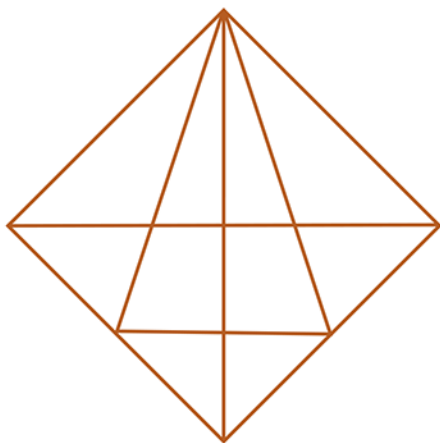


SIŁA DOBRYCH NAWYKÓW

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Good Habits (HBR Emotional Intelligence Series)

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-3196-1

Original work copyright © 2023 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Translation copyright © 2026 Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/silhbr

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

- 1. Co jest tak naprawdę potrzebne do zbudowania nowego nawyku** 11
Określ swój cel.
Kristi DePaul
- 2. Jak zerwać ze złymi nawykami** 23
Samokontrola to nie wszystko.
Jud Brewer
- 3. Gdy życie staje się męczące, skup się na kilku kluczowych nawykach** 35
Pomyśl o priorytetach, aby zadbać o dobre samopoczucie.
Jackie Coleman i John Coleman

4. Właściwy sposób kształtowania nowych nawyków **43**

Staraj się być codziennie lepszy o 1%.

Wywiad z Jamesem Clearem przeprowadzony przez Alison Beard

5. Jak zarządzanie czasem może zwiększyć Twoją produktywność **57**

Zacznij czuć się lepiej i stań się bardziej efektywny.

Marc Zao-Sanders

6. Dziesięć minut dziennie może zmienić Twoje reakcje **65**

Wykorzystuj uważność, aby lepiej reagować tu i teraz.

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter i Gitte Dybkjaer

7. Przeciwdziałaj wypaleniu za pomocą empatii **73**

Walcz ze stresem, ćwicząc empatię.

Annie McKee i Kandi Wiens

8. Budowanie zdrowych nawyków mimo zupełnego wyczerpania **85**

Zacznij dbać o swoje podstawowe potrzeby.

Elizabeth Grace Saunders

- 9. Zerwij ze złymi nawykami
za pomocą prostej listy kontrolnej** **95**
Śledź i analizuj swoje postępy.
Sabina Nawaz
- 10. Co odróżnia cele, które osiągamy,
od tych, których nie realizujemy** **105**
Przyjemność bywa naprawdę istotna.
Kaitlin Woolley i Ayelet Fishbach
- 11. Świętuj, aby zwyciężyć** **113**
*Doceniaj swoje osiągnięcia —
nawet te najdrobniejsze.*
Whitney Johnson

2

Jak zerwać ze złymi nawykami

Jud Brewer

Uwalnianie się od nawyków bywa trudne. Wiemy o tym wszyscy, bo raz po raz rezygnujemy z diet czy czujemy przymus ciągłego odświeżania Instagrama, zamiast pracować nad zaległymi projektami. Jest tak głównie dlatego, że nieustannie bombardują nas różnorodne bodźce, których celem jest budzenie pożądania i skłanianie do zachowań konsumpcyjnych. Właśnie one przejmują kontrolę nad dawniej ułatwiającym nam przetrwanie ośrodkiem nagrody w mózgu.

Mówiąc prościej, uczenie się poprzez nagrody wiąże określony bodziec (na przykład uczucie głodu) z określonym zachowaniem (jedzeniem) i nagrodą (uczuciem sytości). To oczywiste, że chcemy jak najczęściej zapewniać sobie przyjemności i jak najrzadziej robić to, co uznajemy za nieprzyjemne lub stresujące. Te trzy elementy (bodziec, zachowanie i nagroda) pojawiają

się zawsze — na przykład gdy palimy papierosa czy zjadamy babeczkę — ale wyjątkowo istotne bywają zwłaszcza w sferze życia zawodowego. Kiedy? Choćby w sytuacjach, gdy próbujemy nie myśleć o wymagających zadaniach, przez co zapewniamy sobie tak wiele nagród, że niezdrowe rozpraszacze przerażają się w szkodliwe nawyki.

A dlaczego nie możemy się po prostu kontrolować i decydować o zastępowaniu złych nawyków dobrymi? Cóż, doktryna samokontroli była promowana przez całe dziesięciolecia, choć naukowcy z Yale i innych ośrodków już dawno wykazali, że odpowiadające za nią sieci neuronowe (na przykład kora przedczołowa) w zetknięciu ze stresującymi bodźcami „wyłączają się” jako pierwsze⁴. Mnie także, gdy studiowałem medycynę, wmawiano że powinienem posługiwać się retoryką samokontroli, badając pacjentów. „Musisz schudnąć? Przestań jeść byle co. Próbujesz rzucić palenie? Zrób to z dnia na dzień albo zacznij stosować nikotynową terapię zastępczą”.

Gdy zacząłem praktykować medycynę, szybko przekonałem się jednak, że wszystko to działa zupełnie inaczej.

Teorie samokontroli pomijają pewien kluczowy element: uczenie się poprzez nagrody bazuje na tychże nagrodach, a nie na określonych zachowaniach. Prawdopodobieństwo powtarzania się danego zachowania

w przyszłości jest wprost proporcjonalne do jego „nagrodenności”. I właśnie dlatego samokontrola jako metoda zrywania z nawykami często bywa zawodna.

Lepszej metody szukałem przez ostatnie 20 lat. Łącząc praktykę naukową z kliniczną, badałem zagadnienia z zakresu neurofizjologii behawioralnej, odpowiadającej za formowanie się nawyków i najlepsze sposoby radzenia sobie z nimi, aż odkryłem coś zaskakująco naturalnego: uważność.

Za pomocą treningu uważności uświadamiam pacjentom istnienie „nagrody” wzmacniającej ich zachowania i mogę pomagać im w docieraniu do tego, co tak naprawdę napędza ich nawyki. Gdy do tego dochodzi, niemal wszyscy przestają kojarzyć „nagrody” z czymś wyłącznie pozytywnym, a zaczynają uznawać, że powinny być adekwatne (a zatem często także negatywne).

Oto przykład. Osobom, które dołączają do naszego programu rzucania palenia, zalecam przede wszystkim koncentrowanie się na nim, gdy trwa. Wielu patrzy na mnie ze zdziwieniem, bo uważa, że powinienem mówić o zastępowaniu palenia czymś innym — na przykład jedzeniem cukierków. Taka „nagroda” napędza jednak zachowania przyszłe, a nie aktualne, więc proszę klientów, by zwracali uwagę na to, jak smakuje każdy papieros i jak się czują, gdy palą. Moim celem jest uświadamianie pacjentom „wartości

nagrody”, czyli poziomu pozytywnego wzmocnienia, jakie zapewnia im nawyk, który chcą zmienić. Im ta wartość jest wyższa, tym bardziej prawdopodobne staje się to, że określone zachowanie będzie powtarzane.

I za każdym razem wyciągam identyczny wniosek — wartość nagród związanych z konkretnymi nawykami maleje, więc oddawanie się im staje się coraz mniej satysfakcjonujące. Jedną z moich klientek uważała na przykład, że gdy była nastolatką, palenie sprawiało, że stawała się bardziej cool. W dorosłym życiu ta motywacja zniknęła, ale jej mózg nadal łączył z paleniem pozytywne uczucia — czyli wartość nagrody była nadal wysoka — ale zaczęła być uważna w trakcie palenia, zdała sobie sprawę, że papierosy są okropne: „Pachną jak stęchły ser, a smakują jak chemikalia. Faj”. Pomogło jej to mentalnie zaktualizować wartość nagrody związanej z tym nawykiem — gdy pozyskała dokładne informacje o tym, jakie *naprawdę* jest palenie, zaczęła się nim rozczarowywać.

Gdy zaobserwowałem, że to skuteczna metoda pracy z klientami, postanowiłem przetestować ją jeszcze dokładniej. Opracowaliśmy z moim zespołem trzy aplikacje z podobnymi rodzajami treningu uważności. Każdy, kto ma smartfon, może teraz brać udział w krótkich, następujących po sobie lekcjach w ramach kursów, które trwają trzy do czterech tygodni. Nasze aplikacje pomagają w zrywaniu ze złymi nawykami,

takimi jak palenie, przejadanie się czy lęk (który, co ciekawe, napędzają te same pętle nawyków co dwa pozostałe zachowania)⁵.

Z naszej aplikacji skorzystały dziesiątki tysięcy osób na całym świecie, a my opublikowaliśmy szereg badań obrazujących znaczące, klinicznie istotne rezultaty ich działania: pięciokrotnie wyższe od złotego standardu wartości wskaźników efektywności rzucania palenia, o 40% mniej przejadania się i o 63% — lęku⁶. W niedawno przeprowadzonym randomizowanym badaniu kontrolowanym ustaliliśmy nawet, że nasza aplikacja do rzucania palenia nauczyła użytkowników efektywniejszego kontrolowania części mózgu nadmiernie uaktywnianej przez bodźce związane z paleniem czy ochotą na czekoladę⁷.

Nasze badania dotyczyły głównie zmiany nawyków związanych ze zdrowiem, ale uważamy, że ich wyniki mają także istotne znaczenie dla środowiska pracy. Nasze strategie mogą ułatwiać pracownikom zwiększanie produktywności i nietracenie morale, bo uczą ich, jak powinni zwalczać nawyki, które mogą utrudniać im rozwój. Oto instrukcja.

1. Zaczynij mapować pętle nawyków

Na początku informuję każdego z pacjentów, że pierwszym etapem zrywania z nawykiem (niezależnie od tego, z czym się on wiąże) jest rozpoznawanie bodźców. Jeśli nawykiem jest na przykład prokrastynacja lub zajadanie stresów w pracy, warto zwrócić uwagę na okoliczności, w jakich do tego dochodzi. Próbujesz wymanewrować się z dużego projektu? A może masz zbyt wiele obowiązków?

Po rozpoznaniu bodźców spróbuj ustalić, co tak naprawdę robisz pod ich wpływem. Czy zamiast pracować, siedzisz w mediach społecznościowych? A może realizując trudne zadania, podjadasz słodycze? Musisz nauczyć się nazywać działania, które wykonujesz w poszukiwaniu komfortu lub spokoju, a dopiero potem określać ich wartość w roli nagród.

2. Ustal, co naprawdę zyskujesz dzięki konkretnym działaniom

Kolejny etap to jednoznaczne powiązanie działania z jego efektem. Pamiętasz moją pacjentkę, która miała problemy z rzuceniem palenia? Poprosiłem ją, by zaczęła zwracać uwagę na akt palenia, a teraz chciałbym,

żebyś Ty także zaczął zwracać uwagę na własne samopoczucie w trakcie oddawania się nawykowi.

Jeśli zajadasz stresy — jak się czujesz, wchłaniając śmieciowe jedzenie, chociaż nie jesteś głodny? Jak to, co jesz, zaczyna wpływać na stan Twojego ciała i umysłu po 15 minutach? Co zyskujesz, oddając się prokrastynacji i przeglądając internet w poszukiwaniu zdjęć uroczych szczeniactków? Na ile Cię to satysfakcjonuje — zwłaszcza w kontekście faktu, że to zupełnie nie pomaga Ci w pracy?

Zapamiętaj odpowiedzi na te pytania lub zapisz je, aby utrwaliły się w Twoim umyśle.

Dzięki tej nowej świadomości Twój mózg będzie mógł precyzyjnie zaktualizować wartość nagrody związanej z nawykiem, który chcesz zwalczyć. Zaczyniesz dostrzegać, że zachowanie X prowadzi do zbioru konsekwencji Y, które często powstrzymują Cię przed osiągnięciem pełni potencjału.

3. Zastąp nagrodę ciekawością

Ostatnim etapem trwałej, pozytywnej zmiany nawyku jest znalezienie nowej nagrody, która będzie bardziej satysfakcjonująca niż dotychczasowe zachowanie. Nasz mózg zawsze szuka lepszej oferty.

Wyobraź sobie, że próbujesz zwalczyć zły nawyk, na przykład zajadanie stresów w pracy, ale siła woli nie do końca się sprawdza. Co by było, gdybyś zamiast jeść słodycze w celu przeciwdziałania negatywnym emocjom, zastanowił się, dlaczego w ogóle chcesz to robić i jak ta zachcianka objawia się w Twoim ciele i umyśle?

Wartość nagrody płynącej z ciekawości (otwierania się) jest znacznie większa niż w przypadku zajadania stresu (zamykania się). Ciekawość zapewnia lepsze samopoczucie i jest znacznie przyjemniejsza niż rozpamiętywanie, które często pojawia się po tym, jak ulegamy złemu nawykowi.

Aby skutecznie rozbudzić ciekawość moich pacjentów, uczę ich prostej mantry: *Hmm*. Chodzi o to, by byli ciekawi własnych uczuć. Jak odczuwasz zachciankę, zanim zdecydujesz się jej ulec?

Większość moich klientów dosyć szybko dochodzi do wniosku, że zachcianki składają się z fizycznych doznań i myśli, które przychodzą i odchodzą, a ciekawość pomaga je rozpoznawać i powstrzymać się od działania pod ich wpływem. Innymi słowy, można przeczekać zachciankę, nazywając i obserwując myśli i uczucia pojawiające się w ciele i umyśle z chwili na chwilę — a potem wszystko mija.

Jeśli jesteś ciekaw, czy sprawdzi się to także w Twoim przypadku, właśnie teraz jest dobry moment, abyś spróbował.


Gdy znowu przyłapiesz się na uleganiu złemu nawykowi, zrób sobie przerwę i zastanów się nad skorzystaniem z uważności, aby go zwalczyć. Twoje zachowania zapewne nie zmienią się od razu — ale się nie poddawaj. Jeśli uda Ci się zhakować własny umysł, korzystając z naszych metod, w końcu uwolnisz się od niechcianych nawyków i będziesz mógł spokojnie obserwować, jak przemijają Twoje zachcianki.

JUD BREWER jest psychiatrą uzależnień i neuronaukowcem zajmującym się lękiem i zmienianiem nawyków. Jest także profesorem nadzwyczajnym w Brown University School of Public Health and Medical School, dyrektorem ds. leczenia w Sharecare oraz autorem bestsellerów „New York Timesa” *Wolny od lęku* i *Neurologia zachcianek*.

Na podstawie treści opublikowanych na hbr.org,
5 grudnia 2019 roku (produkt #H05B0D).

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

JAK PRZEŁAMAĆ ZŁE, NIEPRODUKTYWNE NAWYKI I WRESZCIE OSIĄGNAĆ SWOJE CELE?

Rządzą nami nawyki. Część wypracowaliśmy świadomie, inne pojawiły się przypadkiem. Niektóre przyzwyczajenia wspierają rozwój, ułatwiają dbanie o zdrowie i pomagają w pracy. Ale są też takie, które ograniczają nasz potencjał, a nawet destrukcyjnie wpływają na różne sfery życia. Ich przebudowa bywa trudna, żmudna i uciążliwa – ale jest możliwa.

Ta książka to zbiór artykułów napisanych przez takie autorytety jak James Clear, Ayelet Fishbach, Jud Brewer, Whitney Johnson i Annie McKee. Dzieli się oni praktycznymi wskazówkami, które pomogą Ci rozpoznać niekorzystne schematy, stworzyć skuteczny plan zmiany i utrwalić dobre nawyki. Wystarczy dziesięć minut dziennie, by małymi krokami zmieniać swoje życie. Nowy kierunek rozwoju to również szansa na zwiększenie swojej produktywności. Nauczysz się ponadto empatii wobec siebie i innych, a także świadomego celebrowania codzienności.

Poznasz:

- Różnice między rutyną a nawykiem
- Techniki wypracowywania nowych nawyków mimo zmęczenia
- Sposoby na identyfikację kluczowych nawyków i ich utrwalanie
- Metody wygaszania złych nawyków

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Jest to magazyn, który upodobali sobie ludzie będący autorytetami w takich dziedzinach, jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz sporo ciekawych informacji dotyczących uważności oraz jej znaczenia – przede wszystkim w miejscu pracy.

Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem!
przypisywane Arystotelesowi

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki **klasybusiness**

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3196-1



9 788328 931961

Cena: 39,90 zł