

**MOTIVATION.SE**

# **BOKSAMMANFATTNING**

## **MOTIVATION.SE**

### **Vanans makt**

- Varför vi gör som vi gör och hur vi kan ändra på det

Av Charles Duhigg

# Innehållsförteckning

<b>Inledning - Vanans makt</b>	<b>2</b>
<b>Varför vi gör som vi gör och hur vi kan ändra på det</b>	<b>2</b>
<b>Om författaren</b>	<b>2</b>
<b>Individens vanor</b>	<b>3</b>
<b>Skapa nya vanor</b>	<b>3</b>
<b>Förändra vanor</b>	<b>4</b>
<b>Framgångsrika organisationers vanor</b>	<b>5</b>
<b>Vikten av viljestyrka</b>	<b>6</b>
<b>Farlig vapenvila</b>	<b>7</b>
<b>Konsumenternas vanor</b>	<b>7</b>
<b>Samhällets vanor</b>	<b>8</b>
<b>Den fria viljan</b>	<b>9</b>

# Inledning - Vanans makt

## Varför vi gör som vi gör och hur vi kan ändra på det

Nästan hälften av allt som vi människor gör går på ren vana. Vi är inte alltid medvetna om våra vanor - ändå finns de alltid där och styr våra liv. Det är dina vanor som avgör vad du äter, hur ofta du tränar, hur du kommunicerar och hur du arbetar.

Den goda nyheten är att människan har en fri vilja och därför kan förändra sina vanor. Därmed inte sagt att det är lätt - våra försök att börja träna, sluta röka, äta nyttigt eller åka till jobbet en halvtimme tidigare varje dag blir ofta kortlivade projekt.

Charles Duhigg berättar att våra vanor styrs av en så kallad vanecirkel bestående av en signal, ett beteende och en belöning. Om du till exempel äter för mycket sötsaker så kan signalen vara att du känner dig trött, hungrig eller energilös (du måste själv identifiera signalen). Beteendet är att du äter sötsaker, och belöningen blir att du känner dig pig-gare.

För att lyckas förändra en vana måste man behålla signalen och belöningen men byta ut beteendet. I exemplet med sötsuget kan man exempelvis ha en frukt beredd varje gång man vet att sötsuget kommer att slå till. För att lyckas åstadkomma en förändring krävs det dock också en stark tro på att förändringen är möjlig.



Vanans makt är stor. Men den fria viljans makt är större - om du vågar tro på den.

## Om författaren

Charles Duhigg är ekonomireporter på New York Times och har studerat på Yale University och Harvard Business School. 2013 belönades han med Pulitzerpriset för en artikelserie om ekonomin bakom Apples produkter. "Vanans makt" är hans debutbok.

## Individens vanor

Duhigg berättar historien om en man vid namn Eugene Pauly, som hade tappat minnet i samband med en hjärnhinneinflammation. Han kunde inte hålla information i huvudet längre än 20-30 sekunder, sedan glömde han bort den.

Minnesförlusten gjorde livet komplicerat för Eugene och hans fru Beverly. Han mindes inte sina vänner, och hustrun höll på att bli tokig på att hennes man ställde samma frågor om och om igen i all oändlighet.

Beverly hade för vana att ta ut Eugene på promenad varje dag för att han skulle få frisk luft. Hon var väldigt noga med att han inte fick gå ut själv eftersom han då inte antogs kunna ta sig hem igen. Men en dag smet Eugene ut ensam - han mindes ju inte att han inte fick det. Hans fru fick panik och sprang runt och letade efter honom i hela kvarteret. När hon storgråtande kom hem igen för att ringa polisen upptäckte hon att Eugene satt i vardagsrummet och tittade på History Channel. Han hade inget minne av att han hade varit ute, och hade därför ingen aning om hur han hade hittat hem igen.

Efter det började Eugene smita ut allt oftare och gå små promenader i kvarteret - och han hittade alltid hem igen. Forskarna bestämde sig för att följa med på promenaden. På väg hem igen, när de gick runt hörnet vid Eugenes hus, frågade de vilket hus som var hans. "Jag vet inte riktigt", svarade Eugene - varpå han gick uppför trädgårdsgången och in genom till exakt rätt hus.

Hur var det möjligt? Svaret var, enligt forskarna, att Eugene hade skapat nya vanor i sin hjärna. Vanor fungerar alltså även när minnet inte gör det - en vana är någonting man gör automatiskt, på en given signal och för en given belöning.

## Skapa nya vanor

Vanor är dock inte ödet, utan kan förändras genom att man behåller signalen och belöningen men byter ut beteendet. Det är också möjligt att skapa nya vanor. Ett exempel på det är när den amerikanske affärsmannen Claude C. Hopkins marknadsförde Pepsodent och lyckades få folket att lägga sig till med den nya vanan att borsta tänderna. Han förklarade att han hade skapat vanan genom att hitta en signal - den gula hinnan på tänderna - och en belöning: Det vita Pepsodentleendet. Hade man en signal och en belöning så kunde man få folk att anamma ett nytt beteende, menade Hopkins.

Det finns dock en tredje regel för hur man skapar nya vanor: Man måste skapa en känsla av ett behov. Denna regel tillämpade Hopkins utan att inse det själv. För vad var det egentligen för belöning man fick för att borsta tänderna med Pepsodent? Varför blev produkten en sådan succé?

Pepsodent utlovade ett vackert, vitt leende - men det gjorde alla konkurrenterna också. Skillnaden var att Pepsodent innehöll ingredienser som citronsyra och pepparmyntsolja, vilket gav en sval och fräsch, lite pirrande känsla i munnen. När kunder hade glömt att borsta tänderna så upptäckte de det snabbt eftersom de saknade den där speciella känslan. Pirret i munnen efter tandborstning har alltså ingenting med själva rengöringen att

göra - det finns bara där för att det ska kännas som att produkten verkligen fungerar. Pepsodent hade lyckats skapa känslan av ett behov, vilket på bara några år ledde till att majoriteten av den amerikanska befolkningen började borsta tänderna med tandkräm regelbundet.

Behov är drivkraften bakom vanor, och en viktig regel för att lyckas skapa en ny vana är därför att räkna ut hur man kan skapa ett nytt behov.

## Förändra vanor

Vanans makt är otroligt stor, men det betyder inte att vi inte kan förändra vanor. Vi vet att alkoholister kan sluta dricka, rökare kan sluta röka och så vidare. Hemligheten är, som tidigare nämnts, att behålla signalen och belöningen men byta ut beteendet.

Som exempel på hur man kan genomföra förändringar genom att korrigera vanecirkeln berättar Duhigg om Tony Dungy, en känd tränare inom amerikansk fotboll. Dungy fick sitt första chefstränarjobb 1996, som coach för Tampa Bay Buccaneers - ett av de sämsta lagen i NFL.

Hans tränarfilosofi var just att använda samma signal och samma belöning men byta ut spelarnas beteende i vanecirkeln. Inom amerikansk fotboll letar spelarna efter så kallade "nycklar", det vill säga visuella signaler om hur motståndaren tänker agera. Problemen uppstår när dessa nycklar får spelarna att tänka för mycket och överanalysera situationen. Dungys idé var därför att lära spelarna exakt i vilken ordning de skulle leta efter de visuella signalerna och vilken reaktion som skulle följa av varje enskild nyckel. Så småningom utvecklades detta till en vana, och Buccaneers började vinna.

Men Dungys metod fungerade bara delvis. Laget gick långt, men snubblade på målsnöret - flera år i följd. Till slut fick Dungy sparken och blev istället tränare för Indianapolis Colts. Där uppstod samma problem - i kritiska situationer föll spelarna tillbaka i sina gamla vanemönster.

För att kunna förändra en vanecirkel behövs nämligen en ytterligare ingrediens: tro. Forskning har visat att förmågan att tro har en avgörande betydelse för människors möjlighet att bryta en vanecirkel. Detta har bland annat bevisats i samband med studier om alkoholism. Organisationen Anonyma Alkoholister lägger stor vikt vid andlighet, vilket gör att medlemmarna lär sig att tro på någonting. Enligt forskningen kan de flesta alkoholister sluta dricka genom att bryta vanecirkeln - men när någonting jobbigt inträffar i livet är det många som tar till flaskan igen. Alkoholister som tror att en högre makt har trätt in i deras liv klarar sig dock i högre utsträckning, eftersom de har lärt sig hur man gör när man tror på någonting.

När Dungys spelare hamnade i stressade situationer i samband med viktiga och avgörande matcher inträffade just det som många alkoholister råkar ut för; de tappade tron på det nya och föll tillbaka i sina gamla vanemönster.

Vändningen kom, paradoxalt nog, efter en stor tragedi: Tony Dungys son begick självmord. Tränaren bestämde sig för att så snabbt som möjligt återvända till tränarjobbet, och när han kom tillbaka ville hela laget ställa upp för honom. Spelare som tidigare mest oroat sig

för sina kontrakt och löner slöt nu upp bakom sin coach och var beredda att offra sig för laget. De började tro på Dungys filosofi. Nästkommande säsong nådde Colts hela vägen fram, och Dungy fick äntligen lyfta den åtråvärda Lombardipokalen.

Lyckligt nog behöver man inte uppleva en tragedi för att lära sig tro att en förändring är möjlig. Det som däremot ser ut att behövas är social gemenskap. Colts vann till slut sin pokal för att laget slöt sig samman, och samma mekanism finns inom Anonyma Alkoholister. Människor som är beroende av alkohol är i regel som mest sugna på att dricka när någonting jobbigt händer i livet. Skälet till att många lyckas bli nyktra med hjälp av AA är att det sociala stödet är så starkt. När en medlem känner sug efter alkohol kan han gå på ett möte eller ringa sin "sponsor" och prata av sig. Signalen (t ex oro och stress) finns kvar, belöningen (stresslindring, känsla av lugn) likaså, men det gamla beteendet i vanecirkeln (att dricka alkohol) byts ut mot ett nytt beteende (lindre stressen/oron genom att prata med någon).

För att långsiktigt ändra en vana räcker det alltså inte att ändra vanecirkeln - man måste också ha förmågan att tro på förändring. Denna tro kan lättare uppstå om man ingår i en social gemenskap där alla kämpar mot samma mål.

### **Framgångsrika organisationers vanor**

I bokens andra del berättar Duhigg om hur vanor kan uppstå och förändras inom företag och organisationer.

Ett lysande exempel finner han i det amerikanska aluminiumföretaget Alcoa. På 80-talet var Alcoa ett företag i kris. I oktober 1987 tillsatte man en ny vd vid namn Paul O'Neill, som var en före detta byråkrat inom offentlig förvaltning. Valet chockade marknaden, och inte blev det bättre av att O'Neill bara tjatade om en enda sak: Arbetsplatssäkerhet.

Investerarna trodde att han var galen. Skulle han lyfta bolaget genom att göra arbetsplatsen säkrare och införa "nolltolerans mot skador" - på ett aluminiumföretag? Det liknade ett skämt, och många paniksålde sina aktier.

Ett år efter det där talet om säkerhet gick Alcoa med rekordhög vinst. När O'Neill till slut lämnade sin post år 2000 var företagets årliga nettointäkter fem gånger högre än innan han tillträdde. Samtidigt hade Alcoa blivit ett av världens säkraste företag.

Det som hände var att Paul O'Neill angrep en enda vana som var så grundläggande att förändringen spred sig som ringar på vattnet genom hela organisationen. Han fokuserade på en detalj som sedan utlöste en kedjereaktion.

Det vi kallar "grundläggande vanor" har nämligen den egenskapen; när de rubbas förändrar man även andra mönster. På samma vis har man kunnat se att enskilda individers liv kan förbättras på punkt efter punkt om de bara förändrar en enda sak i sin vardag, t ex genom att börja motionera.

O'Neill valde att fokusera på en fråga som både arbetarna och cheferna tyckte var viktig - arbetarna ville inte riskera liv och hälsa på jobbet, och cheferna insåg att även produktionen påverkades negativt om arbetarna blev skadade.

Säkerhetstänket blev en språngbräda för att i grunden förändra personalens sätt att arbeta och kommunicera. För att göra arbetet säkrare behövde man nämligen genomföra den största omstruktureringen i företagets historia.

O'Neill bestämde att enhetscheferna inom ett dygn måste meddela honom om det har inträffat en olycka. Men för att kunna göra det måste de få informationen från sina biträdande chefer, som i sin tur måste få den från arbetarna så fort som möjligt. Ett helt nytt kommunikationssystem byggdes alltså upp.

I takt med att kommunikationen inom företaget ökade började även andra delar av organisationen förändras. O'Neill införde ett system för att alla skulle kunna tipsa om möjliga säkerhetsförbättringar, och snart användes detta även för att kommunicera helt andra idéer. Vissa säkerhetsåtgärder - t ex att investera i nya maskiner - ökade också produktiviteten.

Att vinna "små segrar" är väldigt viktigt både i individers och i organisationers liv. O'Neills lilla seger i säkerhetsfrågan ledde till ett helt nytt klimat - företaget bubblade av idéer och entusiasm, och den mycket spända relationen mellan arbetarna och ledningen svalnade av.

Det är inte alltid bättre att ösa på med många förändringar samtidigt. Då finns det en stor risk att den inledande entusiasmen övergår i trött likgiltighet. Både individer och organisationer kan ha mycket mer att vinna på en förändring av en liten, men grundläggande, vana.

## Vikten av viljestyrka

Duhigg berättar om kafékedjan Starbucks, som utbildar alla sina anställda i viljestyrka och ger dem manualer för hur de ska bete sig i kritiska situationer. Viljestyrka är en mycket central egenskap hos människan. Ett berömt forskningsexperiment har bland annat visat att barn som uppvisar god viljestyrka och impuls kontroll lyckas bättre med både studierna och karriären. Men viljestyrka är en egenskap som går att träna upp, ungefär som en muskel.

Starbucks lärde sina anställda att hantera motgångar genom att ge dem vanecirklar bestående av viljestyrka. Medarbetarna fick själva utarbeta en plan för hur de skulle agera om de t ex blev utskällda av en kund, sedan fick de öva in detta beteende i rollspel tills det blev en vana.

På detta sätt kan man alltså göra viljestyrka till en vana; man väljer ett visst beteende i förväg och följer sedan den rutinen när man kommer till en brytpunkt.

Denna strategi kan tillämpas även i andra sammanhang där man behöver göra viljestyrkan till en vana. Hur ska du reagera när du börjar känna det där sötsuget framåt sena eftermiddagen? Om du har en plan (t ex att du har en frukt med dig till jobbet) så ökar chansen att du lyckas motstå impulsen att köpa godis eller fika.

## Farlig vapenvila

Många företag och organisationer präglas av att det råder något slags terrorbalans mellan olika personer och grupper, till exempel chefer för olika avdelningar. Duhigg kallar detta för "vapenvila". Denna vapenvila bygger på ett antal vanor och rutiner - man respekterar den andres revir och trampar inte varandra på tårna.

Som exempel berättar författaren om branden i tunnelbanestationen King's Cross i London 1987. Det hela började med att en resenär upptäckte en brinnande trasa och anmälde detta till en biljettförsäljare. Denne gick genast och släckte trasen, men vidtog inga andra åtgärder. Han försökte inte ta reda på var det brinnande föremålet kom ifrån eller om det kan ha funnits en större brand. Han pratade heller inte med någon överordnad eller med brandmyndigheterna.

Det visade sig snart att det brann i en rulltrappa, men säkerhetsrutinerna på tunnelbanestationen fungerade så dåligt att stationen förvandlades till ett inferno där ett 30-tal människor miste livet. Nya tåg kom in till stationen hela tiden och släppte av människor trots att perrongen var full av giftig rök. De vägrade sedan att öppna dörrarna igen, eftersom det var emot reglerna.

Det fanns ingen som hade ett helhetsansvar för säkerheten på stationen. Alla bevakade svartsjukt sitt revir och var samtidigt noggranna med att inte trampa sina kollegor på tårna. Stationspersonalen visste exempelvis inte hur säkerhetsutrustningen fungerade, eftersom ansvaret för den låg på en annan avdelning. Biljettförsäljarna fick inte lämna sina biljettlucor, och så vidare. Det fanns logiska förklaringar till allt detta, ändå blev det som det blev.

Kriser av det här slaget öppnar dock för nya möjligheter att förändra verksamheten i grunden. Ibland kan det till och med vara fördelaktigt att förstärka känslan av kris och på så vis skaka om de anställda, så att de blir mer benägna att ändra på sina vanor.

Branden på King's Cross resulterade i omfattande omstruktureringar på stationen, sedan utredningen av branden blivit till en medicirkus. Bland annat beslutades att varje station skulle ha en säkerhetsansvarig (med full rätt att inkräkta på andras revir) och att eventuella säkerhetsrisker alltid skulle rapporteras, oavsett vem som upptäckt problemet.

I ett annat exempel berättar Duhigg om ett sjukhus där allvarliga misstag hade begåtts i samband med kirurgiska ingrepp, bland annat för att läkarna inte respekterade och vägrade att lyssna på sjuksköterskorna. Även i detta fall blev förändringen möjlig sedan krisen blåsts upp i media.

## Konsumenternas vanor

Charles Duhigg tar också upp exempel på hur företag kan samla in och använda sig av kunskaper om kundernas och konsumenternas vanor - i förlängningen kan de nästan bli tankeläsare. Genom att samla in data om kundernas köpvanor och livsförhållanden kan de bland annat räkna ut vilka som är gravida, och sedan rikta specialanpassad reklam till dem - eftersom man vet att gravida kvinnor har vissa vanor och därmed efterfrågar vissa specifika produkter. Då gäller det emellertid att vara diskret; ingen kund vill ju uppleva att ett företag kartlägger deras liv. I ett specifikt fall som Duhigg berättar om hade varuhuset Target via sin datainsamling räknat ut att en ung tjej som fortfarande gick på high school



hade blivit gravid - innan hennes föräldrar visste om det. Sanningen kom fram när Targets annonsblad om barnvagnar och blöjor landade i familjens brevlåda.

För att komma runt det här problemet skickar företagen istället ut reklamblad som inte alls ser ut att vara individanpassade. Det bara råkar finnas erbjudanden om billiga barnvagnar i reklambladet, tillsammans med en massa andra annonser.

Samma princip används när skivbolagen och radiostationerna ska få folk att börja gilla en ny låt. Idag går det att förutse vilka låtar som ska bli nya hits, eftersom dessa är uppbyggda på samma sätt som gamla hits (även detta är en fråga om vanor). För att få människor att tycka om den nya låten måste man dock spela den mellan två gamla hits, så att man skapar en känsla av igenkänning och vana. Det var bland annat så man lyckades lansera Outkast-låten "Hey Ya!", som till en början var en flopp trots att den hade hitlåten alla "ingredienser".

Genom att klä något nytt i gamla kläder och få det obekanta att verka välbekant kan man få konsumenter/medborgare att utveckla nya vanor, konstaterar Duhigg.

## Samhällets vanor

I bokens sista del tittar Duhigg närmare på hur sociala vanor uppstår och utvecklas. Som exempel nämns bland annat busstrejken i Montgomery, som hade stor betydelse för medborgarrättsrörelsen i USA.

Busstrejken i Montgomery började med att en svart kvinna, Rosa Parks, greps sedan hon vägrat resa sig upp för en vit man på bussen. Detta utlöste en stark kedjereaktion, först bland Parks vänner, sedan bland vänners vänner och ytterligare bekanta. Till slut omfattade protesterna hela den svarta befolkningen i Montgomery.

Rörelser som dessa uppstår väldigt ofta genom en tredelad process, skriver Duhigg. Rörelsen inleds på grund av de sociala vanorna i vänskapsrelationer och de starka banden mellan nära bekanta. Därefter växer den på grund av vanorna i ett samhälle och de svaga band som håller samman bostadsområden och klaner.

Det tredje steget är att rörelsen överlever för att dess ledare ger de medverkande nya vanor som skapar en helt ny upplevelse av identitet och känsla av tillhörighet.

Rosa Parks var en mycket respekterad och välkänd person bland de svarta i Montgomery. Hon hade alltså gott om både starka och svaga band, vilket kan vara en förklaring till att just hennes fall blev så stort - hennes gripande utlöste en rad sociala vanor. I takt med att fallet blev allt mer uppmärksammat skapades också ett gruppsytryck inom den svarta befolkningen - "de svaga bandens makt", som Duhigg kallar det.

Bussbojkotten pågick under lång tid och krävde stora uppoffringar hos den svarta befolkningen. Men Martin Luther King lyckades göra rörelsen till en självgående kraft där medborgarna själva tog ansvar, exempelvis genom hålla igång en bilpool för att folk skulle kunna ta sig till jobbet.

Ett avgörande ögonblick inföll när Kings hus utsattes för ett bombattentat. Den uppretade folkmassan var i färd med att sätta igång ett våldsamt upplopp, men pastorn lyckades övertyga alla om att anamma icke-våldsaktivism baserad på den kristna läran.

Medborgarrättsrörelsen förändrade den svarta befolkningsgruppens självuppfattning och vanor till den grad att många till och med ville bli gripna av polisen för att känna att de hade gjort någonting för rörelsen.

Segregationslagarna i Montgomery blev så småningom ogiltigförklarade i högsta domstolen, eftersom de bröt mot konstitutionen. Det blev den första stora segern i en kamp som skulle sprida sig över hela Södern och pågå i många år framöver.

## Den fria viljan

I bokens sista kapitel diskuterar Charles Duhigg "den fria viljans neurologi" och ställer sig frågan om vi människor alltid är ansvariga för våra vanor. Som exempel berättar han historien om den uttråkade hemmafrun Angie Bachmann som inte känner sig behövd längre sedan hennes barn blivit stora. Angie börjar besöka stadens kasino, och utvecklar med tiden ett mycket allvarligt spelmissbruk som förstör både hennes och familjens liv.

Ett annat exempel är Brian Thomas historia. Thomas hade mördat sin fru, men befann sig i ett tillstånd som kallas för "nattskräck" när han begick mordet. Nattskräck påminner om sömngångarbeteende. Skillnaden är att den som lider av nattskräck inte drömmer, men tycks vara drabbad av djup ångest. När Thomas mördade sin fru trodde han att det var en inbrottstjuv han slogs emot, och han agerade därför enligt den primala vana som vi brukar kalla "fly eller fåkta".

Både Angie Bachmann och Brian Thomas följde djupt inrotade vanor. Thomas frikändes för mordet eftersom han hade handlat omedvetet och automatiskt. Bachmann blev stämnd av spelbolagen, som ville att hon skulle betala sina skulder - samma spelbolag som hade lockat henne med enorma förmåner (rätt till kredit, svit på ett lyxhotell o s v) för att hon skulle fortsätta spela när hon redan hade genomgått en personlig konkurs.

Frågan är om samhället verkligen borde göra någon skillnad i ansvarsfrågan. Forskning har visat att det finns neurologiska skillnader mellan vanliga spelare och spelmissbrukare. Mycket tyder på att spelmissbrukare inte kan styra sina handlingar - de agerar enligt vane-cirkeln signal-beteende-belöning.

Skillnaden är möjligen att Thomas förvisso visste att han gjorde saker i sömnen, men han visste inte att han hade en primal vana som kunde göra honom till mördare. Bachmann visste att hennes vana fanns, och med tillräcklig beslutsamhet hade hon kunnat förändra den.

Det är på sätt och vis meningen med den här boken, skriver Duhigg. När man väl känner till att en vana finns har man friheten att förändra den och ta makten över sitt liv.