

GRETCHEN RUBIN

# CUM SĂ DEVII MAI BUN

---

*Deprinderea obiceiurilor  
de zi cu zi*

Traducere din limba engleză de  
Alina Grozea

 ACT și Politon

2018

ALTE CĂRȚI DE GRETCHEN RUBIN:

*Happier at Home*  
(Cum să fii mai fericit acasă)

*The Happiness Project*  
(Proiectul fericirii\*)

*Forty Ways to Look at JFK*  
(40 de moduri de a-l vedea pe JFK)

*Forty Ways to Look at Winston Churchill*  
(40 de moduri de a-l vedea pe Winston Churchill)

*Power Money Fame Sex: A User's Guide*  
(Putere, Bani, Faimă, Sex – Ghid de utilizare)

*Profane Waste (with Dana Hoey)*  
*Risipă profană (cu Dana Hoey)*

---

\* *Proiectul fericirii*, Editura Adevăr Divin, 2015, Brașov.

*Familiei mele, din nou*

*Cel mai dificil este să ne stăpânim pe noi înșine.*

– PUBLILIUS SYRUS

## Cuprins

|   |            |
|---|------------|
| Notă către cititor  | 9          |
| DECIDE SĂ NU IEI DECIZII: <i>Introducere</i>                              | 15         |
| <b>AUTOCUNOAȘTEREA</b>  | <b>33</b>  |
| TENDINȚELE FATALISTE CU CARE VENIM PE LUME:<br><i>Cele Patru Tendințe</i> | 35         |
| DIFERITE SOLUȚII PENTRU OAMENI DIFERIȚI: <i>Deosebiri</i>                 | 57         |
| <b>FUNDAMENTELE OBICEIURILOR</b>  | <b>75</b>  |
| GESTIONĂM CEEA CE MONITORIZĂM: <i>Monitorizarea</i>                       | 77         |
| SĂ ÎNCEPEM CU ÎNCEPUTUL: <i>Fundația</i>                                  | 95         |
| DACĂ E TRECUT ÎN CALENDAR, ARE LOC: <i>Programarea</i>                    | 117        |
| CÂND EȘTI DATOR SĂ DAI SOCOTEALĂ: <i>Responsabilizarea</i>                | 141        |
| <b>CEL MAI BUN MOMENT PENTRU A ÎNCEPE</b>                                 | <b>155</b> |
| E SUFICIENT SĂ ÎNCEPI: <i>Primii pași</i>                                 | 157        |
| ATUNCI CÂND OCAZIONAL DEVINE MEREU: <i>Tábula rása</i>                    | 173        |
| UN SINGUR ELEMENT DE REFERINȚĂ: <i>Fulgerul</i>                           | 183        |
| <b>DORINȚĂ, LEJERITATE ȘI SCUZE</b>                                       | <b>197</b> |
| AM SCĂPAT DE CARTOFII PRĂJIȚI: <i>Abținerea</i>                           | 199        |
| E GREU SĂ SIMPLIFICI LUCRURILE: <i>Confortul</i>                          | 211        |
| SCHIMB MEDIUL, NU MĂ SCHIMB EU: <i>Disconfortul</i>                       | 225        |

|  |            |
|--|------------|
| DACĂ TE ÎMPIEDICI NU ÎNSEAMNĂ CĂ VEI CĂDEA:<br><i>Măsurile de protecție</i>      | 233        |
| NU POȚI ASCUNDE NIMIC: <i>Portițele de scăpare</i>                               | 247        |
| AȘTEAPTĂ UN SFERT DE ORĂ: <i>Distragerea atenției</i>                            | 265        |
| NU EXISTĂ O LINIE DE SOSIRE: <i>Recompensa</i>                                   | 277        |
| PENTRU CĂ AȘA VREAU EU: <i>Tratațiile</i>  | 293        |
| STATUL ÎNDELUNGAT PE SCAUN E LA FEL DE<br>PERICULOS CA FUMATUL: <i>Asocierea</i> | 307        |
| <b>UNIC, LA FEL CA TOȚI CEILALȚI</b>   | <b>319</b> |
| NU ȘTIU CE SĂ ALEG: <i>Claritatea</i>  | 321        |
| EU SUNT AIA FIȚOASĂ: <i>Identitatea</i>  | 337        |
| NU TOȚI SUNT CA MINE: <i>Ceilalți</i>  | 349        |
| VIAȚA DE ZI CU ZI PE TĂRÂMUL UTOPIEI: <i>Concluzia</i>                           | 365        |
| Mulțumiri  | 373        |
| Test: Cele Patru Tendințe  | 375        |
| Resurse la cerere  | 378        |
| Înființează un grup de obiceiuri <i>Cum să devii mai bun</i>                     | 381        |
| Sugestii pentru lecturi suplimentare   | 383        |

---

## Notă către cititor

**C**um să devii mai bun ridică întrebarea: *Cum ne putem schimba?* Iată un răspuns – prin intermediul obiceiurilor.

Obiceiurile reprezintă partea invizibilă a vieții noastre de zi cu zi. Repetăm aproape zi de zi în jur de 40 la sută din comportamentul nostru, astfel că obiceiurile noastre ne modelează existența și viitorul. Dacă ne schimbăm obiceiurile, ne schimbăm viața.

Dar această observație ridică o altă întrebare: *Bine, dar cum ne schimbăm obiceiurile?* E întrebarea la care își propune să răspundă această carte.

Cartea *Cum să devii mai bun* explorează felul în care ne schimbăm obiceiurile, dar ea nu-ți va spune ce alte obiceiuri să-ți faci. Nu-ți va spune să faci gimnastică dimineața sau să mănânci dulciuri de două ori pe săptămână, și nici să-ți dai demisia. (De fapt, există o secțiune în care chiar spun care cred eu că este cel mai bun obicei. Dar e doar una singură.)

Adevărul e că nu există o soluție universal valabilă. E ușor să ne imaginăm că dacă preluăm întocmai obiceiurile oamenilor productivi, creativi, ne vom bucura de același succes ca ei. Însă fiecare dintre noi trebuie să-și cultive propriile obiceiuri bune. Unii oameni se descurcă mai bine atunci când încep schimbarea cu pași mici; alții au rezultate mai bune atunci când fac schimbări majore. Unii oameni

au nevoie să se simtă responsabili; alții fug de responsabilități. Unii prosperă când iau pauză ocazional de la bunele lor obiceiuri; altora le merge bine atunci când nu fac nicio abatere. Nu-i de mirare că e atât de dificil să-ți formezi noi obiceiuri.

Cel mai important lucru este să *ne cunoaștem pe noi înșine* și să alegem strategiile care funcționează pentru noi.

Înainte de a începe, identifică câteva obiceiuri pe care ți-ar plăcea să le adopți sau câteva schimbări pe care ai vrea să le faci. Apoi, pe măsură ce citești, gândește-te care sunt pașii pe care vrei să încerci să-i faci. Poate chiar vei dori să notezi data de astăzi pe prima pagină a cărții, ca să-ți amintești când ai început procesul de schimbare.

Pentru a te ajuta să-ți modelezi obiceiurile, postez cu regularitate sugestii pe blogul meu și, de asemenea, am creat multe resurse care să te ajute să duci o viață mai bună decât până acum. Dar sper că cea mai bună sursă de inspirație este chiar cartea pe care o ții acum în mâini.

Eu abordez obiceiurile prin prisma propriei mele experiențe – așadar, abordez totul în funcție de personalitatea mea și de interesele mele. „Ei bine, te-ai putea gândi, dacă fiecare om își formează obiceiuri în mod diferit, ce rost ar avea să citesc o carte despre cum a făcut altcineva acest lucru?”

În timpul studiilor mele despre obiceiuri și despre fericire, am observat ceva surprinzător: deseori învăț mai multe din experiențele particulare ale cuiva decât din studiile științifice sau din tratatele filosofice. Din acest motiv, *Cum să devii mai bun* e o carte plină de exemple personalizate despre schimbarea obiceiurilor. Poate că nu îți este poftă de



Nutella sau poate că nu călătorești prea mult în interes de serviciu sau nu te străduiești să ții un jurnal al recunoștinței, dar cu toții putem învăța unii de la ceilalți.

E simplu să-ți schimbi obiceiurile, dar nu e ușor.

Sper că faptul că vei citi cartea *Cum să devii mai bun* te va încuraja să deprinzi puterea obiceiurilor, pentru a face schimbări în viața ta. Indiferent de momentul în care citești această carte și oricine ai fi, te afli în locul potrivit pentru a porni la drum.

CUM SĂ DEVII MAI BUN

# DECIDE SĂ NU IEI DECIZII

---

## *Introducere*

*Un truism profund eronat este acela că ar trebui să cultivăm obiceiul de a ne gândi la ceea ce facem. Dimpotrivă. Civilizațiile avansează extinzând numărul operațiunilor pe care le putem executa fără să ne gândim la ele.*

– ALFRED NORTH WHITEHEAD, *An Introduction to Mathematics (Introducere în matematică)*

**D**e când mă știu, unul dintre capitolele mele preferate din cărți, din reviste, din spectacole sau din emisiuni de televiziune a fost cel despre „înainte și după”. De fiecare dată când citesc aceste cuvinte, sunt captivată. Gândul unei transformări – de orice fel – mă încântă. Fie că este vorba despre o schimbare importantă, cum ar fi să te lași de fumat, sau de una banală, cum ar fi să-ți reamenajezi biroul, ador să citesc despre modul și despre motivele care au determinat pe cineva să facă acea schimbare.

Prezentarea în formatul „înainte și după” îmi stârnește mereu imaginația și curiozitatea. Uneori, oamenii pot face

schimbări dramatice, dar de cele mai multe ori, nu sunt în stare să le facă. De ce? sau de ce nu?

Ca scriitoare, sunt pasionată în mod special de natura umană, în general, și mă preocupă în mod special tematica legată de fericire. Acum câțiva ani, am observat un tipar: când oamenii îmi povesteau despre perioada „dinainte și după” schimbările pe care le-au făcut ca să devină mai fericiți, deseori subliniau formarea unui *obicei* crucial. Și când erau nefericiți din cauza unei schimbări pe care nu au reușit să o facă, deseori acea schimbare avea legătură cu un obicei.

Apoi într-o zi, când luam prânzul cu o veche prietenă, ea a spus ceva care m-a determinat să nu fiu interesată doar ocazional de obiceiuri și să mă dedic lor în totalitate.

După ce ne-am uitat în meniu, ea a făcut această observație: „Vreau să deprind obiceiul de a face sport, dar nu pot și asta chiar mă enervează”. Apoi, a făcut o scurtă observație care avea să mă preocupe multă vreme după aceea, adăugând: „E ciudat pentru că în liceu am fost în echipa de atletism și niciodată n-am ratat vreun antrenament, dar acum nu pot merge să alerg. De ce oare?”

„De ce oare?” am repetat eu, în timp ce căutam în mintea mea cuprinsul cercetărilor mele despre fericire pentru a găsi vreo informație relevantă sau vreo explicație utilă. Nimic.

Am abordat alte subiecte de conversație, dar pe măsură ce zilele treceau, nu-mi puteam scoate din minte acea discuție. Era vorba despre aceeași persoană, despre aceeași activitate, dar obiceiul era diferit. *De ce?* De ce a reușit să se antreneze cu perseverență în trecut, iar acum nu? Cum ar

putea începe din nou? Întrebarea ei nu-mi dădea pace, transmiteându-mi că am dat peste ceva important.

În cele din urmă, am făcut legătura dintre acea conversație și ceea ce am observat în relatările oamenilor despre transformările înainte-și-după, și dintr-odată mi-am dat seama: *Pentru a înțelege în ce măsură se pot schimba oamenii, trebuie să înțeleg obiceiurile lor.* Am resimțit o bucurie a anticipării și sentimentul de ușurare pe care îl am de fiecare dată când îmi vine o idee pentru o nouă carte. Era atât de evident! *Obiceiurile.*

De câte ori devin captivată de un subiect, citesc totul despre el, așa că am început să aprofundez științele cognitive, economia comportamentală, orânduirea monahală, filosofia, psihologia, designul de produs, adicția, cercetarea comportamentului consumatorilor, productivitatea, dresajul, arta de a lua decizii, politicile publice, modul de amenajare a grădinițelor și obiceiurile de zi cu zi. Au ieșit la suprafață foarte multe informații despre obiceiuri, dar trebuia să aleg ceea ce era relevant.

Am petrecut foarte mult timp studiind tratate, date istorice, biografii și mai ales cele mai recente descoperiri științifice. În același timp, am învățat să acumulez mai bine informațiile din viața de zi cu zi, pentru că deși experimentele de laborator reprezintă o modalitate de a studia natura umană, ele nu sunt singurul mod de a face asta. Eu sunt un fel de om de știință care își desfășoară activitatea pe stradă. Îmi petrec cea mai mare parte a timpului încercând să înțeleg ceea ce este evident – să văd ceea ce e la vedere, nu lucrurile pe care nu le poate vedea nimeni. Îmi sare în ochi o propoziție sau un comentariu oarecare al unei persoane, cum ar fi remarca prietenei mele despre echipa de

atletism, iar asta devine extrem de important pentru mine, din motive pe care nu le înțeleg pe deplin; apoi, pe măsură ce aflu mai multe, acele piese de puzzle încep să se îmbine până când imaginea devine clară.

Pe măsură ce aflăm mai multe lucruri despre obiceiuri, interesul meu era tot mai mare – dar acumulam și mai multe frustrări. Spre surprinderea mea, sursele pe care le-am consultat au făcut puține referiri asupra multor chestiuni care mi s-au părut a fi cruciale:

- Poate că e de înțeles de ce e greu să ne formăm un obicei care *nu* ne place, dar de ce e greu să ne formăm un obicei *care ne place*?
- Uneori, oamenii reușesc să își formeze obiceiuri peste noapte, iar alții renunță la obiceiuri de-o viață la fel de abrupt. De ce?
- De ce unii oameni se împotrivesc și opun rezistență obiceiurilor, în timp ce alții le adoptă cu ardoare?
- De ce atât de mulți oameni care au reușit să țină diete se îngrașă la loc chiar mai mult decât greutatea lor inițială?
- De ce oamenii sunt adesea impasibili față de consecințele propriilor lor obiceiuri? De exemplu, un procent cuprins între o treime și până la jumătate dintre pacienții din SUA nu iau medicamentele care le-au fost prescrise pentru boli cronice.
- Putem utiliza aceleași strategii atât pentru schimbarea obiceiurilor simple (cum ar fi să-ți pui centura de siguranță), cât și pentru cele complexe (cum ar fi să bei mai puțin)?

- De ce uneori, deși suntem extrem de nerăbdători – și chiar ne dorim cu disperare – să ne schimbăm un obicei, nu putem face asta? Un prieten mi-a spus: „Am probleme de sănătate și mă simt groaznic când mănânc anumite mâncăruri. Dar cu toate acestea, le mănânc în continuare”.
- Oare aceleași strategii de formare a obiceiurilor se aplică la fel de bine tuturor?
- Anumite situații par să faciliteze formarea obiceiurilor. Care sunt ele și de ce?

Eram hotărâtă să găsesc răspunsurile la aceste întrebări și să îmi dau seama de fiecare aspect în legătură cu felul în care ne formăm obiceiuri și în care renunțăm la ele.

Obiceiurile au avut un rol cheie pentru a înțelege modul în care oamenii se pot schimba. Dar *de ce* obiceiurile fac posibilă schimbarea? Am găsit răspunsul, în parte, datorită câtorva expresii ale căror cuvinte seci, calme, ascundeau o observație care, pentru mine, a fost extraordinar de interesantă. În fascinanta lor carte *Willpower (Voința – Cum să-ți redescoperi cea mai mare putere interioară\*)* Roy Baumeister și John Tierney afirmă că „cercetătorii au fost surprinși să descopere că oamenii cu un puternic simț al autocontrolului se împotrivesc *mai puțin* dorințelor decât ceilalți... oamenii cu un puternic simț al autocontrolului îl folosesc în special nu pentru a ieși din situații de criză, ci mai degrabă pentru a dezvolta obiceiuri eficiente și obișnuința de a acționa în același mod la școală și la

---

\* Carte apărută la Editura Paralela 45, 2012, București.

serviciu". Cu alte cuvinte, *obiceiurile* fac să dispară nevoia de *autocontrol*.

Simțul autocontrolului este un aspect crucial al vieții noastre. Oamenii care au un simț al autocontrolului mai dezvoltat (sau care se gestionează singuri, care au o autodisciplină sau o voință mai puternică) sunt mai fericiți și mai sănătoși. Sunt mai altruști; au relații mai temeinice și au mai mult succes în carieră; gestionează mai bine stresul și conflictele; trăiesc mai mult; evită obiceiurile proaste. Simțul autocontrolului ne permite să ne păstrăm promisiunile față de noi înșine. Totuși, un studiu sugerează că atunci când încercăm să rezistăm tentațiilor făcând apel la autocontrol, reușim să facem asta cam în jumătate din cazuri, și într-adevăr, un vast studiu internațional, în care oamenii au fost rugați să-și identifice defectele, a scos în evidență faptul că prima lor alegere a fost lipsa de autocontrol.

Există o anumită dezbatere în legătură cu natura simțului de autocontrol. Unele persoane susțin că puterea noastră de a ne autocontrola e limitată, și că, pe măsură ce o exercităm, ea se diminuează. Alții consideră că voința nu are astfel de limite, și că putem găsi noi rezerve dacă ne redefinim acțiunile. În ce mă privește, mă trezesc cu o doză rezonabilă de autocontrol, și pe măsură ce o accesez, se diminuează. Îmi amintesc că eram la o întâlnire și că am rezistat timp de o oră tentației de a lua o prăjitură de pe platou – apoi am înșfăcat două prăjituri când am ieșit din încăpere.

Și de aceea obiceiurile contează atât de mult. Când avem anumite *obiceiuri*, ne păstrăm simțul autocontrolului. Pentru că avem obiceiul de a pune ceașca de cafea



murdară în mașina de spălat vase de la birou, nu avem nevoie de autocontrol pentru a executa această operațiune; o facem fără să ne gândim. Bineînțeles, e nevoie de autocontrol pentru a deprinde obiceiuri bune. Dar odată ce am deprins un obicei, putem face lucrurile pe care vrem să le facem, fără a depune efort.

Și există în special un motiv pentru care aceste obiceiuri ne ajută să ne păstrăm simțul autocontrolului.

În termeni obișnuiți, un „obicei” este în general definit ca un comportament recurent ce are loc într-un context specific și care se produce deseori fără să conștientizăm prea mult sau fără a avea o intenție conștientă și care este dobândit prin intermediul repetării frecvente.

Cu toate astea, am ajuns la convingerea că aspectul definitiv al obiceiurilor nu este frecvența, sau repetarea lui sau indiciile familiare care ne indică faptul că putem face apel la un anumit obicei. Acești factori contează, într-adevăr; însă în cele din urmă, am ajuns la concluzia că ceea ce stă la baza obiceiurilor este *luarea deciziilor* – sau, mai exact, *lipsa luării deciziilor*. Un obicei nu presupune ca eu să iau o decizie, pentru că am decis deja. O să mă spăl pe dinți când mă trezesc? O să iau această pastilă? Decid, apoi nu mai decid; o fac conștient, apoi fac asta în mod inconștient. Nu ar trebui să-mi fac griji în privința alegerilor sănătoase. Ar trebui să fac o alegere sănătoasă și apoi să nu mai fiu nevoit să aleg. Faptul că nu mai e nevoie să iau decizii este deosebit de important, pentru că atunci când trebuie să decid – ceea ce implică de multe ori faptul că trebuie să rezist tentațiilor sau să amân un sentiment de plăcere – apelez la simțul autocontrolului.

Mă întrebasesm: „De ce oamenii se pot schimba datorită obiceiurilor?” și acum am găsit răspunsul. *Schimbarea e posibilă datorită obiceiurilor pentru că nu mai e nevoie să luăm decizii și să apelăm la simțul autocontrolului.*

Într-o zi, după ce am verificat diferența de fus orar, ca să fiu sigură că nu ajung prea devere în Los Angeles, am sunat-o pe sora mea, Elizabeth, să vorbesc cu ea despre cercetarea mea. Ea e cu cinci ani mai mică decât mine, dar eu o numesc „sora mea cea înțeleaptă”, pentru că întotdeauna stăpânește foarte bine orice subiect care mă preocupă la momentul respectiv.

După ce am vorbit despre cele mai recente năzdrăvăanii ale nepotului meu Jack și despre ultimele nouăți din show-ul TV pentru care scrie Elizabeth, i-am spus cât eram de preocupată în privința obiceiurilor.

„Cred că mi-am dat seama de ce obiceiurile sunt atât de importante”, i-am spus. Pe măsură ce îi explicam la ce concluzii am ajuns, îmi imaginam cum stătea la biroul ei înghețuit, îmbrăcată în hainele pe care le poartă mereu – pantofi de alergare, blugi și hanorac. „Cu ajutorul obiceiurilor, nu mai luăm decizii, nu folosim simțul autocontrolului, ci pur și simplu facem lucrurile pe care vrem să le facem – sau pe care nu vrem să le facem. Ți se pare că are sens ce spun?”

„Mi se pare că are destul de mult sens”, a spus Elizabeth cu amabilitate. E obișnuită să mă audă vorbind despre obsesiile mele.

„Dar uite o altă întrebare. Cum poți compara oamenii? Unii oameni iubesc obiceiurile, alții le urăsc. Pentru unii oameni, e destul de ușor să deprindă obiceiuri, în timp ce alții se străduiesc mai mult. De ce?”

„Ar trebui să începi să-ți dai seama cum funcționează asta în cazul tău – dintre toți oamenii pe care-i cunosc, ție îți plac cel mai mult obiceiurile.”

După ce am închis telefonul, mi-am dat seama, ca de obicei, că Elizabeth îmi furnizase o informație-cheie. Nu înțelesesem pe deplin că acest lucru era adevărat în privința mea, înainte ca ea să-l scoată în evidență: sunt pasionată de obiceiuri. Ador să cultiv obiceiuri, și cu cât aflu mai multe despre ele, cu atât ajung să îmi dau seama mai mult de beneficiile lor.

Când este posibil, creierul transformă un comportament într-un obicei, iar asta ne face să depunem mai puțin efort și ne oferă o capacitate mai mare de a face față problemelor complexe, neobișnuite sau urgente. Obiceiurile înseamnă că noi nu ne forțăm să luăm decizii, să cântărim prea mult pentru a lua cea mai bună decizie, să ne dozăm recompensele sau să tragem de noi pentru a începe ceva. Viața devine mai simplă și dispar multe complicații inutile de zi cu zi. Pentru că nu trebuie să mă gândesc la toate etapele prin care trebuie să trec pentru a-mi pune lentilele de contact, mă pot gândi la problemele logistice cauzate de scurgerea radiatorului din biroul meu de acasă.

De asemenea, când suntem îngrijorați sau când avem prea multe de făcut, un obicei reprezintă un sprijin. Studiile sugerează că oamenii simt că dețin mai mult control și că sunt mai puțin anxioși atunci când adoptă un comportament de rutină. Eu am o haină lungă albastră pe care o port de doi ani de fiecare dată când țin discursuri, iar acum e cam uzată – totuși, dacă am emoții în legătură cu o prezentare anume, încă apelez la vechea mea haină. În mod surprinzător, stresul nu este neapărat cel care ne face să

adoptăm obiceiuri proaste; când suntem anxioși sau oboșiți, cădem din nou pradă vechilor noastre obiceiuri, fie că ele sunt bune sau rele. Rezultatele unui studiu au arătat că elevii care aveau obiceiul de a lua un mic dejun sănătos aveau tendința să mănânce sănătos în timpul examenelor, în timp ce elevii care aveau obiceiul de a mânca nesănătos la micul dejun erau tentați să apeleze la hrana nesănătoasă. Din acest motiv, este cu atât mai important să încercăm să modelăm mental obiceiurile, pentru ca atunci când vom apela din nou la ele în condiții de stres, să ne implicăm în activități care să ne facă să ne simțim mai bine, nu mai rău.

Dar obiceiurile, chiar și cele bune, au atât beneficii cât și dezavantaje. Obiceiurile fac ca timpul să treacă mai repede, și pentru că fiecare zi e la fel, experiențele devin mai reduse și mai neclare; în schimb, timpul trece mai încet când obiceiurile sunt întrerupte și creierul e nevoit să proceseze informații noi. De aceea, prima *lună* la un job nou pare a fi mai lungă decât al cincilea *an* la același loc de muncă. Și, pe lângă faptul că fac ca timpul să treacă mai repede, obiceiurile îți dau și senzația de amorțeală. La început, era o plăcere să beau o ceașcă de cafea dimineața devreme, până când, treptat, a devenit o parte din peisajul unei zile obișnuite; acum nu mai simt cu adevărat gustul cafelei, dar devin irascibilă dacă nu o beau. Obiceiurile au capacitatea de a ne face să avem un sentiment de amorțeală față de modul în care trăim.

De bine, de rău, obiceiurile sunt componenta invizibilă a vieții de zi cu zi. Cercetările sugerează că aproape zilnic repetăm în jur de 40 la sută din comportamentul nostru și, de cele mai multe ori, în același context. Pun pariu că procentul meu este mai mare: mă trezesc zilnic la aceeași oră;

după ce m-am trezit, îl sărut pe soțul meu, Jamie, la aceeași oră, în fiecare dimineață; îmbrac aceleași haine, pantaloni de yoga și tricou alb, și îmi pun încălțările de alergare; lucrez la laptop în același loc, în fiecare zi; merg pe aceleași rute în cartierul meu din New York; trimit e-mailuri la aceeași oră din zi; îmi culc fetele, pe Eliza, de treisprezece ani, și pe Eleanor, de șapte ani, urmând cu regularitate aceeași acțiuni. Când mă întreb: „De ce viața mea arată așa astăzi?”, îmi dau seama că ea a fost modelată în mare măsură de obiceiurile mele. După cum descria arhitectul Christopher Alexander:

Dacă sunt sincer în privința vieții mele, văd că este guvernată de câteva tipare, foarte puține ca număr, ale unor evenimente la care particip iar și iar.

Statul în pat, dușul, micul dejun pe care îi iau în bucătărie, scrisul în biroul meu de studiu, plimbatul în grădină, pregătirea prânzului și faptul că iau masa de prânz în birou cu prietenii mei, mersul la film, ieșitul cu familia la restaurant, faptul că merg să beau ceva acasă la un prieten, condusul pe autostradă, mersul la culcare din nou. Și mai sunt câteva.

În mod surprinzător există puține astfel de tipare după care au loc evenimentele în viața oricărei persoane, probabil nu mai mult de doisprezece. Fii atent la viața ta și vei vedea același lucru. La început e șocant faptul că am acces la atât de puține tipare care dau naștere unor evenimente. Nu că aș vrea mai multe. Dar când văd cât sunt de puține, încep să înțeleg cât de important este efectul acestor câteva tipare asupra vieții mele, asupra capacității mele de a trăi. Dacă aceste câteva tipare au un rol benefic, pot duce o viață bună. Dacă ele nu au un rol benefic, nu pot face asta.

Dacă ne rezumăm la aspectul legat de sănătate, acțiunile noastre pe care le facem fără a sta pe gânduri pot avea un efect profund. Regimul alimentar nesănătos, sedentarismul, fumatul și consumul de alcool sunt printre principalele cauze ale bolilor și deceselor în Statele Unite – iar acestea sunt obiceiuri legate de sănătate pe care le putem controla. Din multe puncte de vedere, obiceiurile noastre reprezintă destinul nostru.

Și dacă ne schimbăm obiceiurile, putem să ne transformăm destinul. Am observat că, în general, ne propunem să facem schimbări care fac parte din categoria celor „Șapte schimbări esențiale”. Cei mai mulți oameni – inclusiv eu – vor să adopte obiceiuri care să le permită:

1. Să mănânce și să bea mai sănătos (să renunțe la zahăr, să mănânce mai multe legume, să bea mai puțin alcool)
2. Să facă sport regulat
3. Să economisească, să cheltuie și să câștige în mod înțelept (să pună bani deoparte cu regularitate, să-și plătească datoriile, să doneze în scop caritabil, să se limiteze la bugetul disponibil)
4. Să se odihnească, să se relaxeze, să se bucure (să nu se mai uite la televizor în pat, să închidă telefonul mobil, să petreacă timp în natură, să se bucure de liniște, să doarmă destul, să petreacă mai puțin timp în mașină)
5. Să realizeze mai multe lucruri, să nu mai amâne pe mai târziu (practicarea unui instrument, munca fără pauze, învățarea unei limbi străine, administrarea unui blog)

6. Să simplifice, să facă ordine, să curețe și să organizeze (să facă patul, să îndosarieze actele regulat, să pună cheile în același loc, să recicleze)
7. Să se implice mai profund în relații – cu ceilalți, cu Dumnezeu, cu lumea (să sune prietenii, să facă voluntariat, să facă mai mult sex, să petreacă mai mult timp cu familia, să participe la slujbele religioase)

Aceleași obiceiuri pot satisface nevoi diferite. O plimbare în parc dimineața poate fi o formă de a face mișcare (2); un mod de a te relaxa și de a te bucura (4) sau, în compania unui prieten, un mod de a te implica mai profund într-o relație (7). Iar oamenii valorizează obiceiurile în mod diferit. Pentru unele persoane, dosarele organizate sunt unelte cruciale pentru creativitate; alții își găsesc inspirația în juxtapuneri neașteptate.

Cele Șapte schimbări esențiale reflectă faptul că deseori ne simțim atât obosiți, cât și tensionați. Ne simțim extenuați, dar în același timp simțim nevoia de adrenalină, de cafea și de zahăr. Suntem foarte ocupați, dar avem senzația că nu ne ocupăm îndeajuns de mult de lucrurile care contează. Nu m-am dus la culcare la timp, dar nici nu am stat până târziu să vorbesc cu prietenii. M-am uitat la un episod din *The Office* difuzat la miezul nopții, unul pe care-l știu pe dinafară. Nu mi-am trecut pe computer notițele de la lucru și nu am citit un roman, dar am răsfoit fără să-mi dau seama secțiunea care te captivează de pe LinkedIn, cu „Oameni pe care i-ai putea cunoaște”.

Încet, pe măsură ce avansam cu cercetările mele, ideea mea despre obiceiuri a început să prindă un contur coerent. Am ajuns la concluzia că schimbarea e posibilă dacă

ne schimbăm obiceiurile, pentru că dispăre nevoia de a lua decizii și de a face apel la sentimentul de autocontrol. Această noțiune a condus către altă chestiune-cheie: *Dacă obiceiurile ne pot ajuta să ne schimbăm, atunci cum anume am putea să ne modelăm obiceiurile?* Această întrebare importantă a devenit subiectul meu.

Pentru început, am stabilit câteva definiții și câteva întrebări de bază. În studiul meu, am adoptat un concept larg al termenului de „obicei”, pentru a reflecta felul în care oamenii utilizează termenul zi de zi. „Am obiceiul să merg la sală” sau „Vreau să îmi îmbunătățesc obiceiurile alimentare”. O „rutină” reprezintă un set de obiceiuri, iar un „ritual” este un obicei încărcat cu o semnificație transcendențială. Nu am încercat să tratez subiecte precum adicțiile, comportamentele compulsive, disfuncționalitățile sau obiceiurile pe fond nervos și nici să explic cum se formează obiceiurile pe baza neuroștiințelor (m-a interesat foarte puțin să înțeleg modul în care mi se aprinde un becuț în creier atunci când văd un covrig cu scorțișoară). Și chiar dacă cineva ar putea argumenta că nu e util să etichetezi obiceiurile drept bune sau proaste, am decis să utilizez termenul colocvial de „obicei bun” pentru orice obicei pe care doresc să îl cultiv, și termenul de „obicei prost/rău” pentru cel de care vreau să scap.

Mă voi concentra în principal pe *metodele* de schimbare a unui obicei. Din gigantica mea colecție de notițe despre obiceiuri – cu detalii din cercetările mele asupra a ceea ce am examinat, cu exemplele la care am fost martoră și sfaturile pe care le-am citit – am extras toate acele diferite „strategii” pe care le putem utiliza pentru a schimba un obicei. E ciudat, majoritatea discuțiilor despre schimbarea



unui obicei susțin o singură abordare, ca și cum o singură abordare ar putea funcționa în cazul tuturor. Experiențele solide demonstrează că această presupunere nu este ade-vărată. Ce bine ar fi fost să existe un singur răspuns univer-sal valabil! Dar știu că diferiți oameni au nevoie de soluții diferite, așa că mi-am propus să identific fiecare opțiune posibilă.

Pentru că autocunoașterea este indispensabilă pentru a reuși să ne formăm obiceiuri, prima parte a cărții, „Autocunoașterea”, va explora cele două strategii care ne ajută să ne înțelegem pe noi înșine: Patru Tendințe și Deosebiri. Urmează „Elementele de bază ale obiceiurilor”, secțiunea ce examinează binecunoscutele, esențialele Strategii de Monitorizare, Fondare, Programare și Responsabilizare. Secțiunea „Cel mai bun moment pentru a începe” va lua în considerare importanța specială a momentului de *început* atunci când se formează un obicei, așa cum e ex-ploarat în Strategiile Primilor Pași, Punct și de la Capăt și Fulgerul. Mai departe, secțiunea „Dorințe, Lejeritate și Scuze” va lua în considerare dorințele noastre de a evita efortul și de a experimenta plăcerea – care joacă un rol în Strategiile de Abținere, Confort, Disconfort, Protecție, Găsirea unei Portițe de Scăpare, Distragerea Atenției, Recompensa, Desfătarea și Asocierea. (Găsirea unei Portițe de Scăpare e cea mai *amuzantă* strategie.) În cele din urmă, secțiunea „Unic, la fel ca toți ceilalți” va investiga strategiile ce se nasc din dorința noastră de a ne înțelege și de a ne defini pe noi înșine în contextul altor persoane, urmând Strategiile Clarității, Identității și Ceilalți.

Odată ce am identificat aceste strategii, am vrut să le experimentez. Preocupările care vin la pachet în legătură

cu modul în care ne putem schimba și modul în care ne putem schimba obiceiurile au fost dintotdeauna o sursă de frustrare pentru întreaga omenire. Dacă voiam să încerc să găesc răspunsurile, era necesar să-mi consolidez analiza prin propria mea experiență ca șoarece de laborator. Singurul mod de a înțelege cum funcționează era să-mi testez teoriile.

Dar când am spus unui prieten că studiez obiceiurile și că am de gând să încerc chiar eu câteva noi obiceiuri, el a protestat: „Ar trebui să renunți la obiceiuri, nu să le încurajezi!”

„Glumești? Îmi *iubesc* obiceiurile!”, am spus. „Nu presupun să fac un efort de voință. Nu îmi dau bătăi de cap. E ca atunci când mă spăl pe dinți.”

„Pentru mine nu e același lucru”, a spus prietenul meu. „Obiceiurile mă fac să mă simt de parcă aș fi prins într-o capcană.”

Am continuat să pledez cu fermitate în favoarea obiceiurilor, dar această conversație mi-a adus aminte de ceva important: trebuie să avem grijă la obiceiurile noastre, pentru a nu le lăsa să ne facă rău. Deși îmi doream să obțin beneficiile pe care le oferă obiceiurile, nu voiam să devin un birocrat al vieții mele, să fiu prinsă în hârțogăraia pe care o presupune transformarea mea.

Pentru că mă ocupam de obiceiurile mele, trebuia să le pun în aplicare doar pe acelea care mă fac să mă simt mai liberă și mai puternică. Era nevoie să îmi pun mereu întrebarea: „*Ce vreau să obțin* de pe urma faptului că adopt acest obicei?”. Era esențial ca obiceiurile mele să mi se potrivească, pentru că pot construi o viață fericită doar dacă țin cont de nevoile mele. Și din moment ce urma să încerc să

ajut alți oameni să-și modeleze obiceiurile – o noțiune care, trebuie să recunosc, mă atrăgea – era nevoie ca obiceiurile lor să li se potrivească.

Într-o seară, când ne pregăteam de culcare, îi enumeram lui Jamie cele mai importante date ale cercetării mele despre obiceiuri din ziua respectivă. El avusese o zi grea la serviciu și părea obosit și preocupat, dar dintr-odată a început să râdă.

„Ce e?” am întrebat.

„În cărțile tale despre fericire, ai încercat să răspunzi la întrebarea: *cum să devin mai fericit?* Iar această carte despre obiceiuri este ceva de genul: *nu, acum serios, deci cum pot să devin mai fericit?*”

„Ai dreptate!” i-am răspuns. Chiar era adevărat. „Sunt mulți oameni care îmi spun: *Știu ce m-ar face mai fericit, dar nu mă pot mobiliza să fac ceea ce trebuie.* Obiceiurile sunt soluția.”

Când ne schimbăm obiceiurile, ne schimbăm viața. Putem utiliza *luarea deciziilor* pentru a alege obiceiurile pe care dorim să le formăm, putem folosi *voința* pentru a începe să punem în aplicare acele obiceiuri; apoi – iar asta e partea cea mai grozavă – putem permite puterii extraordinare a obiceiurilor să preia conducerea. Nu mai controlăm procesul luării deciziilor, nu mai facem un efort de voință și ne lăsăm conduși de obiceiuri.

Asta promit să facă obiceiurile.

Pentru a avea o viață fericită, este important să adoptăm un sentiment de creștere personală – sentimentul că dacă învățăm lucruri noi, devenim mai puternici, formăm relații noi, facem lucrurile mai bine, îi ajutăm pe alții.

Obiceiurile joacă un rol nemaipomenit în crearea unei atmosfere de dezvoltare, pentru că ele ne ajută să facem progrese consecvente, pe care ne putem baza.

Poate că perfecțiunea e un țel imposibil, dar obiceiurile ne ajută să facem lucrurile mai bine. Faptul că suntem deschiși să adoptăm un nou obicei, făcând lucrurile *mai bine decât înainte*, ne va împiedica să ajungem iar la finalul unui an cu dorința arzătoare, încă o dată, de a fi făcut lucrurile în mod diferit.

Se știe – pe bună dreptate – că obiceiurile au abilitatea de a ne controla acțiunile, chiar și împotriva voinței noastre. Alegându-ne cu grijă obiceiurile, facem apel la puterea subconștientului de a ne oferi serenitate, energie și creștere.

Să ducem o viață mai bună! Asta e tot ce ne dorim!

---

## AUTOCUNOAȘTEREA

**P**entru a ne modela cu succes obiceiurile, trebuie să ne cunoaștem pe noi înșine. Nu putem presupune că dacă o strategie de formare a unui obicei funcționează pentru o persoană, ea va funcționa la fel de bine și pentru altcineva, pentru că *oamenii sunt foarte diferiți unii de alții*. Această secțiune face referire la două strategii care ne permit să identificăm aspecte importante cu privire la natura obiceiurilor noastre: cele Patru Tendințe și Deosebirile. Aceste strategii observaționale nu necesită să schimbăm ceea ce facem, ci doar să învățăm să ne analizăm cu mai multă acuratețe.

# TENDINȚELE FATALISTE CU CARE VENIM PE LUME

---

## *Cele Patru Tendințe*

*Doar atunci când întâlnești pe cineva cu o cultură diferită de a ta începi să îți dai seama care sunt cu adevărat convingerile tale.*

– GEORGE ORWELL,

*The Road to Wigan Pier (Drumul către Wigan Pier)*

**M**i-am dat seama cu exactitate care ar trebui să fie punctul de plecare al investigațiilor mele referitoare la obiceiuri.

Ani de zile am ținut o listă a „Secretelor vieții de adult”, adică lecțiile pe care le-am învățat odată cu trecerea timpului și cu experiența. Unele sunt serioase, precum: „Doar pentru că un anumit lucru e distractiv pentru altcineva nu înseamnă că e distractiv și pentru mine”, iar unele sunt prostești, precum: „Mâncarea e mai gustoasă dacă o mănânc cu mâna”. Oricum, unul dintre cele mai importante „secrete ale vieții mele de adult” este: „Semăn mai mult cu

anumiți oameni și semăn mai puțin cu alții decât aș crede”. Deși nu sunt foarte diferită de alți oameni, acele diferențe sunt *foarte importante*.

Din acest motiv, nu putem aplica tuturor aceleași strategii cu privire la obiceiuri. Dacă ne cunoaștem pe noi înșine, suntem capabili să ne gestionăm mai bine, iar dacă încercăm să-i ajutăm pe alții să se schimbe, e bine să *îi înțelegem*.

Așadar, aș începe cu autocunoașterea, identificând modul în care felul meu de a fi îmi influențează obiceiurile. Însă nu e simplu să-mi dau seama de acest lucru. După cum a observat scriitorul John Updike: „În mod surprinzător, avem puține indicii despre ce fel de oameni suntem noi cu adevărat”.

Pe parcursul cercetărilor mele, am căutat un cadru de referință pentru a explica diferitele moduri în care oamenii reacționează la obiceiuri, dar spre surprinderea mea, nu există un astfel de cadru de referință. Oare am fost singura care s-a întrebat de ce unii oameni sunt mai mult sau mai puțin dispuși să adopte obiceiuri decât alții? Sau de ce unii oameni au oroare de rutină? Sau de ce unii oameni sunt capabili să-și păstreze anumite obiceiuri, în anumite situații, iar alții nu?

Nu am găsit un tipar de comportament – până într-o după amiază când *Evrika!* Răspunsul n-a reieșit din cercetările făcute la bibliotecă, ci din faptul că m-a preocupat întrebarea pe care mi-a adresat-o prietena mea. Am tot cugețat iar și iar, la simpla ei observație: ea nu a lipsit de la niciun antrenament de atletism atunci când făcea parte din echipa de atletism din liceu, dar acum nu se poate mobiliza să meargă la alergat. De ce?

Atunci când am avut această revelație, am simțit același entuziasm pe care probabil că l-a resimțit și Arhimede când a intrat în cadă. Dintr-odată, am înțeles. Prima și cea mai importantă întrebare legată de obiceiuri este: *Cum reacționează cineva față de anumite așteptări? Când încercăm să ne formăm un nou obicei, avem anumite așteptări de la noi înșine. De aceea, este vital să înțelegem cum răspundem așteptărilor.*

Ne confruntăm cu două tipuri de așteptări: *așteptări exterioare* (să respectăm termenele-limită de la muncă, să observăm semnele de circulație) și *așteptări interioare* (să nu mai dormim, să ne ținem de o promisiune luată de Anul Nou). Din câte am observat, aproape toată lumea se încadrează într-una dintre cele patru grupe distincte:

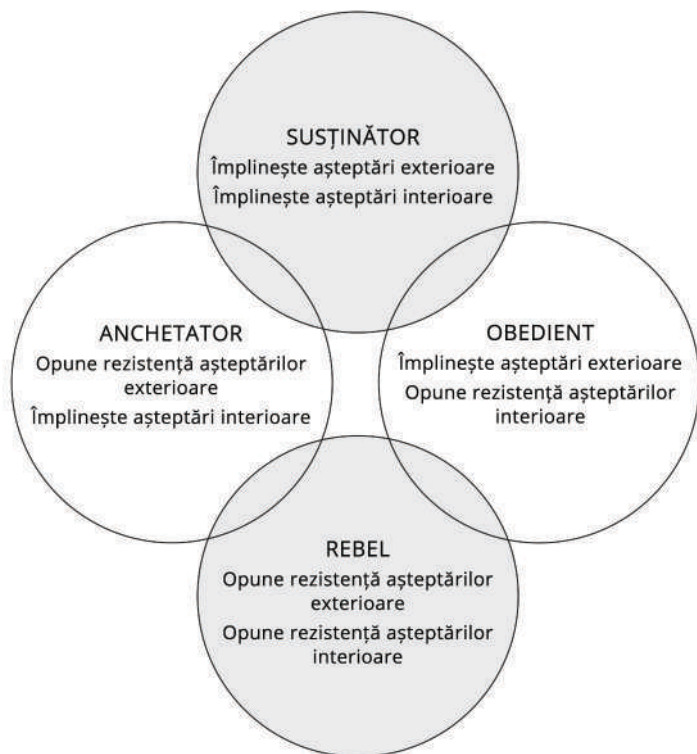
**Susținătorii** răspund prompt atât așteptărilor exterioare, cât și celor interioare.

**Examinatorii** pun sub semnul întrebării toate așteptările și le vor îndeplini doar dacă vor crede că sunt justificate.

**Obedienții** răspund prompt așteptărilor exterioare dar au de furcă pentru a le îndeplini pe cele interioare (precum prietena mea cu echipa de atletism).

**Rebelii** opun rezistență tuturor așteptărilor, fie ele exterioare sau interioare.





Pe când mă chinuiam să găsesc o denumire pentru această schemă, mi-a venit în minte unul dintre pasajele favorite din cartea „The Theme of the Three Caskets” (*Modelul celor trei instanțe*) a lui Sigmund Freud. Freud susține că numele celor trei zeițe ale sorții semnifică „caracterul accidental al determinării destinului”, „inevitabilul” și „tendențele fataliste cu care fiecare dintre noi venim pe lume”. *Tendențele fataliste cu care fiecare dintre noi venim pe lume.*

Am decis să aleg ca denumire pentru cadrul de referință Cele Patru Tendințe. (Deși e o denumire corectă, Cele Patru Tendințe Fataliste părea o denumire un pic melodramatică).

Pe măsură ce dezvoltam schema celor Patru Tendințe, m-am simțit cu adevărat ca și cum aș fi descoperit Tabelul Periodic al Elementelor – acele elemente care stau la baza caracterului. Nu eram pe cale să inventez un sistem; descoperisem o lege a naturii. Sau poate că am creat un joben magic al obiceiurilor.

Tendințele noastre determină modul în care vedem lumea și, prin urmare, au consecințe foarte importante asupra obiceiurilor noastre. Bineînțeles, acestea sunt tendințe, dar am descoperit în mod surprinzător că majoritatea oamenilor se încadrează perfect într-o categorie sau alta, și odată ce am descoperit tendințele, mi-am dat seama de faptul că oamenii ce aparțin unei anumite tendințe fac aceleași tipuri de comentarii iar și iar. De exemplu, Examinatorii menționează deseori cât de mult urăsc să stea la coadă.

## SUSȚINĂTORII

Susținătorii răspund prompt așteptărilor exterioare și celor interioare. Ei se trezesc și se gândesc: „Ce am astăzi în program și ce e menționat pe lista cu lucruri de făcut?”

Ei vor să știe care sunt așteptările celorlalți de la ei și vor să împlinească acele așteptări. Evită să facă greșeli sau să dezamăgească oamenii – *inclusiv pe ei înșiși*.

Ceilalți se pot baza pe Susținători, iar Susținătorii se pot baza pe ei înșiși. Ei sunt direcționați spre sine și își îndeplinesc cu ușurință angajamentele, se țin de promisiunile

pe care și le fac, respectă termenele limită (deseori termină chiar mai devreme). Ei vor să înțeleagă regulile și caută adesea regulile din spatele regulilor – precum în cazul artei sau eticii.

Un prieten a cărei soție face parte din categoria Susținătorilor mi-a spus: „Dacă avem ceva programat, soția mea va face acel lucru. Când eram în Thailanda, am plănuit să vizităm un anumit templu și am mers acolo – chiar dacă ea făcuse indigestie cu o noapte înainte și a vomitat tot drumul până acolo.”

Având în vedere că Susținătorii simt o obligație reală de a-și împlini propriile așteptări, ei au un instinct de conservare foarte puternic care îi protejează de tendința de a împlini așteptările altora. „Am nevoie de mult timp pentru mine”, mi-a spus un prieten care se încadrează în categoria Susținătorilor, „ca să fac sport, ca să găsesc noi idei pentru munca mea, pentru a asculta muzică. Dacă oamenii îmi cer să fac lucruri care mă împiedică să fac asta, îi refuz cu ușurință”.

Totuși, Susținătorii pot fi puși în dificultate de situațiile în care așteptările nu sunt clare sau în care regulile nu sunt stabilite. Ei se pot simți obligați să împlinească anumite așteptări, chiar dacă unele par fără sens. Ei pot fi tulburați atunci știu că au încălcat regulile, chiar și pe cele care nu erau necesare, dacă nu reușesc să găsească o justificare puternică pentru a acționa în virtutea lor.

Aceasta este tendința mea. Eu sunt un Susținător.

Tendința mea de a fi un Susținător mă poate face deseori să fiu preocupată peste măsură de a respecta regulile. Cu ani în urmă, când m-am dus să lucrez la laptop într-o

cafenea, barmanul mi-a zis: „Aici nu aveți voie să utilizați laptopul”. Acum, *de fiecare dată* când intru într-o cafenea, îmi fac griji dacă pot utiliza sau nu laptopul.

Dar Susținătorii au și ei defectele lor. Sunt sigură că pentru Jamie este obositor – câteodată chiar și pentru mine – să audă alarma care sună *în fiecare zi* la 6:00 dimineața. Am un prieten Susținător care estimează că a lipsit de la sală cam de șase ori într-un an.

„Ce părere are familia ta despre asta?” am întrebat.

„Ei bine, soțul meu se plângea din cauza asta. Acum s-a obișnuit.”

Deși îmi place să fiu un Susținător, văd și partea negativă a acestui lucru – faptul că suntem competitivi, faptul că vrem să demonstrăm că putem face anumite lucruri, faptul că uneori respectăm niște reguli fără sens.

Când mi-am dat seama că sunt un Susținător, am înțeles de ce sunt atrasă de studiul obiceiurilor. Pentru noi, Susținătorii, e relativ ușor să ne formăm un obicei – nu e *ușor*, dar e mai ușor decât pentru alți oameni – și le adoptăm, pentru că obiceiurile ne oferă satisfacții. Dar faptul că până și un Susținător căruia îi plac obiceiurile trebuie să se chinuie să adopte obiceiuri bune arată cât de mare este provocarea de a-ți forma obiceiuri.

## EXAMINATORII

Examinatorii pun sub semnul îndoielii toate așteptările și răspund unei așteptări doar dacă ei trag concluzia că acea așteptare are sens. Motivația lor se bazează pe sens, pe logică și pe corectitudine. Ei se trezesc și se gândesc: „Ce

trebuie să fac azi și de ce?”. Ei hotărâsc de unii singuri dacă e o idee bună să întreprinzi un anumit lucru, și vor opune rezistență față de orice lucru care li se pare că nu are sens. În esență, ei transformă toate așteptările în așteptări interioare. Așa cum scria un Examinator pe blogul meu: „Refuz să urmez reguli arbitrare (dacă nu vine nicio mașină, traversez și trec pe roșu dacă e miezul nopții și dacă se pare că nu vin alte mașini), dar regulile despre care cred că se bazează pe moralitate/etică/rațiune au *multă* putere de convingere”.

O prietenă spunea: „De ce nu-mi iau vitaminele? Medicul meu spune că ar trebui, dar de obicei nu fac asta”.

Ea e un Examinator, așa că am întrebat: „Tu crezi că ai nevoie de acele vitamine?”

„Ei bine, nu, a răspuns ea după o pauză, de fapt, nu cred că am nevoie de ele.”

„Pun pariu că le-ai fi luat dacă ai fi crezut că sunt importante.”

Examinatorii se opun regulilor care sunt făcute de dragul de a fi respectate. Un cititor a postat pe blogul meu: „Directorul de la școala la care învață fiul meu a spus că elevii trebuie să-și bage cămașa în pantaloni. Când mi-am exprimat surprinderea față de această regulă aparent arbitrară, directorul a spus că școala are multe reguli doar pentru ca elevii să se obișnuiască cu ele și să urmeze regulile. E un motiv stupid pentru a cere oricărei persoane să respecte o regulă, chiar și unui copil. Ar trebui să urmărim și să eliminăm aceste reguli, pentru ca lumea să devină un loc mai bun”.

Pentru că Examinatorilor le place să ia decizii în deplină cunoștință de cauză și să ajungă la propriile concluzii, ei sunt extrem de implicați din punct de vedere intelectual și deseori sunt dispuși să facă investigații amănunțite. Dacă ei decid că așteptările au o bază solidă, le urmează; dacă nu, nu. Un alt Examinator spunea: „Soția mea e supărată pe mine, pentru că ea chiar vrea să ținem evidența cheltuielilor. Dar noi nu avem datorii, cheltuim doar pentru strictul necesar, deci nu cred că merită să ne ciondănim din cauza asta. Așa că n-o să fac asta”.

Examinatorii se opun oricărui lucru ce pare arbitrar; de exemplu, ei remarcă deseori: „Pot respecta un plan de viitor dacă mi se pare important, dar nu îmi stabilesc obiective de Anul Nou, pentru că data de 1 ianuarie nu are nicio însemnătate”.

Câteodată, Examinatorii pot deveni sâcâitori datorită apetitului lor pentru informații și justificări. „Mama mea mă scoate din minți, a declarat un cititor, pentru că se așteaptă să am nevoie de foarte multe informații, așa cum se întâmplă în cazul ei. Mereu pune întrebări pe care eu nu le pun și pe care nu le-aș pune și de ale căror răspunsuri nu am nevoie în general.” Uneori, chiar și Examinatorii și-ar dori să accepte să facă lucrurile pe care alții le așteaptă de la ei, fără să găsească atâtea justificări pentru a nu le face. Un Examinator mi-a spus cu mâhnire: „Sufăr din cauza faptului că nu mă pot abține să nu analizez orice lucru. Întotdeauna am nevoie de încă o informație suplimentară”.

Examinatorii sunt motivați atunci când au justificări rezonabile – sau, cel puțin, de ceea ce *ei consideră* că sunt justificări rezonabile. De fapt, uneori Examinatorii pot părea săriți de pe fix, pentru că pot ajunge să respingă

opiniile experților în favoarea propriilor lor concluzii. Îi ignoră pe cei care spun: „De ce crezi că tu știi mai multe despre cancer decât medicul tău?” sau „Toată lumea pregătește raportul într-un anumit mod, de ce insiști să adopți formatul tău ieșit din comun?”

Există două feluri de Examinatori: unii Examinatori au tendința de a fi Susținători, alții au tendința de a fi Rebeli (ca atunci când ești Fecioară cu ascendent în Scorpion). Soțul meu, Jamie, pune totul sub semnul întrebării, dar nu îmi este foarte greu să-l conving să se supună. Ca Susținător, mă îndoiesc că aș fi putut avea o căsnicie fericită alături de cineva care să nu fi fost un Susținător sau un Examinator/Susținător. Gândul că aș fi putut avea alături o altfel de persoană e deprimant.

Dacă Examinatorii cred că e benefic să adopte un anumit obicei, ei îl vor păstra – însă numai dacă acel obicei li se pare util și le aduce satisfacții.

## OBEDIENȚII

Obediinții împlinesc așteptările externe, dar le este dificil să își îplinească propriile așteptări. Ei sunt motivați de *responsabilitatea impusă din exterior*. Ei se trezesc și gândesc: „Ce trebuie să fac azi?”. Pentru că Obediinții excelează la îndeplinirea cererilor și a termenelor limită externe și se străduiesc din răspuțeri să se achite de responsabilități, ei sunt colegi, membri de familie și prieteni excelenți – știu asta din proprie experiență, pentru că mama și sora mea fac parte amândouă din categoria Obediinților.

Pentru că Obediinții opun rezistență așteptărilor interioare, le este dificil să se automotiveze – să lucreze la o

teză de doctorat, să participe la o serie de evenimente, să ducă mașina la service. Obedienții sunt foarte legați de obligațiile lor externe, care au consecințe precum respectarea termenelor limită, grija să nu rămână datori, teama de a nu dezamăgi alți oameni. Un Obedient a scris pe blogul meu: „Nu mă simt responsabil față de programul meu, ci doar față de oamenii cu care asociez acele întâlniri. Dacă în calendar scrie doar «ieșit la alergat», probabil că nu voi face asta”. Alt Obedient rezumă: „Promisiunile pe care ți le faci ție însuși pot fi încălcate. Promisiunile pe care le faci altor oameni, nu pot fi încălcate niciodată”. Obedienții au nevoie de responsabilizare din exterior chiar și pentru activități pe care vor să le facă. Un Obedient mi-a spus: „Nu-mi fac niciodată timp să citesc, așa că m-am înscris la un club de carte unde chiar trebuie să citești cartea respectivă”.

Comportamentul pe care Obedienții îl asociază deseori cu *sacrificiul de sine* – „De ce îmi fac *întotdeauna* timp și îi pun pe alții pe primul loc, în loc să mă pun pe mine pe primul loc?” – poate fi mai bine explicat de multe ori prin *nevoia de a se simți responsabili să facă un anumit lucru*.

Obedienții găsesc metode ingenioase de a crea responsabilități externe. Un Obedient a explicat odată: „Am vrut să merg la un meci de baschet, dar nu m-am dus niciodată. Am cumpărat bilete pentru tot sezonul, cu fratele meu, și acum merg, pentru că altfel se supără dacă nu vin”. Un altul a spus: „Dacă vreau să fac curat în dulapul meu weekendul ăsta, sun de pe acum la serviciile sociale, ca să vină luni să ridice lucrurile pe care le donez”. O altă persoană care se încadrează în această categorie a spus, cu regret: „M-am înscris la un curs de fotografie, pentru că știam că am



nevoie de sarcini și de termene limită. Am participat la câteva cursuri, apoi m-am gândit că ador să fac asta și că nu e nevoie să iau lecții. Ia ghici câte fotografii am făcut de atunci – niciuna!” În următorul semestru, s-a înscris din nou la curs.

Pentru că simt nevoia să fie un model pentru ceilalți, Obedienții se simt deseori obligați să aibă obiceiuri bune. Un prieten care se încadrează în această categorie mănâncă legume doar când îl pot vedea copiii săi, iar altul mi-a spus: „Am știut că niciodată n-o să iau lecții de pian, așa că am așteptat până ce copiii mei au putut lua lecții de pian – și acum facem asta împreună. Și trebuie să exersez, pentru că dacă eu nu fac asta, nici ei nu fac asta”. Obedienții pot face deseori de dragul altora lucruri pe care nu le-au făcut pentru ei înșiși. Mai multe persoane obediente mi-au zis, practic, cu aceleași cuvinte: „Dacă nu aș fi avut copiii, aș fi rămas într-o căsnicie nefericită. Am fost nevoit să divorțez de dragul copiilor”.

Povara pe care o au datorită așteptărilor externe îi poate face pe Obedienți să sufere din cauza oboselii cronice, pentru că lor le este dificil să îi refuze pe ceilalți. Un Obedient a explicat: „Mi se întâmplă să las baltă alte lucruri ca să corectez rapoartele unui coleg, dar îmi este foarte greu să-mi termin propriile mele rapoarte”.

Pentru cei care fac parte din categoria Obedienților este dificil să-și formeze un obicei, pentru că deseori noi adoptăm obiceiuri în interesul nostru, iar Obedienții fac mai degrabă lucruri pentru alții, decât pentru ei înșiși. Pentru ei, responsabilitatea externă este cea care contează.

## REBELII

Rebelii opun rezistență față de orice așteptări, fie ele interne sau externe. Ei aleg să acționeze din convingerea că au de ales, că sunt liberi. Rebelii se trezesc și gândesc: „Ce vreau să fac azi?”. Ei resping ideea de control, chiar și de autocontrol, și le place să încalce regulile și să nu împlinească așteptările.

Rebelii își urmăresc propriile obiective în felul lor, și deși refuză să facă ceea ce *ar trebui* să facă, își pot atinge propriile obiective. Un Rebel mi-a zis: „Teza mea de masterat a avut cu zece pagini mai puțin decât era recomandat și am convins departamentul să adauge o recomandare neconvențională comisiei. Așa că am rezolvat și totul s-a terminat cu bine – dar așa cum mi-am dorit eu”.

Rebelii pun mare preț pe autenticitate și pe autodeterminare și aduc un spirit liber în tot ceea ce fac. Un Rebel comenta: „Preiau mai degrabă sarcina pe care vreau să o duc la bun sfârșit, decât pe cea care-mi este atribuită. Problema apare atunci când ceilalți se așteaptă să fac ceva cu regularitate (ca de exemplu, să efectuez săptămânal controale de calitate), și pur și simplu nu pot să fac asta”. Câteodată, faptul că Rebelii opun rezistență față de autoritate are o valoare deosebită pentru societate. După cum a subliniat un Examinator, „cea mai mare calitate a Rebelilor este faptul că ei au abilitatea de a dezaproba. N-ar trebui să încercăm să-i dezvățăm de acest obicei, să le inoculăm cultura corporatistă sau să-i facem de răs pentru asta. Ei sunt aici ca să ne protejeze pe noi toți”.

Dar ceilalți se simt deseori frustrați din cauza Rebelilor, pentru că nu îi poți ruga sau nu le poți spune să facă nimic.

Lor nu le pasă că „oamenii se bazează pe tine”, „ai spus că o să faci asta”, „părinții tăi se vor supăra”, „asta înseamnă să încalci regulile”, „ăsta e termenul limită” sau că „e nepoliticos”. De fapt, dacă le ceri Rebelilor să facă ceva sau dacă îi pui să facă ceva, deseori vor acționa *exact pe dos*. Un Rebel a scris: „Dacă cineva îmi spune ceva sau dacă se așteaptă să fac ceva, am senzația că «ceva mă ține pe loc» și trebuie să fac ceva să trec peste asta. Dacă cineva îmi spune să golesc mașina de spălat vase, mintea mea spune: ei bine, urma să fac asta, dar acum că mi-ai zis, nu mai pot. Așa că nu fac asta”.

Oamenii din anturajul Rebelilor trebuie să evite să trezească accidental spiritul lor de a se opune oricărui lucru – ceea ce reprezintă o provocare mai ales pentru părinții copiilor Rebeli. Un părinte a explicat: „Cea mai bună cale de a certa un copil Rebel este de a-i oferi informațiile pentru a lua o decizie, de a-i prezenta problema, astfel încât să poată răspunde de unul singur și de a-l lăsa să ia o decizie și să acționeze fără să-ți spună. Lasă-l să ia o decizie departe de ochii lumii. Dacă există un anturaj = așteptări. Dacă el crede că nu ești atent la ceea ce face, el nu va simți nevoia să se împotrivească așteptărilor tale”. Alt părinte a spus: „Fiul meu rebel a fost exmatriculat și nu a vrut să urmeze o carieră, deși e foarte deștept. Când a împlinit 18 ani, i-am dat un bilet de avion pentru o călătorie în jurul lumii și i-am spus: Alegerea îți aparține! A călătorit timp de trei ani, iar acum face studii postuniversitare și se descurcă foarte bine”.

Uneori se întâmplă ca Rebelii să devină frustrați, pentru că *nu pot asculta de ei înșiși*. Scriitorul John Gardner a observat: „Obsesia mea de a nu face ceea ce mi se spune să fac... mă face să schimb locuințe sau să-mi schimb viața într-un fel sau altul, iar asta deseori mă face nefericit. Aș

dori să-mi găsec un loc al meu”. Pe de altă parte, Rebelii își pot canaliza cu succes energia lor de răzvrătire în moduri constructive. Un Rebel care ar dori să nu depășească bugetul ar putea spune: „Nu voi fi manipulat de comercianții care încearcă să-mi vândă prostii”, sau un Rebel care vrea să aibă succes la școală ar putea spune: „Nimeni nu crede că aș putea intra la o facultate bună, dar eu o să le demonstrez că pot!”.

Rebelii ajung deseori să lucreze în domenii care fac apel la inovație – așa cum e cazul prietenului meu Rebel care lucrează în domeniul tehnologiilor perturbatoare (nu sunt orice tehnologii, după cum are grijă să sublinieze, ci sunt tehnologii *perturbatoare*). Rebelii sunt împotriva ierarhiilor și a regulilor și deseori lucrează mai bine cu ceilalți atunci când sunt chiar ei la conducere. Oricum, există și abateri de la regulă, și, în mod surprinzător, unii Rebeli gravitează în jurul instituțiilor cu multe reguli. Așa cum menționa un comentator: „Chiar și faptul că îi lași pe alții să aibă controlul îți oferă libertate. Probabil că în armată sunt mai mulți Rebeli decât ai crede”. Un alt Rebel a menționat: „Poate că Rebelii au nevoie de limite pe care să nu le respecte întocmai, de la care să se abată și pe care să le încalce. Când am rămas cu aparatele mele, am devenit neliștit și neproductiv, pentru că nu există reguli pe care să le încalc și nici liste cu lucruri pe care să nu le fac, la care să mă uit la sfârșitul zilei și să zic: «Ura, n-am făcut niciun lucru menționat aici»”.

De fiecare dată când vorbesc despre tendințe, rog oamenii să ridice mâna ca să-mi indice din ce categorie fac ei parte. Am fost surprinsă când într-un grup de preoți creștini erau foarte mulți Rebeli. Un membru Rebel al clerului a explicat: „Clericii cred despre ei înșiși că sunt aleși și,

prin urmare, că sunt diferiți de ceilalți oameni. Ei au primit binecuvântarea din partea colegilor, a congregației și din partea lui Dumnezeu, ceea ce îi situează deasupra multor lucruri din viață, inclusiv deasupra regulilor”.

Deloc surprinzător – Rebelii sunt împotriva obiceiurilor. Am întâlnit o femeie care, așa cum mi-am dat seama imediat, era o Rebelă. Am întrebat: „Nu ți se pare extenuant să faci alegeri zi de zi?”

„Nu”, mi-a răspuns ea. „Faptul că iau decizii mă face să mă simt liberă.”

„Eu îmi pun limite ca să îmi ofer libertate”, i-am spus.

A dat din cap. „Libertatea înseamnă lipsa limitelor. Pentru mine, o viață controlată de obiceiuri pare inertă.”

Rebelii se opun obiceiurilor, dar pot îmbrățișa comportamente asemănătoare acestora, atât timp cât consideră că acțiunile lor sunt în acord cu alegerile lor. Un Rebel a explicat: „Dacă trebuie să fac *în fiecare zi* un anumit lucru, îți garantez că nu voi face acel lucru. Dar dacă în fiecare zi decid că voi face un lucru *de data asta*, atunci de cele mai multe ori ajung să fac acel lucru zile în șir”.

Majoritatea oamenilor sunt fie Examinatori, fie Obedienți. Foarte puțini dintre ei sunt Rebeli, și, spre surprinderea mea, am descoperit că și categoria Susținătorilor e foarte redusă. (De fapt, pentru că Susținătorii și Rebelii reprezintă categorii atât de mici, oamenii care încearcă să modeleze obiceiurile oamenilor la scară largă – angajatori, fabricanți de aparatură, companii de asigurări, instructori – ar face mai bine să se concentreze pe soluții care să-i ajute pe Examinatori, oferindu-le motive să facă ceva, și pe Obedienți, responsabilizându-i.)

Deseori învățăm mai multe despre noi înșine atunci când învățăm despre alte persoane, iar când am început cercetarea mea despre obiceiuri, am presupus că mă încadram în rândul categoriei de mijloc – *Simt* că nu am nimic ieșit din comun – așa că am fost șocată să realizez că în calitate de Susținător, de fapt am un tip rar de personalitate. I-am mărturisit surpinderea mea soțului meu, Jamie, care a spus: „Bineînțeles că ai o personalitate extremă. Ți-aș fi putut spune și eu asta”.

„*Serios?*” am zis. „Cum ți-ai dat seama?”

„Sunt însurat cu tine de 18 ani.”

Romancierul Jean Rhys a făcut următoarea remarcă: „Oamenii se nasc fie pentru a susține ceva, fie pentru a pledda împotriva unui anumit lucru”. Din câte am observat eu, tendințele noastre sunt înrădăcinate, și chiar dacă pot fi atenuate într-o anumită măsură, nu le putem schimba. Deși deseori e dificil să identifici tendința unui copil (eu încă nu-mi pot da seama de tendințele celor două fiice ale mele) până la vârsta adultă, cei mai mulți oameni ajung să dezvolte o tendință care le modelează percepția și comportamentul într-un mod fundamental.

Totuși, oricare ar fi tendința noastră, dacă acumulăm mai multă experiență și înțelepciune putem învăța să contrabalansăm aspectele ei negative. De exemplu, ca Susținător, am învățat să mă opun tendinței mele de a împlini așteptări fără să mă gândesc, și să întreb: „Dar până la urmă, de ce trebuie să fac ceea ce alții așteaptă de la mine?”.

Faptul că sunt măritată cu un Examinator m-a ajutat să îmi pun mai multe întrebări legate de modul în care mă comport – sau să mă bazez ca Jamie să se întrebe pentru

mine. Într-o seară am fost la teatru, iar la pauză, i-am spus: „Până acum, *nu-mi* place deloc spectacolul ăsta”. Jamie a răspuns: „Nici mie, hai să mergem acasă”. M-am gândit – cum, putem să *plecăm* pur și simplu? Și am plecat. Inițial am tendința să fac ceea ce trebuie, dar când Jamie râde de mine și spune: „Neh, nu trebuie să faci asta”, îmi e ușor să decid că „nu, nu trebuie să fac asta”.

Pe de altă parte, cred că Jamie a devenit din ce în ce mai mult un Susținător de-a lungul anilor, cel puțin acasă. Deși are tendința să mă întrebe atunci când îi cer ceva – „De ce trebuie să fac asta?”, „Ce rost are?”, „Pot să fac asta mai târziu?” – a învățat că eu am întotdeauna un motiv de fiecare dată când cer ceva și mă deranjează dacă trebuie să-l spun menționez. Într-o anumită măsură, și-a dezvoltat abilitatea de a-mi împlini așteptările fără să mai avem debateri îndelungate.

Dacă știm care e tendința noastră, asta ne poate ajuta să adoptăm obiceiuri într-un mod atractiv. Eu fac sport regulat pentru că e pe lista mea cu lucruri de făcut; un Examinator va turui despre beneficiile pe care le are sportul asupra sănătății; un Obedient va face curse cu bicicleta, o dată pe săptămână, cu un partener. Și când prietena mea Rebelă Leslie Fandrich a scris despre cum s-a apucat ea de alergat, a subliniat cât de valoroase sunt libertatea și dorința de care dau dovadă Rebelii: „Se pare că alergarea este cel mai eficient mod de a reveni în formă și cel care îmi oferă cea mai multă libertate... Pot face asta când îmi permite programul, fără să fiu nevoită să plătesc abonament la vreo sală de fitness. De asemenea, îmi place foarte mult să ies în natură, la aer curat, și e o ocazie grozavă să ascult melodii noi”.

Cele Patru Tendințe pot oferi o îndrumare foarte utilă pentru oricine încercă să-i ajute pe alții să se schimbe; pot fi utile unui șef care încercă să-și ajute angajații să fie mai productivi; unui furnizor de servicii medicale care încercă să-i facă pe oameni să-și ia medicamentele; unui consultant, unui antrenor sau unui terapeut care încercă să-i ajute pe oameni să-și atingă obiectivele. Dacă încercăm să-i convingem pe oameni să adopte un obicei, vom avea mai mult succes dacă vom ține seama de tendința acestora. De exemplu, un Examinator îi poate oferi unui Obedient un motiv valabil de a trece la acțiune, dar acele argumente logice nu contează atât de mult pentru un Obedient precum responsabilitatea exterioară. Un Susținător poate ține unui Examinator un discurs despre obligații – și-l va face pe Examinator *mai puțin* dispus să împlinească așteptările, pentru că Examinatorii pun sub semnul îndoielii toate obligațiile. O prietenă mi-a povestit strategia ei atunci când tatălui ei Rebel i s-a prescris un medicament. „Medicul a început să vorbească despre cât de important era ca tata să ia acel medicament. Știam că nu pot să-i spun lui tata ce să facă, așa că după aceea, când el a zis «Ce crezi, ar trebui să le iau?»», eu am spus: «Oh, dacă aș fi în locul tău, nu mi-aș bate capul cu asta». El a zis: «Cum adică, vrei să mor?». Și le-a luat.”

În general, deși poate că regretă dezavantajele cu care au de-a face, Susținătorii, Examinatorii și Rebelii tind să-și accepte bucuroși categoria din care fac parte. Mie îmi place să fiu Susținător, deși recunosc capcanele. Felul meu de a fi o Susținătoare mi-a permis să fac pașii care au condus către o stagiatură la Curtea Supremă de Justiție Sandra Day O'Connor, iar când am decis să devin scriitoare, mi-a permis să fac o schimbare radicală de carieră. (Bineînțeles,



faptul că sunt o Susținătoare înseamnă și că petrec mult timp făcându-mi griji dacă o virgulă ar trebui sau nu să aibă font înclinat într-o notă de subsol care trimite la un jurnal de drept. Pe bune.) Examinatorii se simt deseori extenuați de propriile lor întrebări, dar ei chiar cred că oricine ar trebui să fie Examinator, pentru că asta este cea mai rațională abordare. Rebelii spun uneori că ei doresc să poată urma regulile, dar nu și-ar dori să nu mai fie Rebeli.

Însă Obedienții disprețuiesc deseori tendința căreia îi aparțin. Ei se simt vexați de faptul că pot împlini așteptările celorlalți, însă nu și propriile lor așteptări. În cazul celorlalte trei tendințe, mare parte din frustrare le revine celorlalți oameni. Alții pot fi deranjați de faptul că Susținătorii sunt foarte meticuloși, de întrebările Examinatorilor sau de nesupunerea Rebelilor, dar tendința de a fi pe placul altora pe care o au Obedienții îi pune pe aceștia în cea mai defavorabilă situație din cauza dezavantajelor tendinței lor.

De fapt, Obedienții pot ajunge într-un punct în care să se revolte, la un tipar frapant în care ei refuză brusc să împlinească o așteptare. După cum a explicat un Obedient: „Câteodată *îmi ies din fire* pentru că mă satur ca oamenii să presupună că voi face tot ceea ce așteaptă de la mine. E un fel rebel de a mă afirma”. Altul a adăugat: „Mă străduiesc foarte mult ca să-mi respect îndatoririle față de alte persoane, dar să fiu al naibii dacă pot respecta o promisiune față de mine însumi... Deși din când în când refuz categoric să fac altora pe plac”. Ei pot deveni rebeli într-un mod simbolic, când vine vorba de părul lor, de haine, mașină și lucruri de genul ăsta.

Aceste trăiri contradictorii ale Obedienților explică un alt tipar pe care l-am observat: aproape întotdeauna, dacă

un Rebel să află într-o relație de durată, acel Rebel face pereche cu un Obedient. Spre deosebire de Susținători și de Examinatori, care sunt deranjați de comportamentul de respingere a așteptărilor pe care îl au Rebelii, Obedienților le place faptul că Rebelii refuză să se supună așteptărilor din exterior. Un Rebel a explicat astfel dinamica acestei combinații: „Soțul meu mă ajută în mare măsură să arăt că funcționez bine în rândul adulților. El este cel care trimite cecurile pentru plata chiriei, ceea ce e drăguț, pentru că mie nu-mi place să fac ceva ce trebuie făcut în fiecare lună. El duce gunoiul zi de zi și mută mașina, ca să intre plugurile care curăță zăpada și se asigură că facturile sunt plătite la timp. (Eu chiar urăsc punctualitatea.) Însă când trebuie să luăm decizii importante, de obicei eu sunt cea care are ultimul cuvânt”.

Dar indiferent care este tendința noastră, cu toții ne dorim să avem parte de autonomie. Dacă senzația că suntem controlați de ceilalți devine prea puternică, ea poate stârni fenomenul de „reactanță”, adică rezistența față de un lucru pe care îl considerăm o amenințare la adresa libertății sau abilității noastre de a alege. Dacă ni se ordonă să facem ceva, ne putem împotrivi – chiar dacă este vorba de un lucru pe care poate chiar am dori să-l facem. Am văzut asta în cazul fiicei mele Eliza. Dacă îi spun: „De ce nu-ți termini temele, ca să scapi de-o grijă?”, ea spune: „Am nevoie de o pauză, trebuie să mă opresc”. Dacă eu spun: „Ai învățat mult, de ce nu iei o pauză?”, ea spune: „Vreau să termin”. E ușor de observat de ce acest impuls creează probleme specialiștilor medicali, părinților, profesorilor, managerilor. Cu cât punem mai multă presiune, cu atât persoana se va împotrivi mai mult.

După ce am ținut un discurs despre Cele Patru Tendințe, un bărbat m-a întrebat: „Care tendință îi face pe oameni cei mai fericiți?” Am fost surprinsă, pentru că acea întrebare evidentă nu-mi trecuse prin minte. „De asemenea, a continuat el, cu o întrebare care urma la fel de firesc: «Ce tendință te ajută să ai cel mai mult succes?»”

N-am știut ce să răspund, pentru că fusesem atât de preocupată să înțeleg tendințele, încât nu mă gândisem niciodată să le compar între ele. Oricum, după ce am stat mult pe gânduri, mi-am dat seama care e răspunsul – care, ca de obicei, este unul care uneori mi se pare enervant: *Depinde*. Depinde de modul în care o anumită persoană gestionează avantajele și dezavantajele unei tendințe. Cei mai fericiți și mai de succes oameni sunt cei care și-au dat seama cum să-și exploateze tendința în avantajul lor și, la fel de important, care găsesc căi de a contrabalansa limitările acesteia.

Într-un interviu din *Paris Review*, romancierul și Rebelul John Gardner a făcut o observație pe care n-o voi uita niciodată: „Suportți consecințele de fiecare dată când încalci legea și suportți consecințele de fiecare dată când te supui legii”. Fiecare acțiune, fiecare obicei are consecințele sale. Susținătorii, Examinatorii, Obedienții și Rebelii trebuie să înfrunte cu toții consecințele mulării pe o anume tendință. Eu mă trezesc în fiecare dimineață la 6:00 și suport consecințele; apuc să fac mai multe lucruri, dar trebuie să merg devreme la culcare.

Cu toții trebuie să suportăm consecințele, dar putem *alege* ce avem de suportat.

# DIFERITE SOLUȚII PENTRU OAMENI DIFERIȚI

---

## *Deosebiri*

*Bineînțeles, la fel ca toate clasificările simpliste ale acestei categorii, dacă e forțată, dihotomia devine artificială, scolastică și, în cele din urmă, absurdă. Dar...la fel ca orice deosebire ce încorporează într-o anumită măsură adevărul, ea oferă un punct de vedere pentru a observa și a compara, un punct de plecare pentru o investigație autentică.*

– ISAIAH BERLIN,  
*The Hedgehog and the Fox (Ariciul și vulpea)*

Cadrul de referință al Celor Patru Tendințe mi-a oferit cunoștințe cruciale despre natura umană, dar multe lucruri au rămas fără răspuns. Totuși, nu m-am putut orienta către strategiile mai concrete, care presupun acțiune și pe care eram dornică să le investighez, pentru că încă nu epuizasem posibilitățile de autocunoaștere.

Ca și în cazul unuia dintre exercițiile pentru proiectul fericirii de care m-am ocupat acum câțiva ani, am identificat cele 12 „Porunci Personale” ale mele, adică principiile generale după care vreau să-mi trăiesc viața. Prima mea poruncă personală este „să fiu Gretchen” – deși e foarte greu să mă cunosc pe mine însămi. Sunt atât de distrasă de felul în care mi-aș dori să fiu sau de felul în care cred că sunt, încât pierd din vedere care este de fapt realitatea.

Am înțeles cu greu unele dintre lucrurile elementare despre mine. Nu-mi place muzica. Nu sunt un mare fan al călătoriilor. Nu-mi plac jocurile, nu-mi place să fac cumpărături, nu prea mă pasionează animalele, îmi place mâncarea obișnuită. De ce nu mi-am dat seama de aceste aspecte ale firii mele? Într-o oarecare măsură, pentru că nu m-am gândit foarte mult la ele – nu-i așa că toată lumea iubește muzica? – și alt motiv este faptul că, fără să mă bazez pe vreun fundament, mă așteptam ca într-o zi să-mi depășesc limitările. Mă așteptam să învăț să iubesc călătoriile sau să apreciez mâncărurile exotice.

De asemenea, am presupus că sunt la fel ca toată lumea și că toată lumea seamănă cu mine într-o anumită măsură. Acest lucru e adevărat, dar *diferențele* dintre noi sunt foarte importante. Iar ele au o mare influență asupra formării obiceiurilor. De exemplu, tot citesc despre sfatul conform căruia, pentru că mintea noastră e mai limpede dimineața, atunci este momentul când ar trebui să prestăm cea mai solicitantă muncă intelectuală. Am crezut că „ar trebui” să adopt acest obicei, până când mi-am dat seama, în cele din urmă, că propriul meu obicei – acela de a-mi începe ziua cu o oră de moțait răspunzând la e-mailuri – mi se potrivește. Trebuie să fac curat pe birou înainte să încep să mă apuc

serios de muncă și cred că aș da greș dacă aș încerca să-mi schimb acest obicei.

Ar trebui să-mi croiesc obiceiurile după tiparul aspectelor fundamentale ale firii mele, cele care nu se vor schimba. N-ar avea niciun rost să spun: „Voi scrie mai mult în fiecare zi dacă voi face echipă cu un alt scriitor și dacă ne vom întrece să vedem cine termină mai repede cartea”, pentru că *nu-mi place competiția*.

Pentru a evita irosirea până la epuizare a prețioasei mele energii de formare a obiceiurilor, trebuie să-mi modelez obiceiurile astfel încât acestea să mi se potrivească. Din acest motiv, am elaborat o listă de întrebări pentru a evidenția aspectele naturii mele, cele care sunt relevante pentru formarea unei rutine.

Se spune că lumea e alcătuită din două tipuri de oameni: cei care împart lumea în două tipuri de oameni și cei care nu. În mod cert, fac parte din prima categorie.

## SUNT O CIOCÂRLIE SAU O BUFNIȚĂ?

Cercetările arată că oamenii care funcționează mai bine dimineața, sau „Ciocârliile”, sunt cu adevărat diferiți de păsările de noapte, adică de „Bufnițe”. Majoritatea oamenilor sunt undeva la mijloc, dar extremele – cele două tipologii cu ceasuri biologice diferite, așa cum sunt ele măsurate în funcție de ora medie de mers la culcare – chiar există. Cele două tipuri de oameni sunt mai productivi și mai plini de energie în diferite momente ale zilei.

Eu sunt o Ciocârlie: mă duc devreme la culcare și mă trezesc devreme. Bufnițele fac exact invers. Obişnuiam să

cred că Bufnițele pot deveni Ciocârlii dacă fac un efort să meargă la culcare mai devreme, dar cercetările sugerează că aceste atribute sunt împământenite. Genele joacă un rol important, precum și vârsta: copiii mici tind să fie Ciocârlii; adolescenții tind să fie Bufnițe (cu un vârf la 19 ani jumătate pentru femei și 21, pentru bărbați); adulții în vârstă tind să fie Ciocârlii.

E interesant de remarcat că cercetările sugerează faptul că Ciocârlile sunt mai fericite, mai sănătoase și că se bucură mai mult de viață decât Bufnițele – parțial, și datorită faptului că lumea le favorizează pe Ciocârlii. Bufnițele adorm mai târziu decât Ciocârlile, și pentru că serviciul, școala și grădinițele încep programul devreme, Bufnițele ajung să doarmă mai puțin, iar asta le face viața mai grea.

Ciocârlile, Bufnițele și toți cei care se situează între cele două categorii ar trebui să ia în considerare acest aspect al firii lor, atunci când încearcă să modeleze un obicei. O Bufniță nu ar trebui să se obosească să-și formeze obiceiul de a se trezi devreme ca să învețe, iar o Ciocârlie n-ar trebui să-și programeze două ore de scris după cină.

Uneori nu ne putem da seama din care categorie facem parte. Un prieten mi-a spus: „Am fost într-o tabără de meditație, în care ne trezeam la patru dimineața. A fost ca și cum am avut un declic, iar viața mea a devenit mult mai bună. Acum merg la culcare la 9.00-9.30 seara și mă trezesc la 4.00. Îmi place la nebunie”.

## SUNT UN MARATONIST, UN SPINTER SAU O PERSOANĂ CARE AMÂNĂ MEREU?

În special când e vorba de obiceiurile de la locul de muncă, secretul e să distingi ritmul de lucru al fiecăruia. Eu sunt un Maratonist. Îmi place să muncesc lent și susținut și nu-mi plac termenele limită – de fapt, deseori termin ceea ce am de făcut înainte de termenul limită. La facultatea de Drept, am avut două proiecte mari pe care trebuia să le termin de scris până la absolvire și le-am scris pe ambele până la finalul primului an. (Notă explicativă: probabil nerăbdarea mea de a scrie ceva important a fost un semn că vreau să fiu scriitoare, nu avocat, dar asta e altă problemă.) Sunt mai creativă atunci când lucrez la proiecte în mod constant, de-a lungul unor perioade lungi de timp. În schimb, Sprinterii preferă să muncească repede și să depună un efort intens, așteptând deliberat presiunea pe care o generează un termen limită pentru a fi mai ageri. Un Sprinter mi-a spus: „Nu-mi pregătesc niciodată discursul până când oamenii nu sunt la locurile lor în sală și nu urc pe podium. Asta îi înnebunește pe cei din echipa mea, dar așa îmi vin ideile”. Alt Sprinter a observat: „Prefer să fiu complet confundat într-un proiect pe o scurtă perioadă de timp. În acest fel dau mai mult randament și pot să-mi păstrez concentrarea. Dacă mă întind pe o perioadă mai mare, și numărul total de ore va fi mult mai mare”.

În general Sprinterii și Maratoniștii se simt bine cu modul lor de lucru, dar cei care amână lucrurile, nu. Aceștia pot semăna cu Sprinterii, pentru că ei tind să termine ce au de făcut doar când se apropie termenul limită, dar cele două tipologii sunt destul de diferite. Sprinterii *aleg* să



lucreze în ultima clipă, pentru că presiunea unui termen limită le limpezește gândurile; cei care amână urăsc presiunea din ultima clipă și și-ar dori să se poată forța să muncească înainte de amenințarea termenului limită. Spre deosebire de Sprinteri, cei care amână lucrurile se simt adeseori copleșiți pentru că nu muncesc cât ar trebui, iar asta îi face să le fie greu să petreacă acel timp pentru a se distra sau pentru a face ceva util. S-ar putea ca ei să se grăbească să-și ocupe timpul cu ceva doar ca să evite să facă treaba pe care știu că o au de făcut. (Este un Secret al Vieții de Adult: Munca este una dintre cele mai periculoase forme de procrastinare.)

Sprinterii spun despre Maratoniști că sunt „zeleși”, iar Maratoniștii spun despre Sprinteri că sunt „iresponsabili”, dar nu se poate spune că una din cele două variante e cea corectă. Însă cei care obișnuiesc să amâne lucrurile sunt mai fericiți când își schimbă obiceiurile de lucru, pentru a munci mai consecvent.

## SUNT UN ECONOM SAU UN CHELTUITOR?

Economii urăsc să facă cumpărături și să cheltuiască bani; cheltuitorii adoră să cumpere și să spargă bani. Ca Econom confirmat, eu reduc pe cât posibil cumpărăturile sau cheltuielile. Mă abțin să cumpăr lucruri ca paltonul de iarnă sau costumul de baie până în momentul în care am nevoie de ele. Nu am încredere atunci când trebuie să cumpăr lucruri cu utilizări foarte specifice: huse de voiaj pentru costume, cremă de mâini, balsam de păr, cizme de ploaie, șervețele nazale. Deseori mă gândesc să cumpăr un lucru, apoi zic „lasă că-l iau altă dată” sau poate nici nu am nevoie de asta.

Pentru că noi, Economii, urâm să facem cumpărături, ne împotrivism deseori ideei de a achiziționa echipamente sau servicii care ne-ar ajuta să ne păstrăm bunele obiceiuri.

În schimb, Cheltuiitorii găsesc pretexte pentru a face cumpărături. Ei acumulează multe rechizite sau ustensile de bucătărie sau accesorii de călătorie gândindu-se că „asta poate fi utilă la un moment dat. Când încearcă să-și modeleze un obicei, Cheltuiitorii tind să facă stoc de echipamente și de servicii despre care își imaginează că-i vor ajuta să-și păstreze bunele obiceiuri.

Un Econom se gândește: „Nu am nevoie să-mi cumpăr pantofi *de alergare*. Acești teniși vechi sunt numai buni”. Un Cheltuiitor gândește: „Am nevoie de pantofi de alergare, de o pereche de rezervă, de o vestă reflectorizantă, de un pedometru și de o carte despre evitarea accidentelor”. Dacă suntem conștienți de tendința noastră de a economisi sau de a cheltui excesiv, acest lucru ne poate ajuta să identificăm oportunități de a cumpăra sau de a nu cumpăra, pentru a adopta obiceiuri sănătoase. Economii ar trebui să-și amintească faptul că merită să cheltuie bani pentru a-și susține un obicei bun; Cheltuiitorii ar trebui să-și amintească faptul că achizițiile pe care le fac nu sunt suficiente pentru a adopta un obicei bun.

## ÎMI PLACE SIMPLITATEA SAU ABUNDENȚA?

Fiind un fan entuziast al literaturii pentru copii, am înființat trei grupuri de lectură pe tema aceasta. Da, *trei*. Când am înființat primul grup, chiar credeam că sunt singurul

adult din New York care iubește literatura pentru copii și tineri. La una dintre întâlnirile noastre, un prieten a remarcat: „Întotdeauna am vrut să simt că mă eliberez de ceva”, iar altul a răspuns: „Întotdeauna am vrut să simt că am acumulat ceva”. Acesta a fost unul dintre cele mai interesante schimburi de replici pe care le-am auzit. Nu am înțeles exact ce au vrut să spună acești oameni, dar m-a făcut să mă gândesc la cei care iubesc simplitatea și la cei care iubesc abundența.

Cei care iubesc simplitatea sunt atrași de ideea de „puțin”, de gol, de suprafețe și de rafturi libere, de puține alegeri, de dulapuri încăpătoare. Eu mă număr printre ei; mi se pare mai plăcut să mă descotorosesc de lucruri decât să le acumulez. Mă simt lesne iritată când e prea mult zgomot, când sunt prea multe lucruri în jur sau când se întâmplă prea multe lucruri deodată.

Cei care iubesc abundența sunt atrași de ideea de „mai mult”, de a deborda, de a adăuga, de a amplifica, de a avea cămara plină. Ei vor întotdeauna să aibă mai mult decât e necesar. Le place să fie puțină agitație, le place să strângă lucruri și să aibă o gamă vastă din care să poată alege.

Cei care iubesc simplitatea și cei care iubesc abundența se simt în largul lor în medii diferite. De exemplu, un iubitor al simplității va lucra mai bine într-un birou liniștit, amenajat în stil minimalist; un iubitor al abundenței, va lucra mai bine într-un birou plin de viață, cu multe detalii vizuale. Am vizitat o companie tehnologică care tocmai găzduise un concurs cu tema „decorează spațiul de lucru al echipei tale”, și erau obiecte *peste tot*, chiar și agățate de tavan. Sunt sigură că a fost un concurs distractiv, dar mi-am spus că n-aș putea lucra acolo niciodată.

În ceea ce privește schimbarea obiceiurilor, un iubitor al simplității poate fi atras de eliminare și de simplificare – de a economisi bani renunțând la cablul TV sau de a renunța la cumpărăturile online. Un iubitor al abundenței poate fi atras să adauge și să diversifice – să facă bani începând o carieră pe cont propriu sau să învețe cum să investească.

## ÎMI PLACE SĂ TERMIN CEVA SAU SĂ ÎNCEP CEVA?

Unora le place să termine anumite lucruri, altora le place să înceapă – atât la propriu, cât și la figurat. Cei care termină lucruri iubesc sentimentul de a duce la bun sfârșit un proiect și sunt hotărâți să folosească și ultima picătură de șampon. Cei care încep un lucru simt fiorii entuziasmului când încep un nou proiect și li se pare plăcut să deschidă un tub nou de pastă de dinți.

Mie îmi place să termin lucruri; lui Jamie îi place să le înceapă. Cu o zi în urmă mă uitam într-unul din dulapurile de bucătărie și am văzut patru pungi de cereale, toate desfăcute. Când i-am arătat asta lui Jamie și i-am cerut să nu mai deschidă încă o pungă până nu le termină pe acestea, el doar a râs, iar în următoarele câteva săptămâni, s-a amuzat prefăcându-se că deschide o pungă nouă în fața mea. Pentru că sunt o persoană căreia îi place să termine lucruri, am un sentiment de împlinire când folosesc ultimul ou din cartonul de ouă și simt o satisfacție ciudată atunci când ceva se strică sau se uzează. Mă întrebam de ce îmi plăcea să văd cum iese umplutura din canapea sau să văd o

gaură într-o pereche veche de șosete, până când mi-am dat seama că asta e în firea mea, mă încântă finalurile.

În schimb, un profesor la Drept, care era o persoană căreia îi place să înceapă lucruri, mi-a spus: „Încep constant noi articole sau scriu propuneri pentru noi cursuri. Am un teanc de ciorne pe care nu m-am obosit niciodată să le cizelez pentru a le finaliza. În plus, am o grămadă de borcane de muștar începute în frigider”.

Dacă știm din care categorie facem parte, dacă ne place să terminăm lucruri sau să le începem, ne putem modela obiceiurile în funcție de preferințele noastre. De exemplu, când încercam să-mi formez obiceiul de a posta cu regularitate pe blog, am creat un blog unde postez de șase ori pe săptămână; odată ce am postat pentru întreaga zi, am terminat. O cunoștință, căreia îi place să înceapă lucruri, a cumpărat peste 300 de domenii, gestionează 12 site-uri și ia mereu în calcul ideea de a lansa un nou site. Acest lucru reflectă dorința lui de a începe lucruri. Mie îmi place antrenamentul de forță; ridic greutatea timp de 20 de minute, apoi am terminat. Nu prea pot să mai fac mare lucru, după asta. E posibil ca cei cărora le place să înceapă să prefere un antrenament care să le permită să facă mai multe tipuri de exerciții, prin rotație.

Pentru că cei cărora le place să termine lucruri se concentrează pe abilitatea lor de a duce un lucru la bun sfârșit, ei pot fi mult prea precauți atunci când își formează noi obiceiuri; cei cărora le place să înceapă ceva pot fi excesiv de optimiști în legătură cu abilitatea lor de a adopta alte obiceiuri.

## ÎMI PLAC LUCRURILE FAMILIARE SAU LUCRURILE INEDITE?

Unii oameni iubesc lucrurile care le sunt familiare; alții iubesc lucrurile inedite. Eu sunt cu siguranță în tabăra celor dintâi. Ador să recitesc cărțile mele preferate și să văd același film iar și iar. Mănânc aceleași mâncăruri, mai mult sau mai puțin, în fiecare zi. Îmi place să mă reîntorc în locuri pe care le-am mai vizitat. Alți oameni tânjesc să facă lucruri noi.

Pentru cei care iubesc lucrurile familiare, un obicei devine tot mai ușor cu cât le este mai familiar. Când m-am simțit intimidată de bibliotecă, atunci când am început Dreptul, mi-am propus să merg la bibliotecă de câteva ori pe zi, până când m-am simțit suficient de confortabil să lucrez acolo. Când am început să scriu pe blog, m-a speriat faptul că nu eram obișnuită să postez. Dar m-am forțat să postez zilnic, pentru ca tot ce-mi era străin să-mi devină familiar, și pentru ca ceea ce mi se părea dificil să devină un automatism.

Cei care iubesc lucrurile inedite pot adopta obiceiurile cu mai mult entuziasm atunci când acestea nu par a fi... obiceiuri. Un tip mi-a spus: „Simt că îmbătrânesc atunci când mă duc la serviciu zi de zi și când văd tot timpul aceleași fețe, așa că o dată pe săptămână muncesc într-un alt birou, să mai schimb un pic rutina”.

De fapt, cei cărora le plac lucrurile inedite se descurcă mai bine cu o serie de activități pe termen scurt – de exemplu, dacă au provocări de 30 de zile – decât dacă încearcă să-și creeze un obicei automat, de durată. Un cititor comenta: „Îmi place să planific rutine și să plănuiesc crearea

unor obiceiuri, ca și cum ele vor funcționa, dar le urmez des-  
tul de rar, e aproape ca și cum aș avea o repulsie interioară  
față de ideea de a face aceleași lucruri în același fel. Pe de  
altă parte, e genial cât de tare mă încântă ideea de a încer-  
ca lucruri noi”.

## MĂ CONCENTREZ PE A PROMOVA CEVA SAU PE A PREVENI CEVA ?

În cartea lor care te pune pe gânduri, *Focus*<sup>\*</sup>, cercetătorii  
Tory Higgins și Heidi Grant Halvorson susțin că, atunci  
când au un obiectiv, oamenii au tendința de a fi orientați fie  
spre promovare, fie spre prevenire.

Oamenii care au tendința de a promova se concentrea-  
ză pe realizări și pe avansare, pe câștiguri mai mari, pe a obți-  
ne mai multă dragoste, apreciere, plăcere. Ei își urmăresc  
scopurile cu ardoare și cu optimism. În schimb, oamenii care  
au tendința de a preveni anumite lucruri se concentrează pe  
îndeplinirea îndatoririlor pe care le au, pe evitarea pierde-  
rilor, pe minimizarea pericolului, a durerii sau a blamului.  
Ei au grijă să evite dezavantajele și problemele.

Un obicei bun și un obicei prost se pun reciproc în evi-  
dență; o persoană ar putea dori să „renunțe la mâncarea  
nesănătoasă” sau „să mănânce mai bine” sau „să doarmă mai  
mult” sau să „să nu mai stea trează până seara târziu”.

O persoană orientată spre promovare reciclează pen-  
tru ca mediul să fie mai curat; o persoană orientată spre  
prevenire reciclează pentru a evita să primească o amendă.

---

\* *Focus. Privește lumea altfel pentru a avea succes și a influența*, Editura  
Publica, 2014, București.

Oamenii sunt diferiți, așa că rezonează la diferite argumente și e util să încadrez un obicei într-un mod în care să se potrivească fiecărui individ.

## ÎMI PLACE SĂ FAC SCHIMBĂRI MICI SAU SCHIMBĂRI MARI?

Mulți oameni au mai mult succes dacă adoptă un obicei atunci când încep cu pași mici, ușor de gestionat. O serie de realizări minore, dar reale, oferă oamenilor încrederea de a continua. Adoptând ceea ce B. J. Fogg, cercetător în comportamente influențiale, numește „obiceiuri mărunte”, o persoană poate începe să aibă un obicei atunci când face o singură mișcare sau când citește o singură pagină, și prin acești pași mici pornește pe drumul către păstrarea aceluși obicei. Acumularea lentă a unor realizări mărunte e un lucru încurajator – și foarte sustenabil. Dacă schimbarea are loc treptat, acest lucru poate face ca adoptarea permanentă a unui nou obicei să fie mai ușoară și poți evita epuizarea care e posibil să intervină atunci când încerci să faci dintr-odată schimbări majore.

De asemenea, făcând pași mici, ne obișnuim din ce în ce mai mult să includem noul obicei în viața noastră de zi cu zi. Obiceiul de a avea un obicei este chiar mai valoros decât obiceiul în sine. De exemplu, obiceiul de a ține zilnic evidența cheltuielilor este mai valoros decât orice calcul exact. Păstrarea unui obicei, la cel mai mic nivel, îl consolidează și contribuie la menținerea lui. Eu scriu zilnic, fie și doar o propoziție, pentru a-mi păstra obiceiul de a scrie în fiecare zi. În liceu, când încercam să-mi formez obiceiul de a ieși la alergat, am alergat prin cartier până când am



trecut de trei case, apoi m-am întors. După câteva alergări de genul ăsta, am trecut de limita a patru case. În timp, am ajuns să alerg pe o distanță de câțiva kilometri. Făcând pași mici, ușor de gestionat, am reușit să-mi păstrez suficient de mult timp dorința de a alerga, transformând-o într-un obicei.

Totuși, e adevărat și că anumiți oameni se descurcă mai bine când sunt foarte ambițioși. Câteodată, deși nu s-ar spune, este mai ușor să faci o schimbare majoră decât una minoră. Dacă un obicei se schimbă prea gradual, am putea să ne pierdem interesul, să renunțăm din pricina stresului sau să respingem schimbarea pe motiv că e nesemnificativă.

O transformare de proporții generează energie și entuziasm care ajută la adoptarea obiceiurilor. După cum reflecta Steve Jobs: „Am un mare respect pentru îmbunătățirea incrementală, și am făcut astfel de lucruri în viață, dar întotdeauna am fost atras de schimbările mult mai revoluționare. Nu știu de ce”. În aceeași linie de idei, motto-ul colegul meu de cameră din facultate era: „Fă totul dintr-odată”.

Un cititor a menționat un citat din cartea lui James Collins și Jerry Porras, *Built to Last (Afaceri clădite să dureze)*: „Să ai întotdeauna un BHAG – Big Hairy Audacious Goal (*Un scop măreț, spectaculos*)! M-am împotrivit ani la rând acestui lucru, gândindu-mă că dacă țintesc prea sus înseamnă doar că voi da greș. Nu îmi dădeam seama de faptul că obiectivele mărețe m-au motivat și mai mult”.

Uneori, o singură întrebare neașteptată poate scoate în evidență un aspect ascuns al vieții mele. O întrebare precum: „Ai tendința să dai vina pe alți oameni sau pe tine

---

\* Carte apărută la Editura Curtea Veche, 2006, București.

însuși?” îmi poate oferi o nouă perspectivă asupra mea. Deci, în afară de faptul că am identificat marile deosebiri de personalitate, am venit cu o listă de întrebări scurte, la obiect, care să mă ajute să mă cunosc mai bine pe mine însămi, pentru a-mi adapta mai bine obiceiurile, în funcție de firea mea.

### **Cum îmi place să-mi petrec timpul**

La ce oră din zi simt că am energie? Când anume trag de mine?

Îmi place să trec brusc de la o activitate la alta sau prefer să fac astfel de tranziții fără grabă?

Ce activități îmi ocupă timpul, dar nu sunt neapărat folositoare sau stimulante?

Îmi place să petrec mai mult timp cu prietenii sau de una singură?

Am multe lucruri trecute în calendar pe care le anticipiez cu plăcere?

Ce pot face ore în șir fără să mă plictisesc?

Ce activitate zilnică sau săptămânală făceam pentru a mă distra, când aveam zece ani?

### **Pe ce anume pun preț**

Ce îmi oferă mai multe satisfacții: să economisesc timp, bani sau efort?

Mă deranjează să acționez diferit față de alți oameni sau asta chiar mă încarcă pozitiv?

Petrec mult timp făcând ceva important pentru altcineva, nu pentru mine?

Dacă aș avea 500\$ pe care să-i cheltuiesc doar pe distracții, cum i-aș cheltui?

Îmi place să ascult expertii sau prefer să-mi dau singură seama de anumite lucruri?

Dacă cheltuiesc bani pentru o activitate, mă dedic mai mult acelei activități sau mai puțin?

Aș fi fericită dacă copiii mei ar avea viața pe care am avut-o eu?

### **Obiceiurile mele actuale**

Îngădui mai degrabă un obicei prost dacă sunt într-un grup sau dacă sunt singură?

Dacă aș putea să schimb unul dintre obiceiurile mele în mod magic, fără efort, care ar fi acela?

Dacă oamenii din jurul meu mi-ar putea schimba un obicei, pe care l-ar alege?

Dintre obiceiurile mele actuale, care este cel pe care mi-ar plăcea să-l adopte copiii mei? Și care nu?

Până când nu m-am întrebat: „Am multe lucruri în calendar pe care le anticipez cu plăcere?” nu mi-am dat seama că grupurile de lectură au jucat un rol crucial în a mă ajuta să-mi păstrez obiceiurile ce țin de partea distractivă. Într-una dintre întâlnirile noastre, am citit cărți de ficțiune pentru adulți, iar pe parcursul altor trei întâlniri, am citit cărți pentru copii sau pentru adolescenți, iar apartenența mea la aceste grupuri m-a ajutat să-mi consolidez mai multe obiceiuri valoroase. Mi-am consolidat obiceiul de a citi (nr. 4 din Cele Șapte Principii Esențiale, odihnește-te, relaxează-te, bucură-te); m-a ajutat să citesc cărți noi, în loc să recitesc cărțile mele preferate, căci de multe ori am tendința să fac

asta (nr. 5 din Cele Șapte Principii Esențiale, realizează mai mult); și a fost o bună ocazie de a cunoaște oameni noi și de a-mi face constant planuri cu prietenii (nr. 7 din cele Șapte Principii Esențiale, implică-te mai profund în relații interumane).

Oamenii întrebă deseori: „Care sunt cele mai bune obiceiuri de urmat?” ca și cum ar exista o cale pe care toți ar trebui să o urmeze. Au loc dezbateri despre cele mai recomandate obiceiuri pentru a stimula creativitatea și productivitatea, și totuși cartea *Daily Rituals (Ritualuri zilnice: Cum lucrează artiștii)* – în care Mason Currey examinează amănunțit obiceiurile de lucru a 161 de scriitori, compozitori, artiști, oameni de știință și filosofi – clarifică un aspect: acești oameni geniali au adoptat obiceiuri extrem de diferite, dar cu toții știu foarte bine ce obiceiuri funcționează în cazul lor și se străduiesc din greu să-și mențină acele obiceiuri.

Unii au obiceiul de a munci de la prima oră (precum Haruki Murakami) sau de a lucra până târziu în noapte (precum Tom Stoppard); de a duce o viață liniștită și previzibilă (precum Charles Darwin) sau de a o ține într-o petrecere continuă (ca Toulouse-Lautrec); de a amâna la nesfârșit (ca William James) sau de a lucra la ore regulate (ca Anthony Trollope); de a munci în liniște (ca Gustav Mahler) sau de a munci în iureș (ca Jane Austen); de a bea foarte mult alcool (ca Friedrich Schiller) sau de a bea multă cafea (ca Kirkegaard); de a munci multe ore pe zi (ca H. L. Mencken) sau doar câte 30 de minute zilnic (ca Gertrude Stein).

Nu există o formulă magică – nici pentru noi, și nici pentru oamenii din jurul nostru. Nu vom deveni mai creativi și mai productivi dacă copiem obiceiurile altor oameni, fie ele și ale unor genii; trebuie să aflăm care este firea noastră și care sunt cele mai bune obiceiuri în cazul nostru.

---

# FUNDAMENTELE OBICEIURILOR

Sunt multe strategii care ne ajută să ne schimbăm obiceiurile, dar patru strategii sunt mai eficiente decât oricare altele: Monitorizarea, Fundația, Programarea și Responsabilizarea. Ele sunt atât de omniprezente și de familiare, încât e ușor să le iei de bune – dar sunt de neprețuit. Pentru a ne folosi la maximum de Fundamentele indispensabile ale Obiceiurilor, trebuie să luăm în considerare ceea ce am învățat despre noi înșine din exercițiile de autocunoaștere. De exemplu, Strategia Programării funcționează pentru majoritatea oamenilor – dar nu și pentru Rebeli. Strategia Responsabilizării funcționează pentru majoritatea oamenilor – și este esențială pentru Obedienți. Strategiile sunt complementare.



# GESTIONĂM CEEA CE MONITORIZĂM

---

## *Monitorizarea*

*Toată viața noastră, atâta vreme cât are o formă definită, e doar o grămadă de obiceiuri – practice, emoționale și intelectuale – organizate sistematic întru bunăstare sau suferință, și care ne poartă irezistibil către împlinirea destinului nostru.*

– WILLIAM JAMES, *Talks to Teachers and Students*  
(*Convorbiri cu profesori și elevi*)

**S**trategia Monitorizării are o putere ciudată. Nu necesită o schimbare, dar conduce deseori către o schimbare. Pentru a parafraza un truism al școlii de business, „gestionăm ceea ce monitorizăm”, și păstrăm o evidență strictă a acțiunilor noastre, ceea ce înseamnă că ne descurcăm mai bine în cazul unor activități precum mâncatul, băutul, practicarea exercițiilor fizice, munca, utilizarea televizorului și a internetului, cheltuirea banilor – și aproape orice altceva. Faptul că ținem evidența a ceea ce facem



duce la autocunoaștere, iar autocunoașterea ne determină să avem mai mult autocontrol. E un lucru la fel de simplu precum un cadran de monitorizare a vitezei, care le arată șoferilor cât de repede se deplasează, pentru a-i ajuta să încetinească.

Un pas foarte important al Strategiei de Monitorizare este identificarea precisă a acțiunilor monitorizate. Obiceiurile specifice precum „să citesc știrile în fiecare dimineață” sau „să sun un client în fiecare zi” sunt ușor de monitorizat, în timp ce obiectivele vagi precum „să fiu mai informat” sau „să cultiv o relație mai bună cu clienții” sunt dificil de monitorizat. Mi-am amintit de observația lui Lord Kelvin, care, deși vagă, te pune totuși pe gânduri: „Atunci când nu poți exprima ceva în cifre, cunoștințele tale sunt insuficiente, nesatisfăcătoare”. Dacă vrem ca un anumit lucru să conteze în viața noastră, trebuie să găsim o cale de a-l monitoriza.

Monitorizarea este într-adevăr crucială, pentru că atunci când doar presupunem ceea ce facem, de multe ori acea presupunere este eronată. Deloc surprinzător, avem tendința să subestimăm cât de mult mâncăm și să supraestimăm cât de mult sport facem. Într-un studiu, oamenii au estimat că în cursul activităților din timpul unei zile (excluzând regimurile de antrenament) ei au mers în jur de 2,5 km; de fapt, cei mai mulți dintre ei merseseră pe o distanță mai mică de un kilometru.

Monitorizarea exactă ne ajută să determinăm dacă un anumit obicei merită timpul, banii sau energia consumată. Un prieten și-a monitorizat intervalele de timp în care se uita la TV, pentru că a vrut să știe dacă televizorul îi ocupă prea mult din timpul unei zile (și așa era). Am citit despre

o femeie care a renunțat la băutura pentru că și-a dat seama că, în șase ani, ea și soțul ei cheltuiseră aproape 30.000\$ pentru a cumpăra băutura – bani pe care ar fi preferat să-i cheltuiască pe altceva. Aaron Beck, fondatorul terapiei cognitiv comportamentale, susține că oamenii observă cu ușurință comportamentul greșit al partenerilor, dar nu și lucrurile bune pe care aceștia le fac, așa că le sugerează să țină un „jurnal de mariaj”, pentru a urmări comportamentul amabil al partenerului. Un studiu a arătat că 70 la sută dintre cuplurile care au făcut această monitorizare au raportat o îmbunătățire a relației lor.

Cei cărora le place să își monitorizeze activitățile se pot alătura mișcării de Autocuantificare, o comunitate a celor care utilizează tehnologia pentru a ține evidența fiecărui aspect al vieții și al prestațiilor lor – dar cei mai mulți dintre noi nu suntem pregătiți să ne luăm un astfel de angajament. Monitorizarea este valoroasă, dar totodată necesită timp și efort, așa că eu monitorizez doar aspectele cu adevărat importante din viața mea.

Am decis că am nevoie de o lungă discuție cu sora mea, Elizabeth, despre Strategia de Monitorizare. Un lucru pe care îl tot regret este că Elizabeth locuiește departe de mine; Los Angeles e la o distanță lungă de zbor de New York, ceea ce înseamnă că nu ne vedem foarte des, iar diferența de fus orar e mare, ceea ce îngreunează conversațiile noastre telefonice. Dar într-o zi m-am hotărât să dau de ea, pentru că știam că va avea informații interesante despre monitorizare.

Elizabeth suferă de diabet de tip 1, ceea ce înseamnă că pancreasul ei nu produce suficientă insulină. (În diabetul

de tip 2, mult mai răspândit, corpul produce insulină, dar nu reacționează așa cum trebuie la ea). Fără insulină, glicemia poate crește periculos, până la niveluri care pot deveni letale, așa că Elizabeth trebuie să-și facă zilnic mai multe injecții cu insulină, iar pentru a se injecta corect, trebuie să știe care este nivelul glicemiei. Timp de ani de zile, și-a testat nivelul glicemiei înțepându-și degetul ca să testeze sângele, dar recent i s-a implantat sub piele un dispozitiv care monitorizează glicemia în mod continuu. Am vrut să știu dacă i se pare că această monitorizare este eficientă.

„Monitorizarea este *esențială*” a spus ea. „Ani de zile am urât ideea de a avea un dispozitiv atașat de stomacul meu, dar atunci când ai diabet, este atât de important să urmărești cu exactitate nivelul glicemiei, încât până la urmă am cedat. Acum nu-mi pot imagina cum ar fi să nu am acest dispozitiv de monitorizare.”

Când mi-a spus că va primi acest dispozitiv, mi-am imaginat că va administra insulina direct sau că îi va spune ce are nevoie. Dar nu. Monitorul furnizează doar un raport continuu al nivelurilor glicemiei – dar această informație are un rol foarte important.

„Fără monitor, ar fi trebuit să-mi testez sângele de zece ori pe zi, dar monitorul îl testează constant”, explică ea. „Știi care e nivelul glicemiei și cum evoluează. Știi de asemenea care sunt consecințele a ceea ce fac, așa că nu pot să trișez. Ca atunci când am mâncat un iaurt înghețat pretinzând că ar avea puțini carbohidrați, dar din datele citite pe monitor știu că nu asta nu poate fi adevărat.”

„Chiar dacă monitorul nu face propriu-zis ceva, faptul că vezi acele cifre te face să te comporți diferit?”