



Jak budować nawyki — 30-dniowy plan wdrożenia

Spis treści

1. Dlaczego postanowienia się rozsypują	4
Czerstwy popcorn	4
Ile twojego dnia dzieje się bez ciebie	6
Skąd wzięło się dwadzieścia jeden dni	8
Pięć powodów, dla których poprzednie próby padły .	10
Co realnie da ci trzydzieści dni	12
2. Projekt nawyku: siedem decyzji przed startem . .	16
Godzina, która decyduje o miesiącu	16
Decyzja pierwsza: jedna rzecz	16
Decyzja druga: wersja, której nie da się nie zrobić .	18
Decyzja trzecia: kotwica	20
Decyzja czwarta: plan jeśli-to	21
Decyzja piąta: tarcie w obie strony	22
Kiedy nawyk polega na przestaniu	24
Decyzja szósta: sposób zapisu	25
Decyzja siódma: kryterium na koniec miesiąca . . .	26
Jak wygląda karta wypełniona do końca	27
3. Dni 1–10. Uruchomienie	30
Co robi pierwsza dekada	30

1.	Wykonaj wersję minimalną i nic więcej	31
2.	Przypnij nawyk do kotwicy	33
3.	Zapisz zdanie jeśli-to z godziną	34
4.	Przygotuj scenę wieczorem	35
5.	Usuń jedno tarcie, dołóż jedno	36
6.	Przenieś nawyk z pamięci na papier	38
7.	Pierwszy przegląd tygodnia	39
8.	Napisz procedurę powrotu	40
9.	Ustaw nagrodę, która przychodzi od razu . . .	41
10.	Sprawdź stabilność kontekstu	43
4.	Dni 11–20. Stabilizacja	45
	Co robi druga dekada	45
11.	Dzień bez motywacji	46
12.	Zbuduj wersję podłogową	47
13.	Zrób audyt wyzwalaczy konkurencyjnych . . .	48
14.	Drugi przegląd tygodnia	50
15.	Sprawdź, co właściwie mierzysz	51
16.	Podnieś poprzeczkę o jeden krok	52
17.	Wykonaj nawyk poza domem	54
18.	Powiedz jednej osobie	55
19.	Odróżnij przerwę planowaną od opuszczonej .	56
20.	Dzień bez przypomnienia	57
5.	Dni 21–30. Usamodzielnienie	59
	Co robi trzecia dekada	59
21.	Trzeci przegląd i kształt krzywej	60
22.	Znajdź swojego głównego dywersanta	61
23.	Przejdź z kalendarza do kontekstu	62

24. Przeciwicz powrót po wpadce	63
25. Odchudź rytuał	65
26. Nazwij kategorię, nie afirmację	66
27. Przygotuj kolejny nawyk, ale go nie zaczynaj .	67
28. Zrób audyt otoczenia	68
29. Napisz własną instrukcję obsługi	69
30. Przegląd, decyzja i plan na kolejne dwa miesiące	71
6. Dzień 31 i dalej	74
Gdzie naprawdę jesteś po miesiącu	74
Co rozbraja nawyk po trzydziestym dniu	75
Protokół powrotu po dłuższej przerwie	76
Okna, w których zmiana idzie łatwiej	77
Nawyki rzadsze niż codzienne	79
Kiedy nawyku nie widać w kratkach	80
Kiedy dołożyć drugi nawyk	81
Co zabierasz z tego miesiąca	82
Co robisz jutro	83

Dlaczego postanowienia się rozsypują

Czerstwy popcorn

W kinie na przedmieściach Los Angeles zespół psychologów rozdał widzom kubki popcornu. Połowa dostała popcorn świeży, ciepły, prosto z maszyny. Druga połowa dostała popcorn celowo zestarzały, trzymany tydzień poza opakowaniem, gumowaty i bez zapachu. Potem badacze zważyli to, co zostało w kubkach.

Ludzie, którzy nie mieli zwyczaju jedzenia popcornu w kinie, zachowali się rozsądnie. Świeżego zjedli sporo, czerstwego prawie nie tknęli. Natomiast widzowie, dla których popcorn był stałym elementem wyjścia do kina, zjedli tyle samo w obu wariantach. Smak przestał mieć znaczenie. Ci sami ludzie, posadzeni później w sali konferencyjnej i poproszeni o ocenę teledysków, reagowali na czerstwy popcorn zupełnie normalnie, czyli zostawiali go w kubku. Zmieniło się jedno: sala. Wyniki opisali David Neal i Wendy Wood z zespołem w 2011 roku.

To jest cała rzecz, o którą chodzi w tej książce, pokazana na jedzeniu. Zachowanie, które powtarzasz długo w tym samym miejscu, przestaje być decyzją. Uruchamia je sala kinowa,



Rysunek 1.1: Badanie z popcornem pokazuje, że nawyk uruchamia otoczenie, a nie świadoma decyzja — ten sam człowiek zachowuje się inaczej w kinie i w sali konferencyjnej.

fotel, gasnące światło. Nie apetyt, nie ocena jakości, nie postanowienie. A skoro tak, to każdy plan zmiany, który opiera się wyłącznie na chęci, walczy z niewłaściwym przeciwnikiem.

 Nawyk działa mimo oceny, nie dzięki niej

Silny nawyk nie potrzebuje twojej aprobaty w momencie działania. Dlatego postanowienie sformułowane wieczorem („od jutra zacznę biegać”) przegrywa z zachowaniem, które od dwóch lat startuje samo o siódmej rano na widok kanapy. Zmiana nawyku to zmiana wyzwalacza i otoczenia, a dopiero potem kwestia chęci.

Ile twojego dnia dzieje się bez ciebie

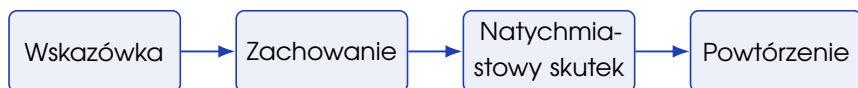
Wendy Wood, Jeffrey Quinn i Deborah Kashy zrobili w 2002 roku coś prostego i niewygodnego. Poprosili uczestników o zapisywanie co godzinę, co robią, gdzie są i o czym myślą. Po zebraniu dzienników okazało się, że około 43% codziennych czynności to zachowania powtarzane niemal codziennie, w tym samym kontekście. Co więcej, wykonując je, ludzie zwykle myśleli o czymś innym.

43%

codziennych czynności powtarzanych niemal codziennie w tym samym kontekście

Popatrz na to od strony rachunku. Jeśli prawie połowa dnia biegnie po torach wyżłobionych wcześniej, to zmiana życia przez „większą dyscyplinę” oznacza próbę ręcznego sterowania czymś, co z założenia jedzie bez kierowcy. Dyscyplina wystarczy na tydzień, może dwa. Potem przychodzi gorszy sen, awantura w pracy, choroba dziecka, i uwaga wraca tam, gdzie jest potrzebna. Tory zostają.

Dobra wiadomość jest po tej samej stronie równania. Skoro tory da się wyżłobić raz, da się je wyżłobić jeszcze raz, tylko w innym miejscu. Mechanika jest za każdym razem ta sama.



Wskazówka to sygnał, który poprzedza zachowanie i jest stabilny: pora dnia, miejsce, poprzedzająca czynność, obecność konkretnej osoby, widok przedmiotu. Zachowanie to sama czynność. Natychmiastowy skutek decyduje, czy mózg uzna zachowanie za warte powtórzenia, przy czym liczy się to, co dzieje się w ciągu sekund, nie w ciągu miesięcy. Powtórzenie w tym samym układzie robi resztę.

Wskazówka kontekstowa

Powtarzalny element sytuacji, który poprzedza zachowanie i z czasem zaczyna je uruchamiać samodzielnie. Im bardziej przewidywalna, tym szybciej powstaje nawyk.

Zauważ, czego na tej liście nie ma. Nie ma motywacji, nie ma celu, nie ma wizji siebie za rok. To wszystko bywa przydatne na etapie wyboru kierunku, ale nie jest paliwem codziennego powtórzenia. Paliwem jest przewidywalna sytuacja i skutek, który przychodzi od razu.

⚠ Cel to nie plan

„Chcę schudnąć osiem kilogramów”, „chcę czytać więcej”, „chcę być w formie” to opisy stanu docelowego. Nie zawierają informacji, co masz zrobić jutro o 6:40 i co ma stać po drodze.

Cel bez przypisanej sytuacji zostaje w głowie jako poczucie winy. W rozdziale drugim zamienisz swój cel na jedno zdanie z miejscem i godziną.

Skąd wzięło się dwadzieścia jeden dni

Liczba 21 pochodzi z książki chirurga plastycznego Maxwella Maltza z 1960 roku. Maltz zauważył, że jego pacjenci potrzebowali mniej więcej trzech tygodni, żeby przyzwyczaić się do nowej twarzy po operacji, i użył tej obserwacji jako metafory zmiany wyobrażenia o sobie. Nie było to badanie nad nawykami. Nie było to nawet badanie. Mimo to liczba ruszyła w świat i do dziś sprzedaje kursy.

Pomiar zrobiła dopiero Phillippa Lally z zespołem z University College London i opublikowała go w 2010 roku w „European Journal of Social Psychology”. Dziewięćdziesięciu sześciu ochotników wybrało sobie jedno zachowanie związane z jezeniem, piciem lub aktywnością i wykonywało je codziennie w tym samym kontekście, na przykład po śniadaniu. Przez dwanaście tygodni każdego dnia oceniali, na ile czynność wykonuje się „sama”. Z tych codziennych ocen powstały indywidualne krzywe automatyzacji.

66

dni — mediana czasu dojścia do plateau automatyzmu w badaniu
Lally

Mediana wypadła na 66 dniach. Rozrzut między uczestnikami sięgał od 18 do 254 dni. Krzywa miała kształt asymptotyczny, czyli największe przyrosty automatyzmu pojawiały się na początku, potem przyrosty malały, aż zachowanie osiadało na swoim poziomie. Jeszcze jedna obserwacja z tego badania warta jest zapamiętania na cały najbliższy miesiąc: opuszczenie pojedynczego dnia nie psuło procesu.

Tabela 1.1: Dwie liczby, które opisują to samo zjawisko

Liczba	Rok	Skąd pochodzi
21 dni	1960	obserwacja pacjentów po operacjach plastycznych
66 dni	2010	mediana z pomiaru automatyzmu u 96 ochotników
18–254 dni	2010	rzeczywisty rozrzut między uczestnikami

Rozrzut jest tu ważniejszy od mediany. Osiemnaście dni i dwieście pięćdziesiąt cztery to nie są dwa błędy pomiaru wokół prawidłowej wartości, tylko realna różnica między prostym a złożonym zachowaniem oraz między sprzyjającym a wrogim otoczeniem. Szklanka wody po przebudzeniu utrwała się szybko. Pięćdziesiąt minut treningu siłowego po pracy, z dojazdem, z przebieraniem się i z rodziną czekającą w domu, utrwała się miesiącami. Jeśli twój nawyk należy do drugiej kategorii, plan na trzydzieści dni nadal ma sens, tylko musisz wiedzieć, co z niego wyjdzie.

Pięć powodów, dla których poprzednie próby padły

Zanim zaprojektujesz nową próbę, opłaca się rozebrać poprzednie. W praktyce prawie każdy nieudany start da się przypisać do jednej z pięciu przyczyn, a wszystkie pięć są usuwalne przed pierwszym dniem.

Pierwsza to skala. Postanowienie zwykle powstaje w momencie największego zapału, więc opisuje wersję dnia, w której masz siłę, czas i spokój. Taki dzień zdarza się dwa razy w tygodniu. Zachowanie zaprojektowane pod najlepszy dzień znika w każdy przeciętny, a przeciętnych jest większość.

Druga to brak stałego punktu zaczepienia. „Poćwiczę w ciągu dnia” oznacza, że decyzja o wykonaniu czynności musi zapaść wielokrotnie, za każdym razem od nowa, konkurując z rzeczami, które mają swoją godzinę. Zachowanie bez przypię-

sanego miejsca w dobie przegrywa z zachowaniem, które je ma, nawet jeśli jest ważniejsze.

Trzecia to otoczenie ustawione przeciwko tobie. Buty w pudle na antresoli, gitara w futerale za szafą, telefon ładujący się przy łóżku. Każdy z tych układów dokłada kilka sekund tarcia do zachowania, które chcesz wprowadzić, albo odejmuje je zachowaniu, które chcesz ograniczyć. Sekundy wyglądają na nieistotne, a decydują o kierunku, w którym potoczy się wieczór.

Czwarta to nagroda odsunięta w czasie. Efekty biegania widać po dwóch miesiącach, efekty nauki języka po pół roku, a zmęczenie i nuda pojawiają się od razu. Dopóki nie zbudujesz czegoś przyjemnego wewnątrz samej czynności lub tuż po niej, przez pierwsze tygodnie wszystkie natychmiastowe sygnały działają przeciwko powtórzeniu.

Piąta to zasada wszystko albo nic. Trzy opuszczone dni po dwóch tygodniach dobrej serii nie są w danych żadną katastrofą, ale w głowie bywają końcem projektu. Osoba, która przerywa po pierwszej wpadce, nigdy nie dociera do tej części krzywej, gdzie zachowanie zaczyna się robić samo. W badaniu Lally opuszczenie jednego dnia nie wpływało na proces w mierzalny sposób. Wpływa na niego dopiero decyzja, że skoro seria pękła, to nie ma po co wracać.

Zapamiętaj tę piątkę, bo przez najbliższy miesiąc będziesz systematycznie ją rozbrajał. Skalę zetniesz w drugim rozdziale i w pierwszym dniu planu. Punkt zaczepienia dostaniesz

drugiego dnia. Otoczeniem zajmiesz się czwartego i piątego, a potem jeszcze raz pod koniec miesiąca, bo ono lubi wracać do stanu wyjściowego. Nagrodę ustawisz dziewiątego dnia. Zasadę wszystko albo nic zastąpisz procedurą powrotu, którą napiszesz ósmego dnia i przeciwczysz dwudziestego czwartego.

Co realnie da ci trzydzieści dni

Trzydzieści dni nie wystarczy, żeby zachowanie robiło się samo. Wystarczy natomiast na trzy rzeczy, których nie da się kupić skrótem.

Po pierwsze, zainstalujesz wyzwalacz. Po miesiącu powtórzeń konkretna sytuacja w twoim dniu zaczyna przypominać o czynności bez budzika i bez aplikacji. To nie jest jeszcze automatyzm, to jest gotowy tor, po którym on później pojedzie.

Po drugie, zbierzesz dane o sobie. Dowiesz się, o której godzinie realnie masz siłę, który dzień tygodnia jest twoim najsłabszym ogniwem, co dokładnie wysadza plan i ile czasu ta czynność zabiera naprawdę, a nie w twoim wyobrażeniu. Te informacje są warte więcej niż sama seria, bo działają przy każdym następnym nawyku.

Po trzecie, zmienisz dowody. Po miesiącu masz za sobą realne powtórzenia, a nie kolejne postanowienie. To zmienia sposób, w jaki traktujesz własne deklaracje, co przy czwartej czy piątej próbie zmiany bywa różnicą między „ja tak mam” a „ja to już raz zrobiłem”.

Trzydzieści dni nie kończy budowy nawyku. Kończy etap, na którym zmiana wymaga pamiętania o niej.

Plan w tej książce jest podzielony na trzy dekady i każda robi coś innego. Dni od pierwszego do dziesiątego uruchamiają zachowanie w najmniejszej możliwej postaci i osadzają je w konkretnym punkcie dnia. Dni od jedenastego do dwudziestego zderzają je z rzeczywistością, czyli ze spadkiem motywacji, z podróżą, z chorobą i z konkurencyjnymi zachowaniami, które już zajmują twój wieczór. Dni od dwudziestego pierwszego do trzydziestego odcinają podpórki, żeby czynność trzymała się bez przypomnień, i kończą decyzją, co dalej.

Każdy dzień ma jedno zadanie. Nie dwa, nie pięć. Zadanie zajmuje od kilku do kilkunastu minut i nie zastępuje samego nawyku, tylko go obudowuje. Jeśli jakiegoś dnia zrobisz wyłącznie nawyk i pominiesz zadanie, plan nadal działa. Jeśli zrobisz wyłącznie zadanie i pominiesz nawyk, nie działa wcale.

Zanim przewrócisz stronę

Nie zaczynaj planu jutro rano tylko dlatego, że skończyłeś ten rozdział wieczorem. Rozdział drugi zawiera siedem decyzji, które trzeba podjąć przed pierwszym dniem, i zajmuje mniej więcej godzinę pracy z kartką. Ta godzina jest tańsza niż trzeci nieudany start.

Ten plan sprawdza się najlepiej u osoby, która ma jedno konkretne zachowanie do wprowadzenia i zwykły, przewidywalny

tydzień: pracę o mniej więcej stałych godzinach, dom, w którym ma jakiś swój kąt, i zdrowie pozwalające na to, co zamierza robić. Dla osoby pracującej zmianowo plan również działa, ale kotwice trzeba wtedy budować na sekwencji czynności, a nie na zegarze, o czym będzie mowa w rozdziale drugim.

Gorzej sprawdza się w dwóch sytuacjach. Pierwsza to okres, w którym twój tydzień nie ma żadnej powtarzalnej struktury: przeprowadzka, pierwsze tygodnie z noworodkiem, opieka nad chorym bliskim, remont, praca w trybie kryzysowym. Nie ma wtedy stabilnego kontekstu, do którego można cokolwiek przypiąć, a próba wprowadzenia nawyku kończy się kolejnym dowodem na to, że „mnie to nie wychodzi”. Odłóż plan o kilka tygodni i wróć, gdy dzień odzyska kształt.

Druga sytuacja to zachowania z komponentem fizjologicznym lub zdrowotnym: rzucanie palenia, ograniczanie alkoholu, zmiana sposobu odżywiania przy chorobie przewlekłej, powrót do ruchu po kontuzji lub operacji. Metody z tej książki bywają tam użytecznym dodatkiem, jednak nie zastępują leczenia, terapii ani zaleceń lekarza. Jeśli twój przypadek należy do tej grupy, ustal ramy z osobą, która cię prowadzi, i dopiero w nich stosuj kolejne dni planu.

Praca z książką wygląda tak: czytasz rozdział drugi z kartką w rękę i podejmujesz siedem decyzji, potem zaczynasz dzień pierwszy. Każdego dnia czytasz jedną pozycję, wykonujesz nawyk i wykonujesz zadanie dnia. Nie czytaj całości z wyprzedzeniem, bo kolejność zadań wynika z tego, co zaobserwujesz dzień wcześniej.

Zanim przejdziesz dalej, jedno zastrzeżenie o książkach takich jak ta. Żaden plan nie zna twojego grafiku, twojego zdrowia ani twojej sytuacji rodzinnej. Wszystkie liczby w tej książce pochodzą z badań nad grupami, a ty nie jesteś grupą. Traktuj kolejne dni jako procedurę do przetestowania na sobie, z zapisem wyników, a nie jako receptę, której odstępstwo od litery oznacza porażkę. Miejsca, w których procedurę wolno przykroić, będę zaznaczał wprost.

☒ Zanim przejdziesz do rozdziału drugiego

- ☐ Wypisz wszystkie nawyki, które próbowałeś wprowadzić w ostatnich dwóch latach
- ☐ Przy każdym zaznacz, ile dni wytrwał i co konkretnie prze-rwało serię
- ☐ Sprawdź, czy któraś przyczyna powtarza się w więcej niż jednej próbie
- ☐ Zaznacz, o której godzinie w ciągu ostatniego tygodnia miałeś najwięcej energii
- ☐ Odłóż na razie decyzję, jaki nawyk wprowadzisz — wybierzesz go w następnym rozdziale

Projekt nawyku: siedem decyzji przed startem

Godzina, która decyduje o miesiącu

Ten rozdział jest do wykonania z kartką, nie do przeczytania. Siedem decyzji poniżej zajmuje mniej więcej godzinę i zamyka listę rzeczy, które później rozwalają plan w trzecim tygodniu. Zostaw sobie na nie osobny wieczór. Pierwszy dzień planu zaczynasz dopiero wtedy, gdy karta z końca rozdziału jest wypełniona w całości.

Kolejność ma znaczenie, bo każda decyzja zawęża następną. Wybór nawyku określa, jaka jest jego wersja minimalna. Wersja minimalna określa, jaka kotwica ma sens. Kotwica określa, co trzeba zmienić w otoczeniu.

Decyzja pierwsza: jedna rzecz

Wybierasz jeden nawyk na trzydzieści dni. Nie trzy, nie „takie małe cztery, bo są łatwe”.

Powód jest praktyczny, nie moralny. Przez pierwsze tygodnie każde nowe zachowanie zjada twoją uwagę, bo musisz o nim pamiętać, pilnować godziny i przygotowywać sprzęt. Uwagi na jedną nową rzecz starcza prawie zawsze. Na trzy starcza w ty-

godniu, w którym nic się nie dzieje, a taki tydzień w miesiącu wypada raz.

Reszta pomysłów idzie na listę odłożonych. Wypisz je na tej samej kartce, w osobnej kolumnie, i zostaw tam do trzydziestego dnia. Wtedy wrócisz do listy z realną wiedzą, ile taki projekt kosztuje w twoim grafiku, i wybierzesz następny.

Jak wybrać ten jeden. Weź zachowanie, które spełnia trzy warunki naraz: da się je wykonać codziennie lub prawie codziennie, da się je skrócić do wersji dwuminutowej i widzisz konkretny moment w swojej dobie, w którym mogłoby stać. Nawyk raz w tygodniu też bywa wartościowy, ale przez miesiąc powtórzysz go cztery razy, więc nie ma szans wejść w tryb automatyczny. Zostaw go na później, jako element kalendarza, nie jako projekt nawykowy.

⚠ Nie zaczynaj od nawyku, który zależy od kogoś innego

Wspólne bieganie z sąsiadem, wieczorne czytanie dziecku pod warunkiem, że wróci od dziadków, wspólne gotowanie z partnerem. Takie zachowania mają wbudowany wyłącznik poza twoją kontrolą, a jego użycie w drugim tygodniu wygląda jak twoja porażka. Na pierwszy projekt weź coś, co możesz wykonać sam, w swoim domu, bez negocjacji.

Decyzja druga: wersja, której nie da się nie zrobić



Rysunek 2.1: Wybór jednego nawyku na raz to fundament skutecznego planu – reszta pomysłów czeka na swojej liście.

Zapisz dwie wersje swojego nawyku. Wersję docelową, czyli to, co chcesz robić za pół roku, i wersję minimalną, czyli najmniejszą postać, która nadal się liczy.

Wersja minimalna nie jest zachętą ani miękkim wariantem dla słabych dni. Jest jednostką powtórzenia, która przez najbliższy miesiąc buduje tor. Ma spełniać jeden warunek: masz być w stanie wykonać ją w najgorszym realnym dniu miesiąca, po nieprzespanej nocy, w delegacji, z katarą. Jeśli patrząc na swoją wersję minimalną potrafisz wyobrazić sobie dzień, w którym jej nie zrobisz, jest za duża. Zetnij ją jeszcze raz.

Zwróć uwagę, że w każdym wierszu wersja minimalna zawiera moment przekroczenia progu wejścia. Buty na nogach,

Tabela 2.1: Wersja docelowa a wersja minimalna — przykłady

Wersja docelowa	Wersja minimalna
Bieganie 40 minut	Wyjście z domu w butach biegowych i przebiegnięcie jednej ulicy
Nauka hiszpańskiego 30 minut	Pięć fiszek, licznik zatrzymany po dwóch minutach
Trening siłowy w domu, 25 minut	Jedna seria przysiadów przy rozłożonej macie
Pisanie książki, 1000 słów	Otwarcie pliku i napisanie jednego akapitu
Medytacja 20 minut	Trzy minuty na krześle w kuchni, zegar w telefonie

otwarty plik, rozłożona mata. Ten próg jest najdroższą częścią całej czynności i to jego wielokrotne przekraczanie trenujesz przez miesiąc. To, że po wyjściu w butach zwykle przebiegniesz więcej niż jedną ulicę, jest miłym efektem ubocznym, a nie warunkiem zaliczenia dnia.

 Wersja minimalna jest zobowiązaniem, nie ustępstwem

Przez trzydzieści dni „zrobione” oznacza wykonanie wersji minimalnej. Wszystko powyżej jest bonusem, którego nie zapisujesz jako normy i którego nie wymagasz od siebie następnego dnia. Nawyk buduje regularność powtórzeń, nie ich objętość.

Decyzja trzecia: kotwica

Kotwica to czynność, którą już wykonujesz codziennie i po której wchodzi nowy nawyk. Dzięki niej nie musisz pamiętać o nowym zachowaniu, bo przypomni o nim coś, co dzieje się i tak.

Dobra kotwica ma stałą porę, stałe miejsce i wyraźne zakończenie. Zaparczenie kawy kończy się w momencie odstawienia dzbanka. Odprowadzenie dziecka do przedszkola kończy się zamknięciem drzwi. Wyjście spod prysznica kończy się sięgnięciem po ręcznik. Kiepskie kotwice to czynności rozmyte w czasie, takie jak „po pracy”, „wieczorem” albo „gdy skończę obowiązki”, bo żadna z nich nie ma jednoznacznego końca.

Kotwica

Istniejące, powtarzalne zachowanie o wyraźnym zakończeniu, po którym wstawiasz nowy nawyk. Zdanie kotwiczące ma postać: po [kotwica] natychmiast [wersja minimalna].

Sprawdź swoją kotwicę na twardych danych, nie na wyobrażeniu. Przejrzyj ostatnie siedem dni i policz, ile razy naprawdę wystąpiła. Jeśli mniej niż sześć, poszukaj innej. Wieczne mycie zębów wygrywa z „po kolacji”, bo kolacja bywa o 18:00 albo o 22:30, a czasem jest kanapką przy biurku.

💡 **Kotwica przestrzenna zamiast czasowej**

Jeśli twój grafik jest nieregularny, zamiast godziny przypnij nawyk do miejsca i przedmiotu. Ekspres do kawy w biurze, próg drzwi wejściowych, fotel przy oknie. Osoby pracujące zmianowo mają zwykle stały porządek czynności, mimo że godziny się przesuwają. To ten porządek jest twoją siatką, nie zegar.

Decyzja czwarta: plan jeśli-to

Teraz zamieniasz zamiar w jedno zdanie warunkowe. Formuła wygląda tak: jeśli wystąpi *sytuacja*, to wykonam *zachowanie w miejscu*. Psychologowie nazywają to intencją implementacyjną i jest to jedno z lepiej udokumentowanych narzędzi w tej dziedzinie.

Peter Gollwitzer i Paschal Sheeran zebrali w 2006 roku 94 niezależne testy takich planów i policzyli ich łączny efekt na realizację celów. Wyszła im wielkość d równa 0,65, czyli efekt średni do dużego, uzyskany przez samo zapisanie, kiedy i gdzie działanie ma nastąpić.

Skalę praktyczną dobrze pokazuje eksperyment z darmowymi szczepieniami przeciw grypie w dużej firmie, opisany w 2011 roku przez Katherine Milkman z zespołem. Wszyscy pracownicy dostali pocztą przypomnienie z listą terminów i miejsc. Część otrzymała dodatkowo prośbę o wpisanie daty, część o wpisanie daty i godziny. W grupie kontrolnej zaszczepiło

się 33,1% osób, a wśród tych, którzy zapisali dzień i godzinę, odsetek był o 4,2 punktu procentowego wyższy.

+4,2

punktu procentowego więcej zaszczipionych po zapisaniu daty
i godziny

Cztery punkty procentowe brzmią skromnie, dopóki nie zauważysz, co je wywołało. Nikt nikogo nie przekonywał, nie zmieniał opłat ani nie dokładał nagród. Zmieniła się jedna rzecz: zamiar dostał konkretny termin. Twój plan jeśli-to robi dokładnie to samo, tylko trzydzieści razy z rzędu.

Zapisz swoje zdanie odręcznie i powieś je tam, gdzie wystąpi kotwica. Nie w notatniku w telefonie, bo telefon otwierasz w innym kontekście i po coś innego.

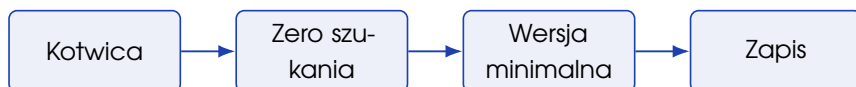
Decyzja piąta: tarcie w obie strony

Otoczenie ustawiasz w dwóch kierunkach naraz. Nowemu zachowaniu odejmujesz kroki, a zachowaniu, które ma się cofnąć, kroki dokładasz.

Wypisz swoją wersję minimalną jako sekwencję fizycznych czynności, od miejsca, w którym stoisz po kotwicy, do momentu rozpoczęcia. Ile jest kroków? Bieganie rano to zwykle: znaleźć skarpetki, znaleźć koszulkę, sprawdzić pogodę, poszukać kluczy, zawiązać buty. Pięć okazji do rezygnacji.

Wieczorne przygotowanie kompletu przy drzwiach zbija to do jednego.

Teraz to samo w drugą stronę. Zachowanie, które konkuruje z twoim nawykiem o ten sam moment doby, powinno wymagać kilku kroków więcej. Pilot w szufladzie w innym pokoju, telefon ładowany w kuchni, aplikacja usunięta z ekranu głównego. Nie chodzi o to, by uczynić coś niemożliwym, tylko by przestało być domyślne.



💬 Typowy przebieg: wieczorne czytanie

Wyobraź sobie osobę, która chce czytać dziesięć stron dziennie. Kotwicą jest odłożenie telefonu na ładowarkę w kuchni o 22:00. Wersja minimalna to jedna strona. Zmiany w otoczeniu: książka leży na poduszce, lampka nocna ma nową żarówkę, ładowarka zniknęła z sypialni. Przez pierwszy tydzień osoba czyta średnio siedem stron, choć zobowiązała się do jednej. W dwunastym dniu wraca z imprezy o pierwszej w nocy, czyta jedno zdanie, zapisuje wykonanie i idzie spać. To jest poprawne wykonanie planu, nie oszustwo.

Kiedy nawyk polega na przestaniu

Spora część czytelników przychodzi do takiego planu z zadaniem odwrotnym. Nie chcą czegoś zacząć, chcą przestać: scrollować w łóżku, sięgać po słodycze o 16:00, palić, otwierać skrzynkę mailową co dziesięć minut. Plan działa również tutaj, ale wymaga jednej przeróbki na starcie.

Zachowania nie da się wygasić przez samo postanowienie, że go nie będzie, bo wyzwalacz zostaje na miejscu i nadal domaga się odpowiedzi. Zamiast tego przypisujesz tej samej sytuacji inne zachowanie. Zamiast „nie jem słodyczy po południu” zapisujesz „jeśli o 16:00 sięgam po coś słodkiego, to nalewam sobie herbatę i wychodzę na trzy minuty przed budynek”. Nawyk do wprowadzenia jest więc czynnością zastępczą, a nie zakazem, i to ona trafia na kartę.

Do tego dokładasz tarcie w miejscu, gdzie zaczyna się stare zachowanie. Paczka ciastek z szuflady przy biurku ląduje w kuchni na górnej półce. Telefon nocuje poza sypialnią. Skrzynka mailowa dostaje zamknięte powiadomienia i dwie stałe pory sprawdzania. Każdy z tych ruchów wygląda banalnie i każdy odbiera staremu zachowaniu status domyślnego.

Trzecia różnica dotyczy pomiaru. Przy nawyku, który wprowadzasz, zapisujesz wykonania. Przy nawyku, który wygaszasz, zapisujesz zarówno wykonania czynności zastępczej, jak i sytuacje, w których stare zachowanie wygrało, razem z jednym słowem opisu okoliczności. Te przegrane są najcenniejszą częścią zapisu, bo pokazują twoje realne wyzwalacze, których na

starcie zwykle nie znasz. Po dwóch tygodniach będziesz wiedział, czy sięgasz po telefon z nudów, czy po każdej rozmowie z konkretną osobą.

Ostatnia sprawa dotyczy skali problemu. Uzależnienia od nikotyny, alkoholu czy leków mają komponent fizjologiczny i wykraczają poza projektowanie nawyków. Plan z tej książki bywa tam pomocnym dodatkiem, na przykład jako sposób na zagospodarowanie sytuacji wyzwających, ale nie zastępuje leczenia ani kontaktu z lekarzem. Jeśli twoje ograniczanie dotyczy substancji, potraktuj kolejne trzydzieści dni jako element większego procesu, a nie jako całość.

Decyzja szósta: sposób zapisu

Zapis ma być tak prosty, żeby przetrwał zły dzień. Kartka na lodówce z trzydziestoma kratkami wystarczy. Aplikacja też, pod warunkiem że nie wymaga logowania i nie proponuje ci przy okazji jedenastu innych nawyków.

Zapisuj dwie rzeczy: czy wersja minimalna została wykonana oraz jedno słowo o tym, co pomogło lub przeszkodziło. Jedno słowo, nie zdanie. „Deszcz”, „delegacja”, „łatwo”, „gorączka”. Po dwóch tygodniach z tych słów wychodzi wzorzec, którego nie da się zobaczyć w samych kratkach, a to on jest właściwym materiałem do przeglądów w siódmym, czternastym i dwudziestym pierwszym dniu.

⚠ Seria to narzędzie, nie wynik

Licznik dni pod rząd potrafi pomagać przez pierwsze dwa tygodnie i szkodzić w trzecim, kiedy zaczyna decydować o twoich wyborach. Jeśli zauważysz, że robisz nawyk o 23:55 wyłącznie po to, żeby nie zerwać liczby, licznik przejął stery. Zapisuj wykonania w tygodniach, na przykład pięć na siedem, zamiast jednej rosnącej liczby.

Decyzja siódma: kryterium na koniec miesiąca

Zanim zaczniesz, ustal, co uznasz za sukces trzydziestego dnia, bo po fakcie ocena zawsze idzie za nastrojem.

Rozsądne kryterium ma dwie części. Pierwsza to liczba wykonanych: 22 dni na 30 oznacza, że nawyk działa i wchodzi w kolejny miesiąc bez zmian w konstrukcji. Poniżej 15 oznacza błąd projektowy, najczęściej w kotwicy albo w skali. Druga część to odczucie oporu: zapisz dziś w skali od 1 do 5, ile wysiłku kosztuje cię sama myśl o tej czynności, i zapisz to samo trzydziestego dnia. Spadek o dwa punkty jest lepszym sygnałem niż idealna seria.

Karta wypełniona w całości oznacza, że jutro rano nie musisz podejmować ani jednej decyzji. To jest cel tej godziny pracy. Wszystko, co zostawisz nierozstrzygnięte, wróci do ciebie w najgorszym momencie, czyli w dniu, w którym i tak będziesz miał ochotę odpuścić.

Tabela 2.2: Karta nawyku — wypełnij przed pierwszym dniem

Pole	Twój wpis
Nawyk (wersja docelowa)	
Wersja minimalna	
Kotwica (czynność, po której wchodzi)	
Zdanie jeśli-to	
Jedno tarcie usunięte	
Jedno tarcie dodane zachowaniu konkurencyjnemu	
Miejsce zapisu	
Kryterium sukcesu na 30. dzień	
Opór dzisiaj (1–5)	

Jak wygląda karta wypełniona do końca

Poniżej typowy przykład, żeby było widać poziom szczegółowości, o który chodzi. Wyobraź sobie osobę pracującą w biurze od 8:30 do 17:00, z dwójką dzieci w wieku szkolnym, która chce wrócić do ćwiczeń po dwóch latach przerwy.

Nawyk w wersji docelowej: dwadzieścia minut ćwiczeń w domu, w dni robocze. Wersja minimalna: rozłożenie maty i jedna seria dziesięciu przysiadów. Kotwica: odprowadzenie młod-

szego dziecka do szkoły i powrót do mieszkania, czyli moment zamknięcia drzwi za sobą o 7:55. Zdanie jeśli-to: „jeśli w dzień roboczy zamknę za sobą drzwi po powrocie ze szkoły, to rozkładam matę w salonie i robię jedną serię przysiadów”.

Jedno tarcie usunięte: mata przestaje mieszkać w szafie w sypialni i stoi zwinięta za drzwiami salonu, w zasięgu ręki od wejścia. Jedno tarcie dodane zachowaniu konkurencyjnemu: telefon po powrocie ląduje na parapecie w kuchni, ekranem w dół, a nie w kieszeni. Miejsce zapisu: kartka z kratkami na drzwiach lodówki, długopis przyklejony taśmą obok. Kryterium sukcesu na trzydziesty dzień: dwadzieścia dwa wykonania i spadek oporu z czterech punktów do dwóch. Opór dzisiaj: 4.

Zwróć uwagę na kilka rzeczy w tym przykładzie. Kotwica jest zdarzeniem fizycznym z wyraźnym końcem, nie porą dnia. Wersja minimalna trwa czterdzieści sekund, choć celem jest dwadzieścia minut. Tarcie zostało zmienione w obie strony jednym ruchem każdego rodzaju, a nie generalną przebudową mieszkania. Kryterium sukcesu zawiera liczbę wykonań i zmianę oporu, więc da się je rozstrzygnąć bez dyskusji.

Zwróć też uwagę na to, czego w karcie nie ma. Nie ma planu na weekendy, bo osoba świadomie ograniczyła nawyk do dni roboczych, w których kotwica występuje. Nie ma celu wago-owego ani terminu, w którym ma wyglądać inaczej. Nie ma listy ćwiczeń, bo o niej zdecyduje po trzydziestym dniu, gdy będzie już wiadomo, że o 7:55 rzeczywiście stoi na macie.

Twoja karta ma być równie konkretna i równie krótka. Jeśli po wypełnieniu zajmuje więcej niż pół kartki, prawdopodobnie zaplanowałeś program treningowy, a nie nawyk.

☒ Gotowość do pierwszego dnia

- ☐ Karta nawyku wypełniona we wszystkich dziewięciu polach
- ☐ Wersja minimalna przeszła test najgorszego dnia miesiąca
- ☐ Kotwica wystąpiła co najmniej sześć razy w ostatnich siedmiu dniach
- ☐ Zdanie jeśli-to napisane odręcznie i powieszone w miejscu kotwicy
- ☐ Sprzęt przygotowany fizycznie, bez etapu szukania
- ☐ Kartka lub aplikacja do zapisu leży na swoim miejscu

Co robi pierwsza dekada

Przez najbliższe dziesięć dni nie budujesz formy, nie nadrabiasz zaległości i nie sprawdzasz, ile dasz radę. Instalujesz tor: konkretny moment doby, w którym zachowanie startuje, i możliwie krótką drogę od tego momentu do wykonania.

Dlatego zadania z tej dekady dotyczą prawie wyłącznie obudowy nawyku. Kotwica, zdanie warunkowe, sprzęt, tarcie, zapis, natychmiastowy skutek. Sam nawyk zostaje w wersji minimalnej przez wszystkie dziesięć dni, nawet jeśli po trzech dniach uznasz, że to śmiesznie mało. To poczucie jest przewidywalne i pojawia się u większości osób między drugim a czwartym dniem, zwykle razem z pomysłem, żeby od jutra podwoić dawkę. Pomysł zapisz na marginesie i wróć do niego szesnastego dnia, kiedy będziesz miał dane, czy stać cię na podwyżkę.

Każdy dzień ma jedno zadanie oprócz samego nawyku. Zadanie zajmuje od pięciu do piętnastu minut. Jeśli któregoś dnia zdążysz tylko na nawyk, wykonaj nawyk i przenieś zadanie na kolejny dzień, nie odwrotnie. Kolejność zadań nie jest przypadkowa: każde następne opiera się na obserwacji

z poprzedniego, więc przeskakiwanie w przód zwykle kończy się poprawianiem czegoś, czego jeszcze nie zdążyłeś zmierzyć.

DZIEŃ 1

Wykonaj wersję minimalną i nic więcej

Dziś robisz dokładnie to, co zapisałeś w karcie jako wersję minimalną. Jedną stronę, trzy minuty, jedną serię, pięć fiszek. Kiedy skończysz, przerywasz, nawet jeśli masz siłę i ochotę na więcej. Zwłaszcza wtedy.

Powód wygląda na przewrotny, a jest czysto praktyczny. Pierwszy dzień ustawia w twojej głowie punkt odniesienia dla wszystkich kolejnych. Jeśli dziś przebiegniesz osiem kilometrów, to jutro trzy będą wyglądały jak porażka, a pojutrze wyjście na dziesięć minut wyda się już bez sensu. Jeżeli dziś przebiegniesz jedną ulicę, jutro również przebiegniesz co najmniej jedną ulicę, a to jest jedyna liczba, którą chcesz utrzymać przez trzydzieści dni.

Jest jeszcze druga korzyść, mniej oczywista. Zatrzymanie się w momencie, w którym miałbyś ochotę na więcej, zostawia niedosyt. Nazajutrz wracasz do czynności z resztką ochoty zamiast z pamięcią o wyczerpaniu. Ludzie, którzy w pierwszym tygodniu dają z siebie wszystko, wracają do zachowania z pamięcią zakwasów, nudy albo wieczoru straconego na coś, co miało zająć kwadrans.

Po wykonaniu zapisz dwie liczby. O której godzinie zacząłeś i ile minut zajęło ci przygotowanie, zanim ruszyłeś. Nie szacuj z pamięci, zerknij na zegar. Przygotowanie prawie zawsze



Rysunek 3.1: Zatrzymanie się w połowie możliwości – klucz do budowania trwałego nawyku bez wypalenia.

trwa dłużej, niż ludzie sądzą, i to właśnie ono, a nie sama czynność, wysadza plan w gorszym tygodniu. Obie liczby będą ci potrzebne w czwartym i piątym dniu, gdy zabierzesz się za skracanie drogi dojścia.

Jedno zastrzeżenie na start. Jeśli twój nawyk dotyczy wysiłku fizycznego, a masz za sobą dłuższą przerwę, przewlekłą chorobę albo świeżą kontuzję, wersję minimalną ustal po rozmowie z lekarzem lub fizjoterapeutą. Zasada zostaje ta sama, zmienia się tylko punkt, od którego wolno ci zacząć.

DZIEŃ 2

Przypnij nawyk do kotwicy

Wczoraj wykonałeś czynność. Dziś nadajesz jej stałe miejsce w dobie.

Weź kotwicę z karty i przez cały dzisiejszy dzień obserwuj ją jak zewnętrzny widz. O której naprawdę wystąpiła? Ile trwała? Co dzieje się bezpośrednio po niej? Interesuje cię ta chwila, gdy jedna czynność się kończy i jeszcze nie zaczęła druga, bo w nią wchodzi nawyk. Ta szczelina jest zwykle krótka, kilkanaście sekund, i jeśli ją przegapisz, dzień zamyka się nad nią jak woda.

Potem wykonaj nawyk dokładnie w tym miejscu sekwencji. Bez odkładania na „za pół godziny”, bo pół godziny to już inna sytuacja, z innymi bodźcami i inną dostępnością. Przesunięcie o trzydzieści minut brzmi niewinnie, a w praktyce oznacza, że wykonanie zależy znowu od decyzji, a nie od sytuacji.

Jeśli dziś okazało się, że kotwica jest chwiejna, wymień ją teraz, nie w połowie miesiąca. Chwiejna kotwica to taka, która przesuwana się o więcej niż godzinę albo w ogóle nie wystąpiła. Najczęściej ratunkiem jest cofnięcie się o jeden krok w twojej porannej lub wieczornej sekwencji, do czynności wcześniejszej i pewniejszej. Zamiast „po śniadaniu” bierzesz „po odstawieniu kubka do zlewu”, zamiast „po powrocie z pracy” bierzesz „po zdjęciu butów w przedpokoju”. Im wcześniejszy element dnia, tym mniej rzeczy zdążyło pójść inaczej, niż zakładałeś.

Zapisz nową kotwicę na karcie, przekreślając starą tak, żeby zostało widać, co zmieniłeś. Pod koniec miesiąca ta historia

poprawek powie ci o twoim rytmie dnia więcej niż jakikolwiek poradnik.

 Test jednego zdania

Powiedz na głos: „po [kotwica] natychmiast [wersja minimalna]”. Jeśli którakolwiek część brzmi ogólnie („po pracy”, „trochę poćwiczę”), zdanie jest za słabe, żeby cię jutro uruchomić. Popraw je tak, aby obie części dało się nagrać kamerą.

DZIEŃ 3

Zapisz zdanie jeśli-to z godziną

Dziś dokładasz do zdania kotwiczącego dwa elementy: przybliżoną godzinę i miejsce. Powstaje pełna intencja implementacyjna, czyli konstrukcja, która w meta-analizie Petera Gollwitzera i Paschala Sheerana z 2006 roku, obejmującej 94 niezależne testy, dała efekt wielkości 0,65, uznawany za średni do dużego.

Twoje zdanie ma wyglądać mniej więcej tak: „jeśli w środę o 6:45 odstawię kubek po kawie do zlewu, to rozłożę matę w salonie i zrobię jedną serię przysiadów”. Trzy elementy konkretne: kiedy, gdzie, co. Zdanie zapisujesz odręcznie i wieszasz tam, gdzie występuje kotwica, a nie w notatniku w telefonie, po który sięgasz w zupełnie innym kontekście.

Druga część zadania jest tą, którą prawie wszyscy pomijają, i to ona odpowiada za większość zerwanych serii w pierwszych dwóch tygodniach. Otwórz kalendarz na najbliższy tydzień

i wypisz dni, w których twoje zdanie nie zadziała: wyjazd, dyżur, wizyta u dentysty, dziecko na wywiadówce, poranny pociąg. Dla każdego takiego dnia napisz osobne zdanie awaryjne, z inną godziną albo innym miejscem. Wersja hotelowa, wersja biurowa, wersja z pociągu.

Serii nie przerywa brak charakteru, tylko brak wariantu na dzień, który nie mieści się w schemacie. Osoba, która ma przygotowaną wersję hotelową, wykona nawyk w hotelu. Osoba, która jej nie ma, odtworzy w hotelu swój stary wieczór.

Zamknij dzisiejsze zadanie sprawdzianem: przeczytaj wszystkie zdania z rzędu, także awaryjne, i zaznacz to, które wydaje ci się najmniej realne. Jutro wieczorem, przygotowując scenę, zajmiesz się właśnie nim.

DZIEŃ 4 *Przygotuj scenę wieczorem*

Dzisiejsze zadanie wykonujesz nie rano, lecz wieczorem, i dotyczy jutra.

Ustaw fizycznie wszystko, czego jutro potrzebujesz do wersji minimalnej, w miejscu, gdzie wystąpi kotwica. Strój i buty przy drzwiach. Mata rozłożona, nie zwinięta w rogu. Książka na poduszce, nie na półce. Fiszki na stole obok ekspresu. Butelka napełniona i wstawiona do lodówki. Aplikacja otwarta na właściwym ekranie, telefon w trybie samolotowym.

Cel jest jeden: rano nie może pojawić się ani jeden moment szukania. Każde szukanie to okazja do rezygnacji, a o szóstej czterdzieści twój mózg przyjmie każdą podaną okazję. W tym

stanie rzeczy „nie mogę znaleźć drugiej skarpetki” jest wystarczającym powodem, żeby odłożyć bieganie na jutro, a jutro na weekend.

Policz teraz ruchy między końcem kotwicy a rozpoczęciem czynności. Otwarcie szafy, wyjęcie stroju, przebranie się, znalezienie kluczy, zawiązanie butów to pięć ruchów, z których cztery da się wykonać wieczorem. Trzy ruchy rano to dobry wynik, siedem oznacza, że jutro wieczorem masz co robić.

Przygotowanie sceny ma jeszcze jeden efekt, który zauważysz dopiero po kilku dniach. Widok rozłożonej maty albo stroju na krześle działa jak druga wskazówka, niezależna od kotwicy. Kiedy rano mijasz ten przedmiot, decyzja została już częściowo podjęta wczoraj, przez ciebie w lepszym stanie.

⚠ Przygotowanie to nie wykonanie

Rozłożona mata i przygotowany strój dają przyjemne poczucie, że sprawa jest załatwiona. Nie jest. W zapisie zaznaczasz dzień wyłącznie wtedy, gdy wykonałeś wersję minimalną. Przygotowanie sceny jest zadaniem dnia czwartego i nie zastępuje nawyku, tak samo jak kupienie karnetu nie zastępuje treningu.

DZIEŃ 5

Usuń jedno tarcie, dołóż jedno

Dzisiaj pracujesz na dwóch listach naraz.

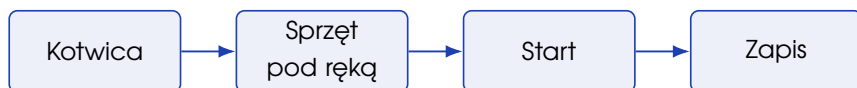
Najpierw wypisz wszystkie czynności między kotwicą a rozpoczęciem nawyku, po kolei, tak jak wyglądały wczoraj i dziś.

Wybierz jedną, która da się usunąć na stałe, i usuń ją dziś. Nie jutro, nie w weekend. Przykłady z życia: przenieść ekspres bliżej fiszek, zostawić ładowarkę w kuchni, kupić drugą parę słuchawek do torby, zapisać hasło w menedżerze haseł, wyznaczyć stałą półkę na sprzęt zamiast pudła na antresoli, wynieść rower z piwnicy do przedpokoju.

Potem druga lista: co konkuruje z twoim nawykiem o dokładnie ten sam moment doby. Telewizor, telefon, mail, druga kawa, rozmowa z domownikiem, gra. Wybierz jedno i dołóż mu trzy kroki. Pilot do szuflady w innym pokoju. Aplikacja usunięta z ekranu głównego i wylogowana. Paczka chipsów na górnej półce, w zamkniętym pojemniku. Konsola odłączona od zasilania.

Wielkość tych zmian bywa rozczarowująca w opisie i zaskakująca w skutkach. Trzydzieści sekund różnicy w dostępie decyduje o zachowaniu wtedy, gdy jesteś zmęczony, czyli dokładnie w tym momencie, w którym twój plan jest testowany. Przypomnij sobie widzów z kina, o których była mowa w pierwszym rozdziale: przy silnym nawyku smak popcornu przestawał mieć znaczenie, liczyła się sytuacja i kubek pod ręką.

Na koniec sprawdź, czy twoja zmiana nie uderza w kogoś, kto o nią nie prosił. Wspólne mieszkanie ma tę właściwość, że pilot w szufladzie jest twoim usprawieniem i cudzą uciążliwością. Uprzedź domowników, czego dotyczy eksperyment i jak długo potrwa.



DZIEŃ 6

Przenieś nawyk z pamięci na papier

Od dziś prowadzisz zapis, jeśli jeszcze go nie zacząłeś. Kartka z trzydziestoma kratkami, kalendarz ścienny albo prosta aplikacja. Zapisujesz wykonanie wersji minimalnej i jedno słowo o okolicznościach.

Miejsce zapisu ma znaczenie. Ma być widoczne z miejsca, w którym wykonujesz nawyk, i ma się zapełniać ręcznie. Kartka na drzwiach lodówki działa, notatka schowana w folderze w telefonie nie. Ruch długopisem trwa sekundę i jest jedynym elementem twojego dnia, który mówi wprost: zrobione.

Uzupełnij wstecznie pięć poprzednich dni, żeby zobaczyć całość. Jeśli któregoś dnia nawyku nie było, zostaw pustą kratkę i dopisz słowo, dlaczego. Puste kratki nie są oskarżeniem, tylko danymi, których będziesz potrzebował jutro przy pierwszym przeglądzie.

Zapis pełni w tym planie trzy funkcje. Pokazuje realny stan zamiast twojego wrażenia, bo wrażenie po gorszym tygodniu zawsze mówi „ciągle mi nie wychodzi”, nawet gdy w kratkach jest pięć na siedem. Daje natychmiastowy sygnał zakończenia.

Dostarcza materiału do przeglądów, którymi kończy się każda dekada tego planu.

Jedna uwaga o narzędziach. Aplikacje do nawyków bywają wygodne i bywają pułapką, kiedy zaczynasz obsługiwać aplikację zamiast wykonywać czynność. Jeśli twoje narzędzie prosi o ocenę nastroju, kategorię, tag i zdjęcie, wymień je na kartkę. Zapis ma kosztować mniej niż nawyk.

DZIEŃ 7

Pierwszy przegląd tygodnia

Siódmy dzień to dwadzieścia minut przy stole z kartką zapisu i długopisem.

Odpowiedz na cztery pytania i zapisz odpowiedzi, zamiast rozważać je w głowie. Ile dni na siedem masz wykonanych? O której godzinie realnie startował nawyk, dzień po dniu? Które słowa powtarzają się w kolumnie okoliczności? Co poszło nie tak w dniach z pustą kratką, na poziomie sytuacji, nie charakteru?

Ostatnie pytanie wymaga dyscypliny. „Byłem leniwy” nie jest odpowiedzią, bo nie da się na tym nic zbudować. „Wróciłem o 21:30, kolacja o 22:00, nawyk miał być o 21:00” jest odpowiedzią, z której wynika konkretna poprawka.

Potem zmień dokładnie jedną rzecz. Jedną, nie trzy. Kandydatów jest zwykle czterech: kotwica, jeśli okazała się chwiejna; godzina, jeśli dane pokazują, że stała pora wypada gdzie indziej; miejsce, jeśli w twoim domu ktoś inny je zajmuje o tej

porze; skala, jeśli nawet wersja minimalna nie zmieściła się w dniu.

Zasada jednej zmiany na tydzień wynika z tego, że przy dwóch zmianach naraz nie dowiesz się, która zadziałała. Przez następne siedem dni nie ruszasz reszty konstrukcji, choćbyś miał pomysł na trzy usprawnienia. Pomysły zapisz na marginesie karty, wrócisz do nich czternastego dnia.

 Pięć na siedem to wynik, nie porażka

Regularność mierzona tygodniami znosi napięcie serii dziennych. Pięć wykonań na siedem dni utrzymywanych przez miesiąc daje dwadzieścia powtórzeń w tym samym kontekście, a to wystarczy, by wyzwalacz zaczął działać. Wynik poniżej trzech na siedem oznacza, że konstrukcję trzeba przeprojektować, a nie że masz się bardziej starać.

DZIEŃ 8

Napisz procedurę powrotu

Dziś przygotowujesz się na dzień, w którym nawyku nie będzie. Taki dzień nadejdzie, zwykle w drugim albo trzecim tygodniu, i decyduje o losie całego projektu bardziej niż którykolwiek z dni udanych.

Napisz procedurę powrotu w postaci zdania warunkowego, tej samej konstrukcji, której używasz przy samym nawyku: „jeśli opuszczę dzień, to następnego dnia wykonam wersję

minimalną o [godzina] w [miejsce] i zapiszę jednym słowem, co się stało”.

Do tego dopisz jedną regułę: nie dwa razy z rzędu. Jeden opuszczony dzień jest w danych bez znaczenia, co pokazało badanie Phillippy Lally, w którym pominięcie pojedynczej okazji nie zaburzało wzrostu automatyzmu. Dwa dni z rzędu to początek nowego wzorca, bo przerwa też się utrwala.

Zwróć uwagę, czego w procedurze nie ma. Nie ma odrabiania. Podwójna dawka następnego dnia wygląda na sprawiedliwą, a w praktyce zamienia nawyk w dług, który rośnie po każdym gorszym tygodniu i w końcu staje się powodem, żeby przestać. Opuszczony dzień zostaje opuszczony, a ty wracasz do zwykłej wersji minimalnej.

Powieś procedurę powrotu obok zdania jeśli-to. W gorszym dniu nie chcesz niczego wymyślać, bo wtedy akurat nie masz z czego. Chcesz przeczytać instrukcję napisaną przez siebie w dobrym stanie.

DZIEŃ 9

Ustaw nagrodę, która przychodzi od razu

Problem z każdym wartościowym nawykiem polega na rozjeździe czasowym. Koszt płacisz dzisiaj, korzyść dostajesz za kilka miesięcy. Twój układ nerwowy pracuje w krótszej skali, więc trzeba mu dać coś teraz.

Najprostszy sposób to sklejenie nawyku z czymś przyjemnym, co robisz wyłącznie w jego trakcie. Katherine Milkman z zespołem sprawdziła ten pomysł w 2014 roku na 226 osobach:

audiobooki z wciągającymi powieściami były dostępne tylko na siłowni. Uczestnicy pełnej wersji eksperymentu chodzili tam o 51% częściej niż grupa kontrolna, choć efekt słabł z czasem, wyraźnie po przerwie świątecznej.

51%

więcej wizyt na siłowni, gdy audiobook był dostępny wyłącznie
podczas ćwiczeń

Ten spadek po przerwie jest równie pouczający jak sam efekt. Sklejenie działa, dopóki układ pozostaje nienaruszony, i wymaga odbudowy po każdej dłuższej przerwie. Zapisz to sobie, wrócisz do tej obserwacji w rozdziale ostatnim.

Wybierz dziś jedną rzecz, którą lubisz, i zarezerwuj ją dla swojego nawyku. Konkretny podcast tylko podczas biegania. Ulubiona herbata tylko przy nauce. Playlista tylko w czasie sprzątania. Warunek jest jeden: poza nawykiem ta rzecz ma być niedostępna, bo cała jej wartość bierze się z wyłączości.

Jeśli sklejenie nie pasuje do twojej czynności, ustaw sygnał zakończenia: ruch długopisem po kratce, dziesięć sekund stania z zamkniętymi oczami, wiadomość do jednej osoby. Ma być natychmiast po wykonaniu, ma trwać sekundy i ma być zawsze taki sam.

DZIEŃ 10

Sprawdź stabilność kontekstu

Dziesiąty dzień zamyka pierwszą dekadę i sprawdza jedną rzecz: czy twój nawyk ma jeden kontekst, czy pięć.

Przejrzyj zapis i dopisz przy każdym dniu miejsce oraz godzinę wykonania. Potem policz, ile różnych miejsc i ile różnych przedziałów godzinowych się pojawiło. Wynik idealny w tym momencie planu to jedno miejsce i przedział o rozpiętości nie większej niż godzina. Wynik typowy to dwa miejsca i rozrzut trzech godzin.

Im bardziej rozjeżdża się kontekst, tym dłużej potrwa automatyzacja, bo tor buduje powtarzalność sytuacji, nie sama liczba wykonań. To dlatego uczestnicy badania Lally mieli wykonywać swoje zachowanie codziennie w tym samym kontekście, na przykład zawsze po śniadaniu.

Zadanie na dziś: wybierz jedno miejsce i jeden przedział godzinowy jako obowiązujące na kolejne dziesięć dni, i zapisz je na karcie. Jeśli dane z ostatniego tygodnia pokazują, że twoja pierwotna godzina nie działa, to jest właściwy moment, żeby ją przesunąć. Ostatni raz w tym miesiącu.

Na koniec spójrz na całą dekadę z boku. Dziesięć dni temu miałeś postanowienie, teraz masz zdanie warunkowe, przygotowaną scenę, usunięte tarcie, kartkę z kratkami i procedurę powrotu. Sama czynność nadal jest mała i tak ma zostać przez kolejny tydzień. Rusza się nie objętość, tylko stabilność.

☒ Zamknięcie pierwszej dekady

- ☐ Zdanie jeśli-to i procedura powrotu wiszą w miejscu kotwicy
- ☐ Sprzęt ma stałe miejsce, między kotwicą a startem zostały najwyżej trzy ruchy
- ☐ Jedno tarcie usunięte, jedno dołożone zachowaniu konkurencyjnemu
- ☐ Zapis prowadzony codziennie, z jednym słowem o okolicznościach
- ☐ Nagroda natychmiastowa lub stały sygnał zakończenia działa od dziewiątego dnia
- ☐ Miejsce i przedział godzinowy ustalone na kolejne dziesięć dni

Co robi druga dekada

Pierwsza dekada odbywała się w warunkach sztucznych. Nowość sama w sobie napędza, otoczenie zostało dopiero co przygotowane, a kalendarz przez przypadek bywa łaskawy. Druga dekada zderza konstrukcję z tym, jak wygląda twój zwykły miesiąc.

Dlatego zadania z tych dziesięciu dni celują w słabe punkty. Sprawdzisz, co się dzieje, gdy nie masz ochoty. Zbudujesz wersję na dzień, w którym wszystko idzie źle. Przetestujesz nawyk poza domem i bez przypomnienia. Po raz pierwszy w tym miesiącu podniesiesz też poprzeczkę, ale wyłącznie wtedy, gdy dane na to pozwolą.

Spadek entuzjazmu w tym okresie jest regułą, nie sygnałem ostrzegawczym. Zachowanie przestało być nowe, a jeszcze nie robi się samo, więc leży w najbardziej niewdzięcznym miejscu krzywej. Osoby, które przechodzą przez ten odcinek, robią to zwykle nie dzięki zapałowi, lecz dzięki temu, że mają przygotowane warianty na gorsze dni.

DZIEŃ 11

Dzień bez motywacji

Dziś wykonaj nawyk niezależnie od tego, jak się czujesz, i zapisz obok kratki cyfrę od 1 do 5 opisującą twoją ochotę przed rozpoczęciem. Jeśli akurat trafiłeś na dzień z ochotą na piątkę, zapisz i tak, bo za kilka dni ta skala zacznie pokazywać coś ciekawego.

Rzecz w tym, że ochota jest kiepskim predyktorem wykonania, jeśli konstrukcja jest dobra, a jedynym predyktorem, jeśli konstrukcja jest słaba. Ludzie, którzy wykonują nawyk tylko wtedy, gdy mają ochotę, po miesiącu mają serię przypominającą pogodę. Ludzie, u których nawyk startuje z sytuacji, notują wykonania również przy jedynkach.

Praktycznie oznacza to jedno: dzisiaj nie negocjujesz. Kotwica wystąpiła, więc zaczynasz. Nie sprawdzasz wcześniej, czy ci się chce, bo samo sprawdzanie otwiera negocjację, w której zmęczenie ma zawsze lepsze argumenty.

Po wykonaniu zwróć uwagę na jedną rzecz. Ochota mierzona przed startem i ochota mierzona w trakcie to zwykle dwie różne liczby. Większość osób notuje, że po dwóch minutach czynności opór znika, choć przed startem wydawał się nie do przejścia. Ten rozjazd jest twoim najlepszym argumentem na kolejne gorsze dni: nie musisz mieć ochoty przed, wystarczy, że zaczniesz.

Zapisz sobie na karcie dzisiejszą parę liczb: ochota przed i ochota po dwóch minutach. Wrócisz do niej dwudziestego pierwszego dnia.



Rysunek 4.1: Wykonanie nawyku mimo braku motywacji – moment startu bez negocjacji z samym sobą.

DZIEŃ 12 *Zbuduj wersję podłogową*

Wersja minimalna to twoja norma. Wersja podłogowa to coś jeszcze mniejszego, przewidzianego na dzień, w którym norma jest poza zasięgiem: gorączka, dwanaście godzin pracy, noc z chorym dzieckiem, pogrzeb.

Wersja podłogowa

Najmniejsza możliwa forma nawyku, wykonalna w każdych warunkach, zwykle w trzydzieści sekund. Utrzymuje kontakt z zachowaniem w dniu, w którym pełne wykonanie nie wchodzi w grę.

Przykłady wyglądają na absurdalnie małe i taki jest zamysł. Bieganie: włożyć buty i wyjść przed dom na sto metrów. Na-

uka: przeczytać jedną fiszkę. Trening: jedna seria pięciu przysiadów przy łóżku. Pisanie: otworzyć plik i dopisać jedno zdanie. Medytacja: trzydzieści oddechów liczonych na siedząco.

Wersja podłogowa robi jedną rzecz, której nie robi odpuszczenie dnia. Utrzymuje sekwencję kotwica plus zachowanie, więc ty nie tracisz ciągłości, a ty nie stajesz przed pytaniem, czy jutro wracać. Nie buduje formy ani wiedzy, i nie ma takiego zadania.

Zapisz dziś swoją wersję podłogową na karcie, obok minimalnej, i ustal regułę jej użycia: najwyżej dwa dni w tygodniu i nigdy dwa dni z rzędu. Bez tej reguły podłoga po tygodniu staje się nowym sufitem.

⚠ Podłoga nie jest wygodnym wyjściem

Jeśli w danym tygodniu sięgasz po wersję podłogową cztery razy, problemem nie jest twoja dyscyplina, tylko wielkość wersji minimalnej albo pora, na którą ją zaplanowałeś. Potraktuj to jako sygnał do przeprojektowania w najbliższym przeglądzie, nie jako powód do wyrzutów.

DZIEŃ 13

Zrób audyt wyzwaczy konkurencyjnych

Twój nawyk ma o tej porze konkurencję i dziś ją nazwiesz.

Usiądź z kartką i odtwórz ostatnie siedem dni w oknie godzinowym wokół swojej pory. Co robisz w tym czasie, gdy nie

robisz nawyku? Co konkretnie jest wtedy w zasięgu ręki? Kto jest w pokoju? Co słyszać w tle? Interesują cię elementy powtarzalne, bo to one uruchamiają zachowania alternatywne równie skutecznie, jak twoja kotwica uruchamia nawyk.

Typowe znaleziska są nudne i uparte. Telefon leżący ekranem do góry. Serial włączony „na chwilę” podczas kolacji. Rozmowa z domownikiem, która zaczyna się dokładnie wtedy, gdy miałeś wychodzić. Powiadomienie z pracy o 20:00. Zmęczenie po posiłku, który jesz późno.

Wybierz jeden element i zneutralizuj go dzisiaj, fizycznie. Telefon ekranem w dół w innym pokoju. Powiadomienia wyciszone od 19:30. Kolacja przesunięta o czterdzieści minut. Umowa z domownikiem, że rozmowa czeka piętnaście minut.

Część wyzwalaczy konkurencyjnych nie jest przedmiotem i nie da się ich przenieść na górną półkę. Rozmowa telefoniczna od konkretnej osoby, wiadomość z pracy, kłótnia, głód po zbyt późnym obiedzie, nuda o dwudziestej pierwszej. Na takie sytuacje odpowiedzią jest nie usunięcie bodźca, lecz przygotowana odpowiedź: „jeśli o 20:00 odezwie się telefon służbowy, to odzwaniam po wykonaniu nawyku”. Zdanie warunkowe działa tu tak samo jak przy samym nawyku, bo zamienia negocjację na gotową decyzję.

Nie próbuj rozbroić wszystkich naraz. Jeden usunięty wyzwalacz konkurencyjny daje efekt, który zobaczysz w zapisie w ciągu tygodnia, a pięć zmian naraz robi z twojego wieczoru plac budowy i wraca do stanu wyjściowego w kilka dni.

DZIEŃ 14

Drugi przegląd tygodnia

Czternasty dzień, dwa tygodnie danych, dwadzieścia minut przy stole.

Policz wykonania w każdym z dwóch tygodni osobno i porównaj je. Trzy scenariusze są typowe. Wynik utrzymany albo lepszy oznacza, że konstrukcja działa i nie ruszasz jej dalej. Spadek o jeden, dwa dni to normalne opadnięcie nowości, na które odpowiedzią są zadania z tej dekady, nie zmiana planu. Spadek o trzy dni i więcej oznacza konkretną przeszkodę, którą znajdziesz w kolumnie okoliczności.

Przeczytaj teraz wszystkie zapisane słowa z czternastu dni jednym ciągiem. Zwykle wychodzi z tego jeden powtarzający się motyw, na przykład „późno”, „zmęczenie”, „dzieci”, „zebranie”. Ten motyw jest twoim głównym przeciwnikiem w tym miesiącu i to na nim skupiasz jedyną dozwoloną zmianę.

Zajrzyj też do notatek na marginesie karty, tych z pomysłami zapisanymi siódmego dnia. Część z nich straciła sens, bo dotyczyła problemu, który zniknął. Jedną, najlepszą, możesz wdrożyć dzisiaj jako właśnie tę jedną zmianę.

Na koniec zapisz na karcie datę dzisiejszego przeglądu i liczby: wykonania w tygodniu pierwszym, wykonania w tygodniu drugim, średnia ochota przed startem. Trzy liczby, jedna linijka. Trzydziestego dnia będziesz miał komplet i zobaczysz kierunek, a nie pojedyncze wrażenie.

DZIEŃ 15

Sprawdź, co właściwie mierzysz

Piętnasty dzień to półmetek i dobry moment, żeby oddzielić dwie rzeczy, które w głowie stale się zlepiają: miarę procesu i miarę wyniku.

Miara procesu opisuje twoje zachowanie: liczba wykonań w tygodniu, godzina startu, opór przed rozpoczęciem. Zależy od ciebie prawie w całości i reaguje natychmiast. Miara wyniku opisuje skutek: masa ciała, tempo biegu, liczba znanych słów, liczba napisanych stron. Zależy od wielu rzeczy poza tobą i reaguje z opóźnieniem liczonym w tygodniach albo miesiącach.

Tabela 4.1: Dwie miary tego samego projektu

Miara procesu (patrzysz na nią teraz)	Miara wyniku (patrzysz na nią później)
Wykonania w tygodniu, na przykład 5 na 7	Czas na pięciu kilometrach
Godzina startu i jej rozrzut	Masa ciała, obwód talii
Opór przed rozpoczęciem w skali 1–5	Liczba słówek w pamięci długotrwałej
Liczba dni z wersją podłogową	Liczba ukończonych rozdziałów

Przez trzydzieści dni oceniasz się wyłącznie miarami procesu. Wynikowe zapisz dziś jako punkt odniesienia, na kartce, i schowaj do szuflady bez zaglądania aż do trzydziestego dnia.

Powód jest prosty: przez cztery tygodnie miary wynikowe zmieniają się na tyle mało i na tyle chaotycznie, że dostarczają głównie hałasu, a hałas w tym okresie przerywa więcej projektów niż zmęczenie.

Skala tego hałasu bywa większa, niż się wydaje. Masa ciała potrafi wahać się o kilogram w ciągu doby wyłącznie z powodu nawodnienia, zawartości jelit i pory ważenia. Tempo biegu zależy od snu, temperatury i wiatru. Liczba zapamiętanych słówek spada po nieprzespanej nocy, żeby wrócić dwa dni później. Osoba, która codziennie porównuje takie liczby, dostaje serię przypadkowych sygnałów, a przypadkowe sygnały interpretujemy zwykle na swoją niekorzyść.

Miary procesu tej wady nie mają. Wykonałeś albo nie wykonałeś. Startowałeś o 6:45 albo o 7:20. Opór wynosił trzy albo pięć. Te liczby mówią o tym, co realnie zrobiłeś, i reagują tego samego dnia, więc nadają się do sterowania planem, podczas gdy waga nadaje się do tego dopiero w skali kwartału.

Jeśli twój nawyk dotyczy zdrowia i masz zalecenia lekarskie, one oczywiście zostają w mocy i mają pierwszeństwo przed tą regułą. Chodzi wyłącznie o codzienne mierzenie się z liczbą, która i tak nie zdąży się jeszcze zmienić.

DZIEŃ 16

Podnieś poprzeczkę o jeden krok

Dziś, po raz pierwszy w tym miesiącu, wolno ci zwiększyć nawyk. Wolno pod warunkiem, że dane na to pozwalają.

Warunek brzmi: co najmniej pięć wykonań w każdym z ostatnich dwóch tygodni i nie więcej niż jeden dzień z wersją podłogową w ostatnim tygodniu. Jeśli którykolwiek warunek nie jest spełniony, dzisiejsze zadanie polega na zostawieniu wszystkiego bez zmian i przeczytaniu zadania z dnia dwudziestego drugiego, bo to ono dotyczy twojej sytuacji.

Jeśli warunki są spełnione, podnieś czynność o jeden krok, przy czym krok oznacza mniej więcej połowę obecnej wersji minimalnej. Jedna strona staje się dwiema, trzy minuty stają się pięcioma, jedna seria staje się dwiema, pięć fiszek staje się ośmioma. Nowa wielkość staje się od dziś twoją wersją minimalną i zapisujesz ją na karcie.

Dwie rzeczy zostają bez zmian. Kotwica i pora, bo ich stabilność jest tym, co przez ostatnie dwa tygodnie budowałeś. Wersja podłogowa, bo ona ma pozostać śmiesznie mała.

Podnoszenie poprzeczki ma jeden rytm, który sprawdza się u większości: raz na dwa tygodnie, o połowę, przy spełnionych warunkach. Przy tym tempie po pół roku jesteś przy wielkości, którą na starcie uznałbyś za nierealną, i docierasz tam bez ani jednego zrywu.

Gdy podwyżka nie wypali

Jeśli w ciągu trzech dni od zwiększenia zaliczysz dwa opuszczone dni, wróć do poprzedniej wielkości bez rozważania, co to o tobie mówi. Powrót do działającej wielkości jest korektą

kursu, a nie cofnięciem się. Kolejną próbę podniesienia zaplanuj po dwóch pełnych tygodniach stabilnego wykonywania.

DZIEŃ 17

Wykonaj nawyk poza domem

Dziś testujesz przenośność. Nawyk, który istnieje wyłącznie w jednym pokoju, znika przy pierwszym wyjeździe, a wyjazd zdarzy się prędzej niż myślisz.

Wykonaj dziś wersję minimalną poza swoim zwykłym miejscem. W biurze, w parku, u rodziców, w hotelu, na klatce schodowej. Jeśli nie masz dziś powodu, żeby wyjść, zrób to w innym pomieszczeniu i przy innej kotwicy z tej samej sekwencji.

Podczas wykonania obserwuj, co się rozpada. Zwykle rozpadają się elementy, których nie zauważasz w domu, bo są zawsze pod ręką: mata, konkretny kubek, dostęp do wody, ładowarka, cisza, materiał do nauki. Wypisz je i zapakuj do zestawu wyjazdowego, który od dziś stoi gotowy.

Zestaw wyjazdowy dla większości nawyków mieści się w kieszeni albo w małej kosmetyczce. Skakanka, słuchawki, notes, talia fiszek, gumy oporowe, opakowanie kawy. Chodzi o to, żeby wyjazd nie wymagał od ciebie ani jednej decyzji więcej niż zwykły dzień.

Osobna kategoria to wykonanie nawyku przy ludziach. Ćwiczenie w hotelowym pokoju jest łatwe, ćwiczenie w mieszka-

niu rodziców przy niedzielnym obiedzie już nie, bo dochodzi krępujące poczucie, że ktoś patrzy i skomentuje. Prosta odpowiedź to skrócenie do wersji podłogowej i wykonanie jej tam, gdzie nikogo nie ma: łazienka, klatka schodowa, spacer wokół bloku. Nie chodzi o ukrywanie się, tylko o to, żeby obecność publiczności nie decydowała o wykonaniu.

Zapisz na karcie wersję wyjazdową swojego zdania jeśli-to. Kotwica zwykle musi się zmienić, bo w hotelu nie odstawiasz kubka do swojego zlewu. Sprawdzone zamienniki to czynności, które wykonujesz wszędzie: po wyjściu z łazienki rano, po odłożeniu walizki, po wyjściu z sali konferencyjnej.

DZIEŃ 18

Powiedz jednej osobie

Osiemnasty dzień ma jedno zadanie, które zajmie ci trzy minuty i bywa nieprzyjemne: powiedz jednej osobie, co robisz przez ten miesiąc.

Jednej, nie wszystkim, i nie w mediach społecznościowych. Ogłoszenie publiczne daje natychmiastową porcję uznania za samą deklarację, co zdejmuje część napięcia potrzebnego do wykonania. Rozmowa z jedną osobą działa inaczej: zostaje ktoś, kto za tydzień zapyta, jak idzie.

Wybierz osobę, która zapyta bez oceniania. Zwykle jest to ktoś, kto sam coś ćwiczy, uczy się albo prowadzi własny projekt. Powiedz konkretnie: co robisz, o której, ile dni już masz za sobą i kiedy kończy się miesiąc. Poproś o jedno pytanie w umówionym dniu, na przykład w najbliższą niedzielę.

Jeśli masz w otoczeniu kogoś, kto również chce coś wprowadzić, umówcie się na wymianę jednej wiadomości dziennie z samą liczbą wykonanych dni. Bez komentarzy, bez tłumaczeń, bez zdjęć. Ta forma przetrwa dłużej niż wspólne treningi, bo nie wymaga zgrania kalendarzy.

 Rozliczenie ma dotyczyć procesu

Umawiaj się z drugą osobą na pytanie o liczbę wykonań, nie o efekty. Pytanie „ile dni w tym tygodniu?” dotyczy rzeczy, na którą masz wpływ dzisiaj. Pytanie „i co, widać już różnicę?” dotyczy czegoś, co w czwartym tygodniu jeszcze nie ma prawa być widoczne, i regularnie kończy projekty.

DZIEŃ 19

Odróżnij przerwę planowaną od opuszczonej

Nie każdy dzień bez nawyku jest wpadką i dziś ustalasz, które dni takie nie są.

Przerwa planowana to dzień, który wpisałeś do kalendarza wcześniej, świadomie, z powodu, który znałeś: dzień regeneracji po ciężkim treningu, święto rodzinne, doba podróży ze zmianą stref czasowych, zabieg medyczny. Zapisujesz ją w kratce innym znakiem niż wykonanie i innym niż pustka, na przykład kółkiem.

Różnica między przerwą planowaną a opuszczonym dniem nie polega na tym, jak się z nią czujesz, tylko na tym, kiedy zapadła decyzja. Wcześniej, na spokojnie, to plan. W trakcie,

pod wpływem zmęczenia, to opuszczenie i wtedy uruchamiasz procedurę powrotu z ósmego dnia.

Przejrzyj kalendarz do trzydziestego dnia i zaznacz dni, które już teraz wyglądają na przerwy planowane. Dla każdego z nich zdecyduj: przerwa czy wersja podłogowa. Przy większości nawyków wersja podłogowa jest lepsza, bo utrzymuje sekwencję. Przy nawykach obciążających fizycznie planowana przerwa bywa konieczna i wtedy jest częścią treningu, nie odstępstwem.

Ustal również, ile przerw planowanych mieści się w tygodniu. Dla nawyku codziennego rozsądny limit to jedna. Zapisz tę liczbę na karcie, bo w trzeciej dekadzie pojawi się pokusa, żeby rozciągnąć ją do trzech.

DZIEŃ 20 *Dzień bez przypomnienia*

Dwudziesty dzień sprawdza, czy kotwica przejęła robotę od budzika.

Dziś wyłącz wszystkie przypomnienia dotyczące nawyku: alarm w telefonie, powiadomienie z aplikacji, kartkę na lodówce, jeśli używasz jej jak przypominajki. Zostaw wyłącznie naturalny bieg dnia i sprawdź, czy sytuacja sama cię uruchomi.

Wynik czytasz następująco. Nawyk wykonany bez przypomnienia, w zwykłej porze, oznacza, że wskazówka kontekstowa działa i możesz zostawić przypomnienia wyłączone na stałe. Nawyk wykonany, ale kilka godzin później, oznacza, że tor jest w budowie: przypomnienia zostają, a test powtórzysz

dwudziestego ósmego dnia. Nawyk niewykonany oznacza, że przez ostatnie tygodnie działał alarm, a nie sytuacja, i to jest cenna informacja, nie porażka. Jutro wracasz do przypomnień i przyglądasz się kotwicy: prawdopodobnie jest zbyt rozmyta albo zbyt odległa od momentu wykonania.

Zapisz wynik na karcie jednym słowem: sam, później, brak.

Ten test jest ważny, ponieważ przypomnienia mają pewną wadę. Działają, dopóki są, i utrzymują zachowanie w trybie zewnętrznego sterowania. Nawyk w pełnym znaczeniu tego słowa startuje z sytuacji, więc dwudziesty dzień jest pierwszym momentem, w którym warto sprawdzić, gdzie naprawdę jesteś na tej drodze.

☒ Zamknięcie drugiej dekady

- ☐ Wersja podłogowa zapisana na karcie razem z regułą jej użycia
- ☐ Jeden wyzwalacz konkurencyjny zneutralizowany fizycznie
- ☐ Miary wynikowe zapisane i schowane do trzydziestego dnia
- ☐ Poprzeczka podniesiona albo świadomie zostawiona bez zmian, zgodnie z warunkiem z dnia szesnastego
- ☐ Zestaw wyjazdowy skompletowany, wersja wyjazdowa zdania jeśli-to zapisana
- ☐ Jedna osoba wie, na czym polega projekt, i ma umówiony termin pytania
- ☐ Wynik testu bez przypomnienia zapisany jednym słowem

Co robi trzecia dekada

W tej dekadzie odkręcasz podpórki. Przez trzy tygodnie zachowanie trzymało się dzięki konstrukcji, którą zbudowałeś świadomie: przypomnieniom, przygotowanej scenie, zapisowi, umowie z drugą osobą. Teraz sprawdzasz, ile z tego można zdjąć, żeby czynność nadal stała.

Druga rzecz, która dzieje się w tych dniach, to przygotowanie do momentu, w którym książka się skończy. Trzydziestego dnia nie chcesz zostać z pytaniem „i co teraz?”, tylko z jedną kartką, na której masz zapisane, co dokładnie robisz przez kolejne dwa miesiące.

Nastroje w tej dekadzie bywają mylące w obie strony. Część osób ma poczucie, że sprawa jest załatwiona, i zaczyna odpuszczać na dwa tygodnie przed czasem. Część ma poczucie, że nic się nie zmieniło, bo czynność nadal wymaga wysiłku. Obie oceny biorą się z porównywania odczuć zamiast liczb, a liczby macie w kratkach.

DZIEŃ 21

Trzeci przegląd i kształt krzywej

Trzy tygodnie danych, dwadzieścia minut, kartka i długopis.

Policz wykonania w każdym z trzech tygodni i wpisz je obok siebie. Potem porównaj dwie liczby oporu przed startem: tę z jedenastego dnia i dzisiejszą. Większość osób notuje w tym miejscu spadek o jeden do dwóch punktów, przy stabilnej albo lekko rosnącej liczbie wykonanych.

Ten spadek jest dokładnie tym, co mierzyła Phillippa Lally w swoim badaniu: nie liczbą powtórzeń, lecz tym, na ile zachowanie zaczyna wykonywać się samo. Krzywa automatyzacji ma kształt asymptotyczny, więc największe przyrosty pojawiają się na początku, a potem tempo maleje. Innymi słowy, spora część drogi, którą dziś czujesz, jest już za tobą, a to, co zostało, będzie postępować wolniej i mniej efektywnie.

18–254

dni — rozpiętość czasu dojścia do plateau między uczestnikami
badania Lally

Ta rozpiętość jest powodem, dla którego nie porównujesz się dziś z nikim. Osoba obok mogła wprowadzać szklankę wody po przebudzeniu, ty wprowadzasz czterdzieści minut ćwiczeń po pracy. Te dwa projekty różnią się czasem dojścia o miesiące i żadna liczba w internecie tego za ciebie nie rozstrzygnie.

Zapisz dziś trzy liczby w jednej linii karty: wykonania w trzecim tygodniu, opór dzisiaj, liczba dni z wersją podłogową. Trzydziestego dnia dopiszesz ostatnią linię i zobaczysz całość.

DZIEŃ 22

Znajdź swojego głównego dywersanta

Po trzech tygodniach wiesz już, co konkretnie psuje twoją serię, tylko zwykle jeszcze tego nie nazwałeś.

Przejrzyj wszystkie puste kratki i słowa dopisane obok nich. Pogrupuj je i policz. Prawie zawsze jeden powód odpowiada za połowę albo więcej wszystkich opuszczonych dni. Najczęstsze to: powrót do domu po dwudziestej, wieczorne spotkania, dyżury, choroby dzieci, weekendy u rodziny, wyjazdy służbowe, wieczory po treningu innej dyscypliny.

Teraz napisz jedno zdanie warunkowe, które dotyczy wyłącznie tego jednego powodu, na przykład: „jeśli wracam do domu po 20:30, to wykonuję wersję podłogową natychmiast po zdjęciu butów, jeszcze przed kolacją”. To zdanie ma być inne od twojego głównego zdania jeśli-to, bo dotyczy innej sytuacji, i ma wisieć w innym miejscu, tam, gdzie ta sytuacja się zaczyna.

Jeśli szesnastego dnia nie spełniłeś warunku do podniesienia poprzeczki, to dzisiejsze zadanie jest dla ciebie ważniejsze niż cokolwiek innego w tej dekadzie. Niska liczba wykonań prawie nigdy nie bierze się z braku motywacji rozłożonego równomiernie na wszystkie dni. Zwykle bierze się z jednej powtarzalnej sytuacji, która wygrywa z twoim planem trzy razy w tygodniu, i którą właśnie namierzyłeś.

💡 Jedna sytuacja, jedno zdanie, jedno miejsce

Zdania warunkowe działają, dopóki jest ich mało i każde ma swój wyraźny wyzwalacz. Trzy zdania to komplet: główne, awaryjne po opuszczonym dniu i to dzisiejsze, dotyczące twojej najczęstszej przeszkody. Czwarte zwykle oznaczają, że któreś z poprzednich jest źle napisane.

DZIEŃ 23

Przejdź z kalendarza do kontekstu

Zachowanie może być uruchamiane przez dwie różne rzeczy: przez godzinę w kalendarzu albo przez sytuację. Dziś sprawdzasz, które z nich naprawdę cię uruchamia, i przesuwasz ciężar w stronę sytuacji.

Test jest prosty. Przypomnij sobie ostatnie siedem wykonań i przy każdym odpowiedz: co było bezpośrednio przed? Jeśli w większości przypadków odpowiedzią jest twoja kotwica, jesteś tam, gdzie trzeba. Jeśli odpowiedzią jest „spojrzałem na zegar” albo „zobaczyłem powiadomienie”, zachowanie nadal jedzie na zewnętrznym sterowaniu.

Przewaga sytuacji nad godziną ujawnia się w dniach nietypowych. Zegar w sobotę pokazuje to samo co we wtorek, ale twój dzień wygląda inaczej, więc godzina traci sens. Kotwica przenosi się razem z tobą, bo kawa, prysznic czy odprowadzenie dziecka zdarzają się niezależnie od dnia tygodnia.

Zadanie na dziś: wybierz dzień weekendowy i zapisz dla niego osobną kotwicę, jeśli twoja zwykła nie występuje. To najczęst-

sza dziura w całym planie i widzieć ją w danych jako regularnie puste soboty albo niedziele.

Sprawdź przy okazji, co się dzieje, gdy kotwica wypada z dnia. Ekspres jest w naprawie, dziecko zostaje u babci, biuro przechodzi na pracę zdalną. Zapisz dziś jedną kotwicę zapasową, wybraną z czynności, które wykonujesz niezależnie od okoliczności: wyjście z łazienki rano, odłożenie kluczy po powrocie, wyłączenie komputera po pracy. Kotwica zapasowa nie musi być tak dobra jak główna, ma wystarczyć na tydzień bez rozsypania sekwencji.

Jeśli twoja czynność z natury zależy od godziny, na przykład ćwiczysz w klubie o stałych porach zajęć, nie walcz z tym. Zbuduj kotwicę wokół przygotowania: pakowanie torby po śniadaniu, wyjście z domu po odłożeniu telefonu na ładowarkę. Wtedy sytuacja uruchamia sekwencję, która kończy się na sali.

DZIEŃ 24

Przećwicz powrót po upadce

Do dziś prawdopodobnie miałeś już przynajmniej jeden opuszczony dzień. Dzisiejsze zadanie polega na obejrzeniu, jak zadziałał wtedy twój powrót, i na dopracowaniu procedury, zanim będzie potrzebna naprawdę.

Weź kalendarz i znajdź pierwszy dzień z pustą kratką. Sprawdź, co wydarzyło się nazajutrz. Wykonanie w zwykłej porze oznacza, że procedura zadziałała i nie ruszasz jej. Wykonanie

z opóźnieniem albo druga pusta kratka oznaczają, że procedura istnieje na papierze, ale nie w twoim dniu.

Najczęstsza usterka jest zawsze ta sama: procedura powrotu nie ma własnego wyzwacza. „Następnego dnia wrócę do nawyku” brzmi jak plan, a nie zawiera momentu, w którym coś ma się stać. Popraw ją tak, aby zaczynała się od sytuacji: „jeśli rano zobaczę wczorajszą pustą kratkę, to wykonuję wersję podłogową w ciągu najbliższych piętnastu minut”.

Zwróć uwagę, że w poprawionej wersji wracasz na poziom podłogowy, nie na pełną wersję minimalną. Powrót po wpadce ma być najłatwiejszy w całym miesiącu, bo jego jedynym zadaniem jest przerwać nową sekwencję, zanim się utrwali. Pełną wersję odzyskujesz dzień później.

Jeśli akurat nie miałeś ani jednego opuszczonego dnia, przeczytaj procedurę na głos i wyobraź sobie konkretny scenariusz, w którym jej użyjesz: powrót o 23:00, gorączka, awaria samochodu. Chodzi o to, żeby w takim dniu procedura była czymś, co już znasz, a nie czymś, co dopiero czytasz.

Odrabianie zamienia nawyk w dług

Podwójna dawka po opuszczonym dniu ma w sobie sprawiedliwość i nie ma nic poza tym. Zwiększa koszt powrotu dokładnie wtedy, gdy jesteś najsłabszy, i uczy cię, że przerwa oznacza karę. Po dwóch takich cyklach ludzie zwykle odpuszczają cały projekt. Opuszczony dzień przepada bezpowrotnie i jest to najtańsze rozwiązanie, jakie masz.

DZIEŃ 25

Odchudź rytuał

Wokół każdego nawyku po trzech tygodniach narasta obudowa: konkretna playlista, konkretny kubek, konkretne ubranie, określona kolejność czynności przed startem. Część tej obudowy pomaga, część jest ozdobą, która czyni całość kruchą.

Wypisz dziś wszystko, co robisz wokół nawyku, i przy każdym elemencie odpowiedz na jedno pytanie: czy wykonam czynność, jeśli tego zabraknie? Słuchawki się rozładowały, kubek jest w zmywarce, ulubione spodenki w praniu, w pokoju ktoś śpi. Elementy, bez których nawyk nie ruszy, są punktami awarii i dziś je usuwasz albo dublujesz.

Zostaw wyłącznie te elementy, które sam nawyk uruchamiają: kotwicę, przygotowany sprzęt, miejsce i zapis. Reszta jest przyjemna, ale ma być wymienna.

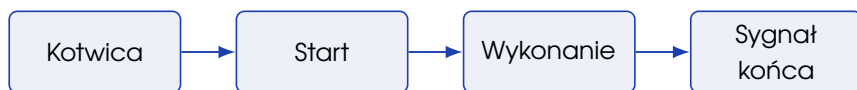
Dublowanie jest zwykle tańsze niż rezygnacja. Druga para słuchawek za pięćdziesiąt złotych trzymana w torbie, zapasowa talia fiszek w szufladzie biurka, drugi zestaw stroju do ćwiczeń, kabel do ładowarki zostawiony w pracy. Każda z tych rzeczy usuwa jeden powód, dla którego wykonanie mogłoby nie dojść do skutku, i robi to raz na zawsze, bez udziału twojej silnej woli w gorszym dniu.

Przy okazji sprawdź czas przygotowania. Zmierz dziś, ile minut mija od kotwicy do rozpoczęcia. Porównaj z liczbą zapisaną pierwszego dnia. U większości osób ten czas skraca się



Rysunek 5.1: Minimalistyczne otoczenie do ćwiczeń — mata, butelka wody i nic zbędnego — symbolizuje odchudzony rytuał nawyku.

w miesiącu o połowę i to jest jeden z lepszych wskaźników, że konstrukcja się układa.



DZIEŃ 26

Nazwij kategorię, nie afirmację

Dwudziesty szósty dzień dotyczy sposobu, w jaki opisujesz sam siebie w związku z tą czynnością, ponieważ ten opis ma wpływ na to, co zrobisz w niejasnej sytuacji.

Chodzi o coś węższego niż afirmacje. Zdanie „jestem osobą zdrową i pełną energii” nie zawiera żadnej informacji o zachowaniu. Zdanie „jestem osobą, która ćwiczy w poniedziałki, środy i piątki rano” zawiera zachowanie, częstotliwość i porę, więc w sytuacji spornej podpowiada konkretną odpowiedź.

Napisz dziś jedno takie zdanie o sobie i oprzyj je wyłącznie na tym, co masz w kratkach. Trzy tygodnie danych wystarczą, żeby napisać je uczciwie, bez zaklinania rzeczywistości. Jeśli w zapisie masz cztery wykonania tygodniowo, zdanie brzmi „cztery razy w tygodniu”, nie „codziennie”.

Zdanie oparte na danych ma jeszcze jedną zaletę. Nie rozsypuje się po jednym opuszczonym dniu, bo dotyczy wzorca, a nie ciągu bez wyjątków. Osoba, która myśli o sobie „ćwiczę cztery razy w tygodniu”, po opuszczonym wtorku nadal jest sobą i ma jeszcze pięć dni na wypełnienie normy.

Powieś to zdanie tam, gdzie trzymasz kartę. Wrócisz do niego trzydziestego dnia i sprawdzisz, czy dane nadal je potwierdzają.

DZIEŃ 27

Przygotuj kolejny nawyk, ale go nie zaczynaj

Twój obecny nawyk stanie się za chwilę kotwicą dla następnego. Dziś to zaprojektujesz, z jednym wyraźnym zastrzeżeniem: nowego zachowania nie zaczynasz przed końcem tego miesiąca, a najlepiej przed końcem drugiego.

Wróć do listy odłożonych pomysłów z drugiego rozdziału. Przeczytaj ją teraz, mając za sobą trzy tygodnie praktyki, i wykreśl

te pozycje, które przestały ci być potrzebne. Zwykle zostaje mniej niż połowa, co samo w sobie jest cenną informacją o tym, jak wyglądają nasze deklaracje.

Z tego, co zostało, wybierz jedno zachowanie i zapisz dla niego trzy rzeczy: wersję minimalną, kotwicę, którą będzie twój obecny nawyk, oraz zdanie jeśli-to. Karta następnego nawyku ma być gotowa i odłożona.

Powód, dla którego jej dziś nie uruchamiasz, jest ten sam, dla którego zaczynałeś od jednej rzeczy. Twój obecny nawyk jest w połowie drogi do automatyzmu i przez najbliższe tygodnie nadal potrzebuje uwagi. Dołożenie drugiego projektu teraz to najczęstszy sposób na stracenie obu.

Łańcuch buduje się ogniwo po ogniwo

Nawyk, który wykonuje się bez wysiłku, jest najlepszą kotwicą, jaką możesz mieć, ponieważ ma stałą porę, stałe miejsce i wyraźne zakończenie. Sekwencje trzech i czterech czynności powstają właśnie tak: przez doklejanie kolejnego elementu do czegoś, co już stoi samo, w odstępach liczonych w miesiącach, a nie w dniach.

DZIEŃ 28

Zrób audyt otoczenia

Otoczenie wraca do stanu wyjściowego, jeśli nikt go nie pilnuje. Po trzech tygodniach ładowarka bywa z powrotem w sypialni,

pilot wrócił na kanapę, a mata jest znowu zwinięta w rogu pokoju.

Przejdź dziś fizycznie tę samą drogę, którą przechodziłeś czwartego i piątego dnia. Stań w miejscu kotwicy i policz ruchy do rozpoczęcia. Sprawdź, czy sprzęt leży tam, gdzie go położyłeś, czy kartka z zapisem nadal wisi w widocznym miejscu i czy zachowanie konkurencyjne odzyskało swoje trzy kroki.

Przywróć jedną rzecz, która się przesunęła. Jedną, nie wszystkie, bo audyt otoczenia ma być czynnością pięciominutową, powtarzalną raz na miesiąc, a nie porządkami.

Jeśli dwudziestego dnia test bez przypomnienia wypadł u ciebie na „później” albo „brak”, powtórz go dzisiaj. Osiem dni różnicy przy stabilnej kotwicy zwykle wystarcza, żeby wynik się zmienił. Zapisz go na karcie obok poprzedniego.

Przy okazji sprawdź jedną rzecz w zapisie: czy nadal dopisujesz jedno słowo o okolicznościach, czy zostały już same kratki. Zanikanie tej kolumny jest zwykle pierwszym sygnałem, że zapis stał się rytuałem, a przestał być pomiarem.

DZIEŃ 29

Napisz własną instrukcję obsługi

Dwudziesty dziewiąty dzień to jedna kartka, którą piszesz dla siebie na kolejne miesiące. Zawiera wszystko, co przez ten miesiąc ustaliłeś, w formie, którą zrozumiesz za pół roku.

Zapisz na niej: wersję minimalną i podłogową, kotwicę główną i weekendową, trzy zdania warunkowe, listę tego, co musi leżeć

przygotowane, twojego głównego dywersanta razem z odpowiedzią na niego, sposób zapisu, regułę podnoszenia poprzeczki i zdanie o sobie z dwudziestego szóstego dnia.

Trzymaj się jednej strony. Instrukcja na trzy strony nie zostanie przeczytana w dniu, w którym będzie potrzebna, czyli po powrocie z dwutygodniowego wyjazdu albo po chorobie.

Pisz ją w trybie rozkazującym, tak jak pisze się instrukcję dla kogoś innego. Zamiast „staram się ćwiczyć rano” napisz „po zamknięciu drzwi rozłóż matę i zrób jedną serię”. Zamiast „po przerwie zwykle wracam wolniej” napisz „po przerwie dłuższej niż pięć dni: trzy dni wersji podłogowej, potem krok niżej”. Zdania rozkazujące czyta się w gorszym dniu bez interpretowania, a o to właśnie chodzi.

Ta kartka ma jeszcze jedno zastosowanie, mniej oczywiste. Przy następnym nawyku nie zaczynasz od zera, tylko od cudzych, sprawdzonych ustawień, przy czym tym kimś jesteś ty. Wiesz już, o której masz siłę, jaka wielkość kroku działa w twoim grafiku, który dzień tygodnia jest twoim najsłabszym ogniwem i ile realnie zajmuje przygotowanie.

Najcenniejszym produktem trzydziestu dni nie jest seria w kratkach, tylko jedna kartka z ustawieniami, które u ciebie działają.

DZIEŃ 30

Przegląd, decyzja i plan na kolejne dwa miesiące

Ostatni dzień. Wyjmij wszystko: kartę nawyku, kartkę z kratkami, zapisane liczby z trzech przeglądów i kopertę z miarami wynikowymi, którą schowałeś piętnastego dnia.

Policz cztery liczby: łączną liczbę wykonań na trzydzieści dni, liczbę wykonań w każdym tygodniu osobno, opór dzisiaj w porównaniu z oporem z pierwszego dnia oraz liczbę dni z wersją podłogową. Dopiero teraz zajrzyj do miar wynikowych i porównaj je z punktem odniesienia, pamiętając, że w tej skali czasu duża część z nich jeszcze nie zdążyła się poruszyć.

Ostatnia pozycja tej tabeli bywa najtrudniejsza i jest w pełni uprawniona. Miesiąc regularnej praktyki to również sposób, żeby dowiedzieć się, że dana czynność nie jest ci potrzebna. Świadome zamknięcie różni się od porzucenia tym, że zostawia zapisany wniosek.

Cokolwiek wybierzesz, zapisz decyzję jednym zdaniem na swojej instrukcji obsługi, z dzisiejszą datą, i wyznacz termin następnego przeglądu: za trzydzieści dni. Automatyzm dojrzewa dłużej niż miesiąc i to, co zrobisz w dniach 31–90, decyduje o tym, czy zachowanie zostanie z tobą na dobre.

☒ Zamknięcie trzydziestu dni

☐ Cztery liczby z trzydziestu dni policzone i zapisane w jednej linii

Tabela 5.1: Co zrobić z wynikiem trzydziestego dnia

Wynik po 30 dniach	Decyzja na kolejne dwa miesiące
22 wykonania i więcej, opór niższy o co najmniej jeden punkt	Utrzymujesz konstrukcję bez zmian, podnosisz poprzeczkę co dwa tygodnie według reguły z dnia szesnastego
15–21 wykonań, opór podobny	Zostawiasz wielkość bez zmian na kolejny miesiąc, pracujesz wyłącznie nad głównym dywersantem
Poniżej 15 wykonań	Przeprojektowujesz: mniejsza wersja minimalna, inna kotwica, inna pora, ten sam nawyk
Wynik dobry, ale nawyk przestał mieć dla Ciebie sens	Zamykasz projekt świadomie i zapisujesz, dlaczego, zanim wybierzesz następny

- ☐ Trzy zdania warunkowe sprawdzone, poprawione i wiszące na swoich miejscach
- ☐ Instrukcja obsługi zmieszczona na jednej stronie
- ☐ Karta następnego nawyku przygotowana i odłożona do czasu, aż obecny się utrwali

- ☐ Decyzja na kolejne dwa miesiące zapisana z datą
- ☐ Termin następnego przeglądu wpisany do kalendarza

Gdzie naprawdę jesteś po miesiącu

Trzydzieści dni temu miałeś postanowienie. Dziś masz zachowanie wykonywane w stałym miejscu i o stałej porze, dane o własnym rytmie i kartkę z ustawieniami. Czego nie masz, to gotowego automatyzmu.

Przypomnij sobie liczby z pierwszego rozdziału. Mediana czasu dojścia do plateau w badaniu Lally wypadła na 66 dniach, przy rozrzucie od 18 do 254 dni. Jeżeli twój nawyk jest prosty i krótki, mogłeś być na miejscu już w trzecim tygodniu. Jeżeli wymaga sprzętu, dojazdu albo czterdziestu minut, jesteś mniej więcej w połowie, a druga połowa wygląda inaczej niż pierwsza: mniej się dzieje, przyrosty są mniejsze i nie ma już efektu nowości, który niósł cię przez pierwszy tydzień.

To dobra wiadomość, choć brzmi jak przeciwna. Najtrudniejszy odcinek, czyli ten, w którym trzeba pamiętać o wszystkim i wszystko trzeba ustawiać od zera, masz za sobą. Kolejne dwa miesiące polegają głównie na niepsuciu tego, co stoi.

Co rozbija nawyk po trzydziestym dniu

Nawyki rzadko umierają z braku chęci. Umierają, gdy zmienia się układ, który je uruchamiał, i nikt tego nie zauważa na czas.

Pierwszy przypadek to dłuższa przerwa: choroba, urlop, delegacja na dwa tygodnie, remont. Wraca się z niej nie do nawyku, tylko do pustego miejsca po nim, bo w tym czasie sytuacja wyzwająca przestała występować, a jej miejsce zajęło coś innego. Przypomnij sobie eksperyment z audiobookami na siłowni, o którym była mowa dziewiątego dnia: efekt trzymał się dobrze, dopóki układ pozostawał nienaruszony, i osłabł po przerwie świątecznej.

Drugi przypadek to zmiana kontekstu: przeprowadzka, nowa praca, nowy grafik, dziecko, rozstanie. Znika kuchnia, w której stał ekspres, znika droga do biura, znikają godziny. Zachowanie oparte na kotwicy, której już nie ma, przestaje startować w ciągu kilku dni, nawet jeśli miało za sobą pół roku regularności.

Trzeci przypadek jest najbardziej podstępny, bo wygląda jak sukces. Cel wynikowy został osiągnięty: zrzuciłeś zaplanowane kilogramy, zdałeś egzamin, przebiegłeś zawody, skończyłeś kurs. Zachowanie traci wtedy uzasadnienie, które mu przypisywałeś, i cicho wypada z dnia. Miesiąc później zaczyna się nowa runda postanowień.



Rysunek 6.1: Nawyk potrafi znikać stopniowo i niezauważalnie – jak przedmiot, który przestaje leżeć na swoim miejscu.

⚠ Powrót do stanu wyjściowego jest cichy

Nawyk rzadko znika w jednym momencie. Najpierw przesuwają się o godzinę, potem zdarza się częściej w wersji podłogowej, potem znika w weekendy, a po miesiącu okazuje się, że ostatnie wykonanie było dwa tygodnie temu. Comiesięczny przegląd karty istnieje po to, żeby zobaczyć ten proces, gdy jeszcze da się go odwrócić jedną poprawką.

Protokół powrotu po dłuższej przerwie

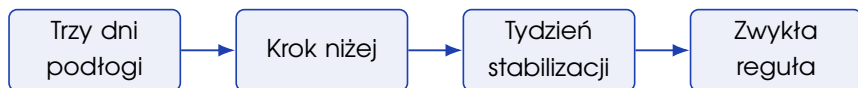
Na przerwę dłuższą niż pięć dni masz osobną procedurę i różni się ona od tej, którą pisałeś ósmego dnia.

Zacznij od wersji podłogowej, nie od tej wielkości, przy której skończyłeś. Trzy dni z rzędu, w oryginalnej porze i w oryginalnej

nalnym miejscu. Chodzi wyłącznie o wznowienie sekwencji, bo to ona się rozpadła, a nie twoja forma czy wiedza.

Potem wróć do wersji minimalnej z przedostatniego etapu, czyli o jeden krok niżej niż to, co robiłeś przed przerwą. Przy tej wielkości zostajesz przez tydzień i dopiero potem stosujesz zwykłą regułę podnoszenia poprzeczki.

Równolegle zrób audyt otoczenia z dwudziestego ósmego dnia, bo przez dwa tygodnie nieobecności sprzęt zwykle wrócił na swoje stare miejsce, a zachowania konkurencyjne odzyskały teren.



Jeżeli przerwa wynikała z choroby lub kontuzji, powrót do jakiegokolwiek wysiłku ustalasz zgodnie z zaleceniami lekarza, a powyższy protokół stosujesz dopiero w ramach tego, na co masz zgodę. Kolejność jest tu jednoznaczna: najpierw zdrowie, potem sekwencja.

Okna, w których zmiana idzie łatwiej

Są w roku momenty, w których ludzie chętniej zaczynają coś nowego, i nie jest to wyłącznie kwestia nastroju. Hengchen Dai, Katherine Milkman i Jason Riis opisali w 2014 roku zjawisko nazwane efektem świeżego startu: wyszukiwania hasła „dieta”, wizyty na siłowni i deklaracje realizacji celów rosną

tuż po punktach granicznych w kalendarzu, takich jak początek tygodnia, początek miesiąca, początek roku, urodziny czy początek semestru. Takie punkty oddzielają w naszym postrzeganiu poprzedni okres od nowego, razem z jego nieudanymi próbami.

Praktyczny wniosek dotyczy planowania startów, nie tłumaczenia porażek. Kolejny nawyk z listy odłożonych pomysłów zacznij w poniedziałek pierwszego dnia miesiąca, a nie w przypadkowy czwartek. Kosztuje to zero, a zwiększa szansę, że w ogóle wystartujesz.

Drugie okno działa w przeciwną stronę i dotyczy zmian, które przychodzą bez pytania. Zespół Bas Verplanken opisał w 2008 roku hipotezę nieciągłości nawyku: kiedy zmienia się kontekst, stare zachowania tracą swoje wyzwalacze, a decyzje na chwilę wracają do trybu świadomego. W ich badaniu związek między troską o środowisko a sposobem dojazdu na uczelnię widać było wyraźnie u osób, które niedawno się przeprowadziły, a nie u pozostałych.

Przeprowadzka, zmiana pracy, powrót z urlopu rodzicielskiego czy zmiana grafiku to więc jednocześnie zagrożenie dla nawyków, które masz, i najlepszy moment na te, których chcesz. Obie strony tej samej monety obsługujesz jednym ruchem: w pierwszym tygodniu po zmianie siadasz z kartą i wybierasz nowe kotwice w nowym układzie dnia, zamiast czekać, aż wszystko samo się poukłada.

 Pierwszy tydzień w nowym miejscu

Po przeprowadzce albo zmianie pracy przez pierwsze siedem dni wykonuj nawyk w wersji podłogowej i traktuj ten tydzień jako poszukiwanie kotwicy. Obserwuj, które czynności w nowym układzie powtarzają się codziennie o podobnej porze. Ósmego dnia wybierz jedną z nich i wpisz do karty jako nową kotwicę.

Nawyki rzadsze niż codzienne

Trzydziestodniowy plan zakłada codzienne powtórzenie, bo tak najszybciej powstaje tor. Sporo wartościowych zachowań ma jednak sens tylko dwa albo trzy razy w tygodniu: trening siłowy z dniami regeneracji, dłuższe bieganie, cotygodniowe planowanie, rozmowa telefoniczna z rodzicami, przegląd finansów.

Konstrukcja pozostaje ta sama, zmienia się jedna rzecz: kotwicą przestaje być czynność codzienna, a staje się nią para dzień plus czynność. „We wtorek i czwartek, po odłożeniu klucza do szuflady w przedpokoju” działa, bo obie części są sprawdzalne. Samo „dwa razy w tygodniu” nie działa, bo nie zawiera momentu, w którym coś ma się zacząć, i regularnie łąduje w niedzielę wieczorem jako wyrzut sumienia.

Druga różnica dotyczy tempa. Przy dwóch powtórzeniach tygodniowo przez trzydzieści dni zbierzesz osiem albo dziewięć wykonań, czyli mniej więcej tyle, ile osoba ćwicząca codziennie ma po półtora tygodnia. Automatyzacja potrwa więc odpo-

wiednio dłużej i nie ma w tym nic niepokojącego. Zamiast trzydziestu dni licz sobie dwanaście tygodni i rób przeglądy co cztery.

Trzecia różnica jest w zapisie. Przy nawyku rzadszym niż codzienny kratkiienne dają dużo pustych pól, które fałszują obraz. Zapisuj zamiast tego wykonania w tygodniach: dwa z dwóch, jeden z dwóch. Ta forma pokazuje realny wynik, a nie sam rytm kalendarza.

Kiedy nawyku nie widać w kratkach

Część zachowań nie ma wyraźnego początku i końca, więc nie daje się zapisać jako wykonane albo niewykonane. Cierpliwość wobec dziecka, uważne słuchanie na zebraniach, mniej scrollowania, spokojniejszy ton w rozmowach. Ludzie próbują je wprowadzać dokładnie tak jak bieganie i zwykle kończy się to poczuciem winy bez żadnych danych.

Rozwiązanie polega na znalezieniu obserwowalnego zachowania, które reprezentuje to, o co ci chodzi, i wprowadzeniu właśnie jego. Zamiast „będę cierpliwszy” wprowadzasz „po powrocie do domu zdejmuję buty, odkładam telefon na parapet i pytam dziecko o jedną rzecz z dzisiejszego dnia”. Zamiast „mniej telefonu” wprowadzasz „po kolacji telefon leży na ładowarce w kuchni do rana”. Obie wersje da się zaznaczyć w kratce, obie mają kotwicę i obie mierzalnie wpływają na to, co chciałeś zmienić.

Ta zamiana ma jeszcze jedną zaletę. Przenosi projekt z obszaru cech charakteru, gdzie zmiana wydaje się kwestią bycia lepszym człowiekiem, do obszaru zachowań, gdzie działają wszystkie narzędzia z tej książki. Cechy trudno ćwiczyć bezpośrednio, sytuacje i zachowania da się zaprojektować.

Kiedy dołożyć drugi nawyk

Kartę następnego nawyku przygotowałeś dwudziestego siódmego dnia. Pytanie brzmi, kiedy ją uruchomić.

Rozsądny warunek ma dwie części, obie sprawdzalne w zapisie. Obecny nawyk utrzymuje co najmniej pięć wykonań tygodniowo przez cztery kolejne tygodnie. Opór przed startem, mierzony w skali od 1 do 5, spadł do dwóch albo niżej i utrzymuje się tam od dwóch tygodni. Do tego dochodzi warunek praktyczny: w twoim kalendarzu na najbliższy miesiąc nie ma przeprowadzki, zmiany pracy ani dwutygodniowego wyjazdu.

Przy spełnionych warunkach nowy nawyk startuje w wersji minimalnej, przypięty do obecnego jako kotwica, i przez pierwsze dziesięć dni traktujesz go tak samo jak w pierwszej dekadzie tej książki. Cała procedura się powtarza, tylko szybciej, bo znasz już swoje ustawienia z instrukcji obsługi.

Jeśli warunki nie są spełnione, poczekaj. Miesiąc zwłoki kosztuje niewiele, a dołożenie drugiego projektu do niestabilnego pierwszego kosztuje zwykle oba.

Co zabierasz z tego miesiąca

Warto na koniec zebrać to, co przez trzydzieści dni zostało sprawdzone w praktyce, a nie tylko przeczytane.

Zachowanie uruchamia sytuacja, nie postanowienie. Pierwszy rozdział zaczął się od widzów, którzy zjadali czerstwy popcorn w kinie i zostawiali ten sam popcorn w sali konferencyjnej. Cała reszta planu wynikała z tej jednej obserwacji: zmieniasz otoczenie i wyzwalacze, a chęci przychodzą później albo wcale, i to nie one decydują.

Wielkość kroku ustawia się pod najgorszy dzień, nie pod najlepszy. Wersja minimalna z drugiego rozdziału i wersja podłogowa z dwunastego dnia istnieją po to, żeby zły tydzień kosztował cię jedno wykonanie mniej, a nie cały projekt.

Plan zapisany jako zdanie warunkowe działa lepiej niż plan trzymany w głowie. Zdania z trzeciego dnia, ósmego i dwudziestego drugiego pokrywają trzy sytuacje: zwykły dzień, dzień po wypadce i twoją najczęstszą przeszkodę.

Jedna zmiana na tydzień, oparta na zapisie, prowadzi dalej niż pięć zmian naraz opartych na wrażeniu. Trzy przeglądy, które zrobiłeś siódmego, czternastego i dwudziestego pierwszego dnia, są tym samym narzędziem, którego będziesz używał raz w miesiącu przez kolejny rok.

I ostatnia rzecz, najłatwiejsza do przeoczenia. Opuszczony dzień jest zdarzeniem bez znaczenia, dopóki nie zamieni się w regułę. Badanie Lally pokazało, że pominięcie pojedynczej

okazji nie zaburzało wzrostu automatyzmu. To, co go zaburza, to decyzja, że skoro seria pękła, to nie ma po co wracać.

Nawyk nie jest nagrodą za silną wolę. Jest skutkiem powtórzeń w tym samym miejscu i o tej samej porze, powtarzanych dłużej, niż wygodnie byłoby przyznać.

Co robisz jutro

Na koniec konkret, żeby ta książka nie skończyła się w miejscu, w którym kończy się większość poradników.

Jutro rano wykonaj swój nawyk w zwykłej porze i zaznacz kratkę na nowej kartce, tej na kolejne trzydzieści dni. Wieczorem wpisz do kalendarza jedną datę: przegląd za trzydzieści dni, z listą czterech liczb do policzenia. Nic poza tym.

Za miesiąc, przy tym przeglądzie, będziesz miał sześćdziesiąt dni danych i wtedy zdecydujesz o dwóch rzeczach: czy podnieść poprzeczkę oraz czy uruchomić kartę drugiego nawyku, która czeka odłożona. Trzeci przegląd wypadnie w okolicach dziewięćdziesiątego dnia, czyli w miejscu, w którym większość zachowań z badania Lally osiągnęła już swoje plateau.

To jest cały system po zakończeniu tej książki: jedno wykonanie dziennie, jedna kratka, jeden przegląd w miesiącu, jedna kartka z ustawieniami. Nic z tego nie jest efektowne i to jest jego największa zaleta, bo rzeczy nieefektywne dają się powtarzać latami.

 Jedynie, co musisz zapamiętać z tej książki

Nawyk powstaje z powtórzeń w stabilnym kontekście, a nie z postanowień. Twoim zadaniem na kolejne miesiące jest chronić trzy rzeczy: kotwicę, wielkość kroku dopasowaną do najgorszego dnia i sposób powrotu po przerwie. Wszystko inne, łącznie z motywacją, jest dodatkiem, który przychodzi i odchodzi.

 Pierwszy tydzień po trzydziestym dniu

- ☐ Nowa kartka z kratkami wisi na miejscu starej
- ☐ Data przeglądu za trzydzieści dni wpisana do kalendarza
- ☐ Instrukcja obsługi na jednej stronie leży tam, gdzie ją znajdziesz po przerwie
- ☐ Protokół powrotu po dłuższej przerwie dopisany do instrukcji
- ☐ Karta drugiego nawyku odłożona do czasu spełnienia warunku z tego rozdziału
- ☐ Najbliższy punkt graniczny w kalendarzu wybrany jako termin startu kolejnego nawyku