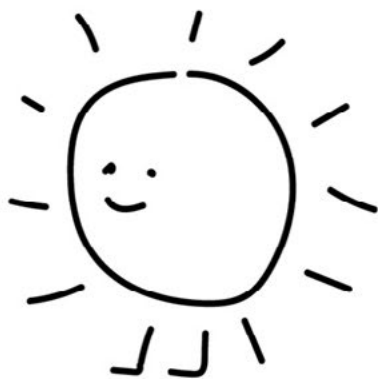


WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

AKO SA ZMENIŤ

Ako sa dostať z miesta, kde ste,
na miesto, kde chcete byť

Katy
Milkman



Ljndeni

Ako sa zmeniť

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na
www.lindeni.sk
www.albatrosmedia.sk

Ljndeni

Katy Milkman

Ako sa zmeniť – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2022

Všetky práva vyhradené.
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná
bez písomného súhlasu majiteľov práv.


ALBATROS MEDIA

**AKO SA
ZMENIŤ**

KATY MILKMAN

AKO SA ZMENIŤ

Ljndeni

*Túto knihu venujem svojim dvom
rodinám, ktoré ma podporovali
vo vedeckej kariére:*

*V prvom rade
môjmu manželovi Cullenovi,
synovi Cormacovi
a mojim rodičom
Bev a Rayovi Secondovcom.*

*A mojej akademickej rodine:
mentorovi Maxovi,
kolegom a spolupracovníkom
Johnovi, Toddovi, Dolly a Modupe;
priateľke Angele
a mojim zverencom
Hengchen, Edwardovi,
Erike a Aneeshovi*

OBSAH

Predslov	11
Úvod	15
1. Začíname	27
2. Impulzivnosť	55
3. Prokrastinácia	81
4. Zábudlivosť	109
5. Lenivosť	139
6. Sebadôvera	167
7. Prispôsobivosť	195
8. Ako sa zmeniť nadobro	225
Podakovanie	233
O autorke	239

PREDSLOV

Skôr než som Katy spoznala osobne, počula som o nej hovoriť od jej dobre známych kolegov nasledovné:

„Najmúdrejší človek, akého kedy stretneš.“

„Je neskutočne produktívna. Budeš mať kvôli nej výčitky a cítiť sa ako lenivec.“

„Zarezáva ako píla. To, čo ja urobím za týždeň, ona spraví za deň.“

Čo za druh superčloveka to je, tá Katy Milkmanová?

Pretože sa teraz medzi jej ohromených kolegov radím aj ja, môžem vám úprimne povedať, že v mnohých ohľadoch je Katy ten najmúdrejší človek, akého som kedy stretla. Je s prehľadom najproduktívnejšia a, áno, vďaka tomu, čo v porovnaní so mnou dokáže dosiahnuť, mám pocit, že moje pracovné tempo pripomína spomalený film.

Katy však v skutočnosti nemá žiadnu superschopnosť. Je však tým, čím sa vy i ja túžime stať. V tejto knihe nám všetkým ukazuje, že i my môžeme byť „*superľuďmi*“.

Chcem tým povedať, že Katy Milkmanová je odborníčkou na ľudskú povahu. Prišla na to, ako zosúladiť svoje činy so svojimi cieľmi a snami. Ak si niečo zaumieni, jej prvé kroky nemusia byť hneď dokonalé, ale doslova čokoľvek, na čom Katy záleží, sa naučí rýchlo a dokáže byť lepšia, rýchlejšia a efektívnejšia ako ktokoľvek. A ako svetovo uznávaná behaviorálna vedkyňa zaoberajúca sa týmito otázkami naprieč celou svojou kariérou, má obrovské pochopenie pre to, aké ťažké je byť človekom a ako v tom všetci môžeme byť lepší.

Hoci to na začiatku nášho priateľstva nebolo zrejmé, teraz vidím, že Katy bojuje s rovnakými chybami ako my všetci.

Radšej by si dala sušienky a zemiakové lupienky namiesto jablka a špenátu. Radšej by prokrastinovala, než by sa mala vrátiť do práce. Dokáže sa nahnevať a je netrpezlivá.

Keďže je Katy vedkyňa telom i dušou, pristupuje ku každej z týchto výziev ako k problému, ktorý treba nejako vyriešiť. Myslím si, že práve toto nastavenie mysle robí z Katy „super-človeka“. Inými slovami, Katy sa naučila, že tajomstvom lepšieho života nie je vykoreniť impulzy, ktoré z nás robia ľudí, ale porozumieť im, prekabátiť ich a vždy, keď je to možné, pri-nútiť ich, aby hrali s nami, a nie proti nám.

Lekcie, o ktoré sa so mnou Katy podelila, posunuli môj život výrazne lepším smerom. Desaťtisíc krokov za deň zvládnem častejšie než predtým. E-maily píšem rýchlejšie. Rôznymi spôsobmi mi pomohla najšť „zlepšováky“, ktoré mi zjednodušili a skvalitnili život.

Mnohé z tipov a trikov uvedených v knihe vyplynuli z našej spoločnej práce v rámci iniciatívy *Behaviour Change for Good* (Zmena správania nadobro) – ambiciózneho projektu, ktorý sme viedli posledných päť rokov, pričom sme skúmali, čo je potrebné na zmenu ľudských návykov. Študovali sme nové spôsoby ako zvýšiť dennú návštevnosť posilňovne, charitatívne dary, zaočkovanosť či študentské úspechy a vyvinuli sme nové metódy na pokrok vo vede o zmene správania. Dvaja ľudia by však nikdy nedokázali vyriešiť takú náročnú otázku bez pomoci, a tak sme s Katy zostavili tím pozostávajúci z viac ako stovky popredných intelektuálov z celého sveta, z ktorých každý je vyškolený v inom odbore, vrátane ekonómie, medicíny, práva, psychológie, sociológie, neurovedy a informatiky. V tejto knihe sa dozviete nielen o Katinej a našej spoločnej práci, ale aj o výskume mnohých našich pozoruhodných kolegov.

Každá kniha v podstate predstavuje rozhovor s jej autorom. Preto si musíte pozorne a starostlivo vyberať, ktoré knihy čítate. Váš čas je obmedzený, a z tohto dôvodu, si musíte nájsť konverzačného partnera, ktorý vás naučí niečo, čo ste doposiaľ nevedeli. A dozaista chcete mať osobu, s ktorou vediete dialóg, v oblube. Chcete si užiť vaše spoločné chvíle. Chcete vedieť, že vám naozaj túži odovzdať to najlepšie zo seba.

A preto by ste si mali prečítať túto knihu od začiatku až do konca. Nepochybne ako väčšina ľudí, ktorých poznám, sa aj vy snažíte zmeniť ten či onen zvyk k lepšiemu. Pravdepodobne ste sa v minulosti opakovane pokúšali o zmenu. Pýtali ste sa: *Prečo je také ťažké stať sa človekom, ktorým chcem byť?*

Na týchto stránkach vás Katy naučí veci, ktoré ste doposiaľ nevedeli. Dozviete sa, aké dôležité je v otázke osvojenia si nového návyku správne načasovanie. Dočítate sa, že zabudlivosť je tichým zabijakom aj tých najhorlivejších predsavzatí. Uvidíte, že spraviť si z namáhavých úloh zábavu, je oveľa lepšia stratégia, ako pripisovať náročným záležitostiam prílišnú váhu.

Počas vášho rozhovoru budete počuť, že sa vás Katy s vrúcnosťou, humorom a zdravou sebareflexiou vlastných limitov, ako aj s majstrovským pochopením ľudskej motivácie a správania pýta: „Aký máte problém?“ Budete mať pocit, že jej skutočne záleží na tom, aby vám pomohla zmeniť sa. Budete mať pocit, že ste sa spriatelili so špičkovou behaviorálnou vedkyňou kráčajúcou po vašom boku. Uveríte, že vám chce pomôcť lepšie si porozumieť, aby ste sa aj vy stali „superčlovekom“.

Vyskúšate niektoré nápady, ktoré navrhuje, na vlastnej koži a budete sa čudovať, ako je možné, že vám to nikdy predtým

nenapadlo. A vy sa naučíte pristupovať k životu spôsobom, ktorý vytvorí stratégiu, aké ani Katy zatiaľ nenapadli.

Jedného dňa sa vás vaši noví známi možno budú pýtať, či ste imúnni voči impulzom a konfliktom, ktoré sužujú normálnych ľudí. Možno vás budú ospevovať za vašu enormnú produktivitu či žiadať o radu, ako sa toho dá stihnúť za dvadsaťštyri hodín viac.

Vtedy sa možno rozhodnete predstaviť im svoju kamošku Katy. „Prečítaj si toto,“ povieť s lišiackym úsmevom. „Všetci sa snažíme zosúladiť naše povinnosti a sny. Ja tiež. Naučila som sa vnímať každú bezvýchodiskovú situáciu v mojom živote ako konkrétny problém, ktorý treba vyriešiť.“

Uistite ich, že tajomstvom lepšieho života nie je byť supermanom bez túžob, vrtochov a Achillovej päty, ale že riešením problémov je vybavenosť najnovšími vedeckými poznatkami.

Naozaj verím, že táto kniha by pre vás mohla byť novým začiatkom. Som veľmi rada, že ste sa odhodlali začať.

Angela Duckworthová

ÚVOD

Bol začiatok roku 1994 a tenisová kariéra Andreho Agassiho sa nebezpečne vychýlila z koľají. Celý svoj život Agassiho uistovali, že sa zapíše do histórie ako jeden z veľikánov svojho športu. Keď sa ako šestnásťročný v roku 1986 stal profesionálom, odborníci vyzdvihovali jeho prirodzený talent, neskutočnú schopnosť prevziať kontrolu nad samotnou hrou, ako i dar triafať zdanlivo nemožné strely v obrane. Do roku 1994 to však nebol hviezdny rekord na ihrisku, ktorý mu priniesol slávu – bol to jeho štýl. V bielom športe, vyznačujúcim sa slušnosťou, Agassi vyčnieval – na turnaje chodil v roztrhaných džínsoch a batikovaných tričkách. Nechal si narásť dlhé vlasy a prepichnúť ucho. Na kurte nadával horšie než námorník. Dokonca si zahral v okázalej reklamnej kampani pre Canon s provokatívnym sloganom „Image Is Everything“ („Imidž je všetko“).

Keď však išlo o tenis, Agassi nedokázal naplniť očakávania, ktoré do neho ostatní vkladali. Na turnajoch často predčasne prehrával s hráčmi s oveľa horšími schopnosťami, čo bolo doslova absurdné – v Nemecku zažil totálne fiasko, keď vypadol v prvom kole zahrievacieho turnaja, a ďalším neúspechom bolo jeho vyradenie v treťom kole na Grandslame. Agassiho poradie v rebríčku neustále klesalo, zo siedmeho najlepšieho hráča na svete sa prepadol na dvadsiate druhé, a potom na tridsiate prvé miesto. Tréner, s ktorým spolupracoval desať rokov ho v okamihu bez okolkov vyhodil. Agassi sa túto správu dozvedel z novin *USA Today*. Začal tvrdiť, že nenávidí tenis.

Agassi potreboval zmenu.

Preto sa jedného večera ocitol na večeri v Porto Cervo, jeho obľúbenej reštaurácii neďaleko Miami, sediac oproti svojmu

kolegovi, profi-tenistovi Bradovi Gilbertovi. Gilbertov prístup k tenisu bol presným opakom Agassiho: vyberavý, metodický a neelegantný. Chýbal mu Agassiho zjavný dar pre hru. A napriek tomu, vtedy tridsaťdvaročný Gilbert patril dlhodobo medzi dvadsať najlepších hráčov sveta, dokonca v roku 1990 dosiahol, na veľké prekvapenie tenisových fanúšikov, štvrtú priečku v rebríčku. Len pár mesiacov pred večerou s Agassim opísal Gilbert svoj nezvyčajný prístup k tenisu v knihe s názvom *Winning Ugly* (Vyhrávať hnusne), ktorá sa okamžite stala bestsellerom.

Práve tá bola ústrednou témou večera. Po prečítaní knihy Agassiho manažér povzbudil svojho ťažko skúšaného zverenca, aby sa s Gilbertom porozprával. Potreboval totiž nového trénera a jeho manažér tušil, že Gilbert, dosť starý na to, aby uvažoval o odchode z profesionálneho sveta tenisu, je tou správnou osobou, ktorá by mohla zmeniť Agassiho kariéru. Agassi so stretnutím súhlasil, ale ako neskôr prezradil vo svojej brilantnej autobiografii z roku 2009 *Open* (Otvorene), sprvoti bol skeptický. Gilberta preslávili zvláštnosti na kurte aj mimo neho, a keď sa večera rozbehla, Agassiho neistota sa len prehĺbila. Po prvé, Gilbert odmietol sedieť vonku pri stole s výhľadom na oceán (odvolávajúc sa na fóbiu z komárov). Potom, keď zistil, že jeho obľúbené pivo nie je na jedálnom lístku, vybehol na neďaleký trh, aby si vyzdvihol tzv. *sixpack* a trval na tom, aby mu ho reštaurácia uložila do mrazničky.

Chvíľu trvalo, kým sa skupina ustálila, ale keď sa to konečne podarilo, Agassiho manažér otvoril debatu otázkou na Gilberta. Spýtal sa ho, čo si myslí o hre jeho klienta. Gilbert si doprial dlhý dúšok z nápoja a pomaly prehltol. Slovamí nešetril. Odpovedal, že ak by mal Agassiho schopnosti a talent, v profesionálnom tenise by dominoval. Agassi podľa neho

zahadzoval svoje dary: „Snažíš sa vyhrať každú loptičku,“ povedal. Bol to vážny nedostatok. Gilbert poukázal na to, že nikto nemôže vyhrať každý úder a takéto neúspešné pokusy pomaly, ale isto nabúravali Agassiho sebavedomie. Gilbert, ktorý hral proti Agassimu veľakrát (a porazil ho), vedel o čom hovorí, mal informácie z prvej ruky.

Agassi mu dával za pravdu. Vždy bol perfekcionista, ale až doteraz považoval túto svoju vlastnosť skôr za silnú než slabú stránku. Keď vyrastal, otec ho učil ísť nadoraz. Bol to olympijský boxer, ktorý mal v génoch zakódované, že súpera musí sknokautovať – prahol po tom jedinom unikátnom údere, ktorý by mu priniesol víťazstvo. Počas tréningov na domácom ihrisku na ich dvore olympionik synovi opakoval rady svojho bývalého trénera: „Udri *silnejšie!*“ kričal na svojho päťročného syna. „Traf ju skôr!“ Agassi dlho považoval svoju výnimočnú schopnosť triafať vyraďovacie strely za výhodu. Gilbert však tvrdil, že práve to bola jeho Achillova päta.

Gilbert ďalej pokračoval, že ak chce Agassi vyhrať, potrebuje zmeniť uhol pohľadu. „Prestaň myslieť na seba,“ napomenul ho, „a pamätaj, že ten chlap na druhej strane siete má tiež svoje slabé miesta.“ Prefíkanosť bola Gilbertovým tromfom v rukáve, práve tá mu pomohla vyrovnáť sa protivníkom a poraziť oveľa lepších hráčov. Nepokúšal sa o knockaut, aby získal každý jeden bod – našiel stratégiu, ktorá túto záťaž zmiernila. „Namiesto túžby po úspechu,“ prehovárал mu do duše Gilbert, „mysli na to, ako ho porazíš. Alebo ešte lepšie, ako ho donútiš prehrať.“

Gilbert Agassimu vysvetlil, že sa vždy snažil zasiahnúť perfektný úder, aby vyhral, čím „sám sebe hádzal poľená pod nohy“ a „priveľmi riskoval“.

Gilbertovo poslanstvo bolo jednoduché: prístup k tenisu zameraný na seba, na ktorom Agassi postavil svoju kariéru,

nebol tým pravým – nie, ak chcel vyhrať. Existoval lepší spôsob – zhodnotiť súperove schopnosti a prispôbiť svoju hru jeho slabinám. Možno je to menej oslnivý tenisový štýl, než na aký bol Agassi zvyknutý, bol však jednoducho efektívnejší.

Po pätnástich minútach rozhovoru Gilbert vstal a odišiel na toaletu. Agassi sa okamžite obrátil na svojho manažéra. „To je náš človek,“ vyhrkol.

O niekoľko mesiacov neskôr vstúpil Agassi na *US Open* bez umiestnenia v rebríčku – neočakávalo sa od neho ani to, že sa dostane medzi šestnásť najlepších. Ale s Gilbertovým koučovaním sa jeho štýl hry zmenil. Hneď na začiatku čelil starému rivalovi – Michaelovi Changovi, šiestemu hráčovi turnaja – bol to nervák, ale Agassi nepodľahol emóciám a udržal si víťazstvo najtesnejším rozdielom. S ľahkosťou obsadil deviate miesto, pretože odhalil súperovu „slabinu“ – tendenciu pozeráť sa na miesto, kam plánoval nasmerovať svoje podania – a využil ju.

A zrazu sa Agassi dostal do finále. Prvou cenou bolo päťstopäťdesiatisíc dolárov, ale ani táto suma sa nevyrovná pocitu hrdosti a zadosťučinenia, ktorý prináša prvenstvo. Bola to Agassiho šanca ukázať všetkým, že napokon dokáže naplniť očakávania.

Jeho súperom bol Michael Stich, nemecký šampión a štvrtý nasadený hráč turnaja. Agassi bol silný, triafal ostré a čisté lopty bod za bodom. Prvý set vyhral s prehľadom, druhý v tajbrejku. Ale Stich nemienil zložiť zbrane. V treťom sete sa s Agassim naťahovali v dlhých výmenách, Nemeč ho prinútil bojovať o každý bod. Set nakoniec skončil nerozhodne na päť gemov. Aby Agassi jednoznačne vyhral, potreboval prelomiť podanie a prekonať Sticha, keď bol vo výhode na začiatku každého bodu.

Agassiho sebedomie začalo kolísať. Stich sa nevzdával – vytrvalo predvádzal silné podania. Ale potom si Agassi všimol, ako sa Stich chytá za bok – jasný znak krčča. Agassi pochopil, čo má robiť. Prelomil Stichovo podanie. Od víťazstva svojho prvého *US Open Championship* ho delili štyri body – najsladšie z možných víťazstiev niekdajšieho fenomenálneho hráča, ktorého stávkari úplne odpísali.

Predtým než zamestnal Gilberta, bol Agassi známy tým, že sa vo veľmi stresujúcich zápasoch nechal rozhodiť. Snažil sa o veľa knokautov, príliš riskoval a keď mal zostať pevný, vybuchol. Teraz však Agassi zostal sústredený. Nekoncentroval sa na to, že musí vyhrať, zameral sa na to, že má udržať loptu v hre. V hlave počul Gilbertov hlas: „Chod' po jeho forhende. Keď máš pochybnosti, forhend, forhend, forhend.“ A držal sa jeho slov. Keďže to bol Stichov najslabší úder, zas a znova narážal do jeho forhendu. A Stich prehral. Turnaj sa skončil. Agassi padol na kolená so slzami v očiach. Bol prvým nenasadeným hráčom, ktorý si za posledných dvadsaťosem rokov odniesol domov trofej z *US Open*. Zapísal sa do histórie.

Ak ste sa niekedy vo svojom živote pokúšali dosiahnuť veľkú zmenu – v práci alebo v škole, dostať sa do formy na maratón, vybudovať si zázemie na dôchodok – viete, že existuje množstvo rád ako uspieť. V skutočnosti ste možno niektoré vyskúšali aj na vlastnej koži. Možno ste sledovali svoje kroky pomocou Fitbitu alebo ste si v telefóne nastavili pripomienky kalendára, aby ste si počas obednej prestávky precvičili hlboké dýchanie. Možno ste sa zriekli popoludňajšej kávy a vložili peniaze, ktoré by ste minuli v kaviarni, na sporiaci účet. Viete, že vaše ciele by mali byť konkrétne a merateľné. Poznáte silu pozitívneho myslenia a postupného pokroku. Viete, že je

užitočné mať podpornú skupinu. Vďaka rastúcemu záujmu verejnosti o behaviorálnu vedu, došlo v oblasti nového výskumu a informácií za posledné dve desaťročia k explózii praktických nástrojov, ktoré môžu pomôcť zmeniť vaše správanie a povzbudiť ostatných, aby urobili to isté – prednášky TED, knihy, workshopy, aplikácie.

Ale ako ste si pravdepodobne všimli, široko propagované techniky nedokážu pomôcť zmeniť sa vždy a každému. Zasa a znova si zabudnete vziať lieky, napriek tomu, že ste si stiahli aplikáciu, aby vám pomohla. S veľkou štvrtročnou správou pre svojho šéfa otáľate, hoci ste si nastavili denné pripomienky. Vaši zamestnanci nevyužívajú vzdelávacie programy sponzorované spoločnosťou ani dôchodkové výhody, aj keď im za registráciu ponúkajú odmeny.

Prečo tieto zmeny podnecujúce nástroje a techniky tak často zlyhávajú? Jedna odpoveď je, že zmena je náročná. Ale užitočnejšia odpoveď je, že ste nenašli správnu stratégiu ako na to. Rovnako ako Andre Agassi strávil roky zahadzovaním svojho tenisového potenciálu nesprávnym prístupom k hre, aj my často zlyhávame, ak v pokusoch o zmenu uplatníme nesprávnu taktiku. Podobne ako Agassi, hľadáme riešenia, ktoré nám prinesú rýchle knock-out-víťazstvo a máme tendenciu ignorovať špecifickú povahu nášho protivníka.

Aby ste však mali čo najväčšiu šancu na úspech, je dôležité odhadnúť svojho súpera a vyvinúť stratégiu prispôbenú na prekonanie konkrétnych výziev, ktorým čelíte. Najistejšia cesta k úspechu nie je univerzálna. Musíte prispôbiť svoj prístup voči súperovi.

V tenise existuje všeobecná rada, ktorá funguje pomerne dobre: podávaj tvrdo; ubehaj súpera zo strany na stranu; keďkoľvek môžeš, choď na sieť. Nie je to zlá stratégia. Ale ak ste