

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

**Schimbări mici,
rezultate remarcabile**

Atomic Habits

*Traducere din engleză de
Otilia Tudor*

James Clear

Cuprins

Introducere. Povestea mea 9

Elemente fundamentale. De ce micile schimbări creează mari diferențe

Capitolul 1	Surprinzătoarea forță a micilor obiceiuri	21
Capitolul 2	Obiceiurile îți conturează identitatea (și viceversa)	35
Capitolul 3	Patru pași simpli prin care îți poți forma obiceiuri sănătoase	47

Legea I Evidențierea indicilor

Capitolul 4	Bărbatul care nu arăta bine	61
Capitolul 5	Cea mai bună strategie de a-ți forma un obicei nou	69
Capitolul 6	Motivația e supraestimată: Mediul este mai important	79
Capitolul 7	Secretul autocontrolului	88

Legea a II-a Acțiunea trebuie să fie atractivă

Capitolul 8	Ce trebuie să faci pentru ca un obicei să devină irezistibil	97
Capitolul 9	Rolul familiei și al prietenilor în modelarea obiceiurilor	107
Capitolul 10	Cum să descoperim și să remediem cauzele obiceiurilor negative	116

Capitolul 11	Mergi cu pași mici, dar niciodată înapoi	127
Capitolul 12	Legea efortului minim	133
Capitolul 13	Cum să eviți amânările cu ajutorul „Regulii celor Două Minute“	142
Capitolul 14	Cum să faci obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative imposibile	150

Legea a IV-a Acțiunea trebuie să ofere satisfacție

Capitolul 15	Regula de bază a schimbării comportamentale	161
Capitolul 16	Cum să-ți menții obiceiurile pozitive zi de zi	171
Capitolul 17	Un partener de angajament poate face diferență	180

Tehnici avansate: Cum avansezi de la rezultate bune la rezultate extraordinare

Capitolul 18	Adevărul despre talent (Când contează genele și când nu)	191
Capitolul 19	Regula Goldilocks: cum să-ți menții motivația în viața personală și profesională	201
Capitolul 20	Neajunsurile formării unor obiceiuri pozitive	209
Concluzii:	Secretul unor rezultate durabile	219

Anexă

Ce ar trebui să citești în continuare?	225
Mici învățăminte extrase din Cele Patru Legi	226
Cum poți aplica aceste idei în afaceri?	231
Cum poți aplica aceste idei în creșterea și educarea copiilor?	232
Multumiri	233
Note	236

CAPITOLUL 1

Surprizătoarea forță a micilor obiceiuri

Într-o zi, prin 2003, soarta British Cycling⁵ s-a schimbat. Organizația, care este corpul de conducere al cicliștilor profesioniști din Marea Britanie, l-a numit pe Dave Brailsford în postul de director sportiv. La momentul respectiv, cicliștii de performanță din Marea Britanie îndrăsaseră aproape un secol de mediocritate. Din 1908, ei câștigaseră o singură medalie de aur la Jocurile Olimpice, iar în Turul Franței, cea mai importantă competiție de ciclism, înregistraseră rezultate și mai slabe. În 110 ani, niciun ciclist britanic nu a câștigat acest trofeu.

De fapt, performanțele cicliștilor din Marea Britanie fuseseră atât de lipsite de strălucire, încât unul dintre cei mai bine cotați producători de biciclete din Europa a refuzat să vândă echipei produsele sale, din teama că acest lucru îi va influența negativ vânzările, dacă alții cicliști de performanță ar fi văzut că britanicii îi folosesc echipamentele.

Brailsford fusese cooptat pentru a impune ciclismului englez o nouă traiectorie. Amănuntul care l-a diferențiat de alții antrenori a fost angajamentul său total față de o strategie pe care o numise „aggregarea victoriilor marginale” — o filosofie de perfecționare pas cu pas, în scopul realizării unui obiectiv. Brailsford spunea: „Întregul principiu are la bază ideea că, analizând de sine stătător elementele care sunt implicate în practicarea ciclismului și îmbunătățindu-le pe fiecare la

⁵ Federația Britanică de Ciclism. (N.t.)

Respect pentru oameni și cărti
un procent de 1%, vei obține o evoluție semnificativă atunci când le cumulezi“.

Brailsford și antrenorii săi au început prin a face mici ajustări specifice unei echipe de cicliști de performanță. S-a reproiectat șaua bicicletelor, pentru a le face mai ergonomicice, iar cauciucurile au fost tratate cu alcool, pentru o aderență mai bună. Le-au cerut ciclistilor să poarte pantaloni-colant cu încălzire electrică, pentru a menține musculatura la o temperatură adecvată în timpul cursei, și senzori de biofeedback, pentru a monitoriza reacția sportivilor la anumite tipuri de antrenament. Au fost testate în tunel de vânt diverse materiale textile, iar echipamentul de exterior al ciclistilor a fost schimbat cu unul specific curselor de interior, care s-a dovedit mai ușor și mai aerodinamic.

Dar lucrurile nu s-au oprit aici. Brailsford și echipa sa au continuat să aplique aceste mici îmbunătățiri de 1% și în zone neglijate sau neașteptate. Au testat diferite tipuri de gel de masaj, pentru a-l identifica pe cel mai eficient în recuperarea musculară. Au angajat și un medic chirurg, pentru a-i învăța pe cicliști modalitatea corectă de igienă a mâinilor, reducând astfel riscurile contractării unor boli respiratorii. Au ales perne și saltele adecvate, pentru îmbunătățirea calității somnului. Mai mult, au vopsit interiorul autocarului echipei în alb, lucru care a permis identificarea mai eficientă a prafului, care în mod normal ar putea trece neobservat și ar putea influența negativ reglajul fin și, implicit, performanța bicicletelor. Atunci când acestea, pe lângă alte câteva sute de modificări, s-au acumulat, rezultatele au apărut inimaginabil de repede. La doar cinci ani de la preluarea echipei de către Brailsford, echipa britanică de ciclism a dominat competițiile Jocurilor Olimpice de la Beijing din anul 2008, unde a câștigat în mod remarcabil 60% dintre medaliiile de aur. Patru ani mai târziu, când Jocurile Olimpice s-au desfășurat la Londra, britanicii au ridicat ștacheta, depășind 9 recorduri olimpice și 7 recorduri mondiale.

În același an, Bradley Wiggins a devenit primul ciclist britanic care a câștigat Turul Franței, iar în anul următor a câștigat cursa coechipierul său, Chris Froome, repetând această performanță și în 2015, 2016 și 2017, ei aducând echipei britanice de ciclism 5 victorii la Turul Franței, în 6 ani consecutivi.

În decursul deceniului 2007-2017, cicliștii britanici au câștigat 178 de campionate mondiale și 66 de medalii de aur la competițiile

Respect pentru oameni și cărți

olimpice și paralimpice, înregistrând, de asemenea, 5 victorii ale Turului Franței, fiind considerat cel mai bun parcurs din istoria ciclismului⁶.

Cum a fost posibil? Cum a reușit o echipă de cicliști inițial mediocri să câștige campionate mondiale, făcând doar schimbări foarte mici, care, la prima vedere, ar putea crea în cel mai bun caz niște diferențe modeste? De ce micile îmbunătățiri produc rezultate atât de remarcabile, și cum am putea aplica această abordare și în alte aspecte ale vieții?

DE CE MICILE OBICEIURI PRODUC MARILE DIFERENȚE

Este atât de ușor să supraestimăm importanța unui moment definitoriu și să subestimăm valoarea micilor progrese zilnice. De prea multe ori ne fixăm pe convingerea că marile succese necesită eforturi dramatice. Indiferent că este vorba de pierdere în greutate, înființarea unei companii, scrierea unei cărți, câștigarea unei competiții, sau realizarea unui tel oarecare, ne forțăm propriile limite pentru a obține rezultate zguduitoare, care să atragă atenția tuturor.

Pe de altă parte, strategia de îmbunătățire cu 1% nu este una remarcabilă — uneori nici măcar nu o *sesizăm*, dar poate fi mult mai semnificativă, pe termen lung în special. Diferența pe care o creează în timp micile progrese este însă surprinzătoare. Iată cum funcționează din punct de vedere matematic: dacă îți poți spori performanța cu 1% pe zi timp de 12 luni, vei fi de 3,7 ori mai bun la sfârșitul acestei perioade. Și invers, dacă îți diminuezi performanța cu 1% în fiecare zi a anului, după 12 luni vei avea un declin aproape total. Victorile sau eșecurile minusculse se acumulează, producând efecte majore.

⁶ În momentul în care această carte era pregătită pentru tipar, au apărut noi informații legate de echipa de ciclism a Marii Britanii, asupra cărora mi-am exprimat opiniile pe atomichabits.com/cycling. (N.a.)

1% — procent de declin pe zi timp de un an $0.99^{365} = 00.03$

1% — procent de creștere pe zi timp de un an $1.01^{365} = 37.78$

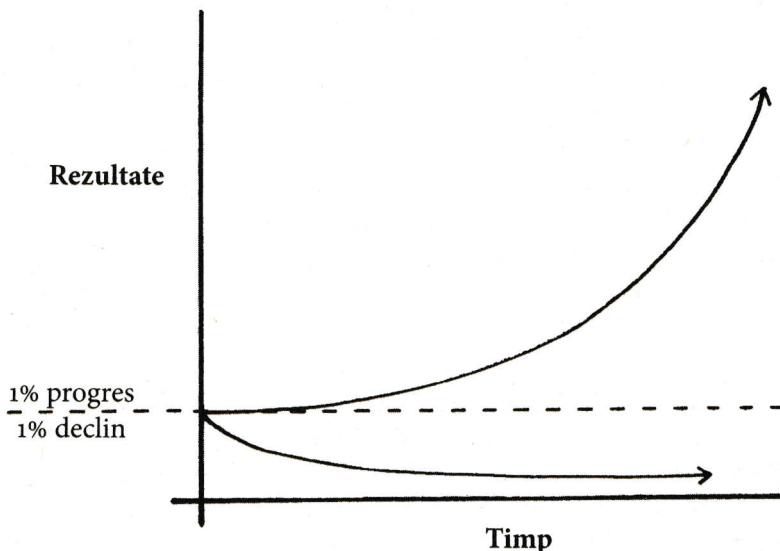


Figura 1. Efectele micilor obiceiuri se acumulează în timp. De exemplu, dacă îți poți spori performanța cu 1% în fiecare zi, obții rezultate de aproximativ 37 de ori mai mari după un an.

Rutina este dobânda compusă a autoperfecționării. Tot așa cum banii se înmulțesc prin adăugarea dobânzii, și efectele obiceiurilor tale se vor amplifica dacă le transformi în rutină. Aparent creează o prea mică diferență într-o singură zi, dar impactul lor pe parcursul lunilor sau anilor poate fi enorm. Valoarea obiceiurilor pozitive și costul celor negative devin sesizabile numai atunci când privești retrospectiv pe o perioadă de doi, cinci sau chiar zece ani.

Este un concept greu de evaluat în viața de zi cu zi. Deseori ignorăm miciile schimbări, pentru că nu par să conteze pe moment. Dacă pui acum deoparte o sumă mică de bani, evident că nu devii milionar. Dacă mergi la sală trei zile la rând, tot nu vei fi în formă. Dacă studiezi o oră în seara aceasta limba chineză, nu poți spune că ai învățat-o.

Respect pentru oameni și cărți

Facem mici schimbări, dar, pentru că rezultatele nu sunt spectaculoase, devenim delăsători, reluându-ne vechile obiceiuri.

Din nefericire, ritmul lent al transformării se adaugă și el factorilor care favorizează delăsarea. Dacă te hrănești nesănătos azi, nu te îngrași prea mult. Dacă lucrezi până târziu într-o zi și îți negligezi familia, vei fi iertat. Când amâni un proiect pentru ziua de mâine, de regulă dispui de timp să-l finalizezi. O decizie singulară este trecută ușor cu vederea.

Dar atunci când avem zi de zi abateri de 1%, persistând în a lua decizii proaste, dublând greșeli neînsemnate și găsindu-ne mereu justificări, micile noastre alegeri se adună, producând rezultate toxice. Este o acumulare de pași greșiți, câte un declin de 1% ici-colo, care în final duce la probleme.

Impactul pe care îl creează o schimbare a obiceiurilor este similar efectului devierii direcției unui avion cu câteva grade. Imaginează-ți că zbori de la Los Angeles la New York. Dacă pilotul care pleacă de la aeroportul din Los Angeles modifică direcția cu 3,5 grade sud, vei ajunge în Washington, nicidcum la New York. O astfel de modificare a direcției este insesizabilă la decolare, botul aeronavei se deplasează doar câțiva centimetri, dar dacă trebuie să străbați de-a lungul Statele Unite, vei ateriza la câteva sute de kilometri depărtare față de punctul de destinație⁷.

În mod similar, o mică schimbare a rutinei tale zilnice îți poate influența destinul. O deviere de 1% în bine sau în rău poate fi nesemnificativă pe moment, dar în timp poate determina diferența între ceea ce ești și ce ai fi putut deveni. Succesul este produsul rutinei zilnice — nu al schimbărilor făcute o singură dată în viață.

Acestea fiind spuse, nu contează dacă acum ești, sau nu, un om de succes. Ceea ce contează este dacă obiceiurile tale actuale te ghidează în această direcție. Traекторia pe care te află acum ar trebui să te preocupe mai mult decât rezultatele de moment. Dacă ești milionar, dar cheltuiesti într-o lună mai mult decât câștigi, atunci te află pe o traекторie greșită. Dacă nu îți reconsideri obiceiul de a cheltui, lucrurile nu vor avea un final fericit. Si reciproca este adevărată: dacă ai o situație

⁷ Am fost tocilar și mi-am făcut calculele. Washingtonul se află la 365 km depărtare de New York. Presupunând că pilotezi un Boeing 747 sau Airbus A380, schimbarea direcției cu 3,5 grade la plecarea din Los Angeles va avea ca efect deplasarea botului aeronavei cu circa 225 cm. O foarte mică schimbare de direcție poate conduce la o modificare majoră a destinației. (N.a.)

Respectă financiară precară, dar economisești o mică sumă de bani în fiecare lună, te-ai poziționat pe traекторia libertății financiare, chiar dacă o vei atinge mai greu decât îți-ai dori.

Rezultatul este măsura gradată a obiceiurilor tale. Câștigurile nete îți oglindesc obiceiurile financiare, greutatea corporală — pe cele alimentare, cunoștințele acumulate reflectă și ele rutina studiului, dezordinea reflectă ritmul în care faci curățenie, și aşa mai departe, fiindcă în cele din urmă obții ceea ce multiplici.

Dacă vrei să faci o predicție a propriului viitor, nu trebuie decât să urmărești curba micilor victorii sau eșecuri și să analizezi modul în care s-au acumulat de-a lungul timpului rezultatele alegerilor tale zilnice. Cheltuiesti în fiecare lună mai puțin decât câștigi? Reușești să mergi săptămânal la sala de fitness? Citești cărți și înveți câte ceva nou în fiecare zi? Aceste mici bătălii îți vor defini viitorul.

Timpul lărgește linia care delimitizează succesul de eșec. El va multiplica efectele oricărui obicei pe care îl întreții. Obiceiurile pozitive transformă timpul într-un aliat. Cele rele îl transformă în inamic.

Obiceiurile sunt săbii cu două tăișuri. Cele rele te pot tăia în aceeași măsură în care cele bune te ajută să progresezi, de aceea înțelegerea detaliilor este crucială. Trebuie să înțelegi cum funcționează obiceiurile și cum să le remodelezi, ca să eviți jumătatea tăioasă a sabiei.

OBICEIURILE SE DEZVOLTĂ ÎN AVANTAJUL SAU ÎMPOTRIVA TA

Pozitiv	Negativ
<p>Productivitate. Realizarea unei sarcini în plus reprezintă un lucru minor în economia unei zile, dar contează foarte mult în carieră. Rezultatul automatizării unor sarcini vechi sau dobândirea unor abilități noi sunt încă și mai însemnante. Cu cât crește numărul sarcinilor realizate în mod automat, cu atât creierul tău va fi mai liber să încearcă unele noi.</p>	<p>Stres. Frustrarea produsă de un blocaj de trafic. Apăsarea pe care o produc responsabilitățile de părinte. Îngrijorarea legată de situația financiară. Tensiunea arterială ușor crescută. Acești factori de stres obișnuiați sunt controlabili, în sine. Dar, dacă persistă ani de zile, provoacă serioase probleme de sănătate.</p>

Respect pentru oameni și cărți

Cunoaștere. Învățarea unei noțiuni noi nu te va transforma într-un geniu. Dar angajamentul pe termen lung în privința studiului poate avea un caracter transformator. Mai mult, o carte pe care o citești nu doar te învață ceva nou, ci te face să-ți reconsideri vechile convingeri. Warren Buffett spune: „Așa se formează bagajul de cunoștințe. Se adună, ca o dobândă compusă”.

Relații. Oamenii se vor purta cu tine aşa cum te comportă tu față de ei. Cu cât îi ajută mai mult pe cei din jur, cu atât oamenii vor fi mai dispuși să te ajute la rândul lor. Un strop de amabilitate în plus în fiecare interacțiune umană îți va consolida și extinde de-a lungul timpului relațiile interumane.

Gânduri negative. Cu cât te consideri mai lipsit de valoare, prost sau urât, cu atât te vei condiționa să vezi și viața în aceleași nuanțe. Ești prins într-un cerc vicios. Teoria este valabilă și pentru modul în care îi percep pe ceilalți. Dacă îi ai format obișnuința de a-i considera agresivi, necinștiți sau egoiști, vei vedea astfel de oameni pretutindeni.

Factori de agresiune. Tulburările sociale, protestele și revoltele în masă sunt rareori provocate de un eveniment singular. De cele mai multe ori, se adaugă treptat unei serii întregi de microagresiuni și agravări zilnice, până când un eveniment umple paharul, răspândind furia ca un incendiu.

CE DEFINEȘTE PROGRESUL, DE FAPT?

Imaginează-ți un cub de gheăță pe o masă, în fața ta. Încăperea în care te află este rece și scoți aburi atunci când respiri. Sunt -4 grade Celsius. Încet-încet, temperatura din încăpere crește.

Minus trei.

Minus două.

Minus un grad.

Nimic nu se întâmplă încă.

Apoi sunt zero grade. Gheăța începe să se topească. Un singur grad, care nu face o diferență prea mare în privința temperaturii din încăpere, a determinat o schimbare uriașă.

Momentele de cotitură sunt, de multe ori, rezultatul acumulării unor acțiuni anterioare, care au construit potențialul necesar declanșării unei schimbări dramatice. Acest tipar se dezvoltă pretutindeni. Evoluția cancerului este în proporție de 80% nedetectabilă, după care pune stăpânire pe corp în doar câteva luni. Bambusul abia dacă este vizibil în

Respect primii cinci ani de viață, timp în care își răspândește rădăcinile în subteran, după care explodează la o înălțime de 30 de metri în doar 6 luni.

Tot astfel, niște obiceiuri care nu par să conteze prea mult vor atinge în cele din urmă un nivel critic, dezvoltând un nivel de performanță cu totul diferit. În stadiile incipiente sau medii ale oricărei acțiuni, atingem deseori o Vale a Dezamăgirii. Te aștepți ca progresul să fie unul liniar, și este frustrant cât de neînsemnate sunt schimbările în primele zile, săptămâni sau chiar luni. Pare că totul e în van, lucru specific oricărui proces de capitalizare. Cele mai dramatice rezultate vin cu întârziere.

Acesta este unul dintre motivele majore pentru care este atât de greu să-ți construiești o rutină durabilă. Oamenii fac mici schimbări, nu se zează rezultate remarcabile și decid să renunțe. Se gândesc: „Am alergat în fiecare zi timp de o lună, de ce corpul meu nu a suferit schimbări vizibile?“ În momentul în care acest tip de gândire a pus stăpânire pe tine, devii delăsător în privința obiceiurilor bune. Dar ca să obții rezultate semnificative, trebuie să perseverezi pentru a depăși faza de platou — pe care eu o numesc *Platoul Potențialului Latent*.

Dacă îți se pare greu să construiești o rutină sănătoasă ori să te dezveți de niște obiceiuri negative, nu înseamnă că îți-ai pierdut capacitatea de a evoluă. De multe ori, acest lucru se întâmplă din pricina faptului că nu ai depășit încă Faza de Platou a Potențialului Latent. A te plângă că nu ai atins succesul, deși ai făcut eforturi, e ca și cum te-ai plângă de faptul că acel cub de gheăță nu s-a topit încă la temperaturi mai mici de zero grade. Eforturile tale nu sunt irosite, ci sunt în curs de acumulare. Rezultatele notabile apar la zero grade.

Momentul depășirii Fazei de Platou a Potențialului Latent este percepție de oameni ca un succes instantaneu. Din afară se văd doar schimbările dramatice, mai rar etapele care au precedat succesul. Însă tu știi că munca pe care ai început-o cu mult timp în urmă — și care părea că nu te ajută să avansezi deloc — a făcut posibil saltul de azi.

Este echivalentul uman al tensiunii tectonice. Două plăci tectonice se împing una pe celalătă timp de milioane de ani, acumulând treptat tensiune. Apoi, într-o zi se mai ciocnesc o dată, aşa cum au făcut-o milenii la rând, numai că de data asta tensiunea a atins un prag critic. Izbucnește cutremurul. Schimbarea se construiește în ani de zile, prin-zând brusc formă la un moment dat.

Măiestria cere răbdare. În vestiarele celei mai bune echipe din istoria baschetului american, San Antonio Spurs, este înrămat un citat al

Respect pentru oameni și cărți

reformatorului social Jacob Riis: „Când totul îmi pare zadarnic, privesc cum meșterii pietrari izbesc roca, uneori și de sute de ori, fără ca în ea să apară o singură crăpătură. Apoi, la o sută una lovitură, piatra crapă în două, iar eu știu că nu acea lovitură a spart-o, ci toate cele de dinaintea ei“.

PLATOUL POTENȚIALULUI LATENT

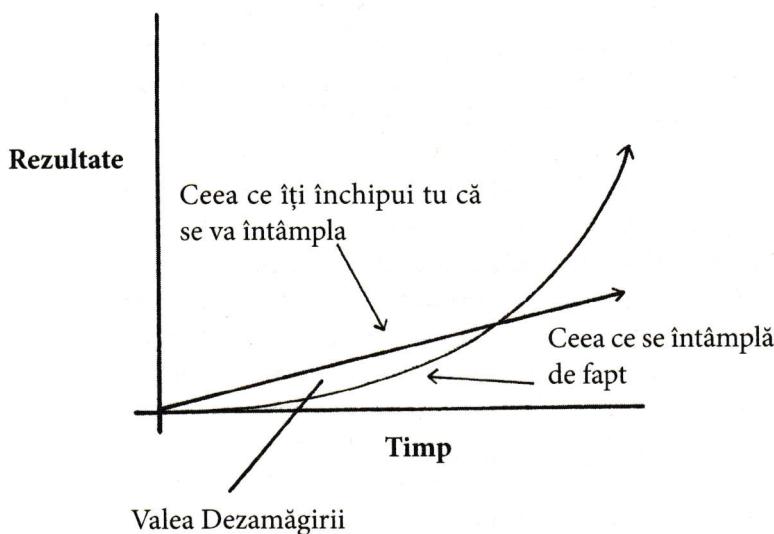


Figura 2. De multe ori, ne așteptăm ca progresul să aibă un parcurs liniar. Sperăm, cel puțin, să vină repede. În realitate, rezultatele eforturilor noastre vin de regulă mai târziu. Abia după luni sau ani vom înțelege adevarata valoare a acțiunilor precedente. Poate apărea o „vale a dezamăgirii“, când oamenii se simt descurajați după ce au făcut eforturi considerabile săptămâni sau luni la rând fără să sesizeze vreun rezultat. Dar aceste eforturi nu sunt irosite. Ci sunt pur și simplu depozitate. Abia mai târziu ni se va dezvăluî adevarata valoare a eforturilor anterioare.

Marile realizări pornesc cu pași mărunți. Sămânța oricărui obicei este o decizie neînsemnată, singulară. Cu fiecare repetiție a acesteia, însă, obiceiul încolțește și crește viguros. Rădăcinile se răspândesc și