

## Príloha k audioknihe



## KAPITOLA 7

### Tajomstvo sebakontroly

#### AKO SI VYTVORIŤ DOBRÝ NÁVYK

Prvý zákon	Návyk musí byť očividný
1.1	Vyplňte si Prehľad návykov. Zapište si svoje súčasné návyky, aby ste si ich uvedomili.
1.2	Použite realizačné zámery: „Budem [SPRÁVANIE] o [ČAS] v/na [MIESTO].“
1.3	Použite skladanie návykov: „Po tom, ako [SÚČASNÝ NÁVYK], budem [NOVÝ NÁVYK].“
1.4	Pretvorte si svoje prostredie. Dociel'te, aby boli podnety na dobré návyky na očiach a dobre viditeľné.
Druhý zákon	Návyk musí byť atraktívny
Tretí zákon	Návyk musí byť ľahký
Štvrtý zákon	Návyk musí byť uspokojivý

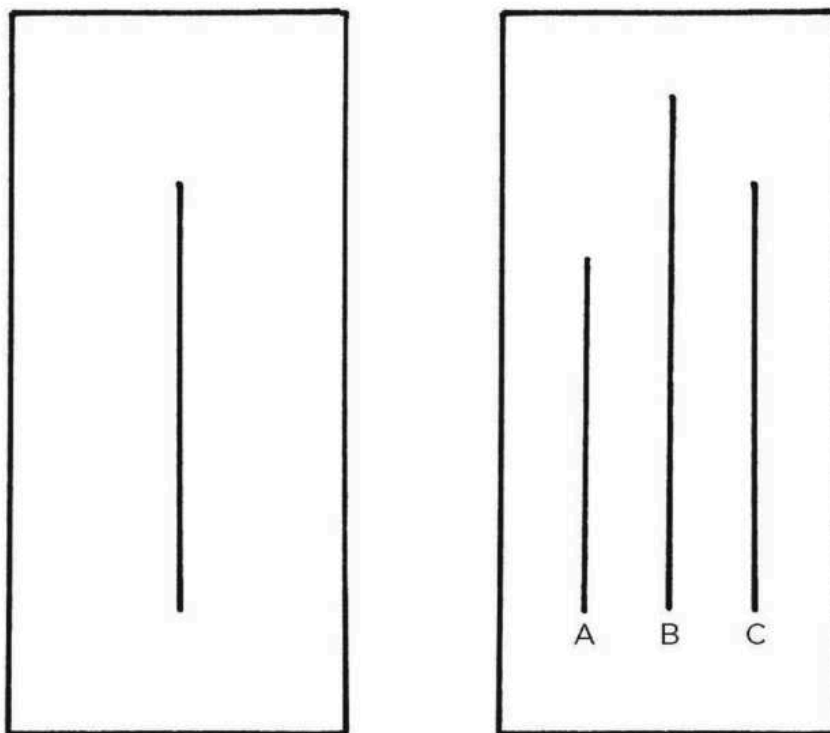
#### AKO SA ZBAVIŤ ZLÉHO NÁVYKU

Obrátený prvý zákon	Zlozyk musí byť neviditeľný
1.5	Obmedzte vystavovanie sa podnetu na zlozyk. Odstráňte zo svojho prostredia podnety na zlé návyky.
Obrátený druhý zákon	Zlozyk musí byť neatraktívny
Obrátený tretí zákon	Zlozyk musí byť náročný
Obrátený štvrtý zákon	Zlozyk musí byť neuspokojivý

## KAPITOLA 9

Úloha rodiny a priateľov pri formovaní vašich návyvov

### PRISPÔSOBENIE SA SPOLOČENSKÝM NORMÁM



OBRÁZOK 10: Toto je príklad dvoch kartičiek, ktoré použil Solomon Asch vo svojich slávnych experimentoch s prispôsobením sa spoločnosti. Čiara na prvej kartičke (vľavo) je očividne rovnako dlhá ako čiara C, ale keď skupina hercov tvrdila opak, výskumné subjekty často zmenili názor a držali sa názoru davu namiesto toho, aby verili vlastným očiam.

## KAPITOLA 10

Ako nájsť a vyriešiť príčiny svojich zlovykov

### AKO SI VYTVORIŤ DOBRÝ NÁVYK

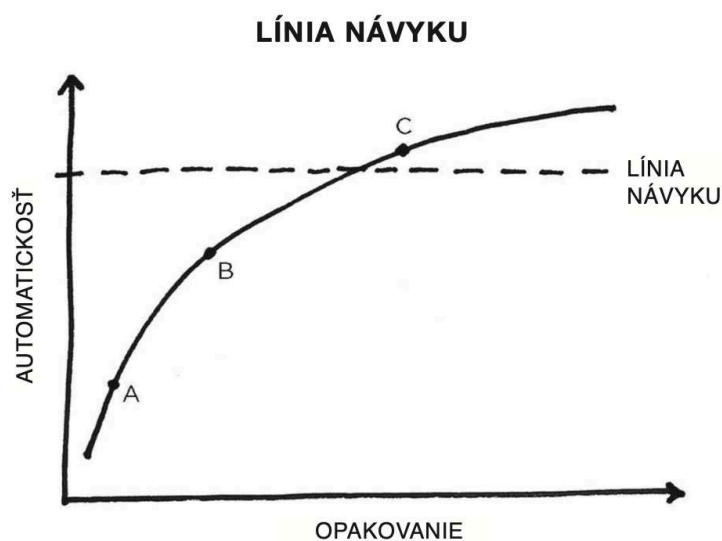
Prvý zákon	Návyk musí byť očividný
1.1	Vyplňte si Prehľad návykov. Zapište si svoje súčasné návyky, aby ste si ich uvedomili.
1.2	Použite realizačné zámery: „Budem [SPRÁVANIE] o [ČAS] v/na [MIESTO].“
1.3	Použite skladanie návykov: „Po tom, ako [SÚČASNÝ NÁVYK], budem [NOVÝ NÁVYK].“
1.4	Pretvorte si svoje prostredie. Dociel'te, aby boli podnety na dobré návyky na očiach a dobre viditeľné.
Druhý zákon	Návyk musí byť atraktívny
2.1	Použite nabal'ovanie pokušenia. Spojte si činnosť, ktorú <i>chcete</i> robiť, s činnosťou, ktorú <i>potrebujete</i> robiť.
2.2	Staňte sa súčasťou kultúry, kde je vaše želané správanie normálne.
2.3	Vytvorte si motivačný rituál. Tesne pred náročným návykom urobte niečo, čo máte radi.
Tretí zákon	Návyk musí byť ľahký
Štvrtý zákon	Návyk musí byť uspokojivý

### AKO SA ZBAVIŤ ZLÉHO NÁVYKU

Obrátený prvý zákon	Zlovyk musí byť neviditeľný
1.5	Obmedzte vystavovanie sa podnetu na zlovyk. Odstráňte zo svojho prostredia podnety na zlé návyky.
Obrátený druhý zákon	Zlovyk musí byť neatraktívny
2.4	Zmeňte pohľad na vec. Zdôraznite, aké výhody prinesie vyhýbanie sa zlovyku.
Obrátený tretí zákon	Zlovyk musí byť náročný
Obrátený štvrtý zákon	Zlovyk musí byť neuspokojivý

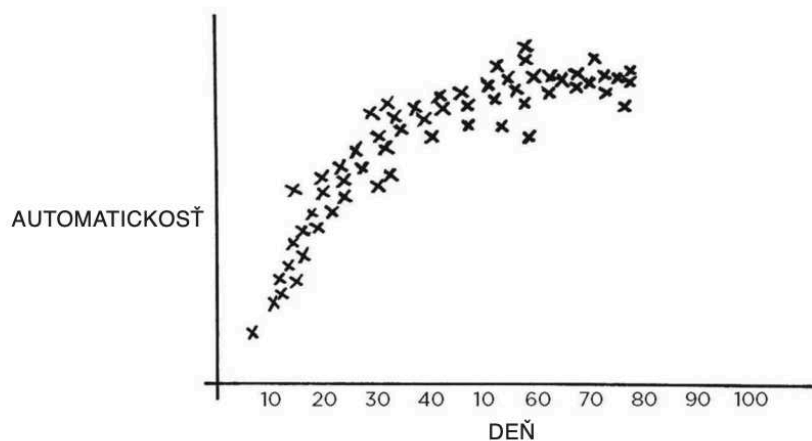
## KAPITOLA 11

Kráčajte pomaly, ale nikdy nie dozadu



OBRÁZOK 11: V počiatočnom bode (bod A) si návyk vyžaduje pomerne veľké úsilie a sústredenie. Po niekoľkých opakovaniach (bod B) to už ide jednoduchšie, ale stále si to vyžaduje vedomú pozornosť. S dostatočnou praxou (bod C) sa návyk stáva viac automatickým ako vedomým. Nad touto hranicou – líniou návyku – sa správanie dá vykonať viac-menej bez premýšľania. Vytvoril sa nový návyk.

### KAŽDODENNÁ DESAŤMINÚTOVÁ PRECHÁDZKA



OBRÁZOK 12: Tento graf zobrazuje človeka, ktorý si vytvoril návyk – každodennú desaťminútovú prechádzku po raňajkách. Všimnite si, že s vyšším počtom opakovaní sa zvyšuje aj automatickosť, až kým správanie nedosiahne maximálnu možnú mieru ľahkosti a automatickosti.

## KAPITOLA 14

Ako spraviť dobré návyky nevyhnutnými a zlé návyky nemožnými

### AKO SI VYTVORIŤ DOBRÝ NÁVYK

Prvý zákon	Návyk musí byť očividný
1.1	Vyplňte si Prehľad návykov. Zapište si svoje súčasné, aby ste si ich uvedomili.
1.2	Použite realizačné zámery: „Budem [SPRÁVANIE] o [ČAS] v/na [MIESTO].“
1.3	Použite skladanie návykov: „Po tom, ako [SÚČASNÝ NÁVYK], budem [NOVÝ NÁVYK].“
1.4	Pretvorte si svoje prostredie. Docieľte, aby boli podnety na dobré návyky na očiach a dobre viditeľné.
Druhý zákon	Návyk musí byť atraktívny
2.1	Použite nabalovanie pokušenia. Spojte si činnosť, ktorú <i>chcete</i> robiť, s činnosťou, ktorú <i>potrebujete</i> robiť.
2.2	Staňte sa súčasťou kultúry, kde je vaše želané správanie normálne.
2.3	Vytvorte si motivačný rituál. Tesne pred náročným návykom urobte niečo, čo máte radi.
Tretí zákon	Návyk musí byť ľahký
3.1	Znížte odpor. Zredukujte počet krokov, ktoré stoja medzi vami a dobrými návykmi.
3.2	Prichystajte si prostredie. Pripravte svoje prostredie, aby sa vám ľahšie konalo v budúcnosti.
3.3	Ovládnite rozhodujúci moment. Optimalizujte malé rozhodnutia, ktoré majú výrazne veľký dosah.
3.4	Použite dvojminútové pravidlo. Zjednodušte svoje návyky tak, aby sa dali spraviť za dve minúty alebo menej.
3.5	Zautomatizujte si návyky. Zainvestujte do technológie a jednorazových nákupov, ktoré poistia budúce správanie.
Štvrtý zákon	Návyk musí byť uspokojivý

### AKO SA ZBAVIŤ ZLÉHO NÁVYKU

Obrátený prvý zákon	Zlozyk musí byť neviditeľný
1.5	Obmedzte vystavovanie sa podnetu na zlozyk. Odstráňte zo svojho prostredia podnety na zlé návyky.
Obrátený druhý zákon	Zlozyk musí byť neatraktívny
2.4	Zmeňte pohľad na vec. Zdôraznite, aké výhody prinesie vyhýbanie sa zlozyku.
Obrátený tretí zákon	Zlozyk musí byť náročný
3.6	Zvýšte odpor. Zvýšte počet krokov, ktoré stoja medzi vami a vašimi zlozykmi.
3.7	Použite mechanizmus záväzku. Obmedzte svoje budúce možnosti na tie, ktoré budú pre vás výhodné.
Obrátený štvrtý zákon	Zlozyk musí byť neuspokojivý

## KAPITOLA 17

Ako môže záväzok voči partnerovi všetko zmeniť

### AKO SI VYTVORIŤ DOBRÝ NÁVYK

Prvý zákon	Návyk musí byť očividný
1.1	Vyplňte si Prehľad návykov. Zapište si svoje súčasné návyky, aby ste si ich uvedomili.
1.2	Použite realizačné zámery: „Budem [SPRÁVANIE] o [ČAS] v/na [MIESTO].“
1.3	Použite skladanie návykov: „Po tom, ako [SÚČASNÝ NÁVYK], budem [NOVÝ NÁVYK].“
1.4	Pretvorte si svoje prostredie. Docieľte, aby boli podnety na dobré návyky na očiach a dobre viditeľné.
Druhý zákon	Návyk musí byť atraktívny
2.1	Použite nabaľovanie pokušenia. Spojte si činnosť, ktorú chcete robiť, s činnosťou, ktorú <i>potrebujete robiť</i> .
2.2	Staňte sa súčasťou kultúry, kde je vaše želané správanie normálne.
2.3	Vytvorte si motivačný rituál. Tesne pred náročným návykom urobte niečo, čo máte radi.
Tretie pravidlo	Musí byť ľahký
3.1	Znížte odpor. Znížte počet krokov, ktoré stoja medzi vami a dobrými návykmi.
3.2	Prichystajte si prostredie. Pripravte svoje prostredie, aby sa vám v budúcnosti ľahšie konalo.
3.3	Ovládnite rozhodujúci moment. Optimalizujte malé rozhodnutia, ktoré majú výrazne veľký dosah.
3.4	Použite dvojminútové pravidlo. Zjednodušte svoje návyky tak, aby sa dali spraviť za dve minúty alebo menej.
3.5	Zautomatizujte si návyky. Zainvestujte do technológie a jednorazových nákupov, ktoré poistia budúce správanie.
Štvrté pravidlo	Musí byť uspokojujivý
4.1	Použite pozitívne posilňovanie. Po dokončení návyku si venujte okamžitú odmenu.
4.2	Vneste do „ničnerobenia“ uspokojenie. Spojte si vyhýbanie sa zlozvyku s nejakou hmatateľnou odmenou.
4.3	Používajte stopovač návykov. Sledujte svoju šnúru návykov a „neprerušujte reťaz“.
4.4	Nikdy nevynechajte dvakrát. Ak zabudnete spraviť návyk, vráťte sa k nemu hneď.

## AKO SA ZBAVIŤ ZLÉHO NÁVYKU

<b>Obrátené prvé pravidlo</b>	<b>Musí byť neviditeľný</b>
1.5	Obmedzte vystavovanie sa podnetu na zlozvyk. Odstráňte zo svojho prostredia podnety na zlé návyky.
<b>Obrátené druhé pravidlo</b>	<b>Musí byť neatraktívny</b>
2.4	Zmeňte pohľad na vec. Zdôraznite, aké výhody prinesie vyhýbanie sa zlozvyku.
<b>Obrátené tretie pravidlo</b>	<b>Musí byť náročný</b>
3.6	Zvýšte odpor. Zvýšte počet krokov, ktoré stoja medzi vami a vašimi zlozvykmi.
3.7	Použite mechanizmus záväzkov. Obmedzte svoje budúce možnosti na tie, ktoré budú pre vás výhodné.
<b>Obrátené štvrté pravidlo</b>	<b>Musí byť neuspokojivý</b>
4.5	Vytvorte si záväzok voči partnerovi. Poproste niekoho, aby dohliadal na vaše správanie.
4.6	Spíšte zmluvu o návyku. Docieľte, aby cena za vaše zlozvyky bola verejná a bolestivá.

## Poznámky

**D**O TEJTO SEKcie som zahrnul podrobný zoznam poznámok, odkazov a citátov z každej kapitoly. Verím, že väčšine čitateľov tento zoznam postačí. Takisto si však uvedomujem, že vedecká/odborná literatúra sa časom mení a možno bude potrebné aktualizovať odkazy v knihe. Navyše s istotou očakávam, že som sa niekde v knihe pomýlil – či už tým, že som prisúdil určitú myšlienku nesprávnemu človeku, alebo som nepriznal zásluhy tam, kde bolo treba. (Ak máte pocit, že sa niečo také stalo, prosím, napíšte mi email na [james@jamesclear.com](mailto:james@jamesclear.com), aby som to čím skôr vyriešil.)

Okrem poznámok uvedených nižšie nájdete kompletný zoznam aktualizovaných poznámok a korekcií na [atomichabits.com/endnotes](https://atomichabits.com/endnotes).

### ÚVOD

- 16 **Všetci zažívame neúspechy:** Môžete sa pýtať, a čo šťastie? Na šťastí určite tiež záleží. Váš úspech neovplyvňujú len návyky, ale z faktorov, ktoré viete ovplyvniť, sú najvýznamnejšie. Navyše, jediná stratégia na zlepšenie seba samého, ktorá dáva aspoň nejaký zmysel, je sústrediť sa na to, čo viete ovládať.
- 18 **Podnikateľ a investor Naval Ravikant:** Naval Ravikant (@naval), „To write a great book, you must first become the book“ („Ak chcete napísať skvelú knihu, najprv sa ňou musíte stať.“), Twitter, 15. 5. 2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.
- 18 **„podnet, reakcia, odmena“:** B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms (Správanie organizmov)* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

- 18 **„podnet, správanie, odmena“:** Charles Duhigg, *Sila zvyku: Prečo robíme, čo robíme, a ako sa zmeniť* (Bratislava: Tatran, 2013)

## PRVÁ KAPITOLA

- 23 **Ien jednu zlatú medailu na Olympijských hrách:** Matt Slater, „How GB Cycling Went from Tragic to Magic“ (Ako sa britská cyklistika posunula od katastrofy k zázraku), BBC Sport, 14. 4. 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.
- 23 **Tour de France:** Tom Fordyce, „Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?“ (Tour de France 2017: Je Chris Froome najmenej milovaným cyklistom v Británii?) BBC Sport, 23. 7. 2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>.
- 23 **popredný európsky výrobca bicyklov odmietol tímu predať bicykle:** Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel (Majstrovská myseľ: Ako Dave Brailsford znova objavil koleso)*, Glasgow: BackPage Press, 2013.
- 23 **„Celý princíp vychádza z myšlienky“:** Matt Slater, „Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance“ (Olympijská cyklistika: Základom dominance britského tímu sú nepatrné zisky), BBC, 8. 8. 2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>.
- 23 **Brailsford a jeho tréneri začali malými úpravami:** Tim Harford, „Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform“ (Na nepatrných ziskoch záleží, ale návyky celkom menia hru), Tim Harford, apríl 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.
- 23 **Dokonca premaľovali vnútro tímového nákladného auta nabelo:** Eben Harrell, „How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold“ (Ako zlepšenia o 1% viedli k olympijskému zlatu), *Harvard Business Review*, 30. 10. 2015, <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold>; Kevin Clark, „How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions“ (Ako cyklistický tím spravil z Falcons šampiónov futbalovej ligy), *The Ringer*, 12. 9. 2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>.
- 24 **Už päť rokov po Brailsfordovom príchode:** Britskí jazdci na olympiáde v roku 2008 v podstate vyhrali 57 percent cestných a dráhových cyklistických medailí. V týchto pretekoch sa dalo vyhrať štrnásť zlatých medailí. Briti získali osem z nich.
- 24 **Briti zdvihli latku:** „World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics“ (Svetové a olympijské rekordy ustanovené na Letných olympijských hrách v roku 2012), Wikipédia, 8. 12. 2017, [https://en.wikipedia.org/wiki/World\\_and\\_Olympic\\_records\\_set\\_at\\_the\\_2012\\_Summer\\_Olympics#Cycling](https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling).
- 24 **V ten istý rok sa Bradley Wiggins stal prvým britským cyklistom:** Andrew

- Longmore, „Bradley Wiggins“, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins>, naposledy upravené 21. 4. 2018.
- 24 **vyhral jeho kolega Chris Froome:** Karen Sparks, „Chris Froome“, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>, naposledy upravené 23. 10. 2017.
- 24 **Počas desaťročného obdobia od roku 2007 do roku 2017:** „Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000“ (Medaily, ktoré získal britský cyklistický tím na majstrovstvách sveta, olympijských a paralympijských hrách od roku 2000), British Cycling, [https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst\\_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History/c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99](https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History/c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99), citované 8. 6. 2018.
- 25 **na konci budete tridsaťsedem ráz lepší:** Podnikateľ a spisovateľ Jason Shen patril k prvým čitateľom tejto knihy. Po prečítaní tejto kapitoly poznamenal: „Ak by bol zisk lineárny, mohol by si predpovedať 3,65-násobné zlepšenie. Keďže však je exponenciálny, zlepšenie je v skutočnosti desaťnásobné.“ 3. 4. 2018.
- 25 **Návyky sú zloženým úrokom osobného rozvoja:** To, že návyky sa časom násobia, zaznamenali mnohí ľudia. Medzi moje obľúbené články a knihy na túto tému patria: Leo Babauta, „The Power of Habit Investments“ (Sila investície do návykov), Zen Habits, 28. 1. 2013, <https://zenhabits.net/bank>; Morgan Housel, „The Freakishly Strong Base“ (Abnormálne silný základ), Collaborative Fund, 31. 10. 2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base>; Darren Hardy, *The Compound Effect (Sila násobenia)*, New York: Vanguard Press, 2012.
- 28 **Ak v určitý deň splníte jednu úlohu navyše:** Ako vraví Sam Altman: „Keď sa počas päťdesiatich rokov hromadia malé zisky v oblasti produktivity, výsledok je obrovský.“ „Productivity“ (Produktivita), Sam Altman. 10. 4. 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity>.
- 28 **Návyky sú dvojsečná zbraň:** Rád by som prisúdil autorstvo tohto prirovnania Jasonovi Hrehovi. Jason Hreha (@jhreha), „They're a double edged sword“ („Je to dvojsečná zbraň“), Twitter, 21. 2. 2018, <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984>.
- 28 **Čím viac úloh dokážete dokončiť bez premýšľania:** Michael (@mmay3r), „The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you're subsequently freed to do. This effect compounds.“ („Základom produktivity sú návyky. Čím viac zvládnete automaticky, tým viac sa oslobodíte pre iné veci. Tento účinok sa znásobuje.“), Twitter, 10. 4. 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.
- 28 **každá kniha, ktorú si prečítate, vás nielenže naučí niečo nové:** Myšlienku, že učenie nových vecí pridáva hodnotu starým znalostiam, som prvý raz počul od Patricka O'Shaughnessyho, ktorý píše: „Práve preto sa vedomosti násobia. Starý

- poznatok, ktorý mal hodnotu 4 z 10, môže nejaká kniha v budúcnosti povýšiť na 10 z 10.“ <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.
- 29 **Rakovina sa po 80 percent svojho života nedá zistiť:** „How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.“ (Ako prežiť dlhší, kvalitnejší život s doktorom Petrom Attiom“, Investor’s Field Guide, 7. 3. 2017, <http://investorfieldguide.com/attia>).
- 31 **San Antonio Spurs:** Matt Moore, „NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs’ Majesty in Game 7“ (Finále NBA: Kameň, kladivo a narušenie majestátu Spurs v siedmej hre), CBS Sports, 21. 6. 2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7>.
- 31 **K tejto kresbe ma inšpiroval tweet s názvom** „Deception of linear vs exponential“ (Mýlime si lineárne s exponenciálnym) od @MlichaelW. 19. 5. 2018. <https://twitter.com/MlichaelW/status/997878086132817920>.
- 31 **Semienkom každého návyku:** Tento odsek je inšpirovaný citátom od používateľa Twitteru Mr. Mircea, ktorý napísal: „every habit began its life as a single decision“ („každý návyk sa začína ako jedno rozhodnutie“). <https://twitter.com/mistermircea>.
- 33 **samotný cieľ nemôže odlišovať víťazov od porazených:** Ďakujem trénerovi CrossFitu Benovi Bergeronovi za to, že ma inšpiroval k tomuto citátu počas nášho rozhovoru 28. 2. 2017.
- 35 **Klesáte na úroveň svojich systémov:** Táto veta je inšpirovaná nasledujúcim citátom od Archilocha z Paru: „Nestúpame na úroveň svojich očakávaní, klesáme na úroveň svojho tréningu.“

## DRUHÁ KAPITOLA

- 37 **Môžete si ich predstaviť ako vrstvy cibule:** Ďakujem Simonovi Sinekovi. Jeho teória „Zlatého kruhu“ sa dizajnovovo podobá, ale rieši iné témy. Viac informácií sa dočítate v jeho knihe *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Začnite s prečo: Ako veľkí vodcovia všetkých inšpirujú konať)*, Londýn: Portfolio/Penguin, 2013, s. 37.
- 40 **Jedného dňa som si predsavzal, že si prestanem obhrýzať nechty:** Citáty v tejto časti sú upravené vo forme rozhovoru pre lepšiu čitateľnosť, ale pôvodne ich napísal sám Clark. Pozri: Brian Clark, „The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits“ (Mocná psychologická vzpruha, ktorá vám pomôže osvojiť si návyky aj sa ich zbaviť), Further, 14. 11. 2017, <https://further.net/pride-habits>.
- 42 **Výskumy dokázali, že keď človek:** Christopher J. Bryan et al., „Motivating Voter Turnout by Invoking the Self“ (Ako motivovať volebnú účasť pôsobením na identitu), *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, č. 31 (2011): s. 12653 – 12656.
- 43 **Cítite vnútorný tlak:** Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance (Teória kognitívnej disonancie)*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

- 44 **Vaša identita je doslova vaše „opakované bytie“:** Slovo *identidem* patrí do neskoršej latinčiny. Ďakujem Tamar Shipponyovej, čitateľke blogu jamesclear.com, ktorá mi ako prvá povedala o etymológii slova *identita*. Vyhľadala ju v slovníku American Heritage Dictionary.
- 44 **Transformujeme sa kúsok po kúsku:** Toto je ďalší dôvod, prečo sú atómové návyky takou účinnou formou zmeny. Ak zmeníte svoju identitu prirýchlo a stanete sa niekým úplne iným zo dňa na deň, potom budete mať pocit, akoby ste stratili samých seba. Ak však svoju identitu budete aktualizovať a rozširovať postupne, premeníte sa v niekoho celkom iného, no zároveň stále známeho. Pomaličky – návyk po návyku, hlas po hlase – si zvyknete na novú identitu. Atómové návyky a postupné zlepšovanie sú kľúčom k zmene bez straty identity.

### TRETIA KAPITOLA

- 49 **vykonal psychológ Edward Thorndike experiment:** Peter Gray, *Psychology (Psychológia)*, 6. vydanie. New York: Worth, 2011, s. 108 – 109.
- 49 **„pomocou jednoduchého úkonu, napríklad potiahnutia za šnúрку“:** Edward L. Thorndike, „Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals“ (Inteligencia zvierat: experimentálna štúdia asociatívnych procesov u zvierat), *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, č. 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.
- 50 **„Správanie nasledované uspokojivým výsledkom“:** Uviedol som skrátenú verziu Thorndikovho citátu, ktorý znie: „Odpovede, ktoré spúšťajú uspokojivý efekt v konkrétnej situácii, majú vyššiu tendenciu, že sa v takej situácii znova zopakujú, a odpovede, ktoré spôsobujú nepríjemný efekt, majú menšiu tendenciu zopakovať sa v danej situácii.“ Viac informácií nájdete v diele Peter Gray, *Psychology (Psychológia)*, 6. vydanie. New York: Worth, 2011, s. 108 – 109.
- 50 **Neurologická aktivita mozgu v tomto období dosahuje vysoké hodnoty:** Charles Duhigg, *Sila zvyku: Prečo robíme, čo robíme, a ako sa zmeniť* (Bratislava: Tatran, 2013), s. 15; Ann M. Graybiel, „Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways“ (Neuroplasticita na úrovni siete a dráhy v kortiko-bazálnych gangliách), *Parkinsonism and Related Disorders* 10, č. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.
- 51 **„návyky sú, v skratke, spoľahlivé riešenia“:** Jason Hreha, „Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty“ (Prečo naša vedomá myseľ miluje novinky), *Revue*, <https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131>, citované 8. 6. 2018.
- 51 **Keď sa návyky vytvoria:** John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive Skill“ (Osvojovanie kognitívnych zručností), *Psychological Review* 89, č. 4 (1982), doi:10.1037/0033-95X.89.4.369.
- 51 **Mozog si pamätá minulosť:** Shahram Heshmat, „Why Do We Remember Cer-

tain Things, But Forget Others“ (Prečo si niektoré veci pamätáme a iné zabúdame), *Psychology Today*, 8. 10. 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others>.

- 51 **slabinou mozgu je vedomá myseľ:** William H. Gladstones, Michael A. Regan a Robert B. Lee, „Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited“ (Delenie pozornosti: nový pohľad na hypotézu jedného kanála), *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, č. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.
- 51 **vedomá myseľ sa snaží delegovať úlohy:** Daniel Kahneman, *Myslenie rýchle a pomalé* (Praha: Jan Melvil Publishing, 2012).
- 52 **Návyky znižujú kognitívnu záťaž:** John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive Skill“ (Osvojovanie kognitívnych zručností), *Psychological Review* 89, č. 4 (1982), doi:10.1037/0033-95X.89.4.369.
- 54 **Pocity pôžitku a sklamania:** Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures (Podivný poriadok vecí: Život, pocit a vytváranie kultúr)*, New York: Pantheon Books, 2018; Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made (Ako sa tvoria emócie)*, Londýn: Pan Books, 2018.

#### ŠTVRTÁ KAPITOLA

- 63 **Psychológ Gary Klein:** Tento príbeh som pôvodne počul od Daniela Kahnemana, ale neskôr mi ho emailom potvrdil samotný Gary Klein, presne 30. 3. 2017. Klein ten príbeh opisuje aj vo svojej vlastnej knihe, kde používa trochu odlišné výrazy. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions (Zdroje moci: Ako sa ľudia rozhodujú)*, Cambridge, MA: MIT Press, 1998, s. 43 – 44.
- 63 **Vojenský analytici napríklad dokážu identifikovať:** Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions (Zdroje moci: Ako sa ľudia rozhodujú)*, Cambridge, MA: MIT Press, 1998, s. 38 – 40.
- 64 **Kurátori v múzeách sú známi tým:** Príbeh kúrosa z Gettyho múzea, o ktorom píše Malcolm Gladwell v knihe *Záblesk*, ponúka veľmi známy príklad. Sochu kúrosa, o ktorej sa pôvodne myslelo, že pochádza zo starovekého Grécka, múzeum kúpilo za desať miliónov dolárov. Socha sa stala kontroverznou neskôr, keď ju istý expert na prvý pohľad označil za falzifikát.
- 64 **Skúsení rádiológovia sa pozrú na snímku mozgu:** Siddhartha Mukherjee, „The Algorithm Will See You Now“ („Môžete si prejsť k algoritmu“), *New Yorker*, 3. 4. 2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md>.
- 64 **Ľudský mozog je stroj na predpovede:** S myšlienkou mozgu ako „predpovedacieho stroja“ prišiel nemecký lekár Hermann von Helmholtz.
- 65 **predavač priložil jeho kreditnú kartu:** Helix van Boron, „What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Autopilot“ („Akú najhlúpejšiu vec ste urobili, keď váš mozog zapol autopilota?“), Reddit, 21. 8. 2017, <https://www.red>

- dit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats\_the\_dumbest\_thing\_youve\_done\_while\_your/dlxa5y9.
- 65 **sa stále pýtala kolegov, či si umyli ruky po toalete:** SwordOfTheLlama, „What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work“ („Aké zvláštne návyky ste si osvojili v práci“), Reddit, 4. 1. 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what\\_strange\\_habits\\_have\\_you\\_picked\\_up\\_from\\_your/cyl3nta](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta).
- 65 **o mužovi, ktorý dlhé roky pracoval ako plavčík:** SwearImaChick, „What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work“ („Aké zvláštne návyky ste si osvojili v práci“), Reddit, 4. 1. 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what\\_strange\\_habits\\_have\\_you\\_picked\\_up\\_from\\_your/cyl681q](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q).
- 66 **„Kým nespravíte z podvedomého vedomé“:** Hoci je tento Jungov výrok známy, mal som problém nájsť jeho zdroj. Pravdepodobne ide o parafrázu úryvku: „Psychologické pravidlo vraví, že keď sa vnútorná situácia nestane vedomou, prebieha mimo nás, ako osud. Znamená to, že keď jedinec ostane nerozdelený a nevedomí si vnútorný protipól, konflikt musí nevyhnutne prebehnúť vo vonkajšom svete, ktorý sa musí roztrhnúť na dve polovice.“ Viac informácií nájdete v knihe C. G. Junga *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self (Aion: Príspevky k symbolike bytosti)*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959, s. 71.
- 66 **Ukazovanie a pomenovávanie redukuje výskyt chýb:** Alice Gordenker, „JR Gestures“ (Gestá v JR), *Japan Times*, 21. 10. 2008, <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1>.
- 66 **newyorskom metre zaviedli:** Allan Richarz, „Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things“ („Prečo zamestnanci japonských železníc stále na niečo ukazujú“), *Atlas Obscura*, 29. 3. 2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains>.

## PIATA KAPITOLA

- 71 **začali výskumníci vo Veľkej Británii pracovať:** Sarah Milne, Sheina Orbell a Paschal Sheeran, „Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions“ („Kombinácia motivačnej a vôľovej intervencie na podporu športovania: Teória ochrany motivácie a realizačných zámerov“), *British Journal of Health Psychology* 7, máj 2002: s. 163 – 184.
- 72 **realizačné zámery pomáhajú:** Peter Gollwitzer a Paschal Sheeran, „Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes“ („Realizačné zámery a dosahovanie cieľov: Metaanalýza účinkov a procesov“), *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): s. 69 – 119.
- 72 **zapísania si presného času a dátumu, kedy pôjdete na očkovanie proti chrípke:**

- Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson a Brigitte C. Madrian, „Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates“ („Použitie realizačných zámerov na propagáciu očkovania proti chrípke“), *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, č. 26 (jún 2011): s. 10415 – 10420.
- 72 **zaznamenania termínu kolonoskopie:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson a Brigitte C. Madrian, „Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates“ („Plánovanie pripomienok ako prostriedok na zvýšenie počtu pacientov s preventívnym skríningom“), *Preventive Medicine* 56, č. 1, január 2013: s. 92 – 93.
- 72 **volebná účasť sa zvyšuje:** David W. Nickerson a Todd Rogers, „Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making“ („Máte volebný plán? Realizačné zábery, volebná účasť a organické plánovanie“), *Psychological Science* 21, č. 2 (2010): s. 194 – 199.
- 72 **Iné úspešné vládne programy:** „Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science“ („Politici po celom svete prijímajú poznatky z behaviorálnej vedy“), *The Economist*, 18. 5. 2017, <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around>.
- 72 **ľudia, ktorí si vytvoria konkrétny plán:** Edwin Locke a Gary Latham, „Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey“ („Vytváranie prakticky využiteľnej teórie určovania cieľov a motivácie úloh: Tridsaťpäťročná odysea“), *American Psychologist* 57, č. 9 (2002): s. 705 – 717, doi:10.1037//0003-66x.57.9.705.
- 73 **majú väčšiu nádej:** Hengchen Dai, Katherine L. Milkman a Jason Riis, „The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior“ („Efekt nového začiatku: Časové mílniky motivujú cielavedomé správanie“), *PsycEXTRA Datasets*, 2014, doi:10.1037/e513702014-58.
- 74 **Ako píše spisovateľ Jason Zweig:** Jason Zweig, „Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig“ („Zvýšte si svoje finančné IQ: Hodnotná diskusia s Jasonom Zweigom“), interview so Shanom Parrishom, *The Knowledge Project*, Farnam Street, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project>.
- 74 **veľa spôsobov, ako použiť realizačné zábery:** Za termín *skladanie návykov* vďačím S. J. Scottovi, ktorý napísal knihu s týmto názvom (*Habit Stacking*). Uvedomujem si, že jeho koncept sa od môjho trochu líši, ale ten termín sa mi páči a pripadalo mi vhodné použiť ho v tejto kapitole. Termín *skladanie návykov* predtým použili aj spisovatelia ako Courtney Carverová a Julien Smith, ale v iných kontextoch.
- 74 **Francúzsky filozof Denis Diderot:** „Denis Diderot,“ *New World Encyclopedia*,

[http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis\\_Diderot](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot), naposledy upravené 26. 10. 2017.

- 74 **kúpil si aj šarlátový župan:** *Encyclopædia Britannica*, zv. 8 (1911), pod heslom „Denis Diderot.“ O Diderotovom šarlátovom župane sa často hovorí, že šlo o dar od priateľa. Nevedel som však nájsť nijaký pôvodný zdroj, ktorý by to potvrdil, ani kto by ho Diderotovi mal darovať. Ak náhodou poznáte historikov, ktorí sa špecializujú na kúpy županov, pošlite ich za mnou, aby sme mohli objasniť záhadu pôvodu Diderotovho slávneho županu.
- 74 **„už neexistuje súlad, jednota, ani krása“:** Denis Diderot, „Regrets for My Old Dressing Gown“ („Lútosť za mojím starým županom“), preklad do angličtiny Mitchell Abidor, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm>.
- 75 **Diderotov efekt hovorí o tom:** Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need (Rozhadzovačný Američan: Prečo chceme to, čo nepotrebuje)*, New York: HarperPerennial, 1999.
- 75 **ktorú vytvoril B. J. Fogg:** V tejto kapitole používam termín *skladanie návykov* ako prepojenie nového návyku so starým. Za túto myšlienku vďačím B. J. Foggovi. Fogg vo svojom diele na opis tohto postupu používa termín *ukotvenie*, pretože starší návyk funguje ako „kotva“, ktorá drží na mieste ten nový. Bez ohľadu na to, ktorý názov sa vám páči viac, verím, že ide o veľmi účinnú stratégiu. Viac o Foggovom diele a jeho programe Nepatrných návykov sa dozviete na <https://www.tinyhabits.com>.
- 78 **„Jedna dnu, jedna von.“:** Dev Basu (@devbasu), „Have a one-in-one-out policy when buying things“ („Keď si kupujem veci, riadim sa zásadou jedna dnu, jedna von“), Twitter, 11. 2. 2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

## ŠIESTA KAPITOLA

- 81 **Anne Thorndiková:** Anne N. Thorndike et al., „A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices“ („Dvojfázová intervencia architektúry označovania a voľby na zlepšenie výberu zdravého jedla a nápojov“), *American Journal of Public Health* 102, č. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.
- 81 **vyberajú výrobky nie podľa toho, čo to je:** Viaceré výskumy ukázali, že už pohľad na jedlo môže vzbudiť hlad, aj keď ho v skutočnosti fyziologicky necítíme. Podľa jedného z vedcov „stravovacie návyky sú do veľkej miery následkom automatických odpovedí na kontextuálne podnety týkajúce sa jedla“. Viac informácií nájdete v článku D. A. Cohena a S. H. Babeyho „Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices“ („Kontextuálne vplyvy na stravovacie návyky: Heuristické spracovávanie a výber stravy“), *Obesity Reviews* 13, č. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467-89x.2012.01001.x; a Andrewa J. Hilla, Lynn

- D. Magsonovej a Johna E. Blundella „Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food“ (Hlad a chuť: Sledovanie hodnotenia subjektívneho prežitku pred, počas a po konzumácii obľúbeného a menej obľúbeného jedla), *Appetite* 5, č. 4 (1984), doi:10.1016/s0195-663(84)80008-2.
- 82 **Správanie je funkciou Osoby v jej Prostredí:** Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology (Princípy topologickej psychológie)*, New York: McGraw-Hill, 1936.
- 82 **impulzívne nakupovanie:** Hawkins Stern, „The Significance of Impulse Buying Today“ (Význam impulzívneho nakupovania v súčasnosti), *Journal of Marketing* 26, č. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.
- 83 **45 percent predaja kokakoly:** Michael Moss, „Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror“ („Pohľad do zrkadla nás postrčí k regálom s ovocím a zeleninou“), *New York Times*, 27. 8. 2013, [https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooning-us-down-the-produce-aisle.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooning-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0).
- 83 **Ludia popijajú pivo Bud Light:** Čím viac sa ľudia stretávajú s určitou potravinou, tým skôr si ju kúpia a zjedia. T. Burgoine et al., „Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study“ (Vzťahy medzi vystavením obchodom s rýchlym občerstvením, konzumáciou rýchleho občerstvenia a telesnou hmotnosťou v Cambridgeshire: Priezovová populačná štúdia), *British Medical Journal* 348, č. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.
- 83 **Ludské telo obsahuje okolo jedenásť miliónov zmyslových receptorov:** Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious (Nepoznáme sa: Objavovanie adaptívneho nevedomia)*, Cambridge, MA: Belknap Press, 2004, s. 24.
- 84 **zrak zamestnáva polovicu mozgovej kapacity:** B. R. Sheth et al., „Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex“ (Orientačné mapy subjektívnych kontúr vizuálneho kortexu), *Science* 274, č. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.
- 84 **Keď mali ľudia spotrebu energie priamo pod nosom:** Tento príbeh predniesla Donella Meadowsová na konferencii v Kollekolle v Dánsku v roku 1973. Viac informácií sa dočítate v knihe Donelly Meadowsovej a Diany Wrightovej, *Thinking in Systems: A Primer (Systémové myslenie: Čítanka)*, White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015, s. 109.
- 85 **nálepky každoročne ušetrili:** Skutočný odhad bol asi 8 percent, ale vzhľadom na použité premenné sa rozumný odhad pohybuje niekde medzi piatimi a desiatimi percentami ročne. Blake Evans-Pritchard, „Aiming to Reduce Cleaning Costs“ (Ako znížiť náklady na upratovanie), *Works That Work*, zima 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.
- 87 **v tej miestnosti sa odohráva iba jedna aktivita:** „Techniky, ktoré zahŕňajú úpra-

vu podnetov, sa úspešne používajú na pomoc ľuďom trpiacim nespavosťou. V skratke, jedinci, ktorí mali problém zaspáť, mali ísť do spálne a ľahnúť si len vtedy, keď sa cítili naozaj unavení. Ak sa im nedarilo zaspáť, mali vstať a prejsť do inej miestnosti. Znie to zvláštne, ale časom výskumníci zistili, že prepojenie postele s časom ísť spať a nie s inými činnosťami (čítanie knihy, ležanie atď.) spôsobilo, že probandi dokázali rýchlejšie zaspáť vďaka opakovanému procesu: zaspáť v posteli sa stalo takmer automatickým, pretože sa vytvoril úspešný spúšťač.“ Viac informácií v článkoch Charlesa M. Morina et al., „Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998 – 2004)“ (Psychologická a behaviorálna liečba nespavosti: Aktualizované nedávne výsledky (1998 – 2004)), *Sleep* 29, č. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; a Gregoryho Ciottiho, „The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment“ (Ako najlepšie zmeniť návyky? Dostaňte pod kontrolu svoje prostredie), Sparring Mind, <https://www.sparringmind.com/changing-habits>.

- 87 **návyky sa menia ľahšie v novom prostredí:** S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley, a A. Simms, *‘Moments of Change’ as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs (Prelomové momenty ako príležitosti na ovplyvnenie správania: Správa pre Ministerstvo životného prostredia, výživy a vidieckych záležitostí)*, Londýn: Defra, 2011, [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011(2).pdf).
- 87 **Keď však vystúpíte zo svojho bežného prostredia:** Viaceré štúdie zistili, že je jednoduchšie zmeniť svoje správanie, ak sa zmení aj prostredie. Napríklad študenti, ktorí prejdú na inú školu, menia aj návyky na sledovanie televízie. Wendy Wood a David T. Neal, „Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change“ (Zdravie pomocou návykov: Intervencie pre osvojenie a udržanie zdravej zmeny správania), *Behavioral Science and Policy* 2, č. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam a M. G. Witt, „Changing Circumstances, Disrupting Habits“ (Zmena okolností, narušenie návykov), *Journal of Personality and Social Psychology* 88, č. 6 (2005), doi:10.1037/0022-5148.88.6.918
- 87 **Nebojujete so starými podnetmi prostredia:** Možno preto sa 36 percent úspešných zmien správania spájalo so sťahovaním na nové miesto. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood a Leona Tam, „Changing Circumstances, Disrupting Habits“ (Zmena okolností, narušenie návykov), *PsycEXTRA Dataset* 88, č. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014-44.

## SIEDMA KAPITOLA

- 91 **Nadväzný výskum odhalil, že 35 percent členov jednotiek:** Lee N. Robins et al., „Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View

- of Heroin“ (Vietnamskí veteráni tri roky po Vietname: Ako naša štúdia zmenila pohľad na heroín), *American Journal on Addictions* 19, č. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521-391.2010.00046.x.
- 91 **vznikol Úrad pre špeciálne činnosti prevencie užívania drog:** „Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control“ (Úryvky z prezidentovho prejavu o kontrole drogovej závislosti), *New York Times*, 18. 6. 1971, <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html>.
- 91 **deväť z desiatich vojakov, ktorí vo Vietname užívali heroín:** Lee N. Robins, Darlene H. Davis a David N. Nurco, „How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?“ (Ako dlho vydržala drogová závislosť z Vietnamu?), *American Journal of Public Health* 64, č. 12 (dodat.) (1974), doi:10.2105 / ajph.64.12\_suppl.38.
- 92 **Deväťdesiat percent závislých od heroínu:** Bobby P. Smyth et al., „Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence“ (Prerušenie a relaps po ústavnej liečbe závislosti od opiátov), *Irish Medical Journal* 103, č. 6 (jún 2010).
- 92 **„Disciplinovaní“ ľudia však dokážu lepšie štruktúrovať svoj život:** Wilhelm Hofmann et al., „Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires“ (Každodenné pokušenia: Štúdia o tom, ako ľudia ovládajú svoje túžby) *PsycEXTRA Dataset* 102, č. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013-46.
- 92 **Sebaovládanie sa uplatňuje ľahšie, ak ho nemusíte používať:** „Náš prototyp sebakontroly vyzerá ako anjelik na jednom pleci a čert na druhom, ktorí si to medzi sebou vydiskutujú. ... Zvyčajne si myslíme, že ľudia s veľmi silnou vôľou zvládajú tento boj naozaj účinne. Ľudia s výbornou sebakontrolou v skutočnosti takéto boje nikdy ani nezávzdajú.“ Viac informácií nájdete v článku Briana Resnicka „The Myth of Self-Control“ (Mýtus sebakontroly), *Vox*, 24. 11. 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.
- 93 **Návyk zakódovaný v myslí je pripravený na použitie:** Wendy Wood a Dennis Rünger, „Psychology of Habit“ (Psychológia návykov), *Annual Review of Psychology* 67, č. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414-33417.
- 93 **Podnety stále prežívali v jej vnútri:** „The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball“ (Biológia motivácie a návykov: Prečo nechávame veci tak), *The Rapist Uncensored*, 2000, <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits>, citované 8. 6. 2018.
- 93 **Keď zahanbujeme obézných ľudí prezentáciami o chudnutí:** Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken a Jane Wardle, „Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status“ (Vnímaná diskriminácia na základe hmotnosti a zmeny hmotnosti, obvodu pásu a statusu hmotnosti), *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.
- 93 **Keď fajčiarom ukážeme fotky čiernych pľúc:** Kelly McGonigal, *The Upside of*

*Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It (Výhoda stresu: Prečo vám stres môže pomôcť a ako sa v ňom zlepšiť)*, New York: Avery, 2016, s. xv.

- 93 **ak narkomanom len na tridsaťtri milisekúnd ukážu obrázok kokainu:** Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction“ (Ako veda odhaľuje tajomstvá závislosti), *National Geographic*, september 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

## ÔSMA KAPITOLA

- 101 **vykonal vedec menom Niko Tinbergen sériu pokusov:** Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World (Svet čajky striebristej)*, (Londýn: Collins, 1953); „Nikolaas Tinbergen,“ *New World Encyclopedia*, [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas\\_Tinbergen](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen), naposledy upravené 30. 9. 2016.
- 102 **husi prikotúľajú do hniezda akýkoľvek guľatý predmet:** James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior (Etológia: Mechanizmy a evolúcia správania)*, New York: Norton, 1982, s. 36 – 41.
- 102 **Moderný potravinársky priemysel využíva naše paleolitické inštinkty:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food (Prečo majú ľudia radi nezdravé jedlo)*, New York: IUniverse, 2007.
- 102 **Takmer každé jedlo v plastovom obale: „Tweaking Tastes and Creating Cravings“** (Úprava chutí a tvorba žiadostí), *60 Minutes*, 27. 11. 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc>.
- 103 **Hranolky napríklad predstavujú mocnú kombináciu:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food (Prečo majú ľudia radi nezdravé jedlo)*, New York: IUniverse, 2007.
- 103 **Tieto stratégie ... umožňujú vedeckým pracovníkom ... nájsť pre každý výrobok „bod blaženosti“:** Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us (Soľ, cukor, tuk: Ako nás potravinárski giganti nalákali)*, Londýn: Allen, 2014.
- 103 **„Až príliš dobre sme sa naučili brknúť si na správnu strunu“:** Tento citát sa pôvodne objavil v článku Stephana Guyeneta „Why Are Some People ‘Carboholics’?“ (Prečo sú niektorí ľudia závislí od cukru?), 26. 7. 2017, <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics>. Upravenú verziu som použil s dovolením autora, ktoré mi dal v emailovej korešpondencii v apríli 2018.
- 104 **Význam dopamínu:** Význam dopamínu bol objavený náhodou. V roku 1954 neurovedci z McGillovej univerzity James Olds a Peter Milner implantovali potkanom hlboko do mozgu elektródu. Umiestnili ju náhodne, keďže v tom čase bola stavba mozgu ešte záhadou. Olds a Milner však mali šťastie. Ihlu zaviedli hneď vedľa nuclea accumbens, teda časti mozgu, ktorá vytvára príjemné pocity. Vždy, keď si dáte kus čokoládového koláča alebo si vypočujete obľúbenú pesničku, prípadne váš obľúbený tím vyhrá pohár, šťastie vám spôsobí práve nucleus accumbens. Olds a Milner však rýchlo odhalili, že priveľké potešenie môže byť smrteľné.

Umiestnili elektródy do mozgu niekoľkých hlodavcov a pustili trochu prúdu do každého drôtu, vďaka čomu bol nucleus accumbens neustále nabudený. Vedci pozorovali, že hlodavce celkom stratili záujem. Prestali jesť a piť. Zastavili sa rituály dvorenia. Potkany sa len chúlili v rohu klietok ako prikované svojou rozkošou. Do niekoľkých dní všetky zvieratá uhynuli od smädu. Viac informácií nájdete v knihe Jonaha Lehrera *How We Decide (Ako sa rozhodujeme)*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009.

- 105 **neurologické procesy žiadosti a túžby:** James Olds a Peter Milner, „Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain“ (Pozitívne posilňovanie pomocou elektrickej stimulácie septálnej oblasti a iných oblastí mozgu potkanov), *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, č. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.
- 105 **potkany stratili všetku chuť do života:** Qun-Yong Zhou a Richard D. Palmiter, „Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic“ (Myši s nedostatkom dopamínu sú vážne hypoaktívne, necítia smäd ani neprijímajú potravu), *Cell* 83, č. 7 (1995), doi:10.1016/0092-674(95)90145-0.
- 105 **Bez túžby sa zastavila činnosť:** Kent C. Berridge, Isabel L. Venier a Terry E. Robinson, „Taste Reactivity Analysis of 6hagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function“ (Analýza reaktivity chuti pri afágii vyvolanej 6-hydroxydopamínom: Dôsledky na hypotézy o funkcii dopamínu pri vzrušení a anhedonii), *Behavioral Neuroscience* 103, č. 1 (1989), doi: 10.1037//0735-7044.103.1.36.
- 105 **sa u myši vyvinula taká silná žiadosť:** Ross A. Mcdevitt et al., „Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry“ (Sertogénne a nesertogénne projekčné neuróny v dorzálnom šve: Diferenciálna participácia v neurónovej sieti odmeny), *Cell Reports* 8, č. 6 (2014), doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.
- 105 **priemerný hráč na automatoch:** Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas (Zámerná závislosť: Gamblerstvo na automatoch v Las Vegas)*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014, s. 55.
- 105 **Návyky sú slučka spätnej väzby riadená dopamínom:** Prvý raz som počul termín *slučka spätnej väzby riadená dopamínom* od Chamatha Palihapitiyu. Viac informácií nájdete v rozhovore „Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change“ („Chamath Palihapitiya, zakladateľ a CEO firmy Social Capital, o peniazoch ako nástroji zmeny), Stanford Graduate School of Business, 13. 11. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=PMotkw0SIk>.
- 105 **dopamín ... hrá dôležitú úlohu pri mnohých neurologických procesoch:** Výskumníci neskôr odhalili, že endorfíny a opiáty zodpovedajú za reakcie pôžitku. Viac informácií v článku V. S. Chakravarthy, Denny Joseph a Raju S. Bapi, „What

- Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective“ (Čo robia bazálne gangliá? Modelová perspektíva), *Biological Cybernetics* 103, č. 3 (2010), doi:10.1007/s00422-10-401-y.
- 105 **dopamín sa uvoľňuje nielen vtedy, keď zažívate pôžitok:** Wolfram Schultz, „Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data“ (Neurónová odmena a rozhodovacie signály: Od teórie k údajom), *Physiological Reviews* 95, č. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, obr. 8; Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction,“ (Ako veda odhaľuje tajomstvá závislosti), *National Geographic*, september 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.
- 106 **vždy keď sa hladina dopamínu zvýši, zvýši sa aj motivácia:** Dopamín vás núti hľadať, objavovať a konať: „Tento mezolimbický systém HLADANIA poháňaný dopamínom, ktorý vychádza z ventrálnej tegmentálnej oblasti, povzbudzuje k hľadaniu, objavovaniu, skúmaniu, zvedavosti, záujmu a očakávaniu. Dopamín vystrelí vždy, keď potkan (alebo človek) skúma svoje okolie. ... Viem sa pozrieť na zviera a zistiť, či povzbudzujem jeho systém HLADANIA, pretože sa obzerá a ňuchá.“ Viac informácií v článku Karin Badtovej „Depressed? Your ‘SEEKING’ System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp“ (Ste v depresii? Možno vám nepracuje systém HLADANIA: Rozhovor s neurovedcom Jaakom Pankseppom), *Huffington Post*, 6. 12. 2017, [http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy\\_b\\_3616967.html](http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html).
- 106 **v mozgu sa aktivuje rovnaký systém odmeny:** Wolfram Schultz, „Multiple Reward Signals in the Brain“ (Viacnásobné signály odmeny v mozgu), *Nature Reviews Neuroscience* 1, č. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.
- 106 **pri chcení sa aktivuje sto percent nuclea accumbens:** Kent Berridge, rozhovor s autorom, 8. 3. 2017.
- 108 **nabúral sa do systému svojho stacionárneho bicykla:** Hackster Staff, „Netflix and Cycle!“ (Netflix a bicykluj!), *Hackster*, 12. 7. 2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.
- 108 **„ničil obezitu postupne, jeden netflixový maratón za druhým“:** „Cycflix: Exercise Powered Entertainment“ (Cycflix: Zábava poháňaná cvičením), *Roboro*, 8. 7. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY>.
- 108 **„Štvrtkový večer vnímame ako divácku príležitosť“:** Jeanine Poggi, „Shonda Rhimes Looks Beyond ABC’s Nighttime Soaps“ (Shonda Rhimes sa obzerá za večernými seriálmi ABC), *AdAge*, 16. 5. 2016, <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.
- 109 **„pravdepodobnejšie správanie posilní menej pravdepodobné správanie“:** Jon E. Roedelstein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology (Slovník teórií, zákonov a konceptov v psychológii)*, Westport, CT: Greenwood Press, 1998, s. 384.

## DEVIATA KAPITOLA

- 113 **„génius sa nerodí, ale vzdeláva a trénuje“:** Harold Lundstrom, „Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught“ (Otec troch šachových zázrakov vraví, že šachový génius sa dá vytrénovať), *Deseret News*, 25. 12. 1992, <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all>.
- 115 **Imitujeme najmä správanie troch skupín:** Peter J. Richerson a Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution (Nemôžu za to len gény: Ako kultúra premenila ľudskú evolúciu)*, Chicago: University of Chicago Press, 2006.
- 116 **„pravdepodobnosť, že sa človek stane obéznym, sa zvýšila o 57 percent“:** Nicholas A. Christakis a James H. Fowler, „The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years“ (Šírenie obezity vo veľkej sociálnej skupine po dobu 32 rokov), *New England Journal of Medicine* 357, č. 4 (2007), doi: 10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, „The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years“ (Šírenie obezity vo veľkej sociálnej skupine po dobu 32 rokov), *Yearbook of Pediatrics 2009* (2009), doi:10.1016 / s0084- 954(08)79134-6.
- 116 **ak jeden z partnerov schudol:** Amy A. Gorin et al., „Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses“ (Randomizovaná kontrolovaná štúdia reťazového efektu v národnom programe kontroly hmotnosti na neliečených partneroch), *Obesity* 26, č. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.
- 116 **Z desiatich ľudí v triede sa štyria stali astronautmi:** Mike Massimino, „Finding the Difference Between ‘Improbable’ and ‘Impossible,‘“ (Rozdiel medzi „nepravdepodobným“ a „nemožným“), interview s Jamesom Altucherom, *The James Altucher Show*, január 2017, <https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough>.
- 116 **čím vyššie IQ mal váš najlepší kamarát, keď ste mali jedenásť alebo dvanásť:** Ryan Meldrum, Nicholas Kavish a Brian Boutwell, „On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?“ (Longitudinálna asociácia inteligencie rovesníkov a adolescentov: Môžeme pri svojich priateľoch zmúdrieť?), *PsyArXiv*, 10. 2. 2018, doi: 10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.
- 117 **uskutočnil psychológ Solomon Asch sériu pokusov:** Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations (Skupiny, vodcovstvo a ľudia: Výskum medziľudských vzťahov)*, Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951, č. 177 – 190.
- 119 **Na konci experimentu takmer 75 percent probandov súhlasilo:** Nadväzná štúdie ukazujú, že ak bol v skupine hoci len jeden herec, ktorý nesúhlasil so skupinou, potom bola oveľa väčšia pravdepodobnosť, že subjekt vysloví svoj skutočný názor,

že čiary sú rôzne dlhé. Ak máte názor, ktorý sa nezhoduje s názorom kmeňa, oveľa ľahšie sa zaň postavíte, ak máte spojenca. Ak sa musíte postaviť spoločenským normám, nájdite si partnera. Viac informácií v článku Solomona E. Ascha „Opinions and Social Pressure“ (Názory a spoločenský tlak), *Scientific American* 193, č. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155-31; a Williama N. Morrisa a Roberta S. Millera „The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity“ (Partneri, ktorí narúšajú a znemožňujú konsenzus, a ich vplyv na nižšiu konformnosť), *Journal of Experimental Social Psychology* 11, č. 3 (1975), doi:10.1016/s0022-031(75)80023-0.

Takmer 75 percent subjektov aspoň raz zvolilo nesprávnu možnosť. Ak však vezmeme do úvahy celkový počet odpovedí v celom experimente, asi dve tretiny z nich sa nemýlili. Každopádne stále platí, že tlak skupiny môže významne ovplyvniť našu schopnosť presne sa rozhodovať.

- 119 **šimpanz v jednej skupine sa naučí efektívny spôsob:** Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry a Christophe Boesch, „Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups“ (Drahá kultúra: rozdiely v účinnosti lúskania orechov medzi skupinami divo žijúcich šimpanzov), *Animal Behaviour* 137 (2018): s. 63 – 73.

## DESIATA KAPITOLA

- 124 **nepovedal by som: „Pretože potrebujem jedlo, aby som prežil.“:** Podobný príklad som zachytil na twitterovom účte @simpolism: „Rozšírme túto metaforu. Ak je spoločnosť ľudským telom, potom štát je mozgom. Ľudia si neuvedomujú svoje motívy. Ak sa vás opýtam: ‚Prečo jete?‘, povedali by sme niečo ako ‚lebo mi chutí jedlo‘, a nie ‚lebo musím jesť, aby som prežil‘. Aká by bola potrava štátu? (nápoje: sú aj tabletky jedlo?)“, Twitter, 7. 5. 2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>.
- 127 **keď máme problém s pocitmi alebo emóciami:** Antoine Bechara et al., „Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex“ (Lahostajnosť voči budúcim následkom po poranení ľudského prefrontálneho kortexu), *Cognition* 50, č. 1 – 3 (1994), doi:10.1016/0010-0277(94)90018-3.
- 127 **Ako vysvetľuje neurovedec Antonio Damasio:** „When Emotions Make Better Decisions— Antonio Damasio“ (Keď nám emócie pomáhajú rozhodovať sa – Antonio Damasio), 11. 8. 2009. [https://www.youtube.com/watch?v=1wup\\_K2WN0I](https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I)
- 128 **Nie „musíte“. Skôr „máte príležitosť“:** Vďačím svojmu vysokoškolskému silovému a kondičnému trénerovi Markovi Wattsovi, ktorý mi prvýkrát predstavil tento jednoduchý posun v uvažovaní.
- 128 **„Ja naň nie som pripútaný – vozík ma oslobodzuje“:** RedheadBanshee, „What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking“ (Aké výroky navždy zmenili váš pohľad na svet?), Reddit, 22. 10. 2014, <https://www.red>

dit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/ what\_is\_something\_someone\_said\_that\_forever/clgm4s2.

- 128 **„Je načase zapracovať na svojej vytrvalosti a rýchlosti.“**: WingedAdventurer, „Instead of Thinking ‘Go Run in the Morning,’ Think ‘Go Build Endurance and Get Fast.’ Make Your Habit a Benefit, Not a Task“ („Nehovorte si ‚Choď si ráno za-behať‘, ale ‚Choď zlepšiť svoju vytrvalosť a rýchlosť‘. Urobte zo svojho návyku prínos, nie povinnosť“), Reddit, 19. 1. 2017, [https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead\\_of\\_thinking\\_go\\_run\\_in\\_the\\_morning\\_tthink/?st=izmz9pks&sh=059312db](https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_tthink/?st=izmz9pks&sh=059312db).
- 129 **„Som vzrušený a cítim prívál adrenalínu, ktorý mi pomáha sústrediť sa“**: Alison Wood Brooks, „Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues“ (Nabudte sa: Nový pohľad na trému pred výkonom ako na vzrušenie s minimom podnetov), *PsycEXTRA Dataset*, jún 2014, doi:10.1037/e578192014–21; Caroline Webb, *How to Have a Good Day (Ako prežiť dobrý deň)*, Londýn: Pan Books, 2017, s. 238. „Wendy Berry Mendesová a Jeremy Jamieson uskutočnili niekoľko štúdií, ktoré ukazujú, že ľudia dosahujú lepší výkon, ak sa rozhodnú interpretovať búšenie srdca a zrýchlené dýchanie ako ‚zdroj, ktorý im pomôže s výkonom.‘“
- 129 **Ed Latimore, boxer a spisovateľ**: Ed Latimore (@EdLatimore), „Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones [on] while writing. I don’t even have to play any music“ („Zvláštne zistenie: Začnem sa viac sústrediť na písanie, keď si založím slúchadlá, ale nemusím si ani pustiť hudbu“), Twitter, 7. 5. 2018, <https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849>.

## JEDENÁSTA KAPITOLA

- 137 **Výsledkom ich práce nebolo nič viac**: Tento príbeh je z knihy Davida Baylesa a Teda Orlanda *Art & Fear (Umenie a strach)*. Nájdete ho na strane 29. V emailovom rozhovore 18. 10. 2016 mi Orland vysvetlil pôvod príbehu. „Áno, príbeh o keramike v Umení a strachu je pravdivý, len trochu umelecky prerozprávany. V skutočnosti to bol trik, ktorý použil fotograf Jerry Uelsmann, aby motivoval svojich študentov základov fotografie na Floridskej univerzite. V Umení a strachu som prerozprával situáciu, ako mi o nej hovoril Jerry, ale fotografiu som nahradil keramikou. Priznávam, že by bolo jednoduchšie ponechať fotografiu ako umelecké médium, ale s Davidom Baylesom (spoluautorom) sme obaja fotografi a zámerne sme chceli rozšíriť škálu umeleckých médií, ktoré sme spomínali v texte. Zaujalo ma na tom, že až tak nezáležalo, o aké umelecké médium išlo – ponaučenie z príbehu platí v umení ako takom (a dokonca aj mimo neho).“ V tom istom emaile Orland dodal: „Súhlasíme s tým, aby si použil ktorúkoľvek časť úryvku o keramike vo svojej knihe.“ Napokon som vydal upravenú verziu, ktorá spája príbeh o keramike s faktmi z pôvodného zdroja, teda Uelsmannovými študentmi fotografie.

- David Bayles a Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking (Umenie a strach: Postrehy o nástrahách (a odmenách) umeleckej tvorby)*, Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993, s. 29.
- 138 **Ako raz napísal Voltaire:** Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral* (1772).
- 139 **dlhodobá potenciácia:** Dlhodobú potenciáciu objavil Terje Lomo v roku 1966. Konkrétne odhalil, že keď sa v mozgu opakovane prenáša séria signálov, nastáva pretrvávajúci efekt, ktorý vydrží aj po pokuse a vďaka ktorému sa tieto signály v budúcnosti prenášajú ľahšie.
- 139 **„Neuróny, ktoré sú aktívne v rovnakej chvíli, posilňujú vzájomnú väzbu“:** Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory (Organizácia správania: Neuropsychologická teória)*, New York: Wiley, 1949.
- 139 **U hudobníkov je mozoček:** S. Hutchinson, „Cerebellar Volume of Musicians“ (Objem mozočka u hudobníkov), *Cerebral Cortex* 13, č. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.
- 139 **Matematici zas majú viac sivej hmoty:** A. Verma, „Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study“ (Väčšia hustota sivej hmoty v parietálnom kortexte matematikov: Morfometrická štúdia na základe voxelov), *Yearbook of Neurology and Neurosurgery* 2008 (2008), doi:10.1016/s0513-5117(08)79083-5.
- 139 **Keď vedci analyzovali mozgy taxikárov v Londýne:** Eleanor A. Maguire et al., „Navigation- Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers“ (Štruktúrne zmeny v hipokampe taxikárov súvisiace s navigáciou), *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, č. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett a Eleanor A. Maguire, „Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes“ (Osvojenie si plánu Londýna spúšťa štruktúrne zmeny v mozgu), *Current Biology* 21, č. 24 (december 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett a Hugo J. Spiers, „London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis“ (Londýnski taxikári a vodiči autobusov: Štruktúrne MR a neuropsychologická analýza), *Hippocampus* 16, č. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.
- 140 **„Aktivita sa stane takou automatickou“:** George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life (Fyziológia bežného života)*, Lipsko: Tauchnitz, 1860.
- 140 **opakovanie je formou zmeny:** Vyzerá to tak, že Brian Eno hovorí to isté na svojich skvelých a inšpiratívnych kartičkách *Oblique Strategies*, ale ani som o tom netušil, keď som to písal! Vrana k vrane...
- 140 **Automatickosť je schopnosť vykonávať určité správanie:** Philippa Lally et al., „How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World“ (Ako sa tvoria návyky: Modelovanie tvorby návykov v skutočnom svete), *European Journal of Social Psychology* 40, č. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

- 141 **návyky sa tvoria na základe frekvencie, nie času:** Hermann Ebbinghaus ako prvý opísal nábehové krivky vo svojej knihe z roku 1885 *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology (Pamät: Príspevok k experimentálnej psychológii)*, USA: Scholar Select, 2016.

## DVANÁSTA KAPITOLA

- 143 **rozdiel v tvare zohral kľúčovú úlohu pri šírení poľnohospodárstva:** Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies (Zbrane, mikróby a oceľ: Osud ľudskej spoločnosti)*, New York: Norton, 1997.
- 145 **V povahe máme zakódované, že sa máme riadiť Pravidlom najmenšieho úsilia:** Aj Deepak Chopra používa termín „pravidlo najmenšieho úsilia“, ale opisuje ním jeden zo svojich siedmich spirituálnych zákonov jogy. Tento koncept nesúvisí s tým, ktorý opisujem ja.
- 146 **záhradnú hadicu, ktorá je v strede prehnutá:** Táto analógia je upravenou verziou myšlienky, ktorú spomenul Josh Waitzkin v interview s Timom Ferrissom. „The Tim Ferriss Show, Epizóda 2: Josh Waitzkin,“ 2. 5. 2014, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.
- 147 **„montáž televízora trvala americkým pracovníkom trikrát dlhšie“:** James Surowiecki, „Better All the Time“ (Neustále lepšie), *New Yorker*, 10. 11. 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time>.
- 147 **prírastok úbytkom:** Prírastok úbytkom je príkladom väčšieho princípu známeho ako inverzia, o ktorom som predtým písal na <https://jamesclear.com/inversion>. K tejto myšlienke ma svojím postrehom, že „vyhnúť sa hlúposti je ľahšie ako hľadať brilantnosť“, podnietil Shane Parrish. Shane Parrish, „Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance“ (Vyhnúť sa hlúposti je ľahšie ako hľadať brilantnosť), Farnam Street, jún 2014, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity>.
- 148 **také percentuálne body predstavujú milióny vo vybraných daniach:** Owain Service et al., „East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights“ (Východ: Štyri jednoduché spôsoby, ako použiť behaviorálne poznatky), Behavioural Insights Team, 2015, [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).
- 149 **Nuckols naštartoval návyk upratovať:** Oswald Nuckols je pseudonym, použil som ho na požiadanie.
- 149 **„najlepší moment na čistenie záchoda je aj tak vtedy, keď sa chystáte osprchovať“:** Saul\_Panzer\_NY, „[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?“ (Ktorý návyk vám doslova zmenil život?), Reddit, 5. 6. 2017, [https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question\\_what\\_one\\_habit\\_literally\\_changed\\_your/diieswq](https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq).

## TRINÁSTA KAPITOLA

- 153 **„zoznamu návykov“**: Twyla Tharp a Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide (Tvorivé návyky: Naučte sa ich a použite ich v živote – Praktická príručka)*, New York: Simon and Schuster, 2006.
- 153 **40 až 50 percent vecí, ktoré cez deň robíme, robíme zo zvyku**: Wendy Wood, „Habits Across the Lifespan“ (Návyky počas života), 2006, [https://www.researchgate.net/publication/315552294\\_Habits\\_Across\\_the\\_Lifespan](https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan).
- 154 **návyky, ktorých sa držíte bez premýšľania**: Benjamin Gardner, „A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour“ (Prehľad a analýza použitia „návyku“ pri chápaní, predvídaní a ovplyvňovaní správania súvisiaceho so zdravím), *Health Psychology Review* 9, č. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.
- 154 **rozhodujúce momenty**: Odkazujem na Henriho Cartiera-Bressona, jedného z najvýznamnejších pouličných fotografov všetkých čias, ktorý ako prvý použil termín *rozhodujúci moment*, no na niečo celkom iné: zachytenie úžasných obrázkov v tom správnom čase.
- 156 **Dvojminútové pravidlo**: Ďakujem Davidovi Allenovi, ktorého verzia Dvojminútového pravidla znie: „Ak to zaberie menej ako dve minúty, urobte to hneď.“ Viac informácií nájdete v knihe Davida Allena *Getting Things Done (Ako veci dokončiť)*, New York: Penguin, 2015.
- 157 **každý večer prejsť do pokojového režimu**: Spisovateľ Cal Newport používa rituál odpojenia, pri ktorom naposledy skontroluje emailovú schránku, pripraví si zoznam povinností na nasledujúci deň a povie si „odpojenie dokončené“, čím ukončí pracovný deň. Viac informácií nájdete v knihe Cala Newporta *Deep Work (Práca do hĺbky)*, Boston: Little, Brown, 2016.
- 158 **Vždy prestal písať skôr, ako mu to začalo pripadať ako otrava**: Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less (Esencializmus: Disciplinovaný hon za niečím menej)*, New York: Crown, 2014, s. 78.
- 159 **formovanie návykov**: Gail B. Peterson, „A Day of Great Illumination: B. F. Skinner’s Discovery of Shaping“ (Deň veľkého osvietenia: B. F. Skinnerov objav pozitívneho posilňovania), *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, č. 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82-17.

## ŠTRNÁSTA KAPITOLA

- 161 **zdržoval sa v pracovni a jeseň a zimu roku 1830 strávil šíaleným písaním**: Adèle Hugo a Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life (Victor Hugo, ako ho zažil svedok)*, New York: Carleton, 1864.
- 162 **Mechanizmus záväzku je voľba v prítomnosti**: Gharad Bryan, Dean Karlan a Scott Nelson, „Commitment Devices“ (Mechanizmy záväzku), *Annual Review of Economics* 2, č. 1 (2010), doi: 10.1146/annurev.economics.102308.124324.

- 162 **každý večer o desiatej vypne prúd v routeri:** „Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260,“ (Nir Eyal: Návyková technológia, zbavovanie sa zlovykov a aplikácie pre ľahší život – č. 260“, interview s Davom Aspreym, Bulletproof, 13. 11. 2015, <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>).
- 162 **Nazýva sa to aj „Odyseova zmluva“:** Peter Ubel, „The Ulysses Strategy“ (Odyseova stratégia), *The New Yorker*, 11. 12. 2014, <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control>.
- 163 **Pattersonov podnik sa posunul od stratovej bilancie k zisku 5000 dolárov:** „John H. Patterson— Bringing Up Success with the Incorruptible Cashier“ (John H. Patterson – Úspech vďaka Nepodplatiteľnému pokladníkovi), Dayton Innovation Legacy, <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html>, citované 8. 6. 2016.
- 164 **jednorazovú voľbu, ktorá viedla k lepším dlhodobým návykom:** James Clear (@james\_clear), „What are one-time actions that pay off again and again in the future?“ (Aké jednorazové voľby sa v budúcnosti viacnásobne vyplácajú?), Twitter, 11. 2. 2018, [https://twitter.com/james\\_clear/status/962694722702790659](https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659).
- 166 **„Civilizácia sa posúva dopredu vďaka tomu, že zvyšuje počet operácií“:** Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics (Úvod do matematiky)*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911, s. 166.
- 166 **Priemerný človek strávi na sociálnych sieťach dve hodiny denne:** „GWI Social“, GlobalWebIndex, 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>.

## PÄTNÁSTA KAPITOLA

- 173 **ho svojim domovom nazývalo viac ako deväť miliónov ľudí:** „Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census“ (Počet obyvateľov a rast veľkých miest, sčítanie obyvateľstva z roku 1998), Population Census Organization, [http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop\\_major\\_cities/pop\\_major\\_cities.html](http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html).
- 173 **Viac ako 60 percent obyvateľov Karáči:** Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013 (Štúdie o Karáči: Príspevky z karáčskej konferencie 2013)*, Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015.
- 174 **Práve táto kríza verejného zdravotníctva priviedla Stephena Lubyho do Pakistanu:** Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right (Manifest kontrolných zoznamov: Ako robiť veci správne)*, Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014.
- 174 **„V Pakistane považovali Safeguard za exkluzívne mydlo“:** Všetky citáty v tejto časti preberám z emailovej komunikácie so Stephenom Lubym z 28. 5. 2018.
- 174 **Výskyt hnačky sa znížil o 52 percent:** Stephen P. Luby et al., „Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial“ (Účinok umývania rúk

- na zdravie detí: Randomizovaný kontrolovaný experiment), *Lancet* 366, č. 9481 (2005), doi:10.1016/ s0140-736(05)66912-7.
- 175 „**Vo viac ako deväťdesiatich piatich percentách domácností**“: Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq, a Stephen P. Luby. „Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan“ (Udržateľné zlepšenie ukazovateľov umývania rúk viac ako 5 rokov po klastrovej randomizovanej komunitnej štúdií na podporu umývania rúk v Pakistane v Karáči), *Tropical Medicine & International Health* 18, č. 3 (2013): s. 259 – 267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/>.
- 175 **Predávali sa už od začiatku devätnásteho storočia**: Mary Bellis, „How We Have Bubble Gum Today“ (Ako vznikli dnešné žuvačky), ThoughtCo, 16. 10. 2017, <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856>.
- 175 **Wrigley spôsobil revolúciu v odvetví**: Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley (Chicle: Americká žuvačka od starých Mayov po Williama Wrigleyho)*, Tucson: University of Arizona Press, 2009, s. 44 – 46.
- 175 **firma Wrigley sa stala najväčším výrobcom žuvačiek na svete**: „William Wrigley, Jr.“, *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr>, citované 8. 6. 2018.
- 175 **Podobne to bolo so zubnou pastou**: Charles Duhigg, *Sila zvyku: Prečo robíme, čo robíme, a ako sa zmeniť* (Bratislava: Tatran, 2013), 2. kapitola.
- 175 **sa jej začal vyhýbať on**: Sparkly\_alpaca, „What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?“ (Aké najsúper psychologické triky poznáte alebo ste niekedy použili?), Reddit, 11. 11. 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what\\_are\\_the\\_coolest\\_psychology\\_tricks\\_that\\_you/d9wqcqr/](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wqcqr/).
- 176 **Najstaršie pozostatky dnešného človeka**: Ian Mcdougall, Francis H. Brown a John G. Fleagle, „Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia“ (Stratigrafické rozdelenie a vek moderného človeka v Kibiši v Etiópii), *Nature* 433, č. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.
- 176 **neokortex ... bol pred dvestotisíc rokmi podobne veľký**: V niektorých výskumoch sa hovorí, že ľudský mozog dosiahol svoje súčasné rozmery asi pred tristo tisíc rokmi. Evolúcia sa samozrejme nikdy nekončí a tvar celej štruktúry sa zjavne významne vyvíjal, až kým pred asi stotisíc až tridsaťpäťtisíc rokmi nedosiahol súčasnú veľkosť a tvar. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin a Philipp Gunz, „The Evolution of Modern Human Brain Shape“ (Evolúcia tvaru moderného ľudského mozgu), *Science Advances* 4, č. 1 (2018): eaao5961.
- 177 **Spoločnosť prešla na prostredie s prevažne oneskorenou návratnosťou**: Pôvodný výskum tejto témy spomínal termíny *spoločnosti s oneskorenou návratnosťou* a *spoločnosti s okamžitou návratnosťou*. James Woodburn, „Egalitarian Societies,“

- (Rovnostárske spoločnosti), *Man* 17, č. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. O rozdiel medzi prostredím s okamžitou a oneskorenou návratnosťou som prvý raz počul na prednáške Marka Learyho. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior (Ako porozumieť záhadám ľudského správania)*, Chantilly, VA: Teaching, 2012.
- 177 **Svet sa v nedávnej dobe veľmi zmenil:** Rýchle zmeny v prostredí v nedávnych storočiach zďaleka predstihli našu biologickú schopnosť prispôbiť sa. Významné genetické zmeny v ľudskej populácii trvajú priemerne dvadsaťpäťtisíc rokov. Viac informácií nájdete v knihe Edwarda O. Wilsona *Sociobiology (Sociobiológia)*, Cambridge, MA: Belknap Press, 1980, s. 151.
- 177 **sa náš mozog vyvinul tak, že uprednostňuje rýchly prínos pred dlhodobým:** Daniel Gilbert, „Humans Wired to Respond to Short-Term Problems“ (Ľudia sú naprogramovaní tak, aby riešili krátkodobé problémy), interview s Nealom Conanom, *Talk of the Nation*, NPR, 3. 7. 2006, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483>.
- 178 **Choroby a infekcie sa neprejavia ešte niekoľko dní či týždňov, občas dokonca rokov:** Témy iracionálneho správania a kognitívnych skreslení nabrali v posledných rokoch na popularite. Veľa činností, ktoré sa vo všeobecnosti zdajú iracionálne, vychádzajú z racionálnych dôvodov, ak vezmeme do úvahy ich okamžité výsledok.
- 178 **Frédéric Bastiat:** Frédéric Bastiat a W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson (Čo vidieť a čo nie alebo politická ekonómia v jednej lekcii)*, Londýn: Smith, 1859.
- 178 **budúce ja:** Inšpiroval som sa behaviorálnym ekonómom Danielom Goldsteinom, ktorý povedal: „Súčasný a budúci ja spolu zvädzajú nerovný boj. Teda, povedzme si to na rovinu, súčasný ja je prítomný. Má veci pod kontrolou. Práve teraz má moc. Má silné, hrdinské ruky, ktoré vám môžu vložiť do úst koláč. A budúci ja ani nie je poruke. Trčí niekde v budúcnosti. Je slabý. Nemá ani právneho zástupcu. Nemá sa zaň kto postaviť. Súčasný ja teda môže pošliapať všetky jeho sny.“ Viac informácií vo videu „The Battle between Your Present and Future Self“ (Boj medzi súčasným a budúcim ja), TEDSalon NY2011, november 2011, [https://www.ted.com/talks/daniel\\_goldstein\\_the\\_battle\\_between\\_your\\_present\\_and\\_future\\_self](https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self).
- 179 **Ľudia, ktorí lepšie dokážu oddaľovať uspokojenie, majú lepšie výsledky v testoch SAT:** Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen a Antonette Raskoff Zeiss, „Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification“ (Kognitívne a pozornosťné mechanizmy oddaľovania odmien), *Journal of Personality and Social Psychology* 21, č. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda a M. Rodriguez, „Delay of Gratification in Children“ (Oddaľovanie odmeny u detí), *Science* 244, č. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda a Philip K. Peake, „The Nature of Adolescent Competencies Predicted by

Preschool Delay of Gratification“ (Zručnosti adolescentov predpovedané na základe odďaľovania odmiern v predškolskom veku), *Journal of Personality and Social Psychology* 54, č. 4 (1988), doi:10.1037//0022-514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel a Philip K. Peake, „Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions“ (Zručnosti adolescentov predpovedané na základe odďaľovania odmiern v predškolskom veku: Diagnostické podmienky), *Developmental Psychology* 26, č. 6 (1990), doi:10.1037//0012-649.26.6.978.

### ŠESTNÁSTA KAPITOLA

- 183 **„Každé ráno som začínal so sto dvadsiatimi spinkami v jednom pohári“:** Trent Dyrsmid, email autorovi, 1. 4. 2015.
- 184 **Benjamin Franklin:** Benjamin Franklin a Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin (Autobiografia Benjamína Franklina)*, New York: Holt, 1916, s. 148.
- 184 **Nepreerušte reťaz každodennej tvorby:** Ďakujem svojmu kamarátovi Nathanovi Barrymu, ktorý ma inšpiroval mantrou „Tvor každý deň“.
- 185 **Ľudia, ktorí si zaznamenávajú pokroky v oblastiach ako chudnutie:** Benjamin Harkin et al., „Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence“ (Pomáha sledovanie pokrokov dosiahnuť cieľ? Metaanalýza experimentálnych dôkazov), *Psychological Bulletin* 142, č. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.
- 185 **tí, ktorí si každý deň zapisovali svoju stravu, schudli dvakrát toľko:** Miranda Hitti, „Keeping Food Diary Helps Lose Weight“ (Zapisovanie si jedla pomáha v chudnutí), WebMD, 8. 6. 2008, <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight>; Kaiser Permanente, „Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests“ (Štúdia naznačuje, že zapisovanie stravy zdvojnásobuje úbytok hmotnosti), Science Daily, 8. 7. 2008, <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm>; Jack F. Hollis et al., „Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial“ (Úbytok hmotnosti počas intenzívnej intervenčnej fázy udržiavacieho experimentu s chudnutím), *American Journal of Preventive Medicine* 35, č. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang a Mary Ann Sevick, „Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature“ (Sebamonitorovanie pri chudnutí: Systematický prehľad literatúry), *Journal of the American Dietetic Association* 111, č. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.
- 185 **Najúčinnnejšie nás motivuje, keď vidíme pokroky:** Táto veta je parafrázou výroku Grega McKeowna, ktorý napísal: „Výskum ukázal, že spomedzi všetkých foriem ľudskej motivácie je najefektívnejšou pokrok.“ Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less (Esencializmus: Disciplinovaný hon za niečím menej)*, Currency, 2014.

- 188 **Prvá chyba vás nikdy nezničí:** Výskum v skutočnosti ukázal, že ak vymeškáte návyk raz, nemá to prakticky žiaden vplyv na pravdepodobnosť, či si ho dlhodobo udržíte, bez ohľadu na to, kedy pochybíte. Ak sa vrátite na správnu cestu, ste v suchu. Viac: Phillippa Lally et al., „How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World“ (Ako sa tvoria návyky: Modelovanie tvorby návykov v skutočnom svete), *European Journal of Social Psychology* 40, č. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.
- 188 **Ak vynecháte raz, je to nehoda:** „Ak vynecháte raz, je to nehoda. Ak vynecháte dvakrát, začnete nový návyk.“ Tieto vety som určite niekde čítal alebo som ich parafrázoval z niečoho podobného, ale napriek svojmu najlepšiemu úsiliu som nebol schopný nájsť zdroj. Možno som to vymyslel ja, ale skôr si myslím, že autorstvo prináleží neidentifikovanému géniovi.
- 190 **„Keď sa meradlo stane cieľom“:** Túto definíciu Goodhartovho pravidla sformulovala britská antropologička Marilyn Strathernová. „Improving Ratings: Audit in the British University System“ (Zlepšovanie ratingov: Audit britského univerzitného systému), *European Review* 5 (1997): s. 305 – 321, <http://conferences.asu-collegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>. Sám Goodhart túto myšlienku opakovane spomínal okolo roku 1975 a zapísal ju v roku 1981. Charles Goodhart, „Problems of Monetary Management: The U.K. Experience“ (Problémy menového manažmentu: Skúsenosti zo Spojeného kráľovstva), in Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West (Inflácia, kríza a ekonomické politiky na Západe)*, Londýn: Rowman and Littlefield, 1981, s. 111 – 146.

## SEDEMNÁSTA KAPITOLA

- 194 **„Keď som to navrhol priateľom v Pentagone“:** Roger Fisher, „Preventing Nuclear War“ (Ako predísť jadrovej vojne), *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, č. 3 (1981), doi:10.1080/00963402.1981.11458828.
- 195 **Prvý zákon o bezpečnostných pásoch:** Michael Goryl a Michael Cynecki, „Restraint System Usage in the Traffic Population“ (Použitie systému bezpečnostných pásov v doprave), *Journal of Safety Research* 17, č. 2 (1986), doi:10.1016/0022-375(86)90107-6.
- 195 **Dnes je zapínanie pásov ukotvené v zákone:** Jedinou výnimkou je New Hampshire, kde sú bezpečnostné pásy povinné len pre deti. „New Hampshire,“ Governors Highway Safety Association, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire>, citované 8. 6. 2016.
- 195 **si pás v aute zaplo viac ako 88 percent Američanov:** „Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent“ (Používanie bezpečnostných pásov v USA dosiahlo historických 90 percent), National Highway Traffic Safety Administration, 21. 11. 2016, <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent>.

- 196 **Bryan Harris:** Bryan Harris, emailový rozhovor s autorom, 24. 10. 2017.
- 197 **majú výzvu „pesnička na každý deň“:** Courtney Shea, „Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy“ (Tipy komičky Margaret Choovej na úspech: Ak ste vtipní, nepúšťajte sa do komédie), *Globe and Mail*, 1. 7. 2013, <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-cho-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>.
- 197 **Thomas Frank, podnikateľ z Boulderu v Colorade:** Thomas Frank, „How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day“ (Ako ma ochranný mechanizmus núti budiť sa každý deň o 5:55), *College Info Geek*, 2. 7. 2014, <https://collegeinfo geek.com/early-waking-with-buffer/>.

### OSEMNÁSTA KAPITOLA

- 205 **Phelps nielenže získal viac olympijských medailí:** „Michael Phelps Biography“ (Biografia Michaela Phelpsa), *Biography*, <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192>, naposledy upravené 29. 3. 2018.
- 205 **El Guerrouj:** Doug Gillan, „El Guerrouj: The Greatest of All Time“ (El Guerrouj: Velikán svojich čias), *IAAF*, 15. 11. 2004, <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time>.
- 205 **Najvýraznejšie sa však odlišujú výškou:** Výšku a hmotnosť Michaela Phelpsa a Hichama El Guerrouja som prevzal z ich profilov na Letných olympijských hrách v roku 2008. „Michael Phelps,“ *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>; „Hicham El Guerrouj,“ *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886>.
- 205 **nosia rovnako dlhé nohavice:** David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (Športový gén: Veda neobyčajných športových výkonov), St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014.
- 206 **Priemerná výška olympijských zlatých medailistov v behu na 1500 metrov:** Alex Hutchinson, „The Incredible Shrinking Marathoner“ (Neuveriteľný zmenšujúci sa maratónec), *Runner's World*, 12. 11. 2013, <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner>.
- 206 **priemerná výška olympijských zlatých medailistov v plávaní na 100 metrov:** Alvin Chang, „Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More“ (Chcete vyhrať olympijské zlato? Takito vysokí musíte byť, aby ste sa stali lukostrelcom, plavcom a ďalšími), *Vox*, 9. 8. 2016, <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights>.
- 207 **„Gény môžu predurčiť naše sklony, nie náš osud“:** Gabor Maté, „Dr. Gabor Maté – New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction“ (Dr. Gabor Maté – Nové paradigmy, ayahuasca a nový pohľad na závislosť), *The Tim Ferriss Show*, 20. 2. 2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.
- 207 **Ukázalo sa, že gény ovplyvňujú všetko:** „Všetky vlastnosti sú dedičné“ je možno

trochu prehnané tvrdenie, ale nie veľmi. Konkrétne črty správania, ktoré očividne závisia od prostredia doma alebo v kultúre, samozrejme nie sú vôbec dedičné – akým jazykom hovoríte, v aké náboženstvo veríte, k akej politickej strane sa hlásite. Črty správania, ktoré odrážajú váš talent a temperament, však dedičné sú – ako dobre ovládáte jazyk, akí ste nábožní, či sa prikláňate k liberálnym alebo konzervatívnym názorom. Dedí sa všeobecná inteligencia aj päť hlavných spektier osobnosti, teda otvorenosť voči skúsenostiam, svedomitosť, extrovertnosť, privetivosť, neurotickosť. Aj prekvapivo špecifické črty sú dedičné, napríklad závislosť od nikotínu alebo alkoholu, počet hodín sledovania televízie a pravdepodobnosť rozvodu. Thomas J. Bouchard, „Genetic Influence on Human Psychological Traits“ (Vplyv genetiky na ľudské duševné vlastnosti), *Current Directions in Psychological Science* 13, č. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963-214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics (Príroda a starostlivosť: Úvod do ľudskej behaviorálnej genetiky)*, Stamford, CT: Wadsworth, 1996; Robert Plomin, „Why We’re Different“ (Prečo sa líšime), Edge, 29. 6. 2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.

- 207 **Genetika hrá významnú úlohu v tom:** Daniel Goleman, „Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited“ (Veľká štúdia osobnosti odhalila, že väčšina vlastností je dedičná), *New York Times*, 2. 12. 1986, <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all>.
- 207 **Robert Plomin:** Robert Plomin, telefonát s autorom, 9. 8. 2016.
- 208 **vyrástlo viac introvertov:** Jerome Kagan et al., „Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison“ (Reaktivita u detí: Národné porovnanie), *Developmental Psychology* 30, č. 3 (1994), doi:10.1037//0012-649.30.3.342; Michael V. Ellis a Erica S. Robbins, „In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan“ (Oslava prirodzenosti: Rozhovor s Jeromom Kaganom), *Journal of Counseling and Development* 68, č. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556-676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-being (Ja a my: Veda osobnosti a umenie pohody)*, New York: Public Affairs, 2016; Susan Cain, *Ticho. Sila introvertov vo svete, ktorý nikdy neprestáva rozprávať*, Praha: Jan Melvil Publishing, 2012.
- 208 **Ľudia s veľkou mierou privetivosti:** W. G. Graziano a R. M. Tobin, „The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness“ (Kognitívne a motivačné základy privetivosti), in M. D. Robinson, E. Watkins, a E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion (Príručka kognície a emócií)*, New York: Guilford, 2013, s. 347 – 364.
- 208 **Tiež mávajú prirodzene vyššiu hladinu oxytocínu:** Mitsuhiro Matsuzaki et al., „Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders“ (Oxytocín: Terapeutický cieľ pri duševných poruchách), *Journal of Physiological Sciences* 62, č. 6 (2012), doi:10.1007/s12576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou et al., „Oxytocin and

- Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness“ (Oxytocín a spoločenské vnímanie: Oxytocín zvyšuje dôveryhodnosť a atraktivitu tváří), *Hormones and Behavior* 56, č. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., „Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One’s Emotions“ (Oxytocín zvyšuje ochotu deliť sa o svoje pocity v spoločnosti), *International Journal of Psychology* 48, č. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., „Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?“ (Zlá nálada zapríčinená stresom oslabuje vzťah medzi podaním oxytocínu a dôverou: Dôkazy teórie tend-and-befriend ako odpovede na stres?), *Psychoneuroendocrinology* 38, č. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.
- 209 **s hypersenzitívnosťou amygdaly:** J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen, a A. Aleman, „The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions“ (Biologický a psychologický základ neurotickosti: Súčasný stav a orientácia do budúcnosti), *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, č. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004.PMID23068306; R. A. Depue a Y. Fu, „Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modeling Personality Disorders“ (Neurogenetické a skúsenostné procesy za hlavnými osobnostnými črtami: Implikácie pre modelovanie porúch osobnosti), *International Review of Psychiatry* 23, č. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.
- 209 **Hlboko zakorenené preferencie niektorým ľuďom určité návyky uľahčujú:** „Všetci ľudia napríklad majú v mozgu systém, ktorý reaguje na odmeny, ale u rôznych ľudí tento systém odpovedá na rovnakú odmenu rôzne silno a priemerná úroveň odpovede systému sa môže spájať s určitým osobnostným znakom.“ Viac informácií nájdete v článku Colina G. Deyounga „Personality Neuroscience and the Biology of Traits“ (Neuroveda osobnosti a biológia vlastností), *Social and Personality Psychology Compass* 4, č. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751-004.2010.00327.x.
- 209 **Ak vaša kamarátka konzumuje stravu s nízkym obsahom sacharidov:** Výskum vo veľkých randomizovaných klinických skúšaníach neukázal pri chudnutí nijaký rozdiel medzi stravou s nízkym obsahom sacharidov a s nízkym obsahom tukov. Rovnako ako v prípade mnohých návykov, aj tu existuje veľa spôsobov, ako sa dostať do toho istého cieľa, treba sa ich len držať. Viac informácií v článku Christophera D. Gardnera et al. „Effect of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern of Insulin Secretion“ (Účinok stravy s nízkym obsahom tukov vs. nízkym obsahom sacharidov pri 12 mesiacoch chudnutia u dospelých s nadváhou a jeho prepojenie s genotypickým vzorom sekrécie inzulínu), *Journal of the American Medical Association* 319, č. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

- 210 **kompromis medzi skúmaním a využívaním:** M. A. Addicott et al., „A Primer on Foraging and the Explore/ Exploit Trade- Off for Psychiatry Research“ (Základy hľadania a kompromisu medzi skúmaním a využívaním v psychiatrickom výskume), *Neuropsychopharmacology* 42, č. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.
- 211 **Firma Google je známa tým, že chce od zamestnancov:** Bharat Mediratta a Julie Bick, „The Google Way: Give Engineers Room“ (Na spôsob Googlu: Dajte zamestnancom slobodu), *New York Times*, 21. 10. 2007, <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>.
- 211 **„Flow“ označuje psychický stav:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (Ako sa dostať do stavu „flow“: Psychológia zapojenia sa v každodennom živote)*, New York: Basic Books, 2008.
- 212 **„Každý má aspoň niekoľko oblastí“:** Scott Adams, „Career Advice“ (Rada o kariére), Dilbert Blog, 20. 7. 2007, [http://dilbertblog.typepad.com/the\\_dilbert\\_blog/2007/07/career-advice.html](http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html).

## DEVÄTNÁSTA KAPITOLA

- 216 **k najúspešnejším komikom svojej doby:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life (Zrodený pre mikrofón: Život komika)*, Leicester, UK: Charnwood, 2008.
- 216 **„štyri roky obrovského úspechu“:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life (Zrodený pre mikrofón: Život komika)*, Leicester, UK: Charnwood, 2008, s. 1.
- 216 **na „akuratne ťažkých“ úlohách:** Nicholas Hobbs, „The Psychologist as Administrator“ (Psychológ ako správca), *Journal of Clinical Psychology* 15, č. 3 (1959), doi:10.1002/1097-4679(195907)15:33.0.co; s. 2 – 4; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives (Ambície: Ako si v živote riadime úspech a zlyhanie)*, Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000; Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (Ako sa dostať do stavu „flow“: Psychológia zapojenia sa v každodennom živote)*, New York: Basic Books, 2008.
- 218 **Psychológovia to nazývajú Yerkes-Dodsonov zákon:** Robert Yerkes a John Dodson, „The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation“ (Vzťah sily stimulu a rýchlosti tvorby návyku), *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): s. 459 – 482.
- 218 **o 4 percentá ťažšia, ako zvládnú vaše súčasné schopnosti:** Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance (Zrod supermana: Dekódovanie vedy najvyššieho ľudského výkonu)*, Boston: New Harvest, 2014. Kotler v knihe cituje: „Chip Conley, AI, september 2013. Skutočný pomer podľa výpočtov [Mihalyho] Csikszentmihalyiho je 1:96.“
- 220 **„Ľudia túžia po niečom novom tak veľmi“:** Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella a Mark Musa, *The Portable Machiavelli (Prenosný Machiavelli)*, Londýn: Penguin, 2005.

- 220 **premenlivá odmena:** C. B. Ferster a B. F. Skinner, „Schedules of Reinforcement“ (Harmonogram posilňovania), 1957, doi:10.1037/10627-00. Viac informácií v B. F. Skinner, „A Case History in Scientific Method“ (Prípadová štúdia vo vedeckej metodológii), *American Psychologist* 11, č. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.
- 220 **Táto rozmanitosť vedie k vysokej hladine dopamínu:** Tzv. Zákon priradenia (Matching Law) ukazuje pomer, v akom rozmiestnenie odmien ovplyvňuje správanie: „Matching Law,“ Wikipédia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Matching\\_law](https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law).

## DVADSIATA KAPITOLA

- 223 **časom zvyčajne dochádza k úpadku výkonnosti:** K. Anders Ericsson a Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise (Vrchol: Tajomstvá novej vedy o expertíze)*, Boston: Mariner Books, 2017, s. 13.
- 225 **„Odborníci vraveli“:** Pat Riley a Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All“ (Dočasné šialenstvo a iné riadiace techniky: Tréner Los Angeles Lakers odhaľuje všetko), *Los Angeles Times Magazine*, 19. 4. 1987, [http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669\\_1\\_lakers](http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers).
- 226 **systém, ktorý nazval Career Best Effort (Najväčšia snaha v kariére) alebo CBE:** MacMullanová v knihe tvrdí, že Riley s programom CBE začal v sezóne NBA 1984 – 1985. Ja som vo svojom výskume zistil, že Lakers začali sledovať štatistiky jednotlivých hráčov už vtedy, ale program CBE v podobe, ako ho opisujem, prvý raz použili až v sezóne 1986 – 1987.
- 226 **Ak sa mu to podarí, dosiahne CBE:** Larry Bird, Earvin Johnson a Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours (Keď sme ovládali hru)*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010.
- 228 **„udržali úsilie na určitej úrovni“:** Pat Riley a Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All“ (Dočasné šialenstvo a iné riadiace techniky: Tréner Los Angeles Lakers odhaľuje všetko), *Los Angeles Times Magazine*, 19. 4. 1987, [http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669\\_1\\_lakers](http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers).
- 228 **Eliud Kipchoge:** Cathal Dennehy, „The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners“ (Jednoduchý život jedného z najlepších maratónco v na svete), *Runner’s World*, 19. 4. 2016, <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners>. „Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt“ (Eliud Kipchoge: Kompletný tréningový denník, ktorý viedol k pokusu o svetový rekord v maratóne), *Sweat Elite*, 2017, <http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/>.
- 228 **si tréner prejde jej zápisky a pridá k nim svoje komentáre:** Yuri Suguiyama, „Training Katie Ledecky“ (Tréning Katie Ledeckej), *American Swimming*

Coaches Association, 30. 11. 2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.

- 228 **Keď komik Chris Rock pripravuje nový materiál:** Peter Sims, „Innovate Like Chris Rock“ (Inovujte ako Chris Rock), *Harvard Business Review*, 26. 1. 2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.
- 228 **Ročný prehľad:** Chcel by som poďakovať Chrisovi Guillebeauovi, že ma inšpiroval k vlastnému Ročnému prehľadu tým, že každý rok zverejňuje ten svoj: <https://chrisguillebeau.com>.
- 231 **„nech je vaša identita malá“:** Paul Graham, „Keep Your Identity Small“ (Nech je vaša identita malá), február 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

### ZÁVER

- 233 **iba jedna minca môže z človeka urobiť boháča:** Erasmus Rotterdamský a Van Loon Hendrik Willem, *Chvála Bláznivosti* (Bratislava: Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov, 2012), s. 31. Ďakujem Gretchen Rubinovej. O tomto podobenstve som prvý raz čítal v jej knihe *Better Than Before (Lepší ako predtým)* a potom som si dohľadal pôvodný príbeh. Viac informácií v knihe Gretchen Rubinovej *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

### DROBNÉ PONAUCENIA ZO ŠTYROCH ZÁKONOV

- 242 **Šťastie je priestor medzi tým, keď si naplníme jednu túžbu:** Caed (@caedbudris), „Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming“ („Šťastie je priestor medzi tým, keď si naplníme jednu túžbu, a tým, keď sa nám vytvorí nová“), Twitter, 10. 11. 2017, <https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304>.
- 242 **šťastie nemôžeme naháňať, musí vyplynúť:** Celý Franklov citát znie: „Nezamerajte sa na úspech. Čím viac sa naň zameriavate a robíte z neho cieľ, tým skôr ho miniete. Úspech, rovnako ako šťastie, nie je možné vytvoriť. Musí vyplynúť. A to sa stane iba ako vedľajší efekt osobnej odovzdanosti sa niečomu, čo je väčšie ako človek sám, alebo ako vedľajší produkt odovzdania sa inému človeku.“ Viac informácií v knihe Viktora E. Frankla *Hľadanie zmyslu života: Napriek všetkému povedať životu áno* (Bratislava: Eastone Books, 2012).
- 242 **„Ak má človek svoju odpoveď na prečo? v živote, znesie sa so skoro každým ako?.“:** Friedrich Nietzsche a Oscar Levy, *Súmrak modiel* (Bratislava: IRIS, 2007).
- 243 **Prvý prichádza pocit (Systém 1):** Daniel Kahneman, *Myslenie rýchle a pomalé* (Praha: Jan Melvil Publishing, 2012).
- 243 **zvyčajne lepšie uspejeme, ak pôsobíme na emócie, a nie na rozum:** „Ak chcete presvedčiť, zamerajte sa na záujem, a nie na rozum“ (Benjamin Franklin).
- 244 **Spokojnosť = Pôžitok – Žiadosť:** Podobá sa to na piaty zákon podnikania v službách podľa Davida Meistera: Spokojnosť = Vnímanie – Očakávanie.

- 244 **„Chudoba neznamená, že máte príliš málo, ale že chcete viac“:** Lucius Annaeus Seneca, *Etické listy Luciliovi*, Bratislava: Thetis, 2012.
- 246 **Ako vravel Aristoteles:** Vedci stále diskutujú, či to Aristoteles naozaj povedal. Ten citát sa mu prisudzuje už celé stáročia, ale nenašiel som žiaden pôvodný zdroj tejto myšlienky.