

**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 indiciilor

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

Legea a III-a Acțiunea trebuie să fie ușor de executat

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 diferența	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
Mulțumiri	233
Note	236

INTRODUCERE

Povestea mea

În ultima zi a clasei a zecea, am fost lovit în plină figură cu o bătă de baseball. Când un coleg de clasă și-a luat avânt, bâta i-a scăpat din mâini și a zburat spre mine, lovindu-mă chiar între ochi. Nu îmi amintesc momentul impactului.

Bâta m-a izbit în față cu atâta forță încât mi-a strivit nasul, modelându-l în formă de „u“. Impactul a provocat izbirea țesuturilor moi ale creierului de cutia craniană, declanșând o inflamație instantanee. Într-o fracțiune de secundă, aveam nasul umflat, fracturi craniene multiple și orbitele ochilor sfărâmate.

Când mi-am revenit, am observat că oamenii se holbau la mine sau alergau precipitați după ajutor. M-am uitat în jos și mi-am văzut hainele murdare de pete roșii. Unul dintre colegii mei și-a scos cămașa și a întins-o spre mine. Mi-am tamponat cu ea fața, încercând să opresc suvoiuil de sânge care șiroia din nasul zdrobit. Fiind în stare de șoc, nu conștientizam cât de grav fusesem rănit. Profesorul și-a trecut brațul pe după umerii mei, ajutându-mă să parcurg lungul drum până la cabinetul medical: adică să traversez terenul, să cobor dealul și să intru în școală. Simțeam mâinile celor care mă sprijineau să rămân în picioare. Am mers încet, fără să ne grăbim. Nimeni nu-și dădea seama că fiecare minut era vital.

Când am intrat în cabinetul medical, asistenta mi-a pus câteva întrebări: „În ce an suntem?“

„1998“, am răspuns. Eram în 2002.

„Cine este președintele Statelor Unite?“

„Bill Clinton“, am spus. Răspunsul corect era George W. Bush.

„Cum o cheamă pe mama ta?“

„Ăăă... hmmm...“

M-am poticnit. S-au scurs zece secunde.

„Patti“, am răspuns nonșalant, ignorând faptul că îmi trebuiseră zece secunde să-mi amintesc numele mamei.

Asta e ultima întrebare pe care mi-o mai amintesc. Corpul meu nu a putut gestiona inflamația rapidă a creierului și mi-am pierdut cunoștința înainte de sosirea ambulanței. Câteva minute mai târziu, am fost luat de la școală și transportat la spital.

La scurt timp după ce am ajuns acolo, corpul meu a intrat în colaps. Funcții de bază, precum deglutiția sau respirația, au fost grav afectate și am avut prima criză. Apoi am intrat în stop respirator. Medicii s-au grăbit să mă ventileze, dar, hotărând că spitalul local nu era suficient de dotat pentru gestionarea acestei situații, am fost transportat cu elicopterul la un spital mai mare, din Cincinnati.

Am fost transportat din camera de urgență la heliportul aflat vizavi de clădirea spitalului. O asistentă împingea targa, care se zguduia pe nivelările trotuarului, în timp ce alta îmi pompa manual oxigen. Mama, care ajunsese la spital câteva clipe mai devreme, a urcat în elicopter alături de mine. Eram inconștient și în blocaj respirator; mama mi-a strâns mâna într-a ei pe tot parcursul zborului.

Tata s-a dus acasă, unde se aflau fratele și sora mea, pentru a le spune ce se întâmplase. Se îneca în lacrimi când îi explica surorii mele că ar putea lipsi de la festivitatea ei de absolvire din seara aceea. Lăsându-i pe frații mei în grija unor rude, tata a pornit la drum cu mașina spre Cincinnati, pentru a fi alături de mama.

Când am aterizat pe terasa spitalului, circa douăzeci de medici și asistente m-au preluat de urgență, transportându-mă la secția de traumatisme. În tot acest timp, inflamația creierului meu se agravase, provocându-mi numeroase crize posttraumatice. Oasele fracturate trebuiau remontate, numai că starea în care mă aflam nu permitea o intervenție chirurgicală. După o nouă criză, a treia în ziua respectivă, am fost pus în comă indusă și intubat.

Părinții mei nu erau străini de acest spital. Cu zece ani înainte de incident, ajunseseră aici cu sora mea, care la vârsta de trei ani fusese

diagnosticată cu leucemie. Eu aveam cinci ani la vremea respectivă, iar fratele meu — șase luni. După doi ani și jumătate de chimioterapie, puncții lombare și biopsii medulare, sora mea a părăsit în sfârșit spitalul fericită, sănătoasă și fără cancer. Acum, după zece ani de viață normală, părinții mei erau nevoiți să revină aici pentru mine.

În timp ce eu intram în comă indusă, spitalul a trimis un preot și un asistent social pentru a le oferi sprijin emoțional părinților mei. Era același preot pe care îl întâlneră și în urmă cu zece ani, când li se comunicase faptul că sora mea era bolnavă de cancer.

Pe timpul nopții am fost ținut în viață de o serie de aparate. Părinții mei au dormit pe apucate, pe o saltea de spital — așteptau câte o clipă din pricina oboselii, pentru ca în următoarea să se trezească neliniștiți. Mama avea să-mi mărturisească mai târziu că a fost una dintre cele mai groaznice nopți din viața ei.

RECUPERAREA

Spre norocul meu, a doua zi dimineață puteam respira suficient de bine, așa încât medicii au decis să mă scoată din coma indusă. Când mi-am recăpătat cunoștința, am descoperit că îmi pierdusem simțul olfactiv. Ca să mă testeze, o asistentă mi-a cerut să-mi suflu nasul și să miros o cutie cu suc de mere. Mirosul mi-a revenit, dar, spre surpriza tuturor, efortul de a-mi sufla nasul a avut drept rezultat ieșirea ochiului stâng din orbită. Rămăsese bulbucată în afară, susținut în mod precar de pleoapă și de nervul optic — prin care ochiul este conectat la creier.

Medicul oftalmolog m-a asigurat că ochiul va reveni treptat în poziția normală, pe măsură ce aerul se va resorbi din orbită, dar era greu de spus în cât timp se va întâmpla acest lucru. Am fost programat pentru intervenția chirurgicală săptămâna următoare, termen care îmi dădea răgazul necesar să mă refac. Arătam de parcă tocmai pierdusem un meci de box, dar am fost totuși externat. M-am întors acasă cu nasul rupt, jumătate din oasele feței fracturate și un ochi ieșit din orbită.

Lunile următoare au fost grele. Parcă viața întreagă îmi fusese suspendată. Am suferit de diplopie săptămâni la rând. Vedeam cruciș, literalmente. A durat o lună de zile, dar ochiul meu a revenit în cele din urmă în poziția normală. Din pricina crizelor și a problemelor de vedere, nu am putut șofa timp de opt luni. La ședințele de fizioterapie mi-am

exersat funcțiile motorii de bază, cum ar fi mersul în linie dreaptă. Eram hotărât să nu mă las doborât de problema asta, dar nu au fost puține momentele în care m-am simțit deprimat și copleșit.

Mi-am dat seama cu durere cât de mult aveam de recuperat când am revenit pe terenul de baseball, anul următor. Baseball-ul fusese întotdeauna o parte importantă a vieții mele. Tata jucase în Liga Mică pentru St. Louis Cardinals, iar eu, de asemenea, visasem să joc la profesioniști. După luni de terapie recuperatorie, dorința mea cea mai arzătoare era să mă reîntorc pe teren. Numai că revenirea mea în baseball nu era atât de ușoară. Pe parcursul aceluia sezon sportiv, am fost singurul jucător exclus din echipa de titulari a școlii, alăturându-mă celor din anul al doilea, ca rezervă. Eu jucam de la vârsta de 4 ani și, pentru cineva care investise atâta timp și efort, a fi exclus era o umilință. Îmi amintesc foarte limpede ziua în care s-a întâmplat asta. Stăteam în mașină și plângeam, zapând posturile radio, căutând cu disperare o piesă care să-mi ridice moralul.

După un an de incertitudine, am fost admis în echipa de titulari a liceului, dar rareori intram pe teren. În total, am jucat unsprezece reprize, adică puțin mai mult de un meci întreg.

În ciuda performanțelor sportive precare din timpul liceului, credeam încă în șansa mea de a deveni un mare jucător. Și mai știam că numai de mine depindea să-mi împlinesc visul. Momentul de cotitură a venit la doi ani după accident, când am intrat la Universitatea Denison. Era un nou început și locul unde aveam să descopăr pentru prima dată uimitoarea forță a micilor obiceiuri.

CUM MI-AM DAT SEAMA DE IMPORTANȚA MICILOR OBICEIURI

Începerea studiilor la Universitatea Denison a fost una dintre cele mai bune decizii din viața mea. Mi-am câștigat locul în echipa de baseball, printre ultimii pe listă, fiind boboc, dar eram încântat. În ciuda haosului din anii de liceu, reușisem să intru în echipa universitară.

Nu aveam să joc prea curând, așa că mi-am canalizat energia spre a-mi pune ordine în viață. În timp ce colegii mei stăteau până târziu, distrându-se cu jocuri video, eu mi-am făcut bunul obicei de a merge devreme la culcare în fiecare seară. În universul anarhic al dormitoarelor

studentești, eu îmi impusesem să fiu ordonat. Erau îmbunătățiri lipsite de importanță, dar îmi dădeau senzația că dețin controlul asupra vieții mele. Începusem din nou să am încredere în mine. Și această încredere crescândă s-a extins și la școală, pentru că mi-am perfecționat și obiceiurile de studiu, reușind să iau 10 pe linie în primul an de facultate. Un obicei este o rutină sau un comportament pe care îl reiei în mod regulat, și, în multe cazuri, automat. Cu fiecare semestru, am adoptat obiceiuri mărunte, dar constante, care în cele din urmă au produs rezultate pe care nu ți le-ai fi putut imagina la început. De exemplu, pentru prima oară în viața mea, mi-am făcut un obicei din a face antrenament de forță de câteva ori pe săptămână, iar în anii care au urmat mi-am construit masa musculară, trecând, la înălțimea mea de 1,90 m, de la „categoria pană”, adică 77 de kilograme, la 90 de kilograme.

În anul al doilea de facultate, am primit rolul de pitcher¹. În anul al treilea, am devenit căpitan de echipă, iar spre sfârșitul sezonului sportiv am fost selecționat în cea mai bună echipă regională. Dar abia în ultimii ani de facultate obiceiurile mele de odihnă, studiu și antrenament de forță au început cu adevărat să dea rezultate.

La șase ani după ce fusesem lovit în plină figură cu o bătă de baseball, transportat la spital și pus în comă indusă, devenisem cel mai bun sportiv de sex masculin al Universității Denison, clasându-mă în topul ESPN Academic All-America Team², o distincție de care se bucură numai 33 de sportivi din toată țara. Până la momentul absolvirii, intrasem și în cartea recordurilor universității, la opt categorii sportive diferite. Tot atunci am primit și cea mai înaltă distincție academică — Medalia Prezidențială.

Sper să fiu iertat dacă par lăudăros. Ca să fiu sincer, nu a fost nimic legendar sau istoric în cariera mea de sportiv. Nu am ajuns niciodată într-o echipă de profesioniști. Însă, analizând toți acei ani, cred că am realizat ceva deosebit: mi-am valorificat potențialul. Și cred că ideile prezentate în această carte te vor ajuta și pe tine să faci același lucru.

Cu toții ne confruntăm cu dificultăți pe parcursul vieții. Din cauza accidentului și a experienței trăite mi-am însușit o lecție crucială:

¹ Jucător defensiv de baseball, care aruncă mingea spre *catcher* (prinzător). (N.t.)

² Clasament sportiv stabilit de canalul de televiziune Entertainment and Sports Programming Network (ESPN), prin care sunt recunoscuți cei mai buni sportivi din Statele Unite. (N.t.)

anumite schimbări care par minuscule și neînsemnate la început vor duce la rezultate remarcabile dacă nu le abandonezi de-a lungul anilor. Cu toții vom înregistra eșecuri, dar, pe termen lung, calitatea vieții noastre depinde de calitatea obiceiurilor pe care le adoptăm. Obiceiul determină rezultatul. Însă cu obiceiuri bune, totul devine posibil.

Poate că există și oameni care pot avea succese incredibile peste noapte, eu însă nu cunosc niciunul, și cu siguranță nu fac parte din această categorie. Pe tot parcursul drumului meu de la coma indusă și până la primirea distincției Academic All-American nu s-a profilat un anume moment decisiv. Au fost multe. A fost o evoluție treptată, o lungă serie de mici victorii și progrese minuscule. Singura strategie de evoluție, singura mea șansă, a fost să pornesc cu pași mici. Am respectat aceeași strategie și câțiva ani mai târziu, când am pus bazele primei mele inițiative antreprenoriale, sau când am început să scriu această carte.

CUM ȘI DE CE AM SCRIS ACEASTĂ CARTE

În noiembrie 2012, am început să public articole pe blogul meu jamesclear.com. Ani la rând îmi făcusem notițe despre experiențele personale, iar acum eram în sfârșit pregătit să le împărtășesc și celorlalți. Am început prin a publica săptămânal, luna și joia, câte un articol nou. După câteva luni, acest simplu obicei de a scrie mi-a adus primii 1 000 de abonați, iar spre sfârșitul anului 2013, numărul lor trecuse de 30 000. În 2014, lista depășise 100 000 de abonați, devenind blogul cu cea mai rapidă creștere pe internet. Mă simțisem ca un impostor când începusem să scriu, cu doi ani în urmă, dar acum dobândeam reputația unui expert în conduită — o etichetă care mă încânta, dar care mă și stânjenea în același timp. Niciodată nu mă considerasem un expert în acest domeniu, ci credeam, mai degrabă, că experimentez împreună cu cititorii mei. În 2015 am atins cifra de 200 000 de abonați și tot atunci am semnat un contract cu editura Penguin Random House, pentru cartea pe care o citești acum. Oportunitățile în afaceri au crescut direct proporțional cu numărul cititorilor mei. Mi se cerea tot mai des să susțin prelegeri în cadrul unor companii de top, în legătură cu formarea obiceiurilor pozitive, schimbările comportamentale și perfecționarea continuă. M-am trezit susținând discursuri de deschidere la diverse conferințe din Statele Unite și Europa. În 2016, articolele mele au început să fie publicate în

mod curent în reviste prestigioase precum *Time*, *Entrepreneur* și *Forbes*. Incredibil, peste 8 milioane de oameni anual citeau ceea ce scriam eu. Antrenori în ligile sportive NFL, NBA și MLB³ au început să-mi citească articolele și să le împărtășească echipelor lor. La începutul anului 2017, am lansat Habits Academy, care a devenit prima platformă de training pentru organizații și persoane interesate în formarea unor obiceiuri comportamentale pozitive în viața personală sau în cariera profesională. Companii listate în clasamentul Fortune 500 sau societăți mici în curs de dezvoltare au început să-și înscrie liderii și să-și instruiască personalul. În total, peste 10 000 de lideri, manageri, antrenori și profesori au absolvit Habits Academy, iar colaborarea cu ei m-a învățat multe lucruri cu privire la ceea ce este necesar pentru a face ca obiceiurile să funcționeze în lumea reală. Acum, în 2018, când aduc ultimele retușuri acestei cărți, jamesclear.com are milioane de vizitatori lunar și aproape 500 000 de abonați la newsletter-ul săptămânal — cifre care depășesc atât de mult așteptările pe care le aveam la început, încât nici nu mai știu ce să cred.

CUM TE VA AJUTA ACEASTĂ CARTE?

Antreprenorul și investitorul Naval Ravikant spunea: „Pentru a scrie o carte bună, trebuie să te contopești cu ea“. Eu am fost nevoit să trăiesc experiențele despre care am scris în această carte. A trebuit să mă bizui pe micile mele rutine ca să mă recuperez după accident, să îmi recapăt puterile prin sport, să joc la cel mai înalt nivel pe teren, să devin scriitor, să-mi clădesc o afacere de succes sau pur și simplu să devin un adult responsabil. Aceste mici obiceiuri m-au ajutat să-mi ating potențialul, și, dacă ai ales să citești această carte, bănuiesc că și tu îți dorești același lucru.

În paginile care urmează, am să prezint un plan gradual pentru crearea unor obiceiuri pozitive — nu pentru o zi sau o săptămână, ci pentru toată viața. Deși subiectul cărții mele este validat de știință, aceasta nu este o lucrare de cercetare academică; este un manual de instrucțiuni. Vei găsi în paginile ei mai ales sfaturi practice și înțelepte, iar eu voi explica

³ Ligile naționale de fotbal, baschet și baseball din Statele Unite. (N.t.)

mecanismele prin care îți poți crea și schimba obiceiurile, într-un mod simplu și ușor de înțeles.

Domeniile la care am recurs — biologie, neurologie, filosofie, psihologie etc — nu există de ieri, de azi. Ceea ce ofer eu este o sinteză a celor mai bune idei pe care niște minți strălucite le-au descifrat cu mult timp în urmă, precum și a descoperirilor științifice majore. Contribuția mea, sper, este identificarea elementelor semnificative și asocierea lor într-un mod ușor de aplicat. Orice idee înțeleaptă care se regăsește în aceste pagini trebuie atribuită multitudinii de experți care m-au precedat. Orice nesăbuintă mi-o asum ca fiind propria mea greșeală.

Stâlpii de rezistență al acestei cărți este modelul de rutină în patru etape — indiciu, dorință, reacție și recompensă — și cele patru legi ale schimbării comportamentale care rezultă din aceste patru etape. Citiitorii cu pregătire în psihologie ar putea recunoaște o parte din termenii referitori la condiționarea operantă, promovați de B. F. Skinner în 1930 sub forma: „stimul, reacție, recompensă“, și popularizați recent sub denumirile de „indiciu, rutină, recompensă“ în cartea *Puterea obișnuinței* de Charles Duhigg⁴.

Cercetătorii în psihologie comportamentală precum Skinner și-au dat seama că dacă oferi o recompensă (sau aplici o pedeapsă) corectă, poți determina oamenii să se comporte într-un anumit fel. Dar dacă modelul lui Skinner explica foarte bine cum ne influențează stimulii externi obiceiurile, nu explica la fel de bine modalitatea în care gândurile, sentimentele și convingerile ne influențează comportamentul. Trăirile interioare — stările de spirit și emoțiile — contează. În ultimele decenii, oamenii de știință au cercetat conexiunea dintre gânduri, sentimente și comportament. Aceste studii vor fi prezentate în paginile care urmează.

Per total, ceea ce ofer eu este un model integrat al științelor cognitive și comportamentale. Cred că este printre primele modele de comportament uman care prezintă corect atât influențele stimulilor exteriori, cât și pe cele ale trăirilor interioare asupra obiceiurilor noastre. Dacă noțiunile vă sunt familiare, sunt convins că detaliile și modalitățile de aplicare a celor Patru Legi ale Schimbării Comportamentale vă vor oferi o perspectivă nouă de analiză a obiceiurilor.

Comportamentul uman se schimbă permanent, cu fiecare nouă situație, moment, secundă. Dar această carte prezintă ceea ce nu se

⁴ Editura Publica, București, 2016. Titlul original: *The Power of Habit*. (n. red.)

schimbă, elementele fundamentale ale comportamentului uman. Principiile durabile pe care ne putem baza an de an. Principii pe care îți poți clădi viața, o afacere, o familie.

Nu există o regulă unică în a adopta obiceiuri pozitive, însă în această carte prezint cea mai bună metodă pe care o cunosc eu — o abordare care se va dovedi eficientă indiferent de unde începi sau ce încerci să schimbi. Strategiile pe care le prezint se adresează tuturor celor care vor să-și stabilească un sistem gradual de perfecționare, fie că este vorba de sănătate, statut financiar, productivitate, relații interumane, sau toate la un loc. Câtă vreme este vorba de comportament uman, această carte poate fi ghidul tău.

ELEMENTE
FUNDAMENTALE

De ce micile schimbări creează
mari diferențe

CAPITOLUL 1

Surprinzătoarea 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 înduraseră 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 alți 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 alți antrenori a fost angajamentul său total față de o strategie pe care o numise „agregarea 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.*)