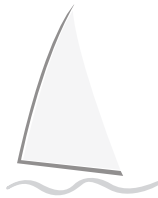


Katy Milkman

ΑΛΛΑΖΟ!

Η επιστήμη της μετάβασης από το σημείο που βρίσκεστε
στο σημείο που θέλετε να είστε



Πρόλογος από την ψυχολόγο
Angela Duckworth

μετάφραση
Βούλα Παπαδοπούλου

*Αφιερώνω αυτό το βιβλίο στις δύο οικογένειες
που συνέβαλαν αποφασιστικά
στην επιστημονική σταδιοδρομία μου:
Και' αρχάς, στον σύζυγό μου, Κάλεν, στον γιο μου, Κόρμακ,
και στους γονείς μου, Μπεβ και Ρέι.
Έπειτα, στην ακαδημαϊκή οικογένειά μου: τον μέντορά μου,
Μαξ, τους συναδέλφους συμβούλους και συνεργάτες,
Τζον, Τονι, Ντόλι και Μοντούπ, τη σημερινή συνένοχο
στο έγκλημα, Άντζελα, και τους μαθητευόμενούς μου,
Χέγγκτισεν, Έντουαρνι, Έρικα και Ανίς.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
Εισαγωγή	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εκκίνηση	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρόρμηση	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αναβλητικότητα	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Λησμοσύνη	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Οκνηρία	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αυτοπεποίθηση	184
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμμόρφωση	215
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αλλαγή Ζωής	247
Ευχαριστίες	255
Σημειώσεις	261

Πρόλογος

Πριν γνωρίσω προσωπικά την Κέιτι, είχα διαμορφώσει μια άποψη για αυτή με βάση όσα περιέγραφαν οι συνάδελφοί μου, οι οποίοι τη γνώριζαν καλά:

«Ο πιο έξυπνος άνθρωπος που έχω γνωρίσει ποτέ».

«Εξαιρετικά παραγωγική. Θα σε κάνει να αισθανθείς ότι λουφάρεις».

«Αποδίδει σαν μηχανή. Σε μία ημέρα φέρει εις πέρας τις εργασίες που ολοκληρώνω εγώ σε μία εβδομάδα».

Τι είδους υπεράνθρωπος είναι η Κέιτι Μίλκμαν; Δεδομένου ότι πλέον θεωρώ τον εαυτό μου ως μία εκ των συναδέλφων της που τη θαυμάζουν απεριόριστα, μπορώ να πω με βεβαιότητα ότι η Κέιτι *είναι* ο πιο ευφυής άνθρωπος που έχω γνωρίσει ποτέ, μακράν ο πιο παραγωγικός, και σίγουρα αυτά που είναι σε θέση να φέρει εις πέρας με κάνουν όντως να νιώθω ότι αποδίδω σε αργή κίνηση.

Ωστόσο, η Κέιτι δεν είναι υπεράνθρωπος. Αντίθετα, είναι αυτό που τόσο εσείς όσο κι εγώ προσβλέπουμε να γίνουμε και αυτό που, όπως παρουσιάζει σε αυτό το βιβλίο, μπορούμε όλοι να γίνουμε: άνθρωποι με υπερδυνάμεις. Αυτό που θέλω να πω είναι ότι η Κέιτι Μίλκμαν αξιοποιεί αριστοτεχνικά την ανθρώπινη φύση.

Έχει καταφέρει να ευθυγραμμίσει απόλυτα τις πράξεις με τα

όνειρά της. Παρόλο που οι πρώτες προσπάθειές της σε οποιοδήποτε εγχείρημα αναλαμβάνει ίσως δεν είναι απόλυτα επιτυχείς, η Κέιτι μαθαίνει γρήγορα πώς να βελτιώσει κάθε έργο της, τόσο σε απόδοση όσο και σε ταχύτητα. Και ως παγκοσμίως εγνωσμένου κύρους συμπεριφορίστρια, η οποία έχει αφιερώσει την καριέρα της στην αντιμετώπιση των εν λόγω προκλήσεων, αντιλαμβάνεται πόσο περίπλοκη είναι η ανθρώπινη φύση, καθώς και ότι μπορούμε όλοι να την αξιοποιήσουμε στο έπακρο, για να γίνουμε καλύτεροι. Πλέον, μπορώ να διακρίνω ότι έχει την ίδια τάση αποτυχίας που έχουμε όλοι, παρόλο που αυτό δεν είναι εμφανές εξ αρχής. Προτιμά να τρώει μπισκότα και πατατάκια αντί για μήλα και σπανάκι. Έχει την τάση να αναβάλλει παρά να ολοκληρώνει το κάθε έργο που αναλαμβάνει. Είναι σαφώς σε θέση να νιώσει θυμό και ανυπομονησία.

Ως μηχανικός, λόγω κατάρτισης αλλά και ιδιοσυγκρασίας, προσεγγίζει κάθε πρόκληση ως πρόβλημα προς επίλυση, κι αυτή ακριβώς η νοοτροπία είναι το στοιχείο που θεωρώ πως την κάνει άνθρωπο με *υπερδυνάμεις*.

Με άλλα λόγια, αυτό που έχει μάθει η Κέιτι είναι ότι το μυστικό για μια καλύτερη ζωή δεν είναι να ξεριζώσουμε τις παρορμήσεις της ανθρώπινης φύσης μας, αλλά να τις κατανοήσουμε και, ει δυνατόν, να τις ωθήσουμε να λειτουργήσουν προς όφελός μας και όχι εις βάρος μας.

Προσωπικά, θεωρώ ότι τα μαθήματα που έχει να μοιραστεί η Κέιτι έχουν βελτιώσει αισθητά τη δική μου ζωή. Κάνω δέκα χιλιάδες βήματα πιο συχνά. Γράφω μείλ πιο γρήγορα. Με έχει βοηθήσει με χιλιάδες τρόπους να ανακαλύψω τα εργαλεία που κάνουν τη ζωή μου ευκολότερη και καλύτερη.

Πολλά από τα μαθήματα που παραδίδει η Κέιτι σε αυτό το βιβλίο προέκυψαν μέσα από το έργο που εκπονούμε από κοινού στο φιλόδοξο πρόγραμμα Behaviour Change for Good Initiative, του οποίου ηγούμαστε τα τελευταία πέντε χρόνια

διερευνώντας τα στοιχεία που απαιτούνται για την αλλαγή συνθηκών. Έχουμε μελετήσει καινούριες μεθόδους για την αύξηση της καθημερινής παρουσίας στο γυμναστήριο, του φιλανθρωπικού έργου, του ποσοστού εμβολιασμών και των επιτευγμάτων σπουδαστών και φοιτητών, ενώ έχουμε αναπτύξει και καινούριες μεθόδους για την εξέλιξη της επιστήμης της αλλαγής συμπεριφοράς. Όμως, μια τόσο δύσκολη πρόκληση δεν θα μπορούσαν να την αναλάβουν μόνο δύο άτομα, οπότε η Κέιτι κι εγώ έχουμε συστήσει μια ομάδα, στην οποία συμμετέχουν περισσότεροι από εκατό διανοούμενοι ανά τον κόσμο, με κατάρτιση σε ποικίλους παραδοσιακούς τομείς, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται οι επιστήμες της οικονομίας, της ιατρικής, της νομικής, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της νευροεπιστήμης και της πληροφορικής. Στο παρόν βιβλίο δεν θα μάθετε μόνο για το έργο της Κέιτι και το κοινό έργο μας, αλλά και για το έργο πολλών εξαιρετικών συνεργατών.

Κάθε βιβλίο αποτελεί μια συζήτηση με τον συγγραφέα. Οπότε, θα πρέπει να είστε επιλεκτικοί με τα βιβλία που διαβάσετε. Λόγω περιορισμένου χρόνου, θα θέλετε να έχετε έναν συνομιλητή, ο οποίος θα μπορεί να σας διδάξει κάτι που δεν γνωρίζετε. Και θα θέλετε να *συμπαθείτε* το άτομο με το οποίο συνδιαλέγεστε. Θα θέλετε να απολαύσετε τον χρόνο μαζί του και να γνωρίζετε πως έχει πράγματι καλές προθέσεις.

Και αυτός είναι ο λόγος που θα πρέπει να διαβάσετε το βιβλίο μέχρι το τέλος. Αναμφίβολα, είστε όπως όλοι όσοι γνωρίζω, οι οποίοι προσπαθούν να αντικαταστήσουν μια συνήθεια με μια καλύτερη. Πιθανότατα, προσπαθήσατε επανειλημμένα να αλλάξετε κατά το παρελθόν, κι έχετε αναρωτηθεί: *Γιατί είναι τόσο δύσκολο να προχωρήσω από το σημείο στο οποίο βρίσκομαι τώρα στο σημείο στο οποίο θέλω να φτάσω;*

Σε αυτές τις σελίδες, η Κέιτι θα σας μεταδώσει πράγματα τα οποία δεν γνωρίζατε.

Θα μάθετε πόσο σημαντικό είναι να βρείτε τον σωστό χρόνο για να ξεκινήσετε μια καινούρια συνήθεια. Θα μάθετε πως η λησμοσύνη είναι ο σιωπηλός εχθρός των πιο λαμπρών αποφάσεων. Θα μάθετε πως είναι σαφώς καλύτερη στρατηγική να κάνουμε τα δύσκολα να φαντάζουν ευχάριστα παρά σημαντικά.

Και το πιο σημαντικό καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης είναι ότι θα ακούσετε την Κέιτι να σας ρωτά, με τη θέρμη και το χιούμορ της, με υγιή αίσθηση των ορίων της αλλά και με επιδέξια κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς: «Ποιο είναι το πρόβλημά σας;».

Θα νιώσετε πως ενδιαφέρεται πραγματικά να σας βοηθήσει να αλλάξετε. Θα αισθανθείτε πως είστε φίλοι με μια παγκοσμίου κύρους συμπεριφορίστρια, η οποία βρίσκεται στο πλευρό σας και επιθυμεί να σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα τον εαυτό σας και να γίνετε άνθρωποι με *υπερδυνάμεις*.

Θα δοκιμάσετε ορισμένες από τις ιδέες που σας προτείνει. Θα αναρωτηθείτε για ποιον λόγο δεν τις είχατε σκεφτεί πριν σας τις προτείνει. Και θα ανακαλύψετε μια προσέγγιση στη ζωή που θα δημιουργήσει στρατηγικές που ούτε η Κέιτι δεν έχει σκεφτεί ακόμη.

Κάποια στιγμή, άτομα που σας γνωρίζουν ίσως αναρωτηθούν εάν διαθέτετε ανοσία στις παρορμήσεις και τις διαμάχες που καταπονούν τους φυσιολογικούς ανθρώπους. Ίσως σας επαινέσουν για την εξαιρετική παραγωγικότητά σας. Ίσως ζητήσουν τη συμβουλή σας για να γίνουν πιο παραγωγικοί και αυτοί.

Και ίσως επιλέξετε να τους συστήσετε στη φίλη σας, την Κέιτι. Θα τους πείτε «Διαβάστε το» με ένα χαμόγελο συνειδητής επίγνωσης. «Όλοι πασχίζουμε να ευθυγραμμίσουμε τις πράξεις με τις επιθυμίες μας. Το ίδιο έκανα κι εγώ. Έπειτα, έμαθα να αντιμετωπίζω κάθε αδιέξοδο στη ζωή μου ως συγκεκριμένο πρόβλημα προς επίλυση».

Θα τους διαβεβαιώσετε ότι το μυστικό για μια καλύτερη ζωή δεν είναι να είμαστε υπεράνθρωποι, χωρίς επιθυμίες, ιδιοτροπίες και ευαισθησίες, αλλά να επιλύουμε προβλήματα εξοπλισμένοι με τη σύγχρονη επιστημονική γνώση.

Πράγματι, θεωρώ ότι το βιβλίο θα μπορούσε να αποτελέσει μια καινούρια αρχή για εσάς και είμαι ιδιαίτερα χαρούμενη που είστε έτοιμοι να το διαβάσετε.

Άντζελα Ντάκγουορθ

ΑΛΛΑΖΩ!

Εισαγωγή

Στις αρχές του 1994, η καριέρα του Αντρέ Αγκάσι είχε εκτροχιαστεί. Σε όλη τη ζωή του θεωρούσε ότι θα κατάφερνε να αφήσει το στίγμα του ως ένας από τους κορυφαίους τενίστες στην ιστορία του αθλήματος. Όταν έγινε επαγγελματίας τενίστας¹, σε ηλικία δεκαέξι ετών, το 1986, οι αυθεντίες του χώρου τον επαινούσαν για το φυσικό ταλέντο του, εντυπωσιασμένοι από την ανεπιτήδευτη ικανότητά του να κερδίζει πόντους και το χάρισμα του να αποκρούει βολές που ήταν σχεδόν αδύνατον να αποκρουστούν. Ωστόσο, έως το 1994,² ο Αγκάσι είχε γίνει δημοφιλής όχι τόσο για τις νίκες αλλά για το στιλ του. Σε ένα άθλημα γνωστό για την ευπρέπιά του, ο Αγκάσι φορούσε σκισμένα τζιν και ξεβαμμένα πουκάμισα στη διάρκεια των τουρνουά. Είχε αφήσει τα μαλλιά του μακριά και φορούσε σκουλαρίκι. Έβριζε σαν νταλικέρης όταν έπαιζε και πρωταγωνίστησε σε μια εντυπωσιακή διαφήμιση³ για την εταιρεία Canon με το προκλητικό σλόγκαν: «Η εικόνα είναι το παν».

Ωστόσο, στο τερέν αποδείκνυε ολοένα και περισσότερο ότι δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες. Πολύ συχνά έχανε από παίκτες πολύ κατώτερους του –έναν αποκλεισμό στον πρώτο γύρο⁴ ενός μικρού τουρνουά στη Γερμανία, και μια ήττα στον τρίτο γύρο⁵ στο Grand Slam. Έπεφτε συνεχώς στην

κατάταξη,⁶ από έβδομος στον κόσμο έγινε εικοστός δεύτερος κι έπειτα τριακοστός πρώτος.

Εκτός αυτού ο επί δέκα χρόνια προπονητής του⁷ τον είχε εγκαταλείψει πρόσφατα και μάλιστα με συνοπτικές διαδικασίες. Ο Αγκάσι το πληροφορήθηκε αυτό⁸ από την εφημερίδα *USA Today*. Επανειλημμένα δήλωνε ότι μισούσε το τένις. Είχε ανάγκη από μια αλλαγή.

Αυτός είναι και ο λόγος που ένα βράδυ βρέθηκε να απολαμβάνει το δείπνο του⁹ στο Porto Cervo, το αγαπημένο του εστιατόριο κοντά στο Μαϊάμι, με τον Μπραντ Γκίλμπερτ, συμπαίκτη τενίστα. Η προσέγγιση του Γκίλμπερτ στο τένις ήταν ακριβώς αντίθετη από αυτήν του Αγκάσι: Ήταν προσπλωμένος στη λεπτομέρεια, μεθοδικός και χωρίς στίλ. Του έλειπε σαφώς το εμφανές χάρισμα του Αγκάσι κι όμως, σε ηλικία τριάντα δύο ετών τότε¹⁰ ήταν για χρόνια μεταξύ των 20 κορυφαίων παικτών στην παγκόσμια κατάταξη και είχε κατακτήσει την τέταρτη θέση¹¹ το 1990, προς μεγάλη έκπληξη των πιστών φιλάθλων του τένις. Μόλις λίγους μήνες πριν από το δείπνο με τον Αγκάσι, ο Γκίλμπερτ είχε καταγράψει με κάθε λεπτομέρεια¹² την ασυνήθιστη προσέγγισή του στο τένις στο εν μία νυκτί μπεστ σέλερ *Winning Ugly*.

Το βιβλίο αυτό ήταν η αφορμή για το συγκεκριμένο δείπνο. Μόλις το διάβασε¹³ ο μάνατζερ του Αγκάσι, παρότρυνε τον ασταθή πελάτη του να μιλήσει με τον Γκίλμπερτ.

Ο Αγκάσι χρειαζόταν έναν καινούριο προπονητή και ο μάνατζερ του είχε καλό προαίσθημα για τον Γκίλμπερτ, ο οποίος ήταν σε ηλικία που θα έπρεπε να σκεφτεί το ενδεχόμενο να αποσυρθεί από την ενεργό δράση κι ίσως ήταν ο άνθρωπος που θα μπορούσε να βοηθήσει τον Αγκάσι να επιστρέψει δριμύτερος. Ο Αγκάσι συμφώνησε να γίνει η συνάντηση, αλλά ήταν επιφυλακτικός, όπως δήλωσε αργότερα στην υπέροχη αυτοβιογραφία του που κυκλοφόρησε το 2009

με τίτλο *Open*. Ο Γκίλμπερτ ήταν γνωστός για τις ιδιορρυθμίες του, τόσο εντός όσο και εκτός τερέν, και καθώς εξελισσόταν το δείπνο, η επιφυλακτικότητα του Αγκάσι ενισχύθηκε. Πρώτα από όλα, ο Γκίλμπερτ αρνήθηκε να καθίσουν έξω με θέα τον ωκεανό (προφασιζόμενος τη φοβία του για τα κουνούπια). Έπειτα, όταν διαπίστωσε ότι το μενού δεν περιλάμβανε την αγαπημένη μπίρα του, έσπευσε στο πλησιέστερο σούπερ μάρκετ για να αγοράσει μια εξάδα και επέμενε να διατηρηθούν σε πάγο στον καταψύκτη του εστιατορίου.

Πέρασε αρκετή ώρα μέχρι να νιώσουν όλοι άνετα μεταξύ τους, κι όταν αυτό συνέβη, ο μάνατζερ του Αγκάσι ζήτησε από τον Γκίλμπερτ την άποψή του¹⁴ για το παιχνίδι του πελάτη του. Ο Γκίλμπερτ κατέβασε μονομιάς μισό ποτήρι μπίρα και χωρίς να μασήσει τα λόγια του απάντησε πως, αν διέθετε τις ικανότητες και το ταλέντο του Αγκάσι, θα κυριαρχούσε στα επαγγελματικά τουρνουά. Θεωρούσε πως ο Αγκάσι δεν αξιοποιούσε στο έπακρο τα χαρίσματά του λέγοντας χαρακτηριστικά: «Προσπαθείς να νικήσεις σε κάθε βολή». Αυτό ήταν ένα σημαντικό ελάττωμα. Ο Γκίλμπερτ τόνισε πως κανείς δεν μπορεί να το καταφέρει αυτό και η συνεχής αυτή προσπάθεια κατακρέμνιζε λίγο λίγο την αυτοπεποίθηση του Αγκάσι κάθε φορά που αποτύγχανε. Επειδή ο Γκίλμπερτ είχε παίξει πολλές φορές με τον Αγκάσι και τον είχε νικήσει, ήξερε πολύ καλά τι έλεγε.

Ο Αγκάσι αντιλήφθηκε πόσο σοφή ήταν η διαπίστωση του Γκίλμπερτ. Ήταν ανέκαθεν τελειομανής, αλλά μέχρι εκείνη τη στιγμή θεωρούσε πως αυτό το χαρακτηριστικό αποτελούσε προσόν και όχι αδυναμία. Καθώς μεγάλωνε,¹⁵ ο πατέρας του, Ολυμπιονίκης μποξέρ, ο οποίος πάντα στη διάρκεια της καριέρας του στόχευε στο χτύπημα νοκάουτ, στη μία γροθιά που θα κατατρόπωνε τον αντίπαλό του, του είχε μάθει να κυνηγάει διαρκώς τη νίκη. Στις προπονήσεις στο αυτοσχέδιο γήπεδο στην αυλή του σπιτιού του, ο πατέρας του επαναλάμβανε

συνεχώς στον πεντάχρονο γιο του τη συμβουλή του δικού του προπονητή: «Πιο δυνατά!».¹⁶ Ο Αγκάσι θεωρούσε πλεονέκτημα την εξαιρετική ικανότητά του να κερδίζει άσους, ενώ ο Γκίλμπερτ υποστήριζε ότι ήταν η αχίλλειος πτέρνα του.

Για να νικήσει, συνέχισε ο Γκίλμπερτ, θα έπρεπε να αλλάξει την εστίασή του. «Σταμάτα να σκέφτεσαι τον εαυτό σου»,¹⁷ τον συμβούλευσε, «και θυμήσου ότι ο άνθρωπος που βρίσκεται πίσω από το δίχτυ έχει μειονεκτήματα». Η ιδιαίτερη ικανότητα του Γκίλμπερτ¹⁸ να ψυχολογεί τους αντιπάλους του ήταν το στοιχείο που του επέτρεπε να νικήσει πολύ καλύτερους παίκτες. Δεν επιχειρούσε να σημειώσει άσους, αλλά ανακάλυψε μια στρατηγική που τον βοήθησε να μη νιώθει αυτό το βάρος. «Αντί να νικήσεις»,¹⁹ του είπε χαρακτηριστικά, «κάνε τον αντίπαλό σου να χάσει. Ακόμα καλύτερα, *άφησέ τον να αποτύχει*».

Επιδιώκοντας κάθε φορά την τέλεια βολή, όπως του εξήγησε ο Γκίλμπερτ «αύξανε τις πιθανότητες εναντίον του» και «έπαιρνε πολύ μεγάλο ρίσκο».

Το μήνυμα του Γκίλμπερτ ήταν απλό: Ο τρόπος που έπαιζε ο Αγκάσι, με τον οποίο είχε δομήσει την καριέρα του, δεν ήταν ο βέλτιστος – σίγουρα όχι, αν ήθελε να κερδίζει. Υπήρχε καλύτερος τρόπος, σύμφωνα με τον οποίο έπρεπε να ψυχολογεί τον αντίπαλο και να προσαρμόζει ανάλογα το παιχνίδι του. Αυτό το στίλ ίσως ήταν λιγότερο εντυπωσιακό από εκείνο με το οποίο συνήθιζε να παίζει ο Αγκάσι, αλλά θα ήταν σαφώς πιο αποτελεσματικό.

Μετά από δεκαπέντε λεπτά συζήτησης, ο Γκίλμπερτ πήγε στην τουαλέτα. Ο Αγκάσι στράφηκε αμέσως στον μάνατζέρ του και του είπε: «Αυτός είναι ο άνθρωπός μας».²⁰

Λίγους μήνες αργότερα,²¹ ο Αγκάσι συμμετείχε στο US Open εκτός κατάταξης – δεν περίμενε κανείς πως θα μπορούσε να περάσει στους δεκαέξι. Όμως, με την προπόνηση του Γκίλμπερτ το στίλ του άλλαξε. Αντιμετώπισε νωρίς έναν έμπειρο

παίκτη, τον Μάικλ Τσανγκ, που ήταν έκτος στην κατάταξη, και παρά το άγχος του παρέμεινε όρθιος κερδίζοντας, μολονότι είχε ελάχιστες πιθανότητες. Κατατρόπωσε επίσης με ευκολία τον ένατο στην κατάταξη, έχοντας διακρίνει το «χαρακτηριστικό μοτίβο παιχνιδιού» του αντιπάλου του, την τάση του δηλαδή να εντοπίζει το σημείο που σχεδίαζε να κάνει τα σερβίς του.

Και ξαφνικά, ο Αγκάσι έφτασε στον τελικό. Διακυβευόταν το έπαθλο των 550.000 δολαρίων,²² και πολλά παραπάνω σε κύρος και υπερηφάνεια. Ήταν η ευκαιρία του να αποδείξει την αξία του και να δείξει σε όλους ότι μπορούσε τελικά να αντεπεξέλθει σε ένα τόσο υψηλό επίπεδο αγώνα.

Αντίπαλός του ήταν ο Μάικλ Σιτις,²³ πρωταθλητής Γερμανίας και νούμερο τέσσερα στην κατάταξη του τουρνουά. Ο Αγκάσι αποδείχθηκε πιο ισχυρός, ένας ψυχρός εκτελεστής, με καθαρές βολές σε κάθε πόντο. Κέρδισε εύκολα το πρώτο σετ και στη συνέχεια πήρε το δεύτερο με tie-break. Όμως, ο Σιτις δεν ήταν έτοιμος να τα παρατήσει. Στο τρίτο σετ ζόρισε τον Αγκάσι και τον ανάγκασε να κοπιάσει σκληρά για κάθε πόντο. Τελικά, το σετ έφτασε σε ισοπαλία 5-5.²⁴ Ο πιο εύκολος δρόμος για τη νίκη απαιτούσε από τον Αγκάσι να αποκρούσει τα σερβίς του Σιτις, ο οποίος είχε το πλεονέκτημα σε κάθε πόντο. Η αυτοπεποίθηση του Αγκάσι άρχισε να κάμπτεται. Ο Σιτις δεν εγκατέλειπε και συνέχισε να εξαπολύει δυνατά σερβίς, το ένα μετά το άλλο. Όμως, τότε ο Αγκάσι πρόσεξε ότι ο Σιτις έπιασε το πόδι του, σημάδι κράμπας, βρήκε το άνοιγμά του κι έσπασε το σερβίς του Σιτις. Τέσσερις πόντοι τον χώριζαν από το να αναδειχθεί νικητής του US Open Championship – η πιο γλυκιά νίκη για τον πάλαι ποτέ ισχυρό άνδρα του τένις, τον οποίο οι εταιρείες στοιχημάτων δεν είχαν υπολογίσει.

Πριν προσλάβει τον Γκίλμπερτ, ο Αγκάσι ήταν γνωστό ότι κατέρρευε σε ιδιαίτερα αγχωτικούς αγώνες. Ο στόχος του ήταν να κερδίζει όσο πιο πολλούς άσους μπορούσε, έπαιρνε πολύ

μεγάλα ρίσκα και αποτύγχανε οικτρά όταν έπρεπε να έχει μια σταθερή στρατηγική. Πλέον, όμως, ο Αγκάσι παρέμενε στοχοπροσπλωμένος. Αντί για νικηφόρες βολές, εστίαζε στην προσπάθειά του να περάσει η βολή του. Άκουγε στο μυαλό του τη φωνή του Γκίλμπερτ: «Κάνε forehand. Όταν αμφιβάλλεις, κάνε forehand, forehand, forehand».²⁵ Και συνέχιζε τον αγώνα. Χτύπησε το μπαλάκι ξανά και ξανά με forehand. Και στον τελευταίο πόντο του ματς, ο Σπιτς αστόχησε. Το τουρνουά έληξε. Ο Αγκάσι έπεσε στα γόνατα με δάκρυα στα μάτια. Ήταν ο πρώτος παίκτης εκτός κατάταξης²⁶ που κέρδισε το US Open τα τελευταία είκοσι οκτώ χρόνια. Είχε γράψει ιστορία.



Εάν υπήρξε κάποια στιγμή στη ζωή σας που επιχειρήσατε να κάνετε μια μεγάλη αλλαγή, να πετύχετε περισσότερα ως επαγγελματίες ή ως σπουδαστές, να αποκτήσετε καλή φυσική κατάσταση για να πάρετε μέρος σε έναν μαραθώνιο, τότε γνωρίζετε ότι υπάρχουν πολλές συμβουλές επιτυχίας. Σίγουρα, θα έχετε προσπαθήσει να ακολουθήσετε ορισμένες από αυτές. Ίσως μετρήσατε τα βήματα που κάνετε καθημερινά με το σύστημα Fitbit ή βάλατε υπενθύμιση στο τηλέφωνό σας για να κάνετε ασκήσεις αναπνοής στο μεσημεριανό διάλειμμα. Ίσως κόψατε τη συνήθεια του απογευματινού καφέ αποταμιεύοντας έτσι τα χρήματα που ξοδεύατε για την αγορά του. Γνωρίζετε ότι οι στόχοι σας θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Γνωρίζετε τη δύναμη της θετικής σκέψης και της σταδιακής πρόοδου. Γνωρίζετε ότι είναι σημαντικό να έχετε μια υποστηρικτική ομάδα.

Χάρη στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη συμπεριφορική επιστήμη, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν σημειώσει

ραγδαία άνθηση νέες έρευνες και έχουν συλλεχθεί πολλές πληροφορίες –συζητήσεις TED, βιβλία, εργαστήρια, εφαρμογές– γύρω από πρακτικά εργαλεία, τα οποία μπορούν να σας βοηθήσουν να αλλάξετε συμπεριφορά και να ενθαρρύνετε και άλλους να κάνουν το ίδιο.

Όμως, όπως θα έχετε ίσως ήδη παρατηρήσει, όλες αυτές οι δημοφιλείς τεχνικές δεν σας βοηθούν πάντα να αλλάξετε. Ξεχνάτε, και *πάλι*, να λάβετε τα φάρμακά σας, παρότι έχετε εγκαταστήσει στο κινητό σας μια εφαρμογή υπενθύμισης. Αναβάλλετε να συντάξετε τη δύσκολη τριμηνιαία έκθεση που πρέπει να υποβάλετε στον προϊστάμενό σας παρά τις καθημερινές υπενθυμίσεις. Οι υπάλληλοί σας δεν αξιοποιούν τα εταιρικά προγράμματα κατάρτισης ή τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, ακόμα κι όταν τους προσφέρονται ανταμοιβές.

Για ποιον λόγο τα εν λόγω εργαλεία και οι συγκεκριμένες τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί για να σας εμφυσήσουν τη διάθεση για αλλαγή αποτυγχάνουν τόσο συχνά; Μία απάντηση είναι γιατί η αλλαγή είναι δύσκολη. Όμως, μια πιο χρήσιμη απάντηση είναι γιατί δεν έχουμε ακόμη ανακαλύψει τη σωστή στρατηγική. Όπως ακριβώς ο Αγκάσι πέρασε τόσα χρόνια χωρίς να αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητές του παίζοντας τένις με λάθος προσέγγιση, συχνά αποτυγχάνουμε, διότι δεν εφαρμόζουμε σωστές τακτικές όταν προσπαθούμε να αλλάξουμε. Όπως ο Αγκάσι, αναζητούμε τρόπους που θα προσφέρουν μια γρήγορη νίκη, ενώ έχουμε την τάση να μη λαμβάνουμε υπόψη τη φύση του αντιπάλου μας.

Όμως, για να πετύχουμε τον στόχο μας, είναι πολύ σημαντικό να αναμετρηθούμε με τον αντίπαλό μας και να αναπτύξουμε μια στρατηγική που θα έχει σχεδιαστεί με σκοπό να ξεπεράσουμε τις προκλήσεις που ορθώνονται μπροστά μας. Ο πιο σίγουρος δρόμος προς την επιτυχία δεν είναι ένας και μοναδικός για κάθε περίπτωση.

Στο τένις, υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο κανόνων που, αν εφαρμοστούν, οδηγούν στη νίκη: Χτυπάτε δυνατά σερβίς, τρέχετε τον αντίπαλό σας από τη μία άκρη στην άλλη, ανεβαίνετε στο φιλέ όποτε μπορείτε. Δεν είναι κακή στρατηγική. Όμως, αν είστε αρκετά καλοί στην εύρεση και αξιοποίηση της σωστής στρατηγικής, όπως ο Γκίλμπερτ, θα εκμεταλλευτείτε το γεγονός ότι κάθε αντίπαλος έχει συγκεκριμένες αδυναμίες. Ίσως ο παίκτης που αντιμετωπίζετε δεν μπορεί να αντικρούσει ένα φάλτσο χτύπημα στο backhand. Μπορείτε να τον βασανίσετε με τέτοιου είδους βολές ξανά και ξανά, και τότε η νίκη θα είναι ακόμα πιο εύκολη.

Αν θέλετε να αλλάξετε συμπεριφορά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μια ενιαία στρατηγική που αποδίδει. Θέστε δύσκολους στόχους και αναλύστε τους σε μικρότερα ανεξάρτητα βήματα. Οπτικοποιήστε την επιτυχία. Προσπαθήστε να δημιουργήσετε συνήθειες –μικρές, μικροσκοπικές, βασικές– ακολουθώντας τις συμβουλές που προτείνουν ευπώλητα βιβλία αυτοβοήθειας. Όμως, θα μπορέσετε να φτάσετε πιο μακριά και πιο γρήγορα, αν προσαρμόσετε τη στρατηγική σας: Απομονώστε την αδυναμία, που εμποδίζει την πρόοδό σας, και έπειτα εφορμήστε.

Κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών και κατόπιν των διδακτορικών σπουδών μηχανολογίας, με ενοχλούσαν ιδιαίτερα κάποιες εκνευριστικές συνήθειες και συμπεριφορές που οι φίλοι μου κι εγώ δεν μπορούσαμε να διακόψουμε. Γιατί μου φαινόταν τόσο δύσκολο να σταματήσω να βλέπω τη σειρά *Lost* και να εσιιάσω στη μελέτη για τις εξετάσεις; Γιατί δεν μπορούσα να πηγαίνω πιο συχνά στο γυμναστήριο; Γιατί οι συγκάτοικοί μου ανέβαλλαν πάντα τις εργασίες τους μέχρι την τελευταία στιγμή και έτρωγαν *Lucky Charms* και *Frosted Flakes* σε κάθε γεύμα; Ως μηχανικός που αφιέρωνε πολύ χρόνο στην επίλυση τεχνικών προβλημάτων, ήμουν σίγουρη ότι υπήρχε τρόπος να αντιμετωπίσω αυτές τις ανθρώπινες αδυναμίες.

Μια μέρα, λοιπόν, κατά τη διάρκεια ενός μεταπτυχιακού μαθήματος στη μικροοικονομική, ήρθα σε επαφή με τα συμπεριφορικά οικονομικά, έναν κλάδο που είναι αφιερωμένος στην κατανόηση του λόγου για τον οποίο παίρνουμε εσφαλμένες αποφάσεις – με αναλυτική αυστηρότητα και εμπειρικό βάθος. Είχα ενθουσιαστεί με την ιδέα της «ώθησης» των ατόμων προς καλύτερες επιλογές, που είχε καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής όταν ξεκίνησα τις διδακτορικές σπουδές μου. Οι ιδρυτές του «κινήματος ώθησης»,²⁷ οι ακαδημαϊκοί Κας Σάνσταϊν και Ρίτσαρντ Θάλερ, υποστήριξαν ότι λόγω του ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν προβλέψιμα ατελείς αποφάσεις, οι ιθύνοντες και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικών μπορούν και θα πρέπει να τους βοηθήσουν να αποφεύγουν συνηθισμένα λάθη. Η ιδέα ήταν ότι ωθώντας τους ανθρώπους προς αντικειμενικά καλύτερες επιλογές (π.χ. τοποθετώντας υγιεινές τροφές σε εμφανή σημεία στα κυλικεία ή απλοποιώντας τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη λήψη κάποιας κρατικής βοήθειας), θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι ζωές τους με μικρό ή μηδενικό κόστος χωρίς να περιορίζεται η ελευθερία τους.

Ξαφνικά, συνειδητοποίησα ότι ίσως θα μπορούσαν να αναπτυχθούν πρακτικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως η μαραθώνια παρακολούθηση επεισοδίων της σειράς *Lost* ή η δυσκολία μου να γυμνάζομαι. Έτσι, ανέβηκα στο τρένο της ώθησης, αναζητώντας τρόπους για να παρακινηθώ και εγώ η ίδια αλλά και για να παροτρύνω και άλλους προς πιο υγιεινές επιλογές και τη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Πολύ σύντομα, άρχισα να πηγαίνω τακτικά στο γυμναστήριο και άφησα πίσω μου τους μαραθωνίους παρακολούθησης του *Lost*.

Όμως, το ενδιαφέρον μου για τη δύναμη των ωθήσεων έγινε πιο επιτακτικό λίγα χρόνια αργότερα, όταν, ως νεοδιοριζόμενη επίκουρη καθηγήτρια στη Σχολή Ουάρτον, ήρθαν στα χέρια μου αδιάσειστα στοιχεία ότι οι μικρές, καθημερινές αναβολές

όσον αφορά τη γυμναστική ή την υιοθέτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου διατροφής δεν είναι ασήμαντες, αλλά αποτελούν μάλλον ζητήματα ζωής και θανάτου. Κατά τη διάρκεια μιας κατά τα άλλα βαρετής ακαδημαϊκής παρουσίας, πρόσεξα ένα κυκλικό διάγραμμα, το οποίο μου έχει εντυπωθεί έκτοτε. Το διάγραμμα ανέλυε τον λόγο για τον οποίο οι περισσότεροι Αμερικανοί πεθαίνουν νωρίτερα από το προσδοκώμενο. Αποδεικνύεται ότι η βασική αιτία πρόωρων θανάτων δεν είναι η ελλιπής υγιεινοοικονομική περίθαλψη, οι δύσκολες κοινωνικές συνθήκες, τα κακά γονίδια ή οι περιβαλλοντικές τοξίνες. Αντίθετα, ένα ποσοστό περίπου 40%²⁸ των πρόωρων θανάτων είναι αποτέλεσμα προσωπικών συμπεριφορών τις οποίες μπορούμε να αλλάξουμε. Αναφέρομαι σε καθημερινές, φαινομενικά μικρές αποφάσεις σχετικά με τη διατροφή, την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, την άσκηση, το κάπνισμα, το σεξ και την ασφάλεια των οχημάτων. Αυτές οι αποφάσεις συσσωρεύονται και παράγουν χιλιάδες μοιραίους καρκίνους, ανακοπές καρδιάς και ατυχήματα κάθε χρόνο.

Καταρρακώθηκα. Ανακάθισα και σκέφτηκα: Ίσως θα μπορούσα να κάνω κάτι για αυτό το σαράντα τοις εκατό.

Αυτό που μου τράβηξε την προσοχή ήταν κάτι πολύ πέρα από τα ζητήματα ζωής και θανάτου. Παρόλο που δεν έχω δει ποτέ ένα διάγραμμα πίτας να αναλύει την επίδραση που ασκούν καθημερινές αποφάσεις μας στην ευημερία και την ευτυχία μας, είναι εύλογο το συμπέρασμα πως οι εσφαλμένες κινήσεις μας συσσωρεύονται και στα συγκεκριμένα πεδία της ζωής μας.

Ανυπομονώντας να κάνω τη διαφορά, αφιέρωσα σχεδόν όλη την ημέρα μου στη μελέτη εργασιών, παλιών και καινούριων, που διερευνούν την επιστήμη της συμπεριφορικής αλλαγής. Μίλησα με δεκάδες ακαδημαϊκούς από διάφορα επιστημονικά πεδία για τις πλέον επιτυχημένες ιδέες τους, αλλά και για τις αποτυχημένες μελέτες τους. Επίσης, συνεργάστηκα με

νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς και με βιομηχανικούς κολοσσούς, όπως η Walmart και η Google, με σκοπό να αναπτύξω εργαλεία ώθησης καλύτερων αποφάσεων. Καθώς προσπαθούσα να αντιληφθώ τι απέδιδε και τι όχι, άρχισα να παρατηρώ ένα συστηματικό μοτίβο. Όταν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι οργανισμοί ή οι επιστήμονες εφάρμοσαν μια ενιαία στρατηγική για την αλλαγή συμπεριφοράς, τα αποτελέσματα ήταν ανάμεικτα. Όμως, όταν άρχισαν να αναρωτιούνται τι είναι αυτό που εμποδίζει την πρόοδο, όπως ο λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοί τους δεν αποταμίευαν αρκετά χρήματα ή δεν έκαναν το εμβόλιο κατά της γρίπης, και στη *συνέχεια* ανέπτυξαν στοχευμένες στρατηγικές με σκοπό την αλλαγή της συμπεριφοράς, τα αποτελέσματα ήταν σαφώς καλύτερα.

Αναπόφευκτα παρατήρησα τους παραλληλισμούς με τον τρόπο που έχω μάθει να σκέφτομαι στη σχολή μηχανικών. Οι μηχανικοί δεν μπορούν να σχεδιάσουν μια επιτυχημένη δομή χωρίς να λάβουν υπόψη τις αντίρροπες δυνάμεις (π.χ. αντίσταση του ανέμου ή βαρύτητα). Επομένως, επιχειρούν πάντα να επιλύσουν τα προβλήματα αναγνωρίζοντας πρώτα τα εμπόδια προς την επιτυχία.

Πλέον, μελετώντας την αλλαγή συμπεριφοράς, έχω αρχίσει να αντιλαμβάνομαι τη δύναμη και την προοπτική εφαρμογής της ίδιας στρατηγικής. Είναι η ίδια στρατηγική που βοήθησε τον Αγκάσι να αλλάξει την πορεία της καριέρας του στο τένις εστιάζοντας πλέον στις αδυναμίες των αντιπάλων του.

Φυσικά, όσον αφορά την αλλαγή της δικής σας συμπεριφοράς, ο αντίπαλός σας δεν βρίσκεται απέναντί σας, πίσω από το φιλέ. Ο αντίπαλός σας είναι μέσα σας. Ίσως φταίει το γεγονός ότι είστε αμελείς ή ότι έχετε χαμηλή αυτοπεποίθηση, οκνηρία ή την τάση να υποκύπτετε στον πειρασμό. Όποια κι αν είναι η πρόκληση, οι δημιουργοί των καλύτερων τακτικών

ψυχολογούν τον αντίπαλό τους και παίζουν αναλόγως.

Σκοπός του βιβλίου είναι να σας βοηθήσει να πετύχετε αυτό ακριβώς. Παίρνει την επιτυχημένη στρατηγική του Γκίλμπερτ και την εφαρμόζει στην αλλαγή συμπεριφοράς. Τα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζουν τους τρόπους με τους οποίους θα μπορέσετε να ψυχολογήσετε τον αντίπαλό σας, να κατανοήσετε πώς προσπαθεί να ανακόψει την πρόοδό σας και να εφαρμόσει κατάλληλα προσαρμοσμένες και επιστημονικά τεκμηριωμένες τεχνικές με σκοπό να σας κατατροπώσει. Κάθε κεφάλαιο εστιάζει στο εσωτερικό εμπόδιο που ορθώνεται ανάμεσα σε εσάς και την επιτυχία. Όταν ολοκληρώσετε το βιβλίο, θα έχετε μάθει τον τρόπο με τον οποίο θα μπορείτε να αναγνωρίζετε αυτά τα εμπόδια, αλλά και τι μπορεί να σας βοηθήσει να τα ξεπεράσετε.

Είχα την τύχη να συνεργαστώ²⁹ με πολλούς κορυφαίους οικονομολόγους, ψυχολόγους, μηχανικούς πληροφορικής και γιατρούς, με στόχο να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά για να βελτιώσουμε τις ζωές των ανθρώπων. Η συλλογική έρευνά μας³⁰ μας οδήγησε στη συγκέντρωση σημαντικών πληροφοριών, οι οποίες έχουν ήδη βοηθήσει πανεπιστήμια να δώσουν ώθηση στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των φοιτητών τους, γιατρούς να μειώσουν τις περιπτές συνταγογραφήσεις αντιβιοτικών,³¹ μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να αυξήσουν τον εθελοντισμό³² και εργοδότες να υποστηρίξουν ένθερμα³³ τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε προγράμματα παροχών. Έχουμε ανακαλύψει τεχνικές οι οποίες βοηθούν τους πάντες να δώσουν νέα ώθηση σε μια συνήθεια άσκησης,³⁴ να βελτιώσουν τη διατροφή τους³⁵ ή να αυξήσουν τις αποταμιεύσεις τους.³⁶ Χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία με συνέπεια, ελπίζω ότι θα δείτε μικρές αλλαγές να συσσωρεύονται και να παράγουν μεγάλα αποτελέσματα. Αυτή είναι η προσέγγιση που βοήθησε τον Αγκάσι να ανακάμψει.

Εφάρμοσε τη φιλοσοφία του Γκίλμπερτ, ένας αγώνας τη φορά, χρησιμοποιώντας ειδικά προσαρμοσμένες στρατηγικές για να κατατροπώσει κάθε αντίπαλο που βρισκόταν στον δρόμο του. Και οι νίκες του αυξάνονταν, η μία μετά την άλλη. Λίγο μετά την αναπάντεχη νίκη του το 1994 στο US Open,³⁷ κατάφερε να γίνει πρώτος στην παγκόσμια κατάταξη, τίτλο τον οποίο³⁸ διατήρησε για 101 εβδομάδες στη διάρκεια της θρυλικής καριέρας του. Η συμβουλή που έδωσε ο Γκίλμπερτ στον Αγκάσι έκανε δυνατή τη μεταμόρφωσή του. Και με τη βοήθεια του βιβλίου, ελπίζω ότι κι εσείς θα μπορέσετε να στρέψετε τις πιθανότητες υπέρ σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΚΚΙΝΗΣΗ

Όταν το 2012 επισκέφτηκα για πρώτη φορά τις τεράστιες εγκαταστάσεις των κεντρικών γραφείων της Google, ένιωσα σαν παιδί που μπαίνει στο εργοστάσιο σοκολάτας του Γουίλι Γούνκα. Η έδρα της εταιρείας στο Mountain View της Καλιφόρνια κομπάζει για την τεχνολογική αιχμή της, με λίγη παιχνιδιάρικη διάθεση ως επικάλυψη. Καθώς προχωρούσα ανάμεσα στα κτίρια, παρατήρησα γήπεδα μπιτς βόλεϊ, φανταχτερά γλυπτά, ένα κατάστημα με είδη δώρων γεμάτο με επώνυμα διακοσμητικά, καθώς και δημοφιλή εστιατόρια όπου οι υπάλληλοι έτρωγαν δωρεάν. Ήταν εκπληκτικό.

Η Google με είχε προσκαλέσει μαζί με μια ομάδα ακαδημαϊκών στα κεντρικά γραφεία της, προκειμένου να παρακολουθήσουμε την εκδήλωση που είχε διοργανώσει για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού της. Ωστόσο αναρωτιόμουν τι μπορεί να ήθελε από εμάς αυτή η εταιρεία, μία από τις πλέον καινοτόμες και επιτυχημένες στον κόσμο. Χαμογελαστοί εργαζόμενοι περνούσαν από μπροστά μας σφυρίζοντας πάνω σε μηχανάκια, τα οποία ήταν βαμμένα με τα ζωηρά χρώματα του λογότυπου της εταιρείας, ανέμελοι, δίχως ίχνος προβλημάτων. Έναν χρόνο πριν από την

επίσκεψή μου, η Google είχε έσοδα³⁹ της τάξης των 38 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Όλοι, όμως, έχουν προβλήματα, ακόμη και η Google.

Η εταιρεία είχε διοργανώσει την εκδήλωση με σκοπό να βοηθήσει τους υπαλλήλους της να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις,⁴⁰ τόσο επαγγελματικές όσο και προσωπικές, κυρίως όσον αφορά τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της υγείας και της οικονομικής ασφάλειάς τους⁴¹ (τα δύο τελευταία είχαν συνδεθεί με τη βελτιωμένη εργασιακή επίδοση). Στα μέσα της προετοιμασίας της εκδήλωσης, ο Πράσαντ Σέτι, απόφοιτος της Ουάρτον⁴² και αντιπρόεδρος της Google, ο οποίος ηγούνταν του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για αρκετά χρόνια, μου έθεσε μια φαινομενικά αθώα ερώτηση, η οποία επρόκειτο να με οδηγήσει στο μονοπάτι μίας από τις πιο σημαντικές ανακαλύψεις μου. Μου εξήγησε ότι η Google πρόσφερε στους υπαλλήλους της⁴³ ένα ευρύ φάσμα προνομίων, τα οποία αποσκοπούσαν στη βελτίωση της ζωής και της εργασίας τους, καθώς και στην επίλυση προβλημάτων όπως οι χαμηλές αποταμιεύσεις συνταξιοδότησης, η κατάχρηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η απουσία σωματικής άσκησης, η ανθυγιεινή διατροφή και το κάπνισμα. Ωστόσο, περιέργως, τα συγκεκριμένα προνόμια δεν αξιοποιούνταν ευρέως. Ο Πράσαντ είχε προβληματιστεί και απογοητευτεί από το γεγονός ότι τόσο πολλά από τα προγράμματα που είχε δημιουργήσει η ομάδα του (και στα οποία είχε επενδύσει σημαντικά ποσά η Google) δεν αξιοποιούνταν δεόντως. Για ποιον λόγο οι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονταν για τα δωρεάν μαθήματα απόκτησης δεξιοτήτων;

Για ποιον λόγο δεν εγγράφονταν όλοι στο εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης 401(k);

Ο Πράσαντ είχε δώσει ορισμένες πιθανές εξηγήσεις, και όλες φαίνονταν αρκετά εύλογες. Ίσως τα προγράμματα δεν είχαν διαφημιστεί επαρκώς. Ή ίσως οι εργαζόμενοι ήταν υπερβολικά

απασχολημένοι για να μπορέσουν να τα αξιοποιήσουν. Τον απασχολούσε όμως και ο συγχρονισμός. Με ρώτησε αν γνώριζα *πότε* θα έπρεπε η Google να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να εκμεταλλευτούν αυτά τα προνόμια. Υπήρχε κάποια ιδανική στιγμή⁴⁴ στο ημερολόγιο ή στην καριέρα κάποιου που θα μπορούσε να ενθαρρύνει την αλλαγή της συμπεριφοράς;

Κόλλησα. Η ερώτησή του ήταν σαφώς σημαντική, κι όμως, οι ακαδημαϊκοί την είχαν παραβλέψει. Εφόσον επιθυμούμε να προάγουμε την αλλαγή συμπεριφοράς, θα πρέπει σαφώς να αντιληφθούμε *πότε* θα πρέπει να ξεκινήσουμε.

Παρόλο που δεν ήμουν σε θέση να δώσω μια εύκολη απάντηση στον Πράσαντ, είχα μια ιδέα. Του είπα ότι, πριν μπορέσω να του απαντήσω τεκμηριωμένα, θα έπρεπε να μελετήσω τη βιβλιογραφία και να συγκεντρώσω ορισμένα δεδομένα από δικές μου μελέτες. Απευθύνθηκα αμέσως στην ερευνητική ομάδα μου στη Φιλαδέλφεια.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΛΕΥΚΗΣ ΚΟΛΛΑΣ

Ο Πράσαντ δεν ήταν σίγουρα ο πρώτος διευθυντής που είχα γνωρίσει που αδυνατούσε να κατανοήσει την πεισματική επιμονή στην ανθυγιεινή ή μη παραγωγική συμπεριφορά. Έχω αφιερώσει άπειρες ώρες συζητώντας με απογοητευμένους λειτουργούς δημόσιας υγείας για τον τρόπο μείωσης του καπνίσματος, την αύξηση της γυμναστικής, τη βελτίωση της διατροφής και την αύξηση των εμβολιασμών μεταξύ πολλών άλλων. Συχνά ακούω την οργισμένη ερώτηση: Αν δεν μπορείτε να πείσετε τους ανθρώπους να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους δηλώνοντάς τους πως η αλλαγή είναι απλή, άνευ κόστους και ωφέλιμη για αυτούς, τότε ποιο μαγικό συστατικό θα λειτουργήσει;

Το βιβλίο θα προσφέρει πολλές απαντήσεις σε αυτή την

ερώτηση (με πιο σημαντική την «Εξαρτάται»), μία όμως αφορά συγκεκριμένα το πρόβλημα του Πράσαντ και ξεκινά με μια εξαιρετική ιστορία επιτυχίας από τον χώρο της ιατρικής.

Το σύνδρομο αιφνίδιου βρεφικού θανάτου (ΣΑΒΘ) είναι τόσο τρομακτικό όσο ακούγεται. Κάθε χρόνο, δεκάδες χιλιάδες βρέφη⁴⁵ σε όλο τον κόσμο πεθαίνουν ξαφνικά και ανεξήγητα στον ύπνο τους. Εδώ και πολλά χρόνια, το ΣΑΒΘ στις ΗΠΑ αποτελεί⁴⁶ την κύρια αιτία θανάτου βρεφών ηλικίας από ενός μήνα έως ενός έτους. Θυμάμαι ότι είχα τρομοκρατηθεί όταν άκουσα τον παιδίατρό μας να μας εξηγεί τους κινδύνους κατά τη διάρκεια μιας τυπικής εξέτασης του νεογέννητου γιου μου.

Για δεκαετίες, το ιατρικό σύστημα δεν είχε ιδέα πώς θα μπορούσε να αντιμετωπίσει το ΣΑΒΘ. Στις αρχές όμως της δεκαετίας του '90, οι ερευνητές έφτασαν σε μια σημαντική διαπίστωση. Ανακάλυψαν⁴⁷ ότι τα βρέφη που κοιμούνταν ανάσκελα είχαν 50% λιγότερες πιθανότητες να πεθάνουν από ΣΑΒΘ από ό,τι τα βρέφη που κοιμούνταν μπρούμυτα. 50% λιγότερες!

Η συγκεκριμένη ανακάλυψη έπρεπε να εορταστεί πανηγυρικά και να αξιοποιηθεί αμέσως. Πρόσφερε την ευκαιρία να σωθούν εκατοντάδες χιλιάδες ζωές, οπότε η κοινότητα της δημόσιας υγείας δεν έχασε καθόλου χρόνο στη διάδοση των καλών ειδήσεων. Η αμερικανική κυβέρνηση⁴⁸ προώθησε μια φιλόδοξη εκστρατεία ενημέρωσης με την ονομασία «Κοιμηθείτε Ανάσκελα», με σκοπό να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει τους νέους γονείς. Το εθνικό ινστιτούτο υγείας κατέκλυσε τα ραδιόφωνα και τις τηλεοράσεις με διαφημίσεις, και τα νοσοκομεία και τα ιατρεία με ενημερωτικά φυλλάδια.

Δεν υπήρχε, φυσικά, εγγύηση επιτυχίας. Πολλές αντίστοιχες εκστρατείες ευαισθητοποίησης αποτυγχάνουν, γεγονός που εξηγεί τα συχνά τηλεφωνήματά μου στους απογοητευμένους λειτουργούς δημόσιας υγείας. Απλώς, σκεφτείτε το πρόσφατο μεγαλεπήβολο εγχείρημα καταπολέμησης της

παχυσαρκίας μέσω της αξίωσης από τις αλυσίδες εστιατορίων να αναφέρουν τις θερμίδες που έχει κάθε φαγητό. Τελικά η ενημέρωση του κοινού για τις θερμίδες⁴⁹ ενός μπέργκερ Big Mac ή ενός Frappuccino μειώνει την κατανάλωση θερμίδων; Ε, λοιπόν, μάλλον όχι. Η σκεφτείτε τις προσπάθειες των υγειονομικών αρχών στις ΗΠΑ το 2010 να πείσουν τους Αμερικανούς πολίτες⁵⁰ να κάνουν επίστως το αντιγριπικό εμβόλιο. Τα αποτελέσματα ήταν λίαν επεικώς μηδαμινά: 43% των Αμερικανών⁵¹ κάνουν το αντιγριπικό εμβόλιο, έναντι του 39%⁵² που το έκαναν πριν από τη συγκεκριμένη καμπάνια. Επομένως, ήταν εύλογο να αναμένουμε ότι η εκστρατεία «Κοιμηθείτε Ανάσκελα» θα είχε την ίδια επίδραση, με μηδαμινά αποτελέσματα σε ένα μεγάλο πρόβλημα.

Ωστόσο, η εκστρατεία έκανε θαύματα. Από το 1993 έως το 2010,⁵³ το ποσοστό των βρεφών που κοιμούνται ανάσκελα στις ΗΠΑ εκτοξεύτηκε από το 17% στο 73%, και οι θάνατοι από ΣΑΒΘ μειώθηκαν κατακόρυφα. Το μήνυμα είναι πάντα επίκαιρο.

Το 2016, πολλά χρόνια μετά, ο γιατρός μου μου έδωσε το φυλλάδιο «Κοιμηθείτε Ανάσκελα» όταν γέννησα στη Φιλαδέλφεια.

Όμως, εφόσον η εκστρατεία ενημέρωσης του κοινού είχε αδιαμφισβήτητη επιτυχία, γιατί τόσο πολλές άλλες παρόμοιες εκστρατείες απέτυχαν παταγωδώς; Το ερώτημα του Πράσαντ για τον συγχρονισμό με ενέπνευσε να κάνω μια υπόθεση.

Το πιο κομβικό σημείο στη ζωή μας είναι όταν γινόμαστε γονείς. Μία μόλις ημέρα πριν από τον ερχομό του παιδιού σας, δεν υπήρχε στη ζωή σας κάποιο βρέφος το οποίο έπρεπε να ταΐσετε, να ντύσετε, να προστατεύσετε και να ηρεμήσετε. Και ξαφνικά, όλα άλλαξαν. Οτιδήποτε αφορά τον ρόλο του γονέα είναι καινούριο και διαφορετικό, οπότε δεν έχετε προηγούμενες δραστηριότητες που θα πρέπει να αφήσετε στην άκρη ούτε

μακροχρόνιες συνήθειες τις οποίες θα πρέπει να διακόψετε. Ξεκινάτε πραγματικά από το μηδέν στις χαρές και στις λύπες. Το μήνυμα της καμπάνιας «Κοιμηθείτε Ανάσκελα» καταφθάνει την κρίσιμη στιγμή, όταν δεν έχετε ακόμα προσαρμοστεί και θέλετε να καταβάλλετε κάθε δυνατή προσπάθεια με σκοπό να τα κάνετε όλα σωστά. Το προαίσθημά μου μου έλεγε ότι ήταν η στιγμή για την αλλαγή των μοτίβων της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ανεξάρτητα από το τι έκαναν οι γονείς σας ή οι δικοί τους γονείς, όταν ο γιατρός σας δηλώνει ότι είναι ζωτικής σημασίας να κοιμάται το μωρό σας ανάσκελα, θέλετε οπωσδήποτε να συμμορφωθείτε με αυτό και δεν χρειάζεται να αντιπαλέψετε παλιές συνήθειες. Συγκρίνετε αυτό το παράδειγμα με μια εκστρατεία δημόσιας υγείας που επιχειρεί να επηρεάσει τις διατροφικές συνήθειες, το κάπνισμα ή τον εμβολιασμό για τους ενήλικες. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες μάς βρίσκουν εν μέσω της πολυάσχολης ζωής μας, με την οχυρωμένη καθημερινότητά μας που περιορίζει το πόσο δεκτικοί είμαστε στις αλλαγές. Παρόλο που η ενημέρωση μπορεί να κάνει τη διαφορά σε επίπεδο ζωής και θανάτου, δεν αποτελεί έκπληξη ότι συχνά την αγνοούμε.

Μετά την επίσκεψή μου στην Google, άρχισα να υποπτεύομαι ότι αυτή είναι μια εξαιρετικά σημαντική αλλά υποτιμημένη πληροφορία: Αν θέλετε να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας ή τη συμπεριφορά κάποιου άλλου, βρίσκεστε σε τρομερά πλεονεκτική θέση αν ξεκινήσετε με μια λευκή κόλλα –κάνοντας μια νέα αρχή– χωρίς να χρειάζεται να αντιπαλέψετε παλιές συνήθειες.

Υπάρχει απλώς ένα πρόβλημα: Σχεδόν όλες οι συμπεριφορές που θέλουμε να αλλάξουμε είναι καθημερινές συνήθειες, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στις καθιερωμένες δραστηριότητές μας.

Ευτυχώς, όμως, η αλλαγή δεν είναι ανέφικτη – είναι απλώς δύσκολη. Το προαίσθημα που είχα στην Google ήταν ότι ίσως

υπάρχει τρόπος να αξιοποιήσουμε το *αίσθημα* «της λευκής κόλλας», ακόμα και όταν αυτό είναι φαινομενικά αδύνατον.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΑΡΧΗΣ

Μόλις επέστρεψα από την Google το 2012, κανόνισα συνάντηση με τη φοιτήτριά μου, Χένγκτσεν Ντάι (πλέον καθηγήτρια στο UCLA), και τον Τζέισον Ρίς, επισκέπτη καθηγητή του Χάρβαρντ. Ανυπομονούσα να τους μεταφέρω το ερώτημα του Πράσαντ και τη διαίσθησή μου ότι οι άνθρωποι ίσως είναι πιο δεκτικοί στην αλλαγή όταν αισθάνονται ότι κάνουν μια νέα αρχή.

Τους εξήγησα το σκεπτικό μου και, όπως κι εγώ, αντιλήφθηκαν αμέσως ότι ο συγχρονισμός θα μπορούσε να είναι εξαιρετικά σημαντικός για την αλλαγή. Γνωρίζαμε ήδη ότι οι άνθρωποι ενστικτωδώς, όταν θέλουν να κάνουν μια αλλαγή, επιλέγουν συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, όπως για παράδειγμα την Πρωτοχρονιά. Ωστόσο, η οικονομική θεωρία ανέκαθεν επιβεβαίωνε ότι οι συμπεριφορές μας παραμένουν σταθερές διαχρονικά, εκτός κι αν βρεθούμε αντιμέτωποι με μεταβαλλόμενες καταστάσεις ή με κάποιου είδους σοκ, που μας αναγκάζουν να προσαρμόσουμε τις πεποιθήσεις ή τον προϋπολογισμό μας. Υποπευτήκαμε ότι η συγκεκριμένη τοποθέτηση ήταν εσφαλμένη και ότι ημερολογιακά υπάρχουν καθορισμένες στιγμές που αισθανόμαστε υποχρεωμένοι να αλλάξουμε, παρότι οι συνθήκες παραμένουν ίδιες. Ενθουσιασμένοι, αρχίσαμε να ανταλλάσσουμε ιστορίες με περιπτώσεις που ένα νέο ημερολογιακό ξεκίνημα μας είχε ωθήσει να συμπεριφερθούμε διαφορετικά, αναλύοντας τα κοινά στοιχεία κάθε περίπτωσης και αναζητώντας τους λόγους για τους οποίους είχε αλλάξει η συμπεριφορά μας.