

Oficiální průvodce ke světovému bestselleru

Atomové návyky

Workbook

Malými kroky k životu, jaký jste vždycky chtěli

James Clear

Atomové návyky Workbook



James Clear

Atomové návyky

Workbook

Malými kroky k životu,
jaký jste vždycky chtěli



James Clear

ATOMOVÉ NÁVYKY – WORKBOOK

Malými kroky k životu, jaký jste vždycky chtěli

Copyright © 2025 by James Clear.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).

This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Podle anglického originálu The Atomic Habits Workbook: Simple Exercises for Building the Life You Want vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2026.

Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Automatizované využití textů a dat ve smyslu čl. 4 směrnice Evropské unie 2019/790 je bez souhlasu majitelů práv zakázáno.

Překlad Martina Dvořáková

Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková

Jazyková redaktorka Zuzana Kačerová

Šéfredaktor Marek Vlha

Sazba Stará škola

Obálka Pete Garceau, David Dvořák

Jazyková korektura Agáta Švindrychová

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2026

Všechny naše knihy najdete na
www.melvil.cz



Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby

Recenze a pochvaly: www.melvil.cz/kniha-atomove-navyky-workbook

libisemi@melvil.cz

Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-333-1



OBSAH

Rejstřík nejčastějších potíží / 9

Úvod / 11

Část I: Základy

Věda o návycích

Shrnutí teorie behaviorální změny / 19

Každý den o 1 procento lepší / 19

Fáze latentního potenciálu / 23

Systémy, ne cíle / 26

Návyky založené na identitě / 28

Smyčka návyku / 31

Čtyři zákony behaviorální změny / 34

Hodnocení návyků

Jak zhodnotit svou současnou situaci a naplánovat úspěch / 35

Význam hodnocení / 37

Vaše aktuální situace / 39

Kam se chcete dostat / 61

Další krok / 72

Část II: Čtyři zákony behaviorální změny

První zákon: Musí to být nápadné / 89

Základy tvorby podnětů / 91

Implementační záměr / 93

Kumulace návyků / 98

Na kontextu záleží / 117

Tahák: První zákon behaviorální změny / 139

Druhý zákon: Musí to být přitažlivé / 143

Spojování lákadel / 147

Motivační rituály / 153

Udělejte z toho zábavu / 157

Objevte, po čem skutečně toužíte / 160

Síla změny nastavení mysli / 164

Najděte lepší řešení / 167

Síla sociálního vlivu / 170

Tahák: Druhý zákon behaviorální změny / 185

Třetí zákon: Musí to být snadné / 189 /

Pravidlo dvou minut / 191

Formování návyku / 198

Ovládněte klíčové okamžiky / 200

Síla tření / 204

Používejte závazkové prostředky / 221

Zautomatizujte si své návyky / 224

Tahák: Třetí zákon behaviorální změny / 231

Čtvrtý zákon: Musí to být uspokojujivé / 235

Upevnění / 237

Sledujte svoje návyky / 244

Tréninkoví partneři / 250

Partnerská smlouva / 254

Tahák: Čtvrtý zákon behaviorální změny / 257

Část III: Život s novými návyky: Nastavení mysli pro dlouhodobý úspěch

Nastavení mysli pro trvalé návyky / 263

Dejte přednost činu před dokonalostí / 264

Myslete v dlouhodobém měřítku / 267

Udržte si soustředění / 270

Počítejte s nezdary a rychle se z nich otřepte / 273

Přizpůsobujte se a buďte flexibilní / 276

Průběžná reflexe / 279

Nástroje

Návyky ve zkratce: Nejdůležitější myšlenky / 287

Pracovní list: Jak rychle začít s budováním návyků / 288

Pracovní list: Jak se rychle zbavit zlovyků / 289

Tahák: Jak si vybudovat dobrý návyk / 290

Tahák: Jak se zbavit zlovyku / 292

Návykometr / 294



REJSTŘÍK NEJČASTĚJŠÍCH POTÍŽÍ

RYCHLÁ POMOC PŘI BĚŽNÝCH PROBLÉMECH S BUDOváním NÁVYKŮ

<i>Pokud začínáte stále znovu a nedaří se vám u návyků vydržet...</i>	191, 247, 250, 253, 273
<i>Pokud prokrastinujete a dělá vám potíže vůbec začít...</i>	191
<i>Pokud právě procházíte zásadní životní změnou nebo náročným přechodným obdobím...</i>	37
<i>Pokud máte sklon pouštět se do příliš mnoha věcí najednou...</i>	19, 77, 191
<i>Pokud máte pocit, že vás brzdí vaše okolí...</i>	117, 204
<i>Pokud si nejste jistí, co byste měli změnit...</i>	26, 37
<i>Pokud je toho na vás moc a nevíte, kde začít...</i>	37, 288, 289
<i>Pokud se chcete změnit, ale máte pocit, že na to nemáte čas...</i>	19, 45, 191
<i>Pokud si při každé životní změně kladete příliš ambiciózní cíle...</i>	19, 77, 191
<i>Pokud máte pocit, že kdykoli se snažíte něco změnit, musíte sami se sebou bojovat...</i>	28, 37, 147, 157, 164
<i>Pokud sami sebe obviňujete, jakmile se něco pokazí...</i>	52, 247, 273, 276
<i>Pokud jste perfekcionista...</i>	19, 264

<i>Pokud máte často pocit, že se proti vám spiknul celý svět...</i>	52, 117, 204, 220, 273
<i>Pokud chcete něco změnit, ale nevěříte, že to opravdu dokážete...</i>	164, 191, 267
<i>Pokud na vás přátelé nebo rodina tlačí, abyste si osvojili návyky, které sami nechcete...</i>	170
<i>Pokud hledáte lepší podpůrný systém...</i>	170, 250
<i>Pokud se rychle začnete nudit...</i>	147, 157, 198, 270
<i>Pokud vás přestaly bavit vaše dosavadní návyky...</i>	37, 157, 279
<i>Pokud je pro vás těžké být důslední...</i>	52, 191, 220, 247, 253, 270
<i>Pokud často zapomínáte na své strategie pro změnu chování...</i>	139, 185, 231, 257, 285

ÚVOD

Pár let po vydání knihy *Atomové návyky* jsem měl přednášku pro trenéry a vedoucí vysokoškolských sportovních klubů. Po jejím skončení za mnou přišel muž jménem Travis Wall a oznámil mi, že je hlavním trenérem mužského fotbalového týmu na St. Olaf College v Minnesotě.

„*Atomové návyky* jsem četl krátce potom, co jsem se na jaře 2019 přestěhoval do Minnesoty,“ pokračoval. „Převzal jsem tým, který v předchozím roce skončil s bilancí 5–13 a rok předtím dokonce jen 4–13–1.¹ Vaše kniha mi pomohla sestavit plán, který měl radikálně zlepšit náš tréninkový program.“

Potom mi popsál, jaký systém nastavil, aby se návyky mužstva zlepšily. „Při první přípravě před novou sezonou jsme hráčům promítli prezentaci a poukázali na různé drobnosti, v nichž bude potřeba se zlepšit. Mluvili jsme samozřejmě o rolích a povinnostech na hřišti, ale zmínili jsme třeba i to, jak je důležité správně rozchodit nové kopačky, aby se hráčům neudělaly puchýře, přizpůsobovat vybavení konkrétním dnům nebo proč a jak si dávat ledovou koupel. Přímoou inspirací nám byl příklad týmu britských cyklistů z vaší knihy. Popisoval jste, jak se dokázali zlepšit díky tomu, že se zaměřili na matrace, na nichž sportovci spali, na pohodlnost sedel na kolech a tak dál. Zkrátka se víc soustředili na všechno kolem než na samotnou cyklistiku – a stejně tak jsme transformaci tréninkového programu pojali i my.“

To mě zaujalo a požádal jsem ho, ať to rozvede. On tedy pokračoval: „K této prezentaci se každý rok vracíme a vysvětlujeme, jak je důležité mít systém a snažit se ho co nejlíp dodržovat. Zavedli jsme systém pro nábor nových hráčů,

1 Pozn. překl.: 4 výhry, 13 porážek a 1 remíza.

strukturu tréninků, zpětnou vazbu od hráčů. Myslím, že kdybych nečetl vaši knihu, nic z toho by neexistovalo.“

„Váš výrok ‚Nevzhlížejte vzhůru ke svým cílům. Podívejte se naopak dolů, na své systémy‘ se mi vryl do paměti,“ řekl Wall.¹

A pak se stalo tohle:

2018: 5–13, deváté místo v konferenci²

2019: 9–10, šesté místo v konferenci; první rok s novým systémem

2020: sezona zrušena kvůli covidu-19

2021: 19–3–1, vítězové konference, postup mezi 16 nejlepších v turnaji NCAA (NCAA Sweet 16)

2022: 15–5–2, vítězové konference, NCAA Sweet 16

2023: 20–3–3, vítězové konference, mistři NCAA

Z pěti vítězství a třinácti proher v roce 2018 se během pěti let vyšplhali na samotný vrchol.

Když jsem psal *Atomové návyky*, nikdy by mě nenapadlo, čím se tato kniha jednou stane. Samozřejmě jsem věřil, že je dobrá, ale myslím, že žádný přičetný člověk neočekával, že se jí za prvních pět let prodá dvacet milionů výtisků. *Atomové návyky* se staly fenoménem a žijí vlastním životem. Miliony čtenářů po celém světě se ztotožnily s hlavním poselstvím knihy: drobné změny vedou k pozoruhodným výsledkům.

Trajektorie vašeho života se ubírá podle směru vašich návyků. Co opakujete, to posilujete. A moji čtenáři mi neustále připomínají, jaký vliv mohou návyky na naše životy mít.

Každý den dostávám zprávy od lidí popisujících, jak *Atomové návyky* změnily jejich zdraví, vztahy i kariéru a umožnily jim pochopit, jak velkou moc mají nad svými životy. Ozývají se mi přátelé z dětství, že po přečtení mé knihy zhubli padesát kilo a přestali pít alkohol. Čtu e-maily od terapeutů a psychologů, kteří *Atomové návyky* zadávají svým klientům jako „domácí úkol“. Chirurgové mi píšou, že úplně změnili způsob, jak se jejich týmy připravují na operace. A od nespočtu rodičů, učitelů a trenérů pravidelně slýchávám, že poznatky z knihy

1 Rozhovor s Travisem Wallem na summitu NCAC 20. května 2024; e-mailová korespondence s Travisem Wallem 22. května 2024.

2 Pozn. překl.: Jedná se o univerzitní soutěž v rámci amerického vysokoškolského sportu organizovanou NCAA, tedy soutěž mezi univerzitními týmy, nikoli profesionální ligu.

předávají svým dětem, studentům a svěřencům. Dokonce jsem viděl i fotky tetování s motivem z knihy.

Příběhy o účasti na národním šampionátu, radikální proměně díky zhubnutí nebo právě o tetování jsou samozřejmě úžasné. Nejsou pro mě však tím nejsilnějším. Nejvíc mě pokaždé dostane, když slyším, jak odlišně lidé *vnímají* sami sebe. Zatímco mi vyprávějí svůj příběh, říkají: „Moje děti jsou na mě pyšné.“ Nebo se mi svěří, že jim „*Atomové návyky* pomohly dostat se z temnoty a najít v životě nový směr“. Někdy mi čtenáři svěří: „Poprvé po mnoha letech se můžu podívat do zrcadla a mít dobrý pocit z toho, kým se stávám.“ Pokaždé mě to dojde, protože právě o tom to vždycky bylo: využít návyky jako metodu, jak se stát takovým člověkem, jakým chcete být.

Podobné příběhy mi připomínají, proč jsem tu knihu vlastně napsal. Chtěl jsem lidi povzbudit. Podpořit je, když neví, jak dál, a ukázat jim cestu ke skutečné a udržitelné proměně. Přesvědčit je, že mohou svůj život držet pevně ve vlastních rukou. A to je také cílem tohoto workbooku.

Čtenáři *Atomové návyky* milují (je to nejlépe hodnocená kniha o návycích všech dob), ale zjistil jsem, že při zavádění nových návyků do praxe lidé často potřebují konkrétnější pomoc. Mezi pochopením konceptu a vlastní praxí zeje skutečná propast a může být těžké ji překlenout. Přečtete si třeba o významu vytváření vhodného prostředí, ale přestavba obývacího pokoje vám může připadat jako velmi složitý a zahlcující úkol. Nebo se dozvíte, jak kumulovat návyky, ale během ranního shonu se vám zkrátka nedaří pospojovat si skutečně efektivní soubor návyků. Chápete sílu návyků založených na identitě, ale netušíte, jak si je začít vytvářet. Někdy se zdá při čtení všechno úplně jasné, ale jakmile máte udělat první krok, potřebujete trochu popostrčit.

A právě tehdy přichází na řadu tento workbook. Rozděluje myšlenky a cvičení z knihy *Atomové návyky* do jednoduchých, praktických kroků, které zvládne každý. Nemusíte přemýšlet, jak na své návyky aplikovat čtyři zákony behaviorální změny. Jednoduše projdete sérií cvičení, díky nimž tomu snadno porozumíte.

Workbook *Atomové návyky* doplňuje, a proto bude fungovat nejlíp, když budete obě knihy používat společně. Pokud s ním však pracujete samostatně nebo jste *Atomové návyky* četli už před nějakou dobou, nemusíte se obávat. Ve workbooku najdete stručná připomenutí základních myšlenek z knihy, takže s ním můžete efektivně pracovat, aniž byste museli původní text znovu číst.

I. část začíná sekci „Věda o návycích“, která rekapituluje nejdůležitější myšlenky z knihy *Atomové návyky*. Následně zhodnotíte svou současnou situaci a potřeby, abyste si ujasnili, na čem chcete pracovat a jaké životní okolnosti při

tom budete muset zohlednit. II. část, „Čtyři zákony behaviorální změny“, vás krok za krokem provede cvičeními, díky nimž tyto principy zvládnete uplatnit při praktickém budování dobrých návyků a odstraňování zlovyků. Jakmile si tyto čtyři zákony osvojíte, III. část, „Život s vašimi návyky“, vás naučí správnému nastavení mysli, abyste si nové návyky dlouhodobě udrželi. A konečně IV. část „Nástroje“ obsahuje rychlého průvodce návyky: jednostránková shrnutí klíčových myšlenek, přehledné „taháky“ pro budování návyků i zbavování se zlovyků a návykometr.

Při práci s workbookem si určitě všimnete, že není rozdělený na sekce pro budování dobrých návyků a zbavování se zlovyků. Pojal jsem ho tak z toho prostého důvodu, že většinou jde o dvě strany téže mince. Většinu cvičení lze s drobnými úpravami použít pro oba účely. Možná zjistíte, že se mnohem víc soustředíte na vytváření dobrých návyků (nebo naopak pouze na zlovyky). Obojí je v pořádku. Pracujte s workbookem tak, jak vám to nejlépe vyhovuje.

JAK WORKBOOK VYUŽÍT NA MAXIMUM

Z vlastní zkušenosti i z rozhovorů se čtenáři vím, že pokud uvažujete o změně svého chování, budete mít silnou tendenci to chtít všechno hned a najednou. Mým cílem je ale pomoci vám přistupovat ke změně chování takovým způsobem, abyste byli úspěšní. Přestože jsem u každého cvičení ponechal prostor pro práci se dvěma návyky, doporučuji vám zaměřit se vždycky pouze na jeden. Prostor navíc nabízím pro případ, že byste chtěli cvičení použít podruhé s jiným návykem nebo přece jen potřebovali pracovat na dvou návycích zároveň.

S čím vám dokážu pomoci jen obtížně, jsou vaše očekávání týkající se časového rámce. Mistrovství vyžaduje netrpělivost i trpělivost současně. Netrpělivost proto, abyste se do věci pustili s odhodláním, neztráceli čas a pracovali na sobě každý den s pocitem, že je to důležité. A trpělivost, abyste dokázali odložit okamžité uspokojení, počkat na kumulativní efekt jednotlivých úkonů a důvěřovat procesu. Workbook je navržen tak, aby vám pomohl s obojím: procvičovat dnes věci, které se vám vyplatí v dlouhodobém horizontu. Pokud jsem svou práci odvedl dobře, pak vám tato cvičení pomohou věnovat víc času preciznímu budování návyku – a vydržet u něj déle – než byste pravděpodobně dokázali bez této knihy.

Což mě přivádí k poslednímu bodu: jak z tohoto workbooku vytěžit maximum. Neexistuje jediný správný způsob, jak si vybudovat lepší návyky; je jich mnoho. Mým cílem je poskytnout vám možnosti a podpořit vás, a ne vám

nařizovat a předepisovat, co máte dělat. Návyk, který je pro jednoho člověka přínosem, může být pro jiného škodlivý, a strategie budování návyků, která skvěle fungovala vašemu kamarádovi, vám možná bude úplně k ničemu. Nechci vám nařizovat, jaké byste měli mít návyky, ani jak byste se měli rozhodovat. Rád bych vám ale ukázal některé nápady a strategie, které vám pomohou činit vlastní rozhodnutí a zaměřit se na to, co opravdu chcete.

Proto ve workbooku najdete řadu různých strategií. Smyslem není osvojit si je všechny (nezáleží mi na tom, jestli polovinu cvičení vynecháte), ale byl bych rád, kdybyste při práci s knihou získali pocit, že disponujete celou sadou nástrojů, z nichž si můžete vybírat právě ty, které vám sednou. Využijte to, co vám vyhovuje, a zbytek klidně pusťte z hlavy.

JAK ZAČÍT

Kdybych vám měl předat jen jednu myšlenku, byla by to tato: Vždycky berte v potaz svoji aktuální situaci. Život je dynamický, nikoli statický. To, co vám vyhovuje, se pravděpodobně bude v průběhu času měnit. Všichni se neustále vyvíjíme, a proto se může stát, že osvědčený návyk nebo strategie časem ztratí smysl.

Některé životní změny, jako je stěhování do jiného města, nový partnerský vztah, změna zaměstnání, narození dítěte atd., mohou radikálně proměnit podobu vašeho života a dřívější návyky vám přestanou sloužit. Nebuďte jejich zajatci. Neplýtvajte energií na to, abyste se snažili za každou cenu zachovávat staré návyky. Raději ji využijte k vybudování nových, odpovídajících vaší aktuální životní situaci.

Jedno z mých oblíbených rčení zní: „Nespěchej, ale neotálej.“ Všichni máme něco, čeho bychom chtěli v životě dosáhnout. Jestli po něčem toužíte, jděte a udělejte to. Smrt si přijde i pro zaneprázdněné. Nepočká, aby se vrátila ve vhodnější chvíli. Načasování bývá málokdy perfektní. Přijměte svou současnou situaci, buďte ochotní se přizpůsobit novým okolnostem a udělejte první malý krok vpřed.

Dnešek může být tou nejlepší příležitostí se do toho pustit. Čím déle budete čekat, tím víc se ve svém současném životním stylu zabydlíte. Vaše návyky se stále upevňují. Vaše přesvědčení jsou čím dál silnější. Je to pohodlné. Změna není nikdy snadná, ale možná také nikdy nebude snazší než právě teď. Když odkládáte něco důležitého, oddalujete tím i svou lepší budoucnost. Vaše proměna začíná touto knihou. Tak se do toho pusťme.

– James Clear, 2025

ČÁST I: ZÁKLADY

Je pozoruhodné,
co všechno můžete vybudovat,
když vytrváte.

VĚDA O NÁVYČÍCH

Shrnutí teorie behaviorální změny

Než se pustíme do změny návyků v praxi, nejprve si zopakujme klíčové pojmy, které jsou nezbytné k pochopení teorie behaviorální změny. Pokud jste právě dočetli *Atomové návyky*, můžete rovnou nalistovat kapitolu „Posouzení návyků“, ale jestli už od té doby uplynula nějaká doba nebo si chcete hlavní myšlenky připomenout, čtete dál. Všechno, o čem budeme ve workbooku dále mluvit, vychází z těchto principů, a proto je jejich pochopení zásadní.

KAŽDÝ DEN O 1 PROCENTO LEPŠÍ

Když se lidé chtějí zlepšit, obvykle si stanoví nějaký významný cíl a pak se ho snaží pomocí velkých kroků dosáhnout v co nejkratším čase. Příliš často přesvědčujeme sami sebe, že změna má smysl pouze tehdy, pojí-li se s nějakým velkým a viditelným výsledkem. Ať už jde o posilování, podnikání, cestování či jakýkoli jiný cíl, ve snaze dosáhnout nějakého převratného zlepšení, které všechny kolem nás ohromí, na sebe vytváříme tlak.

Teoreticky to zní dobře, ale velmi často to končí vyhořením, frustrací a neúspěchem. Zlepšit se každý den o pouhé jedno procento nepůsobí nijak pozoruhodně (někdy ani *očividně*), ale přesto to může být stejně významné, zejména z dlouhodobého hlediska.

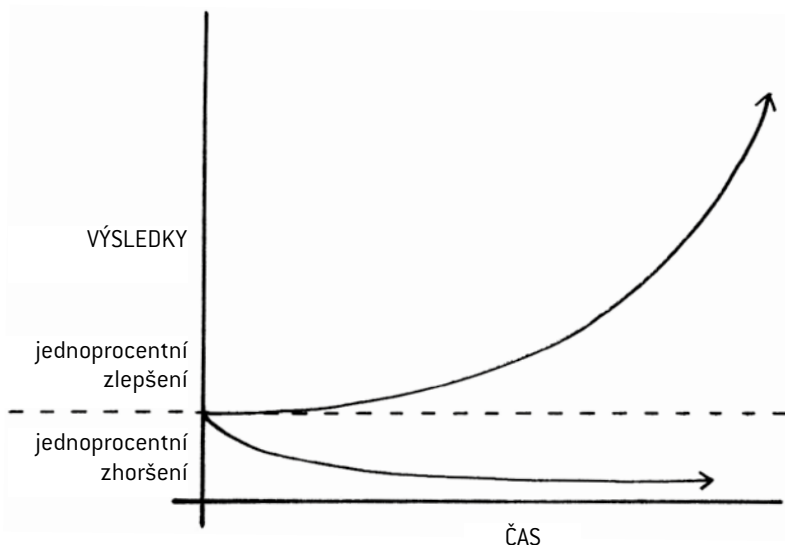
Podcenit význam každodenních, o něco málo lepších rozhodnutí, je snadné. Držet se základních principů nevede k obdivným pohledům. Zamilovat si rutinu není zrovna vzrušující. Zlepšení o jedno procento vás nedostane na titulní stránky novin.

Úspěch je výsledkem každodenních návyků, nikoli jednorázových životních proměn.

Každý den o 1 procento lepší

O 1 procento horší každý den po dobu jednoho roku. $0,99^{365} = 0,03$

O 1 procento lepší každý den po dobu jednoho roku. $1,01^{365} = 37,78$



Má však jednu zásadní výhodu: funguje.

Na začátku není v podstatě žádný rozdíl mezi tím, zda se rozhodnete o jedno procento lépe, nebo ne. (Jinými slovy, v danou chvíli to ani nepocítíte.) Malá zlepšení se ale postupně sčítají a vy najednou zjistíte, že mezi těmi, kdo každodenně dělali o trochu lepší rozhodnutí, a těmi, kdo ne, je obrovský rozdíl.

A teď to nejdůležitější: když se každý den po dobu jednoho roku zlepšíte o jedno procento, na konci budete třicet sedmkrát lepší, než jste byli na začátku. To je pravděpodobně výrazně lepší výsledek, než byste čekali dokonce i od jednorázového heroického skoku vpřed. A přesto je to díky malinké každodenní změně dosažitelné.

Právě proto drobná rozhodnutí v daném okamžiku nepůsobí nijak významně, ale v dlouhodobém horizontu se jejich účinek sčítá.

Věc se má ale takhle: jestliže platí pozitivní efekt kumulace, stejně se to má i naopak. Když se každý den po dobu jednoho roku *zhoršíte* o jedno procento, klesnete téměř na nulu. Z toho vyplývá, že to, co začíná jako malinké vítězství nebo drobný nezdar, časem nabude mnohem větších rozměrů.

Co se behaviorální změny týká, prvním důležitým konceptem je tedy zásadní význam neustálého zlepšování. Jediný maličký posun může změnit všechno.

Chcete-li předpovědět, jak daleko se v životě dostanete, stačí sledovat křivku drobných zisků a ztrát a zamyslet se nad tím, jak se vaše každodenní rozhodnutí zúročí za deset nebo dvacet let.

Na tom, jak úspěšní nebo neúspěšní jste právě teď, vlastně vůbec nezáleží. Důležité je, zda vás vaše návyky vedou směrem k úspěchu. Zaměřte se na svou aktuální trajektorii, ne na své momentální výsledky. Směr, kterým se ubíráte, je mnohem lepším ukazatelem toho, co vás čeká.

Přestaňte se tedy upínat k velkým věcem a zaměřte se na ty malé – protože právě v nich se skrývá klíč k vybudování života, jaký chcete žít.

**Čas umocňuje rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.
Co dostává, to násobí. Dobré návyky z něj dělají vašeho
spojence. Špatné návyky z něj dělají vašeho nepřítele.**

FÁZE LATENTNÍHO POTENCIÁLU

Mluvíme-li o kumulativní změně, je klíčové uvědomit si, že exponenciální růst často probíhá způsobem, který je pro naši mysl obtížné si představit. Když něco změníme, náš mozek očekává lineární postup – tedy že budeme po celou dobu pozorovat pravidelné a viditelné zlepšování. Právě proto jsou velké změny tak lákavé: přinášejí okamžité výsledky. Uděláte zásadní změnu a její počáteční fáze je úžasná. Až do chvíle, kdy prvotní nadšení vyprchá, nevyhnutelně vyhoříte a všeho necháte.

Když se však budete každý den zlepšovat o jedno procento, bude to přesně naopak. Změny jsou zpočátku tak malé, že si pravděpodobně chvíli počkáte, než se dostaví viditelný výsledek. Což může vést k období, kterému říkám *údolí zklamání*, kdy vaše výsledky neodpovídají očekáváním. První týdny nebo dokonce měsíce jednaprocentního zlepšování se může zdát, že se vůbec nic neděje, což řadu lidí odradí, nebo to vzdají.

*Změna může trvat roky – a pak se stane všechno najednou.
Trpělivost dělá mistra.*

To, že zlepšení nevidíte, však neznamená, že se neděje; jen vaše úsilí zatím nepřekročilo hranici viditelnosti. Tuto hranici nazývám *fází latentního potenciálu*, což je přesně ten okamžik, kdy se vaše výsledky a vaše očekávání konečně srovnají a vy začnete vnímat skutečnou změnu.



Dobrou zprávou je, že jakmile překonáte fázi latentního potenciálu, věci se dost možná začnou zlepšovat velmi rychle. Veškerá práce, kterou jste do toho vložili, konečně přináší ovoce a výsledek může překonat i vaše nejdivočejší představy.

Pamatujte si, že jakmile se vydáte na cestu postupného zlepšování, změna probíhá, i když ji zatím nevidíte. Klíčem je vydržet dostatečně dlouho, aby se výsledky skutečně projevily. Buďte trpěliví a dopřejte si čas na překonání fáze latentního potenciálu.

Když konečně překonáte fázi latentního potenciálu, lidé to budou nazývat úspěchem přes noc. Vnější svět totiž vnímá jen ty nejdramatičtější události, ale ne to, co jim předcházelo. Vy však víte, že za vaším současným pokrokem stojí dlouhé období, kdy jste na sobě usilovně pracovali bez zjevných výsledků.

SYSTÉMY, NE CÍLE

Další chybou, které se lidé ve snaze změnit své návyky dopouštějí, je to, že se snaží dosáhnout nějakého cíle. S touto strategií se setkáte v mnoha oblastech života, od studia přes podnikání až po posilovnu: Chcete-li dosáhnout úspěchu, stanovte si konkrétní, realizovatelné cíle a zaměřte se na ně.

Problém je, že to nefunguje. Proč? Protože výsledky mají jen velmi málo společného s vašimi cíli, ale zato téměř vždy souvisejí s vašimi systémy.

Cíle jsou výsledky, k nimž směřujete; systémy jsou procesy, které k těmto výsledkům vedou. Je těžké dosáhnout úspěchu, pokud se soustředíte pouze na konečný cíl a nevěnujete pozornost tomu, *jak* se k němu dostanete. Zna-

Cíle jsou skvělé pro lidi, kteří chtějí vyhrát jednou; systémy jsou skvělé pro lidi, kteří chtějí vyhrávat opakovaně.

mená to snad, že cíle jsou zbytečné? Vůbec ne! Cíle jsou důležitými ukazateli směru, kterým chceme jít, ale abychom skutečně dosáhli pokroku, potřebujeme systémy. Snažit se o dosažení *nového* cíle se *stejným* systémem jako doposud

je nesmysl. Stejný systém vede ke stejnému cíli. Což znamená, že jestli jste si stanovili nový cíl, potřebujete si vytvořit nový systém. Nedosahujete úrovně svých cílů. Klesáte na úroveň svých systémů.

Pokud se vám nedaří změnit své návyky, problém není ve vás ani v nedostatku motivace. Problém je ve vašem systému. Stále dokola opakujete špatné návyky; ne proto, že byste se nechtěli změnit, ale proto, že pro dosažení změny používáte nesprávný systém. Změňte systém a změníte svůj život.

**Když si zamilujete proces namísto výsledku,
nemusíte čekat, než si dovolíte být šťastní.
Můžete být spokojeni pokaždé,
když váš systém zafunguje.**

NÁVYKY ZALOŽENÉ NA IDENTITĚ

Problém zaměření na cíl spočívá také v tom, že snažit se dosáhnout změny tímto způsobem je nesmírně obtížné, a to ze dvou důvodů: 1. chybí postup, jak cíle dosáhnout (jak jsme si právě vysvětlili) a 2. nezohledňuje, jak ve skutečnosti funguje lidská psychologie.

Naše chování je v zásadě nejviditelnějším projevem naší nejhlubší identity – našich hodnot, přesvědčení a toho, jak sami sebe vnímáme. Pokud vnímáte sami sebe jako běžkyni, pravděpodobně pravidelně běháte. Když se považujete za hudebníka, budete zřejmě trávit dost času cvičením na hudební nástroj. Jste-li přesvědčeni, že umíte jednat samostatně a iniciativně, asi nebudete mít problém pouštět se do nových věcí. Ztotožňujeme-li se s určitou identitou, je snadné jednat v souladu s touto představou. Koneckonců, není to žádná práce navíc; prostě jsme jen sami sebou. Obtížné pro nás ale naopak je jednat v rozporu s naší identitou: šetřit, když se považujete za člověka, který miluje nakupování, nebo odmítnout cigaretu, identifikujete-li se jako kuřák. Takové kroky se zdají být těžké, protože je vnímáme jako něco, co se *snažíme* dělat, místo abychom je vnímali jako něco přirozeného. Dobré návyky vám racionálně mohou dávat dokonalý smysl, ale pokud nejsou v souladu s vaší identitou, nepodaří se vám je uvést do praxe.

Právě proto je klíčem k budování trvalých návyků v první řadě zaměřit se na vytvoření nové identity. Vaše současné chování je jednoduše odrazem vaší sou-

Přestaňte se soustředit na výsledky a začněte se soustředit na svou identitu. Staňte se tím člověkem, který dokáže dosáhnout toho, co chce.

časné identity. Skutečná změna chování je změnou identity. Motivace vám může pomoci začít s novým návykem, ale udržet se vám ho podaří jedině tehdy, když se stane součástí vaší identity. Abyste své chování změnili nadobro, musíte uvěřit novým věcem o sobě samých.

Vnímáte-li sami sebe jako někoho, kdo si kouše nehty, bude pro vás snaha nekousat si nehty obtížná – stojí v rozporu s tím, kým si myslíte, že jste. Když se však pokusíte vnímat sami sebe jako někoho, kdo si nehty *nekouše*, změnit chování nakonec nebude tak těžké.

Souvislost mezi identitou a chováním funguje jako zpětnovazební smyčka. Čím lépe se vám bude dařit přerámovat svoji identitu, aby byla v souladu s vašimi cíli („Nekoušu si nehty – starám se o svoje ruce.“), tím spíše dokážete jednat tak, jak chcete. A zároveň platí, že čím víc budete jednat v souladu s novou identitou, tím pravděpodobněji ji skutečně přijmete za svou.

Jak to tedy funguje v praxi? Jedná se o dvoufázový proces:

1. Rozhodněte se, jakým člověkem chcete být.
2. Dokažte to sami sobě malými vítězstvími.

Rozhodněte se, kým chcete být, a od toho odvozujte, jak se asi takový člověk chová. Pak tak začněte jednat. Každý váš čin je hlasem pro člověka, jímž se chcete stát. Čím víc jednáte v souladu se svou novou identitou, tím víc se v ní budete cítit sami sebou a tím jednodušší pro vás takové jednání bude. Je to jako setrvačnický efekt, který se s každou další otáčkou roztáčí snadněji a snadněji.

Toto je skutečný důvod, proč jsou návyky důležité. Ne proto, že vám pomáhají něčeho dosáhnout, ale protože vám pomáhají stát se člověkem, kterým chcete být. Proto je potřeba, abyste se zaměřili na to, *kým* chcete být, ne na to, *co* chcete dělat. To je totiž ten nejjistější způsob, jak si vybudovat život, který si zamilujete.

**Když si budujete návyky,
stáváte se vlastně sami sebou.**

SMYČKA NÁVYKU

Návyk je automatické chování, které vzniká tak, že si váš mozek uloží zpětnovazební smyčku. Kdykoli v životě narazíte na nový problém, váš mozek se ho pokusí nějak vyřešit. Když se mu to nepodaří, vyhodnotí to jako neúspěch a nic si neuloží. Pokud má však zvolené řešení pozitivní výsledek – odměnu –, váš mozek si zapamatuje chování, které k ní vedlo. Až se příště setkáte se stejným problémem, váš mozek vyzkouší řešení, které předtím fungovalo, a pokud opět povede k odměně, ještě ho upevní. Když se budete s daným problémem setkávat opakovaně, mozek celý postup řešení zautomatizuje. Návyky nejsou ničím jiným než sérií zautomatizovaných řešení vašich pravidelných problémů a těžkostí.

Jakmile si návyk vytvoříte, opakujete ho zcela automaticky a bez přemýšlení, což je velká věc – znamená to totiž, že se nemusíte vědomě rozhodovat, čímž šetříte cennou energii a omezené zdroje svého mozku. Návyky šetří energii, snižují kognitivní zátěž a uvolňují mentální kapacitu pro jiné úkoly. Budování návyků za pochodu znamená, že se v budoucnosti budete víc věnovat věcem, kterým se skutečně věnovat chcete. Automatizace návyků však vede také k tomu, že jakmile se jednou *vytvoří*, může být mimořádně obtížné se jich zbavit.

Jak tedy návyky vznikají a jak se odbourávají?

Proces budování návyku lze rozdělit na čtyři prosté kroky: podnět, touha, reakce a odměna. Tento čtyřfázový proces je páteří každého návyku a váš mozek tyto kroky neustále opakuje, vždy ve stejném pořadí.

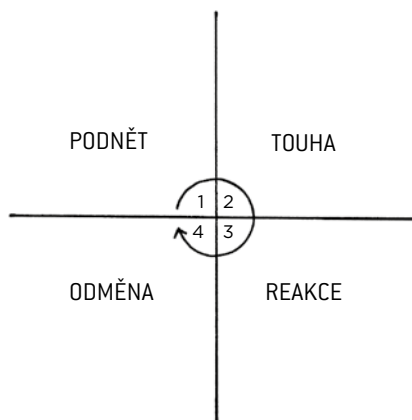
Podnět – to, co přiměje váš mozek zareagovat určitým chováním. Informace, která predikuje odměnu.

Touha – hybná síla, bez níž nemůže vzniknout návyk. Chuť změnit něco z vašeho vnitřního nastavení. Způsob, jakým vaše mysl interpretuje podnět a transformuje jej z pouhého zvuku nebo obrazu na problém, který je třeba vyřešit.

Reakce – samotný návyk, tedy to, co děláte. Může mít podobu myšlenky nebo konkrétní činnosti. Reakce je skutečným *řešením* problému.

Odměna – konečný cíl každého návyku. To, čeho jste chtěli svým jednáním dosáhnout.

Podnět znamená všimnout si odměny. Touha nám říká, že odměnu chceme. Reakce spočívá v jejím získání. A odměna nám přinese dobrý pocit a naučí nás, že toto konkrétní jednání k ní vede. Tyto čtyři kroky společně vytvářejí neurologickou zpětnovazební smyčku, která vám umožňuje vytvářet si automatické návyky. Tento cyklus je známý jako *smyčka návyku*.



Pojďme se podívat, jak to prakticky funguje ve vašem životě. Zvolte si několik návyků (pár dobrých a pár zlovyků), které denně opakujete, a u každého z nich se pokuste pojmenovat podnět, touhu, reakci a odměnu. Návyky jsou automatické, takže rozpoznání všech čtyř aspektů může být těžší, než byste čekali. Jedná se však o velmi důležitou dovednost a je potřeba si ji osvojit, abyste dokázali odbourat stávající návyky a vytvořit si nové, silnější.

V Ě D A O N Á V Y C Í C H

Návyk: _____ Návyk: _____

Podnět	Touha
1	2
4	3
Odměna	Reakce

Podnět	Touha
1	2
4	3
Odměna	Reakce

Návyk: _____ Návyk: _____

Podnět	Touha
1	2
4	3
Odměna	Reakce

Podnět	Touha
1	2
4	3
Odměna	Reakce

ČTYŘI ZÁKONY BEHAVIORÁLNÍ ZMĚNY

Smyčka návyku nás učí porozumět našim návykům, ale sama o sobě nám ještě neříká, jak je budovat a zbavovat se jich. K tomu potřebujeme *čtyři zákony behaviorální změny*, které na základě čtyř fází formulují jednoduchý soubor pravidel pro vytváření dobrých návyků a odbourávání zlovyků. Zákony nám totiž pomáhají s tím prvním, zatímco jejich inverze vedou k tomu druhému. Každý zákon si můžete představit jako páku, která ovlivňuje lidské chování. Když jsou všechny páky ve správné poloze, vytváření dobrých návyků je snadné a přirozené. V opačném případě je to téměř nemožné. Jsou to tyto:

Smyčka návyku	Čtyři zákony behaviorální změny	
	Budování dobrých návyků	Odbourávání špatných návyků
1. Podnět	První zákon: Musí to být nápadné.	Inverze prvního zákona: Musí to být neviditelné.
2. Touha	Druhý zákon: Musí to být přitažlivé.	Inverze druhého zákona: Musí to být nevábivé.
3. Reakce	Třetí zákon: Musí to být snadné.	Inverze třetího zákona: Musí to být obtížné.
4. Odměna	Čtvrtý zákon: Musí to být uspokojujivé.	Inverze čtvrtého zákona: Musí to být neuspokojujivé.

Čtyři zákony představují způsob, jak převést teorii, kterou jsme dosud opakovali, do praxe a proměnit ji z dobré myšlenky v něco, co můžeme skutečně použít a změnit svůj život.

V další části tohoto pracovního sešitu nejprve krátce vyhodnotíme situaci v oblasti našich návyků a potom se zaměříme právě na tyto čtyři zákony. Bude se jimi zabývat do hloubky a procvičovat, jak s jejich pomocí budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných.



HODNOCENÍ NÁVYKŮ

Jak zhodnotit svou současnou situaci
a naplánovat úspěch

VÝZNAM HODNOCENÍ

Než začnete měnit své návyky, je nezbytné nejprve začít jejich zhodnocením. Uznávám, že to není zrovna ta nejvíc vzrušující část celého procesu. Když máte motivaci, chcete se hned pustit do akce. Začít novou ranní rutinou, stáhnout si meditační aplikaci nebo si předplatit členství v posilovně. Pravda je ale taková, že dokud nepochopíte, co je vlastně třeba změnit, nemá smysl se o to pokoušet.

Hodnocení je nezbytnou podmínkou ke splnění dvou základních předpokladů: že řešíte správný problém a že ho řešíte správným způsobem. Je překvapivě snadné strávit celé měsíce snahou optimalizovat nesprávné chování nebo se honit za cílem, který ale ve skutečnosti neodpovídá životu, jež si přejete vybudovat. Bez důkladného hodnocení automaticky spoléháme na předpoklady, a ty jsou často mylné.

V této části textu tento vzorec narušíme – začneme totiž tím, že si věci uvědomíme. Hodnocení přináší pochopení. Odhaluje skryté vzorce, které utvářejí váš každodenní život, upozorňuje na falešné předpoklady, které vás brzdí, a poukazuje na příležitosti, které byste jinak možná přehlédli. A co je nejdůležitější, zaručuje, že když se rozhodnete šplhat, polezete na tu správnou horu.

Abychom to mohli udělat efektivně, použijeme něco, co nazývám ABZ rámec. A zde představuje upřímné zhodnocení vaší současné situace, nikoli toho, kde se vidíte, nebo kde byste chtěli být. Z potom reprezentuje, kam směřujete – osobu, již se chcete stát, a život, jaký chcete žít. B až Y jsou kroky, které je třeba udělat, abyste se dostali z bodu A do bodu Z. Teď přijde klíčová věc: Většina lidí si myslí, že aby došli z A do Z, musí si naplánovat každý krok od B až do Y. Jenže to není pravda. Potřebujete naplánovat pouze B. Cesta k Z je pak jen jedno B za druhým.

Nejprve se tedy zaměříme na *A* a *Z*. Bez odsuzování vyhodnotíme vaši současnou situaci a určíme, kam chcete směřovat. Až s tím skončíme, budete schopni definovat *B* (další správný krok), což je návyk, který potom budeme ve zbytku této příručky pilovat. Každá část pracovního sešitu vám nabídne řadu různých strategií, které vám pomohou jednotlivé prvky tohoto procesu důkladně prozkoumat. Cílem je, aby s vámi některé z nich skutečně rezonovaly. Netrapte se, když vám nebude fungovat úplně všechno – soustřeďte se na to, co vám připadá nejužitečnější.

Pamatujte, že tou jedinou potřebnou věcí k dosažení bodu *Z* je stále dokola opakovat krok *B*. Jeden malý krok. Pak další. A další. Přesně takto se zdolávají hory a mění životy.

Celkový pohled

Jak byste zhodnotili svou současnou míru spokojenosti s osobním a profesním životem a proč?

Osobní

1 2 3 4 5

Návyk: _____

Profesní

1 2 3 4 5

Návyk: _____

Jaké jsou aktuálně vaše tři hlavní priority?

1. _____

2. _____

3. _____

Co je pro vás právě teď nejdůležitější?

Na jakých velkých projektech pracujete? Jak se vám to daří?

Projekt	Jak se daří

Jaké máte v současné době závazky, které nelze odložit ani zrušit?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____