


www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Naziv originala:
Kerry Patterson, Joseph Grenny,
David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler
CHANGE ANYTHING

Copyright © 2011 by VitalSmarts, LLC
Translation Copyright © 2013 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-00530-1



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

KERI PATERSON, DŽOZEF GRENI,
DEJVID MAKSFILD,
RON MAKMILAN I AL SVICLER

PROMENITE SVE ŠTO POŽELITE

Prevela Ivana Popa



Beograd, 2013.

Ovu knjigu posvećujemo

Albertu Banduri

Sadržaj

<i>Predgovor: Naše obećanje</i>	11
Prvi deo: Nauka o ličnom uspehu	15
Izbeći zamku snage volje	16
<p>Kada ljudi ne mogu da se promene, retko kad je to posledica nedostatka volje. Najčešće ne vide ili su nadjačani: ne vide više od tek jednog ili dva od ukupno šest izvora uticaja koji ih navode da postupaju onako kako postupaju. A više je onih nevidljivih izvora uticaja koji rade na njihovu štetu, nego onih vidljivih koji im idu u prilog. Naše istraživanje pokazuje da ljudi koji nauče da prepoznaju i koriste svih šest izvora uticaja imaju deset puta veće šanse da pokrenu značajne, brze i trajne promene u svom životu, ali i u životu drugih ljudi.</p>	
Budite istraživač i predmet istraživanja	37
<p>Do promene dolazi kada prestanemo da tražimo gotova rešenja za sopstvene, jedinstvene probleme. Vi ste jedinstveni. Plan promene koji će vam uspeti je jedinstven. Da biste ga pronašli, morate da budete i naučnik i predmet istraživanja u sopstvenom jedinstvenom eksperimentu. Kada prihvatite ovakav stav, čak će vam i loši dani ići u korist. Sve ćete više umeti da utičete na sebe, dok konačno ne pronađete plan koji savršeno odgovara vašem zamorčetu: <i>vama</i>.</p>	

Izvor 1: Volite ono što prezirete 59

Kako biste uspeali da se promenite – i ostanete promenjeni – moraćete da naučite kako da obuzdate svoje nagone i da počnete da uživate u ispravnim odlukama. Jedini način da održite promenu jeste da promenite ono u čemu uživate. Kako da naučimo da promenimo ono što nam se sviđa?

Izvor 2: Radite ono što ne umete 77

Ako vam promena teško pada, onda je razlog to što vam nedostaju odgovarajuće veštine. Kada nam se promena čini suviše napornom, obično za to ne možemo okriviti sopstveni karakter. Mi ne vidimo koliko važnu ulogu *veštine* imaju u stvaranju i održavanju promena. Problem nije u tome što ste slabi – možda samo ne znate. U tome je velika razlika! Neznanje se može ispraviti – i to začuđujuće brzo! Nakon samo nekoliko nedelja *namerne vežbe* usavršićete veštine uz koje će promene biti brze i postojane.

Izvori 3 i 4: Pretvorite saučesnike u prijatelje 91

Loše (ali i dobre) navike su timski sport – za njih je potrebno imati dosta *saučesnika* kako bi započele i održale se. Malo ljudi ima ikakvu predstavu o tome koliko veliku ulogu u podrivanju naših napora da se promenimo imaju ohrabrenje i podrška lošim navikama koju dobijamo od okruženja. Ukoliko želite da promenite svoje ponašanje, moraćete neke od svojih saučesnika da preinačite u prijatelje. Vrlo često ta promena može nastupiti zahvaljujući jednom ali *vrlo važnom razgovoru*. Oslobodite se nekoliko saučesnika i dodajte

svojoj strategiji uticaja samo dva prijatelja, i vaše šanse za uspeh uvećavaju se za čak 40%.

Izvor 5: Preokrenite računicu **110**

Loše navike su često iznenađujuće jeftine – na kratke staze. Takođe, ljudi više cene trenutno zadovoljstvo nego što se plaše sutrašnje kazne. Možete iskoristiti sopstvenu iracionalnost na pozitivan način tako što ćete preokrenuti ovu računicu. Iznenađujuće, možete preokrenuti pobude tako što ćete potkupiti sebe u želji za promenom – i to uspešno! Takođe, možete smanjiti troškove tako što ćete povećati cenu nepoželjnog ponašanja. Istraživanje pokazuje da ćete značajno promeniti ponašanje ukoliko rizikujete i uložite u sebe.

Izvor 6: Kontrolišite svoje okruženje **123**

Postoji mnogo načina na koje nas naše okruženje kontroliše, a kojih nismo ni svesni. Sve što nas okružuje utiče na naš način razmišljanja, na naša osećanja i ponašanje. Ukoliko želite da preuzmete kontrolu nad svojim životom, okruženje morate da držite pod kontrolom. Naučite da baratate odstojanjem, redom i oruđima tako da oni rade u vašu korist i uskoro će vam okruženje postati moćan, postojan i uvek budan saveznik.

Treći deo: Kako promeniti bilo šta **141**

Ljudi vešti u promenama stvorili su bitne navike i primenili svih šest izvora uticaja kako bi dramatično poboljšali odnose s kolegama, porodicom i prijateljima, ali i sami sa sobom. Saznajte kako su stvarni ljudi sve strategije i taktike nove nauke o ličnom uspehu uključili u uspešan plan promene kako bi postigli uspeh u karijeri, smršali, poboljšali finansije, oslobodili se zavisnosti ili obnovili veze.

Karijera: Kako se otpetljati na poslu	143
Mršavljenje: Kako oslabiti i biti u formi – i ostati takav	158
Finansijski fitnes: Kako izaći iz dugova – i živeti bez njih	180
Bolesti zavisnosti: Kako se vratiti u život	198
Ljubav: Kako da promenimo vezu menjajući sebe	217
Zaključak: Kako promeniti svet	237
<i>Zahvalnice</i>	241

PREDGOVOR

Naše obećanje

Obećanje dato u ovoj knjizi je jednostavno. Ako primenite principe i taktike koje iznosimo, možete brzo, bitno i trajno promeniti svoje ponašanje (čak i uporne dugotrajne loše navike). A ako naučite kako da promenite sopstveno ponašanje, možete znatno poboljšati rezultate u gotovo svakom aspektu života.

Da bismo otkrili šta je potrebno da bi neko promenio svoje ponašanje, mi smo u Laboratoriji *Promenite sve** ispitali napore i strategije, iskušenja i uspehe više od pet stotina ljudi – svi oni su tražili način da savladaju sopstvene izazove. Ovi neustrašivi tražići hteli su da:

- **Ubrzaju napredak u karijeri.** Osamdeset sedam odsto zaposlenih ljudi koje smo ispitali izjavilo je da su ih zaobišla unapređenja i povećanja plate jer nisu mogli da sprovedu promene koje su od njih zahtevali nadređeni. Svi su oni znali da moraju da promene svoje ponašanje, ali nisu znali kako to da postignu.**

* Engl. ChangeAnything Labs. (Prim. prev.)

** Change Anything Labs, ispitivanje Lake Wobegon at Work (februar 2010).

- **Unaprede finansijsko stanje.** Tek jedva svaki peti odrasli čovek smatra da se stara o svojim finansijama tako da se obezbedi u budućnosti, a svima je glavna prepreka na putu do uspeha sopstveno ponašanje. Svi su oni znali kako treba da troše manje i zarađuju više, ali niko od njih nije znao kako to da postigne.*
- **Spasu vezu u krizi.** Naše istraživanje 350 veza na ivici raskida otkrilo je da veze ne propadaju zbog *hemije*. One propadaju zbog *ponašanja*. Ko ponovo uspostavi i produbi prijateljstvo ili intimu, uspeva, zato što menjaju način na koji se ophode prema prijateljima i voljenim osobama.**
- **Napreduju u organizacionim promenama.** Mnogi naši ispitanici mučili su se da se prilagode zahtevnim promenama koje su im nametnuli njihovi poslodavci. Mnogi su se osetili kao žrtve ovih neželjenih zahteva – ali neki su ipak sagledali promene strateški i prilagodili im se tako da im se povratio osećaj kontrole, čak su im se poboljšali i izgledi za napredovanje.
- **Oslabe, budu u dobroj formi i ostanu takvi.** U današnje vreme najčešći uzrok smrti nisu ni virusi ni genetski faktor, već ponašanje. Ljudi koji su uspeli da izađu iz začaranog kruga dijeta nisu pronašli nikakav čudotvorni eliksir niti sveučno pomagalo; naprotiv, oni su napravili čvrst plan promene koji gradi dugotrajne navike zdravog života i zdravlja.
- **Uteknu od bolesti zavisnosti.** Osloboditi se zavisnosti ne znači samo izlečiti se; treba promeniti naizgled tvrdokorne navike.*** Ko zaista pobedi iscrpljujuću zavisnost, uspeva

* Annamaria Lusardi, Olivia S. Michell, „Financial Literacy and Planning: Implications for Retirement Wellbeing“, Netherlands Central Bank, Research department, januar 2006. Samo 19% ispitanika starijih od pedeset godina bilo je angažovano na efektivnom planiranju penzije.

** Change Anything Labs, ispitivanje Marriage on the Rocks, novembar 2009. Videti i: Kurt Hahlweg, Howard J. Markman, Franz Thurmaier, Jochen Engl i Volker Eckert, „Prevention of Marital Distress: Results of a German Prospective Longitudinal Study“, u: Journal of Family Psychology, 12, br. 4, decembar 1998, 543–556.

*** Stanton Peele, 7 Tools to Beat Addiction, New York, Three Rivers Press, 2004.

Promenite sve što poželite

zato što, znali to oni ili ne, primenjuju nauku ličnog uspeha prilikom savladavanja sopstvenih izazova.

Dok smo ispitivali ove obične ljude tokom njihovih mukotrpnih napora da se oslobode zavisnosti ili unaprede posustale karijere i veze, pronašli smo nadu. Stotine ljudi u našem istraživanju (nazvaćemo ih izmeniteljima) ne samo da je promenilo svoje nesuvisle navike već je uspelo i da održi kontinuitet ovih promena bar tri godine. Posebno nas je zanimala ova važna grupa ljudi, pa smo ih zato pažljivo proučavali – i zahvaljujući njima, došli do saznanja o zakonitostima ličnog uspeha. Ma gde oni živeli – u Kilunguu, Keniji, Karmelu ili Kaliforniji – i bez obzira na to da li se bore protiv alkoholizma ili lenjosti, svi izmenitelji koristili su isti princip uticaja.

Međutim, ma koliko uspešni bili, mnogi od njih su se jadali kako im je mnogo vremena trebalo za promenu. Naši izmenitelji su uporno posrtali na svom putu ka uspehu, baš kao što bi i svaki uspešan čovek inače radio. Ova knjiga će vas naučiti da uz tek malo više učenja smanjite period posrtanja. Jednom kada shvatite zakonitosti zaslužne za njihov uspeh, bićete mnogo sigurniji u pokušajima i uspešniji u napretku. Principi i taktike koje iznosimo u ovoj knjizi omogućiće vam da svesno primenite ono što su drugi s teškom mukom otkrivali – i tako bitno ubrzate napredovanje ka uspehu.

I vi ćete zaista stići do uspeha. Naše najnovije istraživanje pokazalo je da oni koji primene ono što ćete ovde naučiti ne samo da uspešnije sprovode promene nego to rade eksponencijalno bolje. Zapravo, ko primenjuje nauku ličnog uspeha, hiljadu puta je uspešniji u sprovođenju promena od onog koji to pokušava na neki drugi način.*

A sada poslednja dobra vest. Bez obzira na to da li pokušavate da promenite naviku na poslu ili u privatnom životu, povoljne

* Joseph Grenny, David Maxfield i Andrew Shimberg, „How to Have Influence“, MIT Sloan management Review, 1. oktobar 2008, 47–52.

pomake videćete na obe strane. Na primer, mnogi naši ispitanici naišli su na prepreku u privatnom životu koja im je, po njihovoj sopstvenoj proceni, umanjivala poslovnu produktivnost za čak 50 odsto.* U njihovom slučaju, sređivanje jednog problema značilo je sređivanje oba. Naši izmenitelji su isto tako posvedočili da je promena položaja na poslu donela prednosti koje su doprinele smanjenju stresa i povećanju sigurnosti kod kuće. Izmenitelji su gotovo uvek dvostruko na koristi.

Zato imajte nade dok se spremate da naučite više o nauci o ličnom uspehu. Ljudi se mogu promeniti, i oni se zaista menjaju – i ostanu na pravom putom godinama nakon toga. Prateći njihove stope, i vi možete postati izmenitelj. A kada to postanete – kada savladate principe i veštine lične promene – možete promeniti šta god želite.

VAŠA BESPLATNA PRETPLATA NA CHANGEANYTHING.COM

Zahvaljujući kupovini ove knjige, sada imate ekskluzivni pristup veb-sajtu ChangeAnything.com, dinamičnom portalu koji pomaže ljudima da promene svoj profesionalni i privatni život. U ovoj knjizi pronaći ćete dosta napomena koje upućuju na ovaj veb-sajt. Od slabljenja do preuzimanja inicijative u promenama u poslu, ChangeAnything.com predstavlja mesto na kom se ukrštaju najbolja sociološka istraživanja i društveni mediji, sve kako bi se obezbedio uspeh u vašoj želji za promenom. Na zadnjim koricama knjige naći ćete identifikacioni broj. Ulogujte se na www.ChangeAnything.com/exclusive i iskoristite svoj identifikacioni broj kako biste pristupili besplatnoj vremenski ograničenoj premijum pretplati. Toliko je jednostavan početak.

* Change Anything Labs, ispitivanje Personal Problems and Work, u kom je učestvovalo 679 menadžera i direktora, u martu 2010. Videti i: Arlene A. Johnson, „The Business case for Work-Family Programs“, Journal of Accountancy, 180, br. 2, avgust 1995, 53–59.

Prvi deo

NAUKA O LIČNOM USPEHU

Izbeći zamku snage volje

Sve knjige koje tvrde kako će vam pomoći da promenite *bilo šta* u svom profesionalnom i privatnom životu – od povećanja prihoda i unapređenja karijere do ostavljanja cigareta, regulisanja ishrane i problematičnih veza – trebalo bi da budu zasnovane na pažljivom naučnom istraživanju. I sve bi trebalo da navode rezultate, i to do tri decimale. A što je najvažnije, svaka preporuka koju iznose trebalo bi da bude zasnovana na pažljivom ispitivanju ljudi, a ne samo pacova i majmuna.

Imajući ovo u vidu, krenućemo našim putem ličnog uspeha uz jedno malo ali prilično zanimljivo naučno istraživanje ljudskog ponašanja. Ovaj eksperiment sproveden je u Laboratoriji *Promenite sve*, smeštenoj u podnožju planina Vasač u Juti. Upravo u ovoj laboratoriji sprovodimo sva svoja ispitivanja, promišljamo savremena sociološka saznanja i intervjuišemo ljude koje smo nazvali izmeniteljima. Izmenitelji su pojedinci koji su se u nekom trenutku suočili s ogromnim ličnim promenama, savladali ih i ostali uspešni još najmanje tri naredne godine. Izmenitelji i ovo istraživanje pružaju nam i praktične savete i naučne rezultate koji su neophodni ne samo da bi se ljudi promenili nego i da bi se promenili nabolje.

Jednog dana u Laboratoriji *Promenite sve* sprovedi smo zaista neverovatno istraživanje. Tada je, sam u sobi, sedeo četvorogodišnji

dečak Kajler. Ispitivali smo njegovu sposobnost da se odupre iskušenju, a sudeći po napetom izrazu njegovog lica, izgledalo je kao da će svakog časa popustiti. Kako bismo ispitali njegovu sposobnost za odlaganje zadovoljstva, stavili smo ga da sedi za stolom naspram strašnog neprijatelja – prekrasnog slatkiša.

Pre pedeset godina, legendarni psiholog Volter Mišel pokazao je kako su deca koja su u stanju da sede sa slatkišem ispred sebe i *ne pojedu ga* čitavih petnaest minuta uspešnija u gotovo svakom aspektu života od impulsivne dece, koja zgrabe slatkiš i odmah ga pojedu, iako im je rečeno da moraju da sačekaju.

Mišel je nastavio da prati svoje ispitanike naredne dve decenije i ustanovio da su deca koja su odlagala zadovoljstvo kasnije imala i do stotinu poena više na standardizovanim školskim testovima. Takođe, imala su stabilnije veze, češće su na poslu unapređivana i bila su srećnija. Mišel je dokazao kako je odlaganje zadovoljstva zaista važno.

ZAMKA SNAGE VOLJE

Nažalost, i dan-danas ljudi uglavnom izvlače pogrešne zaključke iz ovog istraživanja i upadaju u ono što bi se najbolje moglo nazvati „zamka snage volje“. Oni pretpostavljaju da je jedini razlog (od mnogih mogućih) zbog kojeg neka deca uspevaju da odlože zadovoljstvo to što ih je priroda obdarila većom snagom volje. I to je to. Ispitanici koji su odoleli iskušenju pokazali su snažniji karakter ili jaču volju. Zato i ne čudi što su kasnije u životu bili srećniji i uspešniji. Oni su prirodno jači.

Istu ovakvu pojednostavljenu pretpostavku mnogi od nas iznose kada treba objasniti zašto ne uspevamo da se oslobodimo loših navika. Kada posustanemo, odemo u nekontrolisani šoping, prasnemo pred kolegom, kasnimo ili se prežderavamo, za taj svoj neuspeh optužujemo nedostatak snage volje. Očigledno

je da nismo dovoljno *želeli*. Nismo dali sve od sebe. I naravno, kada uspemo, onda se hvalimo svojom izdržljivošću, istrajnošću i predanošću. U svakom slučaju, kada treba da objasnimo zašto se ponašamo tako kako se ponašamo, mi znamo samo za jedno – za snagu volje, i nju pominjemo, vidimo, okrivljujemo je ili smo joj zahvalni.

Ovaj pojednostavljen stav ne samo da je pogrešan već je tragično pogrešan. Pogrešan je zato što nije celovit, a tragičan je zato što nam ne pruža nikakve mogućnosti da promenimo loše navike ili poboljšamo svoje izgledе. Kada počnu da veruju kako njihova sposobnost da naprave pravi izbor ne zavisi ni od čega osim od snage volje – i da je snaga volje urođeni talenat – ljudi s vremenom jednostavno prestanu da se trude. Zamka snage volje drži ih zarobljene u depresivnom krugu koji počinje hrabrom predanošću promenama, nastavlja se opadanjem motivacije i najzad neizbežno završava povratkom starim lošim navikama. Zatim, kada nagomilani bol zbog loših navika postane nepodnošljiv, oni skupe snagu za još jedan herojski, ali i uzaludan pokušaj promene. Osećaju se kao da se penju na vrh planine, a zapravo se kreću ukrug: mnogo truda, a nimalo napretka. To je zamka snage volje.

Na sreću, Mišelovo istraživanje je mnogo ozbiljnije nego što bi se moglo pretpostaviti. Nekoliko godina nakon prvog eksperimenta, on i Albert Bandura (još jedan titan psihologije) postavili su ključno pitanje. Zapitali su se da li bi ono što smatramo *voljom* moglo zapravo biti *veština*. Dvojica naučnika pretpostavila su da deca koja su uspevala da obuzdaju svoje žudnje nisu bila jednostavno više *motivisana* od dece koja nisu uspevala da odole iskušenju, već su bila *veštija*. Ta deca su nekad negde već usvojila pokoju veštinu.*

* Albert Bandura i Walter Mischel, „Modification of Self-Imposed Delay of Reward through Exposure to Live and Symbolic Models“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, br. 1, 1965, 698–705.

Naći odgovor na ovo pitanje bilo je veoma važno, jer ako su Mišel i Bandura u pravu, to bi značilo da nesposobnost obuzdavanja nagona *nije* urođena. Iako ličnost i njegov bliski rođak karakter mogu biti genetski uslovljeni, *veštine* se uče. Ovo novo objašnjenje svima nam uliva nadu. Upravo smo zbog toga i mi proučavali Kajlera i još dvadeset sedam njegovih vršnjaka četvorogodišnjaka u Laboratoriji *Promenite sve*. Želeli smo da utvrdimo da li je moguće današnju decu naučiti veštinama koje će im pomoći da aktivno odlože zadovoljstvo, umesto da samo sede i nadaju se da su izvukli glavnu premiju u igri snage volje.

Kako bismo ispitali našu teoriju, ponovili smo Mišelov eksperiment. Zamolili smo grupu dece da sede ispred slatkiša i obećali im da će, ukoliko odole iskušenju i ne pojedu slatkiš petnaest minuta, kao nagradu dobiti još jedan slatkiš. Ovo je bila naša kontrolna grupa, i sasvim očekivano, pokazali su se isto kao ispitanici iz 1962. Trećina ispitanika izdržala je petnaest minuta, dok su ostale dve trećine zgrabile slatkiš.

Postalo je složenije kada smo uveli i eksperimentalnu grupu – Kajlera i još trinaest četvorogodišnjaka. Kajlerovoj grupi postavili smo iste uslove, ali smo ih prethodno naučili veštinama koje bi mogli da koriste ako žele da sačekaju tih petnaest minuta. Umesto da im samo kažemo da se strpe, naučili smo ih da koriste odstojanje i odvratanje pažnje kako bi uticali na svoje ponašanje. (Da biste videli ove simpatične ispitanike kako se suočavaju sa slatkišem, posetite ChangeAnything.com/exclusive.)

I tada je postalo zanimljivo. Šest minuta nakon što je eksperiment počeo, Kajler je počeo da čupka obrve, očigledno zamišljajući prvi slastan dodir slatkiša i svog jezika. Počeo je da posustaje. A onda su se javile veštine kojima smo podučili Kajlera. Okrenuo je leđa neprijatelju i počeo da šapuće priču koju mu roditelji često pričaju pred spavanje. Radio je sve što je mogao kako bi se