BESTSELLER *NEW YORK TIMES, WALL STREET JOURNAL, USA TODAY A PUBLISHER'S WEEKLY*

Drobné změny, pozoruhodné výsledky

Atomové návyky

Jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných

PŘELOŽENO DO 45 JAZYKŮ

James Clear

Jan Melvil publishing

Atomové návyky

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

James Clear

Atomové návyky

Jak si budovat dobré návyky
a zbavovat se těch špatných

Jan Melvil publishing

ATOMOVÉ NÁVYKY
Jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných
James Clear

Copyright © 2018 by James Clear
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Podle anglického originálu Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2020. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Aleš Drobek
Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Daniel Šácha, Nikola Zubalíková
Grafická úprava David Dvořák
Sazba Stará škola (staraskola.net)
Obálka Pete Garceau
Fotografie autora Nick Fancher
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2020
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-atomove-navyky
nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #atomovenavyky

Kniha vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-097-2

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

atomový

týkající se atomu, vznikající v oblasti atomu či související s ní*

návyk

sklon, který si osvojujeme pravidelně opakovanou činností a který se tak stává součástí způsobu denního života

* V angličtině má slovo *atomic* významy 1. extrémně malé množství něčeho, nejmenší možná část většího systému, 2. zdroj obrovské energie nebo síly.

OBSAH

Úvod – Můj příběh (9)

ZÁKLADY
Proč vedou malé změny k velkým výsledkům

1. Překvapivý účinek atomových návyků (21)
2. Jak návyky formují vaši osobnost (a vice versa) (36)
3. Jak si vybudovat lepší návyky ve čtyřech jednoduchých krocích (48)

PRVNÍ ZÁKON
Musí to být nápadné

4. Muž, který se jí nelíbil (63)
5. Jak nejlépe začít s novým návykem (71)
6. Motivace se přeceňuje, prostředí je často důležitější (81)
7. Tajemství sebeovládání (91)

DRUHÝ ZÁKON
Musí to být přitažlivé

8. Jak to udělat, aby byl návyk neodolatelný (99)
9. Vliv rodiny a přátel na budování návyků (110)
10. Jak najít a odstranit příčiny vašich zlozvyků (120)

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

TŘETÍ ZÁKON
Musí to být snadné

11. Jděte pomalu, ale nikdy pozpátku (133)
12. Zákon nejmenšího odporu (139)
13. Jak skoncovat s prokrastinací pomocí pravidla dvou minut (149)
14. Jak udělat dobré návyky proveditelnými a naopak (158)

ČTVRTÝ ZÁKON
Musí to být uspokojivé

15. Kardinální pravidlo behaviorální změny (171)
16. Jak dodržovat prospěšné návyky každý den (181)
17. Tréninkový partner udělá hodně (190)

POKROČILÉ METODY
Jak se stát z učedníka mistrem

18. Pravda o talentu (kdy jsou geny důležité a kdy ne) (201)
19. Zásada zlatého středu:
Jak si v životě i v práci uchovat motivaci (212)
20. Nevýhoda přínosných návyků (220)
21. Závěr – Tajemství trvalých výsledků (231)

DODATKY

Doporučená četba (237)
Malá ponaučení ze čtyř zákonů (238)
Jak tyto myšlenky vztáhnout na podnikání (244)
Jak tyto myšlenky vztáhnout na výchovu dětí (245)
Poděkování (246)
Poznámky (249)

ZÁKLADY

Proč vedou malé změny
k velkým výsledkům

1

PŘEKVAPIVÝ ÚČINEK ATOMOVÝCH NÁVYKŮ

Jistý den roku 2003 se ukázal pro British Cycling jako přelomový. Tento sportovní svaz zastřešující ve Velké Británii profesionální cyklistiku právě zaměstnal Davea Brailsforda jako svého nového sportovního ředitel. Předchozí století se pro britské cyklisty neslo v duchu nevýrazné průměrnosti. Od roku 1908 získali jedinou olympijskou zlatou medaili a v nejvýznamnějším klání své disciplíny, Tour de France, si vedli ještě hůř. Za celou stodesetiletou historii tohoto závodu jej nikdy žádný britský cyklista nevyhrál.

Dlouhodobá výkonnost britského týmu byla natolik nevalná, že ho měl jeden z předních evropských výrobců bicyklů na černé listině – bál se, že kdyby ostatní profesionálové viděli, že na jeho kolech jezdí také Britové, poškodilo by to jeho pověst i prodeje.

Brailsfordovým úkolem bylo vyvést britskou cyklistiku z šedi průměru. Oproti svým předchůdcům měl jednu výhodu – neochvějnou víru ve strategii, jíž říkal „agregace marginálních přírůstků“, neboli v životní filozofii, podle níž člověk má ve všem, co dělá, usilovat o jakýkoli, byť sebenepatrnější pokrok. Brailsford prohlásil: „Můj přístup staví na předpokladu, že když rozlámete cyklistiku na její základní prvky, každý z nich posunete o jedno procento dál a pak vše zase složíte dohromady, zaznamenáte výrazný celkový pokrok.“

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

Brailsford a jeho trenéři začali dělat drobné úpravy, které nebyly u profesionálního cyklistického týmu ničím neobvyklým. Sedadlům dali nový, pohodlnější tvar a pneumatiky v zájmu lepší přilnavosti potírali alkoholem. Jezdcům předepsali elektricky vyhřívané vnější šortky, které udržovaly jejich svaly v optimální teplotě, a senzory, které měřily jejich biologické reakce na konkrétní tréninkové metody. V aerodynamickém tunelu testovali dresy z různých materiálů, načež vyřadili venkovní oděv a jezdcům oblékli dresy určené pro halovou cyklistiku, které byly lehčí a aerodynamičtější.

Ani s tím se však Brailsford a jeho tým nespokojili a dál hledali jednoprocentní zlepšení v přehlížených či nečekaných sférách. Vyzkoušeli různé typy masážních gelů a vybrali si ten, který zprostředkovával nejrychlejší svalovou regeneraci. Najali lékaře, který jezdcům vysvětlil, že důkladné mytí rukou snižuje riziko nachlazení. Každému jezdci našli takový polštář a matraci, které mu zaručovaly co nejkvalitnější spánek. Dokonce nabarvili vnitřní stěny nákladního prostoru týmového kamionu na bílo, aby jim neunikla ani ta nejdrobnější smítka prachu, která by mohla znehodnotit výkonnost precizně vyladěných bicyklů.

Když se tato a další podobná vylepšení začala počítat na stovky, výsledky se dostavily rychleji, než kdokoli čekal.

Pouhých pět let po nástupu Brailsforda do funkce britský tým zcela ovládl silniční i halovou cyklistiku na Olympijských hrách 2008 v Pekingu, kde získal neuvěřitelných 60 procent všech zlatých medailí. Čtyři roky na to, když se olympiáda konala v Londýně, zvedli Britové vlastní laťku, když pokořili devět olympijských a sedm světových rekordů.

Téhož roku se Bradley Wiggins stal prvním britským vítězem Tour de France a následující ročník vyhrál jeho stájový kolega Chris Froome, který se stal šampionem také v letech 2015, 2016 a 2017. Britský tým tak v Tour de France během šesti let ukořistil pět vítězných trofejí.

Mezi lety 2007 a 2017 získali britští cyklisté 178 zlatých medailí ze světových šampionátů, šedesát šest olympijských či

paralympijských medailí a pět trofejí v Tour de France. Toto období je dnes všeobecně považováno za nejúspěšnější týmovou dekádu v dějinách cyklistiky.*

Jak k tomu došlo? Jak je možné, že z dosud nevýrazných sportovců se stali světoví šampioni jen díky sérii změn, které se mohou na první pohled zdát přinejlepším marginální? Proč mohou malá zlepšení vést k pozoruhodným výsledkům a jak můžete tento přístup využít i vy ve svém vlastním životě?

PROČ VEDOU MALÉ ZMĚNY K VELKÝM VÝSLEDKŮM

Je velmi snadné přecenit význam jednoho klíčového okamžiku a naopak podcenit význam drobných, každodenních krůčků vpřed. Až příliš často sami sebe přesvědčujeme, že velký úspěch se neobejde bez velkého jednorázového úsilí. Ať už chceme shodit na váze, vybudovat firmu, napsat knihu, vyhrát šampionát nebo dosáhnout nějakého jiného cíle, vždy chceme udělat nějaký mílový skok kupředu, o kterém si pak budou všichni vyprávět.

Zlepšení o jediné procento není, pravda, nikterak nápadné – a někdy není vůbec *pozorovatelné* – může však být mnohem smysluplnější, zejména v dlouhodobém horizontu. Drobná zlepšení mohou časem vyústit v ohromující změny. Podrobnější výpočet vypadá zhruba následovně: kdybyste se každý den po dobu jednoho roku posunuli o jedno procento, na konci byste na tom byli sedmatřicetkrát lépe než na počátku. A kdybyste se naopak stejným tempem celý rok zhoršovali, klesli byste prakticky na nulu. Každá drobná změna, ať už pozitivní nebo negativní, se časem nahromadí v něco mnohem většího.

* Těsně předtím, než tato kniha odešla do tisku, vyšly najevo nové informace o britském cyklistickém týmu. Můj pohled najdete na atomichabits.com/cycling.

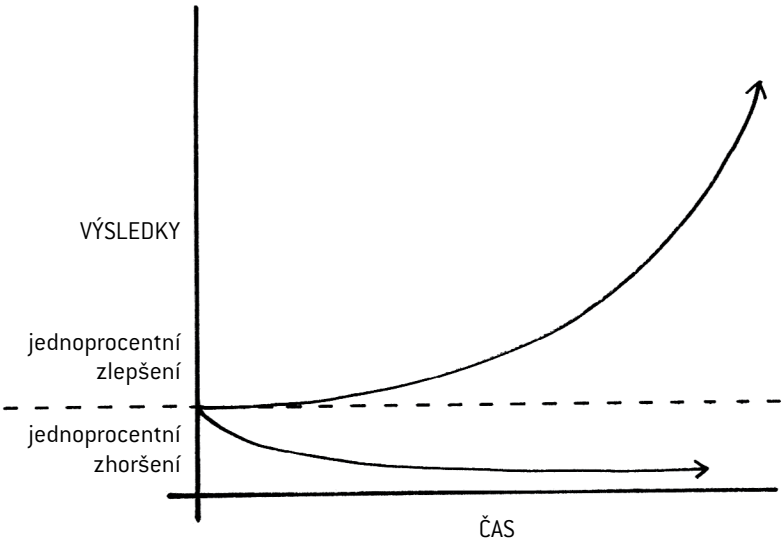
VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

O 1 % lépe každý den

1 % hůře každý den po jeden rok. $0{,}99^{365} = 00{,}03$

1 % lépe každý den po jeden rok. $1{,}01^{365} = 37{,}78$



Důsledky dlouhodobé kumulace drobných návyků. Kdybyste se například každý den zlepšili o jedno procento, za rok byste na tom byli lépe sedmatřicetkrát.

Návyky jsou jako složený úrok osobního rozvoje. Stejně jako vám složený úrok navyšuje spořenou částku, i důsledky malých, opakovaných návyků se časem násobí. V rozmezí několika dnů je možná ani nezaznamenáte, ovšem v rozmezí měsíců, či dokonce let vás ohromí. Teprve s odstupem dvou, pěti či možná deseti let zjistíte, jak nepřehlédnutelný prospěch máte z dobrých návyků či jak se vám naopak vymstily ty špatné.

V každodenním životě tento efekt mnohdy nedoceníme. Drobné změny často přehlížíme, protože nám v dané chvíli přijdou nepodstatné. Pokud dnes ušetříte pár dolarů, nestanete se rázem milionářem. Když si tři dny za sebou zajdete do posilovny, nebudete na tom s fyzičkou o mnoho lépe. Kdybyste dnes

večer věnovali hodinu svého času studiu mandarínštiny, s Číňanem byste se stejně nedomluvili. Tu a tam nějaké změny ve svém životě sice provedeme, žádných rychlých výsledků se však nedočkáme, a tak se vrátíme do starých kolejí.

Vzhledem k pomalému tempu transformace bohužel mnohdy nebereme vážně ani své zlozvyky. Pokud si dáte dnes na oběd něco nezdravého, doma to na váze nepoznáte. Pokud dnes zůstanete v práci do večera bez ohledu na partnera a děti, oni vám to odpustí. Pokud podlehnete prokrastinaci a projekt odložíte na zítra, obvykle se nic nestane. Jednotlivá rozhodnutí je snadné přehlížet.

Když ale takové jednoprocentní chyby opakujeme den za dnem, pokud pod rozličnými drobnými záminkami zas a znovu kopírujeme špatná rozhodnutí a přešlapy, ocitneme se nakonec ve velmi toxické situaci. Právě nahromadění mnoha malých omylů – série opakovaných jednoprocentních škobrtnutí – nakonec vede k velkému problému.

Výsledek malých změn osobních návyků je podobný, jako když pilot letadla upraví letovou trasu jen o pár stupňů. Představte si, že letíte z Los Angeles do New Yorku. Pokud pilot posune trasu o pouhých 3,5 stupně na jih, přistanete ve Washingtonu D.C. Na odletu je taková změna sotva rozeznatelná – nos letounu se pohne sotva o metr – ale jakmile ji znásobí celá šíře severoamerického kontinentu, ocitnete se stovky kilometrů od původního cíle.*

A podobně může i vás drobná změna v osobních návycích dovést do zcela odlišných životních destinací. V dané chvíli se může rozhodnutí, které je o jedno procento lepší nebo horší, zdát triviální, ale přepočteno na celý lidský život může položit základy rozdílu mezi tím, kým jste, a tím, kým jste mohli být.

* Nedalo mi to, a spočítal jsem to přesně. Washington D.C. se nachází 362 kilometrů od New Yorku. Pokud letíte Boeingem 747 nebo Airbusem A380, změna kurzu o 3,5 stupně po startu z Los Angeles znamená posun nosu letounu o 2,2 metru. Nepatrná změna směru může vyústit ve významnou změnu v cíli určení.

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

Úspěch je výsledkem každodenních návyků, nikoli dramatických proměn, které se vám přihodí jednou za život.

Proto není podstatné, jak úspěšní či neúspěšní jste právě v této chvíli. Důležité je pouze to, zda vás drobné, všední návyky vedou správným směrem. Své současné trajektorii byste měli věnovat mnohem více pozornosti než svým současným výsledkům. Pokud například nepřestanete utrácet nad své poměry, nedopadnete dobře. A pokud jste naopak téměř na mizině, ale každý měsíc si něco ušetříte, pak kráčíte po cestě vedoucí k finanční svobodě, i když třeba pomaleji, než by se vám líbilo.

Osvojíte-li si dobré návyky, výsledků se dočkáte až s odstupem. Skutečná výše vašeho jmění se zpožďuje za kvalitou vašeho hospodaření. Vaše skutečná váha se zpožďuje za vašimi stravovacími návyky. Vaše vzdělání jde v závěsu za vaší studijní pílí. A to, jak máte doma opravdu uklizeno, zaostává za vaší pořádkumilovností. Člověk na podzim sklízí, co na jaře zasel.

Pokud vás zajímá, kde se asi v životě ocitnete, stačí jen, prodloužíte-li si křivku svých drobných zisků či ztrát do budoucna, a hned uvidíte, kam vás každodenní rozhodnutí dovedou za deset, dvacet let. Utrácíte každý měsíc víc, než vyděláváte? Přečtete si každý den něco nového a zajímavého? Z podobných všedních snah se nakonec zrodí vaše budoucí já.

Čas výrazně rozevírá nůžky mezi úspěchem a nezdarem. Čas znásobí vše, čím jej nakrmíte. Pěstujete-li si dobré návyky, pak je čas vaším spojencem. V opačném případě je vaším nepřítelem.

Návyky jsou dvojsečnou zbraní. Ty špatné vás stáhnou na dno stejně snadno, jako vás ty dobré vynesou na vrchol, a proto je důležité skutečně porozumět detailům. Musíte vědět, jak fungují a jak si je přizpůsobit dle svých potřeb, abyste se vystříhali té nebezpečné strany čepele.

Vaše návyky se mohou kumulovat ve váš prospěch nebo neprospěch

Pozitivní efekty:	Negativní efekty:
Kumulace produktivity. Pokud každý pracovní den splníte jeden úkol navíc, ani si toho nevšimnete, ovšem v horizontu celé vaší kariéry už rozdíl poznáte. A zautomatizujete-li si nějaký každodenní úkon nebo se naučíte něčemu novému, výsledný efekt může být ještě znatelnější. Čím více úkolů zvládnete bez přemýšlení, tím víc myšlenkové kapacity můžete věnovat jiným oblastem.	**Kumulace stresu.** Frustrace v dopravní zácpě. Váha rodičovských povinností. Starost o rodinné finance. Důsledky mírně zvýšeného krevního tlaku. Samy o sobě jsou tyto běžné příčiny stresu zvládnutelné. Pokud však trvají celá léta, přerostou ve vážné zdravotní potíže.
Kumulace znalostí. Naučíte-li se jeden nový poznatek, nestanete se hned géniem. Zasvětíte-li však učení celý život, odměnou vám bude zásadní transformace. Každá kniha, kterou přečtete, vás nejen naučí něco nového, ale navíc vám ukáže již osvojené poznatky v novém světle. Jak říká Warren Buffett: „Tak zkrátka poznání funguje. Hromadí se jako složený úrok.“	**Kumulace negativního myšlení.** Čím častěji si o sobě myslíte, že jste neschopní, hloupí nebo oškliví, tím častěji pak nahlížíte na svět kolem sebe stejnýma očima. Zacyklíte se v myšlenkové smyčce. Totéž pak platí i v souvislosti s tím, jak vnímáte druhé. Jakmile si zvyknete na ně nahlížet jako na záštiplné, nečestné nebo sobecké, začnete takové lidi vidět úplně všude.
Kumulace vztahů. Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá. Čím více jste ochotni pomoci druhým, tím ochotněji druzí zase pomohou vám. Rozhodnete-li se být při každé interakci o trochu přívětivější, časem si můžete vybudovat širokou síť pevných vztahů.	**Kumulace rozhořčení.** Pouliční bouře, protesty a masová hnutí jsou málokdy výsledkem jediné události. Většinou pramení z dlouhé řady mikroagresí a každodenních ústrků, které se pomalu množí, až nakonec pohár trpělivosti přeteče a rozhořčení se začne šířit jako požár.

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

JAK VYPADÁ PRAVÝ POKROK

Představte si, že před vámi na stole stojí kostka ledu. V místnosti je tak chladno, že se vám sráží dech. Teploměr ukazuje minus šest stupňů Celsia. Pak se však začne pomaličku oteplovat.

Minus pět.

Minus čtyři.

Minus tři.

Kostka ledu před vámi dál klidně stojí.

Minus dva.

Minus jeden.

Pořád se nic neděje.

Při nula stupních Celsia začne kostka tát. Změna teploty o jeden stupeň, zdánlivě stejná jako všechny předchozí, přivodila dramatický obrat.

Přelomové chvíle jsou mnohdy výsledkem dlouhé řady činů nebo jevů, které se nahromadí a překročí kritickou mez. Vidíme to úplně všude. Rakovina je 80 % procent času svého rozvoje neviditelná, a pak se najednou rozšíří po celém těle během několika měsíců. Bambus se prvních pět let skrývá pod zemí a buduje si rozsáhlou síť kořenů, a pak během šesti týdnů vystřelí třicet metrů do vzduchu.

Stejně tak i dobré návyky se mnohdy jeví jako bezvýznamné, ale pak se nakupí nad určitou mez a my se rázem posuneme o kus dál. V rané a prostřední fázi každého úkolu se často plahočíme údolím zklamání. Místo abychom začali hned dělat pokroky, jen frustrovaně sledujeme, jak neúčinné jsou změny našich návyků několik prvních dnů, týdnů, či dokonce měsíců. Zdá se nám, že stojíme na místě. To je pro proces kumulativního pokroku typické – ty nejvýznamnější výsledky přicházejí se zpožděním.

Je to jeden z hlavních důvodů, proč je tak těžké zůstat u dobrých návyků dlouhodobě. Často si dáme dobré předsevzetí, když se ale brzy nedočkáme měřitelných výsledků, ztratíme vůli pokračovat. Pomyslíte si: „Už měsíc každý den běhám, tak

jak to, že jsem zatím viditelně nezhubl?“ Jakmile podlehnete takovým úvahám, snadno se pak vzdáváte. Chceme-li však ve svém životě něco smysluplně změnit, musíme u svých dobrých návyků vydržet alespoň tak dlouho, dokud se od této stagnace neodpoutáme. Této první části cesty říkám *fáze latentního potenciálu*.

Pokud se vám nedaří udržet si dobré návyky nebo se naopak zbavit těch špatných, není to proto, že jakékoli zlepšení je nemožné, nýbrž proto, že jste si ještě neprotrpěli celou fázi latentního potenciálu. Naříkat, že nevidíte výsledky, přestože pracujete tvrdě, je jako stěžovat si, že už je jedna pod nulou a ta kostka ledu před vámi se pořád ne a ne rozpustit. Vaše úsilí nepřišlo nazmar, pouze bylo uskladněno. Viditelné změny se začnou dít, až se oteplí na nulu.

A když pak konečně překonáte fázi latentního potenciálu, lidé začnou říkat, že jste uspěli ze dne na den. Vaše okolí vidí pouze ten nejdramatičtější výsledek, a nikoli vše, co mu předcházelo. Vy však víte, že se konečně jen projevily dlouhé měsíce či roky práce – období, kdy se vám zdálo, že se nehýbete z místa.

Je to takový lidský protějšek geologických tlaků. Dvě tektonické desky se o sebe otírají miliony let a po celou tu dobu mezi nimi roste napětí. A pak se jednoho dne dotknou stejně jako nespočetkrát předtím, ale tentokrát dojde k zemětřesení. Ke změně se někdy schyluje léta, a pak se vše přihodí najednou.

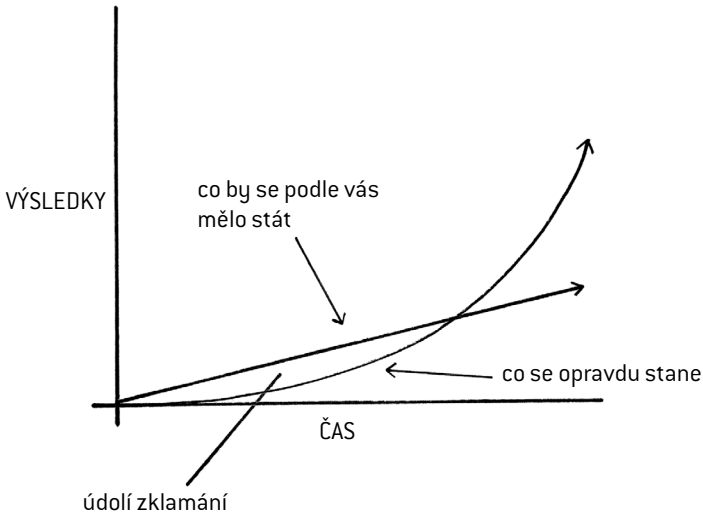
Trpělivost je matkou úspěchu. V šatně San Antonio Spurs, jednoho z nejúspěšnějších týmů v historii NBA, visí na stěně citát sociálního reformátora Jacoba Riise: „Když mám pocit, že už nic nezabírá, jdu se podívat, jak kameník tepe kladivem do balvanu, jak do něj uhodí snad stokrát, aniž by na něm spatřil jedinou puklinu. Ovšem po sto prvním úderu se balvan rozlomí v půli a já vím, že to nezpůsobil onen poslední úder, nýbrž všechny předchozí.“

Vše velké se rodí ze skromných začátků. Semínkem každého návyku je malé, zdánlivě bezvýznamné předsevzetí. Pokud však

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

Fáze latentního potenciálu



Často předpokládáme, že pokrok musí být lineární. Nebo přinejmenším doufáme, že se dostaví rychle. Ve skutečnosti však výsledky mnohdy přicházejí se zpožděním. Pravou hodnotu své práce si uvědomíme až za několik měsíců či let. Proto pak máme pocit, že se ploužíme „údolím zklamání", kde ani po týdnech či měsících tvrdé práce nevidíme žádné měřitelné výsledky. Tato práce však nikdy nepřijde vniveč, pouze se uskladní a naplno se projeví až mnohem později.

u něj vydržíme, vyraší z něj návyk a začne sílit. V zemi se uchytí kořeny a z kmene vyrazí větve. Oprostit se od zlozvyku je jako vykořenit mohutný dub. A osvojit si prospěšný návyk je jako vypěstovat delikátní květinu od semínka.

Co však rozhoduje o tom, zda u svých dobrých návyků vydržíme dostatečně dlouho, abychom prošli údolím zklamání do radostnějších končin? Proč se někteří lidé vracejí k nežádoucím zlozvykům, zatímco jiní se těší kumulovaným výsledkům těch dobrých?

ZAPOMEŇTE NA CÍLE A SOUSTŘEĎTE SE RADĚJI NA SYSTÉM

Ze všech stran dnes slyšíme, že chceme-li v životě něčeho dosáhnout – ať už si toužíme zlepšit kondici, vybudovat firmu, víc relaxovat nebo strávit víc času s přáteli a rodinou – musíme si stanovit konkrétní, dosažitelné cíle.

I já tak dlouhá léta přistupoval ke svým návykům. Každý z nich jsem bral jako cíl, k němuž je nutné dojít. Cílem mi byly známky, které jsem chtěl nosit ze školy, váhy, které jsem toužil zvedat v posilovně, a zisky, jichž jsem chtěl dosahovat v podnikání. Časem jsem si však uvědomil, že mé výsledky se příliš nepodobají cílům, které jsem si stanovil, že spíše vyplývají ze systémů, které jsem si osvojil.

Jaký je rozdíl mezi cíli a systémy? Odpověď na tuto otázku jsem se poprvé dozvěděl od Scotta Adamse, autora slavného komiksu *Dilbert*. Cíle jsou výsledky, jichž chcete dosáhnout. Systémy jsou procesy, které k nim vedou.

- Pokud jste trenér, vaším cílem může být třeba vítězství na šampionátu. Vaším systémem je pak způsob, jak sestavujete soupisku, jak vedete své asistenty a jaké trenérské metody používáte.

- Pokud jste podnikatel, stanovíte si například cíl vybudovat firmu s obratem jednoho milionu dolarů. Vaším systémem je pak způsob, jak testujete nové nápady, zaměstnáváte nové lidi a vedete marketingové kampaně.

- Pokud jste hudebník, můžete si třeba stanovit cíl naučit se novou skladbu. Vaším systémem je pak to, jak často cvičíte, jak analyzujete a studujete obtížné partie a jak přijímáte zpětnou vazbu od svých mentorů.

A nyní vám položím zajímavou otázku: Kdybyste zcela ignorovali své cíle a zaměřili se pouze na systémy, uspěli byste?

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

Kdyby se například basketbalový kouč neohlížel na cíl vyhrát turnaj a soustředil se pouze na to, jak jeho svěřenci každý den trénují, měl by přesto výsledky?

Já myslím, že ano.

Cílem každého sportovce je dosáhnout co nejvyššího skóre, bylo by však pošetilé strávit celý zápas zíráním na výsledkovou tabuli. K triumfu vede jediná cesta – každý den se zlepšovat. Jak řekl Bill Walsh, trojnásobný vítěz Super Bowlu: „Skóre už se o sebe postará." Totéž platí i pro ostatní sféry života. Chcete-li lepší výsledky, zapomeňte na cíle. Soustřeďte se raději na systémy.

Co konkrétně tím myslím? Jsou cíle dočista bezvýznamné? Ovšemže ne. Cíle vám ukazují směr, ale jen díky systémům děláte pokroky. Pokud věnujete příliš mnoho pozornost cílům na úkor systémů, nastane několik problémů.

Problém č. 1: Vítězové i poražení mívají ty samé cíle.

Kdo vyzdvihuje význam stanovování cílů, trpí takzvaným klamem přeživších. Soustředí se na ty, kdo nakonec vyhráli – přeživší – a chybně usuzuje, že strůjcem jejich úspěchu byly právě ambiciózní cíle. Neuvědomuje si přitom, že všichni, kteří zůstali v poli poražených, měli naprosto stejné cíle.

Každý olympionik chce získat zlatou medaili. Každý uchazeč o zaměstnání chce u pohovoru uspět. Sdílejí-li úspěšní i neúspěšní lidé tytéž cíle, pak to nemůže být faktor, který rozhoduje o vítězích a poražených. Britské cyklisty nevynesl na vrchol jejich disciplíny *cíl* zvítězit v Tour de France. Nepochybuji, že o to usilovali každý předcházející rok, jako ostatně všechny profesionální týmy. Jejich sen zůstával stejný. Splnili si jej však, teprve když zavedli *systém* neustálých drobných pokroků.

Problém č. 2: Dosažení cíle je pouze chvilková změna.

Představte si, že máte nepořádek v pokoji a rozhodnete se uklidit. Pokud své předsevzetí dodržíte, váš pokoj prokoukne – dočasně. Nezměníte-li totiž své návyky, které předchozí pohromu

způsobily, a budete dál pohazovat svršky po zemi, brzy se budete brodit novými závějemi a doufat v další vzedmutí motivace. Opakovaně tak budete končit ve stejném bodě, protože jste nezměnili příslušný systém. Léčili jste symptom namísto příčiny.

Pokud dosáhnete určitého cíle, váš život se změní jen *pro danou chvíli*. To je v souvislosti s osobním rozvojem kontraintuitivní myšlenka. Obvykle si říkáme, že si musíme zlepšit své výsledky, jenže v těch problém není. Ve skutečnosti musíme změnit především systémy, které k těmto výsledkům vedou. Pokud řešíte problémy na úrovni výsledků, jsou vaše řešení pouze dočasná. Chcete-li se však zlepšit trvale, musíte se zaměřit na systémy. Zlepšete vstupy, a výstupy se už o sebe postarají.

Problém č. 3: Cíle omezují vaše štěstí.

Každý cíl má kořeny v následujícím předpokladu: „Jakmile dosáhnu svého cíle, budu šťastný." Problém s takovou na cíl zaměřenou mentalitou spočívá ve skutečnosti, že své štěstí neustále odkládáte do budoucna, k nějakému příštímu milníku. Já se do této pasti chytil tolikrát, že už to ani nespočítám. Dlouhá léta pro mě bylo štěstí vždy něčím, co mě teprve čeká, čeho si bude užívat mé budoucí já. Například jsem si slíbil, že si odpočinu, jakmile naberu deset kilo svalové hmoty nebo jakmile o mé firmě napíšou *New York Times*.

Cíle jsou navíc jádrem konfliktu typu „buď, anebo" – buď svého cíle dosáhnete a stanete se vítězem, anebo nedosáhnete a zůstanete v poli poražených. Sami sebe svážete příliš těsnou definicí štěstí. To je chyba. Není pravděpodobné, že vaše skutečná životní pouť bude přesně kopírovat trajektorii, kterou jste si vysnili na začátku. Není logické vázat vlastní spokojenost na určitý scénář, když k úspěchu vede spousta cest.

Protilékem je mentalita zaměřená na systém. Pokud se zamilujete nikoli do výsledku, nýbrž do procesu, nemusíte čekat, až sami sobě udělíte povolení ke štěstí. Spokojení jste po celou dobu, po kterou váš systém funguje. A systém může být úspěšný v mnoha různých podobách, nikoli jen v té původní, plánované.

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH

Problém č. 4: Cíle jsou v rozporu s dlouhodobým pokrokem.
Na cíl nastavená mysl v neposlední řadě vede k takzvanému „jojo efektu". Mnozí běžci dlouhé měsíce dřou, jakmile však proběhnou cílovou páskou, přestanou trénovat. Závod skončil a s ním se vytratila i jejich motivace. Pokud veškerou svou tvrdou práci svážete s určitým cílem, co vás bude dál hnát kupředu, až jej dosáhnete? Proto se tolik lidí vrací do starých, pohodlných kolejí, jakmile si něco splní.

Účelem nastavování cílů je vítězství ve hře. Účelem budování systémů je hra samotná. Kdo uvažuje opravdu dlouhodobě, na cíle se příliš neohlíží. Nesoustředí se na jeden určitý úspěch, nýbrž na proces neustálého tříbení a zlepšování. Tím pravým motorem *pokroku* je vaše oddanost *procesu*.

SYSTÉM ATOMOVÝCH NÁVYKŮ

Pokud se vám nedaří změnit návyky, pak problém není ve vás osobně, nýbrž ve vašich systémech. Zlozvyky se vás drží jako klíšťata nikoli kvůli tomu, že se nechcete změnit, ale protože jste si k tomu vybrali špatný systém.

Nevzhlížejte vzhůru ke svým cílům. Podívejte se naopak dolů, na své systémy.

Přesvědčení, že obecné systémy jsou podstatnější než jednotlivé cíle, je jedním z hlavních témat této knihy. Je to rovněž jedna z hlubších rovin významu slova *atomový*. Nyní už zřejmě víte, že atomové návyky znamenají drobné změny, marginální přírůstky, soustavná jednoprocentní zlepšení. Jsou to dílčí návyky, z nichž sestávají větší systémy. Stejně jako jsou atomy základními stavebními prvky molekul, atomové návyky jsou stavebními prvky pozoruhodných výsledků.

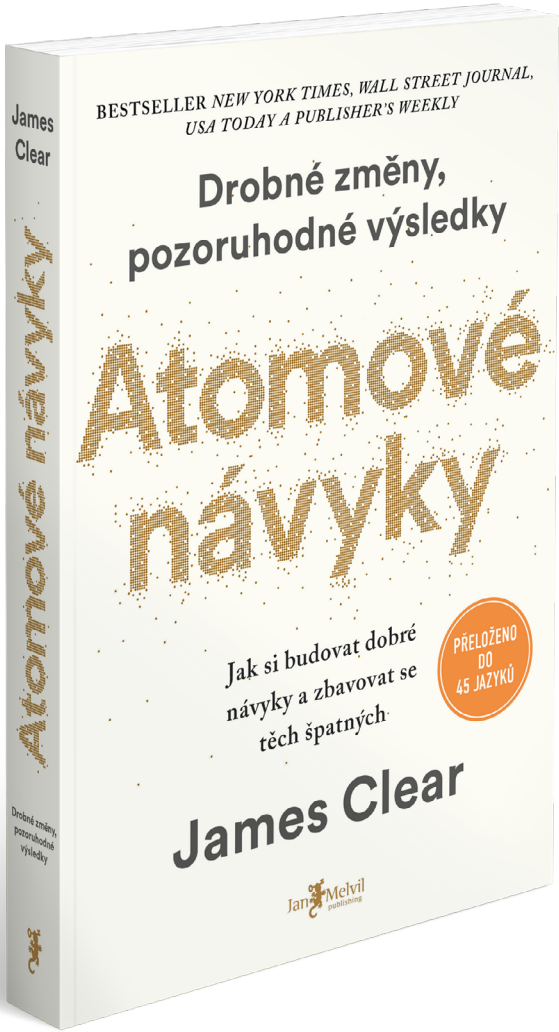
Návyky jsou jako atomy našeho života. Každý je nedělitelnou jednotkou, která přispívá k celkovému pokroku. Tyto malé, všední praktiky se zpočátku mohou jevit nicotné, časem se však nahromadí a znásobí a dovedou vás k velkým vítězstvím, jejichž

hodnota mnohonásobně překoná počáteční investice. Jsou malé, ale šikovné. Takový je pravý význam termínu *atomové návyky* – pravidelný, rutinní úkon, který se může zdát triviální, je však zdrojem netušeného potenciálu. Je základem systému kumulovaného růstu.

Shrnutí kapitoly

- Návyky jsou složeným úrokem osobního rozvoje. Každodenní zlepšení o jedno procento je v dlouhodobém horizontu významné.
- Návyky jsou dvojsečnou zbraní. Mohou nám prospívat i škodit. Proto je důležité porozumět detailům.
- Drobné změny jsou někdy zdánlivě neúčinné, dokud nepřekročí určitou kritickou mez. Ty nejpůsobivější výsledky každého kumulativního procesu se dostavují se zpožděním. Obrňte se trpělivostí.
- Atomový návyk je drobný návyk, z nichž sestává rozsáhlejší systém. Stejně jako jsou atomy základními stavebními prvky molekul, atomové návyky jsou stavebními prvky pozoruhodných výsledků.
- Pokud chcete lepší výsledky, nestanovujte si cíle. Zaměřte se raději na systém.
- Nevzhlížejte vzhůru k cílům. Podívejte se naopak dolů, na své systémy.

VOLNĚ ŠIŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY ATOMOVÉ NÁVYKY. JAK SI BUDOVAT DOBRÉ NÁVYKY A ZBAVOVAT SE TĚCH ŠPATNÝCH



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na www.melvil.cz