feltételek. Erről a viselkedésváltozás 3. törvényével kapcsolatban volt szó részletesen.

Amint azonban egy szokás meggyökerezett, fontos, hogy kis lépésekben fejleszd. Ezek a kis javítások és új kihívások lefoglalnak. És ha éppen betalálsz az Aranyhaj-zónába, elérheted a *flow állapotát*.²⁶¹

A flow-állapot az az élmény, amikor „a zónában van” az ember, és teljesen elmerül egy tevékenységben. A tudósok megpróbálták számokban kifejezni ezt az érzést. Rájöttek, hogy a flow eléréséhez a feladatnak körülbelül 4 százalékkal kell a meglévő képességeiden túl lennie.²⁶² A való életben általában nem számszerűsíthető ily módon egy tett nehézségi foka, az Aranyhaj-szabály alapötlete azonban nem változik: az éppen kezelhető nehézségű kihívásokon – olyasmin, ami a képességeid határa közelében található – végzett munka létfontosságúnak tűnik a motiváció fenntartásához.

A fejlődéshez érzékeny egyensúlyt kell fenntartani. Rendszeresen olyan kihívásokat kell keresned, amelyek a képességeid határát feszegetik, miközben elég jó tempóban kell haladnod ahhoz, hogy motivált maradj. A viselkedési elemeknek mindig meg kell újulniuk ahhoz, hogy vonzók és kielégítőek maradjanak. Változatosság nélkül elunjuk magunkat. Az unalom pedig az önfejlesztés keresésének talán legnagyobb ellensége.

HOGYAN FÓKUSZÁLJ TOVÁBBRA IS, HA ELUNOD A CÉLJAI ELÉRÉSÉÉRT VÉGZETT MUNKÁT?

Amikor a baseballpályafutásom véget ért, új sportágat kerestem. Beléptem egy súlyemelő csapatba, és egyszer ellátogatott a termünkbe egy elit edző. Hosszú karrierje során több ezer sportolóval dolgozott, köztük néhány olimpikonnal is. Bemutakoztam neki, és a fejlődés folyamatáról kezdtünk beszélgetni.

Megkérdeztem tőle, hogy mi a különbség a legjobb sportolók és mindenki más között. Hogy mi az, amit az igazán sikeres emberek megtesznek, míg a legtöbben nem.

Elmondta azokat a dolgokat, amelyekre számít az ember: genetika, szerencse, tehetség. De aztán mondott valamit, ami váratlanul ért: „Egy ponton az egész kicsúcsosodik abban, hogy ki bírja jobban a mindennapos edzések unalmát – ugyanazokat a súlyokat emelgetni újra és újra és újra.”

A válasza meglepett, mert másfajta gondolkodásról árulkodott a munkamorállal kapcsolatban. Az emberek arról beszélnek, hogy „fel kell pörgetni” magunkat, hogy a céljaink elérésén dolgozzunk. Akár üzletről, akár sportról van szó, mindig ilyesmiket hallani, hogy „az egészben a szenvedély a lényeg”. Vagy hogy „igazán nagyon kell akarnod”. Ebből adódóan aztán sokunkat lehangol, amikor elveszítjük a fókuszot vagy a motivációt, mert azt hisszük, hogy a sikeres emberek valamiféle feneketlen szenvedélytartalékkal rendelkeznek. Ez az edző viszont éppen azt mondta, hogy az igazán sikeres emberek ugyanazt a motivációhiányt *érzik*, mint bárki más. A különbség csak az, hogy ők az unalom ellenére valahogy mégiscsak megtalálják a módját, hogy kitartsanak.

A tudás gyakorlást kíván. Minél többet gyakorolsz azonban valamit, az annál unalmasabb és rutinszerűbb lesz. Amint a kezdeti eredményeink megvannak, és már tudjuk, hogy mire számítsunk, az érdeklődésünk lanyhulni kezd. Van, hogy még ennél is gyorsabban idejutunk. Mindössze annyi kell hozzá, hogy néhány napon át zsinórban elmenj edzeni, vagy

időben megjelentess néhány blogbejegyzést, és máris nem érzed nagy dolognak, ha kihagysz egy napot. Jól mennek a dolgok. Könnyen megmagyarázod magadnak, hogy kivehetsz egy napot, mert jó úton haladsz.

A sikert nem a kudarc fenyegeti a legjobban, hanem az unalom. Azért unjuk meg a szokásokat, mert már nem okoznak örömet. Az eredményre már számítunk. Amint a szokásaink mindennapiak lesznek, elkezdünk letérni a haladás útjáról, az újdonságot keresve. Talán ezért van az, hogy végtelen körforgásban ugrálunk egyik edzésprogramtól a másikig, egyik fogyókúrától a másikig, egyik vállalkozásötlettől a másikig. Amint a motivációnk legfinomabb lanyhulását megérezzük, máris új stratégiát kezdünk keresni – még akkor is, ha még a régi is működik. Amint Machiavelli megjegyezte, az embernek annyira kell az újdonság, hogy azok, akiknek jól mennek a dolgai, ugyanúgy vágynak a változásra, mint azok, akiknek nem.²⁶³

Talán ez az oka, hogy a legerősebben szokásformáló termékek közül sok folyton újdonságot kínál. A videojátékok vizuális újdonságot kínálnak. A pornó szexuális újdonságot. A silány minőségű készételek kulináris újdonságot. Mindezek a tapasztalások a meglepetés folytonos elemeit kínálják.

A pszichológiában ezt *változó jutalomnak* nevezik.^{264,265} Erre a nyerőgépek szolgáltatják a legismertebb példát a való világból. A játékos csak olykor-olykor, nem megjósolható időközönként nyer. Változik a jutalmak gyakorisága. A változatosság okozza a legerősebb dopaminszint-emelkedést, fokozza az emlékezést, és gyorsítja a szokásformálódást.²⁶⁶

A változó jutalmak nem *hoznak létre* sóvárgást – azaz, ha fogsz egy jutalmat, ami nem érdekli az embereket, majd váratlan időpontokban odaadod nekik, ne reméld, hogy meggondolják magukat –, de erőteljesen fokozzák a már megélt sóvárgást, mert csökkentik az unalmat.

A vágy akkor működik optimálisan, amikor a siker és a kudarc fele-fele arányban oszlik meg. Az esetek felében eléred, amit akarsz, a másik felében nem. Épp elegendő „nyerésre” van szükséged ahhoz, hogy elégedettségélményed legyen, és éppen elegendő „sóvárgásra”, hogy megéld a vágyat. Ez az Aranyhaj-szabály követésének az egyik előnye. Ha máris

van egy szokás, ami érdekel, az érdeklődésed fenntartása érdekében jól teszed, ha éppen kezelhető nehézségű kihívásokon dolgozol.

Természetesen nincs minden szokásnak változójutalom-eleme, és erre nincs is szükség. Ha a Google csak olykor-olykor adna ki hasznos keresési eredményeket, elég gyorsan átnyergelnék egy versenytársához. Ha az Uber csak fele arányban vállalná, hogy elfuvaroz, kétlem, hogy hosszan igénybe venném a szolgáltatását. És ha a fogselyem használata csak néha töltene el a tisztaság érzésével, biztosan elhagynám.

Változó jutalom ide vagy oda, nincs olyan szokás, amelyik örökre érdekes marad. Az önfejlesztés útján előbb vagy utóbb mindenki szembetalálja magát ugyanazzal a kihívással: meg kell szeretnie az unalmat.

Mindnyájunknak vannak elérni kívánt céljaink és megvalósítandó álmaink, de akármennyire igyekszünk is jobba válni, ha csak akkor végezzük el a munkát, amikor nekünk éppen megfelel vagy izgalmas, akkor soha nem lehetünk elég következetesek ahhoz, hogy kiemelkedő eredményeket érjünk el.

Garantálhatom, hogy ha sikerül elindítanod egy szokást, és meg tudod tartani, akkor is lesznek napok, amikor kedved lenne inkább kiszállni. Ha beindítasz egy vállalkozást, lesznek napok, amikor egyszerűen nem lesz kedved hozzá. Az edzőteremben lesznek sorozatok, amelyeket nem lesz kedved befejezni. Amikor eljön az írás ideje, lesznek napok, amikor nem fűlik a fogad a gépeléshez. A profi és az amatőr közötti különbség azonban abban mutatkozik meg, hogy akkor is ott vagy és megcsinálod, amikor bosszantó, fájdalmas, vagy lecsapolja az energiádat.

A profik betartják az időbeosztásukat; az amatőrök hagyják, hogy az élet közbeszóljon. A profik tudják, mi a fontos nekik, és ezzel a szándékkal dolgoznak a céljuk elérésén; az amatőrök hagyják, hogy az élet sürgető dolgai letérítsék őket az útról.

David Cain író és meditációs oktató arra inti a tanítványait, hogy ne legyenek „vasárnapi meditálók”. Ugyanígy ne légy vasárnapi sportoló vagy vasárnapi író vagy vasárnapi bármi. Ha egy szokás tényleg fontos neked, akkor ahhoz mindenféle hangulatban ragaszkodnod kell. A profik nem

megfelelő hangulatban is teszik a dolgukat. Lehet, hogy nem élvezettel, de megtalálják a módját, hogy lenyomják azt a sorozatot.

Rengeteg gyakorlatsor volt már az életemben, amit nem volt kedvem befejezni, de soha nem bántam meg, ha végigcsináltam az edzést. Rengeteg olyan cikk volt már, amit nem volt kedvem megírni, de soha nem bántam meg, ha terv szerint elkészültem vele. Sok-sok napon lett volna kedvem inkább lazítani, de soha nem bántam meg, hogy tettem a dolgom, hogy dolgoztam azon, ami fontos nekem.

Csak úgy érheted el a kiválóságot, ha a végtelenségig lenyűgöz ugyanannak a dolognak az ismétlése újra és újra. Meg kell szeretned az unalmat!

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- Az Aranyhaj-szabály kimondja, hogy az ember motivációja akkor éri el a csúcsát, amikor olyan feladatokon dolgozik, amelyek éppen a meglévő képességei határán állnak.
- A sikert nem a kudarc fenyegeti a legjobban, hanem az unalom.
- Amint a szokások rutinná válnak, kevésbé érdekesek és kielégítők lesznek. Elunjuk magunkat.
- Bárki tud keményen dolgozni, ha motivált. Az a nagy dolog, amikor valaki képes akkor is folytatni, amikor a munka már nem okoz izgalmat.
- A profik betartják az időbeosztásukat; az amatőrök hagyják, hogy az élet közbeszóljon.

A JÓ SZOKÁSOK KIALAKÍTÁSÁNAK ÁRNYOLDALA

A szokások alkotják a mesteri tudás alapját. A sakkozó csak akkor képes a játék következő szintjén fókuszálni, ha a figurák alaplépései már automatikussá váltak benne. Minden memorizált információdarabka mentális teret nyit a nagyobb erőfeszítést kívánó gondolkodásnak. Ez bármilyen elfoglaltságra igaz. Ha már olyan jól ismered az egyszerű lépéseket, hogy azokat gondolkodás nélkül végre tudod hajtani, a figyelmedet szabadon a haladóbb részletekre irányíthatod. Ily módon válnak a szokások a kiválóság elérésének gerincévé.

A szokások jótékony hatásainak azonban meg kell fizetnünk az árát. Az ismétlés első körben fejleszti a gördülékenységet, a gyorsaságot és a készséget. Utána azonban, amint a szokás automatikussá válik, tompul a visszajelzéssel kapcsolatos érzékenységed. Beleesel az ész nélküli ismétlés csapdájába. Könnyebben becsúszhatnak a hibák. Amikor már „elég jól” megy valami automata üzemmódban, többé nem gondolsz arra, hogy javíthatnál rajta.

A szokásokban az a jó, hogy gondolkodás nélkül végrehajthatók. A rossz pedig az bennük, hogy nagyon is hozzászoksz ahhoz, hogy egy bizonyos módon végezd a dolgokat, és már nem figyelsz az apró hibákra. Feltételezed, hogy egyre jobb leszel, mert tapasztalatokat szerzel. A valóságban azonban csupán megerősíted – és nem javítod – a meglévő szokásaidat. Bizonyos kutatási eredmények egyenesen azt mutatják, hogy amint egy készséget

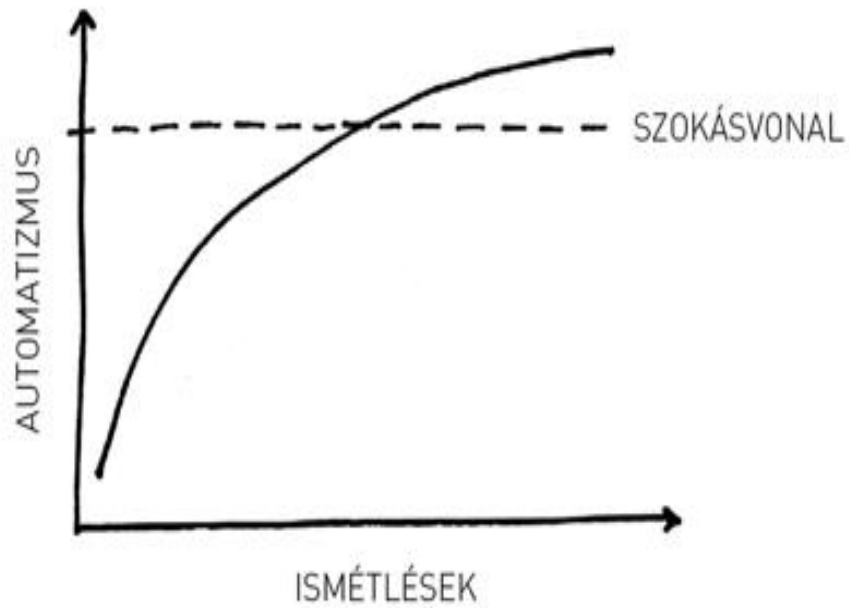
elsajátítunk, idővel általában enyhe *hanyatlás* érzékelhető a teljesítményben.²⁶⁷

Ez a kis teljesítménycsökkenés általában nem ad okot az aggodalomra. Nincs szükség egy olyan rendszerre, amellyel folyamatosan javíthatnánk a fogmosási, cipőfűző-megkötési vagy reggelitea-készítési technikádon. Az ilyen szokásoknál az elég jó általában tényleg elég jó. Minél kevesebb energiát fordítasz a csip-csup döntésekre, annál többet fektethetsz be a valóban fontos dolgokba.

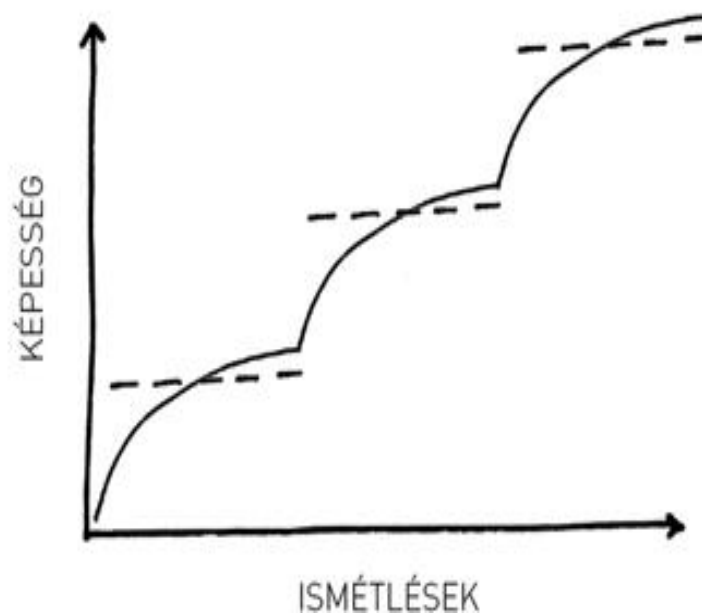
Amikor azonban a maximumot akarod kihozni magadból, hogy a teljesítmény elit szintjeire juthass, egy árnyalattal eltérő módszerrel kell dolgoznod. Nem ismételheted vakon újra és újra ugyanazt, és várhatod el, hogy kivételes legyél. A szokások elengedhetetlenek, de nem elegendők a mesteri szint eléréséhez. Ilyenkor az automatikus szokások és az átgondolt gyakorlás kombinációjára van szükséged.

Szokások + Átgondolt gyakorlás = Mesteri szint

EGY SZOKÁS MESTERI ELSAJÁTÍTÁSA



EGY TERÜLET MESTERI ELSAJÁTÍTÁSA



16. ÁBRA: A mesteri elsajátítás folyamatához az kell, hogy fokozatosan, szintenként egymásra rétegezd a fejlődést úgy, hogy minden szokás az utolsóra épül, amíg el nem érsz egy új teljesítményszintre, ahol aztán már magasabb szintű készségeket sajátítasz el.

A nagyszerűséghez bizonyos képességeknek *igenis* automatikussá kell válniuk. A kosárlabda-játékosoknak gondolkodás nélkül kell tudniuk cselezni, mielőtt a nem domináns kezükkel mesteri ziccert dobhatnak. A sebészeknek olyan sokszor kell megismételniük az első bemetszést, hogy végül csukott szemmel is meg tudják csinálni, és ezáltal a műtét során felmerülő több száz változóra tudjanak koncentrálni. Amint azonban egy szokást mesteri szinten elsajátítasz, vissza kell térned a munka erőfeszítést igénylő részéhez, és el kell kezdened dolgozni a következő szokás kialakításán.

A mesteri elsajátítás folyamata során a siker egy apró elemére állítod a fókuszodat, addig ismétled, amíg beépül az adott készség, majd ezt az új szokást használod alapozásként ahhoz, hogy továbbhaladj a fejlődés következő frontvonaláig. A régi feladatok második körre könnyebbé válnak, az egész azonban nem lesz könnyebb, mert most már a következő feladatra koncentrálsz az energiádat. Minden szokás a teljesítmény következő szintjére vezet, végtelen körökben.

Bár a szokások erőteljesek, nagyon fontos, hogy az idő múlásával is tudatosítsd magadban a teljesítményedet, hogy tovább tudd finomítani és javítani. Pontosan abban a pillanatban, amikor elkezded úgy érezni, hogy elsajátítottál egy képességet – éppen, amikor a dolgok elkezdenek automatikussá és kényelmessé válni számodra –, muszáj odafigyelned arra, hogy ne csússz bele az elégedettség csapdájába.

Mi a megoldás? Az áttekintés és számbavétel rendszerének a kialakítása.

A SZOKÁSAID ÁTTEKINTÉSE ÉS JAVÍTÁSA

1986-ban a Los Angeles Lakersé volt a világ valaha összeállt egyik legtehetségesebb kosárcsapata, de ritkán emlékeznek rájuk így. A csapat

káprázatos, 29:5-ös rekorddal indította az 1985–86-os NBA-szezont. „A szakértők szerint mi lehetünk a kosárlabda történetének legjobb csapata” – nyilatkozta a szezon után Pat Riley vezetőedző.²⁶⁸ Meglepő módon a Lakers a '86-os rájátszásban bukdácsolt, és a szezon végén vereséget szenvedett a Western Conference Finals során. A „kosárlabda történetének legjobb csapata” még az NBA-bajnokságba sem jutott be.

A csapás után Riley belefáradt, hogy folyton azt hallja, mennyire tehetségesek voltak a játékosai, és milyen ígéretes volt a csapata. Nem akarta látni a zseniális játék visszajátszásait, majd a fokozatos teljesítményhanyatlást. Azt akarta, hogy a Lakers estéről estére kihozza magából a maximumot. 1986 nyarán pontos cselekvéstervet készített erre. A rendszernek a Career Best Effort vagy CBE program nevet adta.²⁶⁹

„Amikor egy játékos bekerül a Lakers csapatába – magyarázta Riley –, egészen a középiskoláig visszanezzük a kosárlabda-eredményeit. Én ezt úgy szoktam mondani, hogy levesszük az adatait. Pontosan fel akarjuk mérni, hogy mire képes, majd beépítjük a csapattervünkbe azt feltételezve, hogy fenntartja, majd javítani fogja az átlagát.”

A játékosok alap teljesítményszintjének meghatározása után Riley beépített egy nagyon fontos lépést. Arra kérte a játékosait, hogy legalább 1 százalékkal javítsanak a teljesítményükön a szezon alatt. „Ha ez sikerül, megvan a CBE, azaz megtették, ami tőlük telik.”²⁷⁰ A British Cycling csapatához hasonlóan, amint azt az 1. fejezetben láttuk, a Lakers is úgy hajtott a csúcsteljesítményre, hogy napról napra mindig egy kicsivel jobb lett.

Riley gondosan rámutatott, hogy a CBE nemcsak a pontokról vagy a statisztikáról szól, hanem arról is, hogy a játékosoknak „szellemi és mentális és fizikai szinten is bele kell adniuk mindent”. A játékosok pontot kaptak, ha hagyták, hogy az ellenfél beléjük rohanjon, miközben tudták, hogy ezért hibát ítélnék, ha a gazdátlan labda után vetették magukat, ha a lepattanó labda után mentek, akár esélyes, hogy megszerzik, akár nem, ha segítettek egy csapattársuknak, amikor a fogó utánaeredt, illetve egyéb meg nem énekelt hőstettekért.

Példaként mondjuk, hogy Magic Johnsonnak – aki akkoriban a Lakers sztárjátékosa volt – volt 11 pontja, 8 lepattanója, 12 besegítése, 2 labdaszerzése és 5 eladott labdája egy mérkőzés alatt. Magic Johnson azért a „megénekeletlen hőstettért” is kapott pontot, hogy a gazdátlan labda után vetette magát (+1). Végezetül összesen 33 percet játszott ebben a képzeletbeli játékban.

A pozitív számai (11 + 8 + 12 + 2 + 1) összesen 34-et adnak ki. Levonjuk az 5 eladott labdát (34 – 5), ezzel 29-et kapunk. Végül a 29-et elosztjuk a 33 perccel, amit játszott.

$$29/33 = 0,879$$

Magic CBE-száma itt 879 lenne. Ezt az értéket számították ki a játékosok minden mérkőzésénél, és ebből lett meg az átlag CBE, aminek az 1 százalékos javítására a szezon alatt az edzőjük kérte őket. Riley minden játékos meglévő CBE-értékét összevetette nemcsak az általa nyújtott teljesítménnyel, de a liga többi játékosáéval is. Ahogyan Riley elmondta: „A csapat játékosait azon ligaellenfelek mellé sorolták be, akik ugyanabban a pozícióban játszottak, és hasonlóan határozták meg a szerepüket.”

Jackie MacMullan sportújságíró szerint: „Riley minden héten vastag betűkkel szedve kifüggesztette a liga legjobb teljesítményt nyújtó játékosait a táblára, és hozzámérte őket a megfelelő játékoshoz a saját csapat-összeállításában. A stabil, megbízható játékosok pontszáma általában a 600-as, az elit játékosoké a 800-as sávban jelent meg. Magic Johnson, aki a pályája során 138 tripla-dupla eredményt hozott, gyakran ért el 1000 feletti értéket.”

A Lakers az évről évre elért haladást is hangsúlyozta azzal, hogy történeti összehasonlításokat végzett a CBE-adatokkal. „Odaállítottuk az 1986 novemberi adatokat az 1985 novemberiek mellé, és megmutattuk a játékosoknak, hogy jobban vagy rosszabbul teljesítettek-e az elmúlt szezon ugyanazon időszakában. Aztán az 1986-os decemberi pontszámaikat is megmutattuk nekik a novemberiekhez képest” – mondta Riley.

A Lakers 1986 októberében vezette be a CBE-t. Nyolc hónapra rá NBA-bajnokok voltak. A következő évben Pat Riley még egy címet szerzett a csapatának azzal, hogy a Lakers lett húsz éven belül az első csapat, amely két egymást követő évben NBA-bajnokságot nyert. Ezután így nyilatkozott: „Minden vállalkozásban a kitartó erőfeszítés a legfontosabb. Úgy lehetsz sikeres, ha megtanulod jól végezni a dolgod, majd ettől kezdve mindig úgy végzed.”²⁷¹

A CBE program kitűnő példa az áttekintés és javítás módszerének hatásosságára. A Lakers máris tehetséges csapat volt. A CBE segítségével tudták kihozni magukból a legtöbbet, és ezáltal biztosíthatták, hogy a szokásaik javuljanak ahelyett, hogy hanyatlanának.

Az áttekintés és javítás bármely szokás hosszú távú jobbítását lehetővé teszi, mert tudatosítja a hibáinkat, és segít átgondolni a javulás lehetőségeit. Áttekintés nélkül könnyen jönnek a kifogások, a kimagyarázások és az önbecsapás. Enélkül nem tudjuk megmondani, hogy jobban vagy rosszabbul teljesítettünk-e, mint tegnap.

Azok, akik bármely területen csúcsteljesítményt nyújtanak, alkalmazzák az áttekintés és javítás valamely típusát, és a folyamatnak nem kell összetettnek lennie. A kenyai Eliud Kipchoge minden idők egyik legjobb, olimpiai aranyérmes maratoni futója.²⁷² A mai napig minden edzése után jegyzeteket készít; átnézi az aznapi edzést, és megkeresi, hogy melyik területen tudna fejlődni. Az aranyérmes úszó, Katie Ledecky is feljegyzi a közérzetét egy 10-es skálán, és jegyzetel a táplálkozásával és az alvásával kapcsolatban. A többi úszó idejét is feljegyzi. Az edzője minden hét végén átnézi a jegyzeteit, és hozzáfűzi a maga megjegyzéseit.²⁷³

És nem csak sportolók teszik ezt. Amikor Chris Rock komikus új anyaggal készül, először kis klubokban lép fel vele több tucatszor, és több száz viccet tesztl.²⁷⁴ Felviszi a színpadra a jegyzetfüzetét, és jegyzi, hogy melyik rész ment jól, és hol kell igazítania az anyagon. Új műsorának a gerincét az a néhány poén fogja alkotni, amelyek túlélnek ezt a tesztidőszakot.

Ismerek olyan felső vezetőket és befektetőket, akik „döntési naplót” írnak, amelyben minden héten feljegyzik a főbb döntéseiket, azt, hogy miért hozták meg őket, és hogy milyen eredményt várnak tőlük. Aztán minden hónap

vagy év végén átnézik a döntéseiket, hogy meglássák, hol választottak jól, és hol hibáztak.²⁷⁵

A fejlődés nemcsak a szokások megtanulásáról, hanem a finomhangolásukról is szól. Az áttekintés és javítás biztosítja, hogy a megfelelő dolgokra fordítsd az idődet, és szükség szerint igazíts a dolgok menetén – ahogyan Pat Riley napról napra igazította a játékosai erőbedobását. Ha egy szokás már nem hatékony, ne gyakorold tovább.

Én magam két fő áttekintési és javítási módszert alkalmazok. Minden decemberben *éves áttekintést* tartok, amelynek során átnézem az előző évet.²⁷⁶ Úgy pontozom a szokásaimat az adott évre, hogy megszámolom, hány cikket jelentettem meg, hányszor edzettem, hány új helyre látogattam el, és a többi.²⁷⁷ Majd három kérdést megválaszolva átgondolom, hogy miben fejlődtem (vagy nem fejlődtem):

1. Mi ment jól az idei évben?
2. Mi nem ment annyira jól az idén?
3. Mit tanultam?

Hat hónap elteltével, a nyár beköszöntével készíték egy *integritásjelentést*. Mint mindenki más, én is sok hibát vétek. Az integritásjelentés segítségével felmérem, hogy hol mentek félre a dolgok, és ez segít visszatérni a jó kerékvágásba. Ekkor tartok „alapérték-vizsgálatot”, és átgondolom, hogy ezeknek megfelelően éltem-e. Átvizsgálom az integritásomat, és átgondolom, hogyan haladhatnék a felé a típusú ember felé, aki lenni szeretnék.²⁷⁸

Az éves integritásjelentésem elkészítése során erre a három kérdésre koncentrálok:

1. Melyek azok az alapértékek, amelyek az életemet és a munkámat irányítják?
2. Hogyan őrzöm meg az integritásomat az életem és a munkám során jelenleg?
3. Hogyan tehetem magasabbra a lécet a jövőben?

A két jelentés elkészítése évente mindössze néhány órát igényel, de döntő szerepet töltenek be a finomhangolásban. Megelőzik a folyamatos lecsúszást, ami bekövetkezhet, ha nem figyelek oda. Évente arra emlékeztetnek, hogy vizsgáljam át az elérni kívánt identitást, és gondoljam át, hogy a szokásaim mennyiben segítenek azzá válnom, aki lenni szeretnék. Ezek a jelentések jelzik, hogy hol kell magasabb szintre emelnem a szokásaimat, és új kihívásoknak megfelelnem, és mikor kell visszavennem az erőfeszítéseimből, hogy az alapokra fókuszáljak.

Az áttekintés ugyanakkor perspektívába is helyezi a dolgokat. A mindennapi szokások hatásosak, ahogyan halmozódnak, amikor azonban túl sokat aggodalmaskodsz minden egyes döntés miatt, az olyan, mintha három centiről néznéd magad a tükörben. Minden tökéletlenséget meglátsz, a nagy egészt azonban elveszíted szem elől. Túl sok a visszajelzés. Ezzel szemben, ha soha nem vizsgálod át a szokásaidat, az olyan, mintha egyáltalán nem néznél tükörbe. Nem vagy tisztában a könnyen korrigálható hibákkal – egy folttal az ingeden, egy kis spenóttal a fogad között. Túl kevés a visszajelzés. Az időszakos áttekintés és javítás olyan, mint amikor kényelmes beszélgetési távolságból nézed meg magad a tükörben. Meglátod azt, hogy min fontos változtatnod, de nem veszíted szem elől a nagy egészt. Az egész hegyvonulatot kell látnod, nem szabad belefeledkezned egy-egy csúcs vagy völgy szemlélésébe.

Végül pedig az áttekintés és javítás nagyszerű alkalmat nyújt arra, hogy átgondold a viselkedésváltozás egyik legfontosabb aspektusát: az identitást.

SZAKTÍS AZOKKAL A MEGGYŐZŐDÉSEKKEL, AMELYEK VISSZATARTANAK!

Kezdetben létfontosságú a szokás ismétlése ahhoz, hogy bizonyítékot halmozz fel a vágyott identitásod mellett. Amint azonban megragadod ezt az új identitást, ugyanezek a meggyőződések már visszatarthatnak attól, hogy a

fejlődés következő szintjére lépj. Ellened dolgozva az identitásod egyfajta „büszkeséggel” tölt el, ami a gyenge pontjaid tagadására késztet, és gátol a valódi fejlődésben. Ez a szokások kialakításának az egyik legnagyobb negatívuma.

Minél szentebbnek tartunk egy elképzelést – azaz minél mélyebben kötődik az identitásunkhoz –, annál erősebben fogjuk védeni a kritika ellen. Ez minden szakmában tetten érhető. A tanárnál, aki fittyet hány az innovatív tanítási módszerekre, és a saját kipróbált és jól bevált óraterveihez ragaszkodik. A veterán menedzsernél, aki elkötelezetten a „maga módján” végzi a munkáját. A sebésznél, aki legyint a fiatalabb kollégája elképzeléseire. A rockbandánál, amely elképesztő első lemezzel rukkol elő, majd beleragad abba a kerékvágásba. Minél erősebben ragaszkodunk egy identitáshoz, annál nehezebben fogunk túlnőni rajta.

Az egyik megoldás erre az, hogy ne engedd, hogy az identitásod egy aspektusa nagyon nagy arányban eluralja az énedet. Paul Graham befektető szavaival élve: „az identitásod maradjon kicsi”.²⁷⁹ Minél inkább hagyod, hogy egyetlen meggyőződés határozzon meg, annál kevésbé leszel képes alkalmazkodni, amikor az élet kihívást jelentő helyzetbe hoz. Ha mindent azzal kötsz össze, hogy te vagy az irányító, egy cég partnere vagy bármi ilyesmi, és elveszíted az életednek azt a szeletét, abba beleroppansz. Ha végán vagy, majd olyan egészségügyi problémád alakul ki, ami miatt változtatnod kell az étrendeden, identitásválságba kerülsz. Ha túl szorosan kapaszkodsz egy konkrét identitásba, az sérülékennyé tesz. Ha azt az egy dolgot elveszíted, önmagadat is elveszíted.

Fiatalkorom legnagyobb részében az identitásom nagyon nagy részét a sport töltötte ki. Miután a baseball-pályafutásom véget ért, nagyon nehezen találtam magamra. Ha az egész életed úgy telt, hogy egyfajta módon határoztad meg magad, majd ez a dolog megszűnik, ki vagy?

A háborús veteránok és exvállalkozók hasonló érzésekről számolnak be. Ha az identitásod egy olyan meggyőződésbe van becsomagolva, mint a „nagyszerű katona vagyok”, mi lesz veled, ha leszerelsz? Nagyon sok üzletember identitását lehet megfogalmazni valahogy úgy, hogy „én vagyok a vezérigazgató” vagy „én vagyok az alapító”. Ha minden ébren töltött

percedben a vállalkozásodon dolgozol, hogy érzed majd magad, ha eladod a cégedet?

Ezeknek az identitásvesztéseknek a csökkentése érdekében kulcsfontosságú úgy definiálni újra magad, hogy akkor is maradjanak fontos aspektusai az identitásodnak, ha az egyik konkrét szereped megváltozik.

- A „sportoló vagyok” így alakul át: „mentálisan kemény ember vagyok, aki imádja a fizikai kihívásokat”.
- A „nagyszerű katona vagyok” így alakul át: „fegyelmezett, megbízható ember vagyok, aki jó csapatjátékos”.
- A „vezérigazgató vagyok”-ból ez lesz: „olyan ember vagyok, aki felépít és létrehoz dolgokat”.

A gondosan megválasztott identitás hajlékony, nem törekeny. Ahogyan a víz körülfolyma az akadályt, úgy dolgozik az identitásod a változó körülményekkel – és nem ellenük.

A következő idézet a *Tao te king*ből tökéletesen átadja ezt a gondolatot:

*Az ember teste életében hajlékony és puha.
Mikor meghal, merev és kemény.
Minden a nagy természetben: fű, fa, bokor,
amíg él, hajlékony és nedvdús,
de amikor elhal, száraz és merev lesz.
Ebből is látjuk, hogy a merevség
és keménység a halál kísértője.
A hajlékonyság és puhaság az életé.
A merevség és keménység alsóbbrendű,
a rugalmasság, puhaság felsőbbrendű.*²⁸⁰

LAO-CE

A szokások nagyon hasznosak, de megvan a maguk árnyoldala is: bezárhatnak a korábbi gondolkodás- és cselekvésmintáinkba annak ellenére, hogy a világ változik körülöttünk. Semmi sem állandó. Az élet folyamatosan

változik, ezért bizonyos időszakonként önvizsgálatot kell tartanod, hogy kiderítsd, a régi szokásaid és meggyőződéseid még mindig téged szolgálnak-e.

Az önmagadra irányuló tudatosság hiánya méreg, amelynek az áttekintés és javítás az ellenszere.

A FEJEZET ÖSSZEFOGLALÁSA

- A szokásokban az a jó, hogy gondolkodás nélkül végrehajthatók. Az árnyoldaluk az, hogy már nem figyelünk oda az apró hibákra.
- Szokások + Átgondolt gyakorlás = Mesteri szint
- Az áttekintés és javítás folyamata lehetővé teszi, hogy az idő múlásával is tudatosítsd magadban a teljesítményedet.
- Minél erősebben ragaszkodsz egy identitáshoz, annál nehezebben fogsz túlnőni rajta.

– ZÁRÓ GONDOLATOK –

A TARTÓS EREDMÉNYEK TITKA

Van egy ókori, görög tanmese, amelyet Szóritész paradoxonja néven ismerünk.²⁸¹ Arról szól, hogy egy apró tett milyen hatást tehet, ha elégszer megismétlik. A paradoxon egyik megfogalmazása így hangzik: Gazdaggá tehet-e egy pénzérme valakit? Ha valakinek a kezébe nyomsz tíz pénzérmét, még nem mondhatod rá, hogy gazdag. De mi van, ha még egyet hozzáteszel? És még egyet? És még egyet? Egyszer aztán elérsz egy pontra, ahol be kell látnod, hogy senki nem lehet gazdag, hacsak egy érme azzá nem teszi.²⁸²

Ugyanezt mondhatjuk el az atomi szokásokkal kapcsolatban. Átalakíthatja az életedet egyetlen apró változás? Nem valószínű – mondanád erre. De mi van, ha még egy változtatást eszközölsz? És még egyet? És még egyet? Egyszer aztán elérsz egy pontra, ahol be kell látnod, hogy az életedet egyetlen kis változtatás alakította át.

A szokásváltozás Szent Grálja nem egyetlen, hanem ezer 1 százalékos javulásban keresendő. Egy sereg egymásra stószolt, atomi szokásban, amelyek mind-mind egy átfogó rendszer alapelemei.

Kezdetben a kis javulásokat gyakran értelmetlennek láthatjuk, mert a rendszer súlya elsodorja őket. Ahogyan egyetlen pénzérme nem fog gazdaggá tenni, ugyanúgy kevésbé valószínű, hogy egy olyan pozitív változás, mint egy egyperces meditálás vagy egy oldal elolvasása, észrevehető változást hozna.

Fokozatosan azonban, ahogyan a kis változásokat egymásra rakosgatod, elmozdul az élet mérlegének a nyelve. Minden javulással egy-egy

homokszemet teszel a mérleg pozitív serpenyőjébe, amely aztán lassan elkezd a javadra dönteni a dolgokat. Végül, ha kitartasz mellette, átbillen a mérleg. Hirtelen könnyebb lesz kitartanod a jó szokások mellett. A rendszer súlya most már neked, nem pedig ellened dolgozik.

A könyvben több tucat csúcsteljesítményt nyújtó ember történetét megismertük. Olimpiai aranyérmesek, díjnyertes művészek, sikeres üzletemberek, életmentő orvosok és sztárkomikusok kerültek szóba, akik mind a kis szokások tudományát használták a szakmájuk mesteri szintű elsajátítására, és arra, hogy a szakterületük csúcsára jussanak. Az itt említett emberek, csapatok és cégek különböző körülmények között éltek, végső soron azonban ugyanúgy haladtak előre: azáltal, hogy elkötelezetten és elszántan keresték az apró, fenntartható jobbításokat.

A siker nem elérendő cél vagy átszakítandó célszalag. A siker a fejlődésre mutató rendszer, a finomítás végtelen folyamata. Az 1. fejezetben azt írtam, hogy: „Ha gondjaid vannak a szokásaid megváltoztatásával, nem te jelented a problémát. A rendszered a probléma. A rossz szokások nem azért ismételik magukat újra és újra, mert te nem akarsz változni, hanem mert rossz a változáshoz használt rendszered.”

A könyv vége felé közeledve remélem, hogy ennek most már az ellenkezője igaz. A viselkedésváltozás négy törvényével olyan eszközökre és stratégiákra tettél szert, amelyekkel jobb rendszereket építhetsz, és jobb szokásokat formálhatsz. Előfordulhat, hogy egy-egy szokást nehéz lesz fejben tartanod, és *nyilvánvalóvá kell tenned*. Máskor nem lesz kedved belefogni, ezért *vonzóvá kell tenned*. Sokszor úgy találhatod, hogy egy adott szokás túl nehéz, és ilyenkor *meg kell könnyítened*. Néha pedig, amikor egyszerűen nem lesz kedved folytatni, *kielégítővé kell tenned*.

A viselkedés	A viselkedés
itt könnyedén megy	itt nehezen megy.
Nyilvánvaló -----	Láthatatlan
Vonzó -----	Taszító
Könnyű -----	Nehéz

Kielégítő ----- Nem kielégítő

A jó szokásaidat balra kell tolnod a skálán azáltal, hogy nyilvánvalóvá, vonzóvá, könnyűvé és kielégítővé teszed őket. A rossz szokásaidat pedig közben jobbra kell eltolnod, hogy láthatatlanná, taszítóvá, nehézé és nem kielégítővé váljanak.

Mindez folyamatosan zajlik. Nincs célszalag. Nincsenek állandó megoldások. Akármikor javulni szeretnél valamiben, addig forgathatod a viselkedésváltozás négy törvényét, amíg meg nem találsz a következő akadályt. *Tedd nyilvánvalóvá! Tedd vonzóvá! Könnyítsd meg! Tedd kielégítővé!* Körbe-körbe. Mindig azt keresd, hogy hogyan tudsz újfent 1 százalékkal jobb lenni.

A tartós eredmények elérésének a titka az, hogy soha ne hagyd abba a fejlődést. Elképesztő, mit tudsz felépíteni, ha nem állsz le. Elképesztő, milyen vállalkozást tudsz felépíteni, ha nem hagysz abba a munkát. Elképesztő, milyen testet tudsz építeni, ha nem hagysz abba az edzést. Elképesztő, milyen tudásra tudsz szert tenni, ha nem hagysz abba a tanulást. Elképesztő, milyen vagyont tudsz felhalmozni, ha nem hagysz abba a spórolást. Elképesztő, milyen barátságokat tudsz felépíteni, ha nem hagysz abba az odafigyelést. A kis szokások nem összeadódnak. Egymásra halmozódnak.

Ez az erő rejlik az atomi szokásokban. Apró változások. Kiemelkedő eredmények.

MIT OLVASS EZUTÁN?

Köszönöm, hogy időt szántál a könyvem elolvasására. Örülök, hogy megoszthattam veled a munkámat. Ha a következő olvasmányodon gondolkodsz, hadd ajánljak neked valamit.

Ha tetszett az *Atomi szokások*, talán más írásaimra is kíváncsi vagy. A legújabb cikkeimet ingyenes heti hírlevelek formájában küldöm ki. A feliratkozók hallhatnak először a legújabb könyveimről és egyéb projektjeimről is. Végül a saját munkáimon túl minden évben közreadok egy olvasmánylistát, amelyben a kedvenc könyveimet sorolom fel számos témakörben.

A hírlevélre az atomichabits.com/newsletter oldalon iratkozhatasz fel.

A NÉGY TÖRVÉNY KIS TANULSÁGAI

A könyvben az emberi viselkedés modelljét mutattam be a következő négy lépéssel: jel, sóvárgás, reakció, jutalom. Ez a rendszer nemcsak azt tanítja meg, hogyan alakíthatunk ki új szokásokat, hanem érdekes felismerésekre is rávezet az emberi viselkedéssel kapcsolatban.

Problémaszakasz		Megoldásszakasz	
1. Jel	2. Sóvárgás	3. Reakció	4. Jutalom

Ebben a részben a modell által igazolt néhány tanulságot (és a józan paraszti gondolkodás morzsáit) szeretném átnyújtani neked. Ezekkel a példákkal szeretném megvilágítani, milyen hasznos és átfogóan alkalmazható ez a rendszer az emberi viselkedés bemutatásával kapcsolatban. Amint a modellt megértetted, mindenütt szembe fognak tűnni az ezt igazoló példák.

A tudatosság megelőzi a vágyat. Sóvárgás akkor alakul ki, amikor értelemmel ruházol fel egy jelet. Az agyad az adott helyzeted leírásához vált ki egy-egy érzelmet vagy érzést, ami azt jelenti, hogy sóvárgás csak azt követően alakulhat ki, hogy a lehetőséget észlelted.

A boldogság egyszerűen a vágy hiánya. Amikor észreveszel egy jelet, de nem kívánsz változtatni az állapotodon, elégedett vagy az adott helyzeteddel. A boldogság nem az öröm (élvezet vagy elégedettség) eléréséről, hanem a vágy hiányáról szól. Akkor lép fel, amikor nem szeretnéd máshogyan érezni magad. A boldogság állapotába akkor lépsz be, amikor már nem akarsz változtatni az állapotodon.

A boldogság azonban tovaszáll, mert mindig megjelenik egy-egy új vágy. Amint Caed Budris mondta, „a boldogság a kielégített vágy és az újonnan kialakuló vágy közötti tér”.²⁸³ Ennek mintájára a szenvedés az állapot megváltoztatására irányuló sóvárgás és a változás beállta közötti tér.

Az öröm *ideája* az, amit kergetünk. Annak az örömnek a képét keressük, amit az elménkben megalkotunk. Amikor cselekszünk, nem tudjuk, milyen lesz elérni azt a képet (vagy hogy egyáltalán kielégítő lesz-e számunkra). Az elégedettség érzése csak utána lép fel. Erre gondolt az osztrák neurológus, Viktor Frankl, amikor azt mondta, hogy a boldogságot nem lehet kergetni, az magától következik be.²⁸⁴ A vágyat kergetjük. Az öröm a cselekvésből ered.

Békesség akkor alakul ki, ha nem a problémákat figyeled. Minden viselkedés első lépése a megfigyelés. Észreveszel egy jelet, egy információmorzsát, egy eseményt. Ha az, amit megfigyeltél, nem sarkall cselekvésre, békében vagy.

A sóvárgás arról szól, hogy mindent meg akarunk javítani. A sóvárgás nélküli megfigyelés a ráeszmélés, hogy nem kell megjavítanod semmit. Nem száguldanak zabolátlanul a vágyaid. Nem sóvárogsz állapotváltozásra. Az elméd nem áll elő megoldandó problémával. Egyszerűen csak megfigyelsz és létezel.

Egy elég nagy *miérttel* bármilyen *hogyan* legyőzhetsz. Friedrich Nietzsche német filozófus és költő nevéhez fűződik a híres mondás, hogy akinek van miért élnie, szinte bármilyen hogyan bír.²⁸⁵ Ez az állítás az emberi viselkedés fontos igazságát rejti. Ha a motivációd és a vágyad (vagyis az, *amiért* cselekszel) elég nagy, akkor is lépni fogsz, ha nehéz. Az erős sóvárgás nagyszerű tettekre tüzelhet – még hatalmas súrlódás esetén is.

Kíváncsinak lenni jobb, mint okosnak. Ha motivált és kíváncsi vagy, az többet számít, mint ha szimplán okos vagy, mert ez előbbi cselekvéshez vezet. Az okosság soha nem fog önmagában eredményekhez vezetni, mert nem juttat el a cselekvéshez. A vágy, nem pedig az intelligencia az, ami a viselkedésre sarkall. Ahogy Naval Ravikant mondja, „minden cselekvésnek az a titka, hogy először vágyat kell csiholni hozzá”.

Az érzelmek vezetnek a viselkedést. Valamilyen szinten minden döntés érzelmi döntés. Akárhogy indokolod is a cselekedeteidet, csakis az érzelmeid miatt érezted, hogy meg kell tenned, amit tettél. Azok, akiknél az agy érzelmi központjai sérültek, rengeteg érvet fel tudnak sorolni a cselekvés mellett, ennek ellenére nem tesznek semmit, mert nincs meg bennük az érzelmek hajtóereje. Ezért van az, hogy a sóvárgás mindig megelőzi a reakciót. Előbb az érzés alakul ki, csak aztán jön viselkedés.

Csak azt követően lehetünk észszerűek és logikusak, hogy az érzelmeink már elárasztottak. Az agy elsődleges üzemmódja az érzés; a gondolkodás csak másodlagos. Az első reakciónk – az agyunk gyors, nem tudatos részéé – az érzésre és az előérzetre van kihegyezve. A második reakciónk – az agyunk lassú, tudatos részéé – az, amikor „gondolkodunk”.

A pszichológusok erre utalnak úgy, hogy 1. rendszer (érzések és gyors megítélés) kontra 2. rendszer (racionális elemzés). Az érzés az első (1. rendszer); a racionalitás csak később lép közbe (2. rendszer).²⁸⁶ Ez nagyon jól működik, amikor a kettő összhangban van, ha azonban nem, az illogikus és érzelmes gondolkodást eredményez.

A reakcióid az érzelmeidet hajlamosak követni. A gondolatok és tettek abban eresztenek gyökeret, amit vonzónak találunk, nem feltétlenül abban, ami logikus. Két ember ugyanazokat a tényeket felismerve teljesen máshogyan reagálhat, mert az egyéni érzelmi szűrőiken futtatják át a tényeket. Ez az egyik oka annak, hogy általában jobban lehet az érzelmekre hatni, mint a logikára.²⁸⁷ Ha egy témától valaki elérzékenyül, nemigen fogják érdekelni az adatok. Ezért jelenthetnek hatalmas veszélyt az érzelmek a bölcs döntéshozásra.

Másképpen megfogalmazva: a legtöbben azt hiszik, hogy az észszerű reakcióval fognak jól járni; hogy ez lesz az, amelyik kielégíti a vágyaikat.

Hogyha egy semlegesebb érzelmi pozícióból közelíted meg a helyzetet, akkor könnyebben tudsz az adatok alapján reagálni.

A szenvedés haladáshoz vezet. Minden szenvedés forrása az állapotváltozásra irányuló vágy. Ugyanakkor ez a haladás forrása is. A vágy, hogy változtass az állapotodon, erőt is ad a cselekvéshez. Az emberiség azért kutatja a fejlesztés, az új technológiák kidolgozása és a magasabb szintre jutás lehetőségeit, mert többre vágyik. Sóvárgással elégedetlenek, de motiváltak vagyunk. Sóvárgás nélkül elégedettek vagyunk, de hiányzik belőlünk az ambíció.

A tetteid mutatják meg, hogy mennyire akarsz valamit. Ha folyton azt mondogatod, hogy milyen fontos neked valami, de nem teszel érte, akkor nem is igazán vágysz rá. Ideje őszintén elbeszélgetned magaddal. A tetteid fedik fel a valódi mozgatórugóidat.

A jutalom az áldozat másik oldalán van. A reakció (energiaáldozat) mindig megelőzi a jutalmat (források begyűjtése). A futót csak a kemény edzés után ragadja el az eufória. A jutalom csak az energia befektetése után következik.

Az önuralom gyakorlása azért nehéz, mert nem kielégítő. A jutalom az az eredmény, amely a sóvárgást kielégíti. Ettől hatástalan az önuralom, mert a vágyaink gátlása általában nem szünteti meg azokat. Ha ellenállsz a kísértésnek, azzal nem elégíted ki a sóvárgást; csak figyelmen kívül hagyod. Ezáltal teret adsz annak, hogy a sóvárgás elmúljon. Az önuralomhoz nem kielégítened kell a vágyat, hanem elengedned.

Várakozásaink határozzák meg az elégedettségünket. A sóvárgásaink és a jutalmaink közötti rés határozza meg, hogy miután cselekedtünk, mennyire leszünk elégedettek. Ha a várakozásaink és az eredmények közötti eltérés pozitív (meglepetés és öröm), nagyobb eséllyel ismételünk meg egy adott viselkedést a jövőben. Ha ez az eltérés negatív (csalódás és frusztráció), akkor kevésbé valószínű az ismételés.

Ha például 10 dollárra számítasz, és 100-at kapsz, az nagyon jó érzés. Ha 100-ra számítasz, de csak 10-et kapsz, csalódni fogsz. Az elvárás alakítja az elégedettséget. Ha egy átlagos élményt magas elvárások előznek meg, csalódni fogsz. Ha egy átlagos élménynek alacsony elvárásokkal mérsz neki,

örülni fogsz. Amikor a kedvelés és a kívánság körülbelül megegyezik, elégedettséget érzel.

$$\text{Elégedettség} = \text{Kedvelés} - \text{Kívánság}^{288}$$

Ez a bölcsesség áll a háttérében Seneca híres kijelentésének, miszerint „nem az a szegény, akinek kevés a vagyona, hanem aki többet kíván”.²⁸⁹ Ha erősebb benned a vágy, mint az öröm, mindig elégedetlen leszel. Folyamatosan több súlyt fogsz helyezni a problémára, mint a megoldásra.

A boldogság viszonylagos. Amikor elkezdtem nyilvánosan közzétenni az írásaimat, három hónapba telt, mire ezer feliratkozóom lett. Amikor ezt elértem, elújságoltam a szüleimnek és a barátnőmnek. Megünnepeltük. Izgatott és motivált voltam. Néhány évre rá azt vettem észre, hogy naponta ezren iratkoznak fel a hírlevelemre. Még csak meg sem fordult a fejemben, hogy bárkinek megemlítssem. Normálisnak éreztem. Kilencvenszer gyorsabban értem el ugyanazt az eredményt, és alig valamennyi örömet éltem át miatta. Csak pár nappal később ébredtem rá annak az abszurditására, hogy nem ünneplek meg valamit, ami pár évvel korábban még merész vágyálomnak tűnt volna.

A kudarc fájdalma a várakozások nagyságával arányos. Amikor magasra csap a vágy, fáj, ha nem tetszik az eredmény. Jobban fáj, ha olyasmit nem érsz el, amire vágysz, mint ha egy olyan dologban vallasz kudarcot, amit eleve nem tartottál túl fontosnak. Ezért szokták az emberek azt mondani, hogy nem akarják nagyon „beleélni magukat a dolgokba”.

Az érzések a viselkedés előtt és után is megjelennek. Mielőtt cselekszünk, ott az érzés, amelyik tettekre sarkall – a sóvárgás. Miután cselekedtünk, ott az érzés, amely megtanít a tett megismétlésére a jövőben – a jutalom.

$$\text{Jel} > \text{Sóvárgás (Érzés)} > \text{Reakció} > \text{Jutalom (Érzés)}$$

Az, hogy mit érzünk, kihat arra, ahogyan cselekszünk, az pedig, amit teszünk, kihat arra, ahogyan érzünk.

A vágy kezdeményez. Az öröm fenntart. A vágyakozás és az élvezet a viselkedésünk két hajtómotorja. Ha valami nem kívánatos, nincs rá okod, hogy megtedd. A vágy és a sóvárgás indítja be a viselkedést. Ha azonban az nem élvezetes, nincs okod megismételni. Az öröm és az elégedettség tartja fenn a viselkedést. A motiváltság érzése késztet tettekre. A siker érzése ismételésre.

A remény a tapasztalással alábbhagy, és átadja helyét az elfogadásnak. Az első alkalommal, amikor felmerül egy lehetőség, reménykedünk a várható végkimenetelben. Az elvárásunk (sóvárgás) pusztán az *ígéreten* alapul. Ha ugyanez másodszor is előfordul, a várakozásod a realitás talaján marad. Kezded megismerni a folyamat működését, és a remény fokozatosan átadja a helyét a valószínű eredménnyel kapcsolatos pontosabb előjelzésnek és elfogadásnak.

Ez az egyik oka annak, hogy miért kapunk folyton a legújabb, gyors meggazdagodást vagy éppen fogyást ígérő módszerek után. Az új tervek reménykeltők, mert nincs tapasztalatunk, amire alapozhatnánk az elvárásunkat. Az új stratégiák azért tűnnek vonzóbbnak a régieknél, mert határtalanul reménykeltők. Amint Arisztotelész megjegyezte, a fiatalságot könnyű becsapni, mert könnyen reménykedik.²⁹⁰ Talán érdemes lenne úgy átfogalmazni, hogy a fiatalságot könnyű becsapni, mert csak reménykedik. Mivel még nincs tapasztalata, amelyben az elvárásai gyökeret ereszthetnének. Kezdetben másod sincs, csak a remény.

ÜZLETI ALKALMAZÁS

Az évek alatt a Fortune 500-as cégeknél és feltörekvő startupvállalkozásoknál beszéltem arról, hogyan vethető be a kis szokások tudománya a hatékonyabb üzletek és jobb termékek kialakítása érdekében. A legpraktikusabb stratégiák nagy részét egy rövid pluszfejezetben gyűjtöttem össze. Szerintem hihetetlenül hasznos kiegészítőnek fogod találni az *Atomi szokások* fő elképzelései mellé.

A blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak oldalról tudod letölteni ezt a fejezetet.

NEVELÉSI ALKALMAZÁS

Az egyik leggyakrabban nekem szegezett olvasói kérdés – mindenféle variációban – valahogy így hangzik: „Hogyan vehetném rá erre a gyerekeimet?” Az *Atomi szokások*ban megismert elképzelések széles körben alkalmazhatók minden emberi viselkedésre (a kamaszok is emberi lények), vagyis magában a könyvben is rengeteg hasznos stratégiát találhatsz. Ennek ellenére a gyereknevelésnek megvannak a maga buktatói. Egy kiegészítő fejezet formájában összeállítottam egy rövid ismertetőt arról, hogyan alkalmazhatók ezek az elképzelések kifejezetten a gyereknevelésben.

A fejezetet a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak oldalról töltheted le.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A könyvet írva erősen támaszkodtam mások segítségére. Mindenekelőtt a feleségemnek, Kristynek tartozom köszönettel, aki az egész folyamat során nélkülözhetetlennek bizonyult. Minden szerepet betöltött, amit ember betölthet egy könyv megírásában: feleség, barát, rajongó, kritikus, szerkesztő, kutató és egyben terapeuta volt mellettem. Nem túlzás kijelenteni, hogy a könyv nem lenne ugyanaz nélküle. Lehet, hogy egyáltalán meg sem születik. Mint az életünkben mindent, ezt is együtt csináltuk.

Másodszor, nagyon hálás vagyok a családomnak nemcsak azért, mert támogattak és biztattak a könyv írása közben, hanem mert akármilyen projekten dolgozom is éppen, mindig hisznek bennem. Nagyon sokat jelentett nekem a sok-sok év alatt a szüleim, nagyszüleim és testvéreim támogatása. Külön szeretném tudatni anyával és apával, hogy szeretem őket. Nagyon különleges érzés tudni, hogy a szüleid a legnagyobb rajongóid.

Harmadszor az asszisztensemnek, Lyndsey Nuckolsnak szeretnék köszönetet mondani. Mostanra a munkaköri leírása ellehetetlenült, mivel szinte mindenre megkértem már, ami egy kisvállalkozásban felmerülhet. Szerencsére az ő készségei és tehetsége túlszárnyalják az én

megkérdőjelezhető vezetési stílusomat. A könyv bizonyos részei ugyanúgy az ő, mint az én munkám eredménye. Mélységesen hálás vagyok a segítségéért.

Ami a könyv tartalmát és megírását illeti, hosszú listám van azokról, akiknek szeretnék köszönetet mondani. Hadd kezdjem néhány olyan emberrel, akitől olyan sokat tanultam, hogy bűn lenne elhallgatnom a nevét. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal és B. J. Fogg mind-mind jó és hasznos befolyással voltak a szokásokkal kapcsolatos gondolkodásomra. A munkájuk és a gondolataik elszórtan fellelhetők a szövegben. Ha tetszett a könyv, ajánlom az ő írásaikat is.

Az írás különböző fázisaiban sok nagyon jó szerkesztő segítségét vehettem igénybe. Köszönöm, Peter Guzzardi, hogy végigkísértél az írási folyamat korai szakaszain, és fenékre billentettél, amikor igazán szükség volt rá. Le vagyok kötelezve Blake Atwoodnak és Robin Dellabough-nak, akik az én csúnya és örülten hosszú első vázlataimat rendes, olvasható kéziratná pofozták. És köszönöm szépen Anne Barngrovernek a csipetnyi eleganciát és költői stílust, amivel feldobta az írásomat.

Köszönöm a munkáját mindazoknak, akik elolvasták a kéziratom korai változatait: 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 és Ari Zelmanow. Nagyon hasznosak voltak a visszajelzéseitek.

Köszönöm az Avery és a Penguin Random House csapatának, hogy a könyv a valóságban is megjelenhetett. Külön köszönettel tartozom a kiadómnak, Megan Newmannek, aki végtelen türelemmel tűrte az én határidő-tologatásomat. Megadta nekem a szükséges teret egy olyan könyv létrehozásához, amelyre büszke lehetek, és minden szakaszban támogatta az

elképzeléseimet. Nina, köszönöm, hogy képes voltál úgy átgyúrni az írásomat, hogy mégis megtartotta az eredeti üzenetét. Lindsay, Farin, Casey és a PRH csapat többi tagja, köszönöm nektek, hogy több emberhez juttatjátok el a könyv üzenetét, mint akiket én magam valaha meg tudnék szólítani. Pete Garceaunak köszönöm a szépséges könyvborítót.

Az ügynökömnek, Lisa DiMonának köszönöm a kiadói folyamat minden szakaszában érezhető iránymutatását és meglátásait.

Köszönet a sok-sok barátnak és rokonnak, akik mindig megkérdezték, hogy: „Hogy megy a könyv?”, és biztattak, amikor azt kellett válaszolnom, hogy: „Lassan.” Minden szerzőnek akad néhány sötét pillanata, miközben könyvet ír, és egy kedves szó elég lehet ahhoz, hogy másnap is folytassa a munkát.

Biztosan lesznek, akiket kihagytam, de a jamesclear.com/thanks oldalon vezetek és folyamatosan frissítek egy listát azokról, akik jelentős hatással voltak a gondolkodásomra.

Végezetül pedig köszönöm neked! Az élet rövid, és te a drága idődet osztottad meg velem, miközben a könyvemet olvastad. Hálás vagyok érte.

2018 májusa

Szinte biztosra veszem, hogy néhol hibákra bukkanhatsz a könyvben – lehet, hogy egy gondolatot másnak tulajdonítottam, vagy nem említettem meg valakit, pedig kellett volna. (Ha úgy gondolod, hogy ilyesmire bukkantál, kérlek, írd meg nekem a james@jamesclear.com címre, hogy a lehető leghamarabb kiküszöbölhessem a hibát.)

TOVÁBBI KÖNYVEK SZABÓ PÉTER AJÁNLÁSÁVAL

Keresd a MotiBooks webáruházában!



www.motibooks.hu

MOTI
books



KERESD A MOTIBOOKS
WEBÁRUHÁZÁBAN!



WWW.MOTIBOOKS.HU

Ha fontosak számodra a könyvek és az önfejlesztés,
biztosan jó érzéssel töltene el,
ha a barátaid is kedvet kapnának hozzá.

Készíts egy fényképet a könyveddel, töltsd fel

az **Instagramra**,

jelöld meg rajta vagy a leírásban

a **@motibooks.hu**-t,

hadd jusson el minél több emberhez.

A megjelölés miatt mi is tudni fogunk róla,
amit egy kedves üzenetben megköszönünk majd,
és talán egy meglepetést is küldünk
mellé számodra! ;-)

Kövesd az Instagram-oldalunkat,
hogy elsőként értesülj minden
izgalmas könyves újdonságról:

@motibooks.hu

1 Joggal kérdezheted, hogy mi a helyzet a szerencsével. A szerencse minden bizonnyal számít. Nem kizárólag a szokások vannak hatással a sikerre, de valószínűleg ezek számítanak a legtöbbet azon tényezők közül, amelyeket irányíthatsz. Az egyetlen értelmes önfejlesztő stratégia pedig az, ha arra fókuszálsz, ami fölött hatalmad van.

2 Ha felkeltettem a kíváncsiságodat, látogass el a habitsacademy.com oldalra.

3 Naval Ravikant (@naval), Twitter, 2018. május 15., <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.

4 B. F. Skinner: *The Behavior of Organisms*. New York, 1938, Appleton-Century-Crofts.

5 Charles Duhigg: *A szokás hatalma*. Budapest, 2012, Casparus.

6 Matt Slater: How GB Cycling Went from Tragic to Magic. BBC Sport, 2008. ápr. 14., <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.

7 Tom Fordyce: Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman? BBC Sport, 2017. júl. 23., <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>.

8 Richard Moore: *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel*. Glasgow, 2013, BackPage Press.

9 Matt Slater: Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance. BBC, 2012. aug. 8., <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>.

10 Tim Harford: Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform. 2017. április, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.
<http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.

11 Eben Harrell: How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold. *Harvard Business Review*, 2015. okt. 30., <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold>. Kevin Clark: How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions. *The Ringer*, 2017. szept. 12.,

<https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>.

12 A 2008-as olimpián a brit kerékpárosok gyakorlatilag elnyerték az országúti és pályakerékpár-érmek 57 százalékát. Tizennégy aranyérmét lehetett nyerni ezeken a versenyeken, és a britek nyolcat hazavittek.

13 World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics. Wikipedia, 2017. dec. 8., https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling.

14 Andrew Longmore: Bradley Wiggins. *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins>.

15 Karen Sparks: Chris Froome. *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>.

16 Miközben a könyv már majdnem nyomdába ment, új információ érkezett a brit kerékpáros csapatról. Az ezzel kapcsolatos gondolataimat itt olvashatod: atomichabits.com/cycling.

17 Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000. British Cycling, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History-0?c=EN#K0d-WAPjq84CV8Wzw99.

18 Jason Shen vállalkozó és író elég korai stádiumban olvasta a könyvemet. Ez után a fejezet után ezt mondta: „Ha lineáris lenne a fejlődés, 3,65-szörös fejlődést jósolhatnánk. Mivel azonban exponenciális, ennek a tízszeresére számíthatunk.” 2018. április 3.

19 Sokan megjegyezték, hogyan sokszorozódnak meg a szokások az idő múlásával. Íme, néhány kedvenc cikkem és könyvem a témában: Leo Babauta: The Power of Habit Investments. Zen Habits, 2013. jan. 28., <https://zenhabits.net/bank>. Morgan Housel: The Freakishly Strong Base. Collaborative Fund, 2017. okt. 31., <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base>.

Darren Hardy: *The Compound Effect*. New York, 2012, Vanguard Press.

20 Ez annyira felajzott, hogy elvégeztem a pontos számítást. Washington D. C. és New York nagyjából 360 kilométerre van egymástól. Feltéve, hogy egy 747-essel vagy egy Airbus A380-assal utazol, az irány 3,5 fokos eltolása a reptér elhagyása után valószínűleg mindössze 220–230 centiméterrel mozdítja el a gép orrát. Ez az apró kis útirány-változtatás igen jelentősen megváltoztatja a célállomást.

21 Itt szeretnék Jason Hrehára hivatkozni, aki elsőként írta le nekem így a szokásokat. Jason Hreha (@jhreha): They're a double edged sword. Twitter, 2018. febr. 21., <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984>.

22 Sam Altman szavaival élve: „Egy apró fejlődés a produktivitás terén ötven év alatt halmozva nagyon sokat ér.” 2018. ápr. 10., <http://blog.samaltman.com/productivity>.

23 Michael (@mmay3r): „A produktivitás a szokásokon alapul. Minél több mindent csinálsz automatikusan, annál szabadabb leszel utána. Ez a hatás halmozódik”. Twitter, 2018. ápr. 10., <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.

24 Ezt az elgondolást – hogy az új dolgok tanulása fokozza a régi elképzelések értékét – először Patrick O'Shaughnessytől hallottam, aki így írt erről: „Ezért halmozódik a tudás. A régi tudás, aminek az értéke 4/10 volt, egy másik könyvet elolvasva bontakozhat ki 10/10-re a jövőben.” <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.

25 How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D., Investor's Field Guide, 2017. márc. 7., <http://investorfieldguide.com/attia>.

26 Az ábrát @MlichaelW egyik tweetje inspirálta, amelynek a címe: Deception of linear vs exponential. 2018. máj. 19. <https://twitter.com/MlichaelW/status/997878086132817920>.

27 Matt Moore: NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty in Game 7. CBS Sports, 2013. jún. 21.,

<https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7>.

28 Ezt a bekezdést Mr. Mircea egyik idézete ihlette a Twitteren, aki ezt írta: „Minden szokás egyszeri döntésként kezdi az életét.” <https://twitter.com/misttermircea>.

29 Az érdem Ben Bergeron CrossFit-edzőé, aki a 2017. febr. 28-i beszélgetésünk alkalmával ihlette ezt a gondolatot.

30 Ezt a sort a következő Arkhilokhosz-idézet ihlette: „Nem emelkedünk fel az elvárásainkhoz, hanem lezuhanunk a képzésünk szintjére.”

31 Az érdem Simon Sineké. Az ő „aranykör” rendszere ehhez hasonló, de más témákkal foglalkozik. Ha felkeltettem az érdeklődésedet, ajánlom *Kezdj a miérttel: hogyan ösztönöznek a nagy vezetők mindenkit cselekvésre* című munkáját. Budapest, 2017, Mayer Consulting.

32 Az ebben a részben használt idézeteket az érthetőség kedvéért tálaltam párbeszédes formában, eredetileg azonban Clark tollából származnak. Brian Clark: *The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits*. Further, 2017. nov. 14., <https://further.net/pride-habits>.

33 Az *öntudatlan*, *tudattalan* és *tudat alatti* kifejezéseket mind használhatjuk a tudatosság vagy gondolat hiányának kifejezésére. Ezeket a szavakat akadémiai körökben is gyakran alkalmazzák felváltva túlzott szörszálhasogatás nélkül (kivételesen). Én a *tudattalan* kifejezést fogom használni, mert ez elég tág ahhoz, hogy magában foglalja azokat az elmében zajló folyamatokat, amelyekhez soha nem fogunk tudatosan hozzáférni, és azokat a pillanatokat is, amikor egyszerűen nem figyelünk oda arra, ami körülöttünk történik. A *tudattalan* mindent leír, amire nem gondolsz tudatosan.

34 Christopher J. Bryan és mások: *Motivating Voter Turnout by Invoking the Self*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011, no. 31, 108. 12653–12656.

35 Leon Festinger: *A kognitív disszonancia elmélete*. Budapest, 2000, Osiris.

36 Minden bizonnyal vannak az identitásodnak olyan szeletei, amelyek idővel sem igen változnak – ilyen például az, hogy magas vagy alacsony emberként azonosítod magad. De még a szilárdabb tulajdonságok és jellemzők esetében is az a helyzet, hogy azt, hogy éppen pozitív vagy negatív fényben látod-e őket, az élettapasztalataid határozzák meg.

37 Az *identidem* kifejezés gyakorlatilag a késői latin nyelvből származik. Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet Tamar Shipponynak, a jamesdear.com egyik olvasójának, aki felhívta a figyelmemet az *identitás* szó etimológiájára, amelyre ő az American Heritage Dictionaryben talált rá.

38 Ez a másik oka annak, hogy az atomi szokások a változás ilyen hatásos formáját képviselik. Ha túl gyorsan változtatsz az identitásodon, mondjuk, egyik napról a másikra radikálisan megváltozol, úgy érzed, mintha elveszítetted volna az énképedet. Ha azonban fokozatosan frissíted és tágítod az identitásodat, olyasvalakivé tudsz újjászületni, aki teljesen új, ugyanakkor még mindig ismerős. Lassan – szokásról szokásra, szavazatról szavazatra – szoksz hozzá az új identitásodhoz. Az atomi szokások és a fokozatos fejlődés az identitásvesztés nélküli identitásváltozás kulcsa.

39 Peter Gray: *Psychology*. New York, 2011, Worth. 108–109.

40 Edward L. Thorndike: *Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals*. *Psychological Review: Monograph Supplements*, 1898, no. 4, 2, doi:10.1037/h0092987.

41 Ez az eredeti Thorndike-idézet rövidített változata, amely így hangzik: „Azok a válaszreakciók, amelyek egy adott helyzetben kielégítő hatást tesznek, nagyobb valószínűséggel fognak előfordulni ugyanabban a helyzetben, azok pedig, amelyek kényelmetlen hatással járnak, kevesebb valószínűséggel.” Peter Gray i. m. 108–109.

42 Charles Duhigg: *A szokás hatalma*. Budapest, 2012, Casparus. Ann M. Graybiel: *Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal*

Ganglia Pathways. *Parkinsonism and Related Disorders*, 2004, no. 5, 10, doi: 10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

43 Jason Hreha: Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty. *Revue*, 2018. jún. 8., <https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131>.

44 John R. Anderson: Acquisition of Cognitive Skill. *Psychological Review*, 1982, no. 4, 89, doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

45 Shahram Heshmat: Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others. *Psychology Today*, 2015. okt. 8., <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others>.

46 William H. Gladstones, Michael A. Regan és Robert B. Lee: Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited. *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A*, 1989, no. 1, 41, doi:10.1080/14640748908402350.

47 Daniel Kahneman: *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest, 2013, HVG.

48 John R. Anderson: Acquisition of Cognitive Skill. *Psychological Review*, 1982, no. 4, 89, doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

49 Ha olvastad Charles Duhigg *A szokás hatalma* című könyvét, nem ismeretlenek számodra ezek a kifejezések. Duhigg nagyszerű könyvet írt, és én ott szeretném felvenni a fonalat, ahol ő elejtette – vagyis négy olyan egyszerű törvénybe szeretném beépíteni ezt a négy lépést, amelyeket jobb szokások kialakítására használhatsz.

50 Antonio R. Damasio: *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures*. New York, 2018, Pantheon Books. Lisa Feldman Barrett: *How Emotions Are Made*. London, 2018, Pan Books.

51 Charles Duhigg és Nir Eyal külön elismerést érdemel a fenti ábra létrejöttéért. A szokáshurok ezen ábrázolása Duhigg *A szokás hatalma* című könyvének nyelvezetét és Eyal *Hooked* című munkájának designját ötvözi.

52 Eredetileg Daniel Kahnemantól hallottam ezt a történetet, de később, 2017. március 30-án Gary Klein is igazolta e-mailben. Klein a saját könyvében is leírja, valamelyest eltérő szóhasználattal. Gary A. Klein: *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, 1998, MIT Press. 43–44.

53 Gary A. Klein i. m. 38–40.

54 A Getty kourosztörténete, amelyet Malcolm Gladwell *Ösztönösen: a döntésről másképp* című könyvében olvashatunk, híres példa erre. A szobor, amelyről először azt hitték, hogy az ókori Görögországban készült, tízmillió dollárért kelt el. A vele kapcsolatos ellentmondásokra csak később derült fény, amikor egy szakértő első látásra hamisítványként azonosította.

55 Siddhartha Mukherjee: The Algorithm Will See You Now. *New Yorker*, 2017. ápr. 3., <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md>.

56 Hermann von Helmholtz német orvos dolgozta ki az agyról szóló elméletét, miszerint az egy „jósszerkezet”.

57 Helix van Boron: What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Autopilot. Reddit, 2017. aug. 21., https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6vlt91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

58 SwordOftheTlama: What Strange Habits Have You Picked Up from Your Time of Work. Reddit, 2016. jan. 4., https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta.

59 SwearlmaChick: What Strange Habits Have You Picked Up from Your Time of Work. Reddit, 2016. jan. 4., https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q.

60 A Jung-idézet népszerűsége ellenére a pontos forrását nem sikerült kiderítenem. Valószínűleg ennek a résznek az átfogalmazása lehet: „Ha valamilyen belső tényállás nem válik tudatossá, akkor mint sors történik meg, kívülről, azaz, ha az egyes ember egyöntetű marad,

és nem tudatosodik benne saját belső ellentéte, akkor bizonyára a világnak kell felvennie a konfliktus képét, és kell két részre szakadnia.” C. G. Jung: *Aión: adalékok a mély-én jelképiségéhez*. Budapest, 1993, Akadémiai Kiadó.

61 Amikor Japánban jártam, tanúja lehettem, amint ez a módszer egy nő életét mentette meg. A kislány éppen akkor lépett fel a Sinkanszenre – japán híres szuperexpresszére, amely 300 km/órás sebességnél is gyorsabban száguld –, amikor az ajtók záródtak. A nő a peronon maradt, a karja azonban becsípődött az ajtóba, mert előrenyújtotta, hogy elkapja a fiát. A vonat indulni készült, de mielőtt kihúzott volna az állomásról, egy vasutas a peronon teljes hosszában elvégezte a „rámutató és kimondásos” biztonsági ellenőrzést. Öt másodpercen belül észrevette a nőt, és meg tudta akadályozni, hogy a vonat elinduljon. Az ajtó kinyílt, a nő – már sírva – odarohant a kislányhoz, és egy perccel később a vonat biztonságban elindult.

62 Alice Gordenker: JR Gestures. *Japan Times*, 2008. okt. 21., <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#/WvIG49Mvzul>.

63 Allan Richarz: Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things. *Atlas Obscura*, 2017. márc. 29., <https://www.atlasobscura.com/artides/pointing-and-calling-japan-trains>.

64 Akit érdekel, találhat egy sablont a saját szokásai pontosításához a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalon.

65 Sarah Milne, Sheina Orbell és Paschal Sheeran: Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions. *British Journal of Health Psychology*, 2002. máj. 7., 163–184.

66 Peter Gollwitzer és Paschal Sheeran: Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2006, 38. 69–119.

67 Katherine E. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson és Brigitte C. Madrian: Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011. jún., no. 26, 108. 10415–10420.

68 Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson és Brigitte C. Madrian: Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates. *Preventive Medicine*, 2013. jan., no. 1, 56. 92–93.

69 David W. Nickerson és Todd Rogers: Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making. *Psychological Science*, 2010, no. 2, 21. 194–199.

70 Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science. *The Economist*, 2017. máj. 18., <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around>.

71 Edwin Locke és Gary Latham: Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 2002, no. 9, 57. 705–717, doi:10.1037//0003-066x.57.9.705.

72 Hengchen Dai, Katherine L. Milkman és Jason Riis: The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior. *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014-058.

73 Jason Zweig: Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig. *The Knowledge Project*, Farnam Street, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project>.

74 A szokáshalmozás képi megfogalmazásáért hálás vagyok S. J. Scottnak, aki könyvet írt erről *A szokás hatalma* címmel. Amennyire én látom, az ő koncepciója egy kicsit más, de szeretem ezt a megfogalmazást, és úgy gondoltam, hogy beleillik ebbe a fejezetbe. Korábban is írtak már a szokáshalmozásról, például Courtney Carver és Julien Smith, de más-más kontextusban.

75 Denis Diderot, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot.

76 Amellett, hogy fizetett a könyveiért, Katalin arra kérte Diderot-t, hogy őrizze meg őket, amíg neki szüksége lesz rájuk, és éves könyvtárosi fizetést ajánlott neki.

77 *Encyclopedia Britannica*, 1911, „Denis Diderot”. Diderot vörös köpenyről gyakran úgy írnak, mint amit ajándékba kapott egy barátjától. Én semmilyen eredeti forrásban nem találtam utalást arra, hogy ajándék volt, sem olyan barátira, aki neki adta volna. Ha ismersz olyan történészt, aki a köpenyvásárlásokra specializálódott, bátran beszéld meg vele az álláspontomat, hogy tisztázhassuk Diderot híres köpenyének titokzatos történetét.

78 Denis Diderot: *Regrets for My Old Dressing Gown*. Mitchell Abidor, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm>.

79 Juliet Schor: *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need*. New York, 1999, HarperPerennial.

80 Fogg „apró szokások receptje” néven utal erre a stratégiára, én azonban a könyvemben a szokáshalmozás képletének nevezem.

81 Ebben a fejezetben egy új és egy régi szokás összekötéséhez használtam a *szokáshalmozás* kifejezést. Ezért a gondolatért B. J. Fogg-nak tartozom köszönettel. Ő a munkájában a *horgonyzás* kifejezéssel mutatja be ezt a megközelítést, mert a régi szokás egyfajta „horgonyként” tartja meg az újat a helyén. Akármelyik kifejezést találod szimpatikusnak, meggyőződésem, hogy nagyon hatékony ez a stratégia. Még többet megtudhatsz Fogg munkájáról és az apró szokások módszeréről a <https://www.tinyhabits.com> weboldalon.

82 Dev Basu (@devbasu): „Have a one-in-one-out policy when buying things.” Twitter, 2018. febr. 11., <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

83 Ha úgy érzed, még több példára és iránymutatásra van szükséged, töltsd le a szokáshalmozás sablonját a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalról.

84 Anne N. Thorndike és mások: A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices. *American Journal of Public Health*, 2012, no. 3, 102, doi:10.2105/ajph.2011.300391.

85 Több tanulmány során kimutatták, hogy az étel pusztán látványától megéhezünk, még akkor is, ha fiziológiailag nem vagyunk éhesek. Egy kutató szerint „az étrendhez köthető viselkedés nagyrészt a kontextuális ételmisszerjelekre adott automatikus válaszreakciók következménye”. D. A. Cohen és S. H. Babey: Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices. *Obesity Reviews*, 2012, no. 9, 13, doi:10.1111/j.1467-789x.2012.01001.x. Andrew J. Hill, Lynn D. Magson és John E. Blundell: Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food. *Appetite*, 1984, no. 4, 5, doi:10.1016/s0195-6663(84)80008-2.

86 Kurt Lewin: *Principles of Topological Psychology*. New York, 1936, McGraw-Hill.

87 Hawkins Stern: The Significance of Impulse Buying Today. *Journal of Marketing*, 1962, no. 2, 26, doi:10.2307/1248439.

88 Michael Moss: Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror. *New York Times*, 2013. aug. 27., https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0.

89 Minél jobban ki van téve az ember az ételek látványának, annál nagyobb valószínűséggel vásárol és eszik. T. Burgoine és mások: Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study. *British Medical Journal*, 2014, no. 5, 348, doi:10.1136/bmj.g1464.

90 Timothy D. Wilson: *Ismeretlen önmagunk: a tudattalan új megközelítése*. Budapest, 2010, Háttér.

91 B. R. Sheth és mások: Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex. *Science*, 1996, no. 5295, 274, doi:10.1126/science.274.5295.2110.

92 A történetet Donella Meadows mondta el egy dán konferencián Kollektívban 1973-ban. Donella Meadows és Diana Wright: *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, 2015, Chelsea Green. 109.

93 A konkrét becslések szerint 8 százalékkal, az adott változókkal számolva azonban 5 és 10 százalék között lehet megbecsülni az éves költségmegtakarítást. Blake Evans-Pritchard: Aiming to Reduce Cleaning Costs. *Works That Work*, 2013 tél, <https://worksthatwork.com/l/urinal-fly>.

94 „Az ingerkontrollt bevonó technikákat álmatlanságban szenvedő embereknél is sikeresen alkalmazták. Röviden arról volt szó, hogy azoknak, akik nehezen tudtak elaludni, azt mondták, hogy csak akkor menjenek be a szobájukba, és feküdjenek le az ágyukra, ha fáradtak. Ha nem tudnak elaludni, keljenek fel, és menjenek át egy másik szobába. Furcsa tanács, de a kutatók arra jöttek rá, hogy azáltal, hogy idővel az ágyat azzal társították, hogy ideje aludni, és nem egyéb tevékenységekkel (olvasás, ébren fekvés stb.), a résztvevők az ismétlődő folyamatnak köszönhetően végül gyorsabban el tudtak aludni: szinte automatikussá vált az elalvás az ágyukban, mert sikeres kiváltó ingert hoztak létre.” Charles M. Morin és mások: Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–2004). *Sleep*, 2006, no. 11, 29, doi:10.1093/sleep/29.11.1398. Gregory Ciotti: The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment. Sparring Mind, <https://www.sparringmind.com/changing-habits>.

95 S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley és A. Simms: „*Moments of Change*” as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. London, 2011, Defra. [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011(2).pdf).

96 Számos tanulmány eredményei mutatják, hogy könnyebb akkor változtatni a viselkedésen, amikor a környezet is megváltozik. A diákok televíziózási szokásai megváltoznak például, amikor iskolát váltanak. Wendy Wood és David T. Neal: Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change. *Behavioral Science and Policy*, 2016, no. 1, 2, doi:10.1353/bsp.2016.0008. W. Wood, L. Tam és M. G. Witt: Changing Circumstances, Disrupting Habits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, no. 6, 88, doi:10.1037/0022-3514.88.6.918.

97 Talán ez az oka annak, hogy a sikeres viselkedésváltozást 36 százalékban költözéssel társították. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood és Leona Tam: Changing Circumstances, Disrupting Habits. *PsycEXTRA Dataset* 88, 2005, no. 6, doi:10.1037/e529412014-144.

98 Lee N. Robins és mások: Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin. *American Journal on Addictions*, 2010, no. 3, 19, doi:10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

99 Excerpts from President's Message on Drug Abuse Control. *New York Times*, 1971. jún. 18., <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html>.

100 Lee N. Robins, Darlene H. Davis és David N. Nurco: How Permanent Was Vietnam Drug Addiction? *American Journal of Public Health*, 1974, no. 12, 64, doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

101 Bobby P. Smyth és mások: Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence. *Irish Medical Journal*, 2010. jún., no. 6, 103.

102 Wilhelm Hofmann és mások: Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires. *PsycEXTRA Dataset*, 2012, no. 6, 102, doi:10.1037/e634112013-146.

103 „A prototípusos önkontrollmodellünk egyfelől angyal, másfelől pedig ördög, és lemeccseli... Hajlunk rá, hogy úgy gondoljunk az erős

akaraterejű emberekre, mint akik hatékonyan meg tudják vívni ezt a csatát. Pedig a helyzet az, hogy akiknek igazán jól megy az önkontroll, azok eleve soha nem is vívják meg ezeket a csatákat.” Brian Resnick: *The Myth of Self-Control*. *Vox*, 2016. nov. 24., <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.

104 Wendy Wood és Dennis Riinger: *Psychology of Habit*. *Annual Review of Psychology*, 2016, no. 1, 67, doi:10.1146/annurev-psych-122414-033417.

105 The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball. *Therapist Uncensored*, 2018. jún. 8., <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits>.

106 Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken és Jane Wardle: Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status. *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.

107 Kelly McGonigal: *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It*. New York, 2016, Avery. xv.

108 Fran Smith: How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction. *National Geographic*, 2017. szept., <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

109 Nikolaas Tinbergen: *The Herring Gull's World*. London, 1953, Collins. Nikolaas Tinbergen, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen.

110 James L. Gould: *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior*. New York, 1982, Norton. 36–41.

111 Steven Witherly: *Why Humans Like Junk Food*. New York, 2007, IUniverse.

112 Tweaking Tastes and Creating Cravings. *60 Minutes*, 2011. nov. 27., <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uqlyTc>.

113 Steven Witherly: *Why Humans Like Junk Food*. New York, 2007, IUniverse.

114 Michael Moss: *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us*. London, 2014, Allen.

115 Eredetileg Stephan Guyenet „Why Are Some People Carboholics?” című írásában jelent meg 2017. július 26-án. <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics>. 2018. áprilisában kaptam tőle engedélyt e-mailben a felhasználásához.

116 Nem a dopamin az *egyetlen* olyan vegyület, amely kihat a szokásaidra. Minden viselkedés több agyi területet és neurokémiai anyagot érint, és aki azt állítja, hogy a „szokások csak a dopaminról szólnak”, a folyamat jelentős részét figyelmen kívül hagyja. A dopamin csak egy a szokásformálódás több fontos szereplője közül. Ebben a fejezetben én most mégis kiemelem a dopamin-áramkört, mert betekintést enged a minden szokás mögött meghúzódó vágy, sóvárgás és motiváció biológiai alapjaiba.

117 „A dopamin szerepének felfedezése egy véletlennek köszönhető. 1954-ben a McGill Egyetem két idegtudósa, James Olds és Peter Milner egy kísérletet végzett, amelyben elektródát ültettek egy patkány agyának a közepébe. Az elektróda pontos elhelyezése eléggé esetleges volt, hiszen abban az időben az agy feltérképezése még gyerekcipőben járt. Azonban a kutatók ezúttal szerencséivel jártak. Az elektróda hegye éppen a nucleus accumbens (NAcc), vagyis azon agyterület közelébe került, amelyik kellemes érzéseket generál. Legyen szó arról, hogy megeszünk egy szelet csokitortát, meghallgatjuk a kedvenc zenekarunk számát, vagy éppen átéljük, hogy a csapat, amelynek szurkolunk, megnyeri a bajnokságot – az NAcc segít, hogy boldogságunk a felszínre törjön.

Azonban Olds és Milner gyorsan felfedezte azt is, hogy a túl sok élvezet végzetessé válhat. Több rágcsáló agyába elektródát ültettek, és gyenge árammal folyamatos ingerlés alatt tartották a NAcc területét. Megfigyeléseik azt mutatták, hogy az állatok hamar elvesztették érdeklődésüket a külvilág iránt. Abbahagyták az evést és az ivást, és udvarló viselkedésük is megszűnt. A patkányok csak gubbasztottak a ketrecük sarkában, eltelve az élvezettel. Pár napon belül

mindegyikükkel végzett a folyadékhiány.” Jonah Lehrer: *Hogyan döntünk?* Budapest, 2012, Akadémiai Kiadó.

James Olds és Peter Milner: Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 1954, no. 6, 47, doi:10.1037/h0058775.

118 Qun-Yong Zhou és Richard D. Palmiter: Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic. *Cell*, 1995, no. 7, 83, doi:10.1016/0092-8674(95)90145-0.

119 Kent C. Berridge, Isabel L. Venier és Terry E. Robinson: Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function. *Behavioral Neuroscience*, 1989, no. 1, 103, doi:10.1037//0735-7044.103.1.36.

120 Ross A. Mcdevitt és mások: Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry. *Cell Reports*, 2014, no. 6, 8, doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.

121 Natasha Dow Schüll: *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas*, Princeton, 2014, Princeton University Press. 55.

122 A dopaminvezérelt visszacsatolási hurok kifejezést először Chamath Palihapitiyától hallottam. Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change. Stanford Graduate School of Business, 2017. nov. 13., <https://www.youtube.com/watch?v=PMotykwOSIk>.

123 A kutatók később fedezték fel, hogy endorfinok és opioidok felelnek az örömreakciókért. V. S. Chakravarthy, Denny Joseph és Raju S. Bapi: What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective. *Biological Cybernetics*, 2010, no. 3, 103, doi:10.1007/s00422-010-0401-y.

124 Wolfram Schultz: Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data. *Physiological Reviews*, 2015, no. 3, 95, doi:10.1152/physrev.00023.2014. Fran Smith: „Függő játszma”

National Geographic, 2017. szeptember,
<https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

125 A dopamin arra készlet, hogy keress, kutass és cselekedj: „A dopamintól feldobva ez a mezolimbikus keresőrendszer, amely a ventrális tegmentális területről (VTA) ered, bátorítja a keresést, feltárást, kutatást, kíváncsiságot, érdeklődést és várakozást. Minden alkalommal, amikor a patkány (vagy ember) felfedezi a környezetét, tüzel a dopamin... Ránézésre meg tudom állapítani az állatról, hogy a keresőrendszerét piszkálom-e, mert kutat és szimatol.” Karin Badt: Depressed? Your „SEEKING” System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp. *Huffington Post*, 2017. dec. 6., http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.

126 Wolfram Schultz: Multiple Reward Signals in the Brain. *Nature Reviews Neuroscience*, 2000, no. 3, 1, doi:10.1038/35044563.

127 Kent Berridge, beszélgetés a szerzővel, 2017. március 8.

128 Hackster Staff: Netflix and Cycle! Hackster, 2017. júl. 12., <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.

129 Cycflix: Exercise Powered Entertainment. Roboro, 2017. júl. 8., <https://www.youtube.com/watch?v=-ncOirEB-iY>.

130 TGIT, azaz Thank God It's Thursday, vagyis Hál'isten már csütörtök – *a ford.*

131 Jeanine Poggi: Shonda Rhimes books Beyond ABC's Nighttime Soaps. *AdAge*, 2016. máj. 16., <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.

132 Jon E. Roedelein: *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology*. Westport, 1998, Greenwood Press. 384.

133 Harold Eundstrom: Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught. *Deseret News*, 1992. dec. 25., <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all>.

134 Nagy örömmel tölt el, hogy a *Trónok harcát* idézhettem ebben a könyvben.

135 Peter J. Richerson és Robert Boyd: *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*. Chicago, 2006, University of Chicago Press.

136 Nicholas A. Christakis és James H. Fowler: The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years. *New England Journal of Medicine*, 2007, no. 4, 357, doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman: The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years. *Yearbook of Pediatrics 2009*, doi:10.1016/s0084-3954(08)79134-6.

137 Amy A. Gorin és mások: Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses. *Obesity*, 2018, no. 3, 26, doi:10.1002/oby.22098.

138 Mike Massimino: Finding the Difference Between „Improbable” and „Impossible”. *The James Altucher Show*, 2017. jan., <https://james-altucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough>.

139 Ryan Meldrum, Nicholas Kavish és Brian Boutwell: On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter? *PsyArXiv*, 2018. febr. 10., doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

140 Harold Steere Guetzkow: *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*. Pittsburgh, 1951, Carnegie Press. 177–190.

141 Követő tanulmányok eredményei szerint ha csak egy olyan színész van a csoportban, aki nem ért egyet a többiekkel, az alany sokkal nagyobb valószínűséggel tart ki a vonalak eltérő hosszára vonatkozó saját meggyőződése mellett. Ha a véleményed nem egyezik a törzsével, sokkal könnyebb kiállnod mellette, ha van szövetségese. Ha erő kell hozzá, hogy szembenézz a társadalmi normával, keress hozzá partnert. Solomon E. Asch: *Opinions and Social Pressure*.

Scientific American, 1955, no. 5, 193, doi:10.1038/scientificamerican1155–31. William N. Morris és Robert S. Miller: The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1975, no. 3, 11, doi:10.1016/s0022-1031(75)80023-0.

Az alanyok közel 75 százaléka legalább egyszer helytelen választ adott. A kísérlet során adott összes válasz számát tekintve azonban körülbelül kétharmaduk helyes volt. Akárhogy is, a lényeg nyilvánvaló: a csoport nyomása jelentős hatással lehet arra, hogy mennyire vagy képes megfelelő döntést hozni.

142 Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry és Christophe Boesch: Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups. *Animal Behaviour*, 2018, 137. 63–73.

143 Szép Zsuzsanna és Zsolt Angéla fordítása nyomán.

144 Hasonló példát hallottam a Twitteren a simpolism nevű felhasználótól (@simpolism): „Terjesszük ki ezt a metaforát. Ha a társadalom egy emberi test, akkor az állam az agy. Az emberek nem ismerik a mozgatórugóit. Ha megkérdem, hogy miért eszel, talán azt mondod, hogy azért, mert finom az étel, de azt nem, hogy a túlélés érdekében. Mi lehet egy állam tápláléka? (segítség: a pirulák ételnek számítanak?)” Twitter, 2018. máj. 7., <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>.

145 Ez egy rövidebb, kivonatolt felsorolás. A hosszabb, több példát tartalmazó listát és üzleti alkalmazásukat megtalálod a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalon.

146 Antoine Bechara és mások: Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex. *Cognition*, 1994, no. 1–3, 50, doi:10.1016/0010-0277(94)90018-3.

147 When Emotions Make Better Decisions— Antonio Damasio. 2009. aug. 11., https://www.youtube.com/watch?v=lwup_K2WN0I.

148 A főiskolai edzőmnek, Mark Wattsnak tartozom köszönettel ezért, aki először megosztotta velem ezt az egyszerű,

gondolkodásmódbeli váltást.

149 RedheadBanshee: What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking. Reddit, 2014. okt. 22., https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2.

150 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, 2017. jan. 19., https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

151 Alison Wood Brooks: Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues. *PsycEXTRA Dataset*, 2014. jún., doi:10.1037/e578192014-321. Caroline Webb: *Minden nap a te napod*. Budapest, 2017, Bookline. Wendy Berry Mendes és Jeremy Jamieson több tanulmányukban kimutatták, hogy az emberek jobban teljesítenek, amikor szándékosan a „teljesítményt támogató forrásként” tekintenek a szívverésük és légzésük felgyorsulására.

152 Ed Latimore (@EdLatimore): „Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones [on] while writing. I don’t even have to play any music.” Twitter, 2018. máj. 7., <https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849>.

153 A történetet David Bayles és Ted Orland *Art & Fear* című könyvének 29. oldaláról vettem. 2016. október 18-án e-mailben leveleztem Orlanddal, aki leírta a történet eredetét. „Igen, az *Art & Fear* keramikus-sztorija valóban megtörtént, csak némi írói szabadsággal élve átírtam egy kicsit. A valóságban egy Jerry Uelsmann nevű fotóművész vetette be a floridai egyetemen a kezdő fotográfiaszakosok motiválására. Az *Art & Fear*ben hüen követtem Jerry elmondását, azt az egyetlen dolgot leszámítva, hogy a fotográfiát átírtam agyagozásra. Nyilvánvalóan sokkal könnyebb lett volna megtartani az eredeti sztori szerinti fényképészetet, de David Bayles (a

társszerző) és magam is fotózunk, és akkoriban tudatosan igyekeztünk tágítani a könyvben említett közvetítő médiumok skáláját. Számomra az volt az érdekes, hogy nem igazán számít, milyen művészeti ágat veszünk példának, a történet tanulsága teljesen jól megállja a helyét a teljes művészeti spektrumon (sőt, még a művészetén kívüli területeken is).” Később azt írta Orland: „Engedélyezzük, hogy a keramikussztori egészét vagy bármely részét átvedd a készülő könyvedbe.” Végül egy átírt változat mellett döntöttem, amely a keramikustörténetet ötvözi néhány ténnyel Uelsmann fotós diákjainak eredeti történetéből. David Bayles és Ted Orland: *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking*. Santa Cruz, 1993, Image Continuum Press.

154 Voltaire: *La Begueule. Conte Moral*. 1772.

155 A hosszú távú potenciációt Terje Lomo fedezte fel 1966-ban. Pontosabban azt fedezte fel, hogy amikor egy sor jel ismételt továbbadódik az agynak, az olyan tartós hatást tesz, amely megkönnyíti ezeknek a jeleknek a jövőbeli továbbítását.

156 Donald O. Hebb: *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*. New York, 1949, Wiley.

157 S. Hutchinson: Cerebellar Volume of Musicians. *Cerebral Cortex*, 2003, no. 9, 13, doi:10.1093/cercor/13.9.943.

158 A. Verma: Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel- Based Morphometry Study. *Yearbook of Neurology and Neurosurgery* 2008, doi:10.1016/s0513-5117(08)79083-5.

159 Eleanor A. Maguire és mások: Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2000, no. 8, 97, doi:10.1073/pnas.070039597. Katherine Woollett és Eleanor A. Maguire: Acquiring „the Knowledge” of London’s Layout Drives Structural Brain Changes. *Current Biology*, 2011. december, no. 24, 21, doi:10.1016/j.cub.2011.11.018. Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett és Hugo J. Spiers: London Taxi Drivers and Bus Drivers: A

Structural MRI and Neuropsychological Analysis. *Hippocampus*, 2006, no. 12, 16, doi:10.1002/hipo.20233.

160 George Henry Lewes: *The Physiology of Common Life*. Lipcse, 1860, Tauchnitz.

161 Úgy tűnik, Brian Eno is ugyanezt állítja kitűnő, kreativitásra inspiráló „Oblique Strategies” kártyacsomagijában, amelyet akkor, amikor ezt leírtam, még nem ismertem. Nagy elmék és a többi...

162 Phillippa Lally és mások: How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World. *European Journal of Social Psychology*, 2009, no. 6, 40, doi:10.1002/ejsp.674.

163 Hermann Ebbinghaus írt először a tanulási görbékről 1885-ben *Über das Gedächtnis* című könyvében. Hermann Ebbinghaus: *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*. USA, 2016, Scholar Select.

164 Jared Diamond: *Háborúk, járványok, technikák*. Budapest, 2015, Typotex.

165 Ez a fizikában is létező alapelv, ahol a legkisebb hatás elvének nevezik. Ez kimondja, hogy a pálya, amely két pontot összeköt, mindig az lesz, amelyiknek a megtételéhez a legkevesebb energiára van szükség. Ez az egyszerű törvény alapozza meg az univerzum törvényeit. Ebből az egyetlen gondolatból kiindulva levezethetők a mozgás és a relativitás törvényei.

166 Deepak Chopra használja a „legkisebb erőfeszítés törvénye” kifejezést a jóga hét törvényének bemutatásakor. Ez nem kapcsolódik az általam itt tárgyalt alapelvhez.

167 Ez Josh Waitzkin analógiájának egy enyhén módosított változata, amelyet egy interjúban említett Tim Ferrissnek. The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin, 2014. máj. 2., <https://sounddoud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.

168 James Surowiecki: Better All the Time. *New Yorker*, 2014. nov. 10., <https://www.newyorker.co.in/magazine/2014/11/10/better-time>.

169 *kevesebb több (vagy hozzáadott érték elvonással)* kifejezést csapatok és vállalkozások is használják arra, amikor azért vesznek ki embereket egy csoportból, hogy az egész csapatot erősítsék.

170 A *hozzáadott érték elvonással* egy inverzálásként ismert, tágabb alapelvre adott példa, amelyről korábban már írtam a <https://jamesdear.com/inversion> oldalon. Shane Parrishnek tartozom köszönettel azért, hogy beindította a gondolataimat ebben a témában, amikor arról írt, hogy miért könnyebb kerülni a hülyeséget, mint megtalálni a zsenialitást. Shane Parrish: *Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance*. Farnam Street, 2014. június, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity>.

171 Owain Service és mások: *East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Behavioural Insights Team, 2015, http://www.38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.

172 Az Oswald Nuckols kitalált nevet kérésre használtam.

173 Saul Panzer NY: [Question] What One Habit Literally Changed Your Life? Reddit, 2017. jún. 5., https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

174 Twyla Tharp és Mark Reiter: *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide*. New York, 2006, Simon and Schuster.

175 Wendy Wood: *Habits Across the Lifespan*. 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan.

176 Benjamin Gardner: A Review and Analysis of the Use of „Habit” in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour. *Health Psychology Review*, 2014, no. 3, 9, doi:10.1080/17437199.2013.876238.

177 Nem szeretnék igazságtalan lenni, ezek is szuper esték!

178 Köszönet Henri Cartier-Bressonnak, minden idők egyik legjobb utcafotósának, aki először használta a *döntő pillanat* kifejezést, de teljesen más értelemben: arra gondolt, hogy a lélegzetelállító képekhez a megfelelő pillanatban kell exponálni.

179 Köszönet David Allennek, akinek a kétperces szabálya így hangzik: „ha két percnél kevesebb időt vesz igénybe, csináld meg most”. David Allennel kapcsolatban lásd még: *Intézz el mindent!: a stresszmentes eredményesség művészete*. Budapest, 2010, Bagolyvár.

180 Cal Newport író a saját lelazító rituáléja során még egyszer ellenőrzi az e-mailjeit, elkészíti a tennivalói listáját a következő napra, és kimondja, hogy „üzemszünet” – ezzel jelezvén, hogy aznap már nem dolgozik többet. Cal Newport: *Deep Work*. Boston, 2016, Little, Brown.

181 Terveztem egy szokásnaplót kifejezetten azzal szándékkal, hogy megkönnyítsem a naplóírást. Van benne egy „Napi egy sor” rész, ahol egyszerűen csak egy mondatot írsz a napodról. A további részleteket megtalálod az atomichabits.com/journal weboldalon.

182 Greg McKeown: *Lényeglátás: kevesebbet, de jobbat*. Budapest, 2015, Bagolyvár.

183 Gail B. Peterson: A Day of Great Illumination: B. F. Skinner’s Discovery of Shaping. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 2004, no. 3, 82, doi: 10.1901/jeab.2004.82-317.

184 Adèle Hugo és Charles E. Wilbour: *Victor Hugo, by a Witness of His Life*. New York, 1864, Carleton.

185 Nem tudok eltekinteni a dolog iróniájától, hogy az ő története és az én írási folyamatom mennyire passzolnak egymáshoz. Az én kiadóm sokkal rugalmasabb volt, és a gardróbomat nem kellett kiürítenem, ennek ellenére mégis az volt az érzésem, hogy házi őrizetbe kellett kényszerítenem magam ahhoz, hogy a kézirat elkészülhessen.

186 Gharad Bryan, Dean Karlan és Scott Nelson: Commitment Devices. *Annual Review of Economics*, 2010, no. 1, 2, doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

187 Néha Odüsszeusz-szerződésként is szoktak utalni az *Odüsszeia* hőse nyomán, aki meghagyta a matrózainak, hogy kötözzék ki a hajó árbócához, hogy meghallgathassa a szirének igéző énekét, de ne tudja feléjük kormányozni és a szikláknak vezetni a hajót. Odüsszeusz megértette, milyen hasznos előre jó irányba terelni a jövő cselekvéseit akkor, amikor a helyén van az eszed, ahelyett hogy megvárnád, hogy meglásd, hová vinnének a vágyaid az adott pillanatban.

188 Peter Ubel: The Ulysses Strategy. *The New Yorker*, 2014. dec. 11., <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control>.

189 Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking – #260. Bulletproof, 2015. nov. 13., <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>.

190 John H. Patterson: Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier. Dayton Innovation Legacy, 2016. jún. 8., <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html>.

191 James Clear (@james clear): What are one-time actions that pay off again and again in the future? Twitter, 2018. febr. 11., https://twitter.com/james_dear/status/962694722702790659.

192 Alfred North Whitehead: *Introduction to Mathematics*. Cambridge, 1911, Cambridge University Press. 166.

193 GWI Social. GlobalWebIndex, 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>.

194 Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census. Population Census Organization, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html.

195 Sabiah Askari: *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013*. Newcastle upon Tyne, 2015, Cambridge Scholars.

196 Atul Gawande: *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Gurgaon, 2014, Penguin Random House.

197 Az ebben a részben idézett mondatok a Lubyval 2018. május 28-án folytatott e-mailezéséből származnak.

198 Stephen P. Luby és mások: Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial. *Lancet*, 2005, no. 9481, 366, doi:10.1016/s0140-6736(05)66912-7.

199 Anna Bowen, Muhina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq és Stephen P. Luby: Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan. *Tropical Medicine & International Health*, 2013, no. 3, 18, 259–267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/>.

200 Mary Beilis: How We Have Bubble Gum Today. ThoughtCo, 2017. okt. 16., <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856>.

201 Jennifer P. Mathews: *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley*. Tucson, 2009, University of Arizona Press. 44–46.

202 William Wrigley, Jr. *Encyclopcedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr>, accessed June 8, 2018.

203 Charles Duhigg: *A szokás hatalma*. Budapest, 2012, Casparus.

204 Sparkly_alpaca: What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used? Reddit, 2016. nov. 11., https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.

205 Ian Mcdougall, Francis H. Brown és John G. Fleagle: Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia. *Nature*, 2005, no. 7027, 433, doi:10.1038/nature03258.

206 Bizonyos kutatások szerint az emberi agy mérete körülbelül 300 ezer éve közelítette meg a mai arányait. Az evolúció természetesen nem áll meg, és a struktúra alakilag jelentős mértékben tovább fejlődött, amíg valamikor 35–100 ezer évvel ezelőtt el nem érte a mai modern méretét és alakját. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin és

Philipp Gunz: The Evolution of Modern Human Brain Shape. *Science Advances*, 2018, no. 1, 4, eaao5961.

207 késleltetett visszacsatolási környezetre való átállás valószínűleg a mezőgazdaság kialakulása körül indult el úgy tízezer éve, amikor a gazdák elkezdtek vetni azzal az elvárással, hogy hónapokkal később arathassanak. Az életünket azonban csak néhány évszázada töltik meg a késleltetett visszacsatolású döntések: karriertervezés, nyugdíj-előtakarékosság, védőoltás és minden egyéb, amivel tele vannak a naptáraink.

208 Az eredeti kutatás szövegében a *késleltetett visszacsatolási* és *azonnali visszacsatolási* társadalom kifejezések szerepeltek. James Woodburn: Egalitarian Societies. *Man*, 1982, no. 3, 17, doi:10.2307/2801707. Én Mark Eary egyik előadásában hallottam először az azonnali visszacsatolási és a késleltetett visszacsatolási környezetről. Mark Eary: *Understanding the Mysteries of Human Behavior*. Chantilly, 2012, Teaching.

209 Az elmúlt századok gyors környezeti változásai jóval meghaladják a biológiai alkalmazkodó képességünket. Átlagosan huszonötezer év kell ahhoz, hogy jelentős genetikai változások menjenek végbe az emberi populációban. Edward O. Wilson: *Sociobiology*. Cambridge, 1980, Belknap Press. 151.

210 Daniel Gilbert: Humans Wired to Respond to Short-Term Problems. *Talk of the Nation*, NPR, 2006. júl. 3., <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483>.

211 Az időinkozisztenciát *hiperbolikus diszkontálás* néven is emlegetik.

212 Az irracionális viselkedés és a kognitív torzulások témái növekvő népszerűségnek örvendenek mostanában. Sok irracionálisnak *tűnő* tettünk egészében véve racionális alapokra vezethető vissza, ha az azonnali eredményt is figyelembe vesszük.

213 Frederic Bastiat és W. B. Hodgson: *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson*. London, 1859, Smith.

214 Köszönet Daniel Goldsteinnek, aki ezt mondta: „Egyenlőtlen csata zajlik a jelenlegi és a jövőbeli én között. Hiszen – nézzünk szembe a tényekkel – a jelenlegi jelen van. Ő irányít. Éppen ő van hatalmon. Neki van erős, heroikus karja, amellyel beteheti a fánkot a szádba. A jövőbeli én pedig a közelben sincs. A jövőben császkál valahol. Gyenge. Még csak egy ügyvédje sincs jelen. A jövőbeli énnak nincs, aki a pártját fogja. Így aztán a jelenlegi én minden álmát meggyalázhatja.” Daniel Goldstein: *The Battle between Your Present and Future Self*. TEDSalon NY2011, 2011. november, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

215 Ez a döntéshozást is kisiklathatja. Az agy túlértékeli minden olyan dolog veszélyét, ami azonnali fenyegetésnek tűnik, de nem valószínű, hogy valóban be is következik: lezuhan a repülőgéped, amikor egy kisebb légörvénybe kerül, betörnek az otthonodba, amikor otthon vagy, terroristák robbantják fel a buszt, amelyen utazol. Ugyanakkor a távoli, de valójában igen valószínűnek tűnő fenyegetéseket alábecsüli: az egészségtelen táplálkozással kitartóan felhalmozott zsírt, az ülőmunka miatt fokozatosan sorvadó izmokat, a lassan halmozódó rendetlenséget, ha elmulasztod a rendrakást.

216 Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen és Antonette Raskoff Zeiss: Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, no. 2, 21, doi:10.1037/h0032198. W. Mischel, Y. Shoda és M. Rodriguez: Delay of Gratification in Children. *Science*, 1989, no. 4907, 244, doi:10.1126/science.2658056. Walter Mischel, Yuichi Shoda és Philip K. Peake: The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, no. 4, 54, doi:10.1037//0022-3514.54.4.687. Yuichi Shoda, Walter Mischel és Philip K. Peake: Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions. *Developmental Psychology*, 1990, no. 6, 26, doi:10.1037//0012-1649.26.6.978.

217 Trent Dyrsmid, e-mail a szerzőnek, 2015. április 1.

218 Benjamin Franklin és Frank Woodworth Pine: *Autobiography of Benjamin Franklin*. New York, 1916, Holt. 148.

219 Köszönet Nathan Barry barátomnak, aki az „alkoss mindennap” mantrámat eredetileg inspirálta.

220 Benjamin Harkin és mások: Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Metaanalysis of the Experimental Evidence. *Psychological Bulletin*, 2016, no. 2, 142, doi:10.1037/bul0000025.

221 Miranda Hitti: Keeping Food Diary Helps Lose Weight. WebMD, 2008. júl. 8., <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight>. Kaiser Permanente: Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests. Science Daily, 2008. júl. 8., <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm>.

Jack F. Hollis és mások: Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial. *American Journal of Preventive Medicine*, 2008, no. 2, 35, doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013. Lora E. Burke, Jing Wang és Mary Ann Sevick: Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature. *Journal of the American Dietetic Association*, 2011, no. 1, 111, doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

222 A gondolatot Greg McKeowntól vettem át, aki azt írja, hogy a kutatások szerint az emberi motiváció minden formája közül a haladás a leghatékonyabb. Greg McKeown: *Lényeglátás: kevesebbet, de jobbat*. Budapest, 2015, Bagolyvár.

223 Akit érdekel, a blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalon talál egy szokáskövető sablont.

224 Sőt, a kutatások azt mutatják, hogy ha egyszer kihagyjuk egy adott szokás megismétlését, annak gyakorlatilag a hiba előfordulásának az idejétől függetlenül nincs hatása arra, hogy a szokás hosszú távon kialakuljon. Amíg visszatérsz a helyes útra, rendben vagy. Phillippa Lally és mások: How Are Habits Formed:

Modelling Habit Formation in the Real World. *European Journal of Social Psychology*, 2009, no. 6, 40, doi:10.1002/ejsp.674.

225 Esküszöm, hogy ezt (vagy valami nagyon hasonlót) olvastam valahol, és bár mindent megtettem, hogy megtaláljam a forrást, nem jártam sikerrel. Lehet, hogy én találtam ki, de még valószínűbb, hogy egy azonosítatlan génusz fejéből pattanhatott ki a gondolat.

226 A Goodhart-elv e meghatározása Marilyn Strathern brit antropológustól ered. „Improving Ratings”: Audit in the British University System. *European Review*, 1997, 5, 305–321, <http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>. Goodheart a saját bevallása szerint többször is elővette az elgondolást 1975 körül, és végül 1981-ben állt elő vele formálisan írásban is. Charles Goodhart: Problems of Monetary Management: The U.K. Experience. In Anthony S. Courakis (szerk.): *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West*. London, 1981, Rowman and Littlefield. 111–146.

227 Roger Fisher: Preventing Nuclear War. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 1981, no. 3, 37, doi:10.1080/00963402.1981.11458828.

228 Michael Goryl és Michael Cynecki: Restraint System Usage in the Traffic Population. *Journal of Safety Research*, 1986, no. 2, 17, doi:10.1016/0022-4375(86)90107-6.

229 Az egyetlen kivétel New Hampshire, ahol a biztonsági öv használatára csak a gyerekeket kötelezik. „New Hampshire” Governors Highway Safety Association, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire>.

230 Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent. National Highway Traffic Safety Administration, 2016. nov. 21., <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent>.

231 Bryan Harris, e-mail váltás a szerzővel, 2017. október 24.

232 A blog.motibooks.hu/konyvolvasoknak weboldalon megnézheted Bryan Harris konkrét szokásszerződéseit, és letölthetsz egy sablont.

233 Courtney Shea: Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy. *Globe and Mail*, 2013. júl. 1., <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-cho-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>.

234 Thomas Frank: How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day. *College Info Geek*, 2014. júl. 2., <https://collegeinfo geek.com/early-waking-with-buffer/>.

235 Michael Phelps Biography. <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192>.

236 Doug Gillan: El Guerrouj: The Greatest of All Time. IAAF, 2004. nov. 15., <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time>.

237 Michael Phelps és Hisám el-Gerúzs testmagasságát és súlyát a 2008-as nyári olimpia sportolói profiljaiból szedtem. Michael Phelps, ESPN, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>; Hicham El Guerrouj, ESPN, 2008, <http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886>.

238 David Epstein: *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance*. St. Louis, 2014, Turtleback Books.

239 Alex Hutchinson: The Incredible Shrinking Marathoner. *Runner's World*, 2013. nov. 12., <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner>.

240 Alvin Chang: Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More. *Vox*, 2016. aug. 9., <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights>.

241 Gabor Mate: Dr. Gabor Mate – New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction. *The Tim Ferriss Show*, 2018. febr. 20., <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.

242 Az, hogy „minden jellemvonás örökölheto”, enyhe túlzás, de nem nagyon. Azok a konkrét viselkedési jellemzők, amelyek

nyilvánvalóan az otthonunkra vagy a kultúránkra vezethetők vissza, természetesen egyáltalán nem öröklődnek: hogy milyen nyelvet beszélsz, milyen vallást gyakorolsz, milyen politikai párthoz tartozol. Azok a viselkedési jellemzők azonban, amelyek a mélyben húzódó tehetséget és vérmérsékletet tükrözik, öröklődnek: hogy milyen a nyelvérzéked, hogy mennyire vagy vallásos, hogy mennyire vagy liberális vagy konzervatív. Az általános intelligencia öröklődik, ahogyan az öt fő megkülönböztető személyiségjegy is: a nyitottság a tapasztalatokra, a lelkiismeretesség, az extroverzió-introverzió, az ellenségesség-barátságosság és a neuroticizmus. Néhány meglepően specifikus jellemzőről szintén kiderült, hogy öröklődnek, ilyen a nikotin- vagy alkoholfüggőség, a tévézéssel töltött órák száma és a válás valószínűsége. Thomas J. Bouchard: *Genetic Influence on Human Psychological Traits. Current Directions in Psychological Science*, 2004, no. 4, 13, doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00295.x. Robert Plomin: *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics*. Stanford, 1996, Wadsworth. Robert Plomin: *Why We're Different*. Edge, 2016. jún. 29., <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.

243 Daniel Goleman: Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited. *New York Times*, 1986. dec. 2., <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all>.

244 Robert Plomin, telefonhívás, 2016. augusztus 9.

245 Jerome Kagan és mások: Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison. *Developmental Psychology*, 1994, no. 3, 30, doi:10.1037//0012-1649.30.3.342. Michael V. Ellis és Erica S. Robbins: In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan. *Journal of Counseling and Development*, 1990, no. 6, 68, doi:10.1002/j.1556-6676.1990.tb01426.x. Brian R. Little: *Én, jómagam és a többiek: hogyan befolyásolja személyiségünk a jóllétünket?* Budapest, 2017, HVG. Susan Cain: *Csend: a hallgatás ereje egy harsány világban*. Budapest, 2016, Háttér.

246 W. G. Graziano és R. M. Tobin: The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness. In M. D. Robinson, E. Watkins és E. Harmon-Jones (szerk.): *Handbook of Cognition and Emotion*. New York, 2013, Guilford. 347–364.

247 Mitsuhiro Matsuzaki és mások: Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders. *Journal of Physiological Sciences*, 2012, no. 6, 62, doi:10.1007/sl2576-012-0232-9. Angeliki Theodoridou és mások: Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness. *Hormones and Behavior*, 2009, no. 1, 56, doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019. Anthony Lane és mások: Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One's Emotions. *International Journal of Psychology*, 2013, no. 4, 48, doi:10.1080/00207594.2012.677540. Christopher Cardoso és mások: Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress? *Psychoneuroendocrinology*, 2013, no. 11, 38, doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

248 J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen és A. Aleman: The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 2013, no. 1, 37, doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004.PMID23068306; R. A. Depue és Y. Fu: Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders. *International Review of Psychiatry*, 2011, no. 3, 23, doi:10.3109/09540261.2011.599315.

249 „Minden embernek vannak például a jutalmakra reagáló agyi rendszerei, de az egyes egyéneknél ezek a rendszerek különböző hevességgel reagálnak egy-egy konkrét jutalomra, és a rendszer átlagos reagálási szintjét is össze lehet kapcsolni bizonyos személyiségjegyekkel.” Colin G. Deyoung: Personality Neuroscience and the Biology of Traits. *Social and Personality Psychology Compass*, 2010, no. 12, 4, doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.

250 Ha szívesen kitöltenél egy személyiségtesztet, a legmegbízhatóbb kérdőívekre mutató linkeket itt találhatod: atomichabits.com/personality.

251 Nagyobb randomizált klinikai vizsgálatok kutatásai szerint az alacsony szénhidrát- és alacsony zsírtartalmú étrendekkel elérhető fogyás között nincs különbség. Sok szokásra igaz, hogy ugyanazt a végcélt többféle módon is el lehet érni, ha kitartó vagy. Christopher D. Gardner és mások: 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*, 2018, no. 7, 319, doi:10.1001/jama.2018.0245.

252 Ha az újra és újra a Harry Potter, én megértelek.

253 M. A. Addicott és mások: A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research. *Neuropsychopharmacology*, 2017, no. 10, 42, doi:10.1038/npp.2017.108.

254 Bharat Mediratta és Julie Bick: The Google Way: Give Engineers Room. *New York Times*, 2007. okt. 21., <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>.

255 Csíkszentmihályi Mihály: *Az öröm művészete: a boldog élet pszichológiája: flow*. Budapest, 2018, Libri.

256 Scott Adams: Career Advice. Dilbert Blog, 2007. júl. 20., http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

257 Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life*. Leicester, 2008, Charnwood. 1.

258 Nicholas Hobbs: The Psychologist as Administrator. *Journal of Clinical Psychology*, 1959, no. 3, 15, doi:10.1002/1097-4679(195907)15:33.0.co. Gilbert Brim: *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives*. Lincoln, 2000, IUniverse.com. Csíkszentmihályi Mihály: *Az öröm művészete: a boldog élet pszichológiája: flow*. Budapest, 2018, Libri.

259 kifejezés az *Aranyfürtöske és a három medve* című mesére utal, amelyben az aranyhajú kislány belekóstol három tálka kásába, és azt találja a legfinomabbnak, amelyik se nem túl hideg, se nem túl meleg, hanem éppen megfelelő hőmérsékletű – *a szerk.*

260 Robert Yerkes és John Dodson: The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 1908, 18, 459–482.

261 Van egy kedvenc elméletem arról, hogy mi történik, amikor eléred a flow állapotát. Nem bizonyított. Csak egy tipp. A pszichológusok gyakran utalnak úgy az agyra, mint ami két üzemmódban működik: ez az 1. rendszer és a 2. rendszer. Az 1. rendszer gyors és ösztönös, általában véve ez irányítja azokat a folyamatokat, amelyeket nagyon gyorsan el tudunk végezni (ilyenek a szokások is). A 2. rendszer ezzel szemben azokat a gondolkodási folyamatokat irányítja, amelyekhez több erőfeszítés kell, és lassabbak – mint amikor kiszámítjuk egy nehéz matematikai probléma megoldását. A flow-val kapcsolatban én úgy szeretem elképzelni, hogy az 1. rendszer és a 2. rendszer a gondolkodási spektrum két végpontját jelenti. Minél automatikusabb egy kognitív folyamat, annál inkább az 1. rendszer felé csúszik a skálán. Minél több erőfeszítés kell egy feladathoz, az annál inkább a 2. rendszer felé közelít. Úgy gondolom, hogy a flow az 1. és 2. rendszer közötti vékony határvonalon található. Itt teljes mértékben beveted a feladatra vonatkozó automatikus és implicit tudásodat, miközben keményen dolgozol, hogy megfelelj a képességeid határán túl felmerülő kihívásnak. Mindkét agyi üzemmódot teljes gőzzel járatod. A tudatos és a nem tudatos tökéletes szinkronban működik.

262 Steven Kotler: *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*. Boston, 2014, New Harvest. A könyvében Kotler így idéz: „A Csíkszentmihályi által végzett számítások szerint a valódi arány 1:96.”

263 Niccolo Machiavelli, Peter Bondanella és Mark Musa: *The Portable Machiavelli*. London, 2005, Penguin.

264 változó jutalmak felfedezése egy véletlennek köszönhető. A híres harvardi pszichológus, B. F. Skinner laborjában egyszer egy kísérlet alatt fogytán volt a jutalomfalat, amelynek az elkészítése időigényes folyamat volt, mert egyesével kellett összepréselnie őket a géppel. A helyzet arra készítette, hogy feltegye magának a kérdést: „Miért is kell minden egyes esetet, amikor az állat lenyomja a kart, megerősíteni?” Úgy határozott, hogy csak időnként ad jutalomfalatot a patkányoknak, és nagy meglepetésére kiderült, hogy az eleség változó érkezése nem csökkentette, hanem éppen fokozta a viselkedést.

265 C. B. Ferster és B. F. Skinner: Schedules of Reinforcement. 1957, doi:10.1037/10627-000. B. F. Skinner: A Case History in Scientific Method. *American Psychologist*, 1956, no. 5, 11, doi:10.1037/h0047662.

266 Matching Law, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

267 K. Anders Ericsson és Robert Pool: *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. Boston, 2017, Mariner Books. 13.

268 Pat Riley és Byron Laursen: Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All. *Los Angeles Times*, 1987. ápr. 19., http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

269 MacMullan könyvében az áll, hogy Riley az 1984-85-ös NBA-szezonban vezette be a CBE programot. Az én kutatásaimból az derült ki, hogy a Lakers valóban akkoriban kezdte feljegyezni a játékosok egyéni statisztikáit, a CBE programot az itt leírt formájában azonban csak 1986-87-ben kezdték el használni.

270 Larry Bird, Earvin Johnson és Jackie MacMullan: *When the Game Was Ours*. Boston, 2010, Houghton Mifflin Harcourt.

271 Pat Riley és Byron Laursen: Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All. *Los Angeles Times*, 1987. ápr. 19., http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

272 Cathal Dennehy: The Simple Life of One of the World's Best Marathoners. *Runner's World*, 2016. ápr. 19., <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners>. Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt. Sweat Elite, 2017, <http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/>.

273 Yuri Suguiyama: Training Katie Ledecky. American Swimming Coaches Association, 2016. nov. 30., <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.

274 Peter Sims: Innovate Like Chris Rock. *Harvard Business Review*, 2009. jan. 26., <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.

275 Készítettem egy döntésnapló-sablont azoknak, akiket érdekelhet a dolog. Az atomichabits.com/journal weboldalon találod, a szokásnapló részeként.

276 Itt szeretnék köszönetet mondani Chris Guillebeau-nak, aki azzal inspirált arra, hogy elkezdjem nyilvánossá tenni az éves áttekintéseimet, hogy a sajátját a <https://chrisguillebeau.com> nyilvános oldalon vezeti.

277 Az előző éves áttekintéseimet megnézheted a jamesclear.com/annual-review oldalon.

278 Az előző integritásjelentéseimet megnézheted a jamesclear.com/integrity oldalon.

279 Paul Graham: Keep Your Identity Small. 2009. febr., <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

280 Ágner Lajos fordítása.

281 Más néven kupacparadoxon.

282 Desiderius Erasmus és Van Loon Hendrik Willem: *The Praise of Folly*. New York, 1942, Black. 31. Köszönet Gretchen Rubinnak. Az *ő Jobban, mint valaha* című könyvében olvastam először erről a

tanmeséről, majd előástam az eredetit. Gretchen Rubin: *Jobban, mint valaha*. Budapest, 2015, Édesvíz.

283 Caed (@caedbudris): „Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming”, Twitter, 2017. nov. 10., <https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304>.

284 A teljes Frankl-idézet így hangzik: „Ne törekedj a sikerre. Minél jobban törekszel rá és tűzöd ki célodul, annál inkább el fogod mulasztani. A sikert csakúgy, mint a boldogságot, nem lehet kergetni; magától kell bekövetkeznie, mégpedig nem várt melléktermékeként annak, hogy az ember egy önmagánál sokkal nagyobb ügynek, vagy valaki másnak szenteli magát.” Viktor E. Frankl: *Mégis mondj igent az életre!* Budapest, 2018, Európa.

285 Friedrich Nietzsche: *Bálványok alkonya*. Budapest, 2019, Helikon.

286 Daniel Kahneman: *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest, 2013, HVG.

287 „Ha rá akarsz beszélni valakit valamire, érvelés helyett inkább keltsd fel az érdeklődését.” (Benjamin Franklin)

288 Ez David Meister szolgáltató vállalkozásokra vonatkozó ötödik törvényére hasonlít: Elégedettség = Észlelés – Elvárás.

289 Lucius Annaeus Seneca: *Erkölcsei levelek*. Budapest, 2001, Kossuth.

290 Vitatott, hogy valóban Arisztotelész mondta-e ezt. Évszázadokig neki tulajdonították, de semmilyen közvetlen forrást nem találtam hozzá.

Table of Contents

Bevezetés: Az én történetem

AZ ALAPOK: Miért hoznak nagy változást a kis dolgok?

1. fejezet: Az atomi szokások meglepő ereje

2. fejezet: Hogyan alakítják a szokásaid az identitásodat (és vice versa)?

3. fejezet: Jobb szokások kialakítása 4 egyszerű lépésben

AZ 1. TÖRVÉNY: TEDD NYILVÁNVALÓVÁ!

4. fejezet: A férfi, aki nem festett jól

5. fejezet: Az új szokások bevezetésének legjobb módja

6. fejezet: A motivációt túlértékelik – a környezet gyakran többet számít

7. fejezet: Az önkontroll titka

A 2. TÖRVÉNY: TEDD VONZÓVÁ!

8. fejezet: Hogyan tehetsz ellenállhatatlanná egy szokást?

9. fejezet: A család és a barátok szerepe a szokásformálásban

10. fejezet: A rossz szokások okainak megkeresése és kijavítása

A 3. TÖRVÉNY: KÖNNYÍTSD MEG!

11. fejezet: Lépdelj lassan, de soha ne hátrafelé!

12. fejezet: A legkisebb erőfeszítés törvénye

13. fejezet: A kétperces szabály bevetése halogatás ellen

14. fejezet: Hogyan teheted a jó szokásokat elkerülhetlenné, a rosszakat pedig lehetlenné?

A 4. TÖRVÉNY: TEDD KIELÉGÍTŐVÉ!

15. fejezet: A viselkedésváltozás kardinális törvénye

16. fejezet: Kitartás a jó szokások mellett nap mint nap

17. fejezet: Egy elszámoltató partner mindent megváltoztathat

HALADÓ TAKTIKÁK: HOGYAN VÁLHATUNK SZIMPLÁN JÓBÓL IGAZÁN NAGYSZERŰVÉ?

18. fejezet: A tehetség igazsága (amikor számítanak a gének, és amikor nem)

[19. fejezet: Az Aranyhaj-szabály: így maradj motivált](#)

[20. fejezet: A jó szokások kialakításának árnyoldala](#)

[Záró gondolatok: A tartós eredmények titka](#)

[FÜGGELÉK](#)

[Mit olvass ezután?](#)

[A négy törvény kis tanulságai](#)

[Üzleti alkalmazás](#)

[Nevelési alkalmazás](#)

[Köszönetnyilvánítás](#)