

Оуэйн

**СЕРВИС**

Рори

**ГАЛЛАХЕР**

Научно

доказанная

система

достижения

**Б**ольших  
целей

**Н**ачинай  
с **м**алого!





**Эту книгу хорошо дополняют:**

Ричард Талер, Касс Санстейн  
**Nudge**

М. Дж. Райан  
**В этом году я...**

Чип Хиз, Дэн Хиз  
**Сердце перемен**

Лариса Парфентьева  
**100 способов изменить жизнь**

Нассим Николас Талеб  
**Одураченные случайностью**

Owain Service  
Rory Gallagher

# **THINK SMALL**

The surprisingly simple ways  
to reach big goals

Michael O'Mara Books Limited  
2017

Оуэйн Сервис  
Рори Галлахер

# НАЧИНАЙ С МАЛОГО

Научно доказанная система  
достижения больших целей

Перевод с английского  
Е. Петровой

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2018

УДК 316.625  
ББК 88.26-723  
С32

Научный редактор Ксения Пахорукова

*Издано с разрешения Michel O'Mara Books Limited*

*На русском языке публикуется впервые*

**Сервис, О.; Галлахер, Р.**

С32 Начинать с малого. Научно доказанная система достижения больших целей / Оуэйн Сервис, Рори Галлахер ; пер. с англ. Е. Петровой ; [науч. ред. К. Пахорукова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-994-8

Реализация любого большого проекта начинается с маленьких шагов. На множестве примеров вы познакомитесь с наукой принятия решений и способами обработки информации, позволяющими достигать любых целей. С помощью семиступенчатой схемы «Начинать с малого» вы сможете задействовать когнитивные ресурсы, обрести необходимые навыки и пройти все этапы пути к цели, начиная от планирования и заканчивая празднованием успеха.

УДК 316.625  
ББК 88.26-723

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-994-8

© Owain Service and Rory Gallagher 2017  
Translation © 2018 by Mann, Ivanov and Ferber  
All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	10
<b>Введение</b> .....	13
<b>1. Формулировка</b> .....	22
<b>2. План</b> .....	43
<b>3. Обязательства</b> .....	63
<b>4. Вознаграждение</b> .....	81
<b>5. Социум</b> .....	102
<b>6. Обратная связь</b> .....	125
<b>7. Верность цели</b> .....	146
<b>Заключение</b> .....	168
<b>Приложение</b> .....	176
<b>Малые начинания на практике</b> .....	177
<b>Благодарности</b> .....	189
<b>Библиография</b> .....	192
<b>Примечания</b> .....	194





*От Оуэйна  
Софи и Дилану*

*От Рори  
Элейн*

*От Оуэйна и Рори  
Нашим друзьям и коллегам  
по Команде Поведенческого Анализа*

# Предисловие

## Начинай с малого, чтобы добиться многого

Всем нам — независимо от должности и социального положения — время от времени приходится кому-то помогать. Другим, коллегам, детям или клиентам, а иногда и самим себе.

Непостижимость — странная и в то же время прекрасная черта человеческой природы. Мы искренне хотим вести здоровый образ жизни, не раздражаться на родных и любимых и достигать целей. Но мир полон соблазнов и отвлекающих факторов, а голова забита проблемами. Стоит потерять бдительность (что неизбежно), и мы тут же сворачиваем с правильного пути.

Команда Поведенческого Анализа, или, как ее стали называть, Подразделение Nudge\*, была создана правительством Великобритании в 2010 году. Ее лозунг: «Без бюрократии и устаревших приемов новаторскими способами мотивировать и поддерживать людей в принятии ими лучших для

---

\* Nudge — подталкивать, наводить на мысль (англ.). — Прим. ред.

себя решений»<sup>1</sup>. Что бы вы ни думали об этом проекте<sup>2</sup>, вы не станете отрицать, что мотивировать и поддерживать людей — замечательная идея. Как родители, друзья и коллеги мы занимаемся этим постоянно. Вопрос в том, как делать это лучше. Например, можно для этого использовать достижения поведенческой психологии? И обретем ли мы желаемое?

Скорее всего, вы ответите «да». Именно для этого и написана книга. Я уверен, что каждому необходимы такие умения и что наша деятельность, как и научные достижения в области психологии, должна быть открытой. И речь не столько о прозрачности организации, сколько о желании поделиться наработками с широкими массами.

## Поведенческие «строительные леса»

Приобретение навыков или достижение своих жизненных целей — такое же искусство, как и строительство. Любая постройка — от простейшей арки до статуи Свободы — требует подробного планирования и точного расчета. По окончании работы сложности, с которыми пришлось столкнуться, быстро забываются.

Надежность конструкции (материальной или поведенческой) зависит от крепкого основания и продуманного расположения. В начале строительства фрагменты конструкции еще не скреплены цементным раствором и нуждаются в поддержке, а также защите от ветра и дождя. Эту функцию берут на себя строительные леса. При случае, проходя мимо стройки, обратите на них внимание: в основе неброской красоты этой прочной конструкции лежит продуманный план. Придет

время, и леса будут демонтированы, завесы сняты, и вы увидите гордо возвышающееся без всякой поддержки здание.

Авторы проанализировали многочисленные психологические исследования и проекты Команды Поведенческого Анализа. Их выводы — и есть те стальные опоры и крепления для ваших поведенческих «строительных лесов». Задача книги — обучить вас навыкам, которые пригодятся в любых жизненных ситуациях. Для этого и существуют книги по психологии<sup>3</sup>.

Дети не рождаются с инструкцией по эксплуатации, и ни у кого из нас такой инструкции нет. Человеческой природой обусловлены сложность и многогранность поведения. «Инстинкты» не помогают разобраться, что движет нашими поступками, как изменить их и почему благие намерения разбиваются о собственные или чужие действия и привычки.

Надеюсь, книга поможет вам добиться успеха в том, что важно для вас или ваших близких. Я также уверен, что ее сочтут полезной государственные служащие и специалисты, помогающие людям достигать целей. Преподаватели, врачи, социальные работники — вся армия доброжелательных «подталкивателей», — ваше мастерство и усердный труд позволяют другим получать знания и жить лучше. Если эта книга и лежащие в ее основе исследования сделают вашу работу хотя бы немного эффективнее, то это станет одним из важнейших достижений Команды Поведенческого Анализа.

Удачи! Действуйте правильно и с умом!

*Дэвид Халперн*  
*Директор Команды Поведенческого Анализа*

# Введение

## Центр занятости

В центре занятости в Эссексе, в предместьях Лондона, 24-летний Пол<sup>1</sup> ожидает вызова в кабинет. В прошлом у молодого человека были проблемы с законом, и он нигде подолгу не задерживался. И тем не менее работа — временная или постоянная — всегда находилась. Но теперь все по-другому. Май 2011 года, пик экономического кризиса, и работодатели стали разборчивее. Пол уже семь месяцев в поисках. Для него настали тяжелые времена: нужно обеспечивать дочь и оплачивать жилье. Он отчаялся и, отбросив гордость, обратился в центр занятости.

С Полом беседует Мелисса. Она уже несколько лет занимается содействием в трудоустройстве, и ее недовольство порядком вещей лишь накапливается. День за днем она помогает соискателям заполнять бесконечные бланки. Бланки для расчета доходов, для начисления пособия и подтверждения информации, указанной в других бланках. Уже не раз Мелисса наблюдала, как из-за бумажной волокиты сотни соискателей теряли надежду и уверенность в своих силах. Она хочет быть полезной, но все чаще ловит себя на мысли, что вместо помощи борется с системой, с экономикой, а иногда и с людьми.

Ситуацию переломила новая программа по трудоустройству — не грандиозная с миллионными вложениями, консультантами-всезнайками и новаторскими технологиями, а весьма скромная, предполагающая небольшие изменения в работе Мелиссы. Благодаря им Пол и другие соискатели могли по-новому взглянуть на поиск работы, подготовку к ней и адаптацию на новом месте.

Раньше Мелисса вручила бы Полу бланки и показала, как их заполнять. Теперь у нее появилась другая задача: помочь Полу осознать, зачем он обратился в центр занятости и почему для него так важно найти работу. Пол ответил, что ему нужно обеспечивать семью и помогать дочери. И хотя в прежних условиях Мелиссе не приходилось беседовать с соискателями, к тому же на это не было времени, она ментально перестроилась.

Мелисса попросила Пола обозначить конкретную цель в поисках работы с учетом экономических реалий (для Пола это — найти работу в течение трех месяцев и желательно в строительной отрасли). Затем рекомендовала ему разбить процесс достижения цели на этапы: улучшить резюме, откликаться на объявления, попросить друзей, работающих в строительной сфере, порекомендовать его своему руководству, а также обзавестись новыми инструментами. Если последовательно продвигаться от этапа к этапу, то конечная цель — получение работы — перестанет казаться недостижимой. С таким подходом Пол почувствует, что не стоит на месте и его мотивация усилится.

На регулярных, два раза в месяц, встречах с Мелиссой Пол должен был проговаривать, что конкретно собирается сделать и когда. Мелисса предложила записывать эти задачи, привязывая их выполнение к любому повседневному

действию, например отослать три письма с резюме в понедельник утром после завтрака, чтобы сформировать связь между распорядком дня и действиями по поиску работы. Помимо этого, Пол расписывался около каждого пункта. Таким образом он в присутствии Мелиссы принимал на себя обязательство выполнить намеченное.

И Полу, и Мелиссе показалось, что у них началась новая жизнь: одна избавилась от бюрократической волокиты, к другому вернулось чувство контроля над жизнью, хотя далось это нелегко. Пол безуспешно рассылал резюме и лишь благодаря поддержке Мелиссы не терял надежды. Через три месяца он нашел работу на стройке. Позже Пол сказал, что Мелисса помогла ему изменить взгляд на жизнь; его отношения с женой улучшились и он нашел средства обеспечивать дочь.

## Наука о поведении

После тестирования в центре занятости Эссекса программу запустили по всей Англии, и теперь 9 млн человек ежегодно могут быстрее найти работу. Подход основан на «поведенческом анализе» — результатах исследований в области науки о поведении. В книге мы рассмотрим ключевые идеи из этой области.

Однако прежде считаем нужным упомянуть об одной важнейшей теории, на которую в дальнейшем неоднократно будем ссылаться. Она заключается в том, что люди пользуются двумя способами принятия решений и обработки информации.

Эту теорию дуального процесса в своей книге «Думай медленно... Решай быстро» превосходно сформулировал лауреат Нобелевской премии, психолог Даниэль Канеман<sup>2</sup>.

«Быстрая» система работает автоматически, без малейших усилий и сознательного контроля. Она задействуется, когда кто-нибудь спрашивает вас: «Какого цвета трава?» или «Сколько будет  $1+1$ ?» Ответы (зеленый цвет и цифра 2) сами возникают в голове, хотите вы этого или нет. «Медленная» система требует активного внимания. Она включается, когда слышите вопрос «Сколько будет  $12 \times 9$ ?» или идете по улице и вас просят сознательно идти быстрее<sup>3</sup>. Если вы не математик или не привыкли чередовать темп, то эти действия требуют усилий и активного внимания.

Быстрая и медленная системы не только помогают узнавать цвета, производить математические вычисления и заниматься непривычными упражнениями в ходьбе. Они участвуют в принятии любых решений, в том числе постановке жизненных целей и разработке планов их реализации. Проблема в том, что большинство из нас не в курсе, в чем сила и слабость обеих систем и как они взаимодействуют друг с другом. Нам кажется, что упорно продвигаться к цели мы будем с помощью медленной, аналитической системы.

Такое было бы возможно при неограниченных возможностях обработки информации. Но запас внимания, который мы можем распределять между действиями, ограничен, и, как утверждает Даниэль Канеман, все попытки превысить предел обречены на провал<sup>4</sup>. Попробуйте подсчитать, сколько будет  $12 \times 9$ , одновременно читая следующий абзац, и вы поймете, что он имеет в виду. Или если вы пытались похудеть, вспомните, как трудно соблюдать диету не день-два, а несколько недель. Прилагать сознательные усилия тяжелее, чем кажется. Мы всего лишь люди. Мы не «эконы» из классических учебников экономики, обладающие живостью мышления Альберта Эйнштейна и силой воли Ганди<sup>5</sup>. У нашей когнитивной



«пропускной способности» есть предел<sup>6</sup>, из-за чего мы не можем постоянно рассчитывать на медленную систему.

Большинство ошибочно полагает, что медленная система — «умная» часть мозга, которая вечно борется с «глупой» быстрой системой, склонной к поспешным выводам. Иными словами, медленная система хочет считать калории, но быстрая видит батончик «Марс» и хватается его. Это неверное толкование работы быстрой системы и ее роли в выживании человека в нашем сложном мире. Вспомните, как вы учились водить. Это была постоянная борьба, требующая непрерывного, активного внимания: медленная система работала на полную мощность. А теперь подумайте, как водите сейчас, — без усилий, автоматически, поскольку эту задачу на себя взяла быстрая система. Быстрая система не только заставляет нас ошибаться (переесть, не откладывать на пенсию, заваливать проекты), но и ведет к достижению жизненных целей.

В этой книге собраны результаты последних исследований поведенческой науки; они помогут «настроить» внимание так, чтобы достичь цели. С помощью простого механизма осознанного использования медленной системы вы заставите быструю срабатывать в нужный момент. По ходу дела мы часто будем напоминать, что мелочи значат гораздо больше, чем кажется. Для достижения больших целей надо начинать с малого.

## От подталкивания других к подталкиванию себя

Ценность идей, обсуждаемых в книге, основана не только на результатах научных исследований за последние 50 лет. Шесть лет они тестировались в программах Команды

Поведенческого Анализа (ее создал Дэвид Кэмерон вскоре после переезда в резиденцию на Даунинг-стрит в 2010 году). Тогда цель проекта была та же, что и сейчас: заимствовать идеи из науки о поведении и воплотить их на практике, чтобы помочь людям в принятии оптимальных для себя решений. В 2010-м это казалось невозможным. Пресса была настроена скептически: журналисты утверждали, что программа скорее напоминает хитрый трюк, чем серьезную государственную инициативу. Государственные органы чинили препятствия, не сомневаясь, что правительство лишь израсходует бюджет, ограничится изменением законов и громкими заявлениями. На повестке дня тогда стояло глобальное мышление.

Как стратегическое подразделение в подчинении премьер-министра (в период правления Тони Блэра и Гордона Брауна) мы тоже привыкли мыслить глобально. Например, работали над проектом тотальной реструктуризации муниципальной власти и ее видением через 15 лет. Или реформой школьной системы с целью повышения уровня образования. Безусловно, подобные стратегические программы нужны. Однако при их реализации становится заметна пропасть между стратегией, разработанной за офисным столом, и реальностью. И когда появилась Команда Поведенческого Анализа, мы с радостью отложили инструкции и занялись изучением, как государственные программы влияют на принятие людьми решений в повседневной жизни. А для этого требовалось начинать с малого, а не с грандиозных планов.

Первым делом мы изменили способ сбора информации. Мы покинули свои уютные кабинеты, чтобы присмотреться вблизи к работе государственных учреждений. Мы неделями не вылезали из центров занятости. Выезжали на проверки

с судебными приставами, пытаюсь понять, почему люди во время не платят штрафы (как оказалось, многие даже не знали, что просрочили их оплату). С той же целью мы изучили сотни налоговых деклараций. И в каждом случае искали альтернативные методы воздействия, исходя из многолетнего опыта поведенческих исследований. В качестве консультантов мы привлекали ведущих ученых, в том числе Ричарда Талера, соавтора книги «Nudge. Архитектура выбора»\*, который по сей день делится с нами опытом.

Мы поняли, как небольшими преобразованиями усовершенствовать процессы и добиться значимых результатов. Мы доказали: достаточно проинформировать должников о том, что большинство уже уплатили налоги, и выплаты по задолженностям возрастут на сотни миллионов; достаточно выслать перед приходом судебных приставов письменное извещение, и количество выплаченных штрафов увеличится втрое. И помогли тысячам соискателей быстрее трудоустроиться.

Мы изменили сам процесс разработки программ преобразования и убедились в эффективности перемен. Мы тщательно проверяли результаты: запускали «рандомизированное контролируемое испытание» и сравнивали, что происходит, когда люди сталкиваются с новыми методами (налоговое уведомление нового образца, новый процесс поиска работы), с тем, когда они получают эквивалент плацебо (прежний подход)<sup>7</sup>. Как врачи в клиническом исследовании, мы доказали, что изменения — результат нашей работы, а не чего-то другого.

---

\* Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Хотя сейчас предварительное тестирование стратегии вполне логично, несколько лет назад его считали радикальной инициативой. Растущая подборка результатов постепенно заставила скептиков изменить мнение. Пресса заговорила о новых открытиях Команды Поведенческого Анализа<sup>8</sup>. А чиновники стали делиться с нами идеями изменений в зонах своей ответственности. Мы изменили сам способ принятия государственных решений, и если в 2010 году это было новаторством, то сейчас стало чем-то привычным.

Шестилетнюю деятельность Команды Поведенческого Анализа можно разделить на два направления. Мы либо разрабатывали методы, которыми государство могло стимулировать граждан, например откладывать больше денег, вести здоровый образ жизни или платить налоги, либо адаптировали работу государственных учреждений, таких как центр занятости. Либо осуществляли «подталкивание» сами, в своих проектах.

Эта книга посвящена третьему, менее обсуждаемому направлению — самоподталкиванию. В классическом варианте кто-то другой должен изменить условия, в которых вы принимаете решения. С нашими методами вы сделаете это сами. Наверняка какие-то приемы вам знакомы. Скорее всего, вы переводите часы на несколько минут вперед, чтобы везде успевать, мотивируете коллег выполнять конкретные рабочие задачи, прячете печенье, которым поощряете детей за хорошее поведение. А мы расскажем, как стимулировать себя и своих коллег к достижению целей. По сути, подарим вам инструменты для ежедневного применения.

## Начиная с малого, достигнешь многого

Книга состоит из семи ключевых концепций. Они, так же как и правила, лежащие в их основе, просты в понимании и применении. Но главную роль в применении играют мелочи, и многие из них сколь логичны, столь же и парадоксальны. Поэтому мы сочли нужным рассказать об исследовании, в результате которого появилась эта концепция, и о том, где можно допустить промах.

Начинать с малого — не значит ставить маленькие цели и сдерживать амбиции. Решение серьезных задач начинается с малого. Суть в исправлении мелких — и простых — деталей, которые позволят в конце концов достичь больших целей.

«Начинай с малого» — это не список действий. Не нужно педантично следовать каждому из семи шагов. Скорее рассматривайте книгу как руководство, облегчающее построение собственного проекта.

Мы начнем с фундамента — постановки цели и планирования шагов. Затем перейдем к «строительным лесам» — элементам, помогающим сохранить мотивацию. Вы поймете, как принимать твердые обязательства, правильно выбирать вознаграждения, привлекать поддержку окружающих и получать полезную обратную связь. Необязательно каждый раз использовать все инструменты, но чем прочнее опоры, тем лучше «строительные леса». И под конец мы рассмотрим связующие узлы — новейшие разработки, помогающие двигаться вперед. Они особенно пригодятся, если на пути появятся трудности и вы забуксуете.

Мы рассчитываем, что схема «Начинай с малого» поможет вам выбрать цели, увидеть простые, прямые пути к их достижению и сделать мир немного лучше.

# Формулировка

Понедельник, обеденный перерыв. Сара сидит за рабочим столом в офисе собственной роскошной гостиницы. Перед ней распечатки нового меню гостиничного ресторана и обед — только что приготовленное шеф-поваром лингвини с лобстером. Сквозь стеклянные стены виднеется стойка администратора. Одни постояльцы сдают ключи и, улыбаясь, просят консьержа вызвать такси в аэропорт. Другие не спеша возвращаются из ресторана, только что получившего награду за качество продуктов, поставляемых местными производителями и фермерами.

Неожиданный звонок пробуждает Сару от грез. Она не в офисе отеля, а в столовой Колледжа дополнительного образования, и перед ней не лингвини с лобстером, а макароны с тунцом. Звонок возвещает о начале занятий и звучит совсем не радостно. Сейчас будет математика, самый нелюбимый предмет, который дается Саре с большим трудом. В прошлом году, как предполагали преподаватели и сама Сара, она провалилась на выпускном экзамене и теперь живет в ожидании пересдачи.

Несмотря на жгучее желание прогулять занятие, как Сара делала не раз, она все же пересилила себя. Едва войдя в класс, Сара почувствовала: что-то не так. Уравнения на доске отсутствовали. Никакой алгебры, никакого счета процентов.

Занятие и в самом деле было необычным: в колледже тестировали программу, помогающую молодым людям ставить амбициозные цели и поэтапно двигаться к их достижению. Сара отнеслась к нововведению скептически, но решив, что в любом случае это лучше математики, села за компьютер. Первое, что ей предложили сделать, — подумать, чего она действительно хотела бы достичь и поставить перед собой серьезную цель. Раньше Сару ни о чем подобном не спрашивали. На секунду она мысленно перенеслась в гостиницу. Ей нравились путешествия и сфера туризма, а страстным увлечением была кулинария. Поэтому своей целью она выбрала гостиничный бизнес, без которого не получится реализовать мечту.

Затем Саре объяснили, как разбить процесс достижения цели на этапы. Чем они конкретнее, тем лучше. Певица, мечтающая исполнить песню идеально, не просто подумает об этом, а определит, над какими элементами нужно поработать, и доведет каждый из них до совершенства. Сара пришла к выводу, что без хотя бы удовлетворительной оценки по математике ее план провалится. Это была ее «идеальная песня». Чтобы сдать сдать экзамен, девушка решила больше заниматься и выполнять пробные экзаменационные задания, особенно по алгебре и теории вероятности.

Процесс обучения тоже потребовал изменений. Сара адаптировала график занятий, потому что ей было трудно заниматься целый час. Позже она пояснила: «Мне гораздо удобнее заниматься полчаса, пока я в состоянии усвоить материал, затем делать пятнадцатиминутный перерыв и снова садиться за работу».

Результаты не заставили себя ждать. «Я нашла способ делать то, что мне нужно, — сказала Сара. — И у меня получается не хуже, чем у других». И это правда. Сара брала

экзаменационные билеты за прошлый год и решала их дома, оставалась в библиотеке после уроков и больше не прогуливала математику. Теперь она четко видела связь между отдельными учебными предметами и своей мечтой о карьере в гостиничном бизнесе.

В этом году Сара получила четверку на экзамене по математике и смогла перейти на следующий курс (где алгебры было меньше). И не только она. В этом крупнейшем из когда-либо проводившихся в колледжах дополнительного образования эксперименте принимали участие 9000 студентов из 19 учебных заведений. Программу разработала Команда Поведенческого Анализа при участии профессора Анжелы Дакворт и ведущих психологов Пенсильванского университета. Как всегда, мы сравнивали результаты эксперимента с результатами традиционного подхода и видели, как они влияют на посещаемость и успеваемость.

Большинство студентов повысили успеваемость минимум на 10%. Мы старались перенаправить их внимание на маленькие шаги к достижению цели. Говорят, если есть мечта, то остальное приложится, но, к сожалению, это не так. Мы объяснили молодежи, что сначала нужно четко сформулировать цель, а затем планировать шаги к ее достижению.

Эта глава немного отличается от остальных. Прежде чем вы узнаете о методах, которые помогут вам достичь цели, подумайте, что это за цель и каких шагов она требует. Возьмите на вооружение простые правила постановки цели:

- **Выбрать правильную цель.** Ответьте на вопрос, каких целей вы хотите достичь, и выберите те, что улучшат вашу жизнь.



- **Сосредоточиться на одной цели и установить четкие показатели и сроки.** Вместо длинного списка новогодних обещаний выберите что-то одно и подумайте, когда сможете достичь желаемого и как об этом узнаете.
- **Разбить путь к цели на посильные шаги.** Гораздо проще дойти до конечной цели маленькими шагами.

## Правило 1. Выбрать правильную цель

Представьте, что летним утром вы вышли на прогулку, и встретили незнакомую женщину. Она предложила вам 20 долларов с приятным условием: сегодня до 17.00 вам нужно купить себе подарок или оплатить какие-то расходы. Женщина ушла, а вы задумались, чего же вам хочется.

А теперь представьте такую же ситуацию, но с небольшой поправкой. К вам обращается та же женщина и дает 20 долларов с просьбой потратить их на кого-то другого или сделать взнос в благотворительную организацию.

Элизабет Данн, Лара Акнин и Майк Нортон обнаружили, что в первом случае люди покупают серьги, кофе и суши, во втором — игрушки для детей, еду и кофе для друзей или раздают милостыню.

Но исследователей интересовало не то, что люди покупают, а то, как покупки влияют на их уровень счастья. Поэтому перед вручением денег они задавали испытуемым несколько вопросов для измерения исходного уровня счастья и повторяли их в конце эксперимента. Оказалось, что люди, тратившие деньги на других («траты в чужих интересах»),

чувствовали себя счастливее, чем те, кто потратил их на себя. Сумма — 5 или 20 долларов — не имела значения.

Аналогичный эффект Данн, Акнин и Нортон наблюдали, когда анализировали уровень счастья у людей, получивших большую премию (около 5000 долларов). Те, кто купил подарки для себя или потратил деньги на текущие расходы, были менее счастливы, чем те, кто приобрел подарки для друзей или отдал деньги на благотворительность. Чем большая часть премии была потрачена в чужих интересах, тем более счастливыми чувствовали себя люди, и это важнее, чем сумма премии<sup>1</sup>. Команда Поведенческого Анализа разбивает годовые бонусы на две части: одну получатель должен потратить на себя (в идеальном случае на то, чтобы приобрести новый опыт, — подробнее об этом позже), а на другой четко указано, что ее нужно потратить на тех, кто помог им достичь того, за что они этот бонус получили.

Подобные эксперименты подтверждают: мы не очень хорошо предугадываем, что именно сделает нас счастливее. Например, абсолютное большинство заявили, что станут счастливее, если потратят 20 долларов на себя, а не на других<sup>2</sup>. Но проверка этой гипотезы показала обратное. И этот пример — не исключение. Мы мечтаем о большом доме за городом, не осознавая, что дорога на работу будет занимать больше времени и мы станем менее счастливыми. Мы покупаем вещи в надежде, что они украсят нашу жизнь, но, как известно, новый опыт, например поездка в отпуск или на выходные, сильнее повлияет на самооощение. Многие из нас проводят часы перед компьютером или телевизором, хотя доказано, что укрепление социальных связей и развитие отношений намного полезнее.

Итак, прежде чем поставить перед собой цель, чрезвычайно важно задуматься о том, что сделает счастливыми вас или окружающих. Показателей счастья и «субъективной оценки благополучия» становится все больше, и в наши дни этим озабочены государства всего мира. Правительство Великобритании в рабочем порядке собирает и публикует данные о благополучии населения. Мы не будем приводить полный обзор этого исследования (заинтересованным в более подробном изучении показателей счастья и благополучия рекомендуем обратиться к работам Эда Динера, Лорда Ричарда Лэйарда, Мартина Селигмана, Дэна Гилберта и Дэвида Халперна)<sup>3</sup>, но вкратце расскажем о вещах, непосредственно влияющих на благополучие и счастье, — их важно учитывать при постановке целей.

Сразу бросается в глаза, что дело не в деньгах. И хотя связь между доходом и благополучием существует (богатые в среднем счастливее бедных), как мы убедились по завершении эксперимента, сами по себе деньги играют не главную роль<sup>4</sup>. Важно то, что вы можете позволить себе со своим доходом<sup>5</sup>. Для живущих в бедности увеличение дохода (и особенно сбережений), скорее всего, будет значимой целью. Но если вам повезло и вы избежали бедности, то лучше подумать, как потратить время и деньги, а не стремиться к увеличению дохода как таковому. Другими словами, «если деньги не делают вас счастливее, значит вы неправильно их тратите». Поэтому при постановке цели мы рекомендуем учесть пять факторов повышения благополучия<sup>6</sup>:

- укрепление социальных связей;
- стремление к здоровью и активной деятельности;

- получение новых знаний;
- любознательность;
- щедрость.

О том, что социальные контакты важны для благополучия человека, известно давно, а сейчас доказано научно. Социально активные люди намного счастливее. Если вы регулярно общаетесь с друзьями или принадлежите к некоему сообществу (например, религиозной общине или спортивному клубу), ваш уровень счастья намного выше<sup>7</sup>. Вот почему отсутствие работы наносит ущерб благополучию: человеку не с кем общаться<sup>8</sup>. Но на уровень благополучия все равно влияет не сама работа, а отношения с людьми. Например, если вы оцениваете отношения с начальством выше среднего, то по статистике это эквивалентно повышению зарплаты на 30%<sup>9</sup>. Устойчивые социальные контакты положительно влияют и на здоровье. По результатам 148 исследований с совокупным участием более чем 300 000 человек был сделан вывод, что у людей с достаточной социальной поддержкой шансы прожить дольше на 50% выше, чем у тех, чьи контакты ограничены<sup>10</sup>. Иными словами, социальная изоляция наносит такой же вред, как курение 15 сигарет в день. Возможно, это побудит вас к выбору такой цели, как расширение или углубление социальных связей.

Для многих цель — здоровый образ жизни, и причины этого очевидны. Здоровье и благополучие взаимосвязаны<sup>11</sup>. Чем выше вы оцениваете свое здоровье, тем выше и уровень удовлетворенности жизнью<sup>12</sup>. Счастливые люди, как правило, могут похвастаться хорошим здоровьем, а в медицинской литературе прослеживается прямая связь между низким уровнем благополучия и сердечно-сосудистыми

заболеваниями, инсультами и даже продолжительностью жизни. У оптимистов меньше вероятность подхватить простуду и больше шанс быстрее выздороветь, если даже это случится. Здоровые и счастливые сотрудники лучше выполняют свою работу, и именно по этой причине забота о здоровье подчиненных приобретает популярность у работодателей<sup>13</sup>. Поэтому цель улучшить здоровье, особенно если вы считаете его слабым, — хорошая идея.

Для улучшения здоровья обычно предлагают повысить уровень активности. Регулярная физическая нагрузка вызывает рост благополучия и снижение тревожности. Поэтому в Великобритании врачи рекомендуют выполнять физические упражнения, особенно при легкой депрессии<sup>14</sup>. Похоже, есть много причин, объясняющих их действие. Это и реакция организма на физическую нагрузку (запускается секреция эндорфинов), и ощущение своей эффективности, то есть способности к выполнению задач. Вы почувствуете это даже с незначительным повышением активности. И, как вы заметили, важно рассматривать цели, которые помогут вам или другим стать здоровее и счастливее.

Менее известный путь к благополучию — обучение. Новые знания мы обычно рассматриваем с сугубо практической точки зрения: чему-то научиться, чтобы, например, сдать экзамен или получить повышение по службе.

Но обучение повышает благополучие на протяжении всей жизни, а особо важную роль играет в когнитивном и социальном развитии маленьких детей. Большинство родителей активно содействуют приобретению ими новых навыков, однако с возрастом стремление к знаниям угасает. Сейчас появляется все больше свидетельств, что обучение в зрелом возрасте повышает самооценку, удовлетворенность жизнью

и расширяет кругозор. Поэтому есть смысл выбрать цель, связанную с освоением нового, например научиться играть на музыкальном инструменте, делать потрясающие снимки или наконец записаться на кулинарные курсы. Такая цель может быть связана и с профессиональными задачами. Мы приветствуем, когда сотрудники что-то осваивают — программирование или методы статистического анализа. Вам, возможно, лучше изучать иностранный язык или мастерство презентации. Иногда компании организуют коллективное обучение сотрудников: например, гибкому управлению проектами. На рост благополучия влияют не только знания — участие в командных играх также изменит ваш образ жизни и круг общения.

Один из самых интересных советов из психологической литературы заключается в развитии любознательности. Просто-напросто постарайтесь обращать внимание на происходящее вокруг и учитесь наслаждаться каждым моментом. Любознательность непосредственно связана с самоосознанием, то есть вниманием к тому, что происходит здесь и сейчас<sup>15</sup>. Например, двух- или трехмесячный курс обучения по осознанию собственного опыта, мыслей и чувств оказывает положительное воздействие на благополучие, и эффект сохраняется на годы<sup>16</sup>. Существует множество способов развития любознательности. Отдых на природе и у воды, в частности, всегда поднимает настроение.

Но один из лучших способов связать любознательность со своей целью — придумать, как узнать что-то новое. Это повышает уровень счастья больше чем эквивалентные по стоимости материальные блага<sup>17</sup>. Мы с теплотой вспоминаем «курс экстремальных испытаний» (в котором участвовали всем коллективом), несмотря на то что на финише

пришлось нырять в ванну с ледяной водой и испытать удар электротоком. Не слишком приятное развлечение, но запоминающееся именно благодаря этим моментам. Помимо физической нагрузки мы общались и вместе преодолевали препятствия, таким образом несколько элементов благополучия объединились. Вам необязательно бегать по грязному полю, но задумайтесь, что нужно пережить командой, чтобы повысить благополучие и вовлеченность сотрудников. И в личной жизни бесценно получение уникального опыта вместе с друзьями и семьей. Итак, стремитесь к тому, что поможет развить любознательность и даст новый опыт.

Последний фактор благополучия — щедрость. Как вы убедились ранее, экспериментально доказано, что люди чувствуют себя более счастливыми, если тратят деньги на других, а не на себя. Но щедрость — это не только деньги. Посвящение кому-то или чему-то своего времени тоже заметно повышает уровень счастья, так же как и активное участие в жизни своего города<sup>18</sup>. Добрые дела даже способствуют увеличению продолжительности жизни<sup>19</sup>. Эти факторы привели гарвардского профессора психологии Дэна Гилберта к предположению, что помощь другим — один из самых эгоистичных поступков в жизни<sup>20</sup>. Эффект щедрости не только психологический; кажется, если тратить на окружающих время и деньги, то этот эффект можно ощутить и на физическом уровне. Добрые дела способствуют всплеску окситоцина, который иначе называют «гормон любви». При этом щедрость оказывает положительное психологическое и физическое воздействие не только на тех, кто помогает другим, но и на тех, кому помогают и общество в целом<sup>21</sup>. Поэтому неплохо было бы поставить себе задачу помогать кому-либо в своем районе — пожилому соседу или группе

общественности. Можно работать волонтером в конкретном проекте, например по восстановлению лесов в вашей местности. Или искать поддержки в достижении своей цели и помогать в этом другим — об этой тактике мы расскажем в следующих главах. Кстати, помогать можно и коллегам. Благотворительные программы в рамках компаний весьма эффективны и, как правило, поддерживаются сотрудниками. Многие фирмы выделяют время для индивидуального или коллективного добровольного участия своих работников в благотворительной деятельности в рамках тренингов по тимбилдингу. И, как мы продемонстрируем позже, возможность взаимодействия с теми, кому вы оказываете помощь, как и благотворительность, обычно повышает самоуважение сотрудников и их моральный дух.

Мы рассмотрели факторы роста благополучия и предлагаем с их помощью определить цели в личной жизни или профессиональной деятельности. Не торопитесь — возможно, вам понадобится неделя или две, чтобы составить список. Скорее всего, он получится длинным. Но прежде чем ринуться вперед в порыве получить все сразу, вспомните, что запас нашего внимания ограничен, а это означает, что усилия нужно приложить к достижению только одной цели.

## **Правило 2. Сосредоточиться на одной цели и установить четкие показатели и сроки**

Представьте, что вы живете в Индии и занимаетесь сельским хозяйством или работаете на заводе. У вас двое маленьких



детей, и каждые две недели вы получаете зарплату наличными. Вы не самый богатый житель города, но и финансовых затруднений не испытываете — вам не нужно выплачивать кредиты или помогать родственникам. Но вы хотите откладывать больше денег, поэтому соглашаетесь поучаствовать в программе, предусматривающую право на бесплатную консультацию с квалифицированным специалистом по финансовому планированию. Консультант объясняет, что одна конкретная цель поможет увеличить сумму сбережений. Такой целью может стать, например, оплата образования детей. Следующие шесть месяцев вы подсчитываете расходы, доходы и сбережения, чтобы проверить эту гипотезу.

А теперь представьте почти аналогичный сценарий. Вам дают точно такой же совет, но вместо одной-единственной цели предлагают поставить несколько — для всех запланированных трат в последующие годы. Например, откладывать не только на оплату образования детей, но и, например, на медицинские расходы и на пенсию. В каком случае можно накопить больше? Многие скажут, что в последнем, ведь чем шире запросы, тем выше мотивация. В каком-то смысле они будут правы. Наличие нескольких целей помогло участникам эксперимента откладывать на 50% больше, чем в случае, если у них вообще не было цели. Но это было очень мало по сравнению с теми, кто поставил одну цель и более чем в два раза увеличил сбережения. Исследование Дилипа Сомана и Мина Жао прекрасно иллюстрирует парадоксальный вывод, к которому мы периодически будем возвращаться. Дело в том, что несколько целей неизбежно поставят нас перед выбором, какая из них важнее и насколько. И следовательно, возникнет конкуренция за ограниченную

когнитивную «пропускную способность». Соман и Жао заключили, что сложные компромиссы в голове вкладчиков (каждая копейка, отложенная на образование детей, — это то, что не отложится на пенсию) в итоге снижают сосредоточенность на достижении конечной цели (собственно сбережений)<sup>22</sup>. А если целей много и они сложны, вопрос поиска компромисса становится очень острым, что служит дополнительным аргументом в пользу выбора одной цели<sup>23</sup>.

Возможно, вы далеки от проблем жителей индийского городка, но привычка ставить несколько целей свойственна многим. Обычно это происходит под Новый год. Накануне мы наверняка выпили лишнего и решили, что в этом году все должно быть по-другому: пора, наконец, ходить в спортзал, меньше пить, сбросить вес, откладывать больше денег и найти хорошую работу. И приступить к делу нужно немедленно. Подобное встречается и в организациях, когда руководство решает, что в этом году коллектив должен побить длинный список рекордов. Но, как и со сбережениями, попытки достичь сразу нескольких амбициозных целей терпят крах, поскольку силы, направленные на достижение одной из них, ослабляют движения к остальным<sup>24</sup>. Другими словами, проблемой становится не недостаток целей, а их избыток.

Поэтому мы рекомендуем вернуться к списку целей, который вы уже составили, и выбрать какую-то одну. Это может быть волонтерская деятельность, марафонский забег, поиск новой работы, возможность проводить больше времени с детьми, повышение производительности коллектива или даже похудение. Не забудьте о пяти факторах, влияющих на благополучие, и оцените каждую цель по десятибалльной шкале исходя из того, насколько достижение этой цели повысит ваше благополучие.

Кроме того, взвесьте возможности. Думайте не о шансах на успех, а оцените в баллах свою увлеченность и заинтересованность в каждой из целей. Так вы сохраните мотивацию и упорство даже на тернистом пути. Поэтому не стоит задаваться целью выучить древнегреческий, если вам нисколько не интересен Гомер. Хотелось бы надеяться, что, оценив свои цели с позиции роста благополучия и увлеченности, вы увидите их в новом свете. При трудностях в выборе цели посоветуйтесь с близкими. Вы же позволяете спутнику жизни выбрать за вас блюдо в ресторане... Так же можно поступить и в отношении серьезных решений — смены работы или запуска нового проекта. Иногда предпочтения виднее со стороны.

Теперь, когда цель выбрана, определите критерии ее достижения. Наличие четкой позиции в таких вопросах, как снижение веса, повышение производительности, отказ от курения, участие в выборах и сдача крови, значительно повышает вероятность достижения цели по сравнению с позицией «сделаю все возможное»<sup>25, 26, 27</sup>. Однако проще сказать, чем сделать. Большинство выбирает достойные, но непродуманные цели.

Мы намереваемся «похудеть» или «выучить французский», до конца не осознавая, что это значит на практике. Вероятно, многие пункты в вашем списке целей именно так и сформулированы. Что значит приобрести хорошую физическую форму? Чаше ходить в фитнес-клуб? А если вы будете его посещать лишь для того, чтобы посидеть в сауне или кофейне? Секрет в том, чтобы определить показатель, указывающий на достижение цели или степень приближения к ней (а это ключевая составляющая обратной связи). Лучше записать так: «сбросить 10 килограммов», «пробежать марафон

за четыре часа», «улучшить оценки в среднем на 5 процентов» или «выучить французский так, чтобы читать газету без словаря». И сразу будет понятно, достигли вы цели или нет. Еще одна отрицательная черта таких формулировок, если вы не опытный спортсмен или не говорите свободно по-французски, — расплывчатость. Из примера Сары в начале главы следует: определить показатели — это не просто заявить, что вы хотите чего-либо достигнуть. Показатели должны настроиться на работу над чем-то пока сложным, но желаемым, и что несомненно повлияет на ваше благополучие.

Итак, давайте подведем итоги. Вы выбрали одну цель. Определили критерии ее достижения. Теперь сроки. Лучшие намерения даже с четкими показателями окажутся невыполнимыми без установленных сроков, и это подтверждают многочисленные исследования. Одно из наших любимых — классическое маркетинговое исследование, из которого следует, что лучше ограничивать действие купонов определенным периодом. Независимо от продолжительности действия купона перед его окончанием наступает «бум истечения срока». Другими словами, когда потребители понимают, что скоро купон станет недействителен, они что-нибудь на него покупают<sup>28</sup>.

Точно так же и с нашими целями. Поэтому имеет смысл определить сроки, даже если это потребует некоторых издержек (подробнее в следующей части главы). В Массачусетском технологическом институте студентам предложили обозначить сроки по сдаче эссе, а не просто «в конце семестра», при этом за каждый день просрочки предусматривалось снижение оценки<sup>29</sup>. Несмотря на это условие, многие согласились. Они понимали, что, дав обещание, постараются выполнить задание, и выполнить хорошо. В дедлайне они увидели мощный стимул и поэтому превзошли своих однокурсников, сроки

сдачи для которых установили преподаватели. А как это применить к цели? Если вы намерены улучшить свою физическую форму, например, и ваша цель — пробежать 10 км за час, уточните, когда именно вы планируете это сделать.

Как вы уже поняли, самое сложное — это не выбраться из постели и отправиться на пробежку или отказаться от очередной сигареты, а сформулировать цель, определить показатели и сроки. Но все старания в итоге окупятся, потому что благодаря им вы будете четко придерживаться своего плана.

### Правило 3. Разбить путь к цели на посильные шаги

Последний день велогонки на Олимпийских играх в Лондоне. Крис Хой стоит на старте в финале кейрина — соревнования, в котором велосипедисты постепенно разгоняются, двигаясь позади регулирующего их скорость мотоцикла — дерни. Хой — обладатель пяти золотых олимпийских медалей — рассчитывал стать британским олимпийским спортсменом с самым большим количеством наград за всю историю. И вот дерни съехал с трассы: гонка началась. Поначалу для Хоя все складывалось удачно, и он вырвался вперед. Но за половину круга до финиша его обогнал немецкий велосипедист Макс Леви, и на несколько секунд показалось, что он выиграл. На последних метрах Хой собрался и в хорошо знакомой своим фанатам манере пересек финишную черту, обогнав соперника на три четверти длины велосипеда.

Крис Хой не единственный британский велогонщик, выигравший в том году. Команда одержала блестящую победу,

собрал семь из десяти золотых олимпийских медалей. Когда Дэвида Брейлсфорда, в то время генерального менеджера команды, спросили, что стоит за успехом, можно было предположить, что он заговорит о самоотдаче спортсменов. Расскажет подробности о напряженном режиме Хоя, который тренируется тридцать пять часов в неделю и в промежутках между ходит не дальше магазина, чтобы организм полноценно восстанавливался. Или заведет речь о достижениях Лоры Тротт, завоевавшей свое второе олимпийское золото. Но Брейлсфорд говорил не об этом. Он описал метод, повышающий шансы команды на успех.

Метод получил название «Неочевидные достижения» и очень напоминает схему «Начинай с малого». Вот что Брейлсфорд объяснял в победное для Хоя утро:

«Если брать по отдельности все, что входит в езду на велосипеде, и улучшать на один процент, то в совокупности прогресс будет ощутимым».

Под словом «все» Брейлсфорд действительно имеет в виду все. Он изучил аэродинамические свойства используемых велосипедов и работал над повышением этого показателя. Ввел в обиход защищающий от инфекций антибактериальный гель для рук. И даже покрасил пол в грузовике, где перевозили велосипеды, в белый цвет, чтобы без труда устранять малейшую грязь, которая могла попасть в механизм велосипеда и повредить его<sup>30</sup>. В 2016 году, уже без Брейлсфорда, команда по-прежнему придерживается метода неочевидных достижений и пользуется всем, что может предоставить малейшее преимущество. Например, вместо перчаток использует жидкий мел, которым покрывает ручки велосипеда,

отказывается от эпиляции бикини, из-за которой у некоторых спортсменок возникают болевые ощущения при взаимодействии с седлом. И возвращается домой с великолепным трофеем — шестью золотыми олимпийскими медалями<sup>31</sup>.

Не каждый может стать олимпийским чемпионом. Да и ресурсов, доступных олимпийским командам, в нашем распоряжении нет. Зато мы можем использовать те же методы при достижении собственных целей.

Такой прием называется фрагментацией: разбивкой пути к цели на составные части. Изначально он использовался в мнемотехнике<sup>32</sup>. Гораздо проще запомнить, например, номер телефона в виде отдельных чисел. Попробуйте удержать в памяти 0434756863 как одно число, не разбивая на составляющие, и воспроизвести его через десять секунд. А теперь разделите его на небольшие части: 0434–756–863. В таком виде информацию гораздо проще усваивать и извлекать из памяти. Аналогично и при достижении долгосрочных целей.

Есть два способа фрагментации. Первый описан и доведен до совершенства Брейлсфордом: выделить задачи, выполнение которых ведет к достижению конечной цели. Именно его мы использовали в центрах занятости. Пол и другие соискатели не просто «искали работу», они разбивали путь к цели на отдельные шаги: приводили в порядок резюме, рассылали их как можно чаще и подбирали подходящую для собеседования одежду. В ваших силах сделать то же самое. Если вы, например, готовитесь к марафону, разумно составить программу тренировок из последовательности элементов, каждый из которых по-своему будет полезным для развития легкоатлетических навыков. Обычно это интервальная тренировка, когда бег на высокой скорости чередуется с медленным; другие виды подготовки — перекрестные тренировки, велосипед

или плавание; а самое главное — отдых один день в неделю, чтобы организм мог восстановиться после нагрузок<sup>33</sup>.

Если вы, к примеру, директор школы и хотите повысить успеваемость своих учеников, то, возможно, стоит обратить внимание на критерии подбора преподавателей, способы повышения их квалификации, поискать дополнительные пути к цели (один из вариантов — «клуб завтраков» — сбалансированный завтрак, который получают дети перед первым уроком, распространенная практика в Великобритании) и пересмотреть стандартные процедуры, к примеру предоставления и получения обратной связи (об этом речь пойдет в главе «Обратная связь»).

При втором способе фрагментации нужно разбить путь к цели на временные промежутки или повторяющиеся задачи. Иными словами, вместо задач, выполнение которых ведет к цели, нужно определить, сколько времени в неделю посвящать продвижению к конечной цели. Одно из новаторских исследований в этой области провел знаменитый психолог Альберт Бандура, который более полувека занимался вопросами психологии и образования. Вместе со своим коллегой Дейлом Шанком он тестировал способы повышения успеваемости по математике в рамках школьной программы<sup>34</sup>. Детям раздали буклеты на 42 страницах с 258 задачами на вычитание и сказали, что их нужно решить за 7 тридцатиминутных занятий. Затем школьников разделили на группы. Одна группа должна была решать по шесть страниц задач на каждом занятии. Это была группа фрагментации — их долгосрочную цель разбили на легкие для выполнения этапы. У другой группы была аналогичная цель, но им не давали никаких рекомендаций, только сообщили, что к концу седьмого занятия нужно решить все задачи. И что же



произошло? Дети из первой группы продемонстрировали лучшие результаты. Они не только обошли вторую, но и заинтересовались математикой. Ежедневное достижение цели укрепило их уверенность в себе, а успеваемость улучшилась.

Второй способ фрагментации подойдет, когда нужно повторять определенные действия каждый день, неделю или месяц. Поэтому если вы, например, хотите бросить курить, ставьте такую цель на каждый день — так не придется думать, что впереди еще полгода без сигарет, и будет гораздо проще сохранить мотивацию. Если вы хотите откладывать деньги, разбейте сумму, необходимую к концу года, на ежемесячные взносы. Если собираетесь достичь определенной цели на работе, разбейте ее на ежемесячные, еженедельные или ежедневные фрагменты. Профессор Боб Бойс, изучая деятельность молодых ученых, выявил, что успеха добиваются те, кто работает по принципу «по странице в день» в отличие от «запойных писателей», которые могли работать всю ночь, но нерегулярно<sup>35</sup>. Подобное наблюдается при гибком управлении проектами<sup>36</sup>, которое распространяется по всему миру, включая наш офис в Сингапуре, но особенно популярно среди технологических стартапов, инженерных и IT-компаниях.

При гибком управлении проект разбивают на последовательность еженедельных «спринтов» с ежедневными «сходками» или пятиминутными голосованиями для согласования вопросов, расстановки приоритетов и распределения задач между сотрудниками.

Фрагментация не отодвигает на задний план долгосрочную цель. Психологи пришли к выводу, что большое значение имеют взаимосвязи между долгосрочными (отдаленными) и краткосрочными (ближайшими) делами<sup>37</sup>. Отдаленные этапы позволяют не упускать из виду конечную цель (победу

на Олимпийских играх или улучшение производительности на работе), а ближайшие напоминают о задачах, которые необходимо выполнить здесь и сейчас (повысить аэродинамические показатели велосипеда или попрактиковаться в проведении презентации). Как сказал один психолог, необходимо научиться объединять «далекие мечты и будничные труды»<sup>38</sup>. Поэтому главное при фрагментации — убедиться, что каждая отдельная часть несомненно приблизит вас к долгосрочной цели.

\* \* \*

Три золотых правила, описанные в этой главе, помогут вам уверенными шагами двигаться к цели. Первое правило: определить, что в наибольшей степени повысит ваше благополучие или счастье окружающих. Для этого мы предложили составить список того, что вы хотели бы изменить в своей жизни, а затем оценить каждый пункт по десятибалльной шкале исходя из двух критериев: как это повлияет на мое благополучие? Насколько я увлечен или заинтересован в этом?

Справившись с этим, вы проделаете половину работы по постановке цели, достижение которой сделает вашу жизнь лучше (а вероятно, и жизнь окружающих). Далее следует сформулировать видение пути, чтобы оно было очевидным для вас и тех, кто вам помогает. И наконец, мы подчеркнули значимость разбивки пути к цели на составные части. Эти маленькие «фрагменты» лежат в основе подхода «Начинай с малого». Благодаря им видна связь между большой долгосрочной целью и ежедневными усилиями для ее достижения. В следующей главе мы расскажем, как составить план, чтобы будничные дела ускоряли продвижение к цели.

## 2

# План

Мысленно вернемся к президентским выборам 2008 года. Америку захватила Обамаманья. Молодые активисты по всей стране делают все возможное, чтобы поддержать Барака Обаму, совершившего головокружительный скачок от кандидата с сомнительными шансами на победу до фаворита предвыборной кампании. Немало было сделано и после его победы для контакта с избирателями в онлайн. Шутили даже, что это «выборы в Facebook»<sup>1</sup>. Не подлежит сомнению: это первые президентские выборы, в которых социальные сети сыграли определенную роль. За кулисами основных событий происходила революция, и руководителям предвыборных кампаний неплохо бы было присмотреться к ней.

Члены штаба Обамы знали, что многие годы предвыборная агитация велась одним и тем же способом — обращениями к предполагаемым сторонникам с вопросом, будут ли они голосовать в этом году. Основная часть исследований изучала результативность обращений к избирателям по телефону или при личной встрече и более свободного или формального стиля<sup>2</sup>. Но в исследованиях о поведении говорилось, что формулировка вопроса оказывает колоссальное влияние на ответ, и организаторы кампании стали искать более эффективные способы привлечения людей на избирательные участки.

За дело взялись Тодд Роджерс — сейчас он работает в Гарварде и сотрудничает с Командой Поведенческого Анализа в образовательных проектах — и Дэвид Никерсон из Университета Нотр-Дам. Они изучили результаты психологических исследований, из которых следовало, что подталкивание людей к составлению простых планов повышает вероятность их выполнения. Идея проста. Нужно не просто спросить, пойдут ли избиратели голосовать, а уточнить, когда, где и как они будут это делать. Накануне предварительных выборов Демократической партии в Пенсильвании в 2008 году ученые решили провести одно из крупнейших выборных исследований электората — почти 300 000 человек, чтобы проверить, насколько эффективным будет планирование дня.

Одна из групп была контрольной. Их традиционно уведомили по телефону о предстоящих выборах и гражданском долге<sup>3</sup>. С участниками второй группы также связались по телефону, но спросили, *намерены* ли они посетить избирательный участок. Представителей же третьей, последней, группы спросили, во сколько они пойдут голосовать, откуда пойдут на избирательный участок и чем будут заняты перед этим. Эти дополнительные вопросы — где, когда и как — задавались специально, чтобы подтолкнуть людей к планированию дня выборов. Для ответа на них избиратели должны были установить когнитивную связь между событиями дня и действиями, необходимыми для голосования.

Какой же способ повысить явку оказался наиболее эффективным? Из тех, кому по телефону напомнили о выборах, проголосовало столько же человек, сколько и тех, кому не звонили. Среди тех, кого спросили, намерены ли они голосовать, явка была выше примерно на 2%. А эффект планирования

превзошел все ожидания. В этой категории избирателей явка повысилась на 4,1%. И что интересно, сильнее всего это повлияло на одиноких людей — в их случае явка выросла на 9,1%, возможно, потому, что у них было мало других планов, в частности зависящих от других<sup>4</sup>. Эти результаты имеют огромное значение для всех заинтересованных в итогах выборов. Как отметили Роджерс и Никерсон, во время президентских выборов 2012 года повышение явки избирателей на 2,1% для одного из кандидатов могло бы изменить результаты голосования во Флориде, Северной Каролине и Огайо. В 2008 году итоги выборов могли оказаться иными во Флориде, Индиане, Северной Каролине и Миссури. Другими словами, при небольшом разрыве между кандидатами планирование может кардинально повлиять на итоги выборов.

Мы уверены, что планирование — ключевая составляющая пути к цели. Но, как вы убедитесь далее, мелочи в этом процессе играют огромную роль. Три золотых правила этой главы помогут вам успешно с ними справиться. Вот они:

- **Простота прежде всего.** Нужно установить простые правила, не требующие чрезмерных умственных усилий при движении к цели с однозначными критериями отклонения от нее.
- **Разработка плана действий.** Четкий план, определяющий, как, когда и где вы будете осуществлять необходимые на каждом этапе действия.
- **Превращение планируемых действий в привычку.** Повторение одних и тех же действий в ответ на одни и те же сигналы поможет развить привычки, облегчающие достижение цели.

## Правило 1. Простота прежде всего

Пару лет назад Оуэйн решил употреблять меньше алкоголя. Вечером перед ужином они с женой Софи обычно выпивали по бокалу вина. За едой он выпивал еще бокал, и если в бутылке что-то оставалось, приканчивал ее, сидя перед телевизором. Он не алкоголик. Но перед ним замаячила перспектива приобрести плохую привычку, именуемую в прессе «алкоголизмом среднего класса»<sup>5</sup>, когда бокал вина или кружка пива становятся частью повседневного ритуала. В то время в Великобритании допустимым количеством алкоголя для мужчины считались три-четыре порции в день, не больше. В бутылке в среднем девять-одиннадцать порций, поэтому систематически выпивая пару бокалов после работы, можно легко переступить черту. Оуэйн предположил, что, выпивая меньше, он не только улучшит свое здоровье, но и, возможно, избавится от лишних сантиметров в талии.

Он знал, что недостаточно поставить себе цель «пить меньше». Как вы убедились, расплывчатые формулировки — не лучший способ добиться желаемого. Наверное, стоит следовать рекомендациям врачей и ограничиться тремя-четырьмя порциями спиртного в день.

Однако и тут есть свои сложности. Во-первых, это задача на вычисления в уме. Сколько это на самом деле — три или четыре порции? Сколько порций в бутылке пива? А с вином еще сложнее, поскольку содержание алкоголя в нем варьирует, на глаз точное количество не отмеришь — не бегать же каждый раз за мерным стаканом. А еще есть психологические трудности. Возможно, стоит определить свой максимум в день, который рассчитывается простым делением (не так уж сложно разделить, например, 750 на 125). Но цель мы

ставим на трезвую голову и после первого же бокала восхитительной «Риохи» эта цель может потерять актуальность. Вышесказанное — проблема в любой области, требующей самоконтроля, но особенно при употреблении веществ, влияющих на когнитивные функции.

Вместо того чтобы ставить цель, для достижения которой придется каждый раз доставать калькулятор, Оуэйн сформулировал простые правила, не позволяющие отклоняться от курса. Психологи называют их однозначными критериями, и их эффективность обусловлена недвусмысленностью: вы сразу заметите, что переступили черту. Первый критерий — «не пить дома в будни». Таким образом, открыв дома бутылку, скажем, в понедельник, Оуэйн сразу поймет, что нарушил правило. Проще некуда. При этом ему не пришлось полностью отказываться от алкоголя, что заведомо обречено на провал. Например, посидеть с коллегой в пабе после работы — это нормально, как и дома в выходные.

Оуэйн решил придерживаться своего плана в течение месяца. А если все получится, продолжать так еще 11 месяцев. План сработал идеально. За один месяц он вошел в привычку и с небольшими исключениями действует по сей день. За этот период Оуэйн выпил приблизительно на 80 бутылок вина меньше.

Если мышление с помощью однозначных критериев кажется вам очередным психологическим фокусом, вы заблуждаетесь. Как объясняет Рори Сазерленд, вице-председатель Ogilvy & Mather, впервые применивший достижения поведенческой психологии в рекламе, те же принципы лежат в основе культурных и религиозных традиций<sup>6</sup>. Возьмите правило «Не работать в Шаббат». А теперь сравните его с Директивой о продолжительности рабочего времени

Евросоюза, согласно которой количество рабочих часов в неделю не должно превышать 48 часов в среднем за 17 недель с условием минимальной продолжительности непрерывного отдыха 11 часов каждые сутки. Правило «Не работать в Шаббат» простое для понимания. Человек должен лишь определить, что для этого надо (кроме знания того, какой сегодня день). И у него есть дополнительные преимущества: остальные члены религиозного сообщества помогут удержаться на стезе добродетели. А Директива о продолжительности рабочего времени требует вести учет отработанных часов на протяжении 17 недель, а потом рассчитать средний результат. Без расчетов вы не узнаете, приблизились к норме или превысили ее. И еще одна аналогия: диеты, в которых нужно считать калории в течение недели, и диеты с простыми правилами, как, например, «5:2» — ее Рори (Галлахер) с женой выбрали для подготовки к свадьбе. Диета заключается в том, что пять дней в неделю вы питаетесь, как обычно, а потом на два дня снижаете количество калорий до 500 (для женщин) или до 600 (для мужчин). Говоря словами ее сторонников, «проще придерживаться режима питания, при котором требуется время от времени ограничивать потребляемые калории. Это нетрудно»<sup>7</sup>. И тому есть много подтверждений. Когда исследователи случайным образом распределили среди жаждущих похудеть диеты, варьирующиеся по степени сложности правил, то обнаружили, что «личная оценка сложности правил стала сильнейшим фактором, обуславливающим повышение вероятности выхода испытуемых из программы»<sup>8</sup>. Аналогичный принцип используется и в компаниях: например, утро пятницы выделяют для еженедельного общения с сотрудниками и короткого поздравления с успехами или воскресенье



назначают выходным днем (последнего придерживаться не так уж сложно!).

Однозначные критерии — один из важнейших принципов: мы сотни раз применяли его в государственных программах и уверены, что он должен лежать в основе любого «начинания с малого». Например, вы хотите мотивировать человека накопить на пенсию. Можно предоставить ему доступ к базе данных со всеми известными пенсионными планами, документированную историю своих взносов и советы ведущих финансовых специалистов. Однако даже после этого многие не будут откладывать деньги, а когда, наконец, соберутся, окажется слишком поздно.

Поэтому лучше взять пример с инициативы правительства Великобритании 2008 года и автоматически регистрировать граждан в пенсионном плане с возможностью легкого выхода из него при желании. Благодаря этому 9 млн граждан Великобритании в совокупности смогут накопить на пенсию миллиарды. Упрощение, в том числе с помощью однозначных критериев, — хороший способ использования в преобразованиях медленной, аналитической системы мышления. Как мы упоминали в предисловии, человек не способен усваивать всю поступающую информацию, взвешивать все за и против и на их основе принимать оптимальное решение. Если вы осознаёте это, то сможете принимать решения, позволяющие сосредоточить все внимание на главном. Именно это имел в виду президент Обама, когда объяснял, почему носит только серые и синие костюмы: «Я стараюсь сократить количество решений, — рассказывал он *Vanity Fair*. — Я не хочу думать, что буду есть или надевать, потому что у меня много других дел».

Если вы, например, собираетесь похудеть, наряду с упрощением правил диеты стоит избавиться от соблазняющих

продуктов дома и на работе (или по крайней мере убрать их с глаз долой). От них легче будет отказаться, если придется прилагать дополнительные усилия, чтобы достать. Если вы хотите увеличить физическую нагрузку, тоже задумайтесь об упрощении: например, сделать ее частью пути на работу (вы ведь сможете выйти из автобуса или поезда на предыдущей остановке и пройти быстрым шагом?) или перед сном положить на видное место спортивный костюм в качестве стимула отправиться на утреннюю пробежку. Если ваша цель — проводить больше времени с семьей, но вам сложно отвлечься от работы, попробуйте установить однозначный критерий пользования электронной почтой: например, не проверять ее после 20.00 или в выходные. Или, наоборот, определить препятствия на пути к цели и решить, как их устранить. В примере в начале книги одним из ключевых способов упрощения поиска работы для Пола стало устранение ряда помех в существующей системе (таких как заполнение множества бланков).

Упрощение и установка однозначных критериев — первый шаг к созданию плана. Он также поможет перейти к следующему шагу, а именно продумать когнитивные связи между будничными делами и действиями по направлению к цели.

## Правило 2. Разработка плана действий

Гриппом болел каждый хотя бы раз в жизни. И вы наверняка испытывали жар, слабость, ломоту и пульсирующую боль в голове. Но отчасти потому, что такое встречается

нередко, и отчасти из-за сходства симптомов с простудой мы склонны пренебрегать серьезностью этого заболевания.

Некоторым везет, и они полностью поправляются через неделю, но дети и старики, беременные женщины и люди с ослабленным здоровьем легко могут стать жертвой более тяжелой формы гриппа и получить серьезные осложнения. И тогда затянувшаяся простуда превращается в молчаливого убийцу. Только в США каждый год из-за гриппа более 200 000 человек попадают в больницу, и более 8000 случаев заболевания оканчиваются смертельным исходом<sup>9</sup>.

Против вируса гриппа существует вакцина, которая снижает смертность, заболеваемость и уменьшает расходы на лечение. Но многие из тех, кому вакцинация принесла бы наибольшую пользу, отказываются от нее. Нередко, тщательно взвесив все за и против, люди приходят к выводу, что побочные эффекты — небольшое повышение температуры, ломота в мышцах и боли в месте укола — перевешивают потенциальные плюсы. Но большинство не делают прививку просто потому, что не могут собраться и записаться на прием или записываются и не приходят. В подобных случаях, когда вы знаете, что нужно делать, но не можете себя заставить, простой план сотворит чудеса. Именно это и решила проверить Кэти Милкман, профессор Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете. Милкман и ее коллеги решили проверить, удастся ли им подтолкнуть 3300 работников крупной сервисной компании, находящихся в группе риска, сделать прививку. Все работники получили письмо с напоминанием о предстоящей процедуре вакцинации. Но только некоторым предложили составить план. Им предоставили график работы медицинского кабинета и попросили заполнить бланки, указав дату и время посещения. Это

небольшое изменение привело к повышению явки на вакцинацию на 13%. Аналогичное преобразование, если внедрить его по всей территории США и в западных странах, могло бы спасти тысячи жизней<sup>10</sup>.

Милкман применила тот же подход, что и сотрудники предвыборного штаба Обамы, восходящий к концепции Питера Голлвицера, профессора психологии Нью-Йоркского университета. Голлвицер назвал ее «реализацией намерения». Он изучал ситуации, в которых человек имеет намерение достичь цели, но не реализует его, и отметил, что намерения чаще воплощаются при наличии предварительно установленных сознательных связей между предполагаемой ситуацией в будущем и действиями для достижения цели. Милкман подтолкнула людей увязать конкретную дату и время с необходимостью сделать прививку. В случае с вакцинацией для этого требовалось всего лишь вписать время и дату в бланк. Выборы — более яркий пример. Избирателей не просто попросили подтвердить, что они придут на избирательный участок, их побудили задуматься, чем и где они будут заняты непосредственно перед тем, как пойти на выборы. Они вынуждены были запланировать явку в избирательный участок: например, сразу после завтрака. В более широком смысле вопросы «когда», «как» и «где» играют роль ситуационных зацепок, подталкивающих к исполнению плана посредством сознательного увязывания ситуации (завтрак) с действием (явка на избирательный участок). Схема «Начинай с малого» не требует в корне менять жизненный уклад, но малейшие изменения повышают вероятность достижения цели.

Голлвицер и работающие по его методике молодые ученые, которых становится все больше, используют реализацию намерений в самых разных сферах. В одном из наших

любимых исследований Голлвицер дал своим студентам задание с подвохом: написать отчет о том, как они провели день и вечер накануне Рождества. Он попросил их описать настроение и оценить, насколько ситуация соответствовала их представлению о приятном отдыхе. Задание нужно было выполнить в рождественские каникулы с максимально свежими воспоминаниями. Голлвицер говорил, что специально выбрал именно это время «как достаточно неудобное, чтобы гарантировать низкий рейтинг выполнения задания». Другими словами, он хотел узнать, будут ли студенты готовы и способны выполнить задание в каникулы, когда вокруг так много искушений.

Затем половина группы определилась, когда и где они станут писать отчет. Например, один из студентов указал, что напишет отчет сразу после воскресной службы в церкви, за письменным столом своего отца. Голлвицер обнаружил, что студентов, сформулировавших реализацию намерения и выполнивших задание в указанное время, оказалось почти в два раза больше, чем тех, кто не планировал этого заранее<sup>11</sup>.

Если этот немного эксцентричный пример не имеет никакого отношения к вашей цели, вам приятно будет узнать, что недавно Голлвицер проанализировал результаты 94 исследований с использованием аналогичного подхода и обнаружил, что он помогает в достижении практически любой цели<sup>12</sup>. Простой план с указанием, когда, как и где вы собираетесь реализовать свои намерения, был эффективен в случаях, когда люди собирались употреблять больше фруктов, чаще пользоваться общественным транспортом, снизить частоту случаев дискриминации, больше заниматься спортом, сесть на диету, повысить успеваемость, бросить курить и регулярно ездить на велосипеде<sup>13</sup>. В такой план входит еще

и идентификация препятствий на пути к цели с помощью схем «если — то». Это выглядит примерно так: «Если я попаду в ситуацию X, то сделаю Y» (например, если приду домой после 20.00, то не стану садиться за компьютер). Подобные планы определяют, как, когда и где вы будете предпринимать некие действия.

Один из способов использования реализации намерений в достижении личных целей — сосредоточиться на деталях (о них шла речь в предыдущей главе). Для долгосрочной цели это регулярные действия, такие как сорокапятиминутные занятия музыкой или иностранным языком или часовые тренировки для предстоящего марафона. Это часть «как». С ясным представлением о каждом отрезке пути пора задуматься, как приступить к выполнению плана. Проще всего начать с анализа повседневных действий: с чем вы сталкиваетесь регулярно и в определенном времени и месте. Это позволит сформулировать «когда» и «где». Сигналом, подталкивающим к цели, может стать звонок будильника утром или возвращение с работы вечером.

Таким образом реализация намерений приобретает в ваших глазах определенную форму: «Например, когда приду домой с работы в среду вечером, то начну часовую тренировку для подготовки к марафону» или «Когда прозвонит будильник, я сяду и стану учить французский в течение сорока пять минут». План можно подкрепить, записав его на бумаге и взяв на себя обязательства по его выполнению.

Альтернативный метод формулировки реализации намерений помогает избежать соблазнов, стоящих на пути к цели, — на этом специализируется жена Голлвицера, профессор Габриэль Эттинген. Она отталкивается от того, что мы проводим слишком много времени либо предаваясь

мечтаниям, либо зацикливаясь на негативе. Эттинген предлагает «мысленное противопоставление»: размышления о плюсах достижения цели и возможных препятствиях<sup>14</sup>. Например, вы придерживаетесь диеты и представляете себя летом в отпуске, но при этом осознаёте, что вряд ли удержитесь от восхитительного кусочка шоколадного торта. Способность увидеть это противопоставление (летний отпуск против десерта) поможет сформулировать план и схему «если — то» и обойти возникающие препятствия. Таким образом, если вы чувствуете, что не в силах отказаться от десерта, можно принять такое решение: «Если в ресторане предложат десерт, вместо него я возьму эспрессо».

Или, если вы знаете о своем недостатке раздраженно отвечать на письма со сложными вопросами во второй половине дня, возможный вариант такой: «Если я напишу эмоциональное письмо, то не отправлю его, а оставлю в черновиках до утра». Мысленное противопоставление и реализация намерений в таком сочетании работают особенно хорошо<sup>15</sup>. Мы используем этот прием при решении сложных задач — проблемы детского ожирения, трудоустройства бывших заключенных и снижение количества повторных случаев домашнего насилия.

Собираетесь вы использовать все эти методы или нет, основная идея прежняя: составьте простой план. Лучший способ для этого — увязать между собой повседневные дела и действия, приближающие к цели. Так вы перейдете от размышлений о том, что нужно сделать (заняться бегом, есть здоровую пищу) к планированию, когда, где и как вы будете это делать (вернувшись домой с работы, в столовой своей компании). И если это удастся, то вскоре планируемые действия перейдут в привычку.

## Правило 3. Превращение планируемых действий в привычку

В 1971 году в Америке провели необычное исследование с участием примерно тысячи мужчин, вернувшихся из Вьетнама. С ними провели собеседование и взяли у них анализ мочи. В результате открылась неприглядная правда. У 495 человек в анализах выявили содержание опиатов, и три четверти испытуемых сообщили, что подсади на наркотики во Вьетнаме.

Все знают, что избавиться от зависимости очень сложно: в клинических протоколах лечения описаны непреодолимое влечение к наркотику, сложности с контролем поведения и «ломка» при прекращении его употребления. Но что удивительно: через 8–12 месяцев после возвращения из Вьетнама в группе, принимавшей наркотики, только у 7% обнаружили признаки наркотической зависимости и около трети мужчин продолжали употребление опиатов.

Результаты исследования противоречили устоявшемуся мнению: большая группа людей смогла *массово* отказаться от наркотиков<sup>16</sup>. Так почему же частота рецидивов среди этих мужчин оказалась ниже, чем среди других наркозависимых в тот же период? Одно из самых любопытных объяснений одновременно и самое простое. Употребление наркотиков объяснялось крайне нетипичными условиями, в которые попали солдаты во Вьетнаме. По возвращении в США причин для прежнего поведения больше не было. Другими словами, солдаты не попадали в ситуации, которые привели их к употреблению наркотиков. И, скорее всего, этого, а не коллективной силы воли оказалось достаточно, чтобы почти все прекратили принимать наркотики<sup>17</sup>. Если такое предположение верно, оно может оказаться



полезным для наркозависимых. Исследователи обнаружили, что рецидивы гораздо ниже среди тех, чье окружение изменилось, но возрастают, когда люди вновь попадают в ситуации, в которых они обращались к наркотикам. Кстати, именно поэтому наркозависимым для реабилитации обычно рекомендуют сменить место жительства и окружение<sup>18</sup>.

В главе «Социум» мы расскажем о сильном потенциальном воздействии социальных связей. Вы уже знаете, как использовать ситуационные сигналы для простого планирования — сформулировав «реализацию намерений» и сознательно увязав планируемые действия с повседневным расписанием. В истории ветеранов Вьетнама содержится ключ к новому методу достижения цели: отказ от старых привычек и приобретение новых.

Возможно ли это в обычной жизни? Отправимся в американские кинотеатры и познакомимся с любителями попкорна. В Америке его едят очень много — около 16 млрд литров, таким количеством можно заполнить «Эмпайр Стейт Билдинг» восемнадцать раз<sup>19</sup>. Для большинства попкорн в кинотеатре стал привычкой, от которой трудно отказаться. Для проверки, насколько она сильна, исследователи придумали забавный эксперимент: посетителям, пришедшим посмотреть кино, вручали порцию свежего или черствого попкорна. Никому не нравится засохший попкорн. Но ученые предположили, что те, кто берет попкорн по привычке, не почувствуют вкуса, а те, кто покупает его изредка, реже будут тянуться за следующей горстью. Чтобы убедиться, что черствый попкорн на самом деле хуже на вкус, испытуемых попросили оценить съеденную порцию, и естественно, что свежий оказался победителем.

Результаты эксперимента полностью подтвердили предположения. Те, кто редко покупает попкорн в кинотеатре, съели гораздо меньше порции. А те, у кого уже сформировалась привычка, съели засохшего столько же, сколько и свежего. Похоже, что поход в кино заставил их съесть попкорн независимо от того, нравился он им или нет. Можно сказать, что они просто привыкли к попкорну. И для проверки этого предположения исследователи придумали еще кое-что. Они провели параллельно два исследования. В одном контекст просмотра был изменен. Людям вручали попкорн по пути в конференц-зал кампуса, а не в кинотеатр, и включали не фильмы, а музыкальные видео. В необычной обстановке даже те, кто привык всегда брать попкорн, съели меньше порции черствого попкорна<sup>20</sup>. Как впоследствии отметил ведущий исследователь Дэвид Нил: «Если мы регулярно потребляем определенные продукты в определенной обстановке, мозг начинает ассоциировать с ней прием пищи и заставляет нас есть при наличии соответствующих сигналов»<sup>21</sup>.

Кажется, что поведение американских любителей попкорна и злоупотребление наркотиками ветеранами Вьетнама бесконечно далеки друг от друга. Но они отвечают на вопрос, как формируются привычки и как от них избавляться. Как и другие научные теории, формирование привычки пока остается предметом дискуссий, но относительно трех ее составляющих наблюдается все большее согласие, и все они присутствуют в исследовании как ветеранов Вьетнама, так и любителей попкорна.

Первая — для возникновения привычки требуется сигнал (поход в кино).

Вторая — привычка формируется при регулярном совершении определенного действия (покупка и употребление попкорна).

Третья и самая важная: действие должно повторяться в одном и том же контексте, что создает связь между ситуацией, в которой вы оказались, и вашим поведением<sup>22</sup>. Именно поэтому привычки укореняются так глубоко: поскольку поведение повторяется, оно больше не требует активного внимания и умственных усилий. Со временем оно становится автоматической реакцией на сигналы обстановки, в которой мы находимся, рутинным, сознательно не контролируемым, не требующим приложения сил<sup>23</sup>. Поэтому бывает, что люди следуют на работу привычным маршрутом, забыв, что новый офис находится по другому адресу.

Для формирования привычки не существует волшебного числа повторений. Некоторые утверждают, что действие нужно повторить раз пятьдесят или в течение двадцати четырех дней, но очень немногие исследователи пытались методично рассмотреть этот вопрос, а те, кто попробовал, обнаружили, что однозначного ответа нет. В одном из исследований, где отслеживалось формирование полезной привычки, участвовали 96 студентов, недавно приехавших в кампус. Их подталкивали к повторению определенных действий, связанных с постоянными сигналами (например, «прогулка после завтрака»). Обнаружилось, что у одних привычка возникла уже через 18 дней, а другим понадобилось гораздо больше времени — 254 дня. Средний результат — 66 дней. Кроме того, в большинстве случаев прослеживалась одна и та же закономерность: повторения сначала приводили к заметному повышению автоматизма действий, но со временем прогресс снижался<sup>24</sup>. Другими словами, сила привычки возрастает постепенно каждый раз, когда вы повторяете действие, реагируя на одни и те же сигналы, пока не стабилизируется.

И как же можно использовать эту информацию для достижения целей? У вас в распоряжении три метода: выбор зависит отчасти от того, пытаетесь ли вы избавиться от старых привычек или выработать новые. Первый — формулировка «реализации намерений». Определитесь с сигналами, присутствующими в ежедневном расписании (звонок будильника, выход из дома, приезд на работу), а затем используйте их для запуска новых действий. Они переходят в привычку благодаря повторению раз за разом, пока не станут выполняться на автомате. Хотите начать пользоваться зубной нитью? Можно делать это каждый раз после чистки зубов и перед сном. Помните, что важно повторение в неизменном контексте — применение действий по необходимости не приведет к нужному результату. Хотите начать писать книгу? Выделите 45 минут по утрам перед выходом на работу. Сначала это будет в тягость. Но через некоторое время сигнал (например, звонок будильника) начнет запускать автоматическую реакцию, выражающуюся в определенных действиях (после завтрака сесть за стол и написать несколько страниц).

Второй метод — устранение сигналов, поддерживающих вредные привычки. Мы наблюдали это на примере американских военнослужащих, вернувшихся из Вьетнама: сигналы, побуждающие их к приему наркотиков, исчезли, и это привело к снижению наркозависимости. То же самое происходило в исследовании с попкорном: сигнал был устранен просмотром музыкальных видео в конференц-зале вместо фильма в кинотеатре, и поведение испытуемых изменилось.

Ключ к устранению сигнала — изменение обстановки. Например, если вы хотите похудеть, попробуйте убрать «вредные» продукты из холодильника и шкафов и замените их на те, которые помогут закрепить полезные пищевые

привычки. А если это кажется слишком сложным, для начала переложите их на верхние полки, куда труднее дотянуться, и вы удивитесь эффекту, разрушающему автоматическую реакцию. Он обусловлен глубокой связью с принципом упрощения, описанным в начале главы. А если, например, вам трудно игнорировать рабочую переписку в вечернее время, отключайте уведомления о письмах после 19.00. Весьма эффективная стратегия блокирования сигналов — соотнести их с естественными переменами в жизни. Например, идеальный момент для изменения вида транспорта, которым вы добираетесь на работу, — это смена места работы или расположения офиса. О блокировании сигналов стоит задуматься перед поступлением в вуз, свадьбой или рождением ребенка.

В третьем методе сигналы сохраняются, но меняется привычный порядок действий. Для этого есть пара способов. Первый заключается в том, чтобы сделать что-то, что приведет к осознанию неправильности привычного поведения. Например, в эксперименте с попкорном исследователи попросили некоторых брать попкорн недоминантной рукой (то есть праворукие должны были брать его левой, и наоборот). Результат превзошел все ожидания: даже те, кто ел попкорн по привычке, съели гораздо меньше черствого попкорна<sup>25</sup>.

Другая тактика — замена привычного порядка новым. Электронные сигареты, например, все чаще используются курильщиками, чтобы заменить курение гораздо менее вредной для здоровья привычкой. Обратите внимание, что в этих примерах сигнал сохраняется, меняется только реакция на него. Этот метод пригодится в ситуациях, когда изменение сигналов затруднительно: например, если курение является реакцией на стресс.

Привычки — это автоматическое поведение, демонстрируемое как реакция на сигнал в ситуациях, в которых это поведение повторялось «множественно и систематически в прошлом»<sup>26</sup>. Возникновение привычки — заветная цель изменений в поведении, она оповещает об установлении автоматической реакции, уже не требующей сознательных усилий.

\* \* \*

В этой главе мы рассказали о планировании, но не в контексте заполнения таблиц или составления огромных списков дел. Вместо этого мы рекомендуем заняться мелкими преобразованиями, каждое из которых упрощает выполнение действий по направлению к цели. Один из самых важных выводов схемы «Начинай с малого», если не *самый* важный, — простота прежде всего. С ясными и однозначными критериями вы с легкостью последуете составленному плану и избежите многих ошибок, обусловленных чрезмерной сложностью правил. Как мы выяснили, для каждого действия можно применять реализацию намерений. Для этого необходимо спланировать, как, когда и где вы будете выполнять поставленные задачи, и тем самым сознательно связать конкретные моменты с тем, что вам нужно или не нужно делать («После возвращения с работы я пробежу 5 км»). И наконец, мы узнали, что можно выйти на качественно новый уровень, превратив единичные действия в привычку частым повторением в ответ на одни и те же сигналы. Сформировавшаяся привычка значительно облегчит нашу задачу: выполнение желаемых действий, особенно если поначалу они кажутся бременем, а не приятным занятием, будет проходить с меньшими усилиями.

## Обязательства

Когда Команда Поведенческого Анализа еще только начинала свою деятельность, Рори заметил, что из-за долгого пути с окраины Лондона, сверхурочной работы в офисе и периодических походов в паб по вечерам ему не хватает времени на спорт. Он забросил футбол и регби, которыми регулярно занимался в школе и университете, и нарастил «пивной животик». И сделал то, что в один прекрасный день делает каждый: записался в спортзал. В немалой стоимости абонемента Рори увидел дополнительный стимул к тому, чтобы регулярно заниматься на беговой дорожке и качать железо. Придется оправдывать затраты. Во всяком случае, так он предполагал.

Через несколько месяцев, потратив сотни фунтов, Рори решил отказаться от абонемента, поскольку почти не ходил в спортзал. Ему показалось, что он знает, в чем проблема и как ее решить. Он посчитал, что дело не в мотивации и не в спортзале, а в неудобстве его расположения.

Узнав, что в подвале здания министерства финансов, где тогда располагался наш офис, тоже есть спортзал, решил ходить туда. Зал был скромнее, но находился ближе к работе, а это значило, что Рори может приезжать пораньше, тренироваться и приходиться в офис бодрим и свежим. И даже забегать туда в обеденный перерыв. Казалось бы, блестящий

план. Все так и было, по крайней мере в первую неделю: Рори удалось сходить на пару тренировок и один раз втиснуть пробежку в обед. Но уже на второй неделе рвение уменьшилось. А потом он ходил в новый зал еще реже, чем в предыдущий.

Парадоксально, но близость спортзала стала скорее помехой, чем подспорьем: Рори всегда мог пообещать себе пойти туда завтра. Но завтра никогда не наступало. И всегда находились дела — закончить доклад или написать речь для министра. Коллеги предлагали обсудить дела вечером в пабе, жена — поужинать вместе после работы. Все это было важнее или интереснее, чем бег на тренажере. Особенно если можно прийти в зал завтра. И Рори снова, выражаясь словами известной статьи, «платил за то, чтобы не ходить в зал»<sup>1</sup>. Но, к счастью, он знал, как выйти из положения. Он собрался обязать себя ходить в зал в будущем с помощью «фиксатора обязательств».

Рори подсчитал, что для обретения прежней формы ему надо тренироваться как минимум два раза в неделю. Нелегкая задача, учитывая, сколько он упустил в прошлом году, но выполнимая. Магнитную доску, висевшую в офисе, он превратил в нашу первую «доску обязательств». На ней Рори написал обещание, которое звучало так: «Я буду ходить в спортзал дважды в неделю в течение двух месяцев». Записывая обязательство и выставляя его на всеобщее обозрение, Рори использовал классический поведенческий метод, повышающий вероятность достижения цели.

Потом он сделал еще кое-что, предотвращающее отступление. Он назначил арбитра, задачей которого было следить за процессом и судить, выполнил он обязательства или нет, а в случае провала — назначить наказание. Арбитром стал



Оуэйн. Подробнее о способах поощрения и наказания мы расскажем в следующих главах, а пока отметим, что наказание для Рори предусматривалось довольно жестокое: он должен был в течение дня ходить по офису в футболке своей нелюбимой футбольной команды «Арсенал» (за нее болеет Оуэйн) с номером и именем их лучшего игрока (тогда это был Робин ван Перси). Поначалу Рори было трудно посещать зал дважды в неделю, но ответственность за свои слова вкупе с неприятной перспективой перевешивали мучения.

Через несколько недель Рори начал втягиваться. Он достиг цели, и Оуэйну не удалось насладиться его видом в футболке «Арсенала». С тех пор мы пользовались фиксатором обязательств как в личных, так и в профессиональных целях: чтобы накопить денег, открыть заграничный офис или проводить больше времени с семьей.

Взять на себя обязательства довольно легко. И как вы догадались, есть несколько мелочей, который могут помочь подкрепить обязательства и повысить вероятность их выполнения. Три золотых правила:

- **Возьмите на себя обязательство.** Первый шаг — дать обещание, убедившись, что оно четко согласуется с целью и разработанными этапами для ее достижения.
- **Запишите обязательство и огласите его.** Придерживаться обязательства проще, если записать его и поставить о нем в известность окружающих.
- **Назначьте арбитра.** Он поможет придерживаться цели. Идеальным кандидатом будет тот, кому вы доверяете и кто не побоится назначить наказание в случае провала.

## Правило 1. Возьмите на себя обязательство

Представьте, что сейчас вечер среды. На работе был трудный день, и холодильник почти пуст. Вы решили, что не помешает развеяться: заказать еду из ресторана и посмотреть фильм. Вы заказываете пиццу, включаете телевизор и встаете перед выбором. На одном канале показывают фильм зрелищный, но примитивный. Пусть это будет, например, «Идеальный голос» или «Бэтмен против Супермена»: ни один из них не заставит задуматься. Однако на другом канале идет совершенно иной фильм, более интеллектуальный. Скажем, «Двенадцать лет рабства» или «Линкольн». По зрелищности оба уступают первым, но вы давно собирались их посмотреть и предполагаете, что они интересны и увлекательны, и «Идеальному голосу» до них далеко. Что бы вы выбрали после утомительного дня? Интеллектуальное кино или блокбастер?

Если у вас есть хоть немного общего с профессорами-бихевиористами Дэниелом Ридом, Джорджем Левенштейном и Шобаной Кальянараман, вы, скорее всего, выберете интеллектуальный, но включите кассовую альтернативу. Фильмы, рассчитанные на притязательного зрителя, люди «собираются посмотреть» и не упускают случая блеснуть, что «уже видели» (и он наверняка оставил прекрасное впечатление), а массовое кино развлечет, хотя потом и не вспомнишь, над чем смеялся. По словам исследователей, феномен интеллектуального кино впервые привлек их внимание, когда они заметили, что многие их друзья собирались посмотреть «Список Шиндлера», но неделями откладывали, а некоторые в итоге так и не посмотрели<sup>2</sup>.

Как и подобает бихевиористам, Рид, Левенштейн и Кальянараман решили изучить этот феномен на практике, наблюдая за выбором людей. Они отобрали студентов, случайным образом разделили их на две группы и попросили выбрать три разных фильма для просмотра в течение трех дней. Между группами была существенная разница. Первая выбирала фильм в день просмотра. Они оказывались в такой же ситуации, как человек, пришедший домой с работы и сидящий в раздумье перед телевизором. Вторая группа выбирала все три фильма в первый день. Таким образом, первый день был одинаковым для обеих групп (выбор фильма в день просмотра), а второй и третий различались: вторая группа уже выбрала, что им смотреть в будущем, а первая вновь делала выбор. Исследователи предположили, не будет ли заблаговременный выбор больше соответствовать *намерениям* студентов («Список Шиндлера»), чем спонтанный выбор («Бэтмен против Супермена»)? И предположение подтвердилось. В первой группе — той, что выбирала фильмы в день просмотра, — большинство предпочли кассовые фильмы. Но во второй группе большинство только в первый день склонилось к этому варианту. В последующие дни, когда студенты учитывали свои намерения, они чаще выбирали интеллектуальное кино<sup>3</sup>.

Этот незатейливый эксперимент может показаться легкомысленным экскурсом в мир кинематографа. Но он предоставил нам ценную информацию о том, как мы воспринимаем будущее. Мы скорее склонны к сиюминутным «порокам» (низкопробному кино, бургерам с картошкой фри и прогулкам по Интернету в рабочее время), чем к сиюминутным «добродетелям» (интеллектуальным фильмам, цыпленку на гриле с салатом и завершением работы над последним отчетом) потому, что «порок предлагает большее удовольствие в настоящем»<sup>4</sup>.

Бихевиористы называют это отклонением настоящего: мы предпочитаем удовольствие сейчас завтрашней выгоде, пусть даже большей, и откладываем на будущее сложные решения и действия, даже если знаем, что этого делать не следует. Сегодня мы выберем торт и отдых, а коричневый рис и тренировка подождут до завтра. Мы тратим деньги сегодня вместо того, чтобы откладывать на пенсию. Игнорируем глобальные проблемы, такие как изменение климата, потому что нести издержки придется сейчас, а положительные последствия появятся в отдаленном будущем. Как если бы наше «я» делилось на «настоящее», которое любит мороженое и пиво, и более добродетельное «будущее», отказывающееся от десертов и газировки. Проблема, конечно же, в том, что в один прекрасный момент будущее станет настоящим. Именно это и продемонстрировали Рид, Левенштейн и Кальянараман в своем исследовании. Они смогли доказать, что, заставив себя сегодняшнего задуматься о себе в будущем и связав эти две ипостаси своего «я» одним решением, мы получаем возможность преодолеть временной разрыв между ними. В этом, по сути, и заключается смысл фиксатора обязательств. Это обещание настоящего «я» направляет будущее «я» на путь добродетели, несмотря на то что в будущем принимать решения будет настоящее «я»<sup>5</sup>.

Поэтому, если вы понимаете, что вам будет сложно, как Рори, регулярно посещать спортзал или заниматься иностранным языком, потому что будущее «я» предпочтет пойти в паб, а не спрягать глаголы, стоит взять на себя обязательство. Ниже вы узнаете, как его подкрепить. Принятие обязательства — важный первый шаг. Оно может касаться либо конечной цели (пробежать марафон за четыре часа), либо выполнения наиболее проблематичных этапов на пути к ней (выходить на пробежку трижды в неделю). Нужно

сразу же определить и вознаграждение, и наказание (подробнее об этих стимулах в главе «Вознаграждение») за его выполнение или невыполнение. Вы будете относиться к обещанию серьезно и не захотите нарушать. Осознание последствий помогает придерживаться верного курса<sup>6</sup>.

Один из наших любимых примеров использования фиксатора обязательств связан с накоплениями, и в нем задействованы все эти механизмы. В эксперименте участвовало около 700 человек, им был предоставлен выбор: открыть обычный сберегательный счет или счет с обязательствами, и во втором случае клиенты обязывались не снимать средства, пока не достигнут поставленной цели к определенному сроку. Это мог быть момент, когда понадобятся деньги (купить подарки на Рождество или оплатить обучение), или конкретная сумма<sup>7</sup>. Через 12 месяцев исследователи подсчитали среднюю сумму сбережений на счетах с обязательствами и сравнили их с контрольной группой. Оказалось, что суммы на счетах первой группы были на 81% больше.

Вот почему нам нравится это исследование — никого не заставляли насильно открывать счет с обязательствами. Были даже веские основания предполагать, что такой вариант никто не выберет: финансовые стимулы отсутствовали, а до определенного срока снять средства было невозможно. И тем не менее почти треть испытуемых согласилась. То, что их оказалось так много, — само по себе открытие, свидетельствующее, что немалая доля людей прекрасно осведомлена о слабостях, обуславливающих их выбор в будущем<sup>8</sup>.

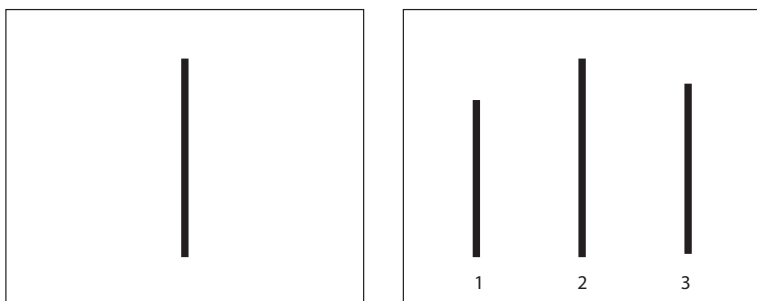
Если задуматься, мы постоянно пользуемся фиксаторами обязательств<sup>9</sup>. Рассерженные родители просят детей не просто убраться в комнате, а пообещать, что они это сделают. Мы ищем компанию, чтобы ходить в спортзал, потому что

пропустить тренировку в этом случае значит обидеть кого-то, и записываемся на полумарафон за шесть месяцев, чтобы исключить возможность отвертеться от подготовки. Аналогично, осведомляемся у коллег, что они будут делать перед следующей встречей, чтобы подтолкнуть их прийти на нее. Есть даже доказательства, что люди заказывают продукты по интернету отчасти потому, что это помогает им оправдать ожидания своего будущего «я» и избежать импульсивных покупок, к которым склонно настоящее «я»<sup>10</sup>.

По-видимому, мы интуитивно понимаем, что в будущем столкнемся с искушениями, от которых наше настоящее «я» хотело бы оградить будущее «я». И что бороться с ними можно обязательствами. Поэтому, поставив себе цель и разработав необходимые для ее достижения шаги, пообещайте достигнуть ее и/или выполнить эти шаги.

## **Правило 2. Запишите обязательство и огласите его**

Есть известный тест на «конформность», то есть на степень подверженности влиянию со стороны окружающих. В классическом эксперименте, проведенном в 1950-е годы Соломоном Ашем, участникам показывали две карточки: на первой была одна линия, а на второй — три. Они должны были определить, какая из трех линий на второй карточке соответствует линии на первой. Это очень простое задание, и в обычных обстоятельствах испытуемые редко совершают ошибку (и честно говоря, возникает вопрос, чем они занимались, пока им объясняли задачу). Попробуйте сами сравнить: какая из трех линий справа соответствует линии слева?



Но поскольку это психологический эксперимент, в действительности он заключался в проверке не способности найти соответствие, а реакции людей на противоречащий правильному, с их точки зрения, ответ. В эксперименте Аша рядом с испытуемым находилась группа актеров, которые намеренно каждый раз отвечали неправильно. Ученые хотели определить, согласится ли испытуемый с очевидно неверным ответом в результате социального давления. Люди соглашались с ложным мнением большинства в 37% случаев. В 1950-е годы, когда была жива память о холокосте, во время разворачивающейся холодной войны это открытие было тревожным: складывалось впечатление, что люди не хотят думать самостоятельно. «Мы обнаружили, что тенденция к конформности в нашем обществе настолько сильна, что добропорядочные молодые люди готовы называть белое черным, и это повод для беспокойства», — писал Соломон Аш<sup>11</sup>. Психологи также обнаружили, что в случаях, когда испытуемый должен был первым высказать свое мнение, он реже менял впоследствии свою позицию.

Мортон Дойч и Гарольд Джерард повторили эксперимент Соломона Аша, но с небольшими поправками, чтобы проверить, не усилят ли различные виды обязательств решительность участников<sup>12</sup>. С некоторыми провели тот же эксперимент:

они рассматривали линии, мысленно выносили решение, а затем выслушивали точку зрения остальных. Но у остальных была другая задача. Они должны были не просто найти ответ, но записать его, прежде чем огласить свое решение. Вопрос заключался в том, повлияет ли запись ответа на уверенность в своем мнении и подверженность влиянию группы<sup>13</sup>.

Когда участники лишь запоминали свои ответы, все происходило, как в эксперименте Аша: они подстраивались под группу и подтверждали очевидно ошибочные ответы. Если же ответы заранее были записаны, количество согласившихся с неверным суждением снизилось более чем на три четверти<sup>14</sup>.

Благодаря этим экспериментам 60-летней давности выявлен ряд прописных истин, с помощью которых можно подкрепить взятые на себя обязательства. Первый шаг повторяет действия участников повторного эксперимента: записать свое обязательство. Лучше это сделать на видном месте, как Рори, пообещавший ходить в спортзал, или на листе бумаги в присутствии арбитра. Записанное, а еще лучше скрепленное вашей подписью обязательство помогает придерживаться выбранной линии поведения, и поэтому такой метод часто применяется в наши дни. Мы подписываем договор об обязательствах, устраиваясь на работу, заключая брак и приобретая недвижимость. И договоренность вступает в силу, то есть вынуждает нас действовать определенным образом. Во многих компаниях сотрудникам предлагают определить цели на предстоящий год, согласовать их с руководителями и записать. А список продуктов помогает разумно подходить к покупкам. С ним не только ничего не забудешь, но и не купишь лишнего: здесь работает тот же принцип, что и в онлайн-шопинге — обязательство к определенным действиям в будущем<sup>15</sup>.



Если запись повышает вероятность исполнения обязательства, то его оглашение дает дополнительный толчок. Иными словами, не скрывайте от других взятое на себя обязательство. В эксперименте Дойча и Джерарда оглашение обязательства, несомненно, придало ему дополнительный вес. Чтобы объяснить смысл этого действия, мы обратимся к забавному исследованию профессора психологии Томаса Мориарти<sup>16</sup>. Впервые наше внимание на него обратил Роберт Чалдини, чьим классическим трудом «Психология влияния» Команда Поведенческого Анализа руководствуется в своей работе многие годы<sup>17</sup>.

Действие происходит летним днем на Джонс-бич в Нью-Йорке. Представьте, что вы сейчас там и подумайте, как бы поступили: краем глаза вы видите, что кто-то пришел, расстелил полотенце в полутора метрах от вас и включил радиоприемник на полную громкость. Через пару минут человек спрашивает, не найдется ли у вас прикурить, а затем уходит. Через какое-то время появляется подозрительный мужчина, подходит к полотенцу, берет радиоприемник (все еще громко работающий) и быстро уходит вместе с ним. Что вы сделаете? Скорее всего, как и многие, ничего. Вы позволите вору украсть радио и не станете вмешиваться. «Зачем, — подумаете вы, — рисковать своей безопасностью, если я знать не знаю владельца приемника».

А теперь представьте такую же ситуацию, но с небольшим изменением. Нарушающий общественное спокойствие любитель радио перед уходом с пляжа не попросил прикурить, а сказал: «Извините, я собираюсь несколько минут прогуляться, вы не могли бы присмотреть за моими вещами?» Другими словами, он наложил на вас обязательство. Что вы теперь будете делать, когда вор возьмет радио? Если вы похожи на большинство загорающих на нью-йоркском пляже, то после такой просьбы превратитесь в совершенно другого

человека. Во время проведения эксперимента в этом случае вмешались 95% участников — только один из двадцати не решился противостоять вору.

Как и письменная фиксация обязательства, его оглашение создает более сильный стимул к исполнению, чем мысленное обещание. Социальное давление, от которого может зависеть поведение человека, не распространяется на выполнение записанного обязательства, но, огласив его, вы будете учитывать мнение других о своих поступках. Человеку важно, чтобы в глазах окружающих его слова не расходились с делом<sup>18</sup>. Вы пообещали присмотреть за вещами, а как почувствуете себя, когда человек, взявший с вас обещание, спросит, что вы предприняли? Это объясняет вероятность разногласий среди присяжных, если им придется голосовать в зале суда, а не в отдельной комнате. Выразив свое мнение публично, они будут неохотно менять его на глазах у всех<sup>19</sup>. Если задуматься, оглашение обязательств широко применяется в жизни и чаще всего для принятия важных решений. Может, именно поэтому мы приглашаем гостей на свадьбу, чтобы в их присутствии произнести обет, а не просто даем согласие вступить в брак с партнером.

Есть даже свидетельства в пользу обратно пропорционального отношения между количеством гостей на свадьбе и последующей вероятностью развода. Пары, вступающие в брак тайно, разводятся более чем в двенадцать раз чаще, чем те, чье бракосочетание проводилось в присутствии более чем двухсот человек<sup>20</sup>. Конечно, здесь имеют значение и другие факторы: не исключено, что пары, вступающие в брак без свидетелей, поступают спонтанно. Тем не менее это соответствует другим исследованиям, доказывающим, что оглашение обязательств перед группой родственников и друзей сохраняет мотивацию и повышает шансы остаться вместе «в горе и радости»<sup>21</sup>.

Поэтому стоит обдумать способы обнародовать свое обязательство: например, пообещать своим сотрудникам еженедельно информировать их о важнейших решениях или разместить на сайте компании обещание публиковать ежегодные отчеты.

В схеме «Начинай с малого» при обнародовании обязательства важен способ его оглашения. Вспомните, как поступил Рори. Он ведь не просто объявил коллегам о своей цели. Порой оглашение намерения может дать обратный результат, и у человека даже не возникнет желания двигаться к цели. Рассказывая о целях окружающим, особенно если ожидаем их одобрения (например, собираясь написать роман или поучаствовать в раздельном сборе мусора), мы создаем шумиху<sup>22</sup>. Однако один шаг все меняет. Именно поэтому Рори не ограничился оглашением своих намерений.

Он записал их на доске в офисе. Это и есть отличительное свойство фиксатора обязательств. Одновременно со взятием на себя обязательства важно планировать и формулировать цель. Существует большая разница между обязательством предпринять конкретные шаги к достижению цели и сообщением о своих намерениях чего-то достигнуть. Как всегда, мелочи имеют значение.

### Правило 3. Назначьте арбитра

В американском комедийном сериале «Умерь свой энтузиазм» есть прекрасная сцена, где подруга Ларри Дэвида просит его помочь ей воздержаться от десерта, сыграв роль «десертного арбитра»<sup>23</sup>. Он не должен позволить ей съесть ни кусочка вкусностей, которые она приготовила, «несмотря ни на что». Однако этим же вечером она направляется

к столу и берет огромный кусок торта, а Ларри подбегает к ней и отбирает его.

Подруга: Я только маленький кусочек съем.

Ларри: Нет, нет, нет. Ты сказала мне ни в коем случае не позволять тебе есть десерт.

Подруга: Спасибо, Ларри, но я передумала.

Ларри: Да, но ты сказала «несмотря ни на что».

Подруга: Знаешь, пожалуйста, я все-таки передумала. Спасибо, что стараешься мне помочь, но я хочу торт.

Ларри: Ты не можешь передумать, поэтому ты и сказала «несмотря ни на что». Это и есть «что». Ты попросила меня, а не кого-то другого, потому что была уверена, что я тебе не позволю.

Группа: Да ладно, Ларри, пусть ест.

Ларри: Но она сказала «несмотря ни на что».

Все, кто видел этот сериал, не удивятся, узнав, что после вмешательства Ларри все пошло кувырком. Но хотя его действия и оставляют желать лучшего, по результатам последних исследований они играют важную роль в достижении целей.

Во-первых, назначение арбитра — это признание, что в будущем возникнет искушение, перед которым трудно устоять. И во-вторых, наличие кого-то, кто будет следить за вашим поведением и судить, достигли ли вы своей цели, повышает вероятность выполнения взятых на себя обязательств.

Два бихевиориста, Дин Карлан и Иан Эйрис, придавали большое значение роли арбитра. Они участвовали в создании сайта [stikK.com](http://stikK.com), который предназначен помогать людям брать на себя обязательства и выполнять их. На сайте можно заключить договор — настоящий, с подписью, который поможет

претворить в жизнь свои намерения. Это прекрасно согласуется с уже знакомым вам принципом — записать и огласить обязательство. За несколько лет Карлан и Эйрис собрали богатую статистику выполнения договорных обязательств. Они обнаружили, что один из самых эффективных способов прийти к своей цели — назначить арбитра. Вероятность успеха у тех, кто назначил арбитра, повышалась на 70% по сравнению с теми, кто этого не делал<sup>24</sup>. Однако Карлан и Эйрис, как и Ларри, заметили, что и с арбитром не все просто.

Когда Эйрис знакомил с последними открытиями Команды Поведенческого Анализа, он дал нам два важных совета. Во-первых, арбитр должен быть справедливым. Не стоит назначать на эту роль человека, который порадует вас вашей неудаче или станет строить козни. Неудачно выбранный арбитр десертов, например, с наслаждением будет размахивать пирожными у вас перед носом, чтобы полюбоваться вашим поражением. Во-вторых, и это еще важнее, нужно быть уверенным, что арбитр готов заставить вас действовать в соответствии с данным вами обязательством, то есть назначить наказание (или вручить награду), которые вы для себя выбрали (подробнее об этом в следующей главе).

Многие подумают, что близкий человек лучше всего подойдет на роль арбитра. Хотя доказано, что давать обещание (то есть огласить) в его присутствии эффективно<sup>25</sup>, арбитр из него выйдет не лучший, и именно потому, что он с пониманием отнесется к неприемлемому поведению («У тебя был очень тяжелый день!»). Другими словами, близкие люди, скорее всего, начнут потворствовать вашим слабостям («Тебе обязательно идти в спортзал сегодня, когда мы можем куда-нибудь сходить вместе?») и не смогут принудить вас выполнять обязательство. Поэтому Эйрис не рекомендует

назначать на роль арбитра «ни врагов, ни слабохарактерных друзей». Для этой цели лучше подойдет коллега, которому вы доверяете, поскольку он не станет потакать вам, как спутник жизни. Когда Рори готовился взять на себя обязательства, он предполагал, что Оуэйн с большей вероятностью назначит наказание, чем его жена, которая с пониманием отнесется к нерегулярному посещению спортзала, особенно если причиной станет, например, совместный поход в кино или на ужин. Оглядываясь назад, мы считаем, что единственной ошибкой Рори и Оуэйна было то, что из-за выбранного наказания у Оуэйна возникала личная заинтересованность: он был бы невероятно рад лицезреть Рори в футболке «Арсенала». Но, к счастью, до этого не дошло.

Использовать арбитров можно в самых разных сферах. На примере в самом начале книги вы убедились, что фиксаторы обязательств помогают не только прийти к цели, но и поддерживать других на пути к ее достижению. В основе программы в центрах занятости лежит постановка главной цели, разбиение пути к ней на этапы, а затем взятие на себя *обязательств* по выполнению каждого отдельного действия. Пол обязался улучшить свое резюме, чаще рассылать его и приобрести нужные инструменты, чтобы подготовиться к работе, которую хотел получить. Он указал, когда собирается все это сделать (планирование). И дал обязательство в присутствии Мелиссы, специалиста по трудоустройству, которая исполнила роль арбитра. Существует огромная разница между требованием Мелиссы выполнить ряд административных действий для оформления заявки на получение пособия, и ролью арбитра в достижении Полем тех целей, которые он *сам* себе поставил.

Когда Пол подписал обещание «зарегистрироваться на пяти сайтах по поиску работы» на этой же неделе, принести

обновленное резюме и сопроводительное письмо на следующую встречу с Мелиссой, он сам брал на себя обязательства. Только ему было бы хуже, если бы он их не выполнил, к тому же пришлось бы отвечать перед Мелиссой. Но роль Мелиссы не ограничивалась указанием Полу его промахов. Она не дразнила пирожными человека, который пытается не есть сладкого. Наоборот, помогала ему и поддерживала, но при этом наблюдала ситуацию со стороны и решала, достиг он своей цели или нет.

До этого момента мы предполагали, что арбитр помогает отслеживать прогресс и присутствует непосредственно в то время, когда ставите перед собой цель. Но кажется, в ближайшие годы появятся новые технологии, которые будут предоставлять подобные услуги безо всякой бумажной волокиты. Смартфоны, портативные электронные устройства и приложения к ним помогают отслеживать физическую активность, расходы, сон и вес. И возможно, через некоторое время они предложат услуги доверенного лица, помогающего достигать цели. Уже начинают появляться подобные примеры. Один из них — GlowCaps<sup>26</sup>, разработанный для своевременного приема лекарств. Это крышечки для стандартных упаковок препаратов, оснащенные возможностью беспроводной связи, лампочкой и звуковым сигналом. Количество открываний упаковки фиксируется и подсчитывается, и пациенту отправляются напоминания, если упаковка не открывалась в течение часа-двух после нужного времени. Кроме того, у них есть возможность назначения арбитра (например, родственника, друга или доктора), которому тоже направляются еженедельные отчеты о приеме лекарств. Предполагается, что арбитр будет служить внешней поддержкой.

Таким образом, арбитры могут играть разные роли. Но чтобы арбитр действительно помог достичь цели, следует

соблюсти несколько условий. В частности, мы уже рассказывали, как важно подобрать кандидата — справедливого, но готового отследить взятые вами на себя обязательства, не забыв ни о наказании, ни о награждении. И мы рассматривали, как предшествующие шаги, а именно запись своего обязательства, делают цель понятной для окружающих, а значит, упрощают им оказание содействия в ее достижении. Все эти маленькие шаги, как мы надеемся, помогут вам сохранить мотивацию, а арбитру — наставить вас на верный путь.

\* \* \*

Фиксаторы обязательств весьма полезны, поскольку предпочтения нашего настоящего «я» отличаются от предпочтений будущего «я». Не зная об этом противоречии, сложно выполнять вообще какие-либо обязательства. Но, к счастью, люди, похоже, прекрасно осведомлены о своих слабостях, поэтому большинство готовы дать твердое обещание придерживаться в будущем определенных действий: например, открывать счета, средства на которых остаются недоступными, пока цель не будет достигнута. Фиксаторы обязательств прекрасно подходят для решения проблем с самоконтролем. Публичным оглашением обязательства мы не только усиливаем стимул к соответствующему ему поведению, но и чувствуем ответственность перед другими. Это можно подкрепить дополнительно, назначив арбитра. Но не такого, который будет радоваться вашим неудачам или оправдывать их, а способного не дать свернуть с пути. Арбитр также выносит решение, заслуживаете ли вы выбранной для себя награды. Об этом мы расскажем в следующей главе.



# Вознаграждение

Всем известно, насколько важны стимулы. В любом учебнике по экономике сказано, что изменение затрат или выгоды от каких-либо действий существенно влияет на поведение. Каждый неоперившийся психолог с восторгом рассуждает о лабораторных экспериментах с крысами. Менеджерам, родителям и владельцам собак есть что рассказать о поощрении хорошего поведения и мотивации коллектива, детей и животных. И не без оснований. Вознаграждение активизирует участки мозга, отвечающие за удовольствие, а также за стимулирование желательного поведения.

Но есть и нюансы использования вознаграждения для достижения целей и мотивации. То, что хорошо в одной ситуации, необязательно подойдет для другой. Например, большинство родителей, пока их дети растут, часто применяют систему вознаграждений: сначала веселые рожицы и звездочки на горшке для приучения к нему, а потом мороженое и лишний час перед телевизором за выполнение домашних заданий. С детьми постарше дело сложнее. Чем вознаграждать, например, подростков, чтобы они усерднее готовились к экзаменам? И правильно ли поощрять (подкупать!) детей за то, что, по вашему мнению, они обязаны делать?

Не только родители задаются подобными вопросами. Учителя, директора школ, преподаватели и сотрудники

образовательных учреждений ломают голову, как подтолкнуть детей к повышению успеваемости. Поэтому так важна работа Саймона Берджесса, профессора экономики Бристольского университета, и его соратников. Берджесс со своей командой провел множество исследований в школах Англии<sup>1</sup>. В одном из самых масштабных он изучал, может ли вознаграждение стимулировать старание и заинтересованность учеников и, следовательно, положительно повлиять на успеваемость. В эксперименте участвовали 63 школы и около 10 000 учеников выпускных классов. Команда Берджесса разделила школы на три группы. Первая была контрольной — никто из учеников не получал вознаграждений. Для второй группы предусматривалось материальное вознаграждение. Оно рассчитывалось из результатов посещаемости, поведения, занятий в школе и дома в течение четырех пятинедельных периодов. Для 15–16-летних суммы были довольно значительные: за каждый период можно было получить до 80 фунтов, и 310 фунтов за все периоды. У третьей группы был другой вид вознаграждения. Их поощряли билетами на мероприятия, выбранные участниками. Билеты можно было выиграть в каждый пятинедельный период и таким образом посетить до двух мероприятий в год, что обошлось дешевле, чем денежное вознаграждение. Среди мероприятий были посещение матчей на стадионе Уэмбли (домашние или футбольной команды Англии), экскурсии в здание Парламента и тематические парки.

Попробуйте поставить себя на место учителей и родителей шестнадцатилетних подростков. Поддержали бы вы подобную программу стимулирования в школе или предпочли бы собственную для мотивации своего ребенка? Итоги

продемонстрировали значимость деталей в программах стимулирования. Оказалось, что влияние стимулов зависит от обстоятельств. На успевающих учеников вознаграждения не оказали почти никакого воздействия. Казалось, что при наличии внутренней мотивации у них нет потребности в дополнительных внешних стимулах. Но почти на половину учащихся как материальные, так и нематериальные стимулы оказали значительное воздействие (с небольшим перевесом в сторону денежных вознаграждений). Наиболее заметным оно было среди учеников из малообеспеченных семей. Судя по результатам выпускных экзаменов по математике и естественным наукам, стимулы почти в два раза сократили разрыв между учениками, которым полагаются бесплатные обеды, и остальными, но наиболее эффективно они воздействовали на отстающих.

Результаты этого исследования позволяют сделать важные выводы о сложностях применения системы вознаграждений для мотивации поведения. Есть основания подозревать, что материальные стимулы вытесняют внутреннюю мотивацию. Много исследований подтверждает, что оплата действий, которые люди уже мотивированы совершить, может возыметь обратный эффект.

Как мы убедимся и как метко подтверждает исследование Берджесса, дело не в том, что материальные стимулы в целом плохо работают. Их необходимо правильно применять, чтобы они не теряли своей значимости для конкретного человека. Если вознаграждение в размере 80 фунтов не заставит школьника лучше учиться, то, вероятно, окажется эффективным в других обстоятельствах. При этом необходимо продумать формулировку стимула. Вы будете награждать за конечную цель (оценки) или за поведение, которое может

привести к ним (посещаемость, выполнение домашней работы), и выберете денежное или неденежное вознаграждение? Формулировка финансовых стимулов так же важна: «прибыль» 80 фунтов или «потеря» для тех, кому не удастся достичь цели. Несмотря на одинаковый размер вознаграждения, восприятие его разное.

Очевидно, что структура системы вознаграждений имеет решающее значение для эффективности в продвижении к цели. И здесь мелочи важны, как никогда. Мы опишем два разных, но дополняющих друг друга способа применения вознаграждений (один основан на достижении цели, а другой на поощрении нужного поведения) и заострим внимание на возможных ошибках. Три этапа разработки системы вознаграждений, мотивирующей к достижению цели:

- **Поставьте на кон нечто значимое.** Пусть достижение цели ассоциируется с гарантированным получением приза.
- **Используйте мелкие вознаграждения для формирования полезных привычек.** Можно поддерживать мотивацию небольшими стимулами, связанными с выполнением отдельных этапов на пути к цели.
- **Помните об обратных эффектах.** Финансовые стимулы могут вытеснить внутреннюю мотивацию, поэтому будьте внимательны, чтобы вознаграждение (или наказание) не возымело обратный эффект. Это можно предотвратить с помощью разных видов неденежных вознаграждений.

## Правило 1. Поставьте на кон нечто значимое

Дин Карлан — профессор экономики Йельского университета и один из наших любимых бихевиористов. Его эксперименты не только помогают приоткрыть завесу над тайной поведения человека, но и демонстрируют, как достигать целей в жизни. Одно из самых интересных его исследований, проведенных совместно с Джонатаном Зинманом и Ксавье Жине из Всемирного банка, посвящено тому, как использовать финансовые стимулы для достижения личных целей и как сделать их максимально эффективными<sup>2</sup>. Вместе с Грин-банком (Филиппины) они решили проверить, насколько проще бросить курить при наличии дополнительного стимула. Из курильщиков, желающих расстаться с вредной привычкой, исследователи случайным образом сформировали группу, которой предложили открыть регулярно пополняемый банковский счет, средства на котором, если им не удастся бросить курить, заблокируются. Программа называлась «Целенаправленные меры для сокращения потребления сигарет и отказа от курения» (Committed Action to Reduce and End Smoking, CARES).

Участники программы сами решали, какой суммой рисковать, но им предлагали делать взносы, равные тратам на сигареты. Деньги нужно было вносить раз в две недели, и к концу шестимесячного договорного периода сумма могла составить примерно 20% их ежемесячного дохода. Был еще один нюанс. Курильщики, открывшие счета по программе CARES, могли решать, хотят они участвовать в ней или нет. При положительном решении они подписывали юридический договор, не предусматривающий выхода из нее.

Специалистов Грин-банка обучили проводить анализ мочи на наличие никотина с помощью тестовой полоски, чтобы узнать, не обманывают ли их клиенты. Засчитывался только нулевой результат. Если анализ мочи был положительным, деньги вкладчика перечислялись на благотворительность. Другими словами, из-за одной сигареты они могли потерять деньги, накопленные за шесть месяцев. Те, кто успешно бросил курить, получали приятный непредвиденный доход, отвыкали от курения и вряд ли снова захотели бы тратиться на сигареты.

Никотин вызывает привыкание, поэтому если подобная схема вознаграждения позволяет бросить курить, то наверняка поможет достичь и других целей. Участники программы на 30% чаще проходили никотиновый тест. А что еще лучше — эффект долго сохранялся. Через 12 месяцев Карлан, Зинман и Жине провели тестирование бывших участников и обнаружили, что среди открывших счета стало больше некурящих<sup>3</sup>.

Прежде чем вы ринетесь изобретать экстравагантную систему вознаграждений, способствующую достижению целей, мы хотим в очередной раз напомнить, что мелочи имеют значение. К счастью, мы можем дать вам относительно простые рекомендации. Первое: необходимо убедиться, что между наградой и конечной целью существует прямая связь. Другими словами, вы получите награду только в том случае, если достигнете цели. Для этого проще всего увязать награду с обязательством, которое вы взяли на себя, — в нем должно быть сформулировано, чего вы собираетесь достичь и когда. Иными словами, если вы стремитесь похудеть, убедитесь, что получите награду, когда сбросите обещанное количество килограммов, а не за «почти» (хотя в следующей главе мы

будем рассматривать систему мелких вознаграждений для достижения цели, которые фигурировали в исследовании подготовки к выпускным экзаменам)!

Вторая рекомендация: награда должна быть значимой, а не простой безделушкой. Как утверждают бихевиористы, исследовавшие влияние стимулов на поведение, надо «платить достаточно или не платить вовсе». Кстати, Карлан прекрасно понимал это, когда ставил себе цель похудеть. Защитив докторскую диссертацию, они с другом решили, что если один из них не сможет сбросить вес, то отдаст другому половину годового дохода!

Такая сумма была выбрана не из азарта, а чтобы сдерживать себя каждый раз, когда захочется достать из холодильника мороженое. Вряд ли стоит рисковать половиной зарплаты, но общий смысл прежний — для эффективности финансовый стимул должен быть значимым. Кстати, стоит упомянуть, вознаграждение — это необязательно деньги. Ниже мы подробно рассмотрим, как и почему финансовые стимулы могут не сработать и какие есть альтернативы наличности. Но пока отметим, что если вы не слишком заинтересованы в получении приза, он вряд ли будет хорошим мотиватором.

Третий признак правильного вознаграждения — гарантированность. Вы должны быть уверены, что в случае успеха непременно его получите. Такой вывод сделал Карлан, зарабатывая свою систему вознаграждений за похудение. Он понял, что ни ему, ни его другу ничего не мешает изменить правила в случае неудачи, особенно с учетом штрафа, равного половине годовой зарплаты. Они составили договор, где указали, что любая попытка со стороны одного из них настаивать на изменении правил считается проигрышем. Словом,

придется заплатить и разорвать договор нельзя. Карлан придает огромное значение этому аспекту, который и помог им обоим похудеть. У филиппинских держателей счетов не было никаких сомнений в юридической силе договора: деньги хранились в банке, и всем было ясно, что при положительном анализе они их больше не увидят. А в случае со школьными экзаменами все участники были уверены, что школа заплатит, когда условия будут выполнены.

Чтобы сделать вознаграждение гарантированным, лучше всего прибегнуть к услугам арбитра. Как вы помните, в главе «Обязательства» Рори попросил Оуэйна стать его арбитром и помочь ему со спортивной нагрузкой. Одной из основных задач Оуэйна была вместе с Рори определить условия получения вознаграждения (или в данном случае наказания: носить футболку «Арсенала» в случае, если Рори не достигнет цели). И именно Оуэйн должен был решить, удалось это Рори или нет и заслуживает ли он наказания. Поэтому выбирать вознаграждение следует совместно с арбитром. И попросите его обеспечить выполнение условий обязательства, то есть определить, заслуживаете вы выбранного вознаграждения или нет.

Четвертая и последняя рекомендация основана на одном из известных открытий науки о поведении. Люди гораздо больше страдают от потери чего-либо, чем ценят эквивалентное этому приобретение<sup>4</sup>. Есть чрезвычайно простой способ проверить «боязнь потери» на себе. Подумайте, что вы почувствуете, если, проходя по улице, увидите лежащую на земле двадцатифунтовую банкноту. Вернуть ее владельцу не представляется возможным, поэтому остается положить ее в карман и радоваться приобретению. А теперь



представьте, что, прогуливаясь, вы зашли в местный магазин, открыли кошелек и обнаружили, что потеряли двадцать фунтов. Они были, а теперь их нет. Насколько больше будет ощущение потери, чем удовольствие от эквивалентного приобретения?

Эксперименты подтверждают, что потеря вызывает в два раза более сильные эмоции, чем эквивалентное ей по стоимости приобретение, и что мы придаем бóльшую ценность тому, чем уже обладаем (бихевиористы называют это эффектом обладания<sup>5</sup>). Именно поэтому при разработке схемы вознаграждения стоит задуматься, как сделать так, чтобы боязнь потери усиливала стимул. И поэтому в исследовании с выпускными экзаменами деньги зачислили на счета учеников, чтобы им было понятно, что недостаточное старание приведет к потере. И по той же причине деньги бросающих курить хранились на счетах — они потеряли бы их, если бы не смогли отказаться от сигарет. Это более сильный мотиватор, чем получение прибыли через полгода. Поэтому, выбирая способ вознаграждения, задумайтесь, чего вы не хотели бы лишиться в случае неудачи.

Надеемся, нам удалось продемонстрировать не только эффективность вознаграждений как инструмента для достижения цели, но и огромную важность нюансов при выборе стимулов. Если учесть эти четыре рекомендации — увязать награду с конечной целью, сделать ее значимой, гарантированной, использовать боязнь потери, — вознаграждение наверняка подтолкнет вас к скорейшему достижению цели. Эта часть была посвящена конечной цели, а в следующей мы рассмотрим, как разработать систему мелких вознаграждений за каждый фрагмент действий, ведущих к ней.

## Правило 2. Используйте мелкие вознаграждения для формирования полезных привычек

Тимбун — маленький городок в австралийском штате Виктория, недалеко от Мельбурна. И у его граждан такая же проблема, как и в других городах Австралии и на всем Западе, — они толстеют и мало двигаются. Поэтому Команда Поведенческого Анализа и VicHealth — организация, занимающаяся улучшением здоровья жителей штата Виктория, разработали методы борьбы с ожирением в этом регионе. Совместно с Тимбунским районным центром медицинских услуг мы изучали возможности повышения физической активности населения. Руководство центра предложило начать с сотрудников. В организации уже были внедрены новшества: сотрудникам выдали шагомеры Fitbit и поощряли их делать не менее 10 000 шагов в день. Однако несмотря на заинтересованность персонала, результаты стали снижаться. Поэтому Алекс Гиани, один из руководителей австралийского офиса Команды Поведенческого Анализа, и Таня Лейшман, специалист по здравоохранению из Тимбуна, задумались над стимулами для более устойчивых изменений в поведении сотрудников. Они предположили, что если крупные награды помогают достигать долгосрочных целей, то периодические мелкие вознаграждения будут не менее эффективны при формировании привычек.

Алекс и Таня решили реализовать эту идею на практике. Для этого нужно было придумать награду, мотивирующую сотрудников и при этом не слишком затратную для организации. В итоге они сошлись на подарке: ваучер на массаж стоимостью 50 долларов, если вся команда пройдет

дополнительные 2500 шагов в день (по сравнению с предыдущими значениями) в течение пяти дней в неделю. Таким образом, вознаграждение полагалось за то, что каждый будет проходить в день немного больше, а не за 10 000 шагов в день, что уже делало большинство. Принципиально важный момент: вознаграждались ежедневные повторения и взаимная поддержка среди сотрудников.

Алекс и Таня некоторое время ожидали результатов. Оказалось, что схема вознаграждений очень эффективна: количество шагов росло на 2100 каждую неделю, как и количество сожженных калорий. А что еще лучше — максимальное воздействие она оказала на наименее физически активных сотрудников: они демонстрировали самые высокие еженедельные результаты.

В предыдущей части мы рассматривали целесообразность вознаграждений при продвижении к цели. Они должны быть весьма значимыми, чтобы поддерживать мотивацию в течение длительного времени. Но схема Тимбуна иллюстрирует другой принцип и подтверждает иную ключевую установку схемы «Начинай с малого». Ваш путь к цели разбит на этапы, и будет разумно назначить небольшое вознаграждение за каждый.

Большой плюс схем, в которых поощрением служит замечание «Молодец!», а не бешеные деньги, — они помогают сделать определенное поведение привычным, встроенным в повседневное расписание (предмет обсуждения главы «План»). Больше всего пользы от них в привычных ситуациях, когда нужно что-то сделать, но руки не доходят. В таких случаях вознаграждение служит еще одной причиной для выполнения задачи, особенно при наличии потребности в дополнительном стимуле.

Мелкие регулярные вознаграждения изучались в одном из самых сложных случаев изменения поведения: заставить детей есть больше овощей и фруктов. Любому родителю подтвердит, что это совсем не просто. В одном из крупнейших исследований в этой сфере группа ученых собиралась использовать мелкие вознаграждения, чтобы подтолкнуть учащихся 40 начальных школ штата Юта к здоровому питанию. И не от случая к случаю, а научить делать выбор, превратив его со временем в привычку. Каждый раз, когда школьник съедал как минимум одну порцию фруктов или овощей, он получал небольшое вознаграждение — специальный жетон. У жетона была реальная стоимость (25 центов), но его принимали только в школьном магазине, на школьном празднике или книжной ярмарке, чтобы школьники не потратили награду на пирожные и шоколадки. Исследователи запустили программу в двух вариантах: в одних школах награду выдавали в течение трех недель, а затем прекратили, а в других детей награждали на протяжении пяти недель<sup>6</sup>.

До начала исследования было неясно, хорошо ли работает система мелких вознаграждений. Известно, что дети не хотят есть брокколи и фасоль, если доступны пицца и чипсы. Однако вознаграждения оказались невероятно эффективными. Количество детей, ежедневно съедающих по крайней мере одну порцию овощей и фруктов, удвоилось. Но, что интересно, исследование затрагивало не только вопросы питания. Больше всего ученых интересовало, что произойдет *после* устранения стимулов. Как мы наблюдали в главе «План», повторение одного и того же действия (попросить порцию фруктов или овощей на обед) при наличии одного и того же сигнала (ребенок стоит в очереди, и его спрашивают, что он хочет) помогает развить привычку, которая со временем

упростит достижение цели. Именно поэтому исследователи рассматривали два варианта программы разной длительности, чтобы проверить, не будет ли длительный период получения вознаграждений (пять недель) в большей степени способствовать укоренению пищевых привычек, чем короткий (три недели). И два месяца спустя они с радостью обнаружили, что оба варианта дали заметный и продолжительный эффект. Но результаты пятинедельной программы оказались более впечатляющими. Дети, получавшие вознаграждение в течение более длительного периода времени, продолжали увеличивать потребление овощей и фруктов, причем в два раза больше, чем те, кто участвовал в короткой программе.

Вознаграждения по программе школьного питания выдавались каждый раз, когда ребенок съедал достаточное количество фруктов и овощей. Еще одной составляющей программ мелких вознаграждений, включая внедренную нами в Тимбуне, был соревновательный элемент. И в самом деле, в любой схеме, стимулирующей людей к получению вознаграждений на протяжении длительного периода времени, назревает соревнование. К такому «превращению цели в игру» посредством наград серьезно относятся не только разработчики мобильных приложений, но и государственные органы и компании во всем мире. Мы считаем, что в таком подходе содержится огромный потенциал, независимо от того, хотите вы чего-то достичь в личной жизни или совершенствоваться в профессии.

К примеру, давайте посмотрим, что произошло в подобном вышеописанному эксперименте, но в английских школах и с более выраженным акцентом на игровом элементе. В этом исследовании за выбор фруктов и овощей на обед дети получали наклейки вместо жетонов. В конце недели ученики

с тремя и более наклейками могли выбрать небольшой приз (например, игрушку) из специальной коробки. Исследователи обнаружили, что мелкие вознаграждения стимулируют и английских школьников съесть больше фруктов и овощей. Однако введение элемента соревнования — разделение детей на группы по четыре человека и возможность выбора награды тем, кто набрал больше всех наклеек — повысило потребление фруктов и овощей в три раза<sup>7</sup>.

Поэтому, определяя путь к цели или разрабатывая программы мотивации, добавьте игровой элемент, связав успешное выполнение отдельных этапов с вознаграждением и создав условия для соревнования между людьми или командами. Небольшие награды на пути к цели помогут укорениться полезным привычкам.

Первые части этой главы были посвящены использованию наград для создания мотивации. Но мы еще не полностью рассмотрели связанные с этим сложности, в том числе неверный выбор вознаграждения, который может дать результат, обратный желаемому. Это будет предметом обсуждения последней части.

### **Правило 3. Помните об обратных эффектах**

В начале 1990-х годов правительство Швейцарии приняло решение о строительстве двух хранилищ ядерных отходов в населенных пунктах в центральном регионе страны. Естественно, учитывалось мнение швейцарских граждан, участвовавших в референдуме по вопросам местного значения. В разгар этих событий у двух ученых, Бруно Фрея и Феликса

Оберхольцера-Ги, родилась идея необычного исследования. Они опросили две трети семей в соответствующих регионах, готовы ли они разрешить строительство хранилища ядерных отходов в своем регионе. К удивлению многих, положительно ответили чуть больше половины респондентов. И это несмотря на то, что большинство были искренне озабочены потенциальными негативными последствиями. Почти 40% респондентов, например, были уверены в значительном риске серьезных аварий: никому не хотелось, чтобы подобное произошло рядом с домом<sup>8</sup>. Но жители понимали, что хранилища, так или иначе, будут где-то построены, и наряду с опасениями не забывали и о своем гражданском долге.

Затем Фрей и Оберхольцер-Ги задали жителям вопросы иного характера: согласятся ли они на строительство хранилища, если им предложат финансовую компенсацию в размере от 2175 до 6525 долларов на человека в год. Компенсация в совокупности с чувством гражданского долга, казалось, давала дополнительную причину согласиться. Людям предлагали деньги для подкрепления внутренней мотивации. И хотя более 50% респондентов дали согласие на строительство без финансового стимула, после предложения компенсации количество согласившихся на строительство резко упало. В результате всего лишь четверть респондентов заявили о готовности дать согласие. И что самое интересное, конкретная сумма на их мнение не повлияла.

Что же произошло? Нисколько не подкрепив внутреннюю мотивацию жителей, предложение выплаты компенсации превратило моральный долг в заурядную финансовую сделку. А предлагаемая сумма (даже 6000 долларов) оказалась недостаточно высокой, чтобы компенсировать риски. Подобные открытия не раз заводили в тупик экономистов,

считающих, что предложение о выплате всегда рассматривается человеком как преимущество и, следовательно, должно было повысить процент положительных ответов. Однако бихевиористов такие результаты уже не удивляют. На сегодняшний день существуют сотни примеров такого феномена. Например, в известной работе Ричарда Титмусса указано, что оплата донорской крови негативно сказывается на готовности людей сдавать ее<sup>9</sup>. Хотя в недавней работе Боба Слонима это предположение ставится под сомнение. Его эксперименты подтвердили, что основное значение имеет формулировка, и правильно разработанная схема стимулирования может действительно повысить рейтинг такого процесса, как сдача крови. Вкратце, предложение денежного вознаграждения за достижение цели при наличии внутренней мотивации не всегда оказывает положительный эффект или даже сводит на нет все усилия, если формулировка недостаточно продумана.

Один из самых известных экспериментов продемонстрировал, как легко финансовые стимулы оказывают обратный эффект<sup>10</sup>. Его провел Ури Гнизи в Израиле, где каждый год устраивают «донорские дни». Каждый день посвящается сбору благотворительных пожертвований для конкретной цели: например, исследований в сфере онкологии или в пользу детей-инвалидов. По устоявшейся традиции старшеклассники парами ходят от дома к дому и обращаются к жителям. Гнизи хотел узнать, удастся ли им собрать больше денег, если подкрепить их внутреннюю мотивацию к благому делу финансовым стимулом. Поэтому он устроил испытание, для которого разделил старшеклассников на три разные группы. Первой зачитали речь о том, как важно собрать как можно больше средств и сообщили, что результаты будут



опубликованы, то есть все узнают, сколько собрала каждая пара школьников. Второй группе прочитали такую же речь, но присовокупили к ней небольшой стимул: они смогут взять себе 1% от собранной суммы. Третьей же группе дали более существенный стимул — 10%.

И как вы думаете, что произошло? Больше всех собрала группа, не имевшая финансовых стимулов, за ней с небольшим отрывом шла группа с большим стимулом — 10%. Но группа, получившая маленький стимул, собрала меньше на 36%. К благотворительности людей толкает внутренняя мотивация, а скромное денежное вознаграждение заменило ее на внешнее поощрение, гораздо менее стимулирующее, чем стремление делать добро. Как и в Швейцарии, стимул не поощрил, а, скорее, вызвал отторжение. Он вытеснил внутреннюю мотивацию школьников.

Многие делают из этого ошибочный вывод о неэффективности финансовых стимулов. Так неверно истолковали самое известное исследование, в котором штрафовали родителей, забравших ребенка из детского сада позже назначенного времени. Ури Гнизи проводил его вместе с Альдо Рустичини, и оно, как известно, продемонстрировало обратный эффект: количество опаздывающих родителей удвоилось по той же причине, по которой швейцарцы отказывались брать деньги в обмен на согласие на строительство хранилища ядерных отходов<sup>11</sup>. В этом случае моральный долг перед воспитателями за их тяжелый труд, заставляющий родителей забрать ребенка вовремя, перешел в разряд финансовой сделки. Опоздание стало приемлемым — штраф заменил моральные обязательства. Но общий вывод Гнизи и Рустичини заключался не в том, что штрафы бесполезны, а в значимости формулировки для финансового вознаграждения или наказания,

особенно при наличии у людей внутренней мотивации «поступать правильно». Именно поэтому в первой части главы мы подчеркнули: независимо от того, что поставлено на кон, это должно быть значимым. Так что, если вы намерены использовать финансовые стимулы, они должны быть крупными. Разумеется, такое вознаграждение — это большие деньги, к тому же в погоне за ними люди могут пойти на жульничество, обман или начать просто хуже работать<sup>12</sup>.

Для тех, у кого уже есть внутренняя мотивация к достижению цели, нам кажется более подходящим альтернативный подход — избегать денежных наград. В соответствии с общими принципами схемы «Начинай с малого» мы разработали три способа. Первый: преподнести вознаграждение таким образом, чтобы акцентировать не деньги, а выполнение действия. Именно так поступили исследователи, поощрявшие сингапурских таксистов к более активному образу жизни. Одним из них пообещали заплатить 100 долларов, но это оказалось менее эффективно, чем предложение оплатить за них день лизинга таксомоторного средства<sup>13</sup>. Что здесь удивительного? А то, что стоимость лизинга равнялась 100 долларам в день. Чтобы применить этот подход к собственной цели, подумайте, как вы отметите достижение конечной цели. И вместо денег используйте то, что можно за них приобрести: например, отправляйтесь в отпуск или устройте грандиозную вечеринку, купите абонемент на месяц в кино или на матчи любимой команды. Выбирая вознаграждение, вспомните выводы из главы «Формулировка»: приобретение опыта вместо материальных ценностей, общение и трата времени и денег на других более положительно сказываются на благополучии. Исследования подтверждают, что, например, работники, от имени которых

делают пожертвование в благотворительные организации, чувствуют себя более счастливыми, чем те, кого просто награждают деньгами<sup>14</sup>.

Второй принцип имеет непосредственное отношение к первому и особенно подходит при выборе вознаграждения *для других*. Он состоит в полном отказе от денежных выплат и выборе того, чего не купишь за деньги. Государственным органам, например, стоит озаботиться, какие из имеющихся в их распоряжении ресурсов могут представлять для кого-то большую ценность, чем наличные (это запасной вариант). Представьте, как заманчиво получить годовой абонемент на парковку в запрещенных для этого местах или пообедать с человеком, которым восхищаетесь (это практикуют многие благотворительные аукционы). Когда, например, власти Осло решили стимулировать жителей к покупке электромобилей, водителям этих транспортных средств было разрешено движение по автобусной полосе. Это не только увеличило количество проданных электромобилей, но и сделало их более заметными: неожиданно стало видно, сколько людей проявляет заботу об экологии. Команда Поведенческого Анализа вместе с одним из своих основателей Саймоном Рудой разработала мелкомасштабную версию принципа «дороже денег». Каждый год на Рождество мы заказываем специальные ручки с рельефным изображением логотипа Команды Поведенческого Анализа, инициалами получателя и годом. Они обходятся недорого, но все их очень ценят. Поэтому при выборе значимой награды, если вы хотите использовать нефинансовые стимулы, подумайте, что может быть важнее денег.

Есть и третья тактика, не менее эффективная. Дин Карлан и Иан Эйрис называют ее антистимулом, и она помогает поддерживать мотивацию намного сильнее, чем обычное

вознаграждение. Простейший вид антистимула — обещание пожертвовать деньги на то, что для вас *совершенно* неприемлемо. Вспомните о нелюбимых спортивных командах, политиках или организациях, обяжитесь пожертвовать средства этому человеку или компании, если не достигнете своей цели. Вы заметите, что перспектива внести 50 долларов в Национальную стрелковую ассоциацию или какой-нибудь профсоюз (в зависимости от ваших политических убеждений) повлияет заметно сильнее, чем эквивалентная по стоимости награда или наказание. И конечно, как мы убедились на примере Рори, обязавшимся при неудаче носить футболку «Арсенала» (своей самой нелюбимой командой), стимул необязательно должен быть связан с деньгами. Это всего лишь то, чего вам совсем не хотелось бы делать. Такого рода нефинансовые антистимулы действуют лучше других. К тому же сумма, которую вы рассматриваете как антистимул, необязательно должна быть большой. Маленький взнос в организацию, которую вам совсем не хочется поддерживать, нанесет гораздо больший моральный урон, чем изъятие с вашего счета суммы, превышающей его в несколько раз. Но стоит учитывать важный вывод этой главы: действие должно быть гарантировано, то есть вы обязаны будете выполнить данное вами обещание. Поэтому антистимулы следует тщательно продумать: это не должно быть что-то такое, что легко сделать!

Тогда как остальные золотые правила этой книги предлагают действия по продвижению к цели, это рассматривает, что может пойти не так. Механизм вознаграждения дает обратный эффект, если настроен неправильно. Но, руководствуясь несколькими простыми методами, вы придумаете, какое вознаграждение подтолкнет вас навстречу желаемой цели.

\* \* \*

В этой главе мы рассказывали, как определять вознаграждения для себя и других, чтобы успешно двигаться к цели. И вы убедились, что это не так просто, как кажется. Основной приз должен быть значимым, то есть соответствовать четырем ключевым принципам: награда (или наказание) должна быть непосредственно связана с конечной целью; она имеет для вас большое значение, поэтому повышает заинтересованность в результате; получение награды гарантировано; доминирует риск утраты (а не удовольствие от приобретения) чего-либо. Наряду с крупным вознаграждением за достижение конечной цели следует придумать небольшие стимулы и связать их с конкретными действиями на каждом этапе по пути к цели. Суть в том, чтобы внедрить механизм, эквивалентный периодическому одобрению — «похлопыванию по плечу», — положительно влияющий на формирование полезных привычек. И в завершение мы подчеркнули, что следует помнить о способности прямых финансовых стимулов подрывать внутреннюю мотивацию. К счастью, есть много способов этого избежать: например, тщательно продумывать, что послужит стимулом, вознаграждать себя опытом, а не эквивалентной денежной суммой, или разработать антистимулы. Еще можно рассмотреть вариант использования групповых стимулов, поскольку (как вы увидите в следующей главе) привлечение посторонней помощи весьма эффективно при достижении цели.

# Социум

Энди недавно присоединился к Команде Поведенческого Анализа. Он вырос в Гримсби, вращался там в кругу курящих друзей. Энди не считал себя зависимым, но если окружающие закуривали, тоже тянулся за сигаретой, — типичный социальный курильщик. Позже он переехал в Бристоль, где поступил в университет, и ситуация повторилась. Большинство однокурсников курили, и Энди тоже брал сигарету за компанию. Так продолжалось пару лет: он редко закуривал, если этого не делали окружающие. Но на последнем курсе все изменилось. Он занялся политикой, и во время всеобщей предвыборной кампании 2010 года проводил много времени в штабе одной из местных партий. Там регулярно устраивали перекуры, чтобы отвлечься от рабочей суматохи. Энди всегда присоединялся, а иногда и сам инициировал перекуры. Он начал понимать, что у него сформировалась зависимость. Казалось, это произошло само собой. «Однажды утром просыпаешься, тянешься за сигаретой и неожиданно понимаешь, что ты уже не социальный курильщик, — позже вспоминал Энди, — а просто курильщик».

В один прекрасный день все изменилось. Энди познакомился с Николой, и они полюбили друг друга. Но Никола не курила. И вообще терпеть не могла сигареты — от них желтеют зубы и воняет одежда. Она не хотела серьезных

отношений с человеком, который собирается медленно убивать ее никотином. Поэтому заявила Энди, что не выйдет за него замуж, пока он не бросит курить. Большинство расстались бы: в конце концов, никотин вызывает устойчивую зависимость. Но Энди вооружился знаниями из поведенческой науки и не пал духом. Он принял вызов и решил бросить курить.

Энди знал о роли социума в достижении цели и осознавал влияние окружающих на себя: они стали причиной его никотиновой зависимости, но они же могли помочь ему избавиться от нее. И Энди принял условия будущей невесты не только потому, что любил ее (хотя это, несомненно, сыграло ключевую роль), но и благодаря уверенности, что может рассчитывать на ее помощь. Результаты недавнего исследования серьезно подкрепили предположение Энди: когда один из супругов бросает курить, вероятность, что другой продолжит курить, ниже 67%<sup>1</sup>. Однако история на этом не заканчивается.

В ней задействован еще один важный фактор: Энди и Никола планировали переехать из Бристоля, подальше от тех кругов, которые могли помешать ему бросить курить. Энди был в курсе новейших открытий о влиянии социума на человека. Оно настолько сильно, что если друг друга вашего друга курит, вероятность, что и вы станете курить, резко повышается<sup>2</sup>. Поэтому Энди понимал, что без знакомых в Бристолле и Гримсби ему будет проще расстаться с этой привычкой по той же причине, по которой приобрел ее. Прошло два года, и, как оказалось, Энди не зря был так уверен в себе. С момента переезда из Бристоля он не выкурил ни одной сигареты. Через год они с Николой поженились и живут счастливо.

В этой главе рассказывается, как использовать окружающих для достижения своих целей. Разделить цель

с другими — прекрасный способ поддержать мотивацию и не сбиться с пути, но мы недооцениваем эту тактику, поскольку считаем достижение цели исключительно личным делом. Аналогичным образом на работе и в государственной политике не принимают в расчет социальную составляющую новых проектов или программ. Как сформулировал Ричард Талер, консультант Команды Поведенческого Анализа и президент Американской ассоциации экономистов: «Человека, преследующего лишь экономические интересы, несомненно, следует считать болваном с социальной точки зрения»<sup>3</sup>. Прежде чем вы продолжите чтение, мы хотели бы напомнить о положительных побочных эффектах влияния социальных групп, которые объясняют, почему эта глава называется «Социум».

Обратившись к другу, родственнику или коллеге с просьбой о помощи, вы затем хотите отблагодарить за услугу. Это побуждение настолько мощное, что Дарвин считал его краеугольным камнем морали<sup>4</sup>. Такое же побуждение возникнет у вас, когда вы получаете подарок, комплимент или приглашение на ужин. Мы надеемся, что вы будете искать не только поддержку окружающих в достижении своей цели, но и возможности помочь другим.

Человек — социальное животное<sup>5</sup>. Его волнуют как собственные предположения о поступках окружающих, так и их мнение о нем. Как правило, это происходит бессознательно, но сказывается значительно сильнее, чем кажется. Но есть три золотых правила, которые помогут оптимальным образом использовать влияние социума:

- **Обращайтесь за помощью.** Вероятность достичь цели с чужой помощью выше. Вы удивитесь, насколько



охотно окружающие готовы оказать вам свою поддержку.

- **Подключайтесь к социальным структурам.** Социальные связи оказывают глубокое влияние на поведение. Есть множество способов задействовать их при достижении своих целей.
- **Используйте потенциал группы.** Присоединитесь к большой группе людей, стремящихся к той же цели, и вы достигнете ее быстрее, чем самостоятельно.

## Правило 1. Обращайтесь за помощью

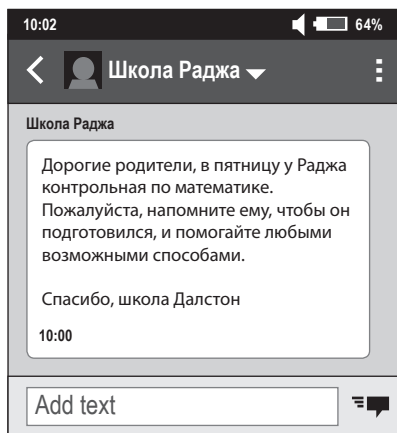
Представьте такую ситуацию: вы в Нью-Йорке и вам необходимо позвонить, а мобильный телефон разрядился. Дело срочное, поэтому вы решаете обратиться к прохожим и попросить кого-нибудь одолжить вам свой мобильник. Как вы думаете, много ли людей согласится? Хорошенько подумайте, прежде чем перейти к следующему вопросу. Вы студент и вам нужно попасть в спортзал, где, как вы знаете, проходят уроки физкультуры. Вы обращаетесь к другому студенту на улице и спрашиваете, как пройти к спортзалу. Он указывает вам верное направление, но вместо того чтобы идти, вы просите: «Не могли бы вы меня проводить?» Много ли людей согласится выполнить просьбу? И снова подумайте, что ответить.

Эти сценарии разработали двое исследователей, чтобы выяснить, насколько точно люди способны оценить вероятность, что незнакомый человек откликнется на просьбу о помощи<sup>6</sup>. В исследовании с мобильниками участники предполагали, что телефон им решатся одолжить 30%,

а в исследовании со спортзалом — всего 14%. Однако в обоих случаях согласилась почти половина (42 и 42% соответственно)<sup>7</sup>. Многие были весьма удивлены, узнав, сколько людей откликнулись на просьбу, хотя это никому не приносило выгоды. Но это только единичные открытия. Ванесса Бонс, психолог из Корнеллского университета, вместе со своими коллегами повторила эксперимент с просьбами к незнакомцам, в котором участвовало более 14 000 человек<sup>8</sup>. И каждый раз получала схожие результаты. Мы слишком пессимистично смотрим на потенциальную готовность наших собратьев откликнуться на просьбу о помощи. В действительности люди настроены помочь намного чаще, чем кажется, когда их об этом просят<sup>9</sup>. Из этого можно сделать вывод, что большинство упускает колоссальную возможность использовать один из лучших источников поддержки в достижении целей: помощь окружающих. Если почти 50% ньюйоркцев согласились помочь человеку, у которого разрядился телефон, то представьте, сколько ваших близких будут готовы оказать вам поддержку!

Итак, первый и очень простой вывод: просить помощи в достижении своей цели у других. В Команде Поведенческого Анализа мы часто изучаем, как поощрить людей обращаться к окружающим с просьбами. Одной из областей, в которых мы продолжили эти изыскания, стала сфера образования. При сотрудничестве гарвардского академика Тодда Роджерса и Радж Чанде, профессора Бристольского университета Саймона Берджесса, мы разработали ряд весьма простых рекомендаций для родителей, желающих помочь детям в учебе. Большинство не знали, с чего начать. Иногда им казалось, что у них не хватит знаний: в наше время дети изучают то, что не входило в программу обучения их

родителей. Поэтому Радж предлагает представить типичный разговор родителя с сыном или дочерью, только что вернувшись из школы. «Что задали на выходные?» — спрашивает родитель, ожидая привычного ответа: «Немного, пару заданий, как обычно». Исследователи намеревались предоставить родителям чуть больше информации, чтобы дать им возможность участвовать в учебном процессе. Вот как они это сделали. Примерно раз в неделю школьные сотрудники отправляли родителям на мобильный различные напоминания. В одних предупреждали о предстоящих контрольных, в других сообщали, что ребенок изучал, и давали небольшие подсказки, как поговорить с ним на эти темы. Ниже приводится один из примеров такого сообщения. Посмотрите на него и представьте, как оно может изменить диалог между родителем и ребенком.



Логично предположить, что конкретика сообщения, привязка ко времени и указание, что родители в действительности могли бы сделать («Пожалуйста, напомните ему, чтобы он подготовился»), могут полностью изменить беседу

с ребенком. В этой ситуации, например, можно сказать: «У тебя в пятницу контрольная по математике. Когда будешь готовиться? Чем тебе помочь?» Хотя мы не можем предсказать, чем закончится этот разговор в реальности, нам известен пример такого воздействия на результаты обучения. Тест показал, что простое сообщение по положительному воздействию на результаты обучения эквивалентно месяцу занятий. Весьма впечатляюще с учетом, что реализация этой идеи почти ничего не стоит<sup>10</sup>. Метод оказался не только эффективным, но и снискал всеобщую популярность. Во время опроса, нужно ли продолжать, от родителей даже поступили просьбы отправлять сообщения чаще. И ученики это поддерживали! В ходе последующих исследований в колледжах дополнительного образования, когда сообщения отправляли еженедельно, чтобы ученики не прогуливали и успешно сдавали экзамены, результаты еще убедительнее. Еженедельные сообщения, отправляемые назначенному учеником «помощнику по обучению», привели к снижению числа прогулов на 11% по сравнению с контрольной группой.

Такого рода исследования поддерживает Фонд финансирования образования (Education Endowment Foundation, EEF) — организация, получившая в 2011 году грант в размере 125 млн фунтов от департамента образования для выяснения факторов, способствующих повышению успеваемости школьников. Многие из их исследований демонстрируют убедительные примеры взаимопомощи. Например, одно из самых эффективных преобразований, доступных директору школы, — заставить учеников стать репетиторами друг друга<sup>11</sup>. «Партнерское репетиторство», во время которого они подтягивают друг друга по разным предметам, эквивалентно пяти месяцам дополнительных занятий. В плюсе

оказываются обе стороны, но наиболее заметное воздействие это оказывает на отстающих<sup>12</sup>. Идеи подобных преобразований, которые почти не требуют затрат и при этом заметно повышают успеваемость, рождаются очень редко и требуют серьезного к себе отношения. В данном случае в основе лежит чрезвычайно простой посыл: взаимопомощь эффективна для достижения цели.

Аналогичные результаты получаем и мы. Программы по отказу от курения и алкоголя, как и по снижению веса, с партнерской поддержкой более эффективны, чем без нее<sup>13</sup>. Если вы хоть немного увлекаетесь спортом, то наверняка замечали, что быстрее и лучше тренируетесь в паре. Все это обусловлено одним и тем же феноменом: поддерживать свою мотивацию легче вместе с другими, которые будут подталкивать нас сильнее, чем мы сами. Группа исследователей решила протестировать результаты совместных тренировок, для чего попросила посетителей спортзала заниматься на велотренажере при 65% частоты сердечных сокращений в течение шести дней. Женщин разделили на группы. В одной группе все занимались сами, в другой — у каждой участницы был партнер, но не настоящий, а виртуальный, и общение происходило по Skype. Как и в фильме «Скорость», партнер был снят на пленку и изображение пускали по кругу, и таким образом он всегда побеждал. Участники с партнером тренировались гораздо дольше других: продолжительность их занятий увеличилась вдвое<sup>14</sup>. Поэтому мы утверждаем, что эффективность можно повысить при содействии других, особенно если ввести в дружеское соперничество элемент соревнования.

Итак, первый вывод заключается в том, чтобы разделить свою цель с другими, и он самый простой: найти кого-то, кто

поможет в достижении цели, а найдя его (или их), продумать, как изложить свою просьбу.

Как и родителям, получавшим сообщения из школы, человеку будет проще вам помогать, если он будет знать как. Поэтому в своей просьбе укажите, как он может вам помочь и когда именно вам понадобится помощь<sup>15</sup>.

## Правило 2. Подключайтесь к социальным структурам

Для большинства первым (и последним) опытом в строительстве стали наборы цветных кубиков. Lego — компания с богатой историей производства игрушек. Ее основал в 1932 году плотник Оле Кирк Кристиансен. Он придумал набор деревянных игрушек, который в его родной Дании имел скромный успех<sup>16</sup>. В 1940-х годах Кристиансен потратил свой двухлетний доход на вещь, которой не было ни у одного производителя игрушек: станок для отливки моделей из пластмассы. В следующие пятнадцать лет наборы Lego имели феноменальный успех, и компания начала зарабатывать серьезные деньги. Начиная с 1978 года она удваивала свой доход каждые пять лет, и к 1993-му он достиг 1,3 млрд долларов. Но не прошло и десяти лет, как компания оказалась на грани банкротства. В 2004 году Lego уведомила о третьем убыточном за пять лет годе и оказалась в зависимости от займов контролирующих лиц. Как такой успешный бизнес мог потерпеть крах? Большинство осуществляемых бизнес-школами предметных исследований компаний, проделавших путь от мировых лидеров до банкротства, уверены в их неспособности учитывать перемены в мире. Но о Lego этого не скажешь. По общепринятому

мнению, компания зашла слишком далеко в вопросе инноваций: «Потеряла контроль над инновационной деятельностью». В ней было слишком много разнообразия: покупка изготовителя «умных игрушек» в Калифорнии, открытие интернет-бизнеса в Нью-Йорке и дизайн-студии в Милане. В некоторых играх, разработанных в этих проектах, полностью отсутствовали сборные элементы<sup>17</sup>.

Но самым удивительным в истории Lego стал не ее неожиданный крах, а то, что за следующий десяток лет ей удалось все полностью изменить. К 2013 году она стала крупнейшим производителем игрушек в мире — большим, чем ее основные соперники Mattel и Hasbro, и ее стоимость достигла 15 млрд долларов. Теперь бизнес-школы пишут новые исследования, объясняя подъем компании вступлением в должность нового гендиректора Йоргена Вига Кнудсторпа. В них описано множество факторов. Было проделано немало работы: контроль оборота займов и наличных средств, продажа частей империи Lego, не относящихся к профилю бизнеса. Но одной из причин, стоящих за этим грандиозным переворотом, была способность Lego задействовать потенциал своих поклонников. Компания сумела привлечь социальные структуры, образовавшиеся вокруг бренда, которые ранее никем не рассматривались как ценный ресурс. И самой лучшей иллюстрацией можно считать проект «Идеи Lego», начатый в Японии в 2008 году и достигший мирового масштаба в 2011-м. Его замысел был прост и гениален. Вместо того чтобы разрабатывать новые продукты силами компании, почему бы не предложить потребителям рассказать, что им хотелось бы купить? А еще лучше: почему бы не подключить поклонников Lego к рекламе этих продуктов до того, как они поступят в продажу? Именно так Lego и поступила.

Каждый может предложить идею для Lego. Для этого нужно всего лишь создать модель, сфотографировать ее, описать план проекта и выложить на сайт компании<sup>18</sup>. Фокус в том, что за следующие два года нужно собрать в пользу проекта голоса 10 000 человек. Именно это делает идею гениальной. Lego удалось создать схему определения потенциального успеха предложенного продукта. Раньше ей пришлось бы проделать огромную работу по разработке продуктов, а потом сделать ставку на один из них, не зная заранее, станет ли он популярным. Но теперь в ее распоряжении был механизм, позволяющий определить коммерческий потенциал продукта до того, как привлекать к работе над ним штатных сотрудников. Иногда потенциального лидера продаж Lego было видно сразу. Когда фанат Minecraft разместил идею конструктора, основанного на своей любимой онлайн-игре, необходимые 10 000 голосов он собрал всего за два дня. И уже через шесть месяцев на прилавки поступил Lego Minecraft Micro и быстро стал бестселлером<sup>19</sup>. Среди других примеров — птицы (голубые сойки, малиновки и колибри), Doctor Who и лабиринт, полностью состоящий из элементов конструктора. Но «Идеи Lego» так популярны у поклонников этих конструкторов еще и благодаря интуитивному пониманию компании, что отношения должны быть взаимовыгодными. Они не просто берут идеи и зарабатывают на них, они разрешают их авторам вносить свой вклад в воплощение наравне с профессиональными дизайнерами. Их имена указываются в числе разработчиков продукта, и они получают отчисления с продаж.

Lego не единственная компания, использующая потенциал социальных групп для привлечения инновационных идей и работы с клиентами — во всем мире их задействуют для



поиска новаторских решений и рационализации: от форумов поддержки Apple, где потребители помогают друг другу, до кампании чипсов Lay's 2013 года, в ходе которой потребители предложили более 14 млн вариантов вкусов<sup>20</sup>. Социальными структурами пользуются не только компании и организации, трудно преувеличить воздействие, ежедневно оказываемое и на нас. И исследования все чаще подтверждают это. В начале этой главы мы наблюдали, как Энди пытался бросить курить и как глубоко на него влияло окружение. Но сейчас похожий эффект прослеживается в связи со многими весьма сложными проблемами. Возьмем, например, ожирение. Можно считать процесс набора веса сугубо личным. В конце концов, только от вас зависит, сколько вы едите и как часто занимаетесь спортом. Но в то же время любой, кто побывал в других странах, знает, как сильно варьирует процент страдающих ожирением. И одна из причин тому — воздействие социальных структур. Весьма подробный анализ этого феномена был проведен Николасом Кристакисом и Джеймсом Фаулером: они наблюдали за развитием ожирения у 12 000 человек, которых регулярно взвешивали с 1971 по 2003 год. Сам по себе этот факт делает исследование уникальным: количество и подробности полученных данных дают возможность проследить влияние социальных структур в беспрецедентном масштабе. Их открытия подтверждают то, с чем столкнулся и Энди. Будучи далеко не частным проявлением, ожирение действительно распространяется в социальных структурах. Оказалось, что риск ожирения у людей, непосредственно связанных с теми, кто страдает этим недугом, на 45% выше, чем в случайно выбранной социальной группе. Другими словами, если ваши друзья, коллеги или родственники страдают ожирением, то и для вас риск

возрастает. Исследователи обнаружили, что если друг друга вашего друга страдает ожирением, то и для вас велика угроза: вы также находитесь под влиянием других членов вашей социальной структуры.

Осознав потенциал социума, следует переосмыслить, как и зачем мы его используем. Поэтому, размышляя о собственной цели, следует учитывать не только способы присоединения к социальным структурам, которые помогут в ее достижении, но и определить те, которые могут свести все усилия на нет. Есть много способов мгновенно получить представление, как успешно приобщиться к нужной социальной группе. Один из лучших примеров, опробованный нами, придуман социологом Уэйном Бейкером и его женой Шерил и представлен публике бихевиористом Адамом Грантом<sup>21</sup>. Он называется «Кольцо взаимопомощи» и чрезвычайно несложен. Обычно мы, на работе или в личной жизни, принадлежим к крепкой и очень широкой социальной структуре, но не понимаем или не рассматриваем, как ее можно использовать. В «Кольце взаимопомощи» люди встают в круг, и каждый, кто хочет (и только если хочет), говорит, в чем ему нужна поддержка. Затем все присутствующие размышляют, чем их знакомые (или знакомые знакомых) могли бы помочь этому человеку в достижении цели. Это не прямой вид помощи, который мы рассматривали в предыдущей части. Здесь смысл в эффективном использовании социальных связей для получения поддержки.

Когда Грант использовал «Кольцо взаимопомощи» с группой своих студентов, они внесли множество неожиданных предложений, невзирая на первоначальный скептицизм. Например, один из студентов был фанатом тематических парков и рассказал о своей мечте: открыть парк развлечений

сети «Шесть флагов». Оказалось, что его однокурсник знает бывшего генерального директора сети и ему удалось связать их друг с другом. Когда Команда Поведенческого Анализа собрала своих сотрудников в круг и подтолкнула их обратиться за помощью к своим социальным структурам, прозвучали десятки способов содействия коллегам в самых разных областях. Один из коллег объявил — к удивлению многих, — что хочет научиться летать. Есть ли у кого-нибудь нужные связи? Оказалось, что у многих есть знакомые, которые могли бы помочь: государственный чиновник, служивший когда-то в Королевских военно-воздушных силах; летчик коммерческой авиации, которого недавно повысили в ранге. Удивительно, насколько широки социальные связи наших структур, и не нужно бояться использовать их в достижении цели.



«Кольцо взаимопомощи» в Команде Поведенческого Анализа

Есть много способов использовать социальные связи. Собственно, все чаще Команда Поведенческого Анализа приходит к успешным результатам благодаря так называемым социальным подталкиваниям, когда мы решаем, не как подтолкнуть кого-то к изменению своего поведения, а как стимулировать его подтолкнуть к этому *кого-то другого*. Именно этим занимался Майкл Сандерс, руководитель исследований Команды Поведенческого Анализа, пытаясь стимулировать банкиров пожертвовать свой дневной (и немалый) заработок на добрые дела. Сначала он обнаружил, что прагматичные банкиры в два раза чаще делали пожертвования, если по дороге на работу в рамках кампании по сбору средств им вручали коробку конфет, стоимость которой была в тысячу раз ниже, чем сумма пожертвования. Это и есть взаимопомощь в действии.

Майкл заметил, что со временем эффективность такого действия становится все меньше. Вручив конфеты банкиру, который жертвовал деньги в прошлом году, еще можно получить крупную сумму, хотя и не такую большую, как раньше. Поэтому на следующий год он попросил их не делать взносы, а обратиться к коллегам с предложением сделать пожертвование. Этот шаг стал одним из самых эффективных и привел к шквалу пожертвований. Рейтинг подскочил в четыре раза, когда Майкл убедил инвестиционных банкиров, известных склонностью во всем искать личную выгоду, обратиться к членам своей социальной группы на работе.

Появление в XXI веке социальных сетей — Facebook, Твиттера, Instagram и других — упростило дело. Вопрос теперь не в наличии или отсутствии возможностей примкнуть к социальной группе, а в том, как это сделать правильно и приблизиться к цели.

## Правило 3. Используйте потенциал группы

В январе в офисах Команды Поведенческого Анализа во всем мире царит оживление. Финансовый менеджер лондонского офиса Оливер обычно устанавливает в подсобке турник, собираясь подготовиться к месяцу соревнований посреди холодной британской зимы. Главный руководитель Дэвид Халперн — он прославился своей способностью подтягиваться на одной руке — начинает разминаться. Хьюго, возглавляющий крупнейшую оздоровительную программу, как всегда в отличной форме и готовится к напряженному месяцу тренировок. Даже Ариэла, за которой не замечено спортивных успехов, стряхивает пыль с беговых кроссовок. В Сиднее Гульельмо, Эд и Рави планируют развлечения под австралийским солнцем — регби, лапту и групповые тренировки. В Сингапуре в разгаре подготовка к интенсивным занятиям зумбой. А в недавно открывшемся нью-йоркском офисе только начинают понимать, что все это серьезно. Весь февраль офисы Команды Поведенческого Анализа соревнуются друг с другом за престижный титул чемпиона февраля. Все началось несколько лет назад, сразу после переезда Рори в Сидней, когда команда правительства Нового Южного Уэльса, которой он помогал, бросила вызов лондонскому офису, предложив соревноваться в разных видах спорта. И с тех пор каждый февраль все команды состязаются между собой, стараясь набрать побольше очков для получения титула, что возможно только при условии спортивных тренировок и здорового питания. Очки начисляются за поведение: например, одно очко за каждые 20 минут тренировки и за каждый день без алкоголя. Можно получить бонусные

очки за еженедельные конкурсы: например, по воссозданию популярного вредного блюда с помощью полезных продуктов. К примеру, один находчивый работник сингапурского офиса ухитрился воспроизвести яичницу с жареной картошкой, используя йогурт, консервированные персики и яблоки. Результат выглядел очень аппетитно.



В подобных соревнованиях есть риск получить обратный эффект, если неправильно их организовать: как один человек против другого. В таком случае результат легко предсказать: наверняка те, кто много тренируется, с энтузиазмом примут участие, а кто не занимается спортом станет бездельничать. Однако система начисления очков, в которой их набирают отдельные участники, а выигрывает вся команда, обуславливает совершенно другое поведение. У отстающих возникает стимул к участию, дополнительно усиленный условиями,

при которых больше очков начисляется за совместные тренировки (они удваиваются) или за организацию тренировки в офисе (всего пять минут в день дают каждому одно очко). Поразительно, насколько трудно с социальной точки зрения не присоединиться к общей тренировке. Хотя и в такой системе начисления очков есть недостатки. В 2016 году лондонский офис специально назначил на февраль групповой лыжный поход, участники которого получили сотни дополнительных очков за пятичасовую тренировку. Но все же чаще эффект наиболее заметен среди тех, кто не заинтересовался бы спортом, если бы не активные призывы коллег.

Не так уж и удивительно, что люди эффективнее достигают цели в группе, чем поодиночке. Если на минутку задуматься о величайших достижениях человечества, то почти всегда для этого требовалось сотрудничество с большим числом людей. История о том, как в 1962 году в космическом центре НАСА Джон Кеннеди спросил уборщика со шваброй в руках, чем тот занимается, служит прекрасным примером. «Я, мистер президент, — как по точным сведениям ответил уборщик, — помогаю отправить человека на Луну».

Мы не достигли бы таких высот без коллективных усилий. Но слишком часто цели рассматриваются как личное дело, не предусматривающее участия других, невзирая на то, что во многих сферах деятельности групповая работа — это норма. И в пользу этого есть множество свидетельств. Возьмем, например, курение. Если посмотреть на показатели курения населения в целом, общее количество курящих снизилось, тогда как размер групп курильщиков остался приблизительно таким же<sup>22</sup>. Звучит парадоксально. Если снизилось число курильщиков, логично ожидать снижения и среднего размера групп курильщиков. Конечно, если только люди

не бросают курить группами. Тогда понятно, почему размер групп сохранится, а уменьшится их количество. Но именно так и происходит<sup>23</sup>. Люди бросают курить не поодиночке, а коллективно. И тем не менее бросающие курить редко думают о том, как использовать групповую динамику в достижении своей цели.

Это подтверждается в самых разных областях, касающихся любых целей, особенно когда инстинкт толкает достигать их в одиночку. Давайте взглянем на программы похудения. В самых успешных из них участники совместно работают над задачей. Возьмем программу Weight Watchers. В одном из исследований с участием 772 человек ее участники потеряли в два раза больше (5,06 кг), чем те, кто сбрасывал вес без поддержки (2,25 кг)<sup>24</sup>. Аналогичный эффект и в других областях. Например, сбережения: трудно предположить, что в этой сфере что-либо зависит от групповой динамики. В одном из наших любимых исследований рассматривается результат объединения людей в группы вкладчиков, которые ставят перед собой сберегательные цели, публично оглашают их и открыто контролируют (другими словами, групповая динамика здесь объединена с обязательствами и обратной связью). Исследователи проверили, удалось ли членам групп накопить больше, чем тем, кто действовал в одиночку, при том что некоторым из последних был дан дополнительный стимул в виде более высокой процентной ставки (5% вместо 0,3%). Количество денег на счетах у людей, входящих в группу, удвоилось, тогда как высокая процентная ставка не сыграла почти никакой роли<sup>25</sup>.

Представляя работу в группе, мы обычно думаем, что ее участники где-то реально пересекаются. Но интернет позволяет присоединиться к виртуальной структуре или группе.



Это особенно верно в отношении профессиональной деятельности и связанных с ней целями. Команда Поведенческого Анализа заинтересовалась данными о результативности коллективных решений. При условии правильной организации дела совместно действующие люди могут оказаться умнее работающего в одиночку специалиста. Эту идею блестяще использовал в 1906 году Фрэнсис Гальтон: он был поражен результатом конкурса на угадывание веса на выставке животноводства в Западной Англии. Около 800 человек заплатили по 6 пенсов за то, чтобы попробовать угадать вес забитого и разделанного вола. Как объяснял Гальтон, среди участников присутствовали как специалисты — фермеры и мясники, так и зрители, понадеявшиеся на удачу. Гальтона интересовало не участие, а то, насколько близкими к истине окажутся коллективные предположения. Он был весьма удивлен, когда средний результат оказался невероятно близок к реальному весу животного. «Как оказалось, в этом случае глас народа соответствовал истине с отклонением в пределах процента от реального значения». В тот исторический период Великобритании, когда право голоса зависело от наличия определенной формы собственности, Гальтон задумался, как открытое голосование могло бы влиять на процесс принятия решений. И заключил, что результат, кажется, «в большей степени связан с надежностью демократического подхода, чем можно было бы ожидать»<sup>26</sup>.

Некоторые воспользовались наблюдениями Гальтона и результатами последовавших исследований, чтобы доказать, что «толпа» всегда умнее индивидуума. Но исследование предлагает более тонкую интерпретацию случая, когда большая группа людей приходит к результатам, более точным, чем мнение одного специалиста. Во-первых,

необходимо разнообразие мнений: например, если вы предсказываете рост инфляции, нужно обратиться не только к экономистам, но и к владельцем малого бизнеса и малообеспеченным родителям. Коллективное предсказание этих трех категорий будет точнее, чем мнение только экономистов<sup>27</sup>. Они черпают сведения из разных источников и имеют разный опыт. Но что важно, эти люди должны делать прогнозы независимо друг от друга: бизнесменам не стоит обсуждать вопрос с экономистами или родителями. Далее необходимо найти способ объединить их точки зрения в единое целое, чтобы избежать ситуации, когда в распоряжении имеется множество мнений по актуальному вопросу<sup>28</sup>. При выполнении этих условий лишь очень немногие смогут обойти такую группу по точности прогноза<sup>29</sup>. Что интересно, разнообразие в небольших группах способствует лучшим результатам. Блестящий британский журналист и обозреватель Тим Харфорд недавно привел аргументы в пользу того, что присутствие чужаков улучшает общий результат, хотя люди обычно склонны работать с друзьями или хорошими знакомыми<sup>30</sup>. Поэтому при формировании рабочего коллектива стоит рассмотреть возможность намеренного объединения людей с разными навыками и опытом.

Команда Поведенческого Анализа полагается на эти же принципы в достижении своих организационных целей: работа в группе положительно сказывается на результатах, но большое значение имеет то, как она создана. Во время мозгового штурма, например, во избежание эффекта «группового мышления» мы обычно пользуемся онлайн-инструментами, чтобы сотрудники использовали свои знания и опыт независимо друг от друга, прежде чем мы объединим все идеи<sup>31</sup>.

Для завершения анализа обработки данных и составления отчетов мы привлекаем людей извне, чтобы обеспечить контроль качества и здоровую критику. Так что, приступив к разработке новых процедур найма на работу, мы организовали онлайн-платформу для привлечения группы к принятию решений о наборе сотрудников. Она называлась Applied, и процесс начинался с того, что специалист по подбору персонала собирал группу кандидатов для первоначального отсева. Так, мы заметили, что молодые сотрудники точнее подмечают одни черты (будет ли кандидат хорошим менеджером?), а их старшие коллеги — другие (способен ли кандидат проводить высококачественный анализ?). Затем все они отвечают на эти вопросы независимо друг от друга. Те, кто ставит галочки в анкете, не знает, чья она, и никто не советуется друг с другом. Затем онлайн-платформа агрегирует отрецензированные анкеты, и специалист по персоналу решает, кто прошел отборочный этап. Мы многократно проводили анализ с помощью платформы Applied и обнаружили, что она радикально изменила результаты решений по найму персонала. Когда во время последнего набора выпускников вузов мы провели эксперимент (в котором кандидаты проходили одновременно традиционный отсев и с помощью платформы Applied, чтобы проверить, какой вариант лучше), оказалось, что 60% принятых на работу ни за что не прошли бы традиционный отбор.

Эти примеры говорят о том, что хотя мы считаем свои цели личными, вероятность их достижения повышается при сотрудничестве с другими людьми. Становитесь частью команды, стремящейся к общей цели. Или привлекайте коллективную мудрость для принятия оптимальных решений.

\* \* \*

Говорят, «если поделиться проблемой, она уже наполовину решится», и то же можно сказать о достижении цели. Но мы слишком часто идем к ней в одиночку и считаем делом, в котором никто не может помочь. Но все наоборот. И в этой главе мы продемонстрировали три способа разделить с другими свою цель для приближения результата. Самое простое — обратиться за помощью. Вы удивитесь, как рады будут люди вам помочь и сколько пользы это принесет *им*. Можно пойти еще дальше и подключить социальные структуры. Нравится вам это или нет, но ваши друзья, родственники и коллеги серьезно влияют на вашу жизнь, но вы наверняка пока не задумывались, как использовать это для достижения своих целей. Но опять же необходимо помнить, что дело не только в вас. Обращаясь к другим за поддержкой, вы получаете возможность поддержать их. И наконец, мы убедились, что совместная работа в группе оказывает еще более мощное влияние. Это может быть группа с общей целью (по сбросу веса, накоплению денег или коллективной работе) или группа, коллективная мудрость которой может помочь на пути к цели. Что бы вы ни выбрали, в основе социальной общности лежит факт, что человек — социальное животное. Если мы это признаем, то придем к пониманию, насколько успешно совместная работа помогает в достижении личных целей.

## Обратная связь

В 2011 году главный санитарный врач Великобритании, профессор Дейм Дэвис сделала сенсационное заявление. По ее словам, мы проигрываем в борьбе с инфекцией из-за растущей резистентности к противомикробным веществам, и угроза настолько велика, что ее следует внести в реестр рисков наряду с терроризмом, чрезвычайными ситуациями и атаками хакеров на системы национальной безопасности<sup>1</sup>. Резистентность к противомикробным веществам возникает, когда микроорганизмы, в частности бактерии, изменяются таким образом, что медицинские препараты теряют свою эффективность в борьбе с ними. Профессор Дэвис пояснила, что разработанные за последние пятьдесят лет вакцины и лекарства значительно сдерживали риск инфекции, но ситуация изменилась после повышения резистентности микроорганизмов к этим препаратам. Поэтому в следующие пятьдесят лет все может быть по-другому, если не начать немедленно действовать. Заболевания и инфекции, которые раньше легко было контролировать, станут угрозой для человечества, и риск стандартных хирургических процедур и лечения, в том числе эндопротезирование, химиотерапия и трансплантация, результат которых зависит от способности организма противостоять инфекциям, значительно возрастет. Как и большинство сложных проблем,

резистентность к противомикробным препаратам не решить за ночь. Нужны новые лекарства и медицинские процедуры, а на их разработку уйдут годы.

Однако резистентность к противомикробным препаратам — проблема не только лекарственная, но и поведенческая. Не доводя до конца курс лечения или требуя от врача, чтобы он выписал ненужные лекарства, мы сами способствуем появлению резистентных микроорганизмов.

Зная, что любое решение этой проблемы потребует учитывать не только медицину, но и особенности поведения человека, Майкл Холлсворт, возглавляющий санитарную службу Команды Поведенческого Анализа, серьезно задумался. Совместно с Департаментом здравоохранения Великобритании он решил выяснить, восприимчивы ли врачи к положительной обратной связи, как и все люди. Исследование началось со сбора данных о деятельности врачей общей практики и выбора тех, кто по количеству выписанных рецептов на антибиотики оказался в верхних 20% в своем регионе. Половине из них отправили письма за подписью начальника Окружного управления здравоохранения, в которых обратили внимание на этот факт и разместили три рекомендации по снижению количества выписанных препаратов. Например, предложили выдавать пациентам рецепты с отложенным сроком действия, чтобы те приобрели лекарство только в том случае, если болезнь не проходит. Кроме того, им сообщили о результатах сравнения их работы с остальными, а именно «абсолютное большинство (80%) практикующих врачей в [вашем регионе] прописывают в среднем меньше антибиотиков, чем вы». Когда Майкл и его команда сравнили поведение врачей, получивших такое письмо, с поведением тех, кому его не отправляли, они были поражены.

За шесть месяцев эти врачи прописали на 73 400 меньше антибиотиков, чем те, которым об антибиотиках не писали<sup>2</sup>.

Только задумайтесь об этом: не изменились ни состав препаратов, ни финансовые стимулы врачей. Государственные представители не бомбардировали их звонками. Им всего лишь предоставили обратную связь, касающуюся их действий, и дали рекомендации. А в результате они выписали на десятки тысяч меньше лекарств, чем раньше.

Обратная связь давно признана чрезвычайно эффективным инструментом для изменения поведения и содействия в достижении целей. И причина проста: трудно двигаться к цели, когда не знаешь, как далеко от нее находишься. Но, как вы убедитесь, смысл обратной связи заключается в предоставлении информации не только о нынешнем положении дел, но и о будущих действиях, а также в осознании своих потенциальных возможностей по сравнению с успехами других людей. Хотя регулярно получать обратную связь не всегда удается. В этой главе мы дадим схему эффективной для поддержания мотивации обратной связи. Вот три золотых правила:

- **Узнайте, как далеко вы от цели.** Необходимо получать информацию, из которой можно сделать вывод о своем положении относительно цели.
- **Обратная связь должна быть своевременной, конкретной, практической и поощряющей.** В идеальном случае она должна быть сформулирована лично для вас, показывать, что следует делать и как, и предоставлена сразу после события.
- **Сравнение своих успехов с чужими.** По мере возможности стоит обращать внимание, насколько хорошо

у вас идут дела по сравнению с другими. В некоторых случаях такой вид обратной связи получить сложнее всего.

## Правило 1. Узнайте, как далеко вы от цели

Если вы в детстве играли в «горячо или холодно», то знаете о пользе обратной связи. По условиям игры нужно найти спрятанное сокровище, пользуясь только подсказками о направлении: «Холодно, еще холодно, холоднее, немного теплее, теплее, теплее, очень тепло, горячо, **ОЧЕНЬ ГОРЯЧО!**» В итоге вы обжигаетесь о клад. Но нашли его только потому, что вас постоянно направлял другой человек, сообщая о вашем положении относительно цели.

Ситуации, напоминающие эту игру, часто встречаются в жизни. вспомните, как учились водить автомобиль. Если вы относитесь к большинству, то основная проблема наверняка заключалась в том, чтобы научиться трогаться и тормозить. Страшновато впервые жать на газ, и, скорее всего, вы давили на педаль или слишком сильно («холодно»), или слабо («еще холоднее») прежде, чем уловили нюанс («стало теплее»). Не исключено, что при первом торможении машина останавливалась рывком («холодно»). Но постепенно вы разобрались в степени нажатия («теплее») и градусе поворота руля для плавного поворота («горячо»). Каждый раз, когда вы использовали педаль тормоза, газ и руль, автомобиль немедленно реагировал. Он двигался (или не двигался) в желаемом (или другом) направлении. Наличие обратной связи позволило разобраться, что приводит к нужному результату.



Это пример хорошей обратной связи: не просто информация, а сообщение о текущем положении дел.

Многочисленные исследования продемонстрировали, насколько эффективной может быть обратная связь. Известно, что на потребительском рынке с помощью отзывов (обратной связи) других покупателей (например, на TripAdvisor, eBay и Yelp) можно выбрать продавца с лучшими ценами или более высоким качеством обслуживания. Так, за следующий год после появления у ресторана на Yelp дополнительной звезды в шкале рейтинга потребителей его доход увеличивается на 5–9%<sup>3</sup>. В исследованиях, посвященных достижению личных целей, обнаруживается аналогичный заметный эффект. Первым подобные эксперименты начал проводить Альберт Бандура, один из самых известных современных психологов. Вместе со своим коллегой Дэниелом Сервоном он изучал тренировку студентов на велотренажере в интенсивном режиме<sup>4</sup>. Испытуемых разделили на несколько групп. По завершении первого раунда тренировок перед одной поставили сложную цель и не предоставили им обратную связь в ходе ее достижения. Целью было повышение интенсивности следующей тренировки на 40%, о чем им напомнили через 5 минут после начала. Вторая группа получала обратную связь — их производительность в процессе тренировки сравнивали с предыдущими показателями. Но перед ними не ставили цель. И наконец, третьей группе поставили цель (повысить интенсивность на 40%) и давали обратную связь<sup>5</sup>. Другими словами, только третья группа получала обратную связь, информирующую о текущей производительности относительно целевой. И это оказалось наиболее эффективным. Повысить результаты удалось всем, но студенты, которым давали обратную связь с информацией об их положении

относительно цели, удвоили свою производительность и далеко обошли остальных. Словом, самой по себе информации недостаточно. В эффективной обратной связи указываются текущие результаты и сравниваются с целевыми.

Проблема в том, что в жизни подобная обратная связь недоступна. Мы стремимся к совершенствованию в личной жизни и на работе, но у нас нет возможности отступить назад и проанализировать свое положение относительно поставленной цели. Как правило, реальность отличается от урока вождения, когда сразу видишь связь между своими действиями и их последствиями. Мы обнаружили, что обратной связи чаще всего не хватает там, где она кажется наиболее важной. Когда Элспет Киркман, ныне глава нашего офиса в Нью-Йорке, думала, как сделать работу социальных работников более эффективной, она выделила один момент. Люди не знали о долгосрочных последствиях своей деятельности, то есть не получали обратной связи. Поэтому одной из основных рекомендаций Элспет стало внедрение обратной связи, благодаря которой социальные работники и местные власти могли отслеживать последствия своих решений. Таким образом они получили возможность понять, какие решения и в каких обстоятельствах с наибольшей вероятностью приведут к благоприятному для детей исходу.

Продвигаясь к цели, следует искать информацию о том, как далеки вы от нее. Если вы хотите похудеть и последовали советам из предыдущих глав, то поставили себе цель и определили шаги, необходимые для ее достижения. Получением обратной связи в данном случае будет информация о том, сколько вы весите, на каждом этапе пути к цели, чтобы понимать, насколько вы приблизились к ней. Или, если вы собрались совершить марафонский забег и разбили достижение

цели на отдельные шаги, желательно узнавать о своих успехах на каждом этапе: например, с какой скоростью вы сейчас можете пробежать 10 км или насколько хорошо справляетесь с новыми элементами тренировок, то есть как быстро бежите в гору и какой вес поднимаете в спортзале. Новые приложения и технологии значительно упрощают получение обратной связи. Приложение для бега Strava, например, позволяет не только определить среднюю скорость забега, но и разбивает маршрут на сегменты, указывая, за какое время пройден каждый из них. Таким образом можно отслеживать изменения и сравнивать свои успехи с чужими (третье правило в этой главе).

Обратная связь позволяет не только осознать, в чем ошибка, но и сделать вывод из своих действий и понять, насколько успешно продвигаешься к конечной цели. Для людей это важно. Нам нравится *ощущать*, что мы движемся вперед, это подстегивает, если система обратной связи налажена так, чтобы усиливать это ощущение. Ран Кивец провел исследование, прекрасно иллюстрирующее этот принцип. Он решил узнать, какие условия карты постоянного покупателя кафе подтолкнут людей покупать больше кофе, — те, при которых нужно накопить десять штампов, чтобы получить бесплатный кофе, или двенадцать, но первые два на ней уже есть в виде бонуса. Обратите внимание, что в обоих случаях требуется сделать одно и то же: накопить десять штампов. Но второй вариант дает ощущение, как будто вы уже что-то сделали на пути к цели. И именно эта карта намного сильнее мотивировала покупателей<sup>6</sup>.

Ощущение прогресса особенно важно, если связь между скучной обязанностью и конечной целью неочевидна. Например, когда мы работали с центрами занятости, то составили

список задач для соискателей, в которых они отмечали, что сделано. В начале списка были в основном простые задачи, такие как «заполнить бланки», «прийти на встречу», «зарегистрироваться для получения информации о вакансиях», чтобы у них сложилось впечатление, что прогресс уже есть. Это подталкивало их к более сложным действиям: составить резюме, сходить на собеседование или пойти на курсы переквалификации.

Суть этого золотого правила — нужно знать, где находишься относительно своей цели, будь то количество сброшенных килограммов, прогресс на тренировке к марафону или личные и коллективные рабочие успехи. Затем следует задуматься об оптимальных способах предоставления и получения обратной связи. Конкретная информация, способствующая поддержанию мотивации, будет предметом обсуждения следующей части главы.

## **Правило 2. Обратная связь должна быть своевременной, конкретной, практической и поощряющей**

В 2003 году Дэн Канделария и другие транспортники Гарден-Гроув в Калифорнии взялись за решение давней проблемы: нарушения скорости поблизости от школ<sup>7</sup>. Дэн перепробовал множество вариантов — от более ярких знаков ограничения скорости до увеличения суммы штрафов. Но они возымели скромный эффект, и число велосипедистов и пешеходов, сбитых в этих зонах, оставалось высоким. Поэтому Канделария решил попробовать нечто новое: предоставлять водителям данные о скорости их машин

на этом участке. Было установлено большое цифровое табло с надписью «Ваша скорость» и прикрепленным к нему радаром, на котором в реальном времени высвечивались данные о скорости каждой машины. Однако, в отличие от традиционных систем контроля скорости — камер и штрафов, в данном случае к водителю не применялись никакие меры наказания. Дэн возложил надежды на обратную связь, поставив этим под сомнение устоявшееся убеждение, что заставить людей соблюдать правила можно только кнутом. Он интуитивно догадывался, что водители, узнав, с какой скоростью они едут, снизят ее. И оказался прав.

В последующие годы после запуска проекта в Гарден-Гроув технологии производства радаров продолжали развиваться, благодаря чему стоимость табло постепенно снижалась, и впоследствии знаки «Ваша скорость» появились во всем мире<sup>8</sup>. Несмотря на повсеместное распространение, они остаются эффективными для снижения скорости в среднем до 10% и оказывают целенаправленное воздействие на нарушителей, длящееся еще на протяжении нескольких километров. И теперь большинство транспортников и экспертов по безопасности считают их более эффективными, чем полицейские радары и штрафы<sup>9</sup>. Итак, несмотря на отсутствие наказания и новой информации, такая исключительно простая обратная связь успешно снизила смертность на дорогах во всем мире.

Табло, информирующее о превышении скорости, прекрасно иллюстрирует три ключевых принципа качественной обратной связи. Нет смысла сообщать человеку, что он плохой водитель, через пять месяцев после факта нарушения правил где-то в Калифорнии. Гораздо действеннее как можно быстрее предоставить ему обратную связь, чтобы он мог

сразу отреагировать. И с помощью табло это удастся сделать в реальном времени. К тому же табло показывает информацию по каждому автомобилю, а не среднюю скорость движения машин в районе и не абстрактное сообщение о факте превышения скорости. Если вы ее превысили, то узнаете, на сколько именно. И это касается третьего и, возможно, самого важного правила качественной обратной связи: она должна быть применимой. Четкая информация на табло побуждает к действию, и его можно выполнить немедленно.

Качественная обратная связь дает возможность изменить свои действия (или продолжать их, если все в порядке). Если вам кажется, что это уместно только в тех случаях, когда трудно произвести измерения в реальном времени, то знайте, что аналогичный принцип применяется и в других сферах. Фонд финансирования образования, например, установил, что предоставление ученикам своевременной, конкретной и применимой на практике обратной связи потенциально не требует крупных затрат, но значительно способствует повышению успеваемости<sup>10</sup>. В простейшем варианте это может быть комментарий после получения хорошей оценки: «Молодец, потому что...» — а не просто ответ: «Правильно». Необходимо дать конкретную рекомендацию по улучшению оценки, а не просто сказать: «Неверно». В ходе многочисленных исследований Фонда финансирования образования в поисках лучших методов преподавания обнаружилось, что качественная обратная связь — один из самых эффективных приемов, подходящих для реализации в школе. Прогресс учеников, получающих обратную связь, эквивалентен восьми месяцам обучения, что значительно результативнее, чем такие стандартные методы, как домашнее задание (эквивалентный прогресс: пять месяцев в средней школе, один

месяц в начальной) или продление учебного дня (два месяца). И он дешево обходится: качественная обратная связь с учетом обучения преподавателей и затрат на заместителей в их отсутствие обойдется меньше 100 фунтов на ученика.

Если три принципа — своевременность, конкретность и практичность — кажутся очевидными, задумайтесь, как редко они применяются на деле. Большинство организаций считают достаточной обратную связь во время проходящей раз в год аттестации. Но любой, кому случалось присутствовать на ней, знает, что обычно обратная связь на момент предоставления неактуальна. Она недостаточно конкретна (да и не может такой быть, поскольку рассматривается деятельность за год), что осложняет принятие мер по ее итогам. Из-за этого многие компании отказываются от ежегодной аттестации. Консалтинговая компания Accenture, в которой работает более 300 000 человек, недавно отменила ежегодную аттестацию и заменила ее сеансами обратной связи по окончании каждого проекта с более краткими и точными замечаниями<sup>11</sup>. Мы тоже полностью отказались от аттестаций в конце года и разработали онлайн-овую систему обратной связи, которую после завершения каждого проекта сотрудники предоставляют своим коллегам, акцентируясь на том, какие действия стоит продолжать (а что лучше делать по-другому).

Отдельная область науки о поведении изучает способы предоставления и получения качественной обратной связи. Чтобы разобраться в этом, нам придется вернуться в школьный класс вместе с Клодией Мюллер и Кэрол Двек из Колумбийского университета. Они заинтересовались правильностью распространенного мнения, что любого, кто делает успехи в школе, спорте или любой другой сфере

жизни, следует похвалить за природный ум или способности. Если ребенок получил высокую оценку за контрольную работу или сделал особенно удачный рисунок, сказать ему, что он умница, кажется вполне естественным. Но Мюллер и Двек задумались, не может ли похвала врожденных способностей обладать негативным эффектом. Если вы уверены, что у вас талант к математике, что будет, если вы провалите следующую контрольную? Не заставит ли это вас усомниться в своих силах? И не приведет ли к отказу брать на себя задачи, которые могут обнаружить ваши слабые стороны?

В ходе исследования Двек и Мюллер дали школьникам задачи, которые надо было решить в короткий срок<sup>12</sup>. Дети не знали, что исследователи будут варьировать обратную связь независимо от полученных оценок за все три этапа. После первого этапа всем детям сообщили, что они получили хорошие оценки (им сказали, что правильных ответов более 80%), а затем дали каждому отдельно обратную связь с объяснением успеха. Одних хвалили за способности («Такие задания тебе должно быть хорошо удаются»), а других — за старание («Ты наверняка очень старался»). Затем дети решали другие, более сложные задачи, и им сообщили, что результаты плохие (не более 50% правильных ответов). Однако второй этап не представлял интереса для исследования. Ученые хотели узнать, как дети будут реагировать на задания третьего этапа. Покажут ли те, кого хвалили за врожденные способности, но позже потерпел неудачу, худшие результаты, чем те, кому в первый раз сказали, что у них все получилось благодаря старанию?

Ответ был однозначно утвердительный. Дети, которых после первого этапа хвалили за талант и которые потерпели неудачу на втором, на третьем этапе продемонстрировали резкий спад. Они умудрились дать меньше правильных



ответов, чем на первом этапе, хотя задачи были им знакомы. А показатели тех, кого хвалили за старание, ощутило улучшились. Они с бóльшим упорством бились над решением и в дальнейшем, скорее всего, будут выбирать задачи, которые позволят им учиться, вместо тех, «в которых я хорошо разбираюсь, чтобы все видели, какой я умный». Похоже, что дети, которых похвалили за способности, сделали вывод, что результаты являются их отражением. Поэтому причиной плохих результатов сочли недостаток у себя способностей. В то же время те, кого хвалили за старание, не восприняли свои оценки как следствие таланта. И отреагировали дополнительным усердием при выполнении заданий, что и стало причиной успеха<sup>13</sup>.

Двек продолжает изучать аналогичные принципы в других сферах и утверждает, что они помогают в достижении цели. Она объясняет это наличием двух типов «ментальных установок». Первая: «фиксированная ментальная установка», то есть вера в то, что все способности заложены изначально и нужно постоянно доказывать их наличие. Когда детей хвалили за врожденные таланты, то поощряли их к развитию фиксированной ментальной установки. Другая установка, появившаяся у тех, кого хвалили за старание, называется «ментальной установкой на развитие» и основана на вере в возможность развития у себя любых качеств при достаточном приложении усилий<sup>14</sup>. Вывод Двек заключается в том, что, хотя люди различаются по своим способностям, «каждый может меняться и развиваться с получением навыков и опытом». Если вы раздаете похвалы за старание и настойчивость, а не за прирожденный талант, то с большей вероятностью поможете себе — и тем, с кем вы работаете, — достигнуть цели.

Итак, оказывается, качественная обратная связь заключается не только в осознании своего положения относительно цели. Значима и ее *своевременность*: чем ближе к событию, тем лучше. Также понятно, что обратная связь обязательно должна быть конкретной и применимой на практике, чтобы было ясно, что можно предпринять (даже если нужно просто продолжать делать то, что делали раньше). И наконец, мы узнали, что похвала за природные таланты далеко не так эффективна, как поощрение старания и настойчивости при выполнении задач.

### Правило 3. Сравнение своих успехов с чужими

Во второй главе мы наблюдали, как планирование используется для повышения явки избирателей. С учетом того, что даже небольшое количество проголосовавших может изменить итоги выборов, неудивительно, что оно стало предметом тщательных исследований. Другие инструменты также доказали свою эффективность, но самым заметным из них стала сравнительная обратная связь до и после дня выборов.

Исследование проводилось в августе 2006 года во время подготовки к предварительным выборам в американском штате Мичиган с участием около 180 000 семей, сгруппированных по месту проживания<sup>15</sup>. Выборы — отличный повод для сбора экспериментальных данных в США, поскольку избирательная статистика (проголосовал ли гражданин вообще, а не за кого отдал свой голос) обязательно публикуется. Это упрощает возможность увидеть последствия своих действий: например, отправленных людям перед выборами писем с разной степенью

социального давления. В одной категории писем, использованных в исследовании, избирателей призывали прийти на избирательный участок ради исполнения гражданского долга. Там были слова «Исполни свой долг — проголосуй!». На другую группу избирателей надавили сильнее: в адресованных им письмах приводилась избирательная статистика членов семьи. Если гражданин проголосовал на предварительных и всеобщих выборах 2004 года, рядом с его именем стояла соответствующая пометка. Если же нет, она отсутствовала. И на случай, если этого окажется недостаточно, в письме было обещано выслать адресату обновленный список *после* выборов. Вы, возможно, подумаете, что в этом случае была нарушена грань дозволенного. Но в письмах к третьей группе исследователи пошли еще дальше. Как и в предыдущем случае, они привели избирательную статистику каждого члена семьи. Но в этот раз добавили к ней еще и статистику соседей. Гражданам также сообщили, что после выборов данные будут обновлены. Другими словами, их уведомили о действиях их соседей, а соседи, соответственно, узнали о них<sup>16</sup>.

В результате был найден один из самых эффективных способов повышения явки избирателей. Сами исследователи сочли результат ошеломительным. Письма с призывом исполнить свой гражданский долг возымели небольшой положительный эффект. Но он был значительно меньше, чем у писем с указанием избирательной статистики каждого, которое вызывало заметный рост явки избирателей. Но это было ничтожно по сравнению с тем воздействием, которое произвела сравнительная статистика между соседями. В этой группе явка повысилась на 27%<sup>17</sup> — беспрецедентный рост для любой кампании, в которой людей агитируют прийти на выборы без личной встречи.

Мы очень озабочены тем, как выглядим по сравнению с окружающими, и их поступки и слова серьезно на нас влияют. Это связано с социальными нормами, как их называют бихевиористы. Социальные нормы — это ценности, действия и ожидания конкретного сообщества или группы, на которые мы ориентируемся в жизни. Многочисленные исследования доказали, что, уведомив людей о том, как поступает большинство — это называется «описательные социальные нормы», — можно укрепить их внутреннюю мотивацию<sup>18</sup>. И на то есть веская причина. Мы подвержены влиянию окружающих, но обычно не в курсе, как они в действительности поступают, поэтому склонны недооценивать их добродетельность<sup>19</sup>. Мы считаем, что люди чаще уклоняются от уплаты налогов, употребляют больше жирного и меньше занимаются спортом, чем на самом деле. И это создает новые возможности: зная преобладающие социальные нормы и информируя о них окружающих, можно мотивировать себя и других.

Команда Поведенческого Анализа использовала этот подход для изменения поведения людей в самых разных сферах. Одним из примеров являются упомянутые ранее семейные врачи. Их, что не редкость в профессиональной среде, заботит не только собственная деятельность, но и мнение их коллег, а также соответствие своего поведения социальным нормам.

Скорее всего, самым знаменитым примером можно считать меры, стимулирующие людей к уплате налогов. Десятки тысяч должников получили письма с разными вариантами описательных социальных норм. Обнаружилось, что письма с простым замечанием вроде «девять из десяти человек уплатили свои налоги вовремя» оказались весьма эффективны

и способствовали тому, что больше должников выплатили свои долги и избежали суда. Но мы также заметили, что эффективность писем зависела от их конкретности. Иными словами, когда мы извещали, что «большинство людей в вашем районе вовремя уплатили налоги», это работало лучше, чем более общая информация. Но эти слова были далеко не так эффективны, как фраза «большинство людей с аналогичной задолженностью уже ее погасили».

Эти небольшие изменения в налоговых извещениях были частью программы преобразований и помогли собрать более 200 млн фунтов Королевской налогово-таможенной службе (Налоговое управление Великобритании). Это побудило ее руководство к созданию внутри нее Команды Поведенческих и Таможенных Инсайтов для продолжения программы.

Разумеется, мы не предлагаем просить кого-нибудь писать вам письмо со сравнением успехов вас и ваших соседей. К счастью, в последние несколько лет приложения и веб-сайты такого типа растут как грибы после дождя. И в основе большинства из них лежит сравнительная обратная связь, благодаря чему вы узнаете, как у вас идут дела по сравнению с другими. Прекрасный пример — шагомер Fitbit, портативное электронное устройство, измеряющее физическую активность. В этом приложении удобно сравнивать показатели и соревноваться друг с другом. Например, когда Оуэйн был в Сингапуре вместе с Сэмом Хейнсом, главой местного офиса Команды Поведенческого Анализа, тот предложил ему состязаться в количестве шагов. Они собирались сравнивать результаты за неделю. Сэм ушел далеко вперед, но в итоге оба прошли гораздо больше, чем если бы не соревновались.

Соревновательная опция этого приложения заставила Карен Тиндалл из нашего австралийского офиса задуматься

о том, будет ли сравнительная обратная связь такой же эффективной на групповом уровне, как и на индивидуальном. Поэтому решено было провести крупное исследование с участием благотворительного фонда Movember, в рамках которого всем в компании Lendlease бесплатно раздали шагомеры Fitbit, чтобы стимулировать сотрудников к большей физической активности и подсчитывать количество пройденных за день шагов. В общей сложности 50 команд (сформированных из 646 человек) получали один из двух видов обратной связи. Первой группе предоставляли общую информацию о рейтинге участников, из которой было понятно, какая команда лидирует. А второй группе сообщали также показатели производительности, по которым можно было определить текущий рейтинг своей команды, отставание от лидирующей команды и самых активных участников команды. Более конкретная обратная связь с информацией об успехах команды относительно лидера стимулировала рост показателей. И что поразительно: особенно заметно это повлияло на тех участников команды, которые были наименее активными, то есть на тех, кому помощь нужна была больше остальных.

Аналогичный подход можно применить и к организации. Представьте на минуту, что вы возглавляете крупный государственный департамент в Великобритании. Идет 2010 год, на вас возложена ответственность за тысячи сотрудников, обязанность которых заключается в достижении поставленных правительством целей. Вообразите все эти заботы, к которым добавляется требование премьер-министра к каждому департаменту сократить выброс углерода на 10%. Что вы об этом подумаете? Если вы заняты реформами здравоохранения или разработкой внешней политики, то, скорее всего,

в следующем месяце выполнение этого требования не будет для вас приоритетно. А теперь представьте, что показатели выброса энергоносителей по каждому департаменту сравниваются друг с другом и сводные данные в виде таблицы освещаются на еженедельных встречах глав департаментов.

Если вы возглавляете департамент здравоохранения, то увидите, насколько ваши показатели хуже или лучше показателей коллег. Как это повлияет на ваше поведение? В 2010 году мы помогли реализовать такой план. И к 2011 году выброс углерода в каждом департаменте резко снизился: всем удалось уменьшить выбросы на 10%, а некоторым (в том числе департаменту по энергетике и климатическим изменениям) даже существенно превысить результат.

Итак, сравнительная обратная связь кажется эффективной в любых ситуациях. Но прежде чем сообщить и сравнивать показатели, следует учесть важный нюанс, который может привести к обратному эффекту. Совершенно невольно можно с легкостью закрепить негативную социальную норму, если подчеркивать распространенность нежелательного поведения. С самыми благими намерениями, желая обратить внимание общества на важные проблемы, власти иногда распространяют информацию о том, что все делают то, чего не должны делать. Вспомните таблички в поликлиниках, призывающие приходить на прием вовремя, потому что опаздывающих слишком много. Посылая сигнал «все так делают» можно ненамеренно подтолкнуть людей к нежелательным действиям, которые вы хотели бы предотвратить<sup>20</sup>. Поэтому если вам и вашим коллегам не удастся чаще заниматься спортом, бросить курить или похудеть, не стоит распространять описательные социальные нормы, в которых все терпят поражение. К счастью, есть пара способов

нейтрализовать подобный эффект. Первый — учесть целевую аудиторию. Помните, что в исследовании с докторами, например, это были те, кто прописывает больше, а не меньше антибиотиков. Это давало нам возможность утверждать, что другие действуют правильно.

Второй — особенно он будет полезен тем, кто уже добился хороших показателей, — заключается в подкреплении сравнительной информации общей оценкой успехов (бихевиористы называют это предписательной нормой). Если сказать человеку, получившему хорошие результаты, что у него все прекрасно и следует продолжать в том же духе, это поможет избежать негативных последствий.

Все эти примеры сравнительной обратной связи доказывают, что людей волнует не только абсолютный уровень их показателей. Мы беспокоимся не меньше — а иногда и больше — о том, каковы наши результаты по сравнению с окружающими. На очень высоком уровне это вполне оправданно. Олимпийского спринтера волнует не только то, как быстро он может пробежать стометровку. Его интересует, быстрее он или медленнее своих соперников и какого цвета их медали. И в самом деле, когда проводили исследование реакции спортсменов на выигрыш серебряной и бронзовой медалей на Олимпийских играх, оказалось, что получившие второе место были менее счастливы, поскольку ассоциировали его с «попаданием мимо цели» — золотой медали, тогда как бронзовые медалисты радовались, что вообще взошли на пьедестал<sup>21</sup>. Этот феномен наблюдается во всех сферах жизни. Нас волнует не просто размер зарплаты, а больше она или меньше, чем у тех, кто выполняет схожие обязанности. А пытаясь достигнуть сложной цели, мы беспокоимся не только о том, насколько хорошо это получается у нас, но и о том, насколько



лучше или хуже это удастся другим, и черпаем из этого мотивацию. Поэтому мы рекомендуем использовать сравнительную информацию — она поможет быстрее прийти к цели.

\* \* \*

Обратная связь — необходимый для достижения цели элемент. Но, как мы видели, в некоторых аспектах работы и личной жизни нам не удастся задействовать механизмы, позволяющие определить, как далеко мы от цели. С развитием технологий наступил момент задуматься о способе получения качественной обратной связи. Приложения для мобильных банков и онлайн-магазинов позволяют отслеживать свой бюджет так, как в прошлом это удавалось только самым ответственным бухгалтерам. Благодаря счетчикам энергии можно получить точное представление о расходах. Фитнес-трекеры расскажут о вашем уровне активности вплоть до подсчета количества шагов за день. А компании разрабатывают новые методы получения сотрудниками обратной связи как можно чаще (а не в конце года во время нагоняющей ужас аттестации). Однако, пользуясь преимуществами всех этих новых устройств, стоит помнить, что от информации как таковой помощи немного. Во-первых, в ней должны содержаться данные о вашем положении относительно цели. Во-вторых, необходимо понимать, что нужно сделать, чтобы в следующий раз получилось лучше. Конкретная, личная, применимая на практике и поощряющая обратная связь так эффективна именно потому, что дает понимание, как поступить с полученной информацией. И наконец, мы видели, что, хотя собрать о себе всю информацию чрезвычайно полезно, скорейшему достижению цели в не меньшей степени способствует сравнение своих успехов с чужими.

## Верность цели

Район Нотерн-Бичез в Сиднее — райский уголок. Вдоль национальных парков с буйной растительностью на километры простирается золотистый песок. Тихий океан — с одной стороны, прекрасные бухты — с другой, и до того как сесть на паром и отправиться на работу, можно поплавать или позаниматься серфингом. Но для кого-то это реальность, для кого-то далекая мечта. По крайней мере так казалось Брэду, который бросил школу в шестнадцать лет и с тех пор сменил несколько работ, позволяющих оплачивать счета, но не дающих никаких долгосрочных перспектив. Два года они сменялись как в киноленте: продавец в магазине видеофильмов, ассистент в магазине для серферов, бармен и официант в кафе и ресторанах на пляжах.

Больше всего Брэду нравилось работать официантом, его интересовали блюда — их вкус и аромат. Особенно его привлекало мясо: стейки на гриле, вырезка из баранины, свиные ребра, которые он регулярно подносил довольным клиентам. К восемнадцати годам он решил, что больше не хочет заниматься временной работой, а постарается осуществить свою мечту, даже если придется начать все с нуля и получать меньше.

Но Брэд не знал, с чего начать. После нескольких недель внутренних сомнений он увидел в мясной лавке объявление

о поиске ученика. Глен, владелец лавки, почти потерял терпение после того, как два ученика ушли всего через несколько месяцев после начала четырехгодичной программы. И решил, что на этот раз все сделает по-другому. Когда Брэд откликнулся на объявление, Глен не стал рассказывать о блестящих перспективах профессии, а без обиняков выложил, каково быть учеником мясника. Придется рано вставать, работать сверхурочно и дни напролет выполнять неквалифицированную работу — рубить куски дешевого мяса, подметать и мыть. И вдобавок сказал, что через четыре года Брэд все еще будет считаться начинающим. Глен был уверен, что у молодых людей, таких как Брэд, завышенные ожидания, и поэтому-то 40% из них не заканчивают курс, а половина уходит в первый год.

Глен решил с первого дня донести до Брэда, что его ждет тяжелый труд. Однако увидев серьезный настрой и неподдельный интерес к мясу, сменил тон. Он начал объяснять, что получение навыков нарезки мяса не будет пустой тратой времени и что постепенно от дешевого мяса Брэд сможет подняться до премиальных стейков. Глен также подчеркнул, что если Брэд надолго останется с ним и будет стараться, он научит его всему, что знает сам, и поможет стать квалифицированным мясником. Он предоставит ему время и возможности для развития навыков, усвоения знаний и раздумий о том, чему ему еще хотелось бы научиться. Слова Глена упали на благодатную почву. Брэд провел пару лет, меняя одну работу на другую, и стал понимать, что нужно много времени, чтобы достичь своей мечты.

Брэд поставил перед собой непростую цель, хорошо понимая, что будет нелегко. Он провел несколько лет, час за часом оттачивая свои умения: резал мясо, готовил сосиски

и стейки для жарки, мыл полы и холодильники. Со временем Глен стал позволять ему попробовать что-нибудь новое или воплотить идеи и рецепты в заинтересовавшей его области — в приготовлении консервированного мяса.

Рори беседовал с Брэдом в рамках государственного проекта Нового Южного Уэльса, и тот рассказал, как почувствовал себя, когда его старания стали окупаться, и захотел поднять планку еще выше. Он сделал правильный вывод: если стремишься к цели, нужно быть готовым отдавать ей все свое время, прилежно работать и учиться на своих ошибках.

В предыдущих главах мы описывали инструменты и методы, помогающие в достижении цели. Эта глава будет немного другой. Она посвящена тому, как использовать их для непрерывного движения к цели, для которой нужно постоянно повышать уровень знаний. Есть три золотых правила для того, чтобы оставаться верным своей цели:

- **Работайте старательно.** Если цель требует постоянного роста, помните, что качество работы не менее важно, чем количество потраченного времени.
- **Пробуйте и учитесь.** Разбив процесс достижения цели на отдельные шаги, можно улучшить результаты их выполнения экспериментально — вносить небольшие преобразования и смотреть, что работает, а что нет.
- **Анализируйте успех и радуйтесь ему.** Выделите время для анализа того, что получается хорошо (или не очень), и похвалите себя за достижения, прежде чем переходить к следующей цели.

## Правило 1. Работайте старательно

Финал национального конкурса по правописанию в Америке в 2006 году. Почти триста участников, потенциальных чемпионов, отсеялись после многочисленных раундов. Осталась последняя пара конкурсантов, шоу транслируется в прямом эфире в прайм-тайм, зрители затаили дыхание.

Лидирует Финола Хакетт, четырнадцатилетняя канадка, ей дают задание произнести по буквам слово *weltschmerz* — мировая скорбь — термин, означающий депрессивное состояние вследствие сравнения реального мира с идеалом. По иронии, именно в нем она делает ошибку. Вперед выходит Катарина Клоуз, тринадцатилетняя участница из Нью-Джерси, и это ее пятая попытка победить в этом конкурсе. Ей достается слово *ursprache* — праязык, означающее гипотетический «родительский» язык, и она дает правильный ответ. Естественно, она безумно счастлива, получает золотой приз и у нее берут интервью, как будто она — суперзвезда футбола, а не подросток с широким словарным запасом. «Я не могла поверить в это, — говорила она. — Я поняла, что знаю, как оно пишется, это был настоящий шок». Многие зрители в тот вечер тоже были в шоке от юных дарований, способных произнести по буквам слова, которые люди в два-три раза старше их ни разу в жизни не слышали. Большинство можно простить за вывод, что победу Катарине принес ее природный сверхчеловеческий дар. Другими словами, она была гением.

Но, в отличие от большинства, бихевиористы, заинтересованные способностями людей делать невероятные вещи, не склонны к подобным допущениям. И победа Катарины привлекла внимание Анжелы Дакворт, профессора

психологии Пенсильванского университета. И кому, как не ей, было искать ответ на такие вопросы: в детстве отец повторял ей, что «гения из нее не выйдет», а годы спустя она получила стипендию Макартура, называемую «стипендией для одаренных», — а это не что иное, как 625 000 долларов, за которые получатель не обязан отчитываться. Дакворт всю жизнь искала ответ на вопрос, что притягивает к человеку успех, и пришла к заключению, что хотя талант и существует, он играет роль лишь в определенной степени. И как правило, обычных людей от способных к великим свершениям отличает редкая смесь энтузиазма и настойчивости, называемая ею «стержень».

«Может ли это, — задумалась она, — объяснить успех Катарини и других конкурсантов?» Какими качествами обладают чемпионы правописания? Исследователи решили узнать, как много те практиковались и повлияли ли количество и способ работы на успех. Результаты ставят под сомнение убеждение, что некоторые обладают природным талантом к спорту, игре на музыкальных инструментах или правописанию. Анжела и ее коллеги обнаружили, и это в общем неудивительно, что чем больше дети практиковались, тем дальше продвигались в конкурсе. Анжела предполагала, что дело именно в этом. Поэтому больше ее интересовало другое — *какие способы* ведут к максимальному успеху.

Исследователи определили три вида подготовки. Первый — изучение слов на досуге: чтение для удовольствия или игры в слова. Второй — диктанты с другим человеком или с компьютером. И третий — отдельное изучение слов и их происхождения. Именно последний вид больше всего заинтересовал Анжелу и ее коллег, поскольку отвечал определению «намеренная практика» — систематические,

старательно выполняемые действия, направленные на улучшение показателей<sup>1</sup>. Естественно, что финалисты конкурса назвали ее наименее интересной и требующей больше старания по сравнению с изучением слов на досуге — веселым занятием, не требующим усилий.

Но когда Анжела произвела расчеты, оказалось, что намеренная практика действительно повышала вероятность выигрыша. И соответственно дети, готовые проявлять упорство не в самой интересной, но способствующей успеху работе, выигрывали чаще. Другими словами, природный дар не гарантирует успеха, как и бездумная практика. Ее качество имеет не меньшее значение, чем количество (плюс немного удачи и поддержка близких). Такая точка зрения противоречит теории, популярной благодаря таким книгам, как «Гении и аутсайдеры» Малькольма Гладуэлла\*. В ней, как и в других подобных работах, рассматривается лишь несколько ярких примеров наиболее успешных личностей и делается вывод, что достигнуть мастерства почти в любой области можно минимум после 10 000 часов практики. Гладуэлл позаимствовал свои доводы из опубликованной в 1993 году малоизвестной (тогда) статьи Андерса Эрикссона (который принимал участие в исследовании Анжелы Дакворт), работавшего со студентами-скрипачами Академии музыки в Западном Берлине. Он обнаружил, что наиболее успешные из них к двадцати годам набрали в среднем 10 000 часов практики — существенно больше своих однокашников. Но далее начинаются расхождения. Гладуэлл распространил это открытие почти на все сферы: «Битлз» отыграли свои 10 000 часов в гамбургских клубах на заре своей карьеры, Билл Гейтс

---

\* Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

провел за программированием 10 000 часов, прежде чем создал самую доходную компанию в мире.

Но это, как позже отметит Андерс Эрикссон, мало что меняло. Начать с того, что скрипачи, отыграв 10 000 часов, все еще оставались студентами. Впереди их ждали еще долгие годы практики. К тому же это было среднее число, то есть одни занимались намного больше 10 000 часов, а другие значительно меньше. И речь даже не о том, больше или меньше практики нужно. По приблизительной оценке, например, большинство лауреатов международных конкурсов игры на фортепиано старше 30 лет, а к этому времени у них за плечами должно быть уже 20 000–25 000 часов практики. Но Эрикссона удивило не вычисление среднего значения, а то, что Гладуэлл сделал акцент на количестве, а не на качестве практики<sup>2</sup>. Исследование Эрикссона было посвящено намеренной практике, требующей значительных усилий, планирования конкретных действий и получения обратной связи, благодаря чему обучение становится наиболее продуктивным.

Эта книга не только о гениях и аутсайдерах. Она о том, как любой может достигнуть своей цели, внося несколько небольших изменений. И большинство наверняка вспомнит о чем-то, чем они занимались долгое время и что — в один прекрасный момент — перестало получаться лучше потому, что они перестали уделять внимание намеренной практике. Например, Рори много лет играл в футбол и считался хорошим игроком в школе и в университете. За все это время на игру и тренировки ушло 4000–5000 часов. Но сейчас он с грустью смирился с тем фактом, что ему не завоевать Кубок мира. А все потому, что его сотни тренировок в школе, университете и на дружеских встречах обычно состояли из легкой разминки, нескольких базовых тренировочных элементов и самой игры.



За исключением ранних лет, когда он только начинал играть, Рори никогда не проявлял особенного усердия. И никогда намеренно не работал над теми аспектами игры, которые требовали улучшения: например, он не умеет пасовать и точно бить левой ногой, да и дриблинг у него посредственный. То же самое можно сказать и об Оуэйн: его практика игры на гитаре на сегодняшний день насчитывает 2000–3000 часов. А подростком он неплохо играл на классической гитаре и с огромным интересом брал еженедельные уроки. Благодаря им он оттачивал свои навыки способом, похожим на намеренную практику. Например, он поставил себе цель научиться приему «тремоло», для которого нужно многократно повторять ноты, дергая струны тремя пальцами так быстро, что невозможно вычленивать отдельные звуки. Поначалу это невероятно сложно, но если позаниматься, можно набрать скорость и получить нужный звук. Но, как и Рори, через несколько лет Оуэйн начал играть только ради удовольствия, перестал брать уроки и заметил, что навыки не развиваются. С тех пор они только забываются.

Все мы способны улучшить свои показатели. Но для этого придется прилагать особые усилия в течение какого-то периода времени. И чтобы действительно чему-то научиться, необходимо сделать намеренную практику частью схемы «Начинай с малого». В первую очередь вы ставите себе цель. Чтобы со временем появились улучшения, нужно, чтобы она была достаточно серьезной — такой, достичь которой непросто. Можно освоить что-нибудь новое, что поможет добрать до цели (иностранный язык или музыкальный инструмент) или пересмотреть уровень ожидаемых результатов своих действий. Например, наряду с преобразованиями, внедренными нами в центрах занятости Великобритании,

о которых мы рассказывали в начале книги, мы изменили условия, касающиеся минимального уровня активности по поиску работы (от предыдущего минимума в три действия до более чем пятидесяти в неделю). И как только вы приступили к разделению движения к цели на этапы, наступает момент задуматься о качестве практики. Для участников конкурса правописания это может быть изучение новой категории слов. Футболисты и музыканты могут упражняться в конкретных навыках. На работе попробуйте составить убедительную речь для презентации. В нашем проекте с центрами занятости мы хотели обратить внимание соискателей на конкретные вещи, которые они способны улучшить: для одних это математика и родной язык, для других — хорошо составленное резюме. И наконец, ни одно из этих продуманных действий не поможет без качественной обратной связи, благодаря которой вы учитесь на практике. Вы стали лучше играть в футбол? Вы правильно пишете новые слова? Вы совершенствовали навыки проведения презентаций? Вы получили больше приглашений на собеседования?

И хотя большинству не быть олимпийскими чемпионами, шахматными гроссмейстерами, призерами конкурсов или искусными рассказчиками, вполне возможно стать лучше в своей роли родителя, менеджера, футболиста или музыканта. Для успешных действий в направлении цели (значимой!) необходимо приложить максимум усилий к выполнению отдельных шагов, и результаты будут постепенно улучшаться. Как мы много раз упоминали в этой книге, небольшие изменения приводят к большим свершениям. Но в данном случае «небольшие» не значит «легкие». Все вложенные в них внимание, самоотверженность и силы уже скоро начнут оправдывать себя.

## Правило 2. Пробуйте и учитесь

Каждый год около миллиона человек регистрируется в Национальной системе здравоохранения (НСЗ) в качестве донора органов. Кажется, немало, но несмотря на это в Великобритании ежедневно умирают три человека из-за нехватки донорских органов. Именно поэтому руководители НСЗ обратились к Команде Поведенческого Анализа, чтобы вместе придумать, как привлечь к донорству больше людей. Хьюго Харпер и Фелисити Элгейт, возглавившие проект, решили проверить действенность наших новых идей. Суть была в том, чтобы изменить социальную рекламу донорства на сайтах, где производится уплата налога за транспортные средства или регистрация для получения водительских прав. Ежегодно ими пользуются миллионы людей, и если мы смогли привлечь хотя бы немного больше доноров, это было бы прекрасно.

Мы собирались проверить восемь разных способов подтолкнуть посетителей пройти регистрацию, чтобы понять, какой из них дает лучшие результаты. «Победитель» и станет новым способом. Из двух обращений к посетителям сайта одно было самым эффективным, и сейчас ежегодно дополнительно привлекает около 96 000 человек. А другое — единственное, которое *снизило* количество зарегистрировавшихся. Прежде чем узнать, угадали ли вы, подумайте, почему одно могло быть успешным, а другое — неудачным.

За последние несколько лет мы показывали эти скриншоты на различных конференциях, семинарах и тренингах тысячам человек, и большинство выбрали одно — либо самое эффективное, либо неудачное. В действительности самым результативным было обращение «А что, если вам завтра понадобится донорский орган? Пожалуйста, помогите другим».

Оно возбуждает порыв ко взаимопомощи, соответствующий принципам, описанным в главе «Социум», и в данном контексте становится мощным стимулом. Обращение, снизившее количество зарегистрированных: «Каждый день регистрируются тысячи человек». Похоже, что заурядная фотография группы людей в глазах посетителей страницы превратила серьезный посыл в безличный пример социального маркетинга. Мы поставили на сайт это обращение *без иллюстрации*, и оно *повысило* количество зарегистрировавшихся. Обнаружилось, что если сначала сообщить правильный ответ, а затем попросить обосновать, почему одно оказалось эффективнее другого, причины найти очень легко. Задним числом кажется, что все просто, и для этого явления даже есть название: ретроспективное искажение. Но если ответ неизвестен, вопрос оказывается более сложным. Вы и сами наверняка это заметили, когда пытались угадать более эффективное обращение.

Последние шесть лет мы занимаемся организацией пробных испытаний, чтобы определить наиболее действенные аспекты государственной политики. Это проходит параллельно с фрагментированием — разбиением процесса достижения цели на отдельные этапы, внесением небольших изменений в каждый и определением, какие изменения улучшают показатели.

О таких исследованиях рассказывается в книге. И каждое отвечает на простой вопрос: работает ли это? Если изменить первую строку письма, адресованного налогоплательщикам, просрочившим уплату, и сообщить им, сколько человек налоги уже заплатили, станет ли больше людей платить вовремя? (Ответ: да.) Если разослать людям сообщение с инфракрасным изображением их домов, чтобы показать, сколько они тратят электроэнергии зря, будет ли больше народу утеплять свои жилища? (Ответ: нет, люди станут меньше

тратить на утепление, возможно, потому что дом на фотографии выглядит светящимся, что ассоциируется с теплом и уютом.)

Если вы придете к выводу, что этот подход ограничен сферой компетенции правительства Великобритании, то будете неправы. В главе «Формулировка» мы наблюдали, как аналогичные принципы используются олимпийской велосипедной командой Великобритании. И они же легли в основу успеха команд-участников «Формулы-1», улучшивших свои показатели по сравнению с соперниками. Их использует и Фонд финансирования образования, выясняя, какие методы лучше работают в школах. Более того, они объясняют, почему технологические компании вроде Google используют конкретную верстку и сочетание цветов. Google, как и многие интернет-компании, постоянно тестирует небольшие новшества на фоне существующего дизайна, чтобы определить самые эффективные, и недавно им удалось повысить доход от рекламы примерно на 200 млн долларов, незначительно изменив оттенок синего цвета в панели инструментов Google<sup>3</sup>.

Сходство между этими тестами в том же, что замечал каждый, кто пробовал угадать эффективный вариант социальной рекламы доноров органов: заранее оптимальные варианты определить невозможно. И этот барьер во многих смыслах труднее всего. Как утверждают авторы «Фрикономики»<sup>\*</sup> Стивен Дабнер и Стивен Левитт, труднее всего произнести не «извини» или «я тебя люблю», а «я не знаю»<sup>4</sup>. Почти во всех сферах жизни нам трудно признаться в своем незнании, что работает, а что нет. И как настаивает генеральный директор Команды Поведенческого Анализа Дэвид Хал-

---

<sup>\*</sup> С. Дабнер, С. Левитт. Фрикономика. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

перн, это и есть постыдный секрет государств всего мира: мы не можем быть уверены, правильно ли поступаем; хорошо работает ли программа — новый учебный план, социальный пакет для сотрудников, судебный приговор и т. д., — в которую вложили массу ресурсов.

Только во время тестирования этих программ можно увидеть, что произошло бы без внесения преобразований (сверяя с результатами контрольной группы), и убедиться, что они возымели желаемый эффект<sup>5</sup>. Лучшими примерами служат неудачные случаи, когда во время тестирования программа с предполагаемым положительным эффектом либо не оказывала никакого влияния, либо имела негативные последствия. Одна из них называлась Scared Straight и была разработана в США для снижения подростковой преступности. Идея была проста. Дети посещали взрослую тюрьму, где заключенные рассказывали им об ужасах тюремной жизни<sup>6</sup>. Также можно было примерить на себя роль заключенного, прожив там один день, или стать свидетелем смоделированной агрессивной стычки<sup>7</sup>.

Программу применяли по всей Америке, а позже ее переняли другие страны. По ранним оценкам казалось, что результаты великолепны. В 1978 году о программе был снят документальный фильм, получивший премию Американской киноакадемии за лучшую полнометражную документальную картину. Но на деле программа не работала. И даже хуже. После основательного анализа выяснилось, что преступность среди ее участников повысилась. К 1997 году в докладе Конгрессу США ее отнесли к категории неработающих. Именно поэтому так важно сначала протестировать новые идеи и только потом осуществлять их масштабное внедрение.

Но вы не сможете сотни раз анализировать разные способы стать хорошим менеджером, похудеть, бросить курить, научиться игре на музыкальном инструменте или выучить иностранный язык. Необходимо признаться себе, что вы не всегда будете точно знать, что лучше. А следовательно, стоит попробовать разные подходы, чтобы определить, какие действия помогут получению желаемых результатов. Разработать экспериментальный подход для достижения цели проще, если следовать описанной в книге схеме. Разбив путь к цели на ряд посильных шагов и получая обратную связь, с помощью которой можно сравнить свой подход с другими, можно создать цепочку небольших преобразований, ведущих к крупным успехам. Например, если ваша цель — сжигать больше калорий ежедневно в течение шести месяцев, можно попробовать несколько дней ходить на работу пешком и посмотреть, не будет ли это эффективнее, чем ездить общественным транспортом и подниматься пешком на шестой этаж. Или же попробовать одновременно делать и то и другое. Fitbit или смартфон помогут подсчитать максимальный по сжиганию калорий способ, а заодно вы поймете, какой из них проще вписать в распорядок дня. Если вы хотите накопить денег, протестируйте несколько разных подходов и проследите, в каком случае удастся откладывать больше.

Сначала можно несколько месяцев переводить деньги со своего счета на другой без возможности изъятия средств (похоже на счет с обязательствами, о котором рассказывалось в главе «Обязательства»), а потом откладывать определенную сумму каждый раз, когда отказались от покупки, которую совершили бы, если бы не копили (например, чашку кофе по пути на работу). Через несколько месяцев вы поймете, в каком случае можете накопить больше, попробовать

разные варианты этого метода и оптимизировать его. Или, если у вас недавно появился ребенок, можно поэкспериментировать с разными режимами, временем и методами укладывания ребенка спать. Еще можно проверить некоторые устоявшиеся стереотипы и заодно развлечься. Как-то раз один из наших коллег заявил, что органическая морковь вкуснее обычной, и Оуйэн провел тест вслепую. Никто не смог определить разницу. Впоследствии мы протестировали апельсиновый сок (дорогой на вкус такой же, как и дешевый), вино (дешевое бывает даже вкуснее) и джин-тоник (ряд весьма подробных исследований в этой области привел нас к выводу, что от тоника вкус зависит сильнее, чем от джина!).

Мы надеемся, что, пробуя и совершенствуясь, вы станете спокойнее относиться к тому, что не все получается с первого раза. Поэтому воспринимайте неудачи как дополнительную информацию, которая повышает вероятность достижения конечной цели. Негативные результаты тоже обладают ценностью: подсказывают, что прекратить делать и что для вас оптимально.

### **Правило 3. Анализируйте успех и радуйтесь ему**

Представьте, что вы студент. Вы не только учитесь, но и подрабатываете на двух работах, чтобы покупать учебники и иногда развлекаться. Одна работа заключается в сборе средств для университета, для чего нужно обзванивать его бывших выпускников и просить их сделать взнос. Все они учились на разных факультетах — от музыки



до бизнеса — и среди них есть как те, кто уже вносил пожертвования, так и те, кто этого раньше не делал. Поэтому известно, что одни беседы, скорее всего, пройдут успешно, а другие потребуют некоторых усилий. Однажды перед началом смены вас приглашают послушать короткую речь выпускницы факультета антропологии. Она рассказывает о том, как ей помогли деньги, собранные вами и вашими коллегами. В результате ваших телефонных обращений у нее появилась возможность собрать больше данных для важного антропологического исследования. Вы расспрашиваете ее: куда она ездила, чему оно посвящено, вам интересно, чем ей помогли деньги. Те самые деньги, в сборе которых вы тоже участвовали. Выпускница говорила около пятнадцати минут, но когда вы взялись в тысячный раз за телефонную трубку, то почувствовали прилив сил и готовность собрать еще больше пожертвований для пополнения университетской казны.

Вы, возможно, уже догадались, что все это — часть эксперимента друга Команды Поведенческого Анализа Гранта, о котором мы рассказывали в главе «Социум» в связи с его «Кольцом взаимопомощи»<sup>8</sup>. Грант, тогда работавший в Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл, заинтересовался, что работники государственных служб — врачи, социальные работники и полиция — черпают мотивацию не только в деньгах, но и в потенциальной возможности сделать что-то на пользу общества. И почти никогда не видят долгосрочных результатов своей работы. Поэтому Грант решил проверить, изменятся ли усилия студентов по сбору средств, если они осознают свой вклад в достижения выпускницы, получившей средства на исследование благодаря их работе.

Грант разделил студентов на две группы. Первая прослушала речь выпускницы, а вторая работала как обычно, не получив никакой новой информации. А затем подсчитал, сколько пожертвований собрали в каждой группе за следующий месяц. Студенты, прослушавшие речь, продемонстрировали заметное повышение результатов (почти в два раза). Вторая группа же лишь немного (и статистически незначительно) увеличила количество пожертвований и собранную сумму. Оказалось, что способность видеть и понимать значение своей работы придала студентам мощный мотивационный толчок для выполнения этой непростой задачи.

Каждый может сделать больше, если задуматься, чего мы стремимся достигнуть на работе и в личной жизни. Но по привычке мы, как правило, этого не делаем. Как прекрасно продемонстрировало исследование Гранта, это напоминает о влиянии нашей работы на жизнь других. Чтобы придумать, как это сделать, достаточно включить воображение. Например, Элейн, жена Рори, работает врачом паллиативной медицины, и самое приятное для нее — получить благодарственное письмо от семьи своего бывшего пациента. Но проблема в том, что после выписки из больницы пациенты теряют связь с врачами и впоследствии не всегда могут найти их. Именно так и произошло с Оуэйном и его женой Софи через два месяца после ее выписки из роддома. Они хотели отправить открытку конкретным докторам, но поняли, что не знают ни имен, ни как связаться с ними, не находясь в палате. Для таких случаев достаточно было бы простых преобразований. Прекрасно решила этот вопрос больница в Сиднее: через месяц после выписки врачи *сами отправляют* пациентам письмо с вопросом об их самочувствии. Таким образом, пациенты — при желании — могут

поблагодарить сотрудников и дать отзыв о пребывании в больнице.

Идею анализа успеха мы применяли много раз. Например, проверяли в школах различные нововведения, призванные подтолкнуть учащихся к поступлению в университет. Оказалось, что рассказывать ученикам и их родителям о преимуществах высшего образования совершенно неэффективно. Зато действенными оказались истории студентов: они подробно останавливались на всех плюсах студенческого образа жизни, а не только на карьерных перспективах.

Аналогичным образом на планерках в начале недели мы всегда выделяем время для так называемого «Еженедельного Ура». Это возможность сотрудникам рассказать о хороших поступках *своих коллег*, которые чем-то помогли им или особенно запомнились. Это отличный способ сказать кому-то спасибо, но при этом вся команда получает возможность узнать о положительных последствиях чьих-то действий — и обычно для другого человека. Мы призываем вас делать то же самое и анализировать свои поступки после достижения цели, особенно если она каким-либо образом повлияла на жизнь окружающих.

Вероятно, что ваши цели окажутся слишком личными (покорить гору, похудеть или найти новую работу), чтобы как-то затронуть других. Для таких случаев мы предлагаем немного другую стратегию: подумайте, чему вы научились, продвигаясь к цели. Это можно делать как по пути к цели, так и после успешного ее достижения (или неудачи). Исследованиями на эту тему занималась еще один друг Команды Поведенческого Анализа, Франческа Джино из Гарварда, и ее коллеги. Они провели множество экспериментов, направленных исключительно на анализ людьми приобретенного

опыта<sup>9</sup>. И результаты подтверждают, что время, потраченное на обдумывание, окупается с лихвой.

Джино проводила исследования в разных компаниях, в том числе в кол-центре глобальной консалтинговой и аутсорсинговой ИТ-компании в Индии. В исследовании участвовали сотрудники, только что приступившие к обучению. Все они получали одинаковую техническую подготовку, но с одним ключевым различием. Одна группа ежедневно по окончании работы в течение 15 минут обдумывала и записывала выводы, сделанные в течение дня, а другая группа эти пятнадцать минут продолжала работать. По итогам экзамена после месячного обучения сотрудники, занимавшиеся ежедневным анализом, показали результаты в среднем на 20% лучше, чем контрольная группа. Вывод Франчески заключается не в том, что такого рода анализ может быть заменой намеренной практики, о которой мы говорили выше. Вовсе нет. Скорее, это весьма действенное дополнение к ней. Исследователи приводят пример кардиохирурга, проходящего сложную практику под руководством инструктора. Его цель — как можно быстрее улучшить навыки проведения операций. Но одной только практикой всего не добиться. Изучение своих успехов, не требующее много времени, наряду с практическими занятиями поможет быстрее достичь цели. И вам стоит делать то же самое. Следует проанализировать, чему вы успели научиться, чтобы использовать этот опыт в будущем. Достигнув цели, полезно уделить некоторое время анализу своих успехов, прежде чем устремляться к новым свершениям.

Однако пока этого не произошло, желательно задуматься еще кое о чем, что, как нам кажется, поможет оглянуться на свои достижения с гордостью и в будущем покорить еще

более высокие вершины: как отпраздновать и запечатлеть момент достижения цели.

Дело не в том, что так принято, для этого есть веская причина, особенно если путь к цели был непростым. Она связана с психологической концепцией — правилом последнего впечатления: мы выносим суждение о своем опыте исходя из того, как чувствовали себя при достижении цели и в моменты самых сильных переживаний, и оно не является (как можно предположить) суммой удовольствия и боли, вынесенных из опыта.

Возьмем визит к стоматологу, например. Вы, возможно, считаете, что будет лучше, если просверлить зубы как можно быстрее. Но, согласно результатам исследования, степень болевых ощущений в худшие моменты и после завершения процедуры гораздо важнее ее длительности. Чтобы доказать это, Даниэль Канеман и его коллеги подвергали<sup>10</sup> испытуемых двум неприятным переживаниям, которые позже Канеман охарактеризовал как «мягкие формы пытки»<sup>11</sup>. В первом случае нужно было опустить руку в холодную воду температуры 14 °С на 30 секунд. Такой холод причинял боль, не слишком мучительную для испытуемых. Если вам кажется, что температура недостаточно низкая, чтобы причинить боль, попробуйте сами! Через семь минут их подвергли второму раунду пытки. На этот раз нужно было продержаться другую руку в воде температурой 14 °С также 30 секунд, а потом в следующие 30 секунд температура воды постепенно повышалась до 15 °С (все еще болезненно, но для разницы всего в один градус на удивление терпимо)<sup>12</sup>. Когда участников спросили, какой из двух вариантов они согласились бы повторить, большинство выбрало вторую процедуру, подразумевавшую более длительное болевое воздействие<sup>13</sup>.

Этот эксперимент был разработан для создания «конфликта между опытом и воспоминанием о нем». Вторая процедура была, несомненно, тяжелее. Но опыт и память — совершенно разные вещи. И Канеман с коллегами обнаружили, что над оценкой собственного опыта у людей доминируют удовольствие и дискомфорт, ощущаемые в худшие и в финальный моменты (отсюда и правило последнего впечатления).

Это означает, что при разработке способов предоставления услуг или определения пути для достижения цели необходимо задуматься, как смягчить неприятные моменты, максимально усилить моменты удовольствия и создать условия для того, чтобы финальный этап был настолько приятным, насколько это возможно. И обязательно отпразднуйте: насладитесь бокалом бренди на вершине горы или устройте торжество для всего коллектива. А еще лучше — попробуйте запечатлеть каким-то образом эти моменты: например, сфотографируйтесь во время пересечения финишной черты или на празднике по поводу сдачи экзаменов. Так вы надолго запомните, ради чего трудились, и обретете уверенность для достижения новых целей.

\* \* \*

Двигаясь к цели, особенно крупной и требующей освоения новых навыков, вы приобретаете соблазн продолжать делать одно и то же снова и снова. В этом случае вскоре обнаружится, что, несмотря на постоянную практику, мы ничему не учимся и действуем по инерции. Если вы хотите, чтобы что-то получалось с каждым разом все лучше, нужно продумать процесс обучения. И начать можно с планирования практики: для этого нужно разбить процесс достижения цели на этапы и старательно и постепенно оптимизировать свой подход к выполнению задач. В таком случае

тестирование новых идей происходит естественным образом. Хотя у вас вряд ли будет возможность провести масштабный анализ, обратная связь и результаты внесения отдельных изменений для проверки их эффективности дадут почву для размышлений. И наконец, когда прогресс будет очевидным, даже если вы совершите ряд промахов, следует проанализировать все, что способствует продвижению и что вас сдерживает. Если со всем этим справитесь, пора будет планировать праздник в честь исполнения долгожданной мечты. А потом, конечно же, как следует все обдумав, можно выбирать себе новую цель.

# Заключение

Мы часто слышим призывы мыслить масштабно, ведь подразумевается, что все мечтают о великих свершениях. И правда, разве кто-нибудь выберет маленькую цель, если есть большая? Но путь к такой цели состоит из мелочей, пренебрегая которыми, можно так к ней и не прийти. Большие достижения начинаются с малого.

## Наука

Чтобы извлечь пользу из подхода «Начинай с малого», нужно иметь представление о науке принятия решений. Вот почему для работы над этой книгой мы изучили сотни исследований, предметом которых было поведение на пути к цели. В частности, мы убедились, как важно знать способы обработки информации и принятия решений человеком. У нас есть медленная аналитическая и быстрая автоматическая системы. С помощью медленной системы мы учимся водить автомобиль. А быстрая позволяет делать это без усилий, когда обучение закончилось.

Суть малых начинаний — в знании, как и когда задействовать медленную систему и когда включить быструю. Это нелегко, потому что, хотя быстрая система и помогает нам



выжить в сложном мире (например, водить автомобиль без необходимости отслеживать каждое действие), она склонна к ошибкам. И в то же время мы не обладаем достаточной мыслительной мощностью, чтобы принимать все решения с помощью аналитической системы. Наша когнитивная «пропускная способность» ограничена, и мы не способны превысить заложенную природой продолжительность концентрации внимания. Вот почему мелочи имеют значение. Надо начинать с малого, чтобы достигать больших целей, учитывая сильные стороны и быстрой, и медленной систем и избегая их недостатков.

Наглядная иллюстрация принципа работы быстрой и медленной систем в жизни — разница в их отношении ко времени. Быстрая система предпочитает получать вознаграждения в настоящем и откладывать трудные решения на завтра. Медленная способна осознавать наличие других вариантов, но в этих случаях вознаграждение обычно откладывается до завтра, а с трудностями приходится разбираться сегодня. Методы подхода «Начинай с малого» нацелены на то, чтобы найти верный путь, в том числе с помощью быстрой системы, выступающей в качестве друга, а не врага.

## **Начинай с малого и достигнешь многого**

Схема «Начинай с малого» предоставляет своего рода «строительные леса», с помощью которых можно строить путь к цели и разрабатывать план по ее достижению. Однако план — не свод жестких правил, поэтому не думайте, что придется применять каждый из семи описанных методов

во всех ситуациях. Но разумеется, чем прочнее опоры, тем устойчивее «строительные леса».

Как и в любой структуре, начинать нужно с фундамента. Это и есть изначальная постановка цели. На этом этапе мы рекомендовали подключить аналитическую систему на глубоком уровне, тщательно обдумать, чего вы хотели бы достигнуть, и приводили данные исследований на тему благополучия, чтобы подтолкнуть вас к улучшениям в профессиональной и личной жизни. Также показали, что, разделив путь к цели на небольшие шаги, можно быстрее ее достичь. Затем перешли к тому, как настроить себя на успех, планируя движение к цели. В частности, рассказали, как использовать планы «если — то» для сознательного увязывания действий с конкретными моментами распорядка дня. Повторяя действия в ответ на одни и те же сигналы, вы обретете привычку, благодаря которой сложные и требующие усилий действия станут выполняться автоматически. Их выполнение постепенно возьмет на себя быстрая система.

Затем мы предложили методы для дополнительного укрепления «строительных лесов» посредством мотивации. Помогая вам взять обязательства по достижению цели, мы объяснили, как справиться с противоречиями между своим сегодняшним «я» и завтрашним «я». Публично взятое на себя письменное обязательство повышает вероятность исполнения намерения. Далее мы подчеркнули эффективность системы вознаграждений, которая может дать сбой, если не учитывать мелочи. Также мы убедились, что большинство людей считает достижение цели личным делом. Но если найти людей, ставящих перед собой такую же цель, ее достижение может стать вероятнее. И мы указали на колоссальную

значимость обратной связи: ведь очень трудно чего-либо добиться, не зная, насколько результативны твои усилия.

И наконец, мы проверили связи, удерживающие «строительные леса» в целости. Мы убедились, что для оттачивания навыков требуется упорный труд, а для выяснения того, что способствует приближению к вашей цели, необходимы эксперименты. В завершение мы рекомендовали найти время проанализировать и отпраздновать свои успехи, но не только для того, чтобы насладиться победой, но и сделать выводы, которые помогут в будущем, при новых свершениях.

## Здравый смысл и парадокс

Несмотря на свидетельства, подтверждающие эффективность этих методов, мы уверены, что найдутся те, кто будет их отрицать. Мы предполагаем, что нападки можно отнести к двум основным категориям.

Первое возражение заключается в том, что малые начинания хороши для маленьких целей. Если необходимы серьезные перемены и нужно достичь чего-либо существенного, понадобится совершенно другой подход. Для подкрепления люди обычно выбирают показательные примеры. Если обратиться к теме войны, то для устранения последствий Второй мировой Европе понадобился План Маршалла (в который США вложили 12 млрд долларов), а не ряд мелких инициатив. Они будут настаивать, что иногда решительные шаги неизбежны. Так, Тим Харфорд недавно утверждал, что небольшие достижения подходят для непрерывного совершенствования (а-ля сэр Дэвид Брейлсфорд и Team Sky), но огромный рынок возможен лишь в результате радикальных изменений.

Проводя аналогию с велоспортом, он цитирует шотландского велогонщика Грэма Обри (по прозвищу Летающий шотландец), который в 1990-е годы дважды побил мировой рекорд, изменив свою посадку и дизайн велосипеда<sup>1</sup>.

Речь не о том, что нужно снижать планку или отказываться от серьезных перемен. Но само по себе стремление к высоким целям не поможет понять, как их достичь. План Маршалла был не только масштабным, он предусматривал конкретные действия. Это и есть самое главное. Многие ставят перед собой невероятно амбициозные цели. Но мало кто их достигает. Как раз здесь и требуется начинать с малого. Как мы утверждали в первой главе, недостаточно иметь туманную мечту. Ключ в том, чтобы увязать ее с реальностью. Так что если вы хотите подстегнуть производительность рабочего коллектива либо исправить ситуацию в проблемной школе или больнице, прежде следует понять, как это сделать.

Мы предположили, что для достижения цели иногда приходится менять свой жизненный уклад, установив простые, но четкие правила (например, не пить дома, если хотите сократить количество потребляемого алкоголя). Желая больше времени проводить с семьей следует обязаться не заглядывать на электронную почту после 19.00 или два дня в неделю работать дома. Если задача — повысить успеваемость, вместо введения дополнительной учительской ставки стоит вложить средства в повышение квалификации учителей и научить их предоставлять качественную обратную связь.

Второе вероятное возражение менее явное и, возможно, более разрушительное. Оно заключается в том, что схема «Начинай с малого» — это соблюдение прописных истин. Неудивительно, скажут некоторые, что разделение пути к цели

на небольшие шаги повышает вероятность ее достижения. И мало кто удивится тому, что помощь окружающих этому способствует. И мы с этим согласны. Многие принципы нашего подхода продиктованы разумом, но проблема в том, что на практике мы не всегда его применяем. А если и применяем, то редко системно и методично. Команда Поведенческого Анализа наблюдает это постоянно. «Ну не очевидно ли, — спрашивают нас, — что люди с большей вероятностью уплатят налоги, если вы отправите им понятно написанное письмо (а не четыре нечитабельных страницы на юридическом языке)». — «Да, — отвечаем мы. — Но почему тогда продолжают отправлять письма, написанные так, что их никто не понимает?» Или не очевидно ли, что если четко обозначить сроки, распределить роли и ответственность, отслеживать прогресс и своевременно предоставлять конкретную обратную связь, то проект будет сдан вовремя и без превышения бюджета? Конечно да. Но почему столько проектов затягивается? Иногда применить на практике самое простое весьма сложно. Именно поэтому мы разработали свой подход как простейший каркас, вокруг которого можно строить.

Еще мы убедились, что многие принципы нашего подхода не так уж очевидны. Несколько важнейших принципов, лежащих в основе этой книги, кажутся парадоксальными. Помните первую часть главы «Формулировка»? Мы наблюдали, как люди привычно преследуют цели, вовсе не способствующие их благополучию или счастью. Такое впечатление, что интуитивно мы не осознаем, насколько отношения с окружающими, здоровье и щедрость важны для нашего благополучия. Или взять нашу склонность пытаться достичь сразу нескольких целей одновременно, не осознавая, что этим обрекаем себя на неудачу.

В главе «Обязательства» мы наблюдали, что само по себе изложение своих целей окружающим может возыметь обратный эффект, тогда как если сообщить им конкретные планы и записать их, то результаты будут ощутимыми. Мы также убедились, что привлечение любимых к роли арбитра не лучший вариант, — скорее стоит выбрать независимое лицо, которому вы доверяете. Мы продемонстрировали, насколько чаще, чем принято считать, окружающие готовы оказать нам помощь (даже незнакомцы) и как стимулы могут вытеснить внутреннюю мотивацию, если окажутся недостаточно сильными или — что еще хуже — не согласуются с целями.

Как вы видите, большинство принципов трудно назвать очевидными истинами. Они часто расходятся с интуитивными предположениями, и именно поэтому мы постоянно подчеркивали значимость правильного подхода к мелочам. Если вы последуете этим принципам, вы не станете олимпийским чемпионом или миллионером за ночь, но сможете заметно улучшить свою жизнь и жизнь окружающих.

## Социум и верность цели

Мы много думали, как завершить книгу. И в конце концов решили, что хотим вернуться к темам, которые нас особенно затронули во время работы над ней в течение последних двенадцати месяцев.

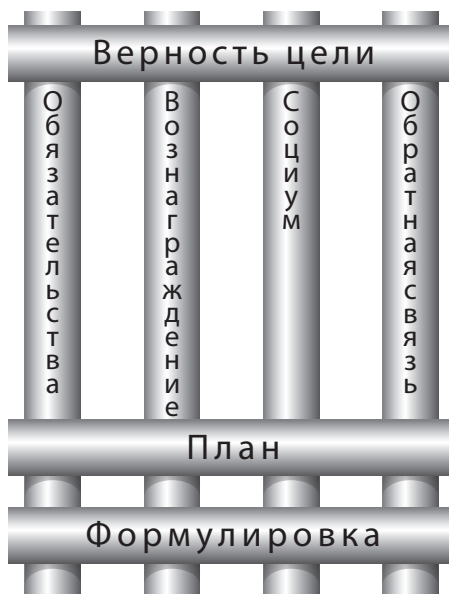
Возможно, самая важная из них — значимость поддержки окружающих в достижении целей. В эту книгу внесли свой вклад каждый сотрудник Команды Поведенческого Анализа и тысячи людей, помогавших разрабатывать и внедрять сотни наших программ. Она также не увидела бы свет

без поддержки Элейн и Софи, наших жен, которые снабжали нас своими советами и обратной связью. Разумеется, этим же обусловлено и наше соавторство. Мы могли делиться идеями и помогать друг другу, что сделало задачу более интересной. Поэтому мы хотели бы еще раз подчеркнуть один из лучших наших советов: не будьте эгоистами — помогайте людям и работайте с ними.

Мы призываем вас не только к совместной работе. Беритесь за сложное! Это приводит нас к последнему элементу мозаики — непрерывной практике, желательной с акцентом на улучшение в наиболее проблемных областях, с постоянной проверкой новых методов, проясняющей, что способствует достижению цели, а что мешает.

Именно этим мы и занимались в процессе работы над книгой. Мы ставили перед собой трудные задачи и разбирались с новыми концепциями. И одновременно оттачивали свои писательские способности, тестируя различные способы соавторства, пока не нашли наиболее подходящий<sup>2</sup>. Преодолевая сложности, вы развиваете настойчивость и приближаетесь к цели. Как говорил великий профессор Джеймс Хекман, «навык порождает навык». Другими словами, успешно достигнув одной цели, вы тем самым возводите «строительные леса» для достижения следующих. И мы, конечно, надеемся, что так и будет.

# Приложение





# Малые начинания на практике

Мы решили, что полезно будет привести описание целей с каркасом из семи шагов, чтобы вы могли использовать их как шаблоны для постановки собственных целей и определения этапов для их достижения.

В качестве примера мы выбрали четыре распространенных цели, но вы можете использовать аналогичный подход для своих личных задач. Разумеется, не каждый шаг или правило можно применить. Поэтому для первой цели мы показываем, как работают все правила, а для остальных — комбинацию отдельных правил.

# Цель: улучшить физическую форму

## Шаг 1. Формулировка

### *Выбор правильной цели*

Улучшить здоровье и физическую форму, пробежав марафон.

*Сосредоточьтесь на одной цели и установите четкие показатели и сроки*

Пробежать марафон за 4 часа к 31 мая (то есть через пять месяцев).

### *Разбить путь к цели на небольшие шаги*

Определить еженедельный режим тренировок с разными элементами (интервальные тренировки, забег на среднюю дистанцию, более длительные забеги, плавание/велосипед), записаться на десятикилометровый марафон (февраль), полумарафон (март) и марафон (май).

## Шаг 2. План

### *Простота прежде всего*

Тренируйтесь четыре раза в неделю.

### *Разработка плана действий*

Внесите в ежедневник тренировку в понедельник (интервальная) и среду утром (средняя дистанция), перед началом работы, в субботу утром (забег на длинную дистанцию) и в воскресенье утром (плавание или велосипед).

*Превращение планируемых действий в привычку*

Следуйте графику в понедельник, среду, субботу и воскресенье по одним и тем же сигналам (звонок будильника, легкий завтрак, тренировка).

**Шаг 3. Обязательства***Возьмите на себя обязательство*

Обещайте следовать плану для достижения цели.

*Запишите обязательство и огласите его*

Разошлите коллегам электронные письма с информацией о сроках и графике тренировок.

*Назначьте арбитра*

Попросите коллегу выступить в качестве судьи ваших еженедельных достижений.

**Шаг 4. Вознаграждение***Поставьте на кон нечто значимое*

Запланируйте интересную поездку на выходные в июне вместе со своей половинкой.

*Используйте мелкие вознаграждения для создания полезных привычек*

Во время бега слушайте только свои любимые подкасты и альбомы.

*Помните об обратных эффектах*

Пообещайте пожертвовать 5 тысяч футбольному клубу «Челси» (ненавистной вами команде), если на марафон уйдет

больше четырех часов, и 10 тысяч, если к концу мая так и не примете участие в марафоне.

### **Шаг 5. Социум**

*Обращайтесь за помощью*

Договоритесь с партнером, что вечером накануне тренировки вы оба не будете пить и ляжете спать до 22.00.

*Подключайтесь к социальным структурам*

Найдите партнера для забега на длинную дистанцию по субботам и плавания/велосипеда на воскресенье.

*Используйте потенциал группы*

Займитесь сбором средств в сотрудничестве с другими (например, вступите в благотворительную организацию, где состоят многие зарегистрированные на тот же марафон).

### **Шаг 6. Обратная связь**

*Узнайте, как далеко вы от цели*

Обзаведитесь трекером для записи продолжительности тренировки и длительности дистанции.

*Обратная связь должна быть своевременной, конкретной, применимой на практике и поощряющей*

Во время тренировочных забегов и соревнований отслеживайте свою скорость относительно требуемой (1 км за 5 минут 35 секунд).

*Сравнение своих успехов с чужими*

Сравнивайте свои результаты с достижениями других участников марафона.

### **Шаг 7. Верность цели**

*Работайте старательно*

Постепенно повышайте выносливость и скорость, стараясь улучшить показатели на каждой тренировке.

*Пробуйте и учитесь*

Тестируйте разные кроссовки, носки и биндажи, чтобы как можно меньше натирать ноги на длинных дистанциях.

*Анализируйте успех и радуйтесь ему*

Повесьте на кухне свою фотографию, сделанную в момент пересечения финишной черты, рядом с фотографией получателя благотворительных пожертвований.

## **Цель: проводить больше времени с детьми**

### **Шаг 1. Формулировка**

*Выбор правильной цели*

Укрепление социальных связей с домочадцами.

*Сосредоточьтесь на одной цели и установите четкие показатели и сроки*

Помогать детям читать, купаться и укладываться спать по крайней мере три раза в неделю весь 2018 год.

### **Шаг 2. План**

*Простота прежде всего*

Уходить с работы в 17.00 по понедельникам, вторникам и пятницам.

### *Разработка плана действий*

Приехать на работу в 7.30, составить расписание встреч таким образом, чтобы закончить дела в 16.30. Установить в телефоне ежедневное напоминание на 16.45 с фотографией детей. Если вы будете работать, когда оно прозвучит, немедленно выключайте компьютер и заканчивайте срочные дела уже после того, как уложите детей спать.

### **Шаг 3. Обязательства**

#### *Возьмите на себя обязательство*

В воскресенье вечером пообещайте детям, что будете читать с ними всю неделю, и отправьте список выбранных книг одному из коллег по работе.

### **Шаг 4. Вознаграждение**

#### *Помните об обратных эффектах*

Если вы не сделали все запланированное на неделю, то всю следующую неделю вам придется оплачивать коллеге обед, а ваши дети выберут вам одежду, в которой вам придется проходить все выходные.

### **Шаг 5. Социум**

#### *Обращайтесь за помощью*

Попросите офис-менеджера как можно реже назначать встречи вечером и вместе выходите из офиса в 17.00 по понедельникам, вторникам и пятницам.

### **Шаг 6. Обратная связь**

#### *Узнайте, как далеко вы от цели*

Отмечайте прогресс на настенном календаре в кухне и каждую неделю отправляйте коллеге его фотографию.

## **Шаг 7. Верность цели**

### *Пробуйте и учитесь*

Попробуйте петь или читать новые книги (книги-картинки, книги-раскладушки или рассказы подлиннее) и наблюдайте, что нравится детям и помогает им засыпать.

### *Анализируйте успех и радуйтесь ему*

Каждый месяц спрашивайте детей, какие книги им понравились больше всего, и делитесь этим с друзьями.

## **Цель: стать хорошим руководителем**

### **Шаг 1. Формулировка**

#### *Выбор правильной цели*

Укрепление социальных отношений на работе посредством улучшения общения и обратной связи в коллективе.

#### *Сосредоточьтесь на одной цели и установите четкие показатели и сроки*

Улучшение показателей, касающихся вовлеченности, качества общения и обратной связи, к следующему ежегодному опросу сотрудников.

### **Шаг 2: План**

#### *Простота прежде всего*

Отметьте в ежедневнике конкретные день и время (9.00–14.00 по пятницам) для обмена информацией и обратной связи.

#### *Разработка плана действий*

Устраивайте по пятницам индивидуальные встречи со своими подчиненными (так чтобы общаться с каждым раз

в месяц), проводите еженедельные ознакомительные сессии для обмена обратной связью между сотрудниками, в ходе коллективных встреч говорите об успехах и трудностях и раз в месяц рассылайте всем электронные письма с подведением итогов по приоритетным целям, достижениям и сделанным выводам.

### *Превращение планируемых действий в привычку*

Посвящайте последние пятнадцать минут каждого рабочего дня упорядочиванию и анализу обратной связи и первые тридцать минут в пятницу — подготовке к обмену информацией и еженедельной обратной связи на коллективных встречах. Подтолкните членов команды делать то же самое, отправляя им напоминания.

## **Шаг 3: Обязательства**

### *Запишите обязательство и огласите его*

Сообщите всему коллективу и своему начальнику о своем обязательстве проводить еженедельные встречи с командой, ознакомительные сессии, обеспечивать обмен обратной связью по почте и раз в три месяца проводить анализ изменений.

## **Шаг 4: Вознаграждение**

### *Используйте мелкие вознаграждения для создания развития полезных привычек*

Разработайте схему вознаграждений для поощрения тех, кто предоставляет самую честную и применимую на практике обратную связь во время сессий. 2/3 суммы они могут потратить на себя, а остаток — на того, кто помогал им в деле, по которому они давали обратную связь.



**Шаг 5: Социум**

*Подключайтесь к социальным структурам*

Настройте оперативную систему обмена обратной связью между сотрудниками по окончании каждого проекта.

*Используйте потенциал группы*

Объединяйтесь с сотрудниками компании для улучшения взаимодействия и работы менеджмента, организовав ежемесячные сессии по обмену опытом и информацией.

**Шаг 6: Обратная связь**

*Узнайте, как далеко вы от цели*

Каждую неделю отслеживайте личную обратную связь по электронной почте и раз в месяц анализируйте ее (кроме проводимого раз в три месяца анализа изменений).

**Шаг 7: Верность цели**

*Пробуйте и учитесь*

Пробуйте разные способы структурирования обмена обратной связью и определите, что создает условия для максимально продуктивных диалогов.

## Цель: Изменить мир к лучшему

### Шаг 1: Формулировка

#### *Выбор правильной цели*

Проявлять щедрость — заняться сбором благотворительных пожертвований или стать наставником неблагополучного подростка в местной благотворительной организации.

*Сосредоточьтесь на одной цели и установите четкие показатели и сроки*

Начать годовую программу наставника до мая 2018 года.

#### *Разбить путь к цели на небольшие шаги*

Заключить договор с благотворительной организацией до февраля 2018 года и пройти обучение в марте-апреле. Стать наставником и начать сбор благотворительных пожертвований в мае 2018 года.

### Шаг 2. План

#### *Простота прежде всего*

Встречаться с подопечным по вторникам в 17.00.

#### *Разработка плана действий*

Уходить с работы в 16.00 по четвергам и спланировать еженедельное совместное времяпрепровождение так, чтобы оно было одновременно образовательным и развлекательным, а также придумать три задачи, которые за год нужно выполнить вместе.

### **Шаг 3. Обязательства**

*Запишите обязательство и огласите его*

Создайте веб-страницу для сбора пожертвований с описанием своего обязательства каждую неделю встречаться с подопечным и выполнить вместе три задачи по сбору \_\_\_\_\_ рублей за год.

### **Шаг 4. Вознаграждение**

*Используйте мелкие вознаграждения для создания полезных привычек*

После встреч с подопечным побалуйте себя любимой едой.

### **Шаг 5. Социум**

*Обращайтесь за помощью*

Попросите членов семьи, друзей и коллег помочь вам советом, чем можно заниматься вместе с вашим подопечным.

*Подключайтесь к социальным структурам*

Используйте социальные структуры для сбора благотворительных пожертвований.

### **Шаг 6. Обратная связь**

*Узнайте, как далеко вы от цели*

Ведите отчет по выполненным занятиям и задачам и по собранной сумме, чтобы сравнивать ее с целевой.

*Обратная связь должна быть своевременной, конкретной, применимой на практике и поощряющей*

Регулярно узнавайте мнение своего подопечного по поводу ваших занятий и задач и просите его оценить прогресс. Сверяйте его с точкой зрения других людей, связанных

с вашим подопечным (родителей, работников благотворительной организации и школы).

### **Шаг 7. Верность цели**

*Работайте старательно*

Пробуйте разные методы наставничества, особенно с использованием конструктивной реакции и умения слушать.

*Анализируйте успех и радуйтесь ему*

По истечении двенадцати месяцев спросите подопечного о том, что ему больше всего понравилось и какие запомнились обсуждения/выводы, и сфотографируйтесь с ним, чтобы вспоминать об этих моментах.

# Благодарности

Эта книга не появилась бы без поддержки, советов и результатов исследований наших коллег по Команде Поведенческого Анализа. Мы не сможем перечислить всех сотрудников поименно, потому что их слишком много, но хотим отдельно поблагодарить основателей команды, с которыми начинали работать в 2010 году: это Дэвид, Сэмюэл, Саймон, Фелисити и Майкл (Холлсворт). Дэвид — наш генеральный директор и продолжает оставаться движущей силой и интеллектуальным сердцем Команды. Он невероятно щедро делился временем и мыслями все эти годы и повлиял на нас настолько сильно, чего ни он, ни мы, скорее всего, никогда полностью не сможем осознать. Сэм и Фелисити сейчас возглавляют наши офисы в Сингапуре и Манчестере, а Саймон и Майкл ведут внутренние и международные программы по здравоохранению и налогам. Благодаря их острому уму, юмору и дружелюбию мы могли все это время смеяться и учиться.

Коллектив быстро пополнился людьми, которые помогли расширить сферу его компетенции. Мы хотим выразить огромную благодарность Майклу (Сандэрсу), куратору исследований и аналитических проектов, и Элспет, возглавляющую нью-йоркский офис; Хьюго, Джо, Алексу (Гиани), Алексу (Тапперу), Раджу, Маркосу, Эду, Олли, Энди и Ники

за то, что они оказались достаточно храбрыми, чтобы присоединиться к Команде в начале ее существования; и всем в австралийском офисе и правительственном подразделении Нового Южного Уэльса, кто работает вместе с Рори.

И наконец, мы хотим поблагодарить наших руководителей, в том числе Питера, Филипа, Элен, Дженет, Ники, Иана, Элизабет и Жи, благодаря которым Команда Поведенческого Анализа стала такой, какая она есть.

Ее сделала особенной наша способность объединять научные исследования с внедрением преобразований.

Мы весьма обязаны ученым-бихевиористам, которые представляли и поддерживали нас многие годы. Первым в этом списке значится Ричард Талер: он помогал в организации Команды в 2010 году и с тех пор остается нашим верным советчиком и другом. За Ричардом следует великолепный Кэсс Санстейн, его соавтор по книге «Nudge. Архитектура выбора», который продолжает курировать подразделение Nudge. Также мы хотим поблагодарить группу научных советников Великобритании, в числе которых профессор Тереза Марто, профессор Питер Джон и профессор Ник Чатер. Все они с первых дней были рядом с нами. Еще мы благодарим ученых Гарвардского университета, и в особенности профессора Макса Базермана, сопредседателя гарвардской Группы Поведенческого Анализа, давнишнего источника поддержки и советов для команды.

Нам очень повезло заручиться опорой двух первоклассных секретарей Кабинета, сначала лорда Гаса О’Доннелла и недавно сэра Джереми Хейвуда, курирующих основные государственные программы Команды Поведенческого Анализа с 2010 года. Они оба поддерживают нашу работу, и мы обязаны им за многие годы помощи.

За содействие в написании этой книги мы выражаем огромную благодарность Джо Стэнсолл, редактору Michael O'Mara Books. Джо и коллектив MOM невероятно помогли нам в работе. Мы бесконечно благодарны им за это и за ценные предложения.

Интересной и привлекательной эту книгу делает сочетание профессионального и личного. По сути, она о том, как применять в повседневной жизни идеи, придуманные нами на работе. Что приводит нас к последней и самой важной благодарности: нашим семьям, и в особенности участливым, проникательным и понимающим женам — Софи и Элейн. Эта книга для нас обоих счастливо совпала с приятным событием создания семьи, что сделало их терпимость и благосклонность к нашей занятости работой по утрам, вечерам и выходным еще более неоценимыми. Спасибо!

# Библиография

- Ayres, I., *Carrots and Sticks: Unlock the Power of Incentives to Get Things Done*; Bantam Dell Publishing Group (2010).
- Bazerman, M. and D. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making* (Eighth Edition); John Wiley & Sons (2013).
- Behavioural Insights Team, 'EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights'; Behavioural Insights Team (2014).
- Behavioural Insights Team: 'Update Report: 2015–2016'; Behavioural Insights Team (2016).
- Dolan, P., *Happiness by Design: Change What you Do, Not How you Think*; Penguin (2014).
- Duckworth, A., *Grit: The Power of Passion and Perseverance*; Scribner Book Company (2016).
- Dunn, E. and M. Norton, *Happy Money: The New Science of Smarter Spending*; Oneworld Publications (2013).
- Dweck, C., *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*; Random House (2012).
- Gigerenzer, G., *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*; Penguin (2007).
- Gollwitzer, P. and P. Sheeran, 'Implementation Intentions and Goal Attainment: A Meta Analysis of Effects and Processes' (2002).
- Grant, A., *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*; Weidenfeld & Nicolson (2013).
- Halpern, D., *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*; WH Allen (2015).



- Harford, T., *Messy: How to Be Creative and Resilient in a Tidy-Minded World*; Little, Brown (2016).
- Haynes, L., O. Service, B. Goldacre and D. Torgerson, 'Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials' (2012).
- Lally, P., 'How Habits are Formed', *European Journal of Social Psychology* (2010).
- Locke, E. and G. Latham, 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey'; *American Psychologist* (2002).
- Mullainathan, S. and E. Shafir, *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*; Allen Lane (2013).
- New Economics Foundation, The, 'Five Ways to Wellbeing' (2008).
- Oettingen, G., *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*; Current (2014).
- Soman, D., *The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights*; University of Toronto Press (2015).
- Tetlock, P. and D. Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*; Random House (2014).
- Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2016.
- Лэйард Р. Счастье. Уроки новой науки. — М.: Издательство Института Гайдара, 2012.
- Сайед М. Принцип «черного ящика». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок. — М.: КоЛибри, 2016.
- Талер Р. Новая поведенческая экономика. — М.: Эксмо, 2017.
- Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Харфорд Т. Через поражения — к победе. Законы Дарвина в жизни и бизнесе. — М: Альпина Паблишер, 2012.
- Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2016.

# Примечания

## Предисловие

1. HMG (2010), 'The Coalition: Our Programme for Government'.
2. Более подробный обзор работы Команды Поведенческого Анализа см.: Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.
3. Oettingen, G. (2014), *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivatio*; Hofmann, S., A. Asnaani, I. Vonk, A. Sawyer and A. Fang (2012), 'The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy: A Review of Meta-analyses'.

## Введение

1. Мы изменили имена участников исследований. Имена членов Команды Поведенческого Анализа оставлены без изменений.
2. Канеман в теории «быстрой» и «медленной» систем отталкивался от работы Кита Становича и Ричарда Уэста. Используются также названия «Система 1» (быстрая) и «Система 2» (медленная).
3. Канеман Д. (2016), *Думай медленно... Решай быстро*.
4. Талер Р., Санстейн К. (2017), *Nudge. Архитектура выбора*.
5. Там же.
6. Mullainathan, S. and E. Shafir (2013), *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*.
7. Haynes, L., O. Service, B. Goldacre and D. Torgerson (2012), 'Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials'.

8. Bell, C. (2013), 'Inside the Coalition's controversial 'Nudge Unit'; *Daily Telegraph*.

## Глава 1. Формулировка

1. Dunn, E., L. Aknin and N. Norton (2009), 'Spending Money on Others Promotes Happiness'.
2. Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.
3. Diener, E. (1984), 'Subjective Well-being'; Лэйард Р. (2012), *Счастье. Уроки новой науки*; Seligman, M. (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*; Гилберт Д. (2014), *Спотыкаясь о счастье*. Более подробный список литературы можно найти в главе 9 ('Well-Being') книги Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.
4. Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.
5. Dunn, E., D. Gilbert and T. Wilson (2011), 'If Money Doesn't Make You Happy Then You Probably Aren't Spending It Right'; Dolan, P. (2014), *Happiness by Design: Change What you Do, Not How you Think*.
6. Свои пять факторов мы адаптировали из доклада Фонда новой экономики, сделанного по заказу Правительства Великобритании с целью популяризации исследования среди отдельных лиц и организаций, заинтересованных в благополучии граждан. Доклад назывался «Пять путей к благополучию» ('Five Ways to Wellbeing').
7. Dolan, P., T. Peasgood and M. White (2008), 'Do We Really Know What Makes Us Happy? A Review of the Economic Literature on the Factors Associated with Subjective Wellbeing'.
8. Там же.
9. Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.
10. Holt-Lunstad, J., T. Smith and J. Layton (2010), 'Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review'. Цит. по: Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.

11. Dolan, Peasgood and White (2008), 'Do we Really Know What Makes Us Happy?'
12. Layard, R., A. Clark and C. Senik (2012), 'The Causes of Happiness and Misery', Chapter 3 of *World Happiness Report*.
13. Australian Government (2012), 'Benefits to Business: The Evidence for Investing in Worker Health and Wellbeing'.
14. National Health Service (2015): 'Exercise for Depression'.
15. The New Economics Foundation (2008), 'Five Ways to Wellbeing'.
16. Huppert, цит. по: New Economics Foundation (2008), 'Five Ways to Wellbeing'.
17. Van Boven, L. and T. Gilovich (2003), 'To Do or to Have? That Is the Question'.
18. New Economics Foundation (2008), 'Five Ways to Wellbeing'.
19. Greenfield, E. and N. Marks (2004), 'Formal Volunteering as a Protective Factor for Older Adults' Psychological Well-being'.
20. *Harvard Business Review*, January-February issue (2012), 'The Science Behind the Smile'. См. также: Гилберт Д. (2014), *Спотыкаясь о счастье*.
21. Behavioural Insights Team (2013), 'Applying Behavioural Insights to Charitable Giving'.
22. Soman, D. and M. Zhao (2011), 'The Fewer the Better: The Number of Goals and Savings Behavior'.
23. Там же.
24. Emmons, R. and L. King (1988), 'Conflict among Personal Strivings: Immediate and Long-term Implications for Psychological and Physical Wellbeing'.
25. Locke, E. and G. Latham (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey'.
26. Sheeran, P. (2002), 'Intention-Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review'.
27. Gollwitzer, P. and P. Sheeran (2002), 'Implementation Intentions and Goal Attainment: A Meta Analysis of Effects and Processes'.
28. Inman, J. and L. McAlister (1994), 'Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?'

29. Ariely, D. and K. Wertenbroch (2002): 'Procrastination, Deadlines, and Performance'.
30. Syed, M. (2015), 'Viewpoint: Should We All Be Looking for Marginal Gains?'
31. Pidd, H. (2016), 'How Scientific Rigour Helped Team GB's Saddle-Sore Cyclists on Their Medal Trail'.
32. Miller, G. (1956), 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information'.
33. Rea, P. (2016), 'How to Go from Zero to Marathon in Six Months'.
34. Bandura, A. and D. Schunk (1981), 'Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest through Proximal Self-Motivation'.
35. Boice, B. (1990), *Professors as Writers: A Self-Help Guide to Productive Writing*.
36. Highsmith, J. (2004), *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley Professional.
37. Latham, G. and G. Seijts (1999), 'The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task'. Цит. по: Locke and Latham (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation'.
38. Baumeister, R. and J. Tierney (2012), *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*.

## Глава 2. План

1. Fraser, M. and D. Soumitra (2008), 'Barack Obama and the Facebook Election'.
2. Nickerson, D. W. and T. Rogers (2010), 'Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making'.
3. Там же.
4. Там же.
5. *Daily Mail* (2015): 'Why well-off women are most likely to have a problem with alcohol: Richest fifth are three times more likely to drink every day than those on lower incomes'.

6. Sutherland, R. (2013), 'If you want to diet, I'm afraid you really do need one weird rule'; *Spectator*.
7. Thefastdiet.co.uk (2016), 'How Does the Fast Diet Work?'
8. Mata, J., P. Todd and S. Lippke (2009), 'When Weight Management Lasts: Lower Perceived Rule Complexity Increases Adherence'.
9. Milkman, K., J. Beshears, J. Choi, D. Laibson and B. Madrian (2011), 'Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates'.
10. Там же.
11. Gollwitzer and Sheeran (2002), 'Implementation Intentions and Goal Attainment'; Gollwitzer, P. and V. Brandstatter (1997), 'Implementation Intentions and Effective Goal Pursuit'.
12. Gollwitzer and Sheeran (2002), 'Implementation Intentions and Goal Attainment'.
13. Там же; Milkman, Beshears, Choi, Laibson and Madrian (2011), 'Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates'.
14. Oettingen, G., G. Honig and P. Gollwitzer (2000), 'Effective Self-Regulation of Goal Attainment'.
15. Oettingen (2014), *Rethinking Positive Thinking*.
16. Robins, L., D. Davis and D. Goodwin (1974), 'Drug Use by U.S. Army Enlisted Men in Vietnam: a Follow-Up on their Return Home'.
17. Bernheim, D. and A. Rangel (2004), 'Addiction and Cue-Triggered Decision Processes'; также цит. по: Dolan (2014), *Happiness by Design*.
18. Bernheim and Rangel (2004), 'Addiction and Cue-Triggered Decision Processes'.
19. Jacobs, L. (2013), *The History of Popcorn!*
20. Neal, D., W. Wood, M. Wu and D. Kurlander (2011), 'The Pull of the Past: When Do Habits Persist Despite Conflict With Motives?'
21. University of Southern California (2011), 'Habit Makes Bad Food Too Easy to Swallow'.

22. Lally, P. (2010), 'How Habits are Formed'.
23. Lally, P. and B. Gardner (2011), 'Promoting Habit Formation'.
24. Lally, P. (2010), 'How Habits are Formed'.
25. Neal, Wood, Wu and Kurlander (2011), 'The Pull of the Past'.
26. Lally (2010), 'How Habits are Formed'.
27. Dellavigna, S. and U. Malmendie (2006), 'Paying Not to Go to the Gym'.

### Глава 3. Обязательства

1. Dellavigna, S. and U. Malmendie (2006), 'Paying Not to Go to the Gym'.
2. Read, D., G. Loewenstein and S. Kalyanaraman (1999), 'Mixing Virtue and Vice: Combining the Immediacy Effect and the Diversification Heuristic'.
3. Там же.
4. Там же.
5. Там же.
6. Bryan, G., D. Karlan and S. Nelson (2010), 'Commitment Devices'.
7. Ashraf, N., D. Karlan and W. Yin (2006), 'Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines'.
8. Там же.
9. Rogers, T., K. Milkman and K. Volpp (2014), 'Commitment Devices: Using Initiatives to Change Behavior'.
10. Huyghe, E., Verstraeten, M. Geuens and A. Van Kerckhove (2016), 'Clicks as a Healthy Alternative to Bricks: How Online Grocery Shopping Reduces Vice Purchases'.
11. Asch, S. (1955), 'Opinions and Social Pressure'.
12. Deutsch, M. and H. Gerard (1955), 'A Study of Normative and Informational Social Influence upon Individual Judgment'.
13. Там же.
14. В этом эксперименте был любопытный вариант: некоторые участники записывали ответы на магнитной доске для

рисования и сразу же стирали свои ответы. В этом случае количество ошибок также снизилось (хотя и только на треть), но это доказывает силу письменного слова, даже если, кроме записавшего, его никто не увидит.

15. Thomas, A. and R. Garland (1993), 'Supermarket Shopping Lists: Their Effect on Consumer Expenditure'.
16. Moriarty, T. (1975), 'Crime, Commitment and the Responsive Bystander'.
17. Чалдини Р. (2016), *Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха*.
18. Locke and Latham (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation'.
19. Kerr, N. and R. MacCoun (1985), 'The Effects of Jury Size and Polling Method on the Process and Product of Jury Deliberation'.
20. Olson, R. (2014), 'What Makes for a Stable Marriage', блог: <http://www.randalolson.com/2014/10/10/what-makes-for-a-stablemarriage>
21. Francis, A. and H. Mialon (2014), 'A Diamond is Forever' and Other Fairy Tales: The Relationship between Wedding Expenses and Marriage Duration'.
22. Gollwitzer, P., P. Sheeran, V. Michalski and A. Seifert (2009), 'When Intentions Go Public Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?'
23. [https://www.youtube.com/watch?v=sCX\\_TcKDr4w](https://www.youtube.com/watch?v=sCX_TcKDr4w)
24. Ayres, I. (2010), *Carrots and Sticks: Unlock the Power of Incentives to Get Things Done*.
25. Baumeister, R. and Tierney, T. (2012), *Willpower*.
26. <http://www.glowcaps.com>

## Глава 4. Вознаграждение

1. Burgess, S., R. Metcalfe, S. Sadoff (2016): 'Understanding the response to financial and non-financial incentives in education: Field experimental evidence using high-stakes assessments'.



2. Giné, X., D. Karlan and J. Zinman (2009), 'Put Your Money Where Your Butt Is: A Commitment Contract for Smoking Cessation'.
3. Там же.
4. Kahneman, D. and A. Tversky (1992), 'Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty'.
5. Kahneman, D., J. Knetsch and R. Thaler (1991), 'The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias'.
6. Loewenstein, G., J. Price and K. Volpp (2014), 'Habit Formation in Children: Evidence from Incentives for Healthy Eating'.
7. Belot, M., J. James and P. Nolen (2014), 'Incentives and Children's Dietary Choices: A Field Experiment in Primary Schools'.
8. Frey, B. and F. Oberholzer-Gee (1997), 'The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out'.
9. Titmuss, R. (1970), *The Gift Relationship*.
10. Lacetera, N., M. Macis and R. Slonim (2012), 'Will There Be Blood? Incentives and Displacement Effects in Pro-Social Behaviour'.
11. Gneezy, U. and Rusticini, A. (2000): A Fine is a Price.
12. Ordycze, L. D., M.E. Schweitzer, A. D. Galinsky and M. H. Bazerman (2009), 'Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting'; Ariely, D., U. Gneezy, G. Loewenstein and N. Mazar (2009), 'Large Stakes and Big Mistakes'.
13. Finkelstein, E., H. Hua, U. Gneezy and M. Bilger (2015), 'A Randomized Controlled Trial to Motivate and Sustain Physical Activity Among Taxi Drivers Using Financial Incentives'.
14. Anik, L., L. Aknin, M. Norton, E. Dunn and J. Quoidbach (2013), 'Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance'.

## Глава 5. Социум

1. Christakis, M. and J. Fowler (2008), 'The Collective Dynamics of Smoking in a Large Social Network'.
2. Там же.
3. Талер Р. (2017), *Новая поведенческая экономика*.

4. Gigerenzer, G. (2007), *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*.
5. Брукс Д. (2013), *Общественное животное*.
6. Flynn, F. and V. Lake (2008), 'If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance With Direct Requests for Help'.
7. Там же.
8. Bohns, V. (2016), '(Mis)Understanding Our Influence over Others: A Review of the Underestimation-of-Compliance Effect'.
9. Там же.
10. Education Endowment Foundation (2016), 'Texting Parents Evaluation Report and Executive Summary'.
11. Bowman-Perrott, L., H. Davis, K. Vannest, L. Williams, C. Greenwood and R. Parker (2013), *Academic Benefits of Peer Tutoring: A Meta Analytic Review of Single-Case Research*.
12. The Education Endowment Foundation (2016), 'Peer Tutoring: Technical Appendix'.
13. Wing, R. and R. Jeffery (1999), 'Benefits of Recruiting Participants with Friends and Increasing Social Support for Weight Loss and Maintenance'.
14. Irwin, B., J. Scorniaenchi, N. Kerr, J. Eisenmann and D. Feltz (2012), 'Aerobic Exercise Is Promoted when Individual Performance Affects the Group: A Test of the Kohler Motivation Gain Effect'.
15. Rogers, T. and K. Bohling (2015), 'Thinking about Texting Parents? Best Practices for School to Parent Texting'.
16. Metcalfe, T. and R. LaFranco (2013), 'Lego Builds New Billionaires as Toymaker Topples Matel'; статья на bloomberg.com.
17. Robertson, D. (2013), 'Building Success: How Thinking 'inside the brick' saved Lego'; статья на wired.co.uk.
18. <https://ideas.lego.com/howitworks>.
19. Robertson, D. (2013), *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*.
20. Fritolay (2014), 'Meet the Lays Do Us a Flavor Winning Flavor'; [www.fritolay.com](http://www.fritolay.com).

21. Grant, A. (2013), *Give and Take*.
22. Christakis and Fowler (2008), 'The Collective Dynamics of Smoking in a Large Social Network'.
23. Там же.
24. Jebb, S., A. Ahern, A. Olson, L. Aston, C. Holzapfel, J. Stoll, U. Amann-Gassner, A. Simpson, N. Fuller, S. Pearson, N. Lau, A. Mander, H. Hauner and I. Caterson (2011), 'Primary Care Referral to a Commercial Provider for Weight Loss Treatment Versus Standard Care: A Randomised Controlled Trial'.
25. Kast, F., S. Meier and D. Pomeranz (2012), 'Under-Savers Anonymous: Evidence on Self-Help Groups and Peer Pressure as a Savings Commitment Device'.
26. Galton, F. (1907), 'Vox Populi'.
27. Tetlock, P. and D. Gardner (2014), *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*.
28. Glazebrook, K. (2016), 'Would You Hire on the Toss of a Coin?'; пост на [behaviouralinsights.co.uk](http://behaviouralinsights.co.uk)
29. Tetlock and Gardner (2014), *Superforecasting*.
30. Harford, T. (2016), *Messy: The Power of Disorder to Transform Our Lives*.
31. Мы называем этот процесс мышление группой — попытка преодолеть феномен, который Ирвинг Джанис называл групповым мышлением, в котором «стремление к согласию настолько доминирует в цельной сплоченной группе, что вытесняет возможность критической оценки альтернативных способов действий».

## Глава 6. Обратная связь

1. Annual Report of the Chief Medical Officer: Volume Two, 2011: 'Infections and the Rise of Antimicrobial Resistance'.
2. Hallsworth, M., T. Chadborn, A. Sallis, M. Sanders, D. Berry, F. Greaves, L. Clements and S. Davies (2016), 'Provision of Social Norm Feedback to High Prescribers of Antibiotics in General Practice: A Pragmatic National Randomised Controlled Trial'.

3. Luca, M. (2011), 'Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com'.
4. Bandura, A. and D. Cervone, (1983), 'Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems'.
5. По крайней мере они так думали. Но психологи любят позабавиться, поэтому они устроили так, что не только цели у всех были одинаковыми, но и обратная связь не зависела от их реальной производительности. В этом случае эффект от обратной связи был более очевидным, а вместе с ним и возрастала значимость понимания, где вы находитесь относительно места, куда хотите попасть (то есть своей цели).
6. Кивец называет это иллюзией прогресса, но мы говорим об *ощущении* прогресса применительно к личной цели.
7. Goetz, T. (2011), 'Harnessing the Power of Feedback Loops', [www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)
8. Veneziano, D., L. Hayden and J. Ye (2010), 'Effective Deployment of Radar Speed Signs'.
9. <http://www.stopspeeders.org/options.htm>
10. Исследования The Education Endowment Foundation's доступны онлайн. Обратная связь находится здесь: <https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence/teaching-learning-toolkit/feedback>
11. Kellaway, L. (2015), 'A Blast of Common Sense Frees Staff from Appraisals', *Financial Times*.
12. Mueller, C. and C. Dweck (1998), 'Praise for Intelligence Can Undermine Children's Motivation and Performance'.
13. Там же.
14. Dweck, C. (2012), *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*.
15. Gerber, A., D. Green and C. Larimer (2008), 'Social Pressure and Voter Turnout: Evidence from a Large-Scale Field Experiment'.
16. Там же.
17. Там же.

18. The Behavioural Insights Team (2014), 'EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights'.
19. Ipsos MORI and The Behavioural Insights Team (2015): 'Major survey shows Britons overestimate the bad behaviour of other people'.
20. Чалдини Р. (2016), *Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха.*
21. Medvec, V., S. Madey and T. Gilovich (1995): 'When less is more: counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists'.

## Глава 7. Верность цели

1. Duckworth, A., T. Kirby, E. Taykayama, H. Berstein and K. A. Ericsson (2011): 'Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee'.
2. Ericsson, K. A., R. T. Krampe and C. Tesch-Romer (1993), 'The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance'.
3. Эрикссон А. и Пул Р. (2016), *Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий.*
4. Сайед М. (2016), *Принцип «черного ящика». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок.*
5. Отличный подкаст по фрикономике, включая упомянутый здесь эпизод, можно загрузить с их веб-сайта: <http://freakonomics.com/podcast/the-three-hardest-words-in-the-english-language-a-new-freakonomics-radio-podcast>
6. Haynes, Service, Goldacre and Torgerson (2012), 'Test, Learn, Adapt'.
7. OJJDP News at a Glance (2011), 'Justice Department Discourages the Use of "Scared Straight" Programs'.
8. Там же.
9. Grant, A. (2008), 'Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service'.
10. Di Stefano, G., G. Pisano, F. Gino and B. Staats (2016), 'Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning'.

11. Kahneman, D., B. Fredrickson, C. Schreiber and D. Redelmeier (1993), 'When More Pain is Preferred to Less: Adding a Better End'.
12. Канеман Д. (2016), *Думай медленно... решай быстро*.
13. Kahneman, Fredrickson, Schreiber and Redelmeier (1993), 'When More Pain is Preferred to Less'.

## Заключение

1. Harford (2016), *Messy*.
2. Мы долго обсуждали главу, прежде чем начинать писать; далее один из нас составлял подробный план, а другой занимался изложением темы, после чего начинался продолжительный процесс редактирования.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Оуэйн Сервис**  
**Рори Галлахер**

## **Начинай с малого**

Научно доказанная система  
достижения больших целей

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Маргарита Савина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Вероника Ганчурина, Олег Пономарев*



## Мелочи значат гораздо больше, чем кажется!

Даже небольшие преобразования помогут вам добиться значимых результатов. Оуэйн Сервис и Рори Галлахер, специалисты в области поведенческой экономики, расскажут, как выбрать подходящие цели, увидеть простые, прямые пути к их достижению и сделать мир немного комфортнее для себя и окружающих.

С помощью этой книги вы:




- узнаете о практическом применении поведенческой науки;
- оптимизируете работу медленной и быстрой систем мышления;
- научитесь ставить цели и планировать шаги;
- поймете, как сохранить мотивацию;
- сможете поддерживать себя и своих близких.

Подтолкните себя и измените жизнь — личную или профессиональную — к лучшему!



издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

-  [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)
-  [vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)
-  [instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)