

بریلزفورد و مربیان‌ش با انجام تنظیمات کوچکی که ممکن است از یک تیم دوچرخه سواری حرفه‌ای انتظار داشته باشید، شروع کردند. آنها صندلی‌های دوچرخه را برای راحتی بیشتر طراحی کردند و برای چسبندگی بهتر روی لاستیک‌ها الکل مالیدند. آن‌ها از سوارکاران خواستند که برای حفظ دمای ایده‌آل عضلانی هنگام سواری و استفاده از لباس با گرمایش الکتریکی استفاده کنند و حسگرهای بیوفیدبک برای نظارت بر نحوه تمرین خاص هر ورزشکار را ارزیابی کنند.

آنها لباس‌های گوناگونی را در یک تونل باد آزمایش کردند و از دوچرخه‌سواران کوهستان خواستند لباس‌های مسابقه داخل سالن را انتخاب کنند که ثابت شد سبک‌تر و آیرودینامیک‌تر است.

اما آنها به همین جا بسنده نکردند. بریلزفورد و تیمش به تحقیق ادامه دادند تا برای پیدا کردن ۱ درصد بهبودی در مناطق نادیده گرفته شده را داشته باشند.

انواع مختلف ژل‌های ماساژ را آزمایش کرد تا ببیند کدام یک منجر به سریع‌ترین ریکاوری عضلات شده است. آنها یک جراح استخدام کردند تا به هر سوارکار بهترین روش شستن دست‌ها را آموزش دهد تا احتمال سرماخوردگی کاهش یابد. آنها نوع بالش و تشک را که منجر به بهترین خواب شبانه برای هر سوار می‌شود، تعیین کردند. آنها حتی داخل کامیون تیم را به رنگ سفید درآوردند، که به آنها کمک کرد تا تکه‌های گرد و غباری را که معمولاً بدون توجه می‌لغزند اما می‌تواند عملکرد دوچرخه‌های تنظیم‌شده دقیق را کاهش دهد، شناسایی کنند.

با انباشته شدن این و صدها پیشرفت کوچک دیگر، نتایج سریع‌تر از آن چیزی که کسی تصورش را می‌کرد به دست آمد.

تنها پنج سال پس از به قدرت رسیدن بریلزفورد، تیم دوچرخه سواری بریتانیا در مسابقات دوچرخه‌سواری جاده و پیست در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن پیروز شد، تا جایی که آنها ۶۰ درصد از مدال‌های طلای موجود را به دست آوردند. چهار سال بعد، زمانی که بازی‌های المپیک به لندن رسید، بریتانیایی‌ها با ثبت ۹ رکورد المپیک و هفت رکورد جهانی، امتیاز را بالا بردند.

در همان سال، بردلی ویگینز اولین دوچرخه سوار بریتانیایی بود که برنده تور دوفرانس شد. سال بعد، هم تیمی او کریس فروم در این مسابقه پیروز شد و او دوباره در

## مبانی

### چرا تغییرات کوچک تفاوت بزرگی ایجاد می‌کند؟

#### قدرت شگفت‌انگیز عادات اتمی

سرنوشت دوچرخه سواری بریتانیا یک روز در سال ۲۰۰۳ تغییر کرد. این سازمان که نهاد حاکم بر دوچرخه سواری حرفه‌ای در بریتانیای کبیر است اخیراً دیو بریلزفورد را به عنوان مدیر اجرایی جدید خود استخدام کرده است. در آن زمان، دوچرخه‌سواران حرفه‌ای در بریتانیای کبیر نزدیک به صد سال حد متوسط بودن را تحمل کرده بودند. از سال ۱۹۰۸، سوارکاران بریتانیایی تنها یک مدال طلا را در بازی‌های المپیک کسب کرده بودند و در بزرگترین مسابقه دوچرخه‌سواری، تور دوفرانس، حتی بدتر از این هم عمل کردند. در ۱۱۰ سال، هیچ دوچرخه‌سوار بریتانیایی تا به حال برنده این مسابقه نشده بود. در واقع، عملکرد سوارکاران بریتانیایی ناامید کننده بود. بطوری که یکی از برترین تولیدکنندگان دوچرخه در اروپا از فروش دوچرخه به تیم خودداری کردند زیرا می‌ترسیدند که اگر سایر دوچرخه‌سواران حرفه‌ای در دنیا ببینند بریتانیایی‌ها از محصولات آنان استفاده می‌کنند، به فروش لطمه می‌زند.

بریلزفورد استخدام شده بود تا دوچرخه سواری بریتانیا را در مسیر جدیدی قرار دهد. چیزی که او را از مربیان قبلی متمایز می‌کرد، تعهد بی‌وقفه‌اش به استراتژی بود که از آن به عنوان «تجمع دستاوردهای حاشیه‌ای» یاد می‌کرد، که فلسفه جستجوی حاشیه کوچکی از پیشرفت در هر کاری بود. بریلزفورد می‌گوید: «کلاً اصل از این ایده نشأت می‌گیرد که اگر هر چیزی را که فکر می‌کنید به دوچرخه‌سواری مربوط می‌شود، خراب کنید و سپس آن را ۱ درصد بهبود بخشید، وقتی همه آن‌ها را کنار هم بگذارید، افزایش قابل توجهی خواهید داشت.»



سال‌های ۲۰۱۵، ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ پیروز شد و به تیم بریتانیایی پنج پیروزی در تور دوفرانس در شش سال داد.

دربازه زمانی ده ساله از ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷، دوچرخه سواران بریتانیایی ۱۷۸ قهرمانی جهان و شصت و شش مدال طلای المپیک یا پارالمپیک را به دست آوردند و پنج پیروزی در تور دو فرانس را به دست آوردند که به طور گسترده به عنوان موفق‌ترین دوره در تاریخ دوچرخه‌سواری شناخته می‌شود.

چگونه این اتفاق می‌افتد؟ چگونه تیمی متشکل از ورزشکاران معمولی با تغییرات کوچکی که در نگاه اول، در بهترین حالت تفاوت اندکی ایجاد می‌کند، به قهرمان جهان تبدیل می‌شود؟ چرا پیشرفت‌های کوچک در چنین نتایج قابل توجهی جمع می‌شوند، و چگونه می‌توانید این رویکرد را در زندگی خود تکرار کنید؟

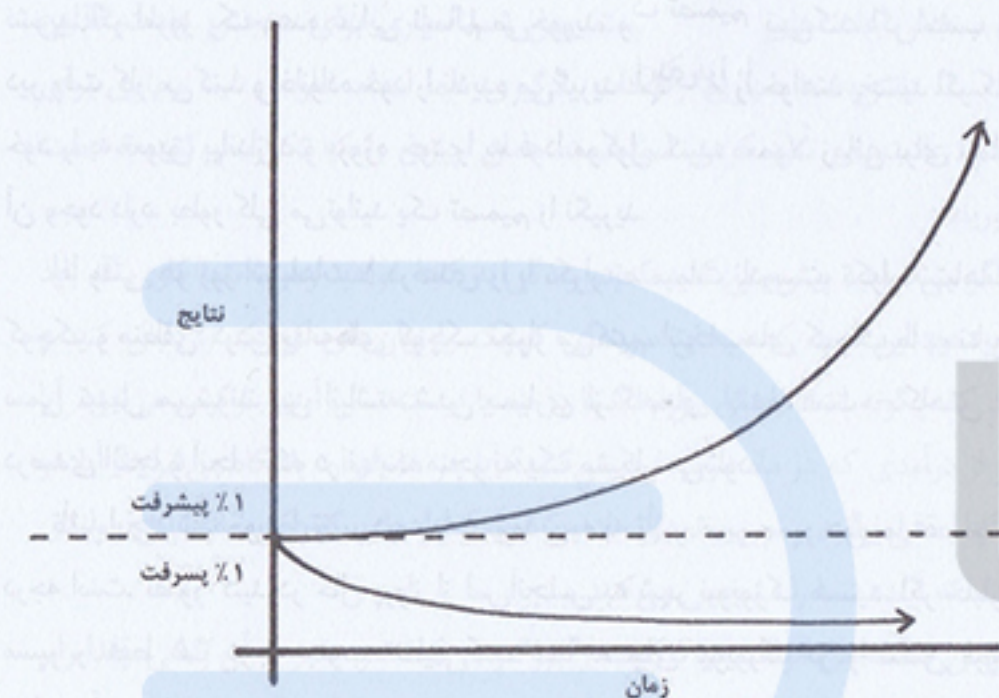
### چرا عادت‌های کوچک تفاوت بزرگی ایجاد می‌کنند

خیلی آسان است که اهمیت یک لحظه تعیین کننده را بیش از حد برآورد کنیم و ارزش بهبودهای کوچک روزانه را دست کم بگیریم. خیلی اوقات، ما خودمان را متقاعد می‌کنیم که موفقیت عظیم مستلزم اقدام گسترده است. چه کاهش وزن، ایجاد یک کسب و کار، نوشتن کتاب، برنده شدن در مسابقات قهرمانی، یا دستیابی به هر هدف دیگری، ما بر خود فشار می‌آوریم تا پیشرفتی عظیم را انجام دهیم که همه در مورد آن صحبت خواهند کرد.

در همین حال، بهبود ۱ درصدی چندان قابل توجه نیست. اما می‌تواند بسیار معنی‌دارتر باشد، به خصوص در طولانی مدت. تفاوتی که یک بهبود کوچک در طول زمان می‌تواند ایجاد کند شگفت‌انگیز است. در اینجا نحوه عملکرد ریاضی آمده است: اگر برای یک سال هر روز یک درجه بهتر شوید تا پایان کار، سی و هفت برابر بهتر خواهید شد. برعکس، اگر به مدت یک سال هر روز ۱ درصد بدتر شوید، تقریباً به صفر کاهش خواهید یافت. چیزی که به عنوان یک برد کوچک یا یک شکست جزئی شروع می‌شود به چیزی بسیار بیشتر انباشته می‌شود.

### ۱٪ هر روز بهتر است

۱٪ بدتر هر روز برای یک سال  $0.99^{365} = 0.03$  یعنی ۳٪ بهتر هر روز به مدت یک سال  $1.01^{365} = 37.78$



شکل ۱: اثرات عادت کوچک در طول زمان ترکیب می‌شود. برای مثال، اگر بتوانید هر روز فقط ۱ درصد بهتر شوید، پس از یک سال به نتایجی نزدیک به ۳۷ برابر خواهید رسید.

عادات، منافع پیشرفت‌های شخصی هستند. همان‌طور که پول از طریق بهره با سود مرکب چند برابر می‌شود، تأثیر عادت‌های شما با تکرار آن‌ها چند برابر خواهد شد. به نظر می‌رسد که آنها در هر روز تفاوت کمی ایجاد می‌کنند و با این حال تأثیر آنها در طول ماه‌ها و سال‌ها می‌تواند بسیار زیاد باشد. تنها با نگاه کردن به دو، پنج یا شاید ده سال بعد است که ارزش عادات خوب و هزینه عادات بد به طرز چشمگیری آشکار می‌شود.

این می‌تواند یک مفهوم دشوار برای درک در زندگی روزمره باشد. ما اغلب تغییرات کوچک را نادیده می‌گیریم زیرا به نظر می‌رسد در حال حاضر چندان مهم نیستند. اگر اکنون کمی پول پس‌انداز کنید، باز هم میلیونر نیستید. اگر سه روز متوالی به باشگاه بروید، باز هم هیکل خوبی نخواهید داشت. اگر امشب یک ساعت زبان ماندارین را مطالعه کنید، هنوز زبان را یاد نگرفته‌اید. ما تغییرات کمی ایجاد می‌کنیم، اما به نظر



می‌رسد نتایج هرگز به سرعت به دست نمی‌آیند و بنابراین به روال قبلی خود بازمی‌گردیم.

متأسفانه، سرعت آهسته دگرگونی نیز باعث می‌شود که متوجه عواقب عادت بد نشوید. اگر امروز یک وعده غذایی ناسالم می‌خورید، وزنتان تغییر نمی‌کند. اگر امشب تا دیر وقت کار می‌کنید و خانواده خود را نادیده می‌گیرید، آنها شما را خواهند بخشید اگر کار خود را به تعویق بیندازید و پروژه خود را به فردا موکول کنید، معمولاً زمانی برای اتمام آن وجود دارد. بطور کلی می‌توانید یک تصمیم را نگیرید.

اما وقتی هر روز اشتباهات ۱ درصدی را با تکرار تصمیمات نادرست، تکرار اشتباهات کوچک و منطقی کردن بهانه‌های کوچک تکرار می‌کنیم، انتخاب‌های کوچک ما به نتایج سمی تبدیل می‌شوند. این انباشته شدن بسیاری از گام‌های اشتباه است - کاهش ۱ درصدی اینجا و آنجا - که در نهایت منجر به یک مشکل می‌شود.

تأثیر ایجاد شده توسط تغییر در عادات شما شبیه به تأثیر تغییر مسیر هواپیما فقط چند درجه است. تصور کنید در حال پرواز از لس‌آنجلس به شهر نیویورک هستید. اگر خلبان مسیر را فقط ۳٫۵ درجه جنوب تنظیم کند، شما به جای نیویورک در واشنگتن فرود خواهید آمد. چنین تغییر کوچکی به سختی در هنگام برخاستن قابل توجه است - دماغه هواپیما فقط چند فوت حرکت می‌کند - اما وقتی در سراسر ایالات متحده بزرگ می‌شود، صدها مایل از هم فاصله می‌گیرید.

به طور مشابه، یک تغییر جزئی در عادات روزانه شما می‌تواند زندگی شما را به مقصدی بسیار متفاوت هدایت کند. انتخابی که ۱ درصد بهتر یا ۱ درصد بدتر است، در حال حاضر بی اهمیت به نظر می‌رسد، اما در طول لحظاتی که یک عمر را تشکیل می‌دهند، این انتخاب‌ها تفاوت بین اینکه چه کسی هستید و چه کسی می‌توانید باشید را تعیین می‌کند. موفقیت محصول عادات روزانه است نه دگرگونی‌های یک بار در زندگی.

با این حال، مهم نیست که در حال حاضر چقدر موفق یا ناموفق هستید. آنچه مهم است این است که آیا عاداتتان شما را در مسیر موفقیت قرار می‌دهد یا خیر. شما باید بیشتر نگران مسیر فعلی خود باشید تا نتایج فعلی. اگر میلیونر هستید اما بیشتر از درآمدی که در ماه دارید خرج می‌کنید، پس در مسیر بدی قرار دارید. اگر عادات خرج کردن شما تغییر نکنند، پایان خوبی نخواهد داشت. برعکس، اگر شکست خورده‌اید، اما هر ماه اندکی

پس‌انداز می‌کنید، در مسیر آزادی مالی قرار می‌گیرید - حتی اگر کندتر از آنچه می‌خواهید حرکت کنید.

نتایج شما معیاری برای اندازه‌گیری عادات شما هستند. دارایی خالص شما معیاری برای سنجش عادت‌های مالی شماست. وزن شما معیاری برای سنجش عادات غذایی شما است. دانش شما معیاری از عادات یادگیری شما است. شلوغی شما معیاری برای سنجش عادت‌های تمیز کردن شما است. همان چیزی را که تکرار می‌کنید به دست می‌آورید.

اگر می‌خواهید پیش‌بینی کنید که در زندگی به کجا خواهید رسید، تنها کاری که باید انجام دهید این است که منحنی سودهای کوچک یا زیان‌های کوچک را دنبال کنید و ببینید که چگونه انتخاب‌های روزانه شما در ده یا بیست سال آینده ترکیب می‌شود. آیا کمتر از درآمدی که در ماه دارید خرج می‌کنید؟ آیا هر هفته وارد باشگاه می‌شوید؟ آیا هر روز کتاب می‌خوانید و چیز جدیدی یاد می‌گیرید؟ نبردهای کوچکی مانند این مواردی هستند که آینده شما را مشخص می‌کنند.

زمان فاصله بین موفقیت و شکست را بزرگتر می‌کند. هر چقدر به آن بدهی چند برابر می‌کند. عادت‌های خوب زمان را متحد شما می‌کند. عادت‌های بد زمان را به دشمن شما تبدیل می‌کند.

عادات یک شمشیر دو لبه است. عادت‌های بد می‌توانند شما را به همان راحتی از بین ببرند، به همین دلیل است که درک جزئیات بسیار مهم است. شما باید بدانید که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند و چگونه آنها را مطابق میل خود طراحی کنید، بنابراین می‌توانید از نیمه خطرناک تیغه جلوگیری کنید.

عادات شما می‌تواند برای شما یا علیه شما ترکیب شود.

#### ترکیب مثبت

ترکیبات بهره‌وری انجام یک کار اضافی در هر روز یک شاهکار کوچک است، اما در کل یک حرفه اهمیت زیادی دارد. تأثیر خودکار کردن یک کار قدیمی یا تسلط بر یک مهارت جدید می‌تواند حتی بیشتر باشد. هرچه بتوانید بدون فکر کردن از عهده کارهای بیشتری برآید، مغزتان آزادتر می‌شود تا روی سایر بخش‌ها تمرکز کند.



ترکیبات دانش یادگیری یک ایده جدید شما را به یک نابغه تبدیل نمی‌کند، اما یک تعهد به یادگیری مادام‌العمر می‌تواند تحول‌آفرین باشد. علاوه بر این، هر کتابی که می‌خوانید نه تنها چیز جدیدی را به شما می‌آموزد، بلکه راه‌های متفاوتی را برای تفکر درباره ایده‌های قدیمی باز می‌کند. همانطور که وارن بافت می‌گوید: «دانش اینگونه عمل می‌کند. درست مانند بهره مرکب سرمایه‌گذاری انباشته می‌شود.» روابط مردم رفتار شما را به شما منعکس می‌کنند. هر چه بیشتر به مردم کمک کنید دیگران هم به شما کمک خواهند کرد.

#### ترکیب منفی

ترکیبات استرس ناامیدی از ترافیک، سنگینی مسئولیت‌های فرزندپروری نگرانی از گذران زندگی، فشار خون کمی بالاست. به خودی خود، این علل رایج استرس قابل کنترل هستند. اما زمانی که آنها برای سالها ادامه داشته باشند، استرس کمی منجر به مشکلات جدی سلامتی می‌شود.

ترکیب افکار منفی هرچه بیشتر خود را بی‌ارزش، احمق یا زشت تصور کنید، بیشتر خود را شرطی می‌کنید که زندگی را اینگونه تفسیر کنید. شما در یک حلقه فکر گرفتار می‌شوید. همین امر در مورد نحوه تفکر شما در مورد دیگران نیز صادق است. زمانی که عادت کردید مردم را عصبانی، نا عادلانه یا خودخواه ببینید، آن دسته از افراد را همه جا می‌بینید.

ترکیبات خشمگین شورش‌ها، اعتراضات و جنبش‌های توده‌ای به ندرت نتیجه یک رویداد واحد است. در عوض، یک سری طولانی از ریز تجاوزها و تشدیدهای روزانه به آرامی زیاد می‌شوند تا زمانی که یک رویداد در مقیاس‌ها پایین می‌آید و خشم مانند آتش سوزی گسترده می‌شود.

#### واقعاً چه پیشرفتی است

تصور کنید که یک تکه یخ روی میز روپروی شما قرار دارد. اتاق سرد است و می‌توانید نفس خود را ببینید. دما در حال حاضر منفی بیست و پنج درجه است. به آرامی اتاق شروع به گرم شدن می‌کند.

بیست و شش درجه.

بیست و هفت.

بیست و هشت.

تکه یخ هنوز روی میز روپروی شما قرار دارد. بیست و نه درجه.

سی

سی و یک.

با این حال، هیچ اتفاقی نیفتاده است.

سپس سی و دو درجه. یخ شروع به آب شدن می‌کند. تغییر یک درجه‌ای که ظاهراً با افزایش دما قبل از آن تفاوتی ندارد، قفل یک تغییر بزرگ را باز کرده است.

لحظات پیشرفت اغلب نتیجه بسیاری از لحظات قبلی است. اقداماتی که پتانسیل مورد نیاز برای آزادسازی یک رشته اصلی را ایجاد می‌کند.

تغییر دادن. این الگو در همه جا خود را نشان می‌دهد. سرطان ۸۰ درصد از عمر خود را غیرقابل تشخیص سپری می‌کند، سپس در عرض چند ماه بدن را در اختیار می‌گیرد. بامبو در پنج سال اول به سختی دیده می‌شود، زیرا سیستم‌های ریشه‌ای گسترده‌ای را در زیر زمین می‌سازد، قبل از اینکه در عرض شش هفته به اندازه بسیار زیاد رشد می‌کند.

از آستانه بحرانی عبور نکنید و سطح جدیدی از عملکرد را باز کنید، تفاوتی ندارند. در مراحل اولیه و میانی هر تلاش، اغلب دره ناامیدی وجود دارد. شما انتظار دارید که به صورت خطی پیشرفت کنید و این ناامید کننده است که چگونه تغییرات در روزهای اول، هفته‌ها و حتی ماه‌های اول ناکارآمد به نظر می‌رسند. قدرتمندترین نتایج به دیرتر ظاهر می‌شود.

این یکی از دلایل اصلی است که باعث می‌شود ایجاد عادت‌های ماندگار آنقدر سخت باشد. مردم چند تغییر کوچک ایجاد می‌کنند، نمی‌توانند نتیجه ملموسی را ببینند و تصمیم می‌گیرند که متوقف شوند. شما فکر می‌کنید، «من یک ماه است که هر روز می‌دوم، پس چرا هیچ تغییری در بدنم نمی‌بینم؟» یک بار این نوع تفکر زمام امور را در دست می‌گیرد، به راحتی می‌توان اجازه داد که عادت‌های خوب از بین بروند. اما به ترتیب برای ایجاد تفاوت معنادار، عادات باید به اندازه کافی باقی بمانند تا از این فلات عبور کنند - چیزی که من آن را فلات پتانسیل نهفته می‌نامم.

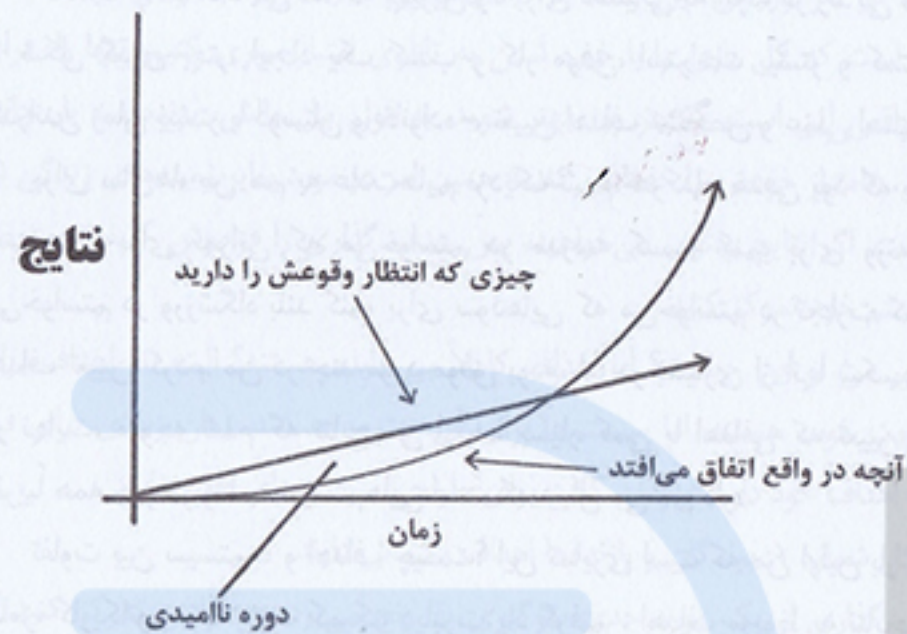


اگر در تلاش برای ایجاد یک عادت خوب یا ترک عادت بد هستید، به این دلیل نیست که توانایی خود را برای بهبود از دست داده‌اید. اغلب به این دلیل است که شما هنوز از فلات پتانسیل نهفته عبور نکرده‌اید. شکایت از دست نیافتن به موفقیت علیرغم تلاش زیاد مانند شکایت از ذوب نشدن یخ است که وقتی آن را از بیست و پنج تا سی و یک درجه گرم کردید، کار شما هدر نرفت. فقط در حال ذخیره شدن است. تمام عمل در سی و دو درجه اتفاق می‌افتد.

وقتی بالاخره از فلات پتانسیل نهفته عبور کردی، مردم آن را موفقیت یک شبه می‌نامند. دنیای بیرون فقط دراماتیک‌ترین رویداد را می‌بیند نه همه چیزهای قبل از آن. اما می‌دانید که این کاری است که مدت‌ها پیش انجام دادید - زمانی که به نظر می‌رسید پیشرفتی ندارید - که پرسش امروز را ممکن می‌کند.

این معادل فشار زمین‌شناسی انسانی است. صفحات می‌توانند میلیون‌ها سال روی یکدیگر آسیاب شوند، در حالی که تنش به آرامی ایجاد می‌شود. بعد یک روز یک بار دیگر همدیگر را می‌مانند، به همان روشی که از قدیم الایام داشتند، اما این بار تنش خیلی زیاد است. زلزله‌ای پدید می‌آید. تغییر ممکن است سالها طول بکشد - قبل از اینکه یکباره اتفاق بیفتد. تسلط نیاز به صبر دارد. سن آنتونیو اسپرز، یکی از موفق‌ترین تیم‌های تاریخ NBA، نقل قولی از جاکوب ریس، اصلاح‌طلبان اجتماعی روی درهای رختکن نصب کرده است: «وقتی به نظر می‌رسد هیچ چیز کمکی نمی‌کند، می‌روم و به سنگتراشی نگاه می‌کنم که پتک بر سنگ ضربه می‌زند. شاید صد بار ضربه بزند ولی حتی یک ترک بر روی سنگ ظاهر نمی‌شود. با این حال، در ضربه صد و یکم، به دو نیم خواهد شد، و من می‌دانم که این آخرین ضربه نبود که این کار را انجام داد - بلکه همه ضربه‌های قبلی نیز تاثیر داشته است.»

## فلات پتانسیل نهفته



شکل ۲: ما اغلب انتظار داریم که پیشرفت خطی باشد. حداقل ما امیدواریم که به سرعت بیاید. در واقعیت، نتایج تلاش‌های ما اغلب به تأخیر می‌افتد. ماه‌ها یا سال‌ها بعد نیست که به ارزش واقعی کارهای قبلی که انجام داده‌ایم پی می‌بریم. این می‌تواند منجر به «دوره ناامیدی» شود که در آن افراد پس از انجام هفته‌ها یا ماه‌ها کار سخت بدون تجربه هیچ نتیجه‌ای احساس دلسردی می‌کنند. با این حال، این کار به هدر نرفت. به سادگی ذخیره می‌شد تا زمانی که ارزش کامل تلاش‌های قبلی آشکار می‌شود، دیرتر نیست.

همه چیزهای بزرگ از آغازهای کوچک می‌آیند. بذر هر عادت یک تصمیم کوچک است. اما با تکرار آن تصمیم، یک عادت جوانه می‌زند و قوی‌تر می‌شود. ریشه‌ها خود را محکم می‌کنند و شاخه‌ها رشد می‌کنند. وظیفه ترک عادت بد مانند ریشه کن کردن یک بلوط قدرتمند در درونمان است. و کار ایجاد یک عادت خوب مانند پرورش یک گل ظریف یک روز در یک زمان است.

اما چه چیزی تعیین می‌کند که آیا ما به اندازه کافی به یک عادت پایبند باشیم تا از فلات پتانسیل نهفته جان سالم به در ببریم و به طرف دیگر نفوذ کنیم؟ چه چیزی باعث می‌شود برخی افراد به سمت عادات ناخواسته بروند و دیگران را قادر می‌سازد از اثرات ترکیبی عادات خوب لذت ببرند؟



اهداف را فراموش کنید، به جای آن بر روی سیستم‌ها تمرکز کنید. حکمت غالب ادعا می‌کند که بهترین راه برای دستیابی به آنچه در زندگی می‌خواهیم - شکل‌گیری بهتر، ایجاد یک کسب و کار موفق، استراحت بیشتر و کمتر نگرانی، گذراندن زمان بیشتر با دوستان و خانواده- تعیین اهداف مشخص و عملی است.

برای سال‌ها، من هم به عادت‌هایم نزدیک شدم. هر کدام هدفی بود که باید به آن رسید من برای نمراتی که می‌خواستم در مدرسه کسب کنم، برای وزنه‌هایی که می‌خواستم در ورزشگاه بلند کنم، برای سودهایی که می‌خواستم در تجارت کسب کنم، اهداف تعیین کردم. من در چند مورد موفق بودم، اما در بسیاری از آنها شکست خوردم. در نهایت، متوجه شدم که نتایج من ارتباط بسیار کمی با اهدافی که تعیین کرده‌ام و تقریباً همه چیز مربوط به سیستم‌هایی است که دنبال می‌کنم دارد.

تفاوت بین سیستم‌ها و اهداف چیست؟ این تمایزی است که من اولین بار از اسکات آدامز، کاریکاتوریست پشت کمیک دیلبرت یاد گرفتم. اهداف مربوط به نتایج هستند که می‌خواهید به دست آورید. سیستم‌ها در مورد فرآیندهایی هستند که منجر به آن نتایج می‌شوند.

● اگر مربی هستید، ممکن است هدف شما قهرمانی باشد. سیستم شما روشی است که شما بازیکنان را جذب می‌کنید، کمک مربیان خود را مدیریت می‌کنید و تمرین می‌کنید.

● اگر یک کارآفرین هستید، ممکن است هدف شما ایجاد یک کسب و کار میلیون دلاری باشد. سیستم شما نحوه آزمایش ایده‌های محصول، استخدام کارمندان و برپایی کمپین‌های بازاریابی است.

● اگر نوازنده هستید، شاید هدف شما نواختن یک قطعه جدید باشد. سیستم شما این است که چندبار تمرین می‌کنید، چگونه اقدامات دشوار را شکست می‌دهید و با آن مقابله می‌کنید و روش شما برای دریافت بازخورد از مربی خود است.

حال یک سوال جالب: اگر به طور کامل اهداف خود را نادیده می‌گرفتید و فقط روی سیستم خود تمرکز می‌کردید، آیا باز هم موفق می‌شدید؟ به عنوان مثال، اگر شما یک مربی بسکتبال بودید و هدف خود را برای قهرمانی نادیده می‌گرفتید و فقط روی کاری که تیمتان در تمرین هر روز انجام می‌دهد تمرکز می‌کردید، آیا باز هم نتیجه می‌گرفتید؟

من فکر می‌کنم می‌شود.

هدف در هر ورزشی این است که با بهترین امتیاز کار را به پایان برسانیم، اما مضحک است که کل بازی را با خیره شدن به تابلوی امتیاز سپری کنیم. تنها راه برای پیروزی واقعی این است که هر روز بهتر شوید. به قول بیل والش، برنده سه بار جایزه سوپر بول، «امتیاز خودش را حفظ می‌کند.» همین امر در مورد سایر زمینه‌های زندگی نیز صادق است. اگر نتایج بهتری می‌خواهید، پس هدف گذاری را فراموش کنید. در عوض روی سیستم خود تمرکز کنید.

منظور من از این چیست؟ آیا اهداف کاملاً بی‌فایده هستند؟ البته نه. اهداف برای تعیین جهت خوب هستند، اما سیستم‌ها برای آن بهترین هستند. زمان زیادی برای فکر کردن به اهداف خود دارید و زمان کافی برای طراحی سیستم‌های خود ندارید. مشکل شماره ۱: برندگان و بازنده‌ها اهداف یکسانی دارند.

هدف گذاری از یک مورد جدی سوگیری بقا رنج می‌برد. بر افرادی تمرکز کنید که در نهایت برنده شدند - بازمانده‌ها - و به اشتباه تصور کنید که اهداف بلندپروازانه منجر به موفقیت آنها شده است در حالی که از همه افرادی که هدف یکسانی داشتند اما موفق نشدند چشم پوشی کنید.

هر شرکت کننده المپیک دوست دارد مدال طلا بگیرد. هر نامزدی می‌خواهد این شغل را بدست آورد. و اگر افراد موفق و ناموفق اهداف یکسانی داشته باشند، هدف نمی‌تواند چیزی باشد که برنده‌ها را از بازنده‌ها متمایز می‌کند. این هدف قهرمانی در تور دو فرانس نبود که دوچرخه سواران بریتانیایی را به قله این ورزش سوق داد. احتمالاً، آنها می‌خواستند هر سال پیش از این مسابقه را برنده شوند - درست مانند هر تیم حرفه‌ای دیگر. هدف همیشه وجود داشت. تنها زمانی که آنها سیستمی از پیشرفت‌های کوچک مداوم را پیاده‌سازی کردند، به نتیجه متفاوتی دست یافتند.

مشکل شماره ۲: دستیابی به یک هدف تنها یک تغییر لحظه‌ای است. تصور کنید یک اتاق درهم و برهم دارید و برای تمیز کردن آن هدف تعیین کرده‌اید. اگر انرژی را برای مرتب کردن وسایل خود بخواهید، در حال حاضر یک اتاق تمیز خواهید داشت. اما اگر همان عادات درهم و برهم را حفظ کنید که در وهله اول به یک اتاق درهم و برهم منجر شد، به زودی به انبوهی از درهم و برهمی جدید نگاه خواهید



## خلاصه‌ی فصل

- عادات، منافع سودهای پیشرفت خودسازی هستند. در درازمدت ۱ درصد بهتر شدن هر روز اهمیت زیادی دارد.
- عادات یک شمشیر دو لبه است. آنها می‌توانند برای شما کار کنند یا علیه شما، به همین دلیل است که درک جزئیات ضروری است.
- تغییرات کوچک اغلب تا زمانی که از یک آستانه بحرانی عبور نکنید، تفاوتی ایجاد نمی‌کنند. قوی‌ترین نتایج هر فرآیند ترکیبی به تعویق می‌افتد. شما باید صبور باشید.
- عادت اتمی یک عادت کوچک است که بخشی از یک سیستم بزرگتر است. همانطور که اتم‌ها بلوک‌های سازنده مولکول‌ها هستند، عادات اتمی نیز بلوک‌های سازنده نتایج قابل توجه هستند.
- اگر نتایج بهتری می‌خواهید، پس هدف‌گذاری را فراموش کنید. در عوض روی سیستم خود تمرکز کنید.
- شما به سطح اهداف خود نمی‌رسید. شما به سطح سیستم‌های خود سقوط می‌کنید.

۲

## چگونه عادات شما هویت شما را شکل می‌دهد (و بالعکس)

آیا تکرار عادات بد بسیار آسان و ایجاد عادت‌های خوب آنقدر سخت است؟ چیزهای کمی می‌توانند تأثیر قوی‌تری بر زندگی شما داشته باشند. به جای بهبود عادات بهتر به تکرار کارهای کنونی بپردازید.

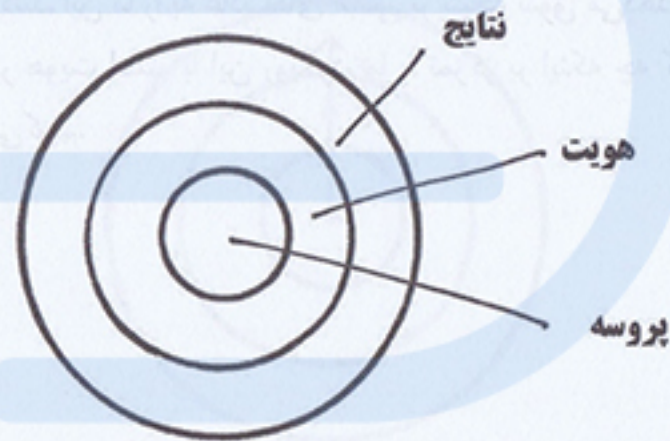
حفظ عادات خوب برای بیش از چند روز، حتی با تلاش خالصانه و گهگاهی انگیزه، اغلب دشوار است. عاداتی مانند ورزش، مدیتیشن، یادداشت برداری و آشپزی برای یک یا دو روز معقول هستند و سپس به دردرسر تبدیل می‌شوند.

با این حال، هنگامی که عادت‌های شما ایجاد شد، به نظر می‌رسد که آنها باقی می‌مانند برای همیشه در اطراف - به خصوص آنهایی که ناخواسته هستند. با وجود

بهترین‌های ما، نیت‌ها، عادات ناسالم مانند خوردن غذاهای ناسالم، تماشای بیش از حد تلویزیون، به تعویق انداختن کار، و سیگار کشیدن ممکن است به نظر غیرممکن باشد. تغییر عادات به دو دلیل چالش‌برانگیز است:

- (۱) ما سعی می‌کنیم موارد اشتباه را تغییر دهیم.
  - (۲) ما سعی می‌کنیم عادات خود را به روشی اشتباه تغییر دهیم. در این فصل به اولین نکته می‌پردازم. در فصول بعدی به دومی پاسخ خواهیم داد.
- اولین اشتباه ما این است که سعی می‌کنیم موارد اشتباه را تغییر دهیم. منظور من را درک کنید، در نظر بگیرید که سه سطح وجود دارد که در آن تغییر می‌تواند رخ دهد. می‌توانید آنها را مانند لایه‌های یک پیاز تصور کنید.

## سه لایه تغییر رفتار



شکل ۳: سه لایه تغییر رفتار وجود دارد: تغییر در نتایج، تغییر در فرآیندهای شما، یا تغییر در هویت شما

لایه اول نتایج شما را تغییر می‌دهد. این سطح به تغییر نتایج شما مربوط می‌شود: کاهش وزن، انتشار کتاب، برنده شدن در مسابقات قهرمانی. بیشتر اهدافی که تعیین می‌کنید با این سطح از تغییر مرتبط هستند.

لایه دوم روند شما را تغییر می‌دهد. این سطح به تغییر عادات و سیستم‌های شما مربوط می‌شود: اجرای یک روال جدید در باشگاه، شلوغ کردن میز خود برای گردش کار