

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΣΥΝΗΘΕΙΑΣ

Γιατί κάνουμε ό,τι κάνουμε και πώς να το **αλλάξουμε**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



**NEW YORK TIMES
BEST SELLER**

7η ΧΙΛΙΑΔΑ



ΤΣΑΡΛΣ ΝΤΑΧΙΓΚ



ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: THE POWER OF HABIT
Από τις Εκδόσεις William Heinemann, Λονδίνο 2012
ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Η δύναμη της συνήθειας – Πώς μπορούμε
να αλλάξουμε τη ζωή μας αλλάζοντας τις συνήθειές μας**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Charles Duhigg

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Κυριάκος Αθανασιάδης

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Χρυσούλα Μπουκουβάλα

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Μερσίνη Λαδοπούλου

ΕΚΤΥΠΩΣΗ: Α. & Φ. Δελιγιάννης Ο.Ε.

ΒΙΒΛΙΟΔΕΣΙΑ: Κωνσταντίνα Παναγιώτου & ΣΙΑ Ο.Ε.

© Charles Duhigg, 2012

All rights reserved.

© Φωτογραφίας εξωφύλλου: 123 rf.com /Antons Jevterevs

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2012

Πρώτη έκδοση: Νοέμβριος 2012

ISBN 978-960-496-020-0

***Τυπώθηκε σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά
και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.***

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευσή του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.
Έδρα: Τατοΐου 121
144 52 Μεταμόρφωση
Βιβλιοπωλείο: Μαυρομιχάλη 1
106 79 Αθήνα
Τηλ.: 2102804800
Telefax: 2102819550
www.psichogios.gr
e-mail: info@psichogios.gr

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.
Head office: 121, Tatoiou Str.
144 52 Metamorfossi, Greece
Bookstore: 1, Mavromichali Str.
106 79 Athens, Greece
Tel.: 2102804800
Telefax: 2102819550
www.psichogios.gr
e-mail: info@psichogios.gr

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΣΥΝΗΘΕΙΑΣ

Γιατί κάνουμε ό,τι κάνουμε και πώς να το αλλάξουμε

Στον Όλιβερ, τον Τζον Χάρι,
τον Τζον και την Ντόρις,
και, αιώνια, στη Λιζ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θεραπεύοντας τις Συνήθειες

Οι επιστήμονες τη συμπαθούσαν περισσότερο από όλα τα άλλα υποκείμενα της έρευνας. Η Λίζα Άλεν, σύμφωνα με το φάκελό της, ήταν τριάντα τεσσάρων ετών, είχε αρχίσει να καπνίζει και να πίνει στα δεκάξι, και αντιμετώπιζε πρόβλημα παχυσαρκίας σχεδόν σε όλη της τη ζωή. Όταν ήταν γύρω στα είκοσι πέντε, την κυνηγούσαν εισπρακτικές εταιρείες γιατί χρωστούσε πάνω από 10.000 δολάρια. Ένα παλιό βιογραφικό της ανέφερε ότι το μεγαλύτερο διάστημα που είχε παραμείνει σε μια δουλειά ήταν μικρότερο από ένα χρόνο.

Όμως η γυναίκα που στεκόταν μπροστά στους ερευνητές σήμερα ήταν λεπτή και γεμάτη ζωντάνια, με τα γραμμωμένα πόδια του δρομέα. Έδειχνε δέκα χρόνια νεότερη από τις φωτογραφίες στο φάκελό της και κατά πάσα πιθανότητα ήταν πιο γυμνασμένη από όλους εκεί μέσα. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έκθεση στο φάκελό της, η Λίζα δεν είχε χρέη, δεν έπινε, και δούλευε ήδη τριάντα εννέα μήνες σε μια εταιρεία γραφιστικής.

«Πόσος καιρός πάει από το τελευταίο σου τσιγάρο;» ρώτησε ένας από τους γιατρούς, αρχίζοντας τον κατάλογο των ερωτήσεων στις οποίες απαντούσε η Λίζα κάθε φορά που ερχόταν σ' αυτό το εργαστήριο έξω από το Μπεθέζντα του Μέριλαντ.

«Σχεδόν τέσσερα χρόνια», του απάντησε. «Και από τότε έχω χάσει είκοσι εφτά κιλά και έχω τρέξει σε ένα μαραθώνιο». Επιπλέον, είχε αρχίσει μεταπτυχιακές σπουδές και είχε αγοράσει σπίτι. Καθόλου άσχημα...

Η επιστημονική ομάδα μέσα στο δωμάτιο περιλάμβανε νευρολόγους, ψυχολόγους, γενετιστές και έναν κοινωνιολόγο. Τα τελευταία τρία χρόνια, με χρηματοδότηση των Εθνικών Ινστιτούτων Υγείας, μελετούσαν συστηματικά τη Λίζα και πάνω από είκοσι άλλα άτομα που

είχαν ξεπεράσει καταστροφικές συνήθειες όπως το κάπνισμα, η χρόνια υπερφαγία, το υπερβολικό αλκοόλ, οι ψυχαναγκαστικές αγορές κλπ. Όλα αυτά τα άτομα είχαν ένα κοινό στοιχείο: είχαν ξαναφτιάξει τη ζωή τους σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, και οι ερευνητές ήθελαν να κατανοήσουν πώς τα κατάφεραν. Έτσι, μέτρησαν τους ζωτικούς δείκτες τους, εγκατέστησαν βιντεοκάμερες στα σπίτια τους για να παρακολουθούν την καθημερινή τους ρουτίνα, μελέτησαν τμήματα του DNA τους, και, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες που τους επέτρεπαν να δουν τι συνέβαινε μέσα στο κρανίο τους σε πραγματικό χρόνο, παρακολούθησαν τη ροή του αίματος και των ηλεκτρικών ώσεων στον εγκέφαλό τους όταν αντιμετώπιζαν πειρασμούς όπως ο καπνός του τσιγάρου ή ένα πλούσιο γεύμα. Ο στόχος των ερευνητών ήταν να κατανοήσουν πώς λειτουργούν οι συνήθειες σε νευρολογικό επίπεδο, αλλά και τι απαιτείται για να τις αλλάξουμε.

«Ξέρω ότι έχεις πει την ιστορία σου πολλές φορές», είπε ο γιατρός στη Λίζα, «αλλά μερικοί από τους συναδέλφους μου την έχουν ακούσει μόνο από δεύτερο χέρι. Θα μπορούσες να μας περιγράψεις πάλι πώς έκοψες το κάπνισμα;»

«Βέβαια», απάντησε η Λίζα. «Το πράγμα άρχισε στο Κάιρο».

Οι συγκεκριμένες διακοπές ήταν μια κάπως παρορμητική απόφαση, τους εξήγησε. Λίγους μήνες πριν, ο άντρας της είχε γυρίσει μια μέρα σπίτι από τη δουλειά και της είχε ανακοινώσει ότι θα την άφηνε επειδή ήταν ερωτευμένος με μιαν άλλη. Η Λίζα χρειάστηκε ένα διάστημα για να συνειδητοποιήσει την προδοσία και να χωνέψει το γεγονός πως όντως θα έπαιρναν διαζύγιο. Ακολούθησε μια περίοδος «πένθους», και κατόπιν ένα διάστημα στο οποίο κατασκόπευε τον πρώην άντρα της ψυχαναγκαστικά, παρακολουθούσε την καινούργια κοπέλα του στην πόλη και της τηλεφωνούσε μετά τα μεσάνυχτα και το έκλεινε. Ένα βράδυ εμφανίστηκε στο σπίτι της κοπέλας μεθυσμένη κι άρχισε να βροντά την πόρτα με τη γροθιά της και να φωνάζει ότι θα έβαζε φωτιά στην πολυκατοικία.

«Δεν ήταν καλή περίοδος για μένα», είπε η Λίζα. «Πάντα ήθελα να δω τις πυραμίδες, και δεν είχα φτάσει ακόμη τις πιστωτικές μου κάρτες στο όριο τους, έτσι...»

Το πρώτο της πρωί στο Κάιρο, η Λίζα ξύπνησε τα χαράματα ακούγοντας το κάλεσμα για προσευχή από ένα κοντινό τζαμί. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου της ήταν κατασκότεινο. Θολωμένη ακόμη από τον ύπνο και από το τζετ-λαγκ, θέλησε να ανάψει ένα τσιγάρο. Ήταν τόσο μπερδεμένη ώστε δεν κατάλαβε, παρά μόνο όταν μύρισε το καμένο πλαστικό, ότι προσπαθούσε να ανάψει ένα στιλό. Είχε περάσει τους τέσσερις προηγούμενους μήνες κλαίγοντας, τρώγοντας ασταμάτητα, υποφέροντας από αϋπνίες και νιώθοντας ντροπή, απελπισία, κατάθλιψη και θυμό ταυτόχρονα. Σωριάστηκε πάλι στο κρεβάτι του ξενοδοχείου και κατέρρευσε.

«Ήταν σαν να με είχε τυλίξει ένα κύμα θλίψης», είπε. «Ένιωθα λες και όλα όσα θέλησα ποτέ στη ζωή μου είχαν γκρεμιστεί. Δεν μπορούσα ούτε ένα τσιγάρο ν' ανάψω σωστά. Και τότε άρχισα να σκέφτομαι τον πρώην άντρα μου, και πόσο δύσκολο θα ήταν να βρω άλλη δουλειά μόλις θα γυρνούσα, και πόσο θα μισούσα τη ζωή, και πόσο άρρωστη ένιωθα συνέχεια. Πήγα να σηκωθώ, και κατά λάθος έριξα κάτω μια κανάτα με νερό, που έγινε θρύψαλα στο πάτωμα. Άρχισα να κλαίω ακόμη πιο πολύ. Ένωσα μια τρομερή απελπισία – ένιωσα ότι έπρεπε ν' αλλάξω κάτι, να βρω έστω και ένα πράγμα που να μπορούσα να το ελέγξω».

Έκανε ντους και βγήκε από το ξενοδοχείο. Καθώς διέσχιζε τους ανώμαλους δρόμους του Καΐρου με ένα ταξί, και κατόπιν τους χωματόδρομους που οδηγούσαν στη Σφίγγα και τις πυραμίδες της Γκίζα, με την αχανή έρημο γύρω τους, η αυτολύπηση που την είχε κυριέψει υποχώρησε για μια στιγμή. Σκέφτηκε ότι χρειαζόταν ένα στόχο στη ζωή της. Κάτι που θα δούλευε για να το πετύχει. Έτσι αποφάσισε, καθισμένη εκεί στο ταξί, ότι θα ξαναγύριζε στην Αίγυπτο και θα διέσχιζε την έρημο. Το ήξερε ότι ήταν τρελή ιδέα. Ήταν αγύμναστη και παχύσαρκη, και δεν είχε καθόλου χρήματα στην τράπεζα. Δεν ήξερε καν πώς λεγόταν η έρημος που κοίταζε, ούτε αν ήταν δυνατόν ένα τέτοιο ταξίδι. Όμως τίποτε από αυτά δεν είχε σημασία. Χρειαζόταν κάτι στο οποίο θα εστίαζε. Αποφάσισε ότι θα έδινε στον εαυτό της ένα χρόνο για να προετοιμαστεί. Και, για να επιζήσει από μια τέτοια αποστολή, ήταν σίγουρη ότι έπρεπε να κάνει θυσίες.

Ιδιαίτερα, έπρεπε να κόψει το κάπνισμα.

Όταν τελικά η Λίζα διέσχισε όντως την έρημο έντεκα μήνες αργότερα –ήταν ένα τουρ με κλιματιζόμενα αυτοκίνητα και μισή ντουζίνα άλλα άτομα μαζί–, το μικρό αυτό караβάνι κουβαλούσε τόσο πολλά πράγματα –νερό, τρόφιμα, αντίσκηνα, χάρτες, συστήματα GPS, γουόκι-τόκι–, ώστε δε θα είχε σημασία αν έπαιρνε μαζί της και μια κούτα τσιγάρα.

Όμως η Λίζα, μέσα σ' εκείνο το ταξί, δεν το ήξερε αυτό. Και, για τους επιστήμονες στο εργαστήριο, οι λεπτομέρειες του ταξιδιού της δεν είχαν σημασία. Γιατί για κάποιους λόγους που μόλις τώρα άρχιζαν να κατανοούν, εκείνη η μικρή αλλαγή στη νοοτροπία της Λίζας εκείνη τη μέρα στον Κάιρο –η σιγουριά ότι *έπρεπε* να κόψει το κάπνισμα για να πετύχει το στόχο της– είχε ενεργοποιήσει μια σειρά από αλλαγές που τελικά θα απλώνονταν σε όλους τους τομείς της ζωής της. Μέσα στους επόμενους έξι μήνες, θα αντικαθιστούσε το κάπνισμα με το τζόγκινγκ, και αυτή η αλλαγή με τη σειρά της θα άλλαζε τον τρόπο που έτρωγε, δούλευε, κοιμόταν, αποταμίευε, προγραμματιζε τις εργάσιμες ημέρες της, σχεδίαζε για το μέλλον της κ.ο.κ. Άρχισε να παίρνει μέρος σε ημιμαραθωνίους, και μετά σε έναν κανονικό μαραθώνιο. Επιπλέον, άρχισε πάλι τις σπουδές της, αγόρασε ένα σπίτι, αρραβωνιάστηκε. Τελικά, της ζήτησαν να λάβει μέρος στην επιστημονική μελέτη, κι όταν οι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν εικόνες από τον εγκέφαλο της Λίζας, είδαν κάτι αξιοσημείωτο: ένα σύνολο από νευρολογικά πρότυπα –οι παλιές της συνήθειες– είχε παραγκωνιστεί από νέα πρότυπα. Έβλεπαν μεν ακόμη τη νευρολογική δραστηριότητα των παλιών συμπεριφορών της, αλλά αυτές οι παρορμήσεις παραμερίζονταν από νέες τάσεις. Καθώς άλλαζαν οι συνήθειες της Λίζας, άλλαζε και ο εγκέφαλός της.

Οι επιστήμονες πίστευαν ότι η αλλαγή δεν προκλήθηκε από το ταξίδι στο Κάιρο, από το διαζύγιο ή από το ταξίδι στην έρημο. Εκείνο που την προκάλεσε ήταν το γεγονός ότι Λίζα εστίασε στην προσπάθεια να αλλάξει μόνο μία συνήθεια στην αρχή: το κάπνισμα. Όλα τα υποκείμενα της μελέτης είχαν περάσει μια παρόμοια διαδικασία. Εστιάζοντας σε ένα πρότυπο –τη λεγόμενη «θεμελιακή συνήθεια»–,

η Λίζα ανακάλυψε πώς να επαναπρογραμματίζει και άλλες αυτόματες ρουτίνες της ζωής της. Δεν είναι μόνο οι άνθρωποι που μπορούν να κάνουν τέτοιες αλλαγές. Όταν οι εταιρείες εστιάζουν στην αλλαγή των συνηθειών τους, μεταμορφώνονται. Επιχειρήσεις όπως η Procter & Gamble, η Starbucks, η Alcoa και η Target εκμεταλλεύονται αυτή την αλήθεια για να επηρεάσουν τον τρόπο που δουλεύουν, τον τρόπο που επικοινωνούν οι υπάλληλοί τους, και τον τρόπο που ψωνίζουν οι πελάτες.

«Θέλω να σου δείξω μία από τις πιο πρόσφατες τομογραφίες σου», είπε ένας ερευνητής στη Λίζα προς το τέλος της εξέτασης. Πήγε σε έναν υπολογιστή και έφερε στην οθόνη μια σειρά εικόνες από τον εγκέφαλό της. «Όταν βλέπεις κάποιο φαγητό, αυτές οι περιοχές» –της έδειξε ένα σημείο κοντά στο κέντρο του εγκεφάλου της– «οι οποίες συνδέονται με την έντονη επιθυμία και την πείνα, εξακολουθούν να είναι ενεργές. Ο εγκέφαλός σου εξακολουθεί να παράγει τις παρορμήσεις που σε έκαναν να τρως πολύ. Όμως, υπάρχει νέα δραστηριότητα σ' αυτήν εδώ την περιοχή» –έδειξε σε ένα σημείο πιο κοντά στο μέτωπό της– «όπου πιστεύουμε ότι εδράζονται οι αναστολές συμπεριφοράς και η αυτοπειθαρχία. Αυτή η δραστηριότητα γίνεται όλο και πιο έντονη κάθε φορά που σε εξετάζουμε».

Η Λίζα ήταν το αγαπημένο υποκείμενο των επιστημόνων γιατί οι τομογραφίες του εγκεφάλου της ήταν εντυπωσιακές και εξαιρετικά χρήσιμες για τη δημιουργία ενός χάρτη των σημείων όπου εδράζονται τα συμπεριφορικά μας πρότυπα –οι συνήθειές μας– μέσα στον εγκέφαλο.

«Μας βοηθάς να κατανοήσουμε πώς μια απόφαση γίνεται αυτόματη συμπεριφορά», της είπε ο γιατρός.

Όλοι μέσα στο δωμάτιο ένιωθαν ότι βρίσκονταν στα πρόθυρα μιας σημαντικής ανακάλυψης.

Και έτσι ήταν.

Όταν ξυπνήσατε σήμερα το πρωί, τι κάνατε πρώτα; Μπήκατε στο ντους, ελέγξατε το email σας, πήρατε να φάτε ένα μπισκότο από τον

πάγκο της κουζίνας; Βουρτσίσσατε τα δόντια σας πριν σκουπιστείτε ή μετά; Δέσαστε πρώτα το δεξί ή το αριστερό παπούτσι; Τι είπατε στα παιδιά σας βγαίνοντας έξω; Ποια διαδρομή ακολουθήσατε για τη δουλειά σας; Όταν φτάσατε στο γραφείο σας, κοιτάξατε πρώτα τα email σας, μιλήσατε με έναν συνάδελφο, ή αρχίσατε να γράφετε ένα υπόμνημα; Το μεσημέρι φάγατε σαλάτα ή χάμπουργκερ; Όταν γυρίσατε σπίτι, φορέσατε τα αθλητικά παπούτσια σας και βγήκατε για τζόγκινγκ, ή βάλατε ένα ποτό και φάγατε βραδινό μπροστά στην τηλεόραση;

«Όλη μας η ζωή, στο βαθμό που έχει προσδιορισμένη μορφή, δεν είναι παρά ένα πλέγμα από συνήθειες», έγραψε ο Γουίλιαμ Τζέιμς το 1892. Μπορεί να νομίζουμε ότι οι περισσότερες επιλογές που κάνουμε κάθε μέρα οφείλονται σε προσεκτική λήψη αποφάσεων, μα δεν είναι έτσι. Είναι συνήθειες. Και, μολονότι κάθε συνήθεια δε σημαίνει πολλά πράγματα από μόνη της, με το πέρασμα του χρόνου τα γεύματα που παραγγέλνουμε, το τι λέμε στα παιδιά μας κάθε βράδυ, το κατά πόσο αποταμιεύουμε ή ξοδεύουμε, το πόσο συχνά γυμναζόμαστε, ο τρόπος που οργανώνουμε τις σκέψεις και τη δουλειά μας, είναι όλοι τους παράγοντες με τεράστιο αντίκτυπο στην υγεία, την παραγωγικότητα, την οικονομική ασφάλεια και την ευτυχία μας. Μια εργασία που δημοσιεύτηκε από έναν ερευνητή του Πανεπιστημίου Ντιουκ το 2006 κατέληγε στο συμπέρασμα ότι πάνω από το 40% των πράξεων που εκτελούμε κάθε μέρα δεν είναι πραγματικές αποφάσεις αλλά συνήθειες.

Ο Γουίλιαμ Τζέιμς –όπως και αμέτρητοι άλλοι, από τον Αριστοτέλη μέχρι την Όπρα– αφιέρωσε ένα μεγάλο μέρος της ζωής του στην προσπάθεια να καταλάβει γιατί υπάρχουν οι συνήθειες. Όμως μόνο στις δύο τελευταίες δεκαετίες άρχισαν οι νευρολόγοι, οι ψυχολόγοι, οι κοινωνιολόγοι και οι διαφημιστές να καταλαβαίνουν πραγματικά πώς λειτουργούν οι συνήθειες – και, το σημαντικότερο, πώς αλλάζουν.

Αυτό το βιβλίο χωρίζεται σε τρία Μέρη. Το Πρώτο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο αναδύονται οι συνήθειες στη ζωή μας. Διερευνά τη νευρολογία της απόκτησης συνθηθειών, το πώς δημιουργούνται οι νέες συνήθειες και πώς αλλάζουν οι παλιές, και τις μεθόδους,

για παράδειγμα, που χρησιμοποίησε ένας διαφημιστής για να μετατρέψει το βούρτσισμα των δοντιών από άγνωστη πρακτική σε μονομανία. Δείχνει πώς η Procter & Gamble μετέτρεψε ένα σπρέι που λεγόταν Febreze σε μια επιχείρηση ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων εκμεταλλευόμενη τις παρορμητικές συνήθειες των καταναλωτών, πώς οι Ανώνυμοι Αλκοολικοί αλλάζουν ζωές χτυπώντας τις συνήθειες που αποτελούν τον πυρήνα του εθισμού τους, και πώς ο προπονητής Τόνι Ντάντζι αντέστρεψε την πορεία της χειρότερης ομάδας ράγκμπι των ΗΠΑ εστιάζοντας στις αυτόματες αντιδράσεις των παικτών του σε αδιόρατα σήματα μέσα στο γήπεδο.

Το Δεύτερο Μέρος εξετάζει τις συνήθειες επιτυχημένων εταιρειών και οργανισμών. Περιγράφει πώς ο Πολ Ο'Νιλ, διοικητικό στέλεχος που αργότερα διετέλεσε υπουργός οικονομικών, εστιάζοντας σε μια θεμελιακή συνήθεια, κατάφερε να μετατρέψει μια προβληματική επιχείρηση αλουμινίου στην κορυφαία εταιρεία του δείκτη Dow Jones, και πώς η Starbucks πήρε έναν νεαρό που είχε παρατήσει το γυμνάσιο και τον μετέτρεψε σε εξαιρετικό μάνατζερ δημιουργώντας του συνήθειες που ενίσχυαν τη θέλησή του. Εξηγεί γιατί ακόμη και οι πιο ταλαντούχοι χειρουργοί μπορεί να κάνουν καταστροφικά λάθη όταν παραβιάζονται οι οργανωτικές συνήθειες ενός νοσοκομείου.

Το Τρίτο Μέρος εξετάζει τις συνήθειες των κοινωνιών. Εξηγεί γιατί ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και το κίνημα ατομικών δικαιωμάτων εν μέρει πέτυχαν το σκοπό τους αλλάζοντας τις βαθιά ριζωμένες κοινωνικές συνήθειες στο Μοντγκόμερι της Αλαμπάμα – και γιατί μια παρόμοια εστίαση βοήθησε έναν νεαρό πάστορα, τον Ρικ Γουόρεν, να ιδρύσει τη μεγαλύτερη εκκλησία των Ηνωμένων Πολιτειών στην Κοιλάδα Σάντλμπακ της Καλιφόρνιας. Τέλος, εξετάζει ακανθώδη ηθικά ερωτήματα, όπως αν ένας δολοφόνος στη Βρετανία έπρεπε να αφεθεί ελεύθερος αφού υποστήριξε πειστικά ότι οι συνήθειές του τον έκαναν να σκοτώσει.

Κάθε Κεφάλαιο έχει ως άξονα ένα κεντρικό επιχείρημα: *οι συνήθειες μπορούν να αλλάξουν, αν κατανοήσουμε πώς λειτουργούν.*

Αυτό το βιβλίο αντλεί από εκατοντάδες ακαδημαϊκές μελέτες, συνεντεύξεις με περισσότερους από τριακόσιους επιστήμονες και στε-

λέχη εταιρειών, και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από δεκάδες εταιρείες. (Θα βρείτε ένα ευρετήριο πηγών στις Σημειώσεις του βιβλίου αλλά και στη διεύθυνση www.thepowerofhabit.com). Εστιάζει στις συνήθειες όπως ορίζονται επιστημονικά: επιλογές που κάνουμε όλοι μας συνειδητά σε κάποιο σημείο, και μετά παύουμε να τις σκεφτόμαστε αλλά συνεχίζουμε να τις επαναλαμβάνουμε, πολλές φορές καθημερινά. Αρχικά, όλοι αποφασίζουμε συνειδητά πόσο θα τρώμε και σε τι θα εστιάζουμε όταν φτάνουμε στο γραφείο, πόσο συχνά θα πίνουμε ένα ποτό ή πότε θα πάμε για τζόγκινγκ – μετά όμως πάψαμε να κάνουμε την επιλογή, και η συμπεριφορά έγινε αυτόματη. Αυτό είναι μια φυσική συνέπεια της νευρολογίας μας. Αν κατανοήσουμε πώς συμβαίνει, μπορούμε να αναδομήσουμε αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς με όποιον τρόπο θέλουμε.

Το ενδιαφέρον μου για την επιστήμη των συνηθειών άρχισε πριν από οχτώ χρόνια, όταν ήμουν ανταποκριτής στη Βαγδάτη. Καθώς παρακολουθούσα τους στρατιώτες σε δράση, σκέφτηκα ότι ο αμερικανικός στρατός αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα πειράματα δημιουργίας συνηθειών στην ιστορία της ανθρωπότητας. Η βασική εκπαίδευση διδάσκει στους στρατιώτες προσεκτικά διαμορφωμένες συνήθειες για το πώς να πυροβολούν, πώς να σκέφτονται και πώς να επικοινωνούν όταν πολεμούν. Στο πεδίο της μάχης, κάθε διαταγή που δίνεται ενεργοποιεί συμπεριφορές που οι στρατιώτες τις έχουν εξασκήσει σε σημείο που να είναι αυτόματες. Όλη η οργάνωση στηρίζεται σε ρουτίνες για την κατασκευή βάσεων, τον καθορισμό στρατηγικών προτεραιοτήτων και την επιλογή του τρόπου αντίδρασης σε επιθέσεις – ρουτίνες που έχουν δημιουργηθεί με ατελείωτες επαναλήψεις. Εκείνες τις πρώτες ημέρες του πολέμου, όταν η εξέγερση εξαπλωνόταν και ο αριθμός των θυμάτων μεγάλωνε, οι διοικητές αναζητούσαν συνήθειες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν στους στρατιώτες και στους Ιρακινούς ώστε να επιτύχουν μian ανθεκτική ειρήνη.

Ήμουν στο Ιράκ γύρω στους δύο μήνες, όταν άκουσα για έναν

αξιωματικό που εφαρμόζε ένα αυτοσχέδιο πρόγραμμα τροποποίησης συνθηκών στην Κούφα, μια μικρή πόλη εκατόν πενήντα χιλιομέτρα νότια της πρωτεύουσας. Ήταν ένας ταγματάρχης του πεζικού, που ανέλυσε βιντεοταινίες από πρόσφατες ταραχές και εντόπισε ένα συγκεκριμένο πρότυπο: εκείνο που συνέβαινε συνήθως πριν ξεσπάσουν βίαια επεισόδια ήταν ότι ένα πλήθος Ιρακινών συγκεντρωνόταν σε μια πλατεία ή άλλο ανοιχτό χώρο, και μέσα σε ένα διάστημα αρκετών ωρών μεγάλωνε σε μέγεθος· γρήγορα εμφανίζονταν μικροπωλητές τροφίμων, καθώς και θεατές· και κάποια στιγμή κάποιος πετούσε μια πέτρα ή ένα μπουκάλι, και ξεσπούσε το χάος. Ο ταγματάρχης συναντήθηκε με τον δήμαρχο της Κούφα και του ζήτησε κάτι παράξενο: θα μπορούσαν να κρατήσουν τους μικροπωλητές τροφίμων μακριά από τις πλατείες; Βέβαια, απάντησε ο δήμαρχος. Μερικές εβδομάδες αργότερα, συγκεντρώθηκε ένα μικρό πλήθος κοντά στο Μαστζίντ αλ-Κούφα, το Μεγάλο Τζαμί της Κούφα. Όλο το απόγευμα μεγάλωνε σε μέγεθος. Μερικοί άρχισαν να φωνάζουν θυμωμένα συνθήματα. Η ιρακινή αστυνομία, βλέποντας ότι προμηνύονται προβλήματα, ειδοποίησε τη βάση και ζήτησε από τα αμερικανικά στρατεύματα να είναι σε ετοιμότητα. Το σούρουπο, ο κόσμος άρχισε να δείχνει ανήσυχος και να πεινά. Κοίταζαν γύρω αναζητώντας τους πωλητές κεμπάπ που γέμιζαν συνήθως την πλατεία, αλλά δεν υπήρχε κανείς. Οι θεατές έφυγαν. Εκείνοι που φώναζαν συνθήματα αποθαρρύνθηκαν. Μέχρι τις 8 το βράδυ είχαν φύγει όλοι.

Επισκέφτηκα τη βάση κοντά στην Κούφα καιμίλησα με τον ταγματάρχη. Κανονικά δε θα εξέταζες τη δυναμική ενός πλήθους με βάση τις συνήθειες, μου είπε. Όμως, σε όλη τη διάρκεια της καριέρας του είχε μάθει πολλά για την ψυχολογία της δημιουργίας συνθηκών. Στο κέντρο εκπαίδευσης, είχε αποκτήσει συνήθειες που αφορούσαν το πώς να γεμίζει το όπλο του, πώς να κοιμάται σε πολεμική ζώνη, πώς να διατηρεί την εστίασή του μέσα στο χάος της μάχης, και πώς να παίρνει αποφάσεις ενώ ήταν εξαντλημένος και καταπονημένος. Είχε παρακολουθήσει μαθήματα που του δίδαξαν συνήθειες για να κάνει οικονομία, να γυμνάζεται καθημερινά και να επικοινωνεί με τους συναδέλφους του. Καθώς ανέβαινε στην ιεραρχία, έμαθε πόσο

σημαντικές είναι οι οργανωτικές συνήθειες που διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι θα μπορούν να πάρουν αποφάσεις χωρίς να ζητούν συνέχεια άδεια, και πώς οι σωστές ρουτίνες σου επιτρέπουν να συνεργάζεσαι πιο εύκολα με ανθρώπους που κανονικά δεν τους αντέχεις. Και τώρα, ως αυτοσχέδιος διαμορφωτής ενός νέου έθνους, έβλεπε ότι τα πλήθη και οι κουλτούρες ακολουθούσαν πολλούς παρόμοιους κανόνες. Από μια άποψη, είπε, μια κοινότητα είναι μια γιγάντια συλλογή από συνήθειες που λειτουργούν σε χιλιάδες άτομα, και οι οποίες, ανάλογα με το πώς μπορούν να επηρεαστούν, είναι δυνατόν να οδηγήσουν είτε στη βία είτε στην ειρήνη. Πέρα από την απομάκρυνση των μικροπωλητών, είχε κάνει δεκάδες διαφορετικά πειράματα στην Κούφα για να επηρεάσει τις συνήθειες των κατοίκων. Από τότε που έφτασε εκεί, δεν είχαν παρατηρηθεί ταραχές.

«Η κατανόηση των συνηθειών είναι το σημαντικότερο πράγμα που έμαθα στο στρατό», μου είπε ο ταγματάρχης. «Άλλαξε τα πάντα στον τρόπο που βλέπω τον κόσμο. Θέλεις να αποκοιμηθείς γρήγορα και να ξυπνήσεις νιώθοντας καλά; Δώσε προσοχή στα πρότυπα συμπεριφοράς σου όταν βραδιάζει και στο τι κάνεις αυτόματα όταν ξυπνάς. Θέλεις να γίνει εύκολο το τζόγκινγκ; Δημιούργησε σήματα ενεργοποίησης που θα το κάνουν ρουτίνα. Τα μαθαίνω και στα παιδιά μου αυτά τα πράγματα. Η γυναίκα μου κι εγώ γράφουμε πλάνα συνηθειών για το γάμο μας. Το συζητάμε συνέχεια στις διοικητικές συσκέψεις. Κανείς στην Κούφα δε μου είπε ότι θα μπορούσαμε να επηρεάσουμε τα πλήθη απομακρύνοντας τους πωλητές κεμπάπ, όταν όμως καταλάβεις ότι όλα είναι ένα σύνολο από συνήθειες, ανοίγουν τα μάτια σου».

Ο ταγματάρχης ήταν ένας μικρόσωμος άντρας από την Τζόρτζια. Έφτνε συνέχεια σε ένα κύπελλο, είτε τσόφλια από ηλιόσπορους είτε ταμπάκο. Μου είπε ότι, πριν μπει στο στρατό, η καλύτερη επιλογή καριέρας γι' αυτόν ήταν να επιδιορθώνει τηλεφωνικά καλώδια ή να γίνει έμπορος μεθαμφεταμίνης, ένα δρόμο που ακολούθησαν μερικοί συμμαθητές του χωρίς μεγάλη επιτυχία. Εκείνος τώρα διοικούσε οχτακόσιους άντρες σε έναν από τους πιο εξελιγμένους πολεμικούς οργανισμούς στη γη.

«Σου λέω, αν ένας χωριατάκος σαν εμένα μπορεί να τα μάθει αυτά τα πράγματα, μπορεί να τα μάθει οποιοσδήποτε. Λέω συνέχεια στους στρατιώτες μου ότι δεν υπάρχει τίποτε αδύνατον αν διαμορφώσεις τις σωστές συνήθειες».

Την τελευταία δεκαετία, η κατανόηση της νευρολογίας των συνηθειών και του τρόπου λειτουργίας των προτύπων συμπεριφοράς μέσα στη ζωή μας, την κοινωνία και τους οργανισμούς έχει διευρυνθεί με τρόπους που δε θα μπορούσαμε να φανταστούμε πριν από πενήντα χρόνια. Τώρα ξέρουμε γιατί εμφανίζονται οι συνήθειες, πώς αλλάζουν και ποια είναι η επιστημονική πλευρά του μηχανισμού τους. Ξέρουμε πώς να τις αναλύσουμε σε μέρη και να τις αναδομήσουμε σύμφωνα με τις προδιαγραφές μας. Ξέρουμε πώς να κάνουμε κάποιον να τρώει λιγότερο, να γυμνάζεται περισσότερο, να δουλεύει πιο αποτελεσματικά, να ζει πιο υγιεινά. Η αλλαγή μιας συνήθειας δεν είναι απαραίτητα εύκολη ή γρήγορη. Δεν είναι πάντα απλή. Αλλά είναι εφικτή.

Και τώρα ξέρουμε πώς.



Οι Συνήθειες των Ατόμων

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΗΘΕΙΑΣ

Πώς Λειτουργούν οι Συνήθειες

I

Το φθινόπωρο του 1993, ένας ηλικιωμένος άντρας που θα ανέτρεπε πολλές από τις αντιλήψεις μας για τις συνήθειες μπήκε σε ένα εργαστήριο στο Σαν Ντιέγκο για μια προγραμματισμένη εξέταση. Ήταν ψηλός, ντυμένος με ένα ωραίο μπλε πουκάμισο, και τα πυκνά λευκά μαλλιά του θα προκαλούσαν φθόνο σε πολλούς της ηλικίας του. Υπέφερε από αρθρίτιδα, που τον έκανε να κουτσαίνει λιγάκι καθώς διέσχιζε τους διαδρόμους του εργαστηρίου. Κρατούσε το χέρι της γυναίκας του και περπατούσε αργά, σαν να μην ήξερε τι μπορούσε να του φέρει κάθε νέο βήμα.

Πριν από έναν περίπου χρόνο, ο Γιουτζίν Πόουλι ήταν στο σπίτι του στο Πλάγια ντελ Ρέι κι ετοιμαζόταν για φαγητό, όταν η γυναίκα του του είπε ότι θα 'ρθει ο γιος τους, ο Μάικλ.

«Ποιος είναι ο Μάικλ;» ρώτησε ο Γιουτζίν.

«Το παιδί σου», απάντησε η γυναίκα του, η Μπέβερλι. «Ξέρεις, αυτό που μεγαλώσαμε;»

Ο Γιουτζίν την κοίταζε με άδειο βλέμμα. «Ποιο παιδί μου;»

Την επόμενη μέρα, ο Γιουτζίν άρχισε να κάνει εμετό και να σφάδάζει από στομαχικές κράμπες. Μέσα σε είκοσι τέσσερις ώρες είχε πάθει τόσο έντονη αφυδάτωση, ώστε η Μπέβερλι τον πήγε πανικόβλητη στο νοσοκομείο. Η θερμοκρασία του άρχισε να ανεβαίνει, ξεπέρασε τους 40 βαθμούς και ήταν λουσμένος από κιτρινωπό ιδρώτα. Άρχισε να παραληρεί και μετά έγινε βίαιος· φώναζε και έσπρωχνε όταν οι νοσοκόμες προσπαθούσαν να τουβάλουν τη βελόνα

του ορρού στο χέρι. Μόνο αφού κατάφεραν να τον ναρκώσουν, μπόρεσε ένας γιατρός να περάσει μια μακριά βελόνα ανάμεσα σε δύο σπονδύλους στη μέση του και να τραβήξει μερικές σταγόνες εγκεφαλονωτιαίου υγρού.

Ο γιατρός που έκανε την εξέταση κατάλαβε αμέσως ότι υπήρχε πρόβλημα. Το υγρό που περιβάλλει τον εγκέφαλο και τον νωτιαίο μυελό προστατεύει τους ιστούς από μολύνσεις και κακώσεις. Στα υγιή άτομα, είναι διαφανές και λεπτόρρευστο: κινείται εύκολα μέσα στη βελόνα. Το δείγμα από τη σπονδυλική στήλη του Γιουτζίν ήταν θολό και έσταζε αργά, σαν να ήταν γεμάτο από μικροσκοπικά ξένα σωματίδια. Όταν έφτασαν τα αποτελέσματα από το εργαστήριο, οι γιατροί του Γιουτζίν είδαν το αίτιο των συμπτωμάτων του: υπέφερε από ιογενή εγκεφαλίτιδα, μια σχετικά συνήθη πάθηση που προκαλεί έρπη και άλλα ήπια δερματικά συμπτώματα. Σε σπάνιες περιπτώσεις, όμως, ο ιός μπορεί να εισχωρήσει στον εγκέφαλο προκαλώντας καταστροφικές βλάβες στους ιστούς εκείνους όπου εδράζονται οι σκέψεις, τα όνειρά μας και –σύμφωνα με μερικούς– η ψυχή μας.

Οι γιατροί του Γιουτζίν είπαν στην Μπέμπερλι ότι δεν ήταν σε θέση να κάνουν τίποτα για να διορθώσουν τις βλάβες που είχαν ήδη γίνει, αλλά μια μεγάλη δόση αντιιικών φαρμάκων μπορούσε να εμποδίσει την εξάπλωσή τους. Ο Γιουτζίν έπεσε σε κώμα και επί δέκα ημέρες ήταν κοντά στο θάνατο. Βαθμιαία, καθώς τα φάρμακα καταπολεμούσαν τον ιό, ο πυρετός του υποχώρησε και ο ιός εξαφανίστηκε. Όταν ξύπνησε τελικά, υπέφερε από αδυναμία και αποπροσανατολισμό, και δεν μπορούσε να καταπιεί καλά. Επίσης δεν μπορούσε να σχηματίσει φράσεις, και πού και πού αγκομαχούσε, λες και είχε ξεχάσει πώς να αναπνέει. Μα ήταν ζωντανός.

Τελικά, ο Γιουτζίν ανέρρωσε αρκετά για να τον υποβάλουν σε μια σειρά εξετάσεις. Οι γιατροί διαπίστωσαν κατάπληκτοι ότι ο οργανισμός του –συμπεριλαμβανομένου του νευρικού του συστήματος– έδειχνε μάλλον άθικτος. Μπορούσε να κινεί τα μέλη του και ανταποκρινόταν στον ήχο και το φως. Όμως, οι τομογραφίες έδειξαν δυσοίωνες σκιές κοντά στο κέντρο του εγκεφάλου. Ο ιός είχε κατα-

στρέψει μια ελλειψοειδή περιοχή ιστών κοντά στο σημείο όπου συναντιούνται το κρανίο και ο νωτιαίος μυελός.

«Μπορεί να μην είναι πια ο άνθρωπος που θυμάσαι», είπε ένας γιατρός στην Μπέβερλι. «Πρέπει να είσαι έτοιμη για το ενδεχόμενο να μην υπάρχει πια ο άντρας σου».

Μετέφεραν τον Γιουτζίν σε διαφορετική πτέρυγα του νοσοκομείου. Μέσα σε μια εβδομάδα μπορούσε πλέον να καταπίνει άνετα. Μετά από άλλη μία εβδομάδα άρχισε να περπατά κανονικά, να ζητά ζελέ ή αλάτι, να αλλάζει κανάλια στην τηλεόραση, και να παραπονιέται για τις βαρετές σαπουνόπερες. Όταν πήρε εξιτήριο από το κέντρο αποκατάστασης μετά από πέντε εβδομάδες, ο Γιουτζίν περπατούσε άνετα στους διαδρόμους και πείραζε τις νοσοκόμες, δίνοντάς τους συμβουλές για τα σχέδια που είχαν για το Σαββατοκύριακο.

«Δε νομίζω ότι έχω ξαναδεί κανέναν άλλο ασθενή να επανέρχεται τόσο εντυπωσιακά», είπε ένας γιατρός στην Μπέβερλι. «Δε θέλω να σου αναπτρώσω υπερβολικά τις ελπίδες, αλλά η εξέλιξή του είναι εκπληκτική».

Η Μπέβερλι όμως συνέχιζε να ανησυχεί. Στο κέντρο αποκατάστασης έγινε φανερό ότι η πάθηση είχε προκαλέσει ανησυχητικές αλλαγές στον άντρα της. Για παράδειγμα, ο Γιουτζίν δε θυμόταν τι μέρα ήταν, ούτε τα ονόματα των γιατρών και των νοσοκόμων του, όσες φορές και να του τα έλεγαν. «Γιατί μου κάνουν συνέχεια όλες αυτές τις ερωτήσεις;» ρώτησε την Μπέβερλι μια μέρα όταν έφυγε ο γιατρός από το θάλαμο. Όταν τελικά γύρισε στο σπίτι του, τα πράγματα έγιναν ακόμη πιο παράξενα. Ο Γιουτζίν δε θυμόταν τους φίλους τους. Δυσκολευόταν να παρακολουθεί συζητήσεις. Μερικά πρωινά, σηκωνόταν από το κρεβάτι, πήγαινε στην κουζίνα, έφτιαχνε αυγά με μπέικον, και μετά ξάπλωνε πάλι στο κρεβάτι και άνοιγε το ραδιόφωνο. Σαράντα λεπτά αργότερα, έκανε το ίδιο πράγμα: σηκωνόταν, έφτιαχνε αυγά με μπέικον, ξαναξάπλωνε στο κρεβάτι, και άλλαζε σταθμούς στο ραδιόφωνο. Και μετά το έκανε πάλι για τρίτη φορά.

Τρομαγμένη, η Μπέβερλι απευθύνθηκε σε ειδικούς, ανάμεσά τους και σε έναν ερευνητή στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Σαν Ντιέγκο που ειδικευόταν στην απώλεια μνήμης. Και έτσι, μια

ηλιόλουστη φθινοπωρινή μέρα, η Μπέβερλι και ο Γιουτζίν βρέθηκαν σε ένα κτίριο της πανεπιστημιούπολης, να περπατούν αργά στο διάδρομο πιασμένοι από το χέρι. Τους οδήγησαν σε ένα μικρό εξεταστήριο. Ο Γιουτζίν άρχισε να κουβεντιάσει με μια κοπέλα που δούλευε σε έναν υπολογιστή.

«Δουλεύω στα ηλεκτρονικά σ' όλη μου τη ζωή, και μένω κατάπληκτος με όλα αυτά», είπε δείχνοντας το κομπιούτερ στο οποίο έγραφε η κοπέλα. «Όταν ήμουν νέος, αυτό το πράγμα θα ήταν πάνω σε δυο τρία ράφια τρία μέτρα ύψος και θα 'πιανε όλο το δωμάτιο».

Η γυναίκα συνέχισε να γράφει στον υπολογιστή. Ο Γιουτζίν γέλασε.

«Είναι απίστευτο», είπε. «Όλα αυτά τα τυπωμένα κυκλώματα και οι δίοδοι και οι τριόδοι. Όταν δούλευα εγώ στα ηλεκτρονικά, θα 'πρεπε να 'χεις δυο τρία ράφια τρία μέτρα ύψος για να βάλεις πάνω αυτό το πράγμα».

Ένας επιστήμονας μπήκε στο δωμάτιο και συστήθηκε. Ρώτησε τον Γιουτζίν πόσων χρονών ήταν.

«Α, για να θυμηθώ... πενήντα εννιά με εξήντα;» απάντησε ο Γιουτζίν. Ήταν εβδομήντα ενός ετών.

Ο επιστήμονας άρχισε να γράφει στο κομπιούτερ. Ο Γιουτζίν χαμογέλασε και έδειξε τον υπολογιστή.

«Είναι φοβερό», είπε. «Ξέρεις, όταν δούλευα εγώ στα ηλεκτρονικά, θα 'πρεπε να 'χεις δυο τρία ράφια τρία μέτρα ύψος για να βάλεις πάνω αυτό το πράγμα».

Αυτό το βιβλίο δεν έγινε τυχαία παγκόσμιο μπεστ σέλερ. Αξιοποιώντας τις επιστήμες του ανθρώπου και κυρίως τη σύγχρονη νευροεπιστήμη, προσφέρει στον αναγνώστη με απλό, κατανοητό και ταυτόχρονα συναρπαστικό τρόπο παραδείγματα, πολύτιμες γνώσεις και μεθόδους για τη βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής του. Είναι αυτονόητο ότι η ζωή μας ως ανθρώπων, γονέων, εργαζομένων, στελεχών, δασκάλων, πολιτών, αλλά και η πορεία κάθε είδους επιχείρησης, οργανισμού και κοινωνίας καθορίζονται από θετικές και αρνητικές συνήθειες. Συνεπώς δεν μπορούμε να εξελισσόμαστε, να προοδεύουμε και να ζούμε όσο γίνεται καλύτερα αν δεν ξεφύγουμε από τις αρνητικές συνήθειες και δε δημιουργήσουμε εκείνες που εξασφαλίζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όλους τους τομείς της ζωής μας.

**Το βιβλίο αυτό αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο
για όσους επιθυμούν να προβούν σε σημαντικές αλλαγές
προκειμένου να ζήσουν όσο γίνεται καλύτερα τη ζωή τους,
καθώς κάθε ημέρα είναι μοναδική και ανεπανάληπτη.**



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psichogios.gr

