

*Niewielkie zmiany,
MIKRO
które wiele
NAWYKI
zmieniają*

BJ FOGG, PHD



MIKRO NAWYKI

+

NIEWIELKIE ZMIANY,
KTÓRE WIELE
ZMIENIAJĄ

BJ Fogg, PhD

Przekład Dorota Pomadowska



Spis treści

WSTĘP. Zmiana może być i łatwa, i przyjemna 7

1

Składowe zachowania

32

2

Motywacja – jak skupić się na dopasowaniu

64

3

Możliwości – to jest łatwe

108

4

Bodźce – moc „za każdym razem, gdy...”

148

5

Emocje tworzą nawyki

192

6

Od mikronawyków do nawyków transformujących

242

7

Jak się pozbyć złych nawyków – rozwiązanie systemowe

292

8

Jak zmieniamy się razem

340

Podsumowanie:

Niewielkie zmiany, które wiele zmieniają393

Podziękowania408

Materiały dodatkowe 414

O autorze.....455

*Cudownym ludziom,
którzy zainspirowali mnie do poszukiwań*

WSTĘP

Zmiana może być i łatwa, i przyjemna

Małe jest wielkie

Przynajmniej w odniesieniu do zmiany.

W ciągu ostatnich 20 lat zauważyłem, że prawie każdy z nas chce coś zmienić. Chcemy zdrowiej się odżywiać, schudnąć, więcej ćwiczyć, zmniejszyć stres, lepiej sypiać. Chcemy być lepszymi rodzicami i partnerami. Chcemy być bardziej skuteczni i kreatywni. Jednak skala otyłości, bezsenności i stresu, o której mówi się w mediach – i którą sam obserwuję w badaniach mojego laboratorium na Uniwersytecie Stanforda* – jest niepokojąca i wskazuje na ogromną rozbieżność między tym, czego ludzie chcą, a tym, co w rzeczywistości robią. Rozdźwięk między „chcę” a „robię” ma wiele przyczyn, ale najczęściej ludzie obwiniają samych siebie. Uwewnętrzniają przekaz kulturowy: „To twoja wina! Powinieneś więcej ćwiczyć, ale tego nie robisz. Jak ci nie wstyd!”.

Jestem tutaj po to, żeby powiedzieć wam, że to wcale nie jest wasza wina.

* Profesor BJ Fogg jest założycielem i dyrektorem Laboratorium Projektowania Zachowania na Uniwersytecie Stanforda (przyp. tłum.).

A dokonanie pozytywnej zmiany nie jest aż tak trudne, jak myślicie.

Mity, błędne przekonania i życzliwe, ale niepoparte dowodami naukowymi rady zbyt długo wpędzały was w pułapkę lęku przed porażką. Jeśli nawet próbowaliście kiedyś coś bezskutecznie zmienić, to być może doszliście do wniosku, że zmiana jest trudna albo że nie odnieśliście sukcesu, bo zabrakło wam motywacji. Żadne z tych założeń nie jest prawdziwe. Problem dotyczy nastawienia, a nie was samych. Pomyślcie o tym w taki sposób: gdybyście próbowali poskładać komodę na podstawie błędnych instrukcji i brakowałoby niektórych części, to z pewnością poczuliście się sfrustrowani. Ale zapewne nie obwinialibyście się o to, prawda? Zrzucilibyście winę na producenta komody. Natomiast kiedy w grę wchodzi próba zmiany czegoś, prawie nigdy nie obwiniamy „producenta”. Obwiniamy samych siebie.

Kiedy efekty naszych działań nie spełniają oczekiwań, na scenie pojawia się wewnętrzny krytyk. Wielu spośród nas żyje w przekonaniu, że jeśli nie jesteśmy skuteczni w działaniu (nie schudniemy albo nie ćwiczymy regularnie), to na pewno coś jest z nami nie tak. Przecież gdybyśmy byli lepszymi ludźmi, nie ponieśliśmy porażki. Gdybyśmy przestrzegali tych zaleceń co do joty albo wytrwali w postanowieniach, z pewnością osiągnęlibyśmy sukces. Musimy tylko się pozbierać, wziąć się w garść i zrobić to lepiej. Prawda?

Właśnie, że nie. Przykro mi. To nieprawda.

To nie my stanowimy problem.

Problemem jest nasze nastawienie. Przyczyną jest niewłaściwy sposób działania, a nie wady naszej osobowości.

Kształtowanie nawyków i dokonywanie pozytywnej zmiany może być łatwe – pod warunkiem że mamy właściwe podejście. Chodzi o system, który opiera się na tym, jak w rzeczywistości działa psychika człowieka. A także o narzędzia, które nie opierają się na domysłach ani na błędnych założeniach.

Obiegowa opinia na temat powstawania nawyków i dokonywania zmian karmi naszą podświadomość nierealistycznymi oczekiwaniami. Dobrze wiemy, na czym polegają nawyki. Potrzebujemy tylko zdobyć więcej dobrych nawyków i pozbyć się złych. Ale jest jak jest i wciąż nie udaje nam się zmienić. Jesteśmy więc przekonani, że to nasza wina. Wszystkie moje badania naukowe i wiedza praktyczna wskazują na to, że to błędny sposób myślenia. Jeśli chcemy wyrobić w sobie dobre nawyki i zmienić nasze zachowania, powinniśmy zrobić trzy rzeczy:

- + przestać się oceniać;
- + przyrzeć się swoim pragnieniom i podzielić je na mniejsze kroki;
- + potraktować własne błędy jako naukę i wykorzystać je do tego, by ruszyć do przodu.

Być może ta metoda nie sprawia wrażenia intuicyjnej. Wiem, że nie każdemu łatwo to przychodzi. W końcu samokrytyka to też nawyk. Niektórzy ludzie automatycznie obwiniają samych siebie – zachowują się zupełnie jak sanki, które jadąc z góry, wpadają w wyjeżdżony w śniegu tor.

Jeśli będziecie postępować zgodnie z metodą mikronawyków, zaczniecie wybierać inną trasę. Śnieg stopniowo zasypie stare koleiny zwałpnięcia w siebie. Wkrótce ta nowa trasa stanie się domyślną. Dzieje się to szybko, ponieważ w metodzie mikronawyków najłatwiej dokonuje się zmian dzięki dobremu, a nie złemu samopoczuciu. Nie trzeba polegać na swojej sile woli, stosować metod oceniania własnych postępów ani obiecywać samemu sobie nagród. Nie istnieje również magiczna liczba dni, w ciągu których musicie wykonać konkretne zadanie. Takie podejście nie odzwierciedla tego, jak naprawdę działają nawyki, i co za tym idzie, nie jest godną polecenia metodą dokonywania zmian. Poza tym często sprawia, że czujemy się fatalnie.

Dzięki tej książce możecie pozbyć się lęku przed zmianą – a co ważniejsze – dowiedzieć się, jak łatwo i przyjemnie wypełnić lukę (niezależnie od jej wielkości) między tym, kim jesteście teraz, a tym, kim chcielibyście być w przyszłości. Mikronawyki pokażą wam, jak zerwać ze starym podejściem i zastąpić je całkowicie nową metodą dokonywania zmian.

System, którym chcę się z wami podzielić, nie opiera się na domysłach. W ciągu wielu lat badań przetestowałem go na ponad 40 tysiącach osób i udoskonaliłem. Przeprowadziłem wiele sesji szkoleniowych i tydzień po tygodniu zbierałem dane. Dlatego wiem, że metoda mikronawyków działa. W miejsce nieporozumień pojawiają się dobrze sprawdzone zasady, a zamiast zaleceń uruchamia się proces. Czytając tę książkę, dowiedziecie się, czego współtwórca Instagrama, mój były student, nauczył się na temat zachowań człowieka – ta wiedza pomogła mu zaprojektować przełomową aplikację. Skorzystacie z tych samych metod, aby wprowadzić przełomowe zmiany w życiu swoim oraz innych ludzi. A najlepsze jest to, że będziecie się przy tym dobrze bawić. Kiedy przestaniecie się osądzać, wasze zachowanie zacznie przypominać eksperyment naukowy. Zmysł poszukiwania i odkrywania stanowi warunek wstępny osiągnięcia sukcesu, a nie jedynie dodatkową korzyść.

PROJEKTOWANIE ZACHOWANIA

Witaj w systemie projektowania zachowania! To stworzony przeze mnie wszechstronny system racjonalnego myślenia o zachowaniu człowieka i projektowania prostych sposobów zmiany życia. Początkowe etapy mojej pracy nad systemem projektowania zachowania pomogły stworzyć produkty używane na co dzień przez miliony ludzi, którzy chcą zadbać o dobrą kondycję, zaoszczędzić pieniądze, jeździć efektywnie samochodem i spełnić wiele innych pragnień...

Kiedy zobaczyłem, jaką siłę działania mają te metody w skutecznym projektowaniu rozwiązań dla biznesu, zainteresowałem się ich zastosowaniem w życiu osobistym.

W jaki sposób zmieniamy nasze zachowania? Skupiłem się na zmianach, które ludzie chcą wprowadzić w swoim życiu. A kiedy sam spojrzałem w lustro, zobaczyłem, jak wiele sam mógłbym zmienić. Postanowiłem zrobić to, co prędzej czy później robi każdy szalony naukowiec – przeprowadziłem eksperyment na samym sobie.

Zacząłem pracować nad zachowaniami, które chciałem wprowadzić do swojego życia. Robiłem rzeczy z pozoru głupie, które okazywały się bardzo skuteczne, na przykład dwie pompki za każdym razem po tym, jak skorzystałem z toalety. Robiłem też pozornie racjonalne rzeczy, które okazały się zupełnie nieskuteczne, na przykład próbowałem codziennie zjeść jedną pomarańczę na lunch. Jeśli coś nie działało, odwoływałem się do moich modeli zachowania i analizowałem, co się stało. Zacząłem dostrzegać pewne reguły. Kierowałem się intuicją. Zmieniałem kierunek myślenia. Wielokrotnie powtarzałem próby.

Chociaż sam jestem behawiorystą, musiałem się nauczyć, jak wprowadzać nowe nawyki we własnym życiu. Nie było to dla mnie ani oczywiste, ani naturalne. To był świadomy proces. Ale w miarę wykonywania kolejnych ćwiczeń zmieniłem słabość w siłę i sześć miesięcy później wprowadziłem duże zmiany w swoim życiu. Schudłem ponad 9 kilogramów. Poczujęm się zdrowszy i silniejszy. Pracowałem bardziej efektywnie niż kiedykolwiek. Zacząłem jadać jajka i szpinak na śniadanie oraz kalafiora z musztardą na podwieczorek; odstawiłem produkty, które mi nie służyły. Zaczynałem każdy dzień od serii nawyków, które dają mi zastrzyk pozytywnej energii, i zaprojektowałem (albo raczej przeprojektowałem) swoje życie oraz środowisko, by lepiej sypiać. Przeżywając po drodze wiele wzlotów i upadków, uświadomiłem sobie, że moja zdolność do przeprowadzania zmian zwiększała się i nabierałem coraz większego rozmachu w działaniu. W miarę jak

wypracowywałem coraz więcej nawyków – przeważnie mikronawyków – łączyły się one ze sobą, sprawiając, że dokonywała się głęboka przemiana. Podtrzymanie tych nawyków nie sprawiało mi szczególnych trudności. Ten sposób wprowadzania zmian wydawał mi się naturalny i zaskakująco zabawny.

Byłem zachwycony osiągniętymi rezultatami i dlatego w 2011 roku zacząłem uczyć moich metod. Badania naukowe, które przeprowadziłem, udowodniły, że taki sposób działania sprawdzał się również u innych osób i zmieniał ich życie. Ku mojemu zaskoczeniu i podnieceniu działania, które zaczęły się od żartobliwego procesu autopoznania w ramach systemu projektowania zachowania, stały się wypróbowaną metodą (nazwałem ją metodą mikronawyków) – najszyszym i najłatwiejszym sposobem osobistej przemiany.

Zanim przejdę dalej, pozwólcie, że najpierw jasno postawię sprawę – sama wiedza (świadomość) niekoniecznie zmienia zachowanie. To najczęstszy błąd, jaki popełniają ludzie, nawet profesjonalści, którzy mają najlepsze intencje. Kierują się założeniem: jeśli dostarczymy ludziom odpowiedniej wiedzy, to zmienią swoje nastawienie, a co za tym idzie, swoje zachowanie. Nazywam to podejście błędnym przekonaniem o związku między wiedzą a działaniem. Wiele produktów i programów – oraz wielu profesjonalistów, którzy mają jak najlepsze intencje – opiera się na założeniu, że edukuje się ludzi po to, by zmienić ich zachowania. Na konferencjach branżowych padają stwierdzenia w rodzaju: „Gdyby ludzie znali fakty, to na pewno by się zmienili!”.

Kiedy przyjrzyście się swojemu życiu, zobaczycie, że sama wiedza na jakiś temat niczego nie zmienia. I oczywiście nie jest to wasza wina.

W moich, sięgających 2009 roku, badaniach naukowych na temat powstawania nawyków odkryłem, że istnieją tylko trzy metody, za pomocą których możemy osiągnąć trwałą zmianę.

Kiedy doznamy oświecenia, zmienimy środowisko, w którym funkcjonujemy, albo zmienimy nasze nawyki metodą małych kroków. Osiągnięcie

stanu prawdziwego oświecenia w naszym życiu (albo w życiu innych ludzi) jest trudne i prawdopodobnie niemożliwe. Lepiej wykluczyć tę możliwość, jeśli nie mamy magicznych mocy (ja takich nie posiadam). Ale mam dobrą wiadomość – pozostałe dwie metody mogą doprowadzić do osiągnięcia trwałej zmiany, pod warunkiem że będziemy postępować zgodnie z właściwą metodą, a metoda mikronawyków daje nam nowe sposoby wykorzystania w pełni możliwości środowiska, w którym żyjemy, i pozwala nam to zrobić małymi krokami.

Dobrze jest zacząć od wypracowania pozytywnych nawyków, a dzięki nim, nawet tym niewielkim, możemy dokonać głębokich przemian. Kiedy dowiecie się, jak i dlaczego działa metoda mikronawyków, będziecie mogli wprowadzić przełomowe zmiany. Przy okazji pozbędziecie się również niechcianych nawyków. Albo odważycie się na to, by wpisać maraton na listę swoich największych marzeń.

Pomogę przeprowadzić was przez każdy scenariusz zmiany zachowań, którego możecie doświadczyć.

Istotą metody mikronawyków jest ta zasada: wybierz konkretne zachowanie, zredukuj je do mikroczynności, sprawdź, do jakiego stałego zachowania w twoim życiu będzie w naturalny sposób pasować, i wzmacniaj tę czynność. Jeśli chcecie osiągnąć trwałą zmianę, najlepiej zacząć od czegoś niewielkiego. Zaraz wyjaśnię dlaczego.

NIEWIELKIE ZMIANY MOŻNA WPROWADZIĆ SZYBKO

Czas. Nigdy nie mamy go za wiele i zawsze chcemy więcej. Jadamy ociekające tłuszczem hamburgery w samochodzie i odbywamy telekonferencje, siedząc z dziećmi na plaży, ponieważ odczuwamy ogromną presję czasu. Ta presja doprowadza nas do myślenia w kategoriach braku: nabieramy przekonania, że nigdy nie będziemy mieli wystarczającej ilości czasu, więc sprzeciwiamy się wszelkim zmianom;

wydaże nam się, że nie mamy wolnej chwili, by wypracować pozytywne nawyki. Pół godziny ćwiczeń dziennie? Przygotowywanie co wieczór zdrowego dania na kolację? Codzienne wpisy do dzienniczka wdzięczności? Daj mi spokój! Kto ma na to czas?

Możecie karać samych siebie na tej wyboistej drodze zmian. Albo możecie ułatwić sobie życie.

Możecie zacząć od niewielkiej zmiany.

Korzystając z metody mikronawyków, skupiamy się na niewielkich czynnościach, które można wykonać w mniej niż 30 sekund. Szybko wyrobicie w sobie nowe nawyki, które później będą się rozwijać w naturalny sposób. Rozpoczynanie od niewielkich zmian oznacza, że można wprowadzać dużą zmianę, jednocześnie nie martwiąc się tym, ile czasu musimy na to poświęcić. Ucząc metody mikronawyków, radzę ludziom zacząć od zmiany trzech niewielkich zachowań albo chociaż jednego. Im mniej macie czasu, tym lepiej ta metoda będzie działać. Nieważne, jak usilnie chcecie wypracować zdrowy nawyk, nie dacie rady tego zrobić na trwałe, jeśli zaczniecie od dużej zmiany. Kiedy zaczniecie od razu działać na dużą skalę, nowy nawyk prawdopodobnie się nie przyjmie. W przypadku wielu osób rozpoczęcie od niewielkiej zmiany nie tylko jest najlepszym rozwiązaniem, ale być może jedynym wyjściem.

NIEWIELKĄ ZMIANĘ MOŻNA WPROWADZIĆ OD RAZU

Niewielka zmiana pozwala realnie spojrzeć na samego siebie i swoje życie. Pozwala zacząć tu i teraz. Dzieje się w tym momencie życia, w którym teraz jesteście – niezależnie od tego, czy wpadliście właśnie w spiralę obłędu, czy też jesteście zestresowani, ale poza tym szczęśliwi. Wszyscy mamy problemy życiowe, z którymi się borykamy, sposób myślenia, który nie jest idealny, i przeróżne psychiczne zahamowania, które nas powstrzymują przed działaniem. Możemy się

zamartwiać i czuć się tym wszystkim zawstydzeni albo możemy skorzystać z metody mikronawyków, by złamać system.

Nie będę podpowiadał, jak zdobyć konkretne nawyki. Chcę się podzielić metodą, dzięki której wypracujecie każdy nawyk, który będziecie chcieli zdobyć. To wy wybieracie, czego potrzebujecie. Ale od razu zrobię wyjątek: poproszę was, byście zaczęli ćwiczyć pewien nawyk i żeby stało się to pierwszą czynnością, jaką będziecie wykonywać każdego ranka. To proste; zajmuje zaledwie 3 sekundy. Chodzi o nawyk Maui.

Kiedy rano postawisz stopy na podłodze, od razu wypowiedz takie zdanie: „To będzie wspaniały dzień”. Gdy wybrzmia te cztery słowa, spróbuj poczuć pozytywne nastawienie.

Przepis w formule mikronawyków wygląda tak:

Mój przepis na nawyk

Za każdym
razem, gdy ...

zrobię ...

Aby zaprogramować nowy
nawyk w moim mózgu,
natychmiast:

obudzę się powiem:
i postawię „To będzie
stopy na podłodze, wspaniały dzień”.



Prosty przepis na początek dnia jest doskonałym sposobem
na stosowanie metody mikronawyków.

Od wielu lat pomagam tysiącom ludzi wprowadzić do codziennego życia nawyk Maui, a efekty są wspaniałe. Oczywiście sam z niego korzystam. Wprowadzając go, możecie od razu – i właściwie bez żadnego wysiłku – zrobić krok w kierunku lepszej przyszłości.

Oto kilka wariantów tego nawyku.

Niektóre osoby wypowiadają to zdanie w nieco innym brzmieniu, na przykład: „Dzisiejszy dzień będzie cudowny”. Jeśli takie zdanie lepiej na was działa, dopasujcie je do swoich potrzeb.

Kilka osób zmieniło porę wypowiedzania tego zdania. Niektórzy je wypowiadają, kiedy rano patrzą w lustro. W moim przypadku raczej by to nie zadziało (przede wszystkim unikam patrzenia w lustro, fuj!). Ale jeśli taki moment w twoim codziennym rozkładzie dnia działa lepiej, to go wybierz.

Proponuję zacząć od tradycyjnej wersji zapisanej na fiszce, a następnie modyfikować nawyk w miarę potrzeb.

Kiedy codziennie rano wykonuję nawyk Maui, robię przerwę na 2 albo 3 sekundy po tym, jak wypowiem to zdanie. Wtedy wciąż jeszcze się budzę i chcę, by afirmacja dotarła do mojej świadomości.

Jeśli stosujesz nawyk Maui i czujesz, że to wcale nie będzie wspałały dzień, to radzę mimo wszystko powtarzać to zdanie. Robię to nawet wtedy, kiedy czuję się wyczerpany, przytłoczony albo pełen niepokoju w związku z dniem, który mnie czeka. W takich chwilach, siedząc na brzegu łóżka, próbuję wzbudzić w sobie optymistyczne nastawienie. Ale jeśli to brzmi sztucznie, wtedy zmieniam zdanie i intonację i mówię: „To będzie wspałały dzień – jakimś sposobem”.

Uważam tę metodę za niezwykle pomocną nawet w najgorsze dni. Kiedy jestem zmartwiony tym, co mnie czeka, te kilka optymistycznych słów – nawet jeśli w moim głosie pobrzmiewa ton zwątpienia – stwarzają choćby niewielką możliwość, by przeżyć dobry dzień. I właśnie tak przez większość dni się dzieje.

Pomyślcie o nawyku Maui jak o prostej praktyce, którą wykonujecie codziennie rano przez 3 sekundy. Dzięki temu zobaczycie, jak łatwo jest zacząć. Ta metoda pozwala nauczyć się najważniejszej umiejętności potrzebnej do zmiany zachowania – poczucia tego, że odnieśliście sukces.

MAŁE JEST BEZPIECZNE

Mój przyjaciel ma 18-miesięczną córeczkę Willę, która niedawno zaczęła chodzić. Pewnego dnia dziewczynka biegała po moim podjeździe, ścigając mojego psa Millie. Przyglądałem się, jak mała potykała się i upadała. Wspinanie się na krawężniki i przechodzenie po kratkach ściekowych to ryzykowna sprawa dla dziecka uczącego się chodzić, ale Willa ciągle się podnosiła. Trochę marudziła, ale nie zrobiła sobie krzywdy, więc dlaczego miałyby przestać podejmować kolejne próby? Gdybym uczył się chodzić i przewracał się na twardym chodniku, pewnie byłbym poobijany. Biorąc pod uwagę mój wzrost – mam ponad 180 centymetrów – zapewne upadek bardziej by mnie bolał.

Ta sama zasada dotyczy nowego zachowania albo nawyku. Jeśli nigdy wcześniej nie praktykowałeś jogi, istnieje niezliczona liczba miejsc, gdzie możesz zacząć to robić – ale z każdym z tych miejsc wiąże się inny stopień ryzyka. Można zacząć od jednego powitania słońca albo wykupić karnet miesięczny uprawniający do wstępu na dowolne zajęcia w fitness klubie po sąsiedzku. Możesz też wsiąść do samolotu i udać się na tygodniowy wyjazd do Indii. Każda z tych możliwości wymaga zainwestowania innej ilości czasu, pieniędzy oraz niesie ze sobą inne oczekiwania. Niewiele osób poleciałoby do Indii, jeśli wcześniej nie mieli w ogóle do czynienia z jogą. Dlaczego? Jakaś część naszego gadziego* mózgu w naturalny sposób rozumie, o jak wysoką stawkę toczyłaby się taka gra, i dlatego może mieć trudności z rozpoczęciem czegoś nowego, jeśli będzie się to wiązało ze zbyt dużym wyzwaniem. Skoro ledwo jestem w stanie surfować po łagodnych falach Cove Park na Maui, to nie odważę się pływać po olbrzymich falach w Jaws po drugiej stronie wyspy. Zapewne zrobiłbym

* Mózg gadzi odpowiada za odruchowe reakcje związane z unikaniem niebezpieczeństwa, poczucie odrętwienia, zamrożenie, wprawia ciało w stan zupełnie pozbawiony emocji – przyp. tłum.

sobie krzywdę i mógłbym stracić całą pewność siebie w surfowaniu nawet po małych falach. Dlaczego miałbym sobie coś takiego zrobić? To nie brzmi zabawnie. Lepiej przestać na Cove Park.

Tymczasem w metodzie mikronawyków czynnik ryzyka nie ma wpływu na sytuację. Niewielka zmiana może również pozostać utajniona. Możecie zacząć wprowadzać nowy nawyk bez żadnych większych ceregieli. Nikt nie będzie was sabotował, a dzięki temu presja będzie mniejsza.

W związku z tym, że zmieniamy swoje zachowania krok po kroku, a cały program jest elastyczny, ryzyko emocjonalne całkowicie znika. Stosując metodę mikronawyków, nie można ponieść porażki. Pojawiają się niewielkie przeszkody, ale jeśli się podniesiesz, nie będzie dramatu, tylko nawyk w trakcie wdrażania.

NIEWIELKA ZMIANA MOŻE DOPROWADZIĆ DO OGROMNEJ ZMIANY

W ciągu ostatnich 20 lat odkryłem, że jedynym logicznym i trwałym sposobem wprowadzenia dużej zmiany jest rozpoczęcie od czegoś małego.

Amy, moja była studentka, to mama, która zajmowała się domem i próbowała uruchomić firmę zajmującą się edukacją w mediach. Pomysł, by być swoją własną szefową i robić to, co kocha, pociągał ją. Ale trzeba było przemyśleć tyle kwestii: od zatrudnienia nowych pracowników i znalezienia siedziby biura po rozszyfrowanie przepisów podatkowych. Amy odkładała na później ważne sprawy, na przykład umowy prawne, i wybierała zadania, które nie sprawiały jej kłopotu, na przykład projektowanie logo firmy. Jednak brakowało jej czasu na napisanie biznesplanu; paraliżowała ją też myśl, że w jej rękach firma może rozpaść się na kawałki. Chciała odnieść sukces i ciągle sobie obiecywała, że wkrótce zabierze się za te wszystkie poważne sprawy, ale po wielu miesiącach gadania wciąż nie zrobiła pierwszego kroku.

Powstrzymywał ją mit na temat zmiany – powszechnie panujące przekonanie, że musisz pójść na całość albo całkowicie się wycofać. Żyjemy w kulturze wysokich aspiracji, która ma swoje korzenie w potrzebie osiągnięcia natychmiastowej satysfakcji. Mamy trudności z tym, by wdrażać, a nawet zaakceptować stopniowe postępy. Tymczasem dokładnie tego potrzebujemy, by wprowadzić znaczącą i trwałą zmianę. Ludzie wpadają we frustrację i zniechęcają się, kiedy nie widzą szybkich efektów. To naturalne, a nawet normalne. Tyle że przez to skazujemy samych siebie na porażkę.

Kiedy Amy poznała metodę mikronawyków, odkryła że najlepszym sposobem, by zjeść monstrualnych rozmiarów wieloryba – podobnie jak to zrobiła Melinda Mae w wierszu Shela Silversteina – jest zjedzenie cielska po kawaleczku. Amy porzuciła koncepcję działania na dużą skalę i postanowiła zacząć od niewielkiej zmiany. Codziennie rano po tym, jak odwoziła córkę do przedszkola, zjeżdżała na pobocze i zapisywała jedną rzecz do zrobienia na samoprzylepnej karteczce. Tylko jedną. Każdą z tych rzeczy można było zrobić od razu: wysłać jednego maila marketingowego, zaplanować naradę w sprawie projektu, napisać krótki wstęp do przewodnika dla klientów. Ten prosty akt koncentracji uwagi na tym, by zapisać jedno zadanie, wywoływał reakcję łańcuchową, która wprawiała w ruch cały dzień, i ostatecznie Amy doprowadziła do udanego otwarcia firmy. Smak sukcesu towarzyszył jej przez cały czas, kiedy jechała samochodem z karteczką samoprzylepną szeleszczącą na desce rozdzielczej. A gdy już zaparkowała pod domem, zabierała tę jaskraworóżową karteczkę ze sobą, by osiągnąć szybki sukces.

Jedno niewielkie działanie, jeden mały kęs z początku może się wydawać nic nieznaczący, ale pozwala znaleźć się w miejscu, którego potrzebujemy, by przejść do większych wyzwań i osiągnąć szybsze postępy. Następną rzeczą, jaką sobie uświadomicie, będzie to, że właśnie zjedliście całego wieloryba.

NIEWIELKIE ZMIANY NIE ZALEŻĄ OD MOTYWACJI ANI OD SIŁY NASZEJ WOLI

Większość tego, co mówi się na temat zmiany zachowania, może wprowadzić was w błąd. Bądźcie ostrożni. W realnym świecie nawet najpopularniejsze teorie naukowe często nie są w stanie niczego zmienić w ludzkim życiu.

Jak wiecie, o motywacji i sile woli bardzo dużo się mówi. Ludzie nieustannie szukają sposobów, by je zwiększyć i podtrzymać w dłuższej perspektywie czasu. Problem polega na tym, że zarówno motywacja, jak i siła woli są z natury zmienne, co sprawia, że nie można na nich polegać.

Przykład: Juni z Chicago miała większą motywację niż inni, by dokonać zmiany. Była uzależniona od cukru, a nałóg zagrażał jej życiu, rodzinie oraz pracy. Jako gospodyni porannego programu radiowego z szaleńczo napiętym grafikiem była w ciągłym ruchu. Zamiast usiąść spokojnie i zjeść lunch, wpadała na karmelowe macchiato do Starbucksa. Tempo życia na antenie radiowej było intensywne, a Juni sądziła, że potrzebuje cukru, by nie stracić impetu. Była przekonana, że tego rodzaju energia wymaga stymulantów, a lody stały się jej narkotykiem z wyboru – a ściślej rzecz biorąc, lody o smaku gumy do żucia i ciasteczek. Po powrocie do domu była tak wykończona, że tylko przysypiała na sofie, a w tym czasie dwójka jej dzieci grała w gry wideo.

Kilka lat przed tym, zanim poznałem Juni, na cukrzycę zmarła jej matka. Juni powinna była to odebrać jako sygnał ostrzegawczy – takiej motywacji właśnie potrzebowała, ale usiłowała uśmierzyć ból za pomocą jeszcze większej ilości lodów o smaku gumy do żucia. Tamtego lata Juni przybrała na wadze prawie 7 kilogramów. Wkrótce potem zdiagnozowano cukrzycę u jej dwóch sióstr. Potem zmarła babcia Juni, która także chorowała na cukrzycę. Choroba zabierała kolejnych członków rodziny. Po wielu latach lekceważenia

uzależnienia od cukru (Juni nazywała to „słabością do słodczy”), w końcu przyznała, że grozi jej niebezpieczeństwo. Straciła nad tym nałogiem kontrolę.

W tym momencie jej motywacja radykalnie wzrosła. Kilkakrotnie próbowała z dnia na dzień rzucić słodczy. Działo przez jeden dzień, no może dwa. Potem oskarżała samą siebie, czuła się podle, znowu wracała do objadania się słodczymi i przyglądała się, jak wskaźnik wagi stopniowo rośnie.

Juni sądziła, że zwalczenie uzależnienia od cukru było kwestią silnej woli. Uważała, że nie miała w sobie dość siły, by położyć temu kres. Czuła się sfrustrowana, ponieważ zawsze postrzegała samą siebie jako osobę o niezwykłej sile woli i determinacji – inaczej nie byłaby gospodynią najpopularniejszej audycji radiowej na rynku. Tyle że koncepcja zwalczenia nawyku silną wolą była z gruntu nieprawdziwa.

Juni wzięła udział w jednym z moich weekendowych kursów projektowania zachowania. Wreszcie przyjrzała się bliżej swojemu życiu. Uświadomiła sobie, że uzależnienie od cukru było kwestią odpowiedniego zaprojektowania zachowania, a nie wadą charakteru. Wahająca się motywacja nie była jej winą. Nie poniosła moralnej porażki.

Kiedy Juni zrozumiała podstawową zasadę projektowania zachowania (prostota zmienia zachowanie), skupiła swoje wysiłki na tym, by stworzyć zbiór nawyków, mikrodziałań, które mają wielkie znaczenie i które pomogłyby jej pozbyć się uzależnienia od słodczy na dobre. Zaczęła od wprowadzenia zmian w swoim otoczeniu. Zastąpiła słodkie przekąski innymi, które zawierały mniej cukru, ale nadal jej smakowały, a nie tymi nieatrakcyjnymi zamiennikami w rodzaju kawałka selera naciowego albo marchewki. Rozwijała zdrowe nawyki żywieniowe i aktywność fizyczną, które wyparły nadmierny apetyt na słodczy. Odkryła również, że jej nieprzeżyta do końca żaloba mogła doprowadzać do wielu zachowań związanych z objadaniem

się słodyczami – wobec tego nauczyła się jeszcze kilku nawyków, zawsze zaczynając od niewielkiej zmiany, by pomóc sobie przepracować te emocje w bardziej pozytywny sposób. Kiedy wzbierał w niej żal i czuła, że może się w nim całkowicie pogрузić, traktowała to jako znak: zamiast sięgnąć po batonik, który zawsze jest pod ręką, lepiej wyrazić emocje, pisząc pamiętnik albo zwrócić się o pomoc do przyjaciółki. Być może najważniejsze było to, że Juni potrafiła traktować każdy nowy nawyk z otwartością i empatią do samej siebie. Były takie chwile, kiedy wracała do nałogu objadania się słodyczami, ale nie traktowała tego jako osobistej porażki. Było to dla niej doświadczenie, dzięki któremu mogła zmienić swoje zachowanie w przyszłości.

Wprowadzanie niewielkich zmian i niewygórowane oczekiwania pozwolą ci projektować swoje zachowania niezależnie od pseudo-przyjaciół w rodzaju motywacji czy silnej woli. Kiedy coś jest małe, to jest również łatwe do zrobienia – a to z kolei oznacza, że nie musisz polegać na zmiennej naturze motywacji.

NIEWIELKA ZMIANA MA TRANSFORMUJĄCĄ MOC

Stosując metodę mikronawyków, świętujemy sukcesy niezależnie od skali ich wielkości. W ten sposób korzystamy z osiągnięć neurochemii i szybko zmieniamy świadome działania w automatyczne nawyki. Poczucie, że odnieśliśmy sukces, pomaga nam zaprogramować nowe nawyki w mózgu i motywuje nas do dalszego działania. Obserwuję skutki działania tej metody w moich badaniach na temat mikronawyków. Ale jest coś jeszcze – dzięki tej metodzie można się również nauczyć, jak czuć się dobrze we własnym życiu. Umiejętność poklepania samego siebie po plecach (zamiast zadręczania się) zyskuje solidne korzenie.

Linda zasiała pierwsze ziarenko mikronawyków w samym środku czegoś, co nazwałbym życiową burzą o sile huraganu. Jakieś 10 lat temu, zanim została trenerem metody mikronawyków, w tragicznych okolicznościach rozpadł się jej świat. W ciągu zaledwie kilku lat jej syn zmarł z powodu przedawkowania narkotyków, u córki zdiagnozowano chorobę dwubiegunową afektywną, a rodzinny interes znalazł się na krawędzi bankructwa. W samym środku tego i tak już przytłaczającego okresu w życiu dowiedziała się, że jej mąż ma wczesne stadium choroby Alzheimera. Kiedy przejęła zarządzanie rodzinną firmą, odkryła kolejną konsekwencję choroby męża – zaburzenia umiejętności oceny sytuacji. Złe decyzje biznesowe w połączeniu z recesją oznaczały, że bankructwo było jedynie kwestią miesięcy. Stracili wszystkie oszczędności, dom i stadninę koni, która była spełnieniem marzeń Lindy. Takiej serii tragedii niewielu z nas stawiałoby czoła. I nie było czasu na przeżywanie rozpacz czy szoku. Linda musiała zająć się dziećmi i uratować firmę przed bankructwem. Była zrozpaczona i jednocześnie nie miała czasu na to, by rozpaczać, wobec tego szybko wpadła w depresję.

Jak zacząć wygrzebywać się z takiego dołka? Kiedy Linda zaczęła stosować metodę mikronawyków, zwierzyła mi się, że codziennie rano siadała na brzegu łóżka, modląc się o siłę. Chciała poczuć się lepiej. Chciała wstać z łóżka. Chciała zająć się dziećmi. Ale miała problem nawet z tym, by rano postawić stopy na podłodze. Kiedy poznała metodę mikronawyków, mogła się skupić tylko na jednej rzeczy – na porannym wyzwaniu. Chciała rozpocząć dzień z nadzieją, a nie z rozpaczą. Po eksperymentach z kilkoma nawykami w końcu znalazła jeden: nawyk Maui, który – jak mówi – „dosłownie uratował jej życie”. Okazało się, że ta mała pozytywna zmiana była kluczem do zmiany zachowania i stała się punktem odbicia. Linda budziła się codziennie rano, stawiała stopy na podłodze i wypowiadała na głos cztery słowa: „To będzie wspaniały dzień”.

Wkrótce wszystko zaczęło wyglądać inaczej. Zupełnie inaczej.

Dla Lindy małe zmiany były jedynym wyjściem. Musiała zacząć od czegoś małego, by wprowadzić duże zmiany. Potrzebowała poczuć, że coś jej się udało. Ten nowy nawyk pociągnął za sobą kolejne, dzięki którym miała poczucie, że osiągnęła sukces. Mikrozmiiany pomogły jej skuteczniej działać, wyzdrowieć i dały siłę, by zajmować się dziećmi. Najważniejsze jest jednak to, że nowe nawyki stały się maleńkimi ziarenkami, które posiała w rozpadlinach swojego życia. One wciąż rosły. Nawet jeśli pojawiały się nowe doły, Linda mogła rozejrzeć się dookoła i przypomnieć sobie, że potrafi osiągnąć sukces. Dowody na to wyrażały wokół niej jak grzyby po deszczu. Musiała je tylko regularnie podlewać.

Sześć lat później Linda uczyła tysiące ludzi metody mikronawyków. Uwielbia swoją pracę. Wciąż mówi, że jej życie nadal jest walką, ale nie waha się już, kiedy budzi się rano. Wie, że niewielka zmiana ma moc fundamentalnej przemiany, więc siada na łóżku i stawia stopy na podłodze, po czym wypowiada te cztery proste słowa.

„To będzie wspaniały dzień”.

ANATOMIA MIKRONAWYKÓW – definicje

1. MOMENT ZAKOTWICZENIA

To istniejąca już czynność, którą wykonujemy codziennie (jak mycie zębów) albo cykliczne wydarzenie (na przykład telefon, który dzwoni). Moment zakotwiczenia ma przypominać o tym, by wykonać nowe mikrozachowanie.

2. NOWE MIKROZACHOWANIE

Prosta wersja nowego nawyku, który chcesz wdrożyć, na przykład wyczyszczenie nicią dentystyczną jednego zęba albo zrobienie dwóch pompek. Wykonujesz mikrozachowanie natychmiast po momencie zakotwiczenia.

3. NATYCHMIASTOWE ŚWIĘTOWANIE

Coś, co robisz, by wywołać pozytywne emocje, na przykład mówisz do siebie: „Dobra robota!”. Świętujesz od razu po tym, jak wykonasz mikrozachowanie.

Zakotwiczenie

Mikrozachowanie

Świętowanie

NIEWIELKA ZMIANA ZACZYNA SIĘ OD ZNALEZIENIA ODPOWIEDNIEGO KLUCZA

Pewnego dnia obudziłem się i postanowiłem doprowadzić metodę małych kroczków do postaci ekstremalnej. Najpierw jednak musiałem dojść do tego, co tak naprawdę kieruje zachowaniem człowieka.

Zanim odnalazłem klucz, dzięki któremu w 2007 roku rozwikłałem zagadkę, przez dekadę badałem ludzkie zachowania. Rozwiązanie jest zaskakująco proste. Początkowo trudno mi było uwierzyć w to, że nikt przede mną na to nie wpadł, ale teraz już rozumiem, że niektóre tajemnice przypominają zagadki. Jeśli nie znasz klucza, wydają się trudne do rozwiązania. Ale kiedy już znajdziesz klucz, rozwiązanie wydaje się oczywiste.

Za pomocą klucza, który znalazłem, możesz odkodować zachowanie. Każde zachowanie.

Odkładanie szczoteczki do zębów w nowe miejsce. Rozpakowywanie zmywarki codziennie rano przed śniadaniem. Podlewanie ogrodu wieczorem. Robienie dwóch przysiadów, kiedy parzy się twoja poranna kawa. Wyrzucanie śmieci w środy. Palenie papierosów. Rzucanie paleńca. Patrzenie na zegarek. Sprawdzanie w telefonie, która jest godzina. Przeglądanie Instagrama o 3 nad ranem. Całowanie męża po powrocie z pracy. Ścielenie łóżka. Nieścielenie łóżka. Jedzenie czekolady. Rzucanie czekolady. Czytanie tej książki. Nieczytanie tej książki. Nawyk, którego próbujesz się nauczyć od wielu lat. I nawyk, którego próbujesz się odczytać od wielu lat.

Niektóre spośród tych zachowań są dobrymi nawykami. Inne wręcz przeciwnie.

Odkryłem, że wszystkie te zachowania składają się z tych samych elementów. Wzajemne powiązania wywołują działanie i reakcję – stanowią podstawowe składniki ludzkiego zachowania.

W tej książce dzielę się swoimi modelami projektowania zachowania, które pomogą wam myśleć praktycznie. Wyjaśniam również swoje metody projektowania nawyków. Na końcu książki w aneksie „Projektowanie zachowania – modele, metody i maksymy” na stronie 415 znajdziecie tabelę ze wszystkimi modelami i metodami, które tutaj opisałem.

Moje modele i metody poparte są behawioralnymi badaniami naukowymi oraz innymi powiązаныmi z nimi dziedzinami. Na stronie internetowej www.TinyHabits.com/resources znajdziecie sporo informacji na ten temat.

W kolejnych rozdziałach zaproponuję ćwiczenia, dzięki którym będziecie mogli zmienić wasze nawyki. Więcej kart do ćwiczeń oraz innych materiałów można znaleźć na wspomnianej stronie internetowej.

Kiedy dowiecie się, jak dopasować do siebie poszczególne elementy zachowania, będziecie potrafili poradzić sobie z każdym wyzwaniem dotyczącym zmiany zachowania, jakie napotkacie w swoim życiu. A to oznacza, że nie musicie hamować uczuć, czyli będziecie mogli być sobą. Jeśli wydaje się wam to cudowne, szalone i nieco przytłaczające, nie martwcie się. Będę wam towarzyszył i dzielił się z wami tym, czego nauczyłem się, pomagając tysiącom ludzi zmienić ich życie.

Od czego zaczynamy? Od klucza, który odkrywa tajemnicę.

Czyli od modelu zachowania Fogga.

Mikrozachowania, od których możemy zacząć naukę mikronawyków

Najlepszą metodą nauczenia się mikronawyków jest zacząć ćwiczyć od razu. Nie odkładajcie tego na potem. Zaczniście od nawyku Maui, który już opisałem (na stronie 15), jako dodatku do ćwiczenia poniżej. Nie próbujcie być doskonali w tym procesie. Zamiast tego przyjmijcie sposób myślenia nawykowca (kogoś, kto praktykuje mikronawyki). Oznacza to tyle: zanurczcie się w tym nurcie i uczcie się przez doświadczenie. Nie bądźcie zestresowani ani spięci. Bądźcie elastyczni i bawcie się dobrze!

Ćwiczenie #1: czyszczenie zębów nicią dentystyczną

Zapewne już wiecie, jak czyścić zęby nicią dentystyczną – wszystkie zęby naraz. Ale jeśli postępujecie tak jak większość ludzi, nie czyścicie zębów regularnie. Nie macie takiego nawyku. Poniższe ćwiczenie

Mój przepis – metoda mikronawyków

Za każdym
razem, gdy...

zrobię ...

Aby zaprogramować
ten nawyk w moim
mózgu, natychmiast:

...umyję zęby,

wyczyszczę

jeden

zab nicią

dentystyczną.



może pomóc wam to zmienić dzięki temu, że skoncentrujecie się na zautomatyzowaniu nawyku, a nie na jego skali.

KROK 1: Znajdź typ nici dentystycznej, którą lubisz. Być może będziesz chciał wypróbować różne rodzaje, by sprawdzić, który będzie odpowiedni.

KROK 2: Połóż nić dentystyczną na blacie w łazience, tuż obok szczoteczki do zębów.

KROK 3: Kiedy odłożysz szczoteczkę do zębów, weź pojemniczek z nicią dentystyczną i oderwij kawałek nici.

KROK 4: Wyczyść nicią jeden ząb.

KROK 5: Uśmiechnij się do siebie w lustrze i poczuj satysfakcję, że udało ci się wdrożyć w życie nowy nawyk.

UWAGA: Jeśli chcesz, w kolejnych dniach możesz wyczyścić nicią dentystyczną więcej niż jeden ząb, ale potraktuj każdy kolejny ząb jako bonus. Robisz coś ponad to, co było wymagane.

Ćwiczenie #2: codzienny kawałek czekolady

Niewielka ilość ciemnej czekolady może mieć korzystny wpływ na zdrowie. Spraw, by zjedanie kawałka tabliczki stało się twoim codziennym nawykiem.

KROK 1: Kup ciemną czekoladę, którą uważasz za zdrową.

KROK 2: Zjadaj mały kawałek czekolady codziennie rano po tym, gdy zaparzysz kawę albo kiedy bierzesz witaminy. Sekwencja zachowania może wyglądać w następujący sposób: „Za każdym razem, gdy połknę ostatnią witaminę, zjem mały kawałek zdrowej czekolady”.

KROK 3: Delektuj się smakiem czekolady i pocuj się szczęśliwy/szczęśliwa z powodu tego, że wyrobiłeś/wyrobiłaś w sobie zdrowy nawyk.

Mój przepis – metoda mikronawyków

Za każdym
razem, gdy ...

zrobię ...

Aby zaprogramować ten
nawyk w moim mózgu,
natychmiast:

wzmem rano

ostatnią

witaminę,

zjem mały

kawałek

zdrowej

czekolady.



UWAGA: Na pewno nie chciałbyś/chciałybyś, żeby ten codzienny nawyk zjedania czekolady za bardzo się rozwinął. Pomyśl o nim raczej jak o drzewku bonsai – małe, a jakie inspirujące.

Ćwiczenie #3: **przypominaj sobie, że najlepiej udaje ci się wprowadzać te zmiany, które wywołują dobre samopoczucie**

Chciałbym, żebyście zapamiętali z tej książki to jedno przesłanie:

Ludzie najłatwiej dokonują zmian wtedy, kiedy mają dobre samopoczucie, a nie wtedy, gdy czują się źle. W tym celu stworzyłem ćwiczenia.

KROK 1: Napisz na karteczce następujące zdanie:

Najłatwiej dokonuję zmian wtedy, kiedy mam dobre samopoczucie, a nie wtedy, gdy czuję się źle.

KROK 2: Przyklej kartkę taśmą klejącą do lustra w łazience albo w innym miejscu, w którym będziesz często na nie patrzeć.

KROK 3: Często czytaj to zdanie.

KROK 4: Zauważ, w jaki sposób ta świadomość wpływa na twoje życie (oraz na życie ludzi z twojego najbliższego otoczenia).

R O Z D Z I A Ł

1

SKŁADOWE ZACHOWANIA

Możecie zmienić swoje życie przez zmianę zachowań. Doskonale o tym wiecie. Ale być może nie wiecie tego, że tymi zachowaniami kierują tylko trzy zmienne.

Model projektowania zachowania Fogga to klucz do rozwikłania tej zagadki. Obejmuje trzy uniwersalne elementy zachowania człowieka oraz ich wzajemne powiązania. Opiera się na zasadach, które pokazują, w jaki sposób te elementy ze sobą współgrają, by wywoływać każde nasze działanie – począwszy od czyszczenia nicią dentystyczną jednego zęba aż po bieg w maratonie. Kiedy zrozumiecie, jak działa

$$\mathbf{Z} = \mathbf{M} \mathbf{t} \mathbf{M} \mathbf{o} \mathbf{B}$$

Zachowanie dzieje się wtedy, gdy Motywacja & Możliwość & Bodziec

w tym samym momencie współistnieją

ten model, będziecie mogli przeanalizować, dlaczego doszło do danego zachowania. To oznacza, że będziecie również mogli przestać przypisywać swojemu zachowaniu niewłaściwe przyczyny (weźmy na początek wady charakteru albo samodyscyplinę). Możecie skorzystać z mojego modelu, by zaprojektować zmianę swojego zachowania albo zachowania innych osób.

Z zachowaniem mamy do czynienia wtedy, gdy trzy elementy MtMoB – Motywacja, Możliwość i Bodziec – współistnieją w tym samym momencie. Motywacja to nasze pragnienie, by zachowanie doszło do skutku. Bodziec jest sygnałem do rozpoczęcia działania.

Podam przykład.

W 2010 roku byłem na siłowni (kołyszając się w takt muzyki Janet Jackson na orbitreku), w oczach ludzi z pulsem ponad 120 uderzeń na minutę zrobiłem coś dziwnego: ofiarowałem datkę na Czerwony Krzyż. Zachowałem się tak w odpowiedzi na esemesa, w którym zaproszono mnie do takiego działania.

Rozłożmy moje zachowanie na czynniki pierwsze.

Zachowanie: Przekazanie datku przez wysłanie esemesa do Czerwonego Krzyża (chodziło o wsparcie Haiti po potężnym trzęsieniu ziemi).

Motywacja (Mt): Chciałem pomóc ofiarom niszczycielskiej klęski żywiołowej.

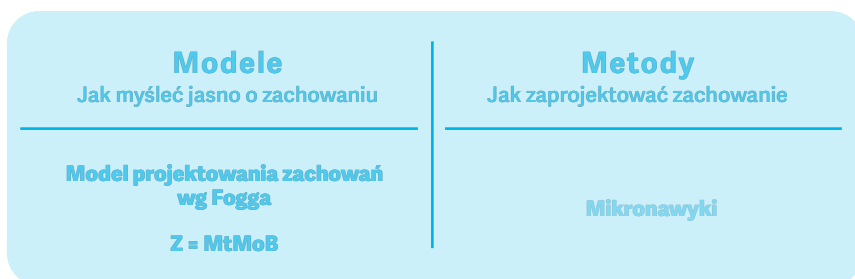
Możliwość (Mo): Łatwo było odpowiedzieć na esemesa.

Bodziec (B): Do działania nakłonił mnie esemes, którego dostałem od Czerwonego Krzyża.

W tym przypadku trzy elementy (Mt, Mo i B) zaistniały w tym samym momencie, więc przekazałem datek. Ale gdyby zabrakło choćby jednego elementu, prawdopodobnie bym tego nie zrobił.

Miałem silną motywację do działania. Media nagłośniły tragiczne skutki trzęsienia ziemi w tamtym rejonie; to były sceny naprawdę chwytające za serce. Ale co z możliwością wsparcia? Jeśli zadzwoniłby do mnie ktoś z Czerwonego Krzyża i zapytał o numer karty kredytowej? Jak wtedy bym się zachował? Ćwiczyłem na orbitreku, a portfel zostawiłem w samochodzie, więc takie okoliczności sprawiłyby, że byłoby mi bardzo trudno wykonać przelew. A co jeśli osoby zbierające pieniądze na cele dobroczynne w ogóle nie skontaktowałyby się ze mną przez telefon? Może wysłałyby mi maila, a ja bym go skasował, nawet nie przeczytawszy, myśląc, że to spam? Wtedy w ogóle nie zauważyłbym tej prośby. Nie ma bodźca, nie ma zachowania. Na szczęście ludzie z Czerwonego Krzyża wyświadczyli mi przysługę. Już wcześniej chciałem przekazać datek, a oni mi to ułatwili. Organizatorzy, niezależnie od tego, czy zrobili to świadomie, czy też nie, doskonale zaprojektowali Mo, Mt i B, by doprowadzić do zachowania, do którego próbowali zachęcić. I nie przekonali tylko mnie. Kampania esemesowa okazała się bardzo skuteczna, bo przyniosła ponad 3 miliony dolarów w ciągu pierwszych 24 godzin i ponad 21 milionów dolarów w ciągu pierwszego tygodnia. Świetna robota, ludzie z Czerwonego Krzyża!

Projektowanie zachowania



ZASADA Z = MtMoB ODNOSI SIĘ DO KAŻDEGO ZACHOWANIA CZŁOWIEKA

Kiedy zaczynam uczyć ludzi modelu projektowania zachowania, czasem pojawiają się wątpliwości. Przede wszystkim wtedy, gdy mówię, że ten model jest uniwersalny. Ludzie zastanawiają się, jak to możliwe, że jeden model, który składa się zaledwie z czterech liter, może wyjaśniać każdy rodzaj zachowania, i to w każdej kulturze. W końcu istnieją przecież „dobre” i „złe” zachowania – czyżby one naprawdę niczym się od siebie nie różniły? Wielu ludziom ciężko zrozumieć, w jaki sposób energia, jaką angażują w zakupy online, może mieć jakikolwiek związek z ich programem treningowym. Ludzie myślą, że musi chodzić o coś z gruntu bardziej skomplikowanego, ponieważ treningi stanowią wyzwanie. Z drugiej strony, jeśli zmiana jest łatwa do przeprowadzenia, na przykład chodzi o wieszanie płaszcza w szafie zamiast na poręczach schodów, musi chodzić o coś zupełnie innego, co ma związek z tą czynnością.

Uwaga: nie chodzi o coś innego.

Zachowania przypominają rowery. Może i wyglądają inaczej, ale podstawowe mechanizmy są takie same: koła, hamulce, pedały.

Skoro już o tym mowa: fakt, że elementy, z których zbudowane jest zachowanie, są takie same, nie oznacza jeszcze, że zachowania odczuwamy w taki sam sposób, że wyglądają tak samo albo są wykonywane w identyczny sposób. Ten rozdzźwięk powiększa jeszcze fakt, że ludzkie emocje związane z przyjemnymi zachowaniami znacznie różnią się od tych, które budzą w nich zachowania postrzegane jako wyzwanie. Czasami przypomina to różnicę między monocyklem a kolarzówką. Ludzie z początku nie potrafią dostrzec, że dwa rodzaje zachowania mają ze sobą jakikolwiek związek. Ta koncepcja jest ważna dla każdego, kto podejmuje próbę zmiany jakiegoś zachowania.

Średnio co miesiąc prowadzę Behaviour Design Boot Camp (Weekendowy Kurs Projektowania Zachowania – przyp. tłum.)

– dwudniowe warsztaty, podczas których pomagam przedsiębiorcom nauczyć się, jak tworzyć skuteczne rozwiązania, by osiągnąć dobrostan, bezpieczeństwo finansowe, równowagę ekologiczną i spełnić inne pragnienia.

Moi kursanci prawie zawsze korzystają ze zdobytej wiedzy i wdrażają nowe metody w życiu osobistym. Dlatego często rozpoczynam kurs od ćwiczenia, w którym korzystam z przykładów zaczerpniętych także z życia. Proszę uczestników, by opowiedzieli o jednym pozytywnym nawyku, który udało im się wypracować bez większego wysiłku, i o jakimś złym nawyku, z powodu którego czują się koszmarnie i chcieliby się go pozbyć. Uczestnicy kursu opowiadają wspaniałe historie o swoich nawykach, ale na jednym z moich warsztatów pewna kobieta, Katie, doskonale pokazała, w jaki sposób dwa zachowania mogą sprawiać wrażenie, że dotyczą zupełnie innego problemu.

Katie to utalentowana dyrektorka, która kieruje zespołem składającym się z kilkudziesięciu pracowników i zarządza budżetem w wysokości 10 milionów dolarów, a jej „dobry” nawyk związany jest z wydajnością. Wypracowała nawyk codziennego sprzątnięcia biurka przed wyjściem z pracy. Kiedy wyłącza komputer po całym dniu pracy, starannie układa dokumenty i porządkuje karteczki samoprzylepne na swojej białej tablicy, układając je w kolumnach pod hasłami: „do zrobienia”, „zrobione” i „w trakcie”. Kiedy biurko jest już uporządkowane, przysuwa do niego fotel i wychodzi z biura. Nazajutrz przychodzi do pracy, rzuca okiem na biurko i zawsze czuje przyływ energii. Porządek na biurku przypomina jej, że jest gotowa rozpocząć nowy dzień, i ma wszystko przygotowane, by poczuć pewność, że naprawdę to będzie dobry dzień. Kiedy zapytałam, czy wypracowanie tego nawyku było jej świadomym wyborem, odpowiedziała, że nie – po prostu pewnego dnia zaczęła tak robić.

Katie nie zastanawiała się zbyt długo nad swoim zwyczajem sprzątnięcia biurka. Dopiero po jakimś czasie uświadomiła sobie, że to pozytywny nawyk. Ale kiedy zapytałam o nawyk, którego chciałaby się

pozbyć, zerwała się ze swojego fotela: „Przewijanie ekranów w łóżku! Nienawidzę tego, ale nie potrafię przestać. Czasem leżę w łóżku i przeglądam Facebooka tak długo, że nie mam już czasu na trening”.

Katie stwierdziła, że wszystkiemu winny jest budzik w telefonie. Kiedy alarm się wyłącza, bierze telefon ze stolika nocnego, przewraca się na bok i zaczyna przewijanie. Zapytałem, na którą godzinę ma ustawiony budzik.

4.30 rano.

„Wow”, powiedziałem.

Na początku roku Katie postanowiła, że będzie codziennie ćwiczyć. W niektóre dni rzeczywiście ćwiczyła, ale przeważnie jednak tego nie robiła. Nie dlatego, że jej się nie chciało, ale dlatego, że dała się wciągnąć w cyfrowy świat pomimo wczesnej pory pobudki. Podświetlone na czerwono numery powiadomień przykuwały uwagę. Jedno kliknięcie otwierało filmik wideo, po czym uruchamiała się transmisja zamieszczona przez osobę, której Katie nawet nie знаła, a następnie wpadał kolejny filmik wideo, po czym o 5.30 budzik się wyłączał.

Katie zaczynała kolejny dzień bez treningu, który przecież postanowiła robić. Skłaniało ją to do samokrytycyzmu i wywoływało w niej poczucie winy. Nie lubiła wzorca zachowania, w który wpadła, ale tłumaczyła sobie, że przecież osiągnęła sukces w tylu aspektach życia, że może w tej kwestii jej „dobra organizacja” mogła zawieść.

Rozważmy oba nawyki Katie – sprząatanie biurka i uzależnienie od przewijania ekranów w telefonie.

Dwa zachowania. Dwa zupełnie inne odczucia.

Jedno zachowanie sprawia, że Katie ma dobre samopoczucie, i pomaga jej skutecznie działać. Nawyk związany z porządkowaniem stał się tak automatyczny, że przestała się nad nim zastanawiać. Z drugiej strony nawyk przewijania ekranów w telefonie sprawia jej przyjemność w chwili, kiedy to robi, ale później powoduje, że czuje się

sobą rozczarowana. Przeglądanie ekranów w telefonie w łóżku doprowadza ją do szału, ale często nie potrafi się oprzeć.

Katie czuje się zupełnie inaczej w każdym z tych zachowań. A jednak składają się one z tych samych elementów. Każde zachowanie następuje wskutek działania tych samych trzech części składowych. Chciałem, żeby Katie wiedziała, że wcale nie straciła swojej umiejętności „organizowania się” ani nie wyczerpała pokładów silnej woli. Miała po prostu kolejny nawyk – nawyk przewijania ekranów telefonu – który przeszkodził jej w kiepsko zaprojektowanym nawyku treningowym.

Pamiętaj, że aby zaistniało zachowanie (Z), muszą jednocześnie pojawić się trzy elementy: motywacja, możliwość i bodziec.

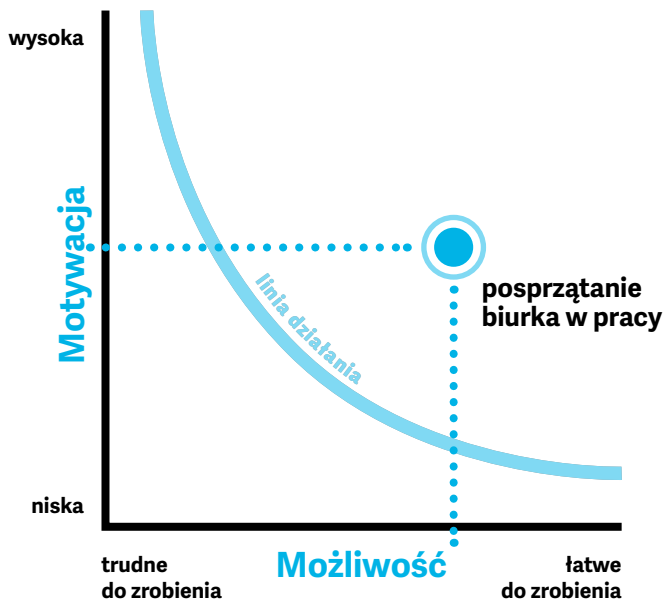
Ten model ma bardzo poważne konsekwencje. Każdy może mieć w danej sytuacji inne motywację, możliwość i bodziec. Szczegóły motywacji albo możliwości mogą się różnić w zależności od kultury, w jakiej żyjemy, albo wieku. I nie ma w tym niczego złego. Wszechświat jest nieskończenie złożony, a mimo to potrafimy zaobserwować wiele zjawisk i wyjaśnić je za pomocą kilku prostych zasad, które mają zastosowanie w każdych okolicznościach.

Spójrzmy na wykres (na następnej stronie) przedstawiający zasadę $Z = MtMoB$, który pokazuje wzajemną zależność motywacji i możliwości.

Spójrzmy najpierw na dużą kropkę. Symbolizuje nawyk sprzątnięcia biurka. Jej umiejscowienie pokazuje nam, gdzie na skali znajdują się motywacja i możliwość w chwili, kiedy coś skłania Katie do działania. Możecie zobaczyć, że motywacja znajduje się pośrodku skali, a jej możliwość posprzątnięcia biurka – po stronie „łatwe do zrobienia”.

A teraz spójrzmy na zakrzywioną linię działania. Ma kształt uśmiechu, więc jest naszym dobrym kumplem. Gdybym miał wybrać jedną rzecz, którą chciałbym mieć wygrawerowaną na swoim nagrobku, to byłaby właśnie ta szczęśliwa, niewielka krzywa.

Model zachowania wg Fogga

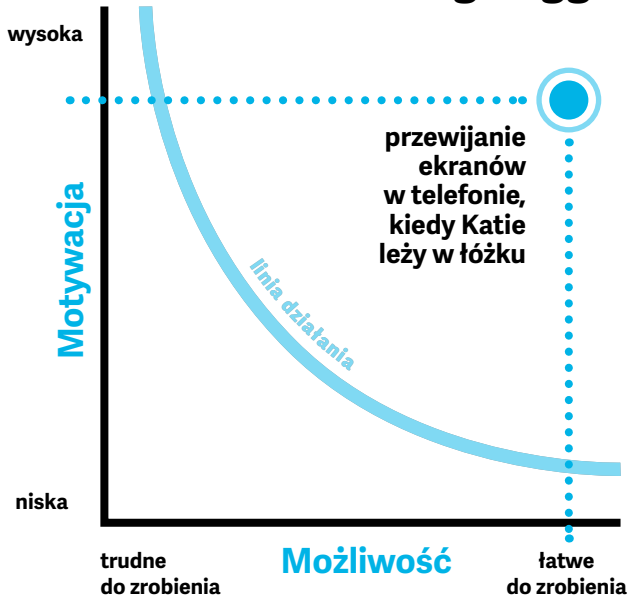


Kiedy pożądane zachowanie na skutek działania bodźca zostaje przesunięte ponad linię działania, wtedy do niego dochodzi. Przypuśćmy, że macie silną motywację, lecz nie macie możliwości (ważyście 54 kilogramy, ale chcecie wycisnąć na ławce do podnoszenia ciężarów 227 kilogramów). Wtedy znajdziecie się poniżej linii działania i poczujecie frustrację, kiedy pojawi się bodziec. Z drugiej strony, jeśli macie możliwość wykonania jakiejś czynności, ale zero motywacji, bodziec nie skłoni was do jej podjęcia. Będzie wam tylko działał na nerwy. Czynnikiem, które powodują, że dane zachowanie znajduje się powyżej albo poniżej tej linii, jest połączenie motywacji, która ciągnie nas w górę, i możliwości, która przesuwana nas wzdłuż poziomej osi na prawo. Kluczowa

obserwacja jest taka: zachowania, które ostatecznie stają się nawykami, ponad wszelką wątpliwość wyłudują ponad linię działania.

Zróbmy wykres zachowania Katie dotyczącego przewijania ekranów w telefonie.

Model zachowania wg Fogga



Rety! Spójrzcie na tę dużą kropkę. Ogromna motywacja i wielkie możliwości – czynność łatwa do zrobienia. W dodatku wiemy, że na Katie działa silny bodziec. Alarm w jej telefonie uruchamia się codziennie rano o 4.30.

Kiedy przyjrzyjecie się temu modelowi, zrozumiecie, dlaczego Katie, odnosząca sukcesy, utalentowana i kompetentna kobieta, ma takie trudności z pozbyciem się nawyku przewijania ekranu w telefonie, dlaczego ten nawyk jest w niej tak silnie zakorzeniony. Dopóki coś się nie zmieni, Katie wciąż będzie przewijała ekran telefonu i nie rozpocznie treningu.

Musimy zrobić dwie rzeczy – przeprojektować jej nawyk przewijania ekranu, a potem zrobić to samo z jej nawykiem treningowym. Najważniejszą kwestią, o której musimy pamiętać, jest to, że nie istnieje jedno rozwiązanie, które można zastosować w odniesieniu do każdej zmiany zachowania. Naszym zadaniem jest dostosowanie poszczególnych elementów – Mt, Mo i B – i sprawdzenie, jakie ich połączenie działa najlepiej w każdych okolicznościach, by doprowadzić do zachowania, którego pragniemy. Musimy sprawić, żeby przewijanie ekranu telefonu stało się dla Katie trudne, albo zmienić jej motywację, a dopiero potem możemy przyjrzeć się jej nawykowi treningowemu. Istnieją dwie główne zasady, których musimy się trzymać, kiedy analizujemy zachowanie, aby zwiększyć intensywność motywacji, możliwości i bodźca.

MOTYWACJA I MOŻLIWOŚĆ NAWZAJEM SIĘ UZUPEŁNIAJĄ

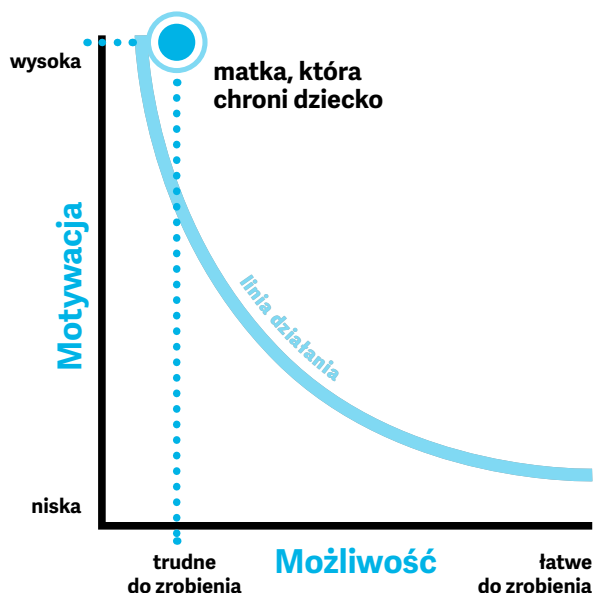
Kiedy już zrozumiecie, jak działa ta zasada, będziecie mogli zaprojektować prawie każde zachowanie, jakie tylko będziecie chcieli.

Zakrzywiona linia działania na naszych wykresach przedstawia wizualnie tę zasadę, ale poniżej znajdziecie jej wytłumaczenie prostymi słowami.

1. Im bardziej czujemy się zmotywowani, by wywołać jakieś zachowanie, tym większe prawdopodobieństwo, że do niego doprowadzimy.

Gdy poziom motywacji jest wysoki, ludzie nie tylko podejmują działanie, kiedy coś ich do tego skłania, lecz także potrafią zrobić trudne rzeczy. Jeśli słyszeliście kiedyś historię o matce, która walczyła z niedźwiedziem w obronie swojego dziecka, albo o człowieku, który ściągał z torów nadjeżdżającego wagonu metra niedosłzęgo samobójcę, na pewno to zrozumiecie.

Model zachowania wg Fogga



Adrenalina skacze, gra toczy się o wysoką stawkę, a trudne rzeczy robią się same.

Kiedy motywacja jest na przeciętnym poziomie, ludzie podejmują działanie tylko wtedy, gdy jest to dość łatwe – jak na przykład sprzątanie biurka Katie.

2. Im trudniej wykonać daną czynność, tym mniej prawdopodobne, że ją wykonamy.

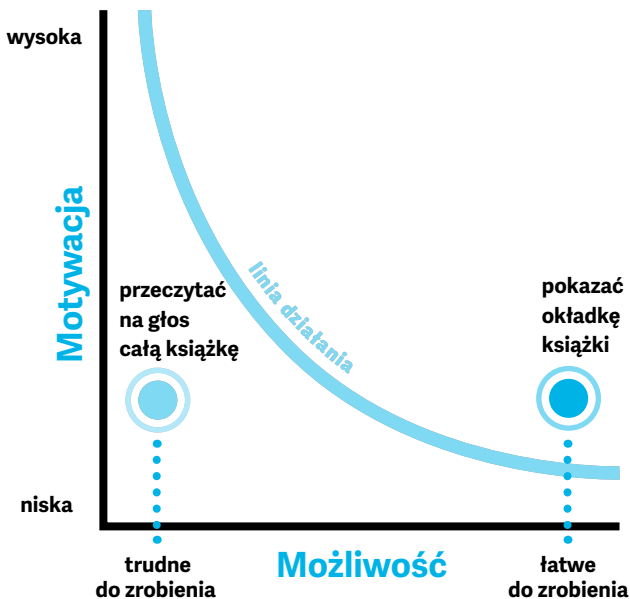
Jeśli ktoś poprosiłby was, żebyście pokazali okładkę książki, którą właśnie czytacie, czy byście to zrobili? Zapewne tak. Wymaga to zamasytęgu ruchu nadgarstka i przerwania lektury, co może być nieco denerwujące, ale to żadna wielka sprawa. Łatwizna. Jednak gdyby ktoś poprosił was, żebyście przeczytali na głos całą książkę, to zapewne

wtedy wasza reakcja byłaby inna. Potrzebowalibyście ogromnej motywacji, żeby wykonać tę czynność. Być może osoba, która o to prosi, jest niewidoma. Może ktoś chce wam za to zapłacić tysiąc dolarów. Wtedy być może byście się na to zdecydowali. Chodzi mi o to, że potrzebujecie silnej motywacji, by zrobić coś trudnego.

A oto prawda, która może zapoczątkować przemianę waszego życia (moje zmieniła): **Im łatwiej wykonać jakieś zachowanie, tym bardziej prawdopodobne, że to zachowanie stanie się nawykiem.**

Odnosi się to do nawyków, które postrzegamy jako „dobre” i „złe”. To nie ma znaczenia. Zachowanie to zachowanie. Każde działa w ten sam sposób.

Model zachowania wg Fogga



Zastanówcie się nad nawykiem Katie, która leżąc w łóżku przewijała ekran telefonu. Miała już w ręku telefon z powodu tego, że rozległ się dźwięk budzika. Wobec tego przewijanie ekranu, jako kolejny krok, było naprawdę łatwe do zrobienia.

3. Motywacja i możliwości współpracują ze sobą niczym koledzy z jednej drużyny.

Potrzebujecie zarówno motywacji, jak i możliwości, żeby dane zachowanie znalazło się powyżej linii działania. Ale motywacja i możliwość mogą współpracować ze sobą niczym koledzy z jednej drużyny. Jeśli jeden z tych elementów jest słaby, ten drugi musi być na tyle silny, żeby wnieść nas ponad krzywą. Innymi słowy: **Ilość jednego elementu ma wpływ na ilość drugiego elementu, jakiego potrzebujecie.** Zrozumienie wzajemnych powiązań motywacji i możliwości otwiera drzwi do nowych sposobów analizowania oraz projektowania zachowań. Jeśli macie tylko odrobinę jednego, wtedy potrzebujecie więcej drugiego, a to zakłada wzajemne uzupełnienie.

Katie ma dość dużą motywację w przypadku sprzątnięcia biurka, ale ta czynność jest jednocześnie łatwa do wykonania. Powiedziała mi, że takie sprzątnięcie zajmuje jej nie więcej niż 3 minuty, co oznacza, że nie spóźni się odebrać dzieci. Możliwość wykonania tego zadania rozpoczęła się w strefie łatwej i im częściej Katie go wykonuje, tym sprawniej przebiega cały proces. Ogólnie rzecz biorąc, im częściej wykonujemy daną czynność, tym łatwiejsza się staje.

Model zachowania wg Fogga opisuje stopklatkę – jedno konkretne zachowanie w danej chwili. Ale wykorzystałem również ten model, by pokazać, jak zachowanie powstaje w czasie: Zachowanie 1 → Zachowanie 2 → Zachowanie 3. Rozszerzenie tego modelu ma olbrzymią moc działania. Tutaj chcę po prostu pokazać, w jaki sposób większość czynności staje się łatwiejsza do wykonania, kiedy je powtarzamy.