

Марш
ГОЛДС

Марш
РЕЙТ

Г

**Марк Рейтер
Маршалл Голдсмит
Триггеры. Формируй
привычки – закаляй характер**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17380712

*Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер / Маршалл
Голдсмит, Марк Рейтер: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

2016

ISBN 978-5-00100-011-2

Аннотация

Если вы хорошо ставите цели, но плохо их достигаете – эта книга для вас. Если вы коуч, ментор или лидер, который помогает людям стать лучшей версией себя, то тоже найдете много ценных идей. Из книги вы узнаете о том, что работает, а что нет, когда речь идет про изменение человеческого поведения. Чаще всего окружающая среда неподконтрольна нам. Но мы всегда можем выбирать, как реагировать. В этой книге Голдсмит показывает, как можно преодолеть триггеры в жизни и добиться значимых и устойчивых изменений.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Введение	8
Часть I	17
Глава 1	17
Истина № 1: подлинные изменения в поведении – очень трудная задача	18
Истина № 2: никто не заставит нас измениться, пока мы сами не захотим этого по-настоящему	23
Глава 2	28
1. Если я понимаю, то смогу	31
2. У меня достаточно силы воли, я не поддамся искушению	32
3. Сегодня – особенный день	34
4. «По крайней мере, я лучше, чем...»	34
5. Мне не нужны помощь и система	35
6. Я не устану, а мой энтузиазм не иссякнет	36
7. У меня еще уйма времени	37
8. Я не буду отвлекаться, и ничего неожиданного не произойдет	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер

Marshall Goldsmith

Mark Reiter

Triggers

Creating Behavior That Lasts – Becoming
the Person You Want to Be

*Издано с разрешения Marshall Goldsmith, Inc. с/o
Quenn Literary Agency, Inc. и литературного агент-
ства Synopsis*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Marshall Goldsmith, Inc., 2015

© Перевод, издание на русском языке, оформле-
ние. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Цельная жизнь

Ключевые навыки для достижения ваших целей
Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд, Марк Виктор Хансен

Сила воли

Как развить и укрепить
Келли Макгонигал

Будь лучшей версией себя

Как обычные люди становятся выдающимися
Дэн Вальдшмидт

Книга посвящается Эйвери Шрайнеру и Остину Шрайнеру – моим новорожденным внукам-двойняшкам. Вы – моя надежда на будущее!

Я видел попрошайку, опирающегося на костыль.

Он сказал мне: «Не стоит просить так много».

А красивая женщина взломала свою темную дверь.

Она крикнула мне: «Эй, почему бы тебе не попросить больше?»

Леонард Козн, «Птичка на проводе» (Bird

on a Wire)

Введение

Мой коллега Фил спускался в подвал и неудачно приземлился, ударившись головой. Несколько секунд он лежал на полу с дрожащими руками и ногами, думая, что его парализовало. Он был слишком слаб, чтобы встать, поэтому сел, прислонившись к стене, и стал оценивать ущерб. Дрожь в конечностях означала, что он сохранил чувствительность (хорошая новость). В голове и шее что-то пульсировало. Он почувствовал, как кровь капает на спину из рваной раны на голове. Он знал, что нужно обратиться к врачам, чтобы они промыли рану и проверили, нет ли у него переломов или внутреннего кровотечения. Но он понимал, что сам в больницу доехать не сможет.

Это случилось в субботу утром. Ни жены, ни взрослого сына дома не было. Фил остался один в своем тихом загородном доме. Он достал сотовый телефон, чтобы позвонить и позвать на помощь. Просматривая номера, он понял, что поблизости нет ни одного друга, которого ему было бы удобно просить о помощи. До сих пор он не потрудился толком познакомиться с соседями. Он не хотел звонить в службу спасения: ведь он не истекал кровью и у него не было сердечного приступа. Он нашел домашний номер телефо-

на пары среднего возраста, которая жила по соседству, и позвонил. Женщина по имени Кей взяла трубку (Фил узнавал ее на улице, но почти с ней не общался). Он объяснил ситуацию, и Кей поспешила к нему, войдя в дом через незакрытую заднюю дверь. Она нашла Фила в подвале, помогла ему встать, отвезла в больницу и провела с ним пять часов, пока его обследовали. У него обнаружили сотрясение мозга. Врач сказал, что голова будет болеть еще несколько недель, но ничего не сломано и он скоро придет в норму. Кей отвезла его домой.

Отдыхая в своем темном доме вечером того же дня, Фил подумал, как близко он был от беды. Он вспомнил момент, когда ударился об пол, раздался отчетливый хруст, как будто молот опустил на мрамор и разбил камень на маленькие кусочки. Он вспомнил электрический заряд, который прошел по его конечностям, и ужас от мысли, что, возможно, он никогда не сможет ходить. Он подумал, как же ему повезло.

Но падение Фила стало триггером не просто благодарности за то, что он избежал инвалидности. Он вспоминал о невероятной доброте своей соседки Кей, которая самоотверженно провела с ним целый день. Впервые за многие годы он задумался над тем, как тратит свою жизнь. Фил сказал себе: «Мне надо научиться заводить друзей». Не потому, что ему

могут понадобиться такие люди, как Кей, чтобы спасти, если придется. А потому, что хотел стать похожим на нее.

Но не всем нужен опасный удар по голове, чтобы измениться. Так только кажется.

Эта книга о том, как взрослому человеку изменить свое поведение. Почему это так трудно? Как стать лучше? Как мы выбираем, что именно изменить? Как добиться того, чтобы другие по достоинству оценили перемены? Как стать решительнее и пройти нескончаемое испытание, которое заводит в тупик любого успешного человека? Иными словами, как стать тем, кем мы хотим быть?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно поближе рассмотреть триггеры окружающего мира. Их влияние огромно.

Триггером может стать всё, что провоцирует перемены в наших мыслях и действиях: люди, события и обстоятельства. Они появляются неожиданно. Это могут быть тяжелые моменты жизни вроде травмы Фила или несерьезные вроде разорванного листа. Они могут быть приятными, как похвала учителя, которая поднимает нашу самооценку и разворачивает жизнь на 180 градусов, или приводить к нежелательным результатам, как порция мороженого, которая искушает нас нарушить диету, или давление окружаю-

щих, которое сбивает нас с толку и заставляет идти против своей воли. Они могут возбуждать инстинкт соперничества, как соблазн большой зарплаты или нервирующий соперник, который обходит нас на повороте. Они могут опустошать нас, как новости о серьезной болезни близкого человека или продаже нашей компании. Они бывают совсем простыми, как звук дождя, который вызывает приятные воспоминания.

Количество триггеров практически бесконечно. Откуда они берутся? Почему заставляют нас действовать вопреки своим интересам? Почему мы не обращаем на них внимания? Как выявлять моменты, которые нас раздражают, сбивают с курса или заставляют чувствовать, что в нашем мире всё хорошо, чтобы мы могли избегать плохих триггеров и находить хорошие?

Окружающая среда – самый мощный механизм воздействия на нашу жизнь, и не всегда это влияние нам на пользу. Мы строим планы, устанавливаем цели и ставим на карту свое благополучие ради достижения этих целей. Но среда обитания постоянно вмешивается в процесс. Доносящийся с кухни запах бекона заставляет забыть предостережения доктора об уровне холестерина. Каждый вечер, когда коллеги работают допоздна, мы думаем, что должны «соответствовать», и пропускаем бейсбольный матч сына; и так

раз за разом. Стоит услышать щебетание телефона – и вместо того, чтобы смотреть в глаза любимого человека, мы глядим на экран. Так окружающие нас стимулы провоцируют нежелательное поведение.

Внешние факторы часто вне зоны нашего контроля. Нам кажется, что мы не способны влиять на них, и мы чувствуем себя марионетками судьбы. Я не принимаю это. Судьба – это карты, которые нам раздали. Выбор – то, как ими играть.

Несмотря на тяжелый удар по голове, Фил не спасовал перед обстоятельствами. *Судьбой* ему было предназначено упасть, удариться головой, а потом выздоравливать. А он *выбрал* стать добрым соседом.

* * *

Есть чувство, знакомое всем нам. Оно не станет предметом нашего пристального внимания, но будет витать над этими страницами. Однако от этого оно не менее реально. Это сожаление. Оно возникает каждый раз, когда мы спрашиваем себя, почему не стали такими, какими хотели бы быть.

Большую часть моего исследования для этой книги я посвятил простому вопросу, который задавал людям: «Каким было ваше главное изменение в жизни?» Ответы были разнообразными, но самыми эмоцио-

нальными оказались признания, которые касались воспоминаний о том, что людям не удалось изменить. Это были переживания о несбывшихся мечтах стать другими, которые переполняли людей неизбывным чувством сожаления.

В нас нет самовлюбленности леди Кэтрин де Бур из романа Джейн Остин «Гордость и предубеждение»¹, которая хвастает своей врожденной музыкальностью, а потом без иронии заявляет, что если бы она училась музыке, то стала бы большим мастером. В отличие от нее, мы чувствуем болезненные уколы сожаления, когда думаем об упущенных возможностях, несделанном выборе, незавершенных действиях, закрытых в землю талантах – обо всем, чего мы не сделали. Обычно мы чувствуем это, когда уже поздно что-то предпринять.

Сожаление явно витало в воздухе, когда я беседовал с Тимом – некогда влиятельным продюсером сети спортивных каналов. Карьера Тима скоропостижно закончилась, когда ему шел пятый десяток, потому что он не поладил с руководством. Десять лет спустя, когда ему было уже под шестьдесят, Тим работал консультантом. Он все еще оставался востребованным специалистом, но уже не мог найти стабильную руко-

¹ Издано на русском языке: *Остин Дж.* Гордость и предубеждение. – М.: Азбука-Аттикус, 2011. *Прим. ред.*

водящую позицию, которую упустил однажды. Он заработал устойчивую репутацию: *плохо играет в команде*.

У Тима были годы, чтобы подумать о причинах случившегося. Но он никогда не озвучивал свои мысли до того момента, когда его дочь попросила отцовского совета перед тем, как начнет работать на телевидении.

«Я сказал ей, что главное достоинство – терпение, – заявил Тим. – Это бизнес, где все смотрят на часы. Передача начинается и заканчивается точно в назначенное время. На контрольной панели мониторы показывают всё до сотой доли секунды. И это никогда не заканчивается. Всегда есть еще одно шоу, которое нужно сделать. Часы постоянно тикают. Это вызывает у всех невероятное чувство безотлагательности. Но если ты в ответе за всё – это проверка твоего терпения. Ты требуешь, чтобы всё делалось *сейчас* или даже раньше. Ты становишься очень настойчивым и, когда не получаешь того, чего хочешь, можешь расстраиваться и сердиться. Ты начинаешь воспринимать людей как врагов. Они не просто разочаровывают тебя, но и выставляют тебя в дурном свете. И ты начинаешь злиться».

Эти мысли стали для Тима катализатором. Пока он не выразил это всё, он не понимал, как его раздражи-

тельность создавала атмосферу нетерпимости на работе и как эта черта проникла и в другие сферы его жизни.

Он признался мне: «Я был тем самым парнем, который пишет другу электронное письмо и злится, если не получает ответа в течение часа. Потом я начал изводить этого друга за то, что он меня игнорирует. В общем, я обращался с друзьями так, как привык обращаться с подчиненными. Так я общался с окружающим миром. И так жить нельзя».

Тиму понадобился разговор по душам с дочерью, чтобы на него снизошло озарение, которое спровоцировало острое чувство сожаления. «Если бы я мог изменить что-то в своей жизни, – заключил он, – то был бы более терпимым к людям».

Сожаление – эмоция, которую мы испытываем, когда оцениваем текущие обстоятельства и анализируем их. Мы вспоминаем то, что уже сделали, зная, что мы должны были сделать, – и понимаем свои недочеты. Сожаление приносит боль.

Это глубокое и болезненное чувство не получает должного внимания. Мы воспринимаем его как мелочь, которую можно отрицать или логически объяснить. Мы говорим себе: «Я принимал глупые решения, но они сделали меня тем, кто я есть. Сокрушаться о прошлом – потеря времени. Я усвоил урок. По-

ра идти дальше». Можно рассматривать сожаление как форму защиты от боли и осознания своих заблуждений. Нас порой утешает тот факт, что ни у кого нет иммунитета от сожалений (мы не одни) и время лечит все раны (хуже самой боли – только незнание, когда она пройдет и пройдет ли вообще).

Я предлагаю другое отношение к этим чувствам: «заключить их в объятия» (но не слишком крепко и ненадолго). Боль, которая приходит вместе с сожалением, необходима. Ей нельзя сказать «кыш!», как надоедливому щенку. Когда мы принимаем неправильное решение и подводим себя или людей, которых любим, мы обязаны чувствовать боль. Она может мотивировать нас и в лучшем случае быть напоминанием, что мы совершили ошибку, но способны стать лучше. Эта боль – одно из самых сильных чувств, которое приводит нас к переменам.

Если я справлюсь с поставленной задачей и вы тоже, произойдет следующее: вы станете больше похожи на того, кем хотите быть, и у вас будет меньше сожалений.

Часть I

Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

Глава 1

Непреложные истины поведенческих изменений

Как тренер руководителей я уже более 30 лет помогаю успешным лидерам добиваться долгосрочных положительных изменений в поведении. Почти все мои клиенты готовы воспользоваться этой возможностью, но некоторые поначалу сопротивляются. Большинство осознают, что изменение поведения поможет стать еще более эффективными лидерами, партнерами и даже членами семьи. Но не все.

Я выбираю прямой и последовательный метод помощи клиентам. Я беседую с ключевыми участниками процесса. Это могут быть коллеги, непосредственные подчиненные или члены совета директоров. Я собираю много конфиденциальной информации. Затем перехожу непосредственно к клиенту. Мои клиенты

несут прямую ответственность за поведенческие изменения, которых они хотели бы достичь. А моя работа проста: я помогаю им достичь положительных долгосрочных изменений в поведении, которые *они* выбирают. Если клиенты добиваются положительных изменений – по мнению тех, кому можно доверять, – я беру деньги. Если ближайшее окружение положительных изменений не видит – не беру.

Вероятность успеха повышается, когда я следую за каждым шагом клиента, обращаясь к нему с просьбой не отклоняться от выбранного пути и не возвращаться к своему прежнему «Я». Но это не принижает важность двух следующих непреложных истин.

Истина № 1: подлинные изменения в поведении – очень трудная задача

Приступить к изменениям трудно, а еще труднее держаться до конца и не сбиваться с курса. Я считаю, что это самая сложная задача для мыслящих существ. Если вы думаете, что я преувеличиваю, попробуйте ответить на эти вопросы.

- *Что бы вы хотели изменить в своей жизни?* Это может быть что-то существенное, например ваш вес (важное), работа (тоже важное), профессия (еще важнее). Или что-то скромнее, например прическа,

более частые встречи с матерью или цвет обоев в гостиной. Не мне судить, что вам нужно изменить.

- *Как давно вам этого хочется?* Сколько месяцев или лет вы встаете по утрам и говорите себе что-то вроде: «Сегодня я начну всё менять»?

- *Как это происходит?* Можете ли вы вспомнить конкретный момент, когда решили что-то поменять в своей жизни, затем поддались этому импульсу и добились этого, к своему удовлетворению?

Три этих вопроса соответствуют проблемам, с которыми мы сталкиваемся, когда начинаем изменения в своей жизни.

Мы не можем признать, что нуждаемся в изменениях, – потому ли, что не осознаём их необходимость или скорее осознаём, но находим много оправданий, которые нивелируют эту потребность. На следующих страницах мы будем исследовать глубоко скрытые убеждения, которые заставляют нас сопротивляться изменениям, и освобождаться от них.

Мы не признаём инерционную силу, заложенную в нас. Оказываясь перед выбором, мы предпочитаем ничего не делать. Здесь я предвижу, что в ответе на вопрос «Сколько времени это продолжается?» мы назовем не дни, а скорее годы. Инерция не дает нам меняться. Для первого шага нужны невероятные

усилия. Трудно *вступить на путь*, который приведет к лучшей жизни: ведь тогда придется выйти из зоны комфорта (а там спокойно, привычно или приятно). Моя книга не даст вам сил. Тут всё целиком зависит от вас. Но в процессе простого анализа и наблюдения за собой вы с моей помощью сможете запустить позитивные изменения.

Мы не знаем, как меняться. Мотивация, понимание и возможности – разные вещи. Например, у нас есть *мотивация* сбросить лишний вес, но нет *понимания* и *возможности* готовить особую пищу и придерживаться диеты. Или наоборот: мы всё понимаем, у нас есть возможности, но нет мотивации. В основе этой книги лежит убеждение в том, что любое наше поведение формируется под воздействием окружающей среды. А признание ее силы может существенно влиять не только на мотивацию, возможности и понимание процессов изменения, но и на нашу веру в то, что мы способны на это.

Я отчетливо помню свой первый опыт изменения поведения в зрелом возрасте. Мне было 26 лет, я был женат на моей первой и единственной жене Лиде и ожидал получения докторской степени по организационному поведению в Калифорнийском университете. Еще во времена учебы в колледже я начал лысеть, но никак не желал признавать этого. Каждое

утро несколько минут я проводил в ванной перед зеркалом, пытаюсь распределить оставшиеся боковые пряди по всей голове. Я зачесывал волосы от затылка ко лбу, а затем сводил их к середине лба, образуя нечто вроде лаврового венка. Затем я выходил в мир со своим причудливым зачесом, убежденный, что выгляжу нормально, ничем не отличаюсь от остальных.

Когда я посещал своего парикмахера, то давал ему особые инструкции о том, как меня стричь. Однажды я задремал у него в кресле, и он обрезал мои волосы слишком коротко: оставшейся растительности явно не хватало для моего фирменного начеса. Я впал в панику и почти месяц проходил в шляпе, ожидая, когда подрастут мои волосы. Но однажды, стоя перед зеркалом и глядя на свое отражение, я сказал себе: «Ты лысый. Пора смириться с этим».

В этот момент я решил сбрить остатки былой роскоши и жить лысым. Это не было сложным решением, и мне не потребовалось особых усилий, чтобы принять его. Стрижка у парикмахера – и всё. Но во многих отношениях это решение остается для меня самым важным в моей взрослой жизни. Оно сделало меня счастливым, помогло примириться со своей внешностью.

Я не знаю, что именно послужило триггером моего признания новой внешности. Возможно, меня напуга-

ла перспектива ежедневной процедуры перед зеркалом. А может, я осознал, что никого не обману своей прической.

Причина не важна. Главное достижение заключалось в том, что я решился на изменение и успешно реализовал его. А это было не так легко. Я годами боролся с проблемой. Мне понадобилось много времени, чтобы остановить то, что на шкале человеческих причуд находится где-то между тщетностью и идиотизмом. Но я много лет упорствовал в своем глупом поведении, не в силах признать, что облысел, и жил по инерции: мне казалось, что легче продолжать привычную процедуру, чем что-то менять. Зато у меня было одно преимущество: я знал, как осуществить изменение. В отличие от большинства изменений – например, похудения, изучения нового языка или приобретения нового навыка, – мой случай не требовал многих месяцев последовательных занятий и дисциплины. И помощи посторонних не понадобилось. Достаточно было прекратить выдавать своему парикмахеру дурацкие инструкции и позволить ему делать свое дело. Если бы все изменения были такими простыми.

Истина № 2: никто не заставит нас измениться, пока мы сами не захотим этого по-настоящему

Казалось бы, это не требует доказательств. Изменения должны идти изнутри. Их нельзя навязать, потребовать или вызвать насильно. Люди, которые меняются не от всего сердца, никогда не смогут измениться.

Я усвоил эту простую истину только на 12 году своей работы в области психологических «изменений». К тому моменту я провел интенсивные тренинги с сотней или более президентов компаний. Практически все были успешными, но неудачи тоже случались.

Когда я думал о неудачах, напрашивался один вывод: *некоторые люди говорят, что хотят измениться, но на самом деле не имеют этого в виду*. Я ошибался в отборе клиентов. Я верил им, когда они сообщали мне о своей заинтересованности в изменении, но никогда не стремился выяснить, говорят ли они правду.

Вскоре после этого озарения меня попросили поработать с Гарри, главным операционным директором одной крупной консалтинговой фирмы. Он был умным, увлеченным, трудолюбивым лидером, но высо-

комерным и самовлюбленным. Он грубил непосредственным подчиненным, заставляя некоторых из них соперничать друг с другом. Это волновало руководителя компании, и меня попросили поработать с Гарри.

Поначалу Гарри был со мной очень мил. Он уверял, что стремится к переменам и готов к ним. Я поговорил с его коллегами и непосредственными подчиненными, даже с его женой и детьми-подростками. Все они рассказывали одно и то же. Несмотря на выдающиеся профессиональные способности, у Гарри была непреодолимая потребность быть самым умным в комнате и постоянно доказывать свою правоту, отстаивая каждый аргумент. Вел он себя из рук вон плохо. Кто знает, сколько возможностей он потерял, учитывая, что люди не выносят давления и запугивания.

Когда мы с Гарри рассматривали ситуацию, он пытался оценивать своих коллег и членов семьи. Я называл области для исправления, а Гарри должен был объяснять мне, пункт за пунктом, как его проблемное поведение оценивают другие. Он напомнил мне, что в колледже специализировался на психологии, а затем сам начал анализировать поведенческие проблемы окружающих, считая, что измениться должны *они*. Демонстрируя извращенную самоуверенность, он просил меня помочь этим людям.

Раньше я мог бы не заметить сопротивления Гарри. Подражая его самонадеянности и отрицанию, я бы убедил себя, что справлюсь с задачей, которая не по плечу простому смертному. К счастью, я не забыл свой первый урок: *некоторые люди говорят, что хотят измениться, но на самом деле не имеют этого в виду.* В конце концов я понял, что Гарри использует нашу совместную работу как очередную возможность продемонстрировать свое превосходство, а в непонимании обвиняет окружающих, включая жену и детей. К нашей четвертой встрече я сдался и сообщил Гарри, что мой тренинг ему не поможет. Мы расстались. Позже, когда я узнал, что руководство уволило Гарри, я не испытал ни радости, ни удивления. Президент пришел к выводу, что сотрудник, который сопротивляется помощи, не подходит им ни как профессионал, ни как человек.

Я всегда вспоминаю свой опыт работы с Гарри как характерный пример. Даже когда изменение поведения сулит награды и не связано с риском, а желание сохранить статус-кво может стоить карьеры и отношений, мы сопротивляемся изменению.

Порой мы не хотим меняться, даже когда это вопрос жизни и смерти. Очень трудно отказаться от дурной привычки, например курения. Несмотря на опасность заболеть раком и социальное неодобрение,

две трети курильщиков, которые говорят, что хотели бы бросить, ни разу даже не пробовали. Среди тех, кто все-таки пробовал, девять из десяти не добились результата. А те, кому это удалось, – самые мотивированные и дисциплинированные люди – в среднем раз шесть терпели поражение, прежде чем окончательно победили.

Отказ от курения кажется относительно простым испытанием в сравнении с другими изменениями поведения. В конце концов это ваша и только ваша привычка, ваш личный демон. Вы либо одолеваете его, либо нет. И только вы можете провозгласить победу.

А представьте, насколько всё труднее, когда в процесс вовлечены другие люди. Их поступки непредсказуемы, вне вашего контроля, но их реакция может влиять на ваш успех. Почувствуйте разницу между разминкой, когда вы отбиваете теннисные мячи от сетки, и турниром, когда на другой стороне площадки серьезный соперник.

Вот почему взрослым так трудно меняться. Если вы хотите быть лучше в семье или на работе, ваших усилий недостаточно, необходимо получить и что-то взамен от своих домашних или сотрудников. Каждый человек из вашего окружения должен признать ваше изменение. Зависимость от других увеличивает трудности в геометрической прогрессии.

Подумайте об этом хорошенько, прежде чем перевернете страницу. Эта книга не посвящена тому, как избавиться от вредной привычки, например курения или ночного переедания. Никотин и мороженое – не наши мишени. Эта книга посвящена изменению поведения по отношению к людям, которых вы любите и уважаете. Именно они – ваша целевая аудитория.

Основная сложность в достижении позитивных долгосрочных изменений в том, что мы живем в несовершенном мире, полном стимулов, которые отвлекают нас и сталкивают с выбранной дороги. Порой из-за этого многие отказываются от попыток в самом начале пути.

Но есть и хорошая новость: изменить поведение не слишком сложно. И пусть простота методов, описанных на страницах этой книги, не усыпит вашу бдительность, вызвав пренебрежение. Достижение значительных изменений может быть простым – гораздо проще, чем вам кажется.

Однако *просто* – не значит *легко*.

Глава 2

Убеждения, которые тормозят изменение поведения

В течение 12 лет пребывания на посту мэра Нью-Йорка, с 2001 по 2013 г., Майкл Блумберг был неутомимым «социальным инженером», всегда старался изменить поведение людей к лучшему (так, как он это понимал). Целью всех его действий – от запрета на курение в общественных местах до декрета о том, что все муниципальные транспортные средства должны перейти на гибридный двигатель, – было совершенствование общества. Ближе к концу его третьего и последнего срока, в 2012 г., он решил бороться с эпидемией детского ожирения путем ограничения порций сладких напитков в продаже до объема 450 мл. Можно спорить о достоинствах этой идеи Блумберга и ее последствиях, связанных с некоторыми дырами в законе. Но снижение уровня детского ожирения – в принципе дело хорошее. Блумберг пытался хоть как-то изменить обстоятельства, которые провоцируют людей употреблять слишком много сладких напитков. Его логика была неопровержимой: если потребителям, например посетителям кинотеат-

ров, не предлагать 900-миллилитровый стакан сладкой газировки, которая всего на несколько центов дороже, чем 450-миллилитровый стакан, они купят стакан меньше и усвоят меньше сахара. Он не запрещал людям пить, сколько они захотят (они могли купить и два больших стакана). Он пытался поставить небольшое препятствие, чтобы изменить поведение людей: как будто закрыть дверь, чтобы покупатели стучались перед тем, как войти.

Лично я комментировать это не буду. (Я здесь не для того, чтобы кого-то судить. Моя миссия – помочь людям стать тем, кем они хотят стать, а не говорить им, каковы они в своих мечтах.) Я наблюдал за тем, как план Блумберга воплощался в жизнь, как за исключительным примером нашего упрямого сопротивления переменам. Я люблю Нью-Йорк, и его прекрасные жители не подкачали.

Люди быстро дали отпор «государству-няне»: «Когда этому Блумбергу пришлось в голову учить меня жить?» Местные политики оспорили предложение, потому что с ними не посоветовались. Они ненавидели властные повадки мэра. Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения оспорила предложение, обосновав это лицемерием мэрии, которая вводит запрет на газировку, уменьшая бюджет на занятия физкультурой в школах. Хозяе-

ва так называемых семейных магазинов розничной торговли воспротивились проекту, потому что запрет не распространялся на крупные магазины, которые теперь могли бы вывести «семейные» из игры. Джон Стюарт высмеял мэра, потому что двухсотдолларовый штраф за незаконную продажу газировки вдвое превышал штраф за торговлю марихуаной.

И так далее. В конце концов после вала судебных исков суд отменил закон как «деспотический и своевольный». Суть, по-моему, в том, что, даже когда индивидуальные или социальные выгоды от смены шаблона поведения неоспоримы, мы мастерски находим отговорки и избегаем перемен. Гораздо проще и веселее атаковать человека, который пытается помочь, чем пытаться решить проблему.

Наш ум становится еще более изобретательным, когда приходит наша очередь менять свое поведение. Мы приходим к набору убеждений, который провоцирует отрицание, сопротивление и, в конечном счете, самообман. Они еще более пагубны, чем оправдания. Оправдание – удобное объяснение, которым мы пользуемся, когда разочаровываем других. Оно не просто подходит случаю, оно часто придумано «на месте». Мы не ходим в спортзал, потому что «это скучно» или мы «слишком заняты». Мы опоздали на работу из-за «пробок на дороге» или «ребенка

не с кем было оставить». Мы причинили кому-то боль, потому что у нас «не было выбора». Эти оправдания – по сути вариации на тему «собака съела мою домашнюю работу». Мы произносим их так часто, что сложно понять, почему нам кто-то еще верит (даже когда мы говорим правду).

Но как назвать рациональные объяснения «для себя», когда мы сами разочарованы своими действиями? Простое слово «оправдание» кажется неподходящим, чтобы описать эти внутренние убеждения о мире. Оправдание – это попытка постфактум объяснить, почему мы не достигли желаемого. Наши внутренние убеждения становятся причиной неудачи еще до того, как она произойдет. Они препятствуют долгосрочным изменениям, отрицая их возможность. Мы принимаем эти убеждения на веру, чтобы обосновать свое бездействие, а потом потерять интерес к результату. Я называю их катализаторами веры.

1. Если я понимаю, то смогу

Мои советы работают. Не «как бы» работают или «типа» работают. Они помогут вам понять, как преодолеть пропасть между вашим «идеальным Я» и вашим «реальным Я». Но это не значит, что вы со всем справитесь.

Читатели иногда говорят мне: «Это просто здравый смысл. Я не вижу здесь ничего такого, чего бы я и так не знал». Это основная критика большинства книг с советами (может быть, вы думаете то же самое). Мой ответ всегда таков: «Да, это правда, но готов поспорить: многое из того, о чем вы прочли, вы не делаете». Если вы когда-нибудь бывали на семинаре или корпоративном собрании, где все участники соглашались с планом дальнейших действий, то знаете: через год ничего не изменится. Вы видите разницу между *пониманием* и *действием*. Понимание не гарантирует реальных мер. Это убеждение создает *путаницу*. Оно распространяется и на 14 убеждений, которые последуют дальше. Может, вы с ними знакомы. Возможно, вы думаете, что они неприменимы к вам. Это тоже убеждение, которое стоит подвергнуть сомнению.

2. У меня достаточно силы воли, я не поддамся искушению

Мы обожествляем силу воли и самоконтроль и высмеиваем их отсутствие. Людей, которые преуспели благодаря особенной силе воли, мы называем «титанами» и «героями». А нуждающихся в помощи или опоре – «слабаками». Это безумие. Мало кто

из нас может точно оценить или прогнозировать собственную силу воли. Мы не только переоцениваем ее, но и хронически недооцениваем силу катализаторов, которые сбивают нас с пути. Наша среда обитания – великолепная машина для истребления силы воли.

В «Одиссее», классическом произведении Гомера примерно VIII в. до н. э., героический Одиссей преодолевает многие опасности и испытания на пути домой после Троянской войны. Однажды ему надо было пройти мимо сирен, чьи голоса преследуют корабли и заманивают моряков к прибрежным скалам, где им грозит гибель. Одиссей хочет услышать сирен, поэтому залепляет уши своих людей воском и привязывает себя к мачте корабля, чтобы иметь возможность послушать пение сирен и не сойти с ума. Он знал, что одной силы воли было бы недостаточно, чтобы противостоять искушению.

Но немногие из нас могут предвидеть предстоящие испытания. В результате сила воли, на которую мы рассчитываем, когда ставим перед собой цель, редко соответствует той, которую мы демонстрируем, когда пытаемся своей цели достичь. Что-нибудь всегда появится, чтобы потопить наш корабль. Это убеждение провоцирует *чрезмерную самоуверенность*.

3. Сегодня – особенный день

Когда мы хотим придумать оправдание для своих прихотей, любой день может стать «особенным». Мы уступаем импульсу и минутному удовольствию, потому что сегодня – решающий футбольный матч, или день рождения, или наша годовщина, или выходной, или Национальный день печенья. Завтра – обратно к нормальной жизни. Завтра мы будем обычными, дисциплинированными людьми.

Если мы действительно хотим измениться, то должны смириться с тем, что не можем делать исключения каждый раз, когда день «особенный». Оправдание минутных срывов «особыми обстоятельствами» формирует снисходительное отношение к *непостоянству*, которое губительно для перемен. Успешные изменения не происходят за одну ночь. Мы играем в долгую игру, а не блицпартию немедленного удовольствия, которую предоставляет особенный день в календаре.

4. «По крайней мере, я лучше, чем...»

Когда мы расстраиваемся из-за провала или утраты, мы говорим себе: «Я хотя бы лучше, чем...» Мы

даем себе поблажку, считая, что мы не худшие люди в мире. Это оправдание, которое позволяет расслабиться, занижая планку мотивации и организованности. У других людей гораздо больше недостатков, которые нужно исправлять. Так мы запускаем ложное убеждение в собственной *неприкосновенности*.

5. Мне не нужны помощь и система

Одно из самых вредных убеждений – презрение к простоте и системе. Мы верим, что выше системы, помогающей нам выполнить простое с виду задание. Например, как написал доктор Атул Гаванде в своей книге «Чек-лист»², общие инфекции в отделениях интенсивной терапии практически исчезают, если доктора выполняют простой перечень правил, рутинные процедуры, например мытье рук, очистку кожи пациента и использование стерильной повязки после установки капельницы. Многие годы, несмотря на доводы в пользу чек-листа, доктора сопротивлялись этой идее. После многих лет учебы врачи думали, что постоянные напоминания, особенно от младшего медперсонала, унижительны. Хирурги считали:

² Атул Гаванде (род. 1965) – американский хирург, журналист и писатель; хорошо известен как эксперт в области развития современного здравоохранения. *Прим. пер.*

«Мне не нужен никакой чек-лист, чтобы помнить простейшие инструкции».

Это естественная реакция, которая сочетает три противоречивых побуждения: презрение к простоте (только сложность заслуживает внимания), презрение к инструкциям и контролю и вера в то, что мы справимся сами. Вместе эти три убеждения формируют уверенность в собственной *исключительности*. Когда мы считаем, что мы лучше, чем те, кому нужны система и руководство, нам не хватает одной из самых важных составляющих перемен: скромности.

6. Я не устану, а мой энтузиазм не иссякнет

Утром, когда мы планируем работать допоздна и закончить задание, мы не устали. Мы свежи и полны сил. Но стоит нам поработать несколько часов, как энтузиазм начинает иссякать и мы готовы признать поражение. Когда мы планируем справиться с задачей, мы верим, что силы не покинут нас и мы всегда будем на подъеме. Мы редко признаём, что самообладание – ограниченный ресурс. Когда мы устаем, оно начинает иссякать, может и вовсе улетучиться. Чрезмерная уверенность в том, что все пойдет по плану, вызывает *истощение*.

7. У меня еще уйма времени

Вот два противоборствующих убеждения, которые мы одновременно держим в голове и смешиваем в одно искаженное видение времени: мы недооцениваем время, которое уходит на то, чтобы хоть что-нибудь сделать; мы верим, что временные рамки достаточно велики, чтобы в любой момент приступить к самосовершенствованию. (Ха! Я обещал себе, что в этом году обязательно прочту «Войну и мир». Обещаю это сорок три года кряду.) Эта вера в бесконечное время провоцирует *прокрастинацию*. Самосовершенствоваться мы начнем завтра. Не обязательно делать это сегодня.

8. Я не буду отвлекаться, и ничего неожиданного не произойдет

Когда мы строим планы на будущее, то нечасто учитываем помехи. Мы планируем так, будто собираемся жить в идеальном мире и все оставят нас в покое, чтобы мы могли полностью сосредоточиться на работе. И хотя в прошлом у нас никогда не было такой возможности, мы считаем, будто этот мир, подобный нирване, точно появится в будущем. Мы приступаем к ра-

боте, игнорируя тот факт, что жизнь всегда вносит коррективы в нашу систему приоритетов, чтобы испытать нас на прочность.

Получая степень бакалавра по математической экономике, я узнал, что такое *высокая вероятность маловероятных событий*. При планировании мы не учитываем маловероятных событий, потому что они, скорее всего, не произойдут (по определению). Кто планирует, что по дороге на работу у него лопнет колесо, он попадет в аварию или в пробку, образовавшуюся из-за перевернувшейся фуры? Однако вероятность хотя бы одного из этих событий велика. Мы все становимся жертвами пробок на дорогах, лопнувшего колеса и аварий чаще, чем нам бы того хотелось. Поэтому такое убеждение провоцирует *нереалистичные ожидания*.

Я пишу эти строки в воскресенье днем, и только что мне пришло письмо от клиентки, в котором говорится следующее: «У меня сейчас на работе критическая ситуация, и мне нужно твое компетентное мнение. Можно ли с тобой сейчас поговорить?» А ведь вероятность, что именно *она* внезапно попросит меня с ней связаться в воскресенье утром, была близка к нулю (раньше она так не делала). Вероятность отвлечения от работы в воскресный день высока.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.