

Маршалл
ГОЛДСМИТ

Марк
РЕЙТЕР



Т Р Л Т Е
Т Р Р Ы

Формируй привычки —
закаляй характер

Эту книгу хорошо дополняют:

Цельная жизнь

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

Сила воли

Как развить и укрепить
Келли Макгонигал

Будь лучшей версией себя

Как обычные люди становятся выдающимися
Дэн Вальдшмидт

Marshall Goldsmith
Mark Reiter

Triggers

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



Маршалл Голдсмит
Марк Рейтер

Триггеры

Формируй привычки —
закаляй характер

Перевод с английского Анны Логвинской

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016

УДК 159.928.234
ББК 88.252.1-8

*Издано с разрешения Marshall Goldsmith, Inc.
с/o Quinn Literary Agency, Inc. и литературного агентства Synopsis*

На русском языке публикуется впервые

Голдсмит, Маршалл

Г60 Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер / Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер ; пер. с англ. Анны Логвинской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 256 с.

ISBN 978-5-00100-011-2

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

УДК 159.928.234
ББК 88.252.1-8

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00100-011-2 © Marshall Goldsmith, Inc., 2015
© Перевод, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



Оглавление

Введение	13
----------------	----

Часть I Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

Глава 1. Непреложные истины поведенческих изменений	21
Глава 2. Убеждения, которые тормозят изменение поведения	29
Глава 3. Наша среда обитания	42
Глава 4. Пусковые механизмы	55
Глава 5. Как работает триггер	70
Глава 6. Мы лучшие стратеги и худшие исполнители	78
Глава 7. Прогноз окружающей среды	89
Глава 8. Колесо перемен	100

Часть II Дерзай

Глава 9. Сила активных вопросов	117
Глава 10. «Вовлекающие вопросы»	127
Глава 11. Ежедневные вопросы в действии	141
Глава 12. Стратег, исполнитель и наставник	158
Глава 13. Готов ли я?	170

Часть III Больше структуры, пожалуйста

Глава 14. Без структуры мы не станем лучше	187
Глава 15. Нам нужна правильная структура	193

Глава 16. Поведение под влиянием истощения	199
Глава 17. Нам нужна помощь, когда у нас меньше всего шансов получить ее	207
Глава 18. Ежечасные вопросы	212
Глава 19. «Достаточно хороший» как источник неприятностей	220
Глава 20. Как стать триггером	234

Часть IV Без сожалений

Глава 21. Круг вовлеченности	239
Глава 22. Как опасно жить без изменений	249
Благодарности	252

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

*Я видел попрошайку, опирающегося на костыль.
Он сказал мне: «Не стоит просить так много».
А красивая женщина взломала свою темную дверь.
Она крикнула мне: «Эй, почему бы тебе не попросить больше?»*

Леонард Коэн, «Птичка на проводе»
(Bird on a Wire)

Введение

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

Это случилось в субботу утром. Ни жены, ни взрослого сына дома не было. Фил остался один в своем тихом загородном доме. Он достал сотовый телефон, чтобы позвонить и позвать на помощь. Просматривая номера, он понял, что поблизости нет ни одного друга, которого ему было бы удобно просить о помощи. До сих пор он не потрудился толком познакомиться с соседями. Он не хотел звонить в службу спасения: ведь он не истекал кровью и у него не было сердечного приступа. Он нашел домашний номер телефона пары среднего возраста, которая жила по соседству, и позвонил. Женщина по имени Кей взяла трубку (Фил узнавал ее на улице, но почти с ней не общался). Он объяснил ситуацию, и Кей поспешила к нему, войдя в дом через незакрытую заднюю дверь. Она нашла Фила в подвале, помогла ему встать, отвезла в больницу и провела с ним пять часов, пока его обследовали.

У него обнаружили сотрясение мозга. Врач сказал, что голова будет болеть еще несколько недель, но ничего не сломано и он скоро придет в норму. Кей отвезла его домой.

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

Но падение Филадельфии стало триггером не просто благодарности за то, что он избежал инвалидности. Он вспоминал о невероятной доброте своей соседки Кей, которая самоотверженно провела с ним целый день. Впервые за многие годы он задумался над тем, как тратит свою жизнь. Фил сказал себе: «Мне надо научиться заводить друзей». Не потому, что ему могут понадобиться такие люди, как Кей, чтобы спасти, если придется. А потому, что хотел стать похожим на нее.

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

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

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

Триггером может стать всё, что провоцирует перемены в наших мыслях и действиях: люди, события и обстоятельства. Они появляются неожиданно. Это могут быть тяжелые моменты жизни вроде травмы Филадельфии или несерьезные вроде

разорванного листа. Они могут быть приятными, как похвала учителя, которая поднимает нашу самооценку и разворачивает жизнь на 180 градусов, или приводит к нежелательным результатам, как порция мороженого, которая искушает нас нарушить диету, или давление окружающих, которое сбивает нас с толку и заставляет идти против своей воли. Они могут возбуждать инстинкт соперничества, как соблазн большой зарплаты или нервирующий соперник, который обходит нас на повороте. Они могут опустошать нас, как новости о серьезной болезни близкого человека или продаже нашей компании. Они бывают совсем простыми, как звук дождя, который вызывает приятные воспоминания.

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

Окружающая среда — самый мощный механизм воздействия на нашу жизнь, и не всегда это влияние нам на пользу. Мы строим планы, устанавливаем цели и ставим на карту свое благополучие ради достижения этих целей. Но среда обитания постоянно вмешивается в процесс. Доносящийся с кухни запах бекона заставляет забыть предостережения доктора об уровне холестерина. Каждый вечер, когда коллеги работают допоздна, мы думаем, что должны «соответствовать», и пропускаем бейсбольный матч сына; и так раз за разом. Стоит услышать щебетание телефона — и вместо того, чтобы смотреть в глаза любимого человека, мы глядим на экран. Так окружающие нас стимулы провоцируют нежелательное поведение.

Внешние факторы часто вне зоны нашего контроля. Нам кажется, что мы не способны влиять на них, и мы чувствуем

себя марионетками судьбы. Я не принимаю это. Судьба — это карты, которые нам раздали. Выбор — то, как ими играть.

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

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

Большую часть моего исследования для этой книги я посвятил простому вопросу, который задавал людям: «Каким было ваше главное изменение в жизни?» Ответы были разнообразными, но самыми эмоциональными оказались признания, которые касались воспоминаний о том, что людям не удалось изменить. Это были переживания о несбывшихся мечтах стать другими, которые переполняли людей неизбывным чувством сожаления.

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

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

Сожаление явно витало в воздухе, когда я беседовал с Тимом — некогда влиятельным продюсером сети спортивных каналов. Карьера Тима скоропостижно закончилась, когда ему шел пятый десяток, потому что он не поладил с руководством. Десять лет спустя, когда ему было уже под шестьдесят, Тим работал консультантом. Он все еще оставался востребованным специалистом, но уже не мог найти стабильную руководящую позицию, которую упустил однажды. Он заработал устойчивую репутацию: *плохо играет в команде*.

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

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

Эти мысли стали для Тима катализатором. Пока он не выразил это всё, он не понимал, как его раздражительность создавала атмосферу нетерпимости на работе и как эта черта проникла и в другие сферы его жизни.

Он признался мне: «Я был тем самым парнем, который пишет другу электронное письмо и злится, если не получает ответа в течение часа. Потом я начинал изводить этого

друга за то, что он меня игнорирует. В общем, я обращался с друзьями так, как привык обращаться с подчиненными. Так я общался с окружающим миром. И так жить нельзя».

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

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

Это глубокое и болезненное чувство не получает должного внимания. Мы воспринимаем его как мелочь, которую можно отрицать или логически объяснить. Мы говорим себе: «Я принимал глупые решения, но они сделали меня тем, кто я есть. Сокрушаться о прошлом — потеря времени. Я усвоил урок. Пора идти дальше». Можно рассматривать сожаление как форму защиты от боли и осознания своих заблуждений. Нас порой утешает тот факт, что ни у кого нет иммунитета от сожалений (мы не одни) и время лечит все раны (хуже самой боли — только незнание, когда она пройдет и пройдет ли вообще).

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

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

Часть I

**Почему мы
не становимся
такими, какими
хотели бы быть?**

Непреложные истины поведенческих изменений

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

Я выбираю прямой и последовательный метод помощи клиентам. Я беседую с ключевыми участниками процесса. Это могут быть коллеги, непосредственные подчиненные или члены совета директоров. Я собираю много конфиденциальной информации. Затем перехожу непосредственно к клиенту. Мои клиенты несут прямую ответственность за поведенческие изменения, которых они хотели бы достичь. А моя работа проста: я помогаю им достичь положительных долгосрочных изменений в поведении, которые *они* выбирают. Если клиенты добиваются положительных изменений — по мнению тех, кому можно доверять, — я беру деньги. Если ближайшее окружение положительных изменений не видит — не беру.

Вероятность успеха повышается, когда я следую за каждым шагом клиента, обращаясь к нему с просьбой не отклоняться от выбранного пути и не возвращаться к своему

прежнему «Я». Но это не принижает важность двух следующих непреложных истин.

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

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

- *Что бы вы хотели изменить в своей жизни?* Это может быть что-то существенное, например ваш вес (важное), работа (тоже важное), профессия (еще важнее). Или что-то скромнее, например прическа, более частые встречи с матерью или цвет обоев в гостиной. Не мне судить, что вам нужно изменить.
- *Как давно вам этого хочется?* Сколько месяцев или лет вы встаете по утрам и говорите себе что-то вроде: «Сегодня я начну всё менять»?
- *Как это происходит?* Можете ли вы вспомнить конкретный момент, когда решили что-то поменять в своей жизни, затем поддались этому импульсу и добились этого, к своему удовлетворению?

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

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

Мы не признаём инерционную силу, заложенную в нас. Оказываясь перед выбором, мы предпочитаем ничего не делать. Здесь я предвижу, что в ответе на вопрос «Сколько времени это продолжается?» мы назовем не дни, а скорее годы. Инерция не дает нам меняться. Для первого шага нужны невероятные усилия. Трудно *вступить на путь*, который приведет к лучшей жизни: ведь тогда придется выйти из зоны комфорта (а там спокойно, привычно или приятно). Моя книга не даст вам сил. Тут всё целиком зависит от вас. Но в процессе простого анализа и наблюдения за собой вы с моей помощью сможете запустить позитивные изменения.

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

Я отчетливо помню свой первый опыт изменения поведения в зрелом возрасте. Мне было 26 лет, я был женат на моей первой и единственной жене Лиде и ожидал получения докторской степени по организационному поведению в Калифорнийском университете. Еще во времена учебы в колледже я начал лысеть, но никак не желал признавать этого. Каждое утро несколько минут я проводил в ванной перед зеркалом, пытаюсь распределить оставшиеся боковые пряди по всей голове. Я зачесывал волосы от затылка ко лбу, а затем сводил их к середине лба, образуя нечто вроде лаврового венка. Затем я выходил в мир со своим причудливым зачесом, убежденный, что выгляжу нормально, ничем не отличаюсь от остальных.

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

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

Я не знаю, что именно послужило триггером моего признания новой внешности. Возможно, меня напугала перспектива ежедневной процедуры перед зеркалом. А может, я осознал, что никого не обману своей прической.

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

Достаточно было прекратить выдавать своему парикмахеру дурацкие инструкции и позволить ему делать свое дело. Если бы все изменения были такими простыми.

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

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

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

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

Вскоре после этого озарения меня попросили поработать с Гарри, главным операционным директором одной крупной консалтинговой фирмы. Он был умным, увлеченным, трудолюбивым лидером, но высокомерным и самовлюбленным. Он грубил непосредственным подчиненным, заставляя некоторых из них соперничать друг с другом. Это волновало руководителя компании, и меня попросили поработать с Гарри.

Поначалу Гарри был со мной очень мил. Он уверял, что стремится к переменам и готов к ним. Я поговорил с его коллегами и непосредственными подчиненными, даже с его женой и детьми-подростками. Все они рассказывали одно

и то же. Несмотря на выдающиеся профессиональные способности, у Гарри была непреодолимая потребность быть самым умным в комнате и постоянно доказывать свою правоту, отстаивая каждый аргумент. Вел он себя из рук вон плохо. Кто знает, сколько возможностей он потерял, учитывая, что люди не выносят давления и запугивания.

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

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

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

может стоять карьеры и отношений, мы сопротивляемся изменению.

Порой мы не хотим меняться, даже когда это вопрос жизни и смерти. Очень трудно отказаться от дурной привычки, например курения. Несмотря на опасность заболеть раком и социальное неодобрение, две трети курильщиков, которые говорят, что хотели бы бросить, ни разу даже не пробовали. Среди тех, кто все-таки пробовал, девять из десяти не добились результата. А те, кому это удалось, — самые мотивированные и дисциплинированные люди — в среднем раз шесть терпели поражение, прежде чем окончательно победили.

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

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

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

Подумайте об этом хорошенько, прежде чем перевернете страницу. Эта книга не посвящена тому, как избавиться от вредной привычки, например курения или ночного переедания. Никотин и мороженое — не наши мишени. Эта книга посвящена изменению поведения по отношению к людям,

Часть I. Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

которых вы любите и уважаете. Именно они — ваша целевая аудитория.

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

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

Однако *просто* — не значит *легко*.

Убеждения, которые тормозят изменение поведения

В течение 12 лет пребывания на посту мэра Нью-Йорка, с 2001 по 2013 г., Майкл Блумберг был неутомимым «социальным инженером», всегда старался изменить поведение людей к лучшему (так, как он это понимал). Целью всех его действий — от запрета на курение в общественных местах до декрета о том, что все муниципальные транспортные средства должны перейти на гибридный двигатель, — было совершенствование общества. Ближе к концу его третьего и последнего срока, в 2012 г., он решил бороться с эпидемией детского ожирения путем ограничения порций сладких напитков в продаже до объема 450 мл. Можно спорить о достоинствах этой идеи Блумберга и ее последствиях, связанных с некоторыми дырами в законе. Но снижение уровня детского ожирения — в принципе дело хорошее. Блумберг пытался хоть как-то изменить обстоятельства, которые провоцируют людей употреблять слишком много сладких напитков. Его логика была неопровержимой: если потребителям, например посетителям кинотеатров, не предлагать 900-миллилитровый стакан сладкой газировки, которая всего на несколько центов дороже, чем 450-миллилитровый стакан, они купят стакан меньше и усвоят меньше сахара. Он не запрещал людям пить, сколько они захотят (они могли купить и два больших стакана). Он пытался поставить небольшое препятствие,

чтобы изменить поведение людей: как будто закрыть дверь, чтобы покупатели стучались перед тем, как войти.

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

Люди быстро дали отпор «государству-няне»: «Когда этому Блумбергу пришло в голову учить меня жить?» Местные политики оспорили предложение, потому что с ними не посоветовались. Они ненавидели властные повадки мэра. Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения оспорила предложение, обосновав это лицемерием мэрии, которая вводит запрет на газировку, уменьшая бюджет на занятия физкультурой в школах. Хозяева так называемых семейных магазинов розничной торговли воспротивились проекту, потому что запрет не распространялся на крупные магазины, которые теперь могли бы вывести «семейные» из игры. Джон Стюарт высмеял мэра, потому что двухсотдолларовый штраф за незаконную продажу газировки вдвое превышал штраф за торговлю марихуаной.

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

Наш ум становится еще более изобретательным, когда приходит наша очередь менять свое поведение. Мы приходим к набору убеждений, который провоцирует отрицание,

сопротивление и, в конечном счете, самообман. Они еще более пагубны, чем оправдания. Оправдание — удобное объяснение, которым мы пользуемся, когда разочаровываем других. Оно не просто подходит случаю, оно часто придумано «на месте». Мы не ходим в спортзал, потому что «это скучно» или мы «слишком заняты». Мы опоздали на работу из-за «пробок на дороге» или «ребенка не с кем было оставить». Мы причинили кому-то боль, потому что у нас «не было выбора». Эти оправдания — по сути вариации на тему «собака съела мою домашнюю работу». Мы произносим их так часто, что сложно понять, почему нам кто-то еще верит (даже когда мы говорим правду).

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

1. Если я понимаю, то смогу

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

Читатели иногда говорят мне: «Это просто здравый смысл. Я не вижу здесь ничего такого, чего бы я и так не знал». Это основная критика большинства книг с советами (может быть, вы думаете то же самое). Мой ответ всегда таков: «Да, это

правда, но готов поспорить: многое из того, о чем вы прочли, вы не делаете». Если вы когда-нибудь бывали на семинаре или корпоративном собрании, где все участники соглашаются с планом дальнейших действий, то знаете: через год ничего не изменится. Вы видите разницу между *пониманием* и *действием*. Понимание не гарантирует реальных мер. Это убеждение создает *путаницу*. Оно распространяется и на 14 убеждений, которые последуют дальше. Может, вы с ними знакомы. Возможно, вы думаете, что они неприменимы к вам. Это тоже убеждение, которое стоит подвергнуть сомнению.

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

Мы обожествляем силу воли и самоконтроль и высмеиваем их отсутствие. Людей, которые преуспели благодаря особенной силе воли, мы называем «титанами» и «героями». А нуждающихся в помощи или опоре — «слабаками». Это безумие. Мало кто из нас может точно оценить или прогнозировать собственную силу воли. Мы не только переоцениваем ее, но и хронически недооцениваем силу катализаторов, которые сбивают нас с пути. Наша среда обитания — великопная машина для истребления силы воли.

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

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

3. Сегодня — особенный день

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

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

4. «По крайней мере, я лучше, чем...»

Когда мы расстраиваемся из-за провала или утраты, мы говорим себе: «Я хотя бы лучше, чем...» Мы даем себе поблажку, считая, что мы не худшие люди в мире. Это оправдание, которое позволяет расслабиться, занижая планку мотивации

и организованности. У других людей гораздо больше недостатков, которые нужно исправлять. Так мы запускаем ложное убеждение в собственной *неприкосновенности*.

5. Мне не нужны помощь и система

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

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

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

6. Я не устану, а мой энтузиазм не иссякнет

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

7. У меня еще уйма времени

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

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

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

мир, подобный нирване, точно появится в будущем. Мы приступаем к работе, игнорируя тот факт, что жизнь всегда вносит коррективы в нашу систему приоритетов, чтобы испытать нас на прочность.

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

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

Как тренер обычно я работаю со своими высокопоставленными клиентами-руководителями по 18 месяцев. Я предупреждаю каждого о том, что процесс займет больше времени, чем ожидается, потому что случится кризис. Я не могу его назвать, но он будет закономерным и реальным — например, крупная покупка, отказ, отзыв большой партии продукта. Кризис может серьезно увеличить время, которое необходимо для положительных перемен. Мои клиенты не могут этого предугадать, но должны ожидать: кризис обязательно отвлечет их внимание и замедлит прогресс.

9. Внезапное просветление изменит мою жизнь

Просветление подразумевает, что перемены произойдут сами собой на фоне внезапного озарения и освобождения новых сил. Это, конечно, случается. Алкоголик достигает дна. Игрок проигрывает всё. Отвратительного директора угрожают уволить. И на какое-то время каждый из них видит свет. Но гораздо чаще озарение становится пусковым механизмом *магического мышления*. Я скептически отношусь к «одномоментному опыту, изменившему жизнь». Он может повлиять на человека в краткосрочной перспективе, но не сделает ничего осмысленного или долговечного. Ведь этот процесс не происходит по воле импульса, надежды и молитв: он основан на стратегии поведения.

10. Теперь перемены работают, и я могу не волноваться

Вот тяжелый недуг западной цивилизации — «Я буду счастлив, когда...». Уверенность в том, что счастье — недвижимая финальная цель, до которой можно будет дотянуться, когда мы пойдем на повышение, купим тот дом, найдем такого партнера, что угодно. Это пропагандистский прием, который внедряет в наше сознание такую логическую цепочку: вот человек — он тратит деньги на какой-то продукт — он бесконечно счастлив. Это называется телерекламой. Среднестатистический обыватель тратит 140 тыс. часов на просмотр рекламы по телевизору. Промывание мозгов неизбежно. Стоит ли удивляться нашей уверенности, что любое позитивное изменение сохранится навсегда? То же и со сменой моделей поведения. Мы задаем себе цель и ошибочно предполагаем, что если достигнем ее, то будем счастливы, и что мы никогда не отступим. Эта уверенность вызывает ложное чувство *устойчивости*.

Если бы это было правдой. Мое исследование о смене поведения лидера «Лидерство — это контактный спорт», которое включало в себя более 86 тыс. респондентов по всему миру, рисует другую картину. Если мы не сможем следовать по пути изменений, перемены будут недолгими. Есть разница между тем, например, чтобы привести себя в форму, и тем, чтобы быть в форме: достичь желаемой физической кондиции и оставаться в ней. Даже когда мы *достигаем успеха*, мы не можем *оставаться* на месте, не сохраняя концентрации и дисциплины. В «тренажерный зал» нам нужно ходить всегда.

Волшебные сказки заканчиваются словами «и жили они долго и счастливо». На то они и сказки, а не документальные повести.

11. Если я избавлюсь от старых проблем, то новые не возникнут

Даже если мы понимаем, что никакие перемены не дадут вечного решения всех проблем, мы забываем, что, выметая старую проблему за порог, мы обычно получаем новую. Я постоянно вижу, как это случается с моими успешными клиентами. Все они согласны с тем, что эйфория от получения желанной должности CEO* пропадает уже на второй встрече с советом директоров. Старую задачу — стать директором — должна сменить новая — быть директором. И если не брать ее в расчет, то возникает неверное представление о *будущих испытаниях*.

Вот вам печально известная иллюстрация этого феномена: победители лотереи. Кто не мечтал о беспечном блаженстве,

* CEO (Chief Executive Officer) — высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора.

которое приходит с неожиданным богатством? Однако исследование показывает, что всего два года спустя после выигрыша в лотерею победители не намного счастливее, чем до того, как купили билет. Большой куш решает их старые проблемы: долги и ипотека, плата за образование детей. Но в ту же минуту возникают новые. На пороге появляются родственники, друзья и благотворительные организации, ожидая щедрот от счастливицы. Старая проблема — дешевый дом в районе, где живут старые друзья, — сменяется новой: дорогой дом там, где друзей нет.

12. Мои старания будут оценены по достоинству

С детства нам внушают, что жизнь должна быть справедливой. Наши благородные усилия и хорошая работа будут вознаграждены. Когда же мы недостаточно вознаграждены, то чувствуем себя обманутыми. Наши завышенные ожидания вызывают *разочарование*.

Когда я тренирую лидеров, то настаиваю на том, чтобы они стремились к переменам: ведь они сердцем верят в то, что это правильно. Это поможет им стать лучшими лидерами, членами команды или семьи — и в целом улучшит жизнь их ближайшего окружения. Это поможет им жить в соответствии с ценностями, в которые они верят. Если же они преследуют эту цель только ради награды (повышение, больше денег), я с ними не работаю. И вот почему: я не уверен в том, что мы сможем достичь желаемого. Если награда оказывается единственной мотивацией, люди чаще всего возвращаются к прошлым привычкам. И тогда вся моя работа сведется к помощи в достижении ложного успеха.

Стать лучше — само по себе награда. Если мы достигнем этой цели, то никогда не будем чувствовать себя обманутыми.

13. Никто не обращает на меня внимания

Мы верим, что иногда можем сорваться и уступить старым привычкам, потому что люди не обращают на нас особого внимания. Мы практически невидимы, это провоцирует опасную склонность к изоляции. И это только половина правды. Наше неуклонное самосовершенствование может быть не так заметно окружающим, но возвращение к старым привычкам люди всегда замечают.

14. Если я изменюсь, я перестану «быть собой»

Многие из нас ошибочно верят в то, что наша модель поведения сегодня не только определяет нас, но и представляет нашу постоянную личность — «настоящих нас». Если мы изменимся, то не будем теми, кто мы есть. Это убеждение вызывает *упрямство*. Мы отказываемся адаптировать свое поведение к новым ситуациям, потому что «это буду не я».

Мне нередко приходится работать с руководителями, которые говорят что-то вроде: «Я не большой мастер хвалить людей. Это не мое». После этого я спрашиваю их, нет ли у них неизлечимого генетического заболевания, которое мешает им признавать за людьми их заслуги.

Мы можем изменить не только наше поведение, но и самоопределение. Когда мы запикиваем себя в ящик с надписью «Это не я», мы можем быть уверены, что никогда из него не выберемся.

15. Я достаточно умен, чтобы оценивать свое поведение

Как ни прискорбно, мы не способны точно оценивать собственные действия. Из 80 тыс. профессионалов, которых

я попросил оценить собственную работу, 70% верило в то, что они входят в 10% самых влиятельных сотрудников, 82% были уверены, что они в верхних 20%, и 98,5% считали, что они лучше половины. Если мы успешны, то склонны хвалить себя за победы и винить окружающих в поражениях. Эта уверенность подтачивает нашу *объективность*. Зная, как другие постоянно переоценивают себя, мы считаем, что наша самооценка точна и справедлива.

Самоуверенность. Упрямство. Магическое мышление. Путаница. Разочарование. Прокрастинация. Не слишком ли тяжелая ноша на пути к самосовершенствованию?

Все эти объяснения — и глубокие, и глупые — не отвечают на общий вопрос: «Почему мы не становимся теми, кем хотим быть?» Почему мы планируем стать лучше за один день, а потом отказываемся от своих намерений?

Но, кроме наших отговорок или ложных убеждений, есть и более масштабная причина, по которой мы не меняемся. Это среда обитания.

Наша среда обитания

Большинство из нас даже не осознаёт, насколько наше поведение зависит от окружающей среды.

Когда мы испытываем «дорожный гнев»* на перегруженной трассе, причина не в том, что мы социопаты или монстры. Ситуация, когда сидишь за рулем в окружении грубых нетерпеливых водителей, стимулирует изменения нашего обычно мирного и благовоспитанного нрава. Мы невольно попадаем в обстановку нетерпения, конкуренции и враждебности, и она меняет нас.

Когда мы слишком громко выражаем разочарование едой в ресторане, оскорбляя дружелюбного официанта и отпуская грубые реплики в адрес шеф-повара, независимо от того, кто готовил блюдо, — это не потому, что мы всегда чувствуем себя королями. Наше искаженное поведение вызвано обстановкой ресторана, где, по нашему мнению, за королевскую цену мы вправе рассчитывать на такое же обслуживание. В этих обстоятельствах мы ведем себя соответственно. За пределами ресторана мы становимся обычными людьми: спокойными, вежливыми и нетитулованными.

Даже когда мы осознаём окружающую действительность и она нас устраивает, мы становимся жертвами ее

* «Дорожный гнев» — гнев водителя по отношению к другим участникам движения. Он может доводить до оскорблений, побоев и даже убийств. Водители прикрываются этим термином, чтобы снять с себя ответственность за свои действия. *Прим. пер.*

беспощадной власти. Тридцать лет назад, когда мне приходилось половину своего времени проводить в самолетах, я решил, что для меня это идеальная обстановка, чтобы читать и писать. Никаких телефонов, компьютеров, отвлекающих факторов. Постоянные поездки не раздражали меня — они позволяли мне быть чрезвычайно продуктивным. Но как только в самолетах вместо одного фильма на одном экране стали предлагать Wi-Fi и 50 каналов развлечений, моя продуктивность упала. Моя монастырская келья превратилась в сверкающий парк отвлекающих стимулов. Они искушали меня, и я легко поддавался. И вместо того чтобы работать или выспаться, пересекая несколько часовых поясов, я смотрел два или три бессмысленных фильма подряд. Покидая самолет после благополучного приземления в нужном месте, я не чувствовал себя счастливым и готовым к выполнению своей миссии. Я ругал себя за то, что бездарно потратил время. И если раньше я выходил из самолета отдохнувшим и спокойным, то теперь стал чувствовать себя измотанным и напряженным. Мне потребовалось около двух лет, чтобы осознать, как изменилась среда на борту самолета и я вместе с ней. И не в лучшую сторону.

Если и есть «болезнь», которую я пытаюсь победить в этой книге, она связана с нашим непониманием среды обитания. Нам кажется, что мы живем в мире с нашим окружением, но на самом деле это война. Мы думаем, что контролируем окружающую среду, а по сути она контролирует нас. Мы думаем, что внешний мир подстраивается под нас, помогает нам, а на деле он угнетает и опустошает нас. Миру не важно, что мы получаем от него; ему интересно, что он может получить от нас.

Если кажется, что я считаю, будто окружающая среда носит враждебный характер, то я своей цели добился. Я хотел, чтобы вы представили ее себе человеком — неизбежным

и реальным соперником, сидящим перед вами на другом краю стола. Наша окружающая среда — не просто аморфное пространство, касающееся нашей кожи и тела. Она не дана нам, как воздух, который мы вдыхаем и выдыхаем, не замечая этого. Среда обитания — безостановочный триггер, чье влияние на наше поведение слишком сильно, чтобы игнорировать его. Здесь не вполне уместно сравнение с «плотью и кровью». Скорее, это стратегия, которая позволяет нам видеть, чему мы противостояим. (Иногда я советую своим клиентам давать ей имя.)

Всё это не так плохо. Окружающая среда может быть нашим спасением и делать нас лучше. Так бывает, когда мы попадаем на веселую свадьбу, встречу выпускников или церемонию вручения наград и оказываемся в атмосфере радости, которая переполняет всех присутствующих. Все обнимаются, обещают оставаться на связи и встретиться снова. Такие чувства часто недолговечны, они покидают нас, когда мы возвращаемся к обыденной жизни. Одна среда облагораживает нас, другая — убивает хорошие чувства, как если бы их никогда и не было.

Однако обычно среда неблагоприятна для нас. Она сталкивает нас с пути, что бы мы ни делали: сидели в зале заседаний, на дружеском ужине или совершали ритуальный еженедельный звонок родителям.

Например, мы с женой Лидой не циники. И хотя по долгу профессии мне приходится указывать людям на их проблемы, в моей «гражданской» жизни я стараюсь быть непредвзятым. Я делаю сознательные усилия, чтобы принять страхи людей. Лиде не приходится так тяжело трудиться, чтобы быть терпимой: она всегда добрый человек. Но мы становимся очень разными, когда попадаем на обед к своим соседям Терри и Джону. Это веселая парочка, но их черный юмор отражает довольно мрачные взгляды на жизнь. О чем бы они

ни говорили — общих друзьях, политиках или собаке соседей, — все звучит цинично, сварливо и даже жестоко, как будто они проходят прослушивание для участия в сатирическом шоу. Как-то после особенно «ядовитого» совместного обеда мы с Лидой с удивлением обнаружили, что тоже отпускали саркастические замечания, а это в целом нам не свойственно. Размышляя над причинами такого необычного поведения, мы решили, что дело в людях, с которыми мы были рядом. Подобно тому как начинаешь говорить мягче с тихими людьми и быстрее с теми, кто тарыхтит на высокой скорости, мы резко изменили манеру общения в соответствии с черным юмором Терри и Джона.

Иногда достаточно изменения одного фактора, чтобы превратить идеальную среду в бедствие. Оно меняет не нас. Оно меняет все вокруг, в том числе реакцию на нас. Много лет назад я встречался с партнерами одной консалтинговой компании. Раньше все шло хорошо, но в этот раз все как-то не задалось. Никаких компромиссов, никакой живой реакции — передо мной была группа умных людей, сидящих сложа руки. В конце концов я понял: в комнате слишком жарко. И как только температура в помещении стала нормальной, встреча вернулась в обычное русло. И теперь, как рок-звезда, которая требует в гримерную конфетки M&M's, я всегда требую поддерживать прохладу в помещении, где работаю. Я знаю, какую злую шутку может сослужить одно изменение в окружающей среде. Например, известно, что Дэвид Леттерман* перед началом своего шоу опускал температуру в студии до 13 °С. Начиная с 1980-х он экспериментировал с изменением температуры и обнаружил, что его шутки лучше всего воспринимают при бодрящих 13 °С.

* Дэвид Леттерман (род. 1947) — американский комик, ведущий популярной программы «Вечернее шоу с Дэвидом Леттерманом» на телеканале CBS.
Прим. пер.

Самая разрушительная среда — та, которая заставляет нас идти на компромисс с тем, что мы считаем правильным. В высококонкурентной среде это происходит даже с самыми принципиальными людьми.

Я вспоминаю, как работал в европейской корпорации с одним из ее руководителей по имени Карл. У него был диктаторский стиль управления: неуступчивый, взыскательный и карательный. Он откровенно метил на должность CEO и нещадно эксплуатировал персонал, чтобы достичь своей цели. У него была мантра: «Выполняй свой план!» Он сердился на любого, кто не следовал этому требованию или заявлял, что оно невыполнимо. Тем же, кто сохранял преданность, он кричал: «Делай все, чего бы это ни стоило!» Неудивительно, что его команда выбрала путь наименьшего сопротивления. Некоторые стали балансировать на грани фола, а порой и за гранью этических норм. В той обстановке, которую создал Карл, они даже не замечали своего морального разложения, потому что такое поведение было единственным способом выживания.

В конце концов истина выплыла наружу. Скандал стоил компании десятков миллионов долларов, а для репутации ущерб был еще большим. Карл защищался: «Я никогда не просил своих людей делать что-то аморальное или незаконное». А ему и не надо было просить. Среда, созданная им, работала против него.

Окружающая среда меняет нас, когда мы сталкиваемся с людьми, к которым обычно доброжелательны. Мы можем превращать друзей в чужих, если относимся к ним как к чужим.

Несколько лет назад вместе с женщиной по имени Джеки я проводил «круговую оценку»* руководителя ее компании. Мы отвлеклись на обсуждение эмоциональной цены,

* Круговая оценка, или оценка персонала по методу 360 градусов, проводится путем опроса непосредственного окружения сотрудника. *Прим. пер.*

которую она платит за свою работу. Мне показалось, что Джеки хочет освободиться от давящего на нее груза, и я слушал. Она работала штатным юристом в торговых организациях и специализировалась на вопросах занятости. Одна из ее обязанностей заключалась в составлении соглашения о расторжении договора с увольняющимися торговыми агентами, по собственному желанию или по настоянию руководства.

«Это была не самая любимая моя обязанность, — призналась она. — Мне приходилось иметь дело с людьми в самый трудный момент. У большинства из них не было непосредственных перспектив трудоустройства. А мне нужно было соблюдать интересы компании, а не этих людей».

Особенно Джеки хотелось поговорить об одном руководителе, которого уволили. Она училась с ним в одном колледже, а потом снова встретила с ним, когда они оказались в одной компании. Они регулярно общались друг с другом. И вот Джеки пришлось обсудить с ним условия его увольнения. Условия соответствовали контракту и были вполне щедрыми. На переговорах они должны были определить, какая часть доходов от сделок полагается ему, а какая — компании.

По причинам, которые Джеки не могла назвать, она заняла жесткую позицию. В течение нескольких недель двусторонней переписки и телефонных разговоров она использовала все свои навыки переговорщика и рычаги воздействия, чтобы обеспечить компании комиссионные сборы с продаж со счетов этого человека.

Поначалу я не мог понять, зачем она рассказала мне эту историю. «Вы действовали как профессионал», — сказал я. Но она явно испытывала боль, вспоминая свое поведение.

«Я говорила себе то же самое, — ответила Джеки. — Но он был моим другом. Он заслуживал сострадания. А я ссорилась с ним из-за каких-то 12 тыс. долл. — суммы, которая ничего не значила для компании, но была бы не лишней для

друга, потерявшего работу. Кого я хотела впечатлить? Компании не было дела до этого. Этот случай стал самым тяжелым в моей практике».

Конечно, в этот день я постарался найти для нее слова утешения. Но это случилось около десяти лет назад, и тогда я еще не понимал всю пагубную силу окружающей среды.

Теперь, безусловно, я ее понимаю. Джеки учили быть юристом, а это всегда означает конкуренцию. Она привыкла оспаривать и оговаривать самые мелкие пункты соглашений. В области торговли, где каждого оценивают по подъему и спаду продаж, а из каждой сделки выжимают все центы, Джеки стремилась стать частью процесса. Ей хотелось продемонстрировать свою ценность для компании. К сожалению, безжалостная среда погони за наживой спровоцировала в ней агрессивное поведение, размывая границы между тем, что хорошо и плохо для нее самой. В своем усердии в качестве профессионального переговорщика она повела себя как любитель.

Некоторые условия создаются специально для того, чтобы заставить нас действовать вопреки своим интересам. Так случается, когда мы проводим слишком много времени в торговых центрах. Увы, это поведение формируется умышленно — начиная от яркого освещения до цветных схем. Все делается для того, чтобы раздувать наши аппетиты и облегчать наши кошельки. И что странно, эта среда крупных торговых центров не выскакивает перед нами, как вор в темной аллее. Мы сами *выбираем* это пространство, опираясь на предыдущий опыт, и оно оказывается триггером, заставляющим нас покупать вещи, которые нам не нужны. (Это особенно предсказуемо, если мы приходим в магазин без списка, приобретаем какие попало продукты со смутным убеждением, что не можем уйти из магазина с пустыми руками.) Попадая в эту среду, мы сами вгоняем себя в ненужные расходы. А казино или онлайн-шопинг еще опаснее. Над этим трудятся очень

умные люди. Они преследуют лишь одну цель: проработать каждую деталь, чтобы заставить потребителя остаться и потратить деньги.

Другая среда не так манипулирует нашим поведением и не настолько предсказуема, как фешенебельные магазины. Но она тоже работает *против* нас. Представьте себе неизбывное желание хорошо выспаться. Недосыпание стало практически эпидемией, поразившей треть взрослых американцев* (а для подростков это в два раза опаснее).

Сон должен быть доступным.

У нас есть *мотивация* хорошо выспаться. Кому не хочется просыпаться бодрым, а не вялым, свежим, а не вареным?

Мы *знаем*, сколько сна нам нужно. Это простая арифметика. Если на следующее утро мы идем на работу или в школу, нам нужно спать шесть-восемь часов. Следовательно, нужно идти спать в одиннадцать часов вечера.

У нас также есть *контроль*. Сон — саморегулируемая деятельность в пространстве, которым мы полностью управляем: своем доме. Мы сами решаем, когда идти спать. Мы сами выбираем обстановку, начиная от комнаты и заканчивая кроватью, подушкой и одеялом.

Почему же мы не делаем того, что хорошо для нас? Зачем мы сидим допоздна и встаем не выспавшись, усталыми и разбитыми?

Я грешу на фундаментальное непонимание того, как среда определяет наше поведение. Она приводит к феномену, который голландские исследователи назвали «задержкой времени отхода ко сну». Мы предпочитаем оставаться в своем пространстве и смотрим ночные фильмы, играем в видеоигры или убираем на кухне. Это выбор между двумя конкурирующими мирами.

* В России ситуация с недосыпанием не лучше, хронический недостаток сна отмечается даже у 5% детей ясельного возраста. *Прим. ред.*

А поскольку мы до конца не понимаем, насколько среда влияет на нас, мы не способны сделать правильный выбор (пойти спать). Мы действуем по инерции, не осознавая, что одной усталости недостаточно, чтобы заслужить хороший сон: он требует выработки правильных привычек. Если бы мы могли осознать, как среда влияет на наши устоявшиеся привычки, то смогли бы изменить поведение. Мы бы закончили все дела, выключили сотовые телефоны, планшеты, ноутбуки, убрали телевизор из спальни и пошли спать.

Как научиться изменять свое поведение, заменять плохие привычки хорошими, полагаться на организованность, а не везение? Об этом и пойдет речь ниже.

Но для начала еще одна неприятная новость. Окружающая среда не статична. Она меняется даже в течение дня. Это бегущая мишень, в которую трудно попасть.

Если бы мы задумались об окружающей среде, то могли бы представить ее себе как мегасферу, которую формируют общие факторы нашей жизни: семья, работа, учеба, друзья и коллеги, соседи, физическое пространство, созданное нами. Она похожа на безграничное государство, которое носит наше имя, позволяет нам оставаться собой, но не влияет на наши решения и действия.

Если бы это была правда.

На самом деле среда, о которой я веду речь, гораздо меньше, но сложнее. Она зависит от *ситуации*, сверхактивна и способна принимать любой облик. Когда мы попадаем в новую обстановку, где меняются все «кто, что, когда, где и почему», окружающий мир тоже меняется, подвергая риску наши цели, планы и целостность. Здесь всё просто: с изменением среды меняемся и мы.

Дома женщина готовит завтрак, отправляет детей в школу, а затем едет на работу. На рабочем месте она мгновенно превращается в другого человека и идет на совещание

по поводу бюджета с учредителями компании. Разве может быть иначе? Дома она «президент» своего государства и демонстрирует поведение ответственного лидера: заботится о семье, рассчитывая на повиновение и уважение. На работе ее пространство совсем иное. Она может быть такой же уверенной в себе и компетентной, как и дома, но меняет формат своего поведения: иначе относится к руководству, прислушивается к высказываниям и невербальным проявлениям коллег. И так изо дня в день.

В поведении этой женщины нет ничего поддельного. Это стратегия выживания в профессиональной среде, особенно если вы не полностью владеете ситуацией.

Если бы эта женщина была главой компании, ее поведение не изменилось бы. Но поведение лидеров тоже зависит от окружающей среды. Глава одной строительной компании однажды рассказала мне, что она активный военный подрядчик с разными уровнями допуска к государственным секретам для разных контрактов, поэтому очень осторожно делится информацией с сотрудниками. Федеральные власти требовали от нее ограничивать информированность сотрудников рамками их служебных обязанностей для сохранности государственной тайны. Секретные данные она могла сообщать только там, а не тут, и наоборот. В результате она стала очень тревожной в роли связующего звена между своей средой и правительством (неудача на этом поприще могла не только пагубно сказаться на ее компании, но и стоить ей свободы).

Я предложил ей проанализировать обстановку и посчитать, сколько поведенческих ролей она играет в течение дня. Она насчитала девять. Со своим персоналом она выступает в роли CEO, на встречах она — оратор, для специалистов — конструктор, для потенциальных клиентов — продавец, с заказчиками — дипломат и т. д. Немногим из нас дается возможность быть такими всесторонними.

Именно этот ситуационный аспект нашей среды обитания мы прорабатываем на моих индивидуальных тренингах с клиентами. Дело не в том, что эти очень умные руководители не понимают, как обстоятельства меняются в течение дня. Они знают об этом. Но в девяти из десяти случаев они оказываются самыми влиятельными людьми в комнате, поэтому не всегда понимают, что и у них нет иммунитета против среды. Они всерьез верят, что лишь они способны контролировать ее. Учитывая всё, с чем они постоянно сталкиваются во время работы, это можно понять. Не принять, но понять.

Например, в 2008 г. меня наняли для работы с директором по имени Надим в Лондоне. Он был пакистанцем по рождению, но оказался в Великобритании еще ребенком, окончил Лондонскую школу экономики и поднялся до одной из пяти главных позиций в ведущей компании потребительских товаров. У Надима имелись все качества восходящей звезды для должности CEO. Он был умен, привлекателен, трудолюбив, его уважали (и даже «любили») непосредственные подчиненные. Однако у этого милого парня стали проявляться шероховатости в поведении, и руководство пригласило меня, чтобы я помог сгладить их.

Некоторые люди успешно действуют нам на нервы и провоцируют негативное поведение. Рядом с ними мы становимся неприятными, агрессивными, грубыми и постоянно извиняемся за свое неподобающее поведение. При этом мы редко понимаем, что причиной такого нехарактерного для нас поведения становятся именно они. То же случилось и с Надимом. Когда я общался с его коллегами, все они упоминали об одном и том же. Надим был отличным парнем, но всегда терял самообладание, когда оказывался на конференциях с Саймоном — руководителем отдела маркетинга.

Я спросил Надима, что стоит за их отношениями с Саймоном.

— Он расист, — ответил Надим.

— Тебе так кажется или у тебя есть доказательства? — спросил я.

— Это мое мнение, — отозвался он. — Но я же чувствую это, разве это не может быть доказательством?

Саймону нравилось дразнить Надима на общих собраниях. Это не было связано с расизмом. Саймон был заносчивым молодым человеком, продуктом британского привилегированного класса и элитарных школ. У него имелась склонность к напыщенным и едким комментариям. Сарказм стал для него способом напомнить людям о его происхождении, чтобы возвысить себя и принизить остальных. Он не был приятным человеком, но и зверем не являлся.

Надим слишком остро реагировал на него. Когда Саймон поддевал его на собраниях, Надим чувствовал это, а учитывая годы напряженных отношений британцев и пакистанцев, он не мог реагировать по-другому.

«Если я смирюсь с этим, то буду слабаком», — признался Надим. Поэтому он не мирился.

По мнению Надима, это было проявление расизма, но никто больше так не думал. А коллеги Надима видели в нем представителя команды, который не может отстаивать свою позицию. Это выставляло Надима в невыгодном свете.

Мне нужно было научить Надима признавать, что:

- его поведение не идет ему на пользу;
- это происходит с ним только в присутствии Саймона;
- ситуация возникает всегда, когда Саймон провоцирует его;
- ему придется измениться, поскольку он не может рассчитывать на то, что изменится Саймон.

Надим был поражен, поняв, что его поведение было ситуативным, возникающим только в присутствии Саймона. Всякий раз, когда Надим оказывался в «пространстве Саймона» (он сам так назвал его), он был в боевой готовности. Это стало для него новым уровнем осознанности и важнейшим фактором (не единственным) изменения к лучшему.

В главе 20 мы еще вернемся к Надиму, чтобы подробнее рассмотреть изменение его поведения и победу над Саймоном. Это оптимистичная история о поразительной чуткости Надима, которая демонстрирует самое важное преимущество изменения поведения.

Однако теперь давайте усвоим и прочувствуем трудное признание Надима в том, что окружающая среда становится безжалостной пусковой машиной. И если мы не будем создавать и контролировать свое пространство, эта «машина» начнет создавать и контролировать нас. В результате мы станем тем, кого не сможем принять.

Глава 4

Пусковые механизмы

В роли тренера Надима я вел беседы с его коллегами и прямыми подчиненными и выслушивал неприкрытую правду о его поведении. Я собирал ценную информацию о том, как окружение расценивает его действия, получить которую от Надима не было возможности.

В начале каждой беседы нужен небольшой толчок: ведь люди в большинстве своем вежливые и приличные. Они не хотят задеть чувства коллеги или показаться язвительными. Иногда они боятся возмездия, несмотря на гарантию полной анонимности. Но в конце концов люди понимают, что это в интересах всех участвующих сторон, поэтому говорят правду.

Люди, которых опрашивают, почти всегда сосредоточены на хорошем или плохом поведении, непосредственно испытанном ими на себе. Респонденты редко описывают обстановку, где такое поведение возникает. Я должен надавить на них, чтобы получить эту информацию. *Когда он ведет себя так? С кем? Почему?* В результате я получаю полезные ответы. Люди начинают описывать плохие манеры моего клиента в ситуациях, когда он находится «под давлением», или «в спешке перед дедлайном», или «когда он делает слишком много дел одновременно». Постепенно они начинают понимать, какое сильное влияние эти ситуации оказывают на его поведение.

Коллеги Надима описывали его «оборонительную позицию» на совещаниях. Но потребовались довольно настойчивые расспросы, чтобы они связали это исключительно с присутствием Саймона.

Обратная связь — как от нас о ком-то, так и о нас от кого-то — наш первый шаг к большей осведомленности, более пристальному взгляду на связь между нашим окружением и поведением. Она учит нас видеть среду как пусковой механизм. Порой она сама по себе становится триггером.

Рассмотрим, например, все реакции, которые мы получаем, когда ведем машину, как игнорируем некоторые из них и почему только некоторые действительно провоцируют желаемый эффект.

Скажем, вы едете по дороге в сельской местности на предельной разрешенной скорости 90 км/ч, приближаясь к деревне. Вы знаете это, потому что за километр от нее стоит знак «впереди зона ограничения скорости до 50 км/ч». Этот знак предупреждающий, это не требование замедлиться, так что вы сохраняете скорость. Тридцать секунд спустя вы въезжаете в деревню, где знак говорит: «Ограничение скорости до 50 км/ч». Большинство водителей не сбавляют скорость (или чуть-чуть замедляются), потому что едут на автопилоте в «общем потоке 90 км/ч» и легче продолжить делать то, что делаете, чем изменить поведение. Только если вы увидите полицейскую машину с человеком, который следит за скоростью проезжающих машин, вы подчинитесь требованию — потому что полицейский выписывает штрафы за превышение скорости, а вам этого не нужно.

Каждое общество в цивилизованном мире должно справляться с превышающими скорость водителями, которые представляют угрозу для граждан. Годы водители в моем районе на севере Сан-Диего игнорировали знаки, указывающие разрешенную скорость, которые призывали

замедлиться, когда они съезжали с трассы Сан-Диего с разрешенной скоростью 100 км/ч на оживленную главную улицу с ограничением до 70 км/ч, а около школ и жилых кварталов — до 50 км/ч. Ничто не помогало заставить их снизить скорость, даже наряды полиции и увеличение количества штрафов, пока городские чиновники не установили табло-радар, которое показывает водителям их скорость (radar speed display, RSD), и знак ограничения скорости поверх экрана с надписью «Ваша скорость». Если это табло показывает, что вы превышаете скорость, вы, скорее всего, сразу нажмете на тормоза. По мере того как сенсорные технологии становятся дешевле, RSD используются все шире, а данные об их эффективности становятся подробнее и достовернее. С RSD соблюдение скоростного режима повышается на 30–60%, а его дисциплинирующее воздействие на водителей сохраняется несколько километров после того, как они его проехали.

Экраны со скоростью («знаки обратной связи») работают потому, что основаны на хорошо известном феномене, который бихевиористы называют петлей обратной связи*. Система RSD измеряет действие водителя (превышение скорости) и дает ему информацию в реальном времени, запуская его реакцию. Это петля «действие — информация — реакция». Когда реакция измерена, начинается новая петля и т. д. Если учесть, что после одного взгляда на экран радара поведение водителя меняется, легко представить огромное влияние такого рода петель обратной связи на поведение людей в принципе.

* Петля обратной связи — переход от сознательного действия к подсознательной поведенческой реакции. В положительной петле обратной связи положительные действия ведут к позитивным результатам, которые подкрепляют положительные действия, что, в свою очередь, ведет к еще более позитивным результатам. *Прим. пер.*

Петля обратной связи включает четыре составляющих: наглядность, значимость, умозаключение и действие. Однажды признав это, легче понять, почему табло, которое показывает скорость водителей, так эффективно. Водители получают информацию о своей скорости в реальном времени (наглядность). Эта информация привлекает их внимание, потому что она предоставляется вместе со знаком ограничения скорости, что дает им понять, соблюдают ли они закон или нет (значимость). Зная, что они превышают скорость, водители боятся получить штраф или кого-нибудь покалечить (умозаключение). Поэтому они снижают скорость (действие).

В начале каждого индивидуального тренинга я стараюсь создать петлю обратной связи. Например, с Надимом первый этап заключался в том, что я представил *наглядные* свидетельства — отзывы коллег. Рассказы о его поведении произвели на Надима сильное впечатление: ведь речь шла о людях, которых он уважал. Они, несомненно, были *значимыми*. Третий этап — *умозаключение* — оказался очевиден: если Надим не изменит свое поведение, когда он рядом с Саймоном, он не будет тем членом команды, которым сам хотел быть, и, вполне возможно, навредит своей карьере. Выбор несложный. Когда Надим последовательно прошел три этапа — наглядности, значимости и умозаключения, — ему стало ясно, как замкнуть эту петлю обратной связи своим *действием*: он решил игнорировать провокационное поведение Саймона. Он будет бороться с желанием поссориться с ним. Он привлечет Саймона на свою сторону и в итоге заслужит уважение коллег и восстановит свою репутацию. Каждый раз, общаясь с Саймоном, он был сдержан и чувствовал себя немного лучше, укрепляя уверенность в том, что он на правильном пути, и производил все лучшее впечатление на коллег. Эта петля может воспроизводиться снова

и снова: предыдущее действие влечет за собой новое поведение, подталкивая Надима все ближе к цели.

Так обратная связь приводит к желаемому поведению. Как только мы анализируем ее, пройдя эти четыре этапа, мир преобразуется. Мы понимаем, что наше хорошее поведение не случайно. Оно поддается логике. Оно следует определенному образцу. Оно имеет смысл. Оно контролируемо. Его можно повторить. Этим можно объяснить, почему страдающие ожирением люди могут в одночасье поменять привычный рацион, когда им говорят, что у них диабет и они умрут, или ослепнут, или потеряют какую-нибудь конечность, если не изменят свой образ жизни. Смерть, слепота и ампутация — последствия, которые мы понимаем и не можем от них отмахнуться.

Я не хочу заблудиться в дебрях теории петли обратной связи. Она сложна и применима практически к чему угодно. Фотосинтез — петля обратной связи между солнцем и растениями. Хозяева гибридных машин (как я и мой Ford C-Max) попадают в эту петлю, когда постоянно проверяют потребление бензина на своей приборной панели и корректируют свой стиль вождения, чтобы максимально растянуть имеющееся топливо (их называют «бегунами на гипермили»). Гонка вооружений в холодной войне, когда Восток и Запад наращивали запасы оружия, чтобы догнать друг друга, возможно, была самой дорогой в истории петель обратной связи.

Рассмотрим петлю, которую создают наша среда и наше поведение.

В качестве триггера наше окружение имеет шанс стать петлей обратной связи. Наша среда постоянно дает нам новую информацию, которая имеет значение и последствия для нас, корректирует наше поведение. Но на этом сходство заканчивается. Когда хорошо сформированная петля обратной

связи провоцирует желаемое поведение, наша среда часто становится причиной негативного поведения, причем против нашей воли и убеждений, без нашего ведома. Мы не замечаем, что изменились.

Возникает очевидный вопрос (для меня по крайней мере): *что если мы могли бы контролировать среду, чтобы она провоцировала самое желательное поведение, как изящная петля обратной связи?* Вместо того чтобы уводить нас от наших целей, она вела бы нас вперед. Вместо того чтобы притуплять наше внимание к окружению, она заостряла бы его. Вместо того чтобы скрывать свою сущность, она бы помогала нам раскрыться.

Но для начала нужно прояснить термин *триггер*.

**Триггер поведения — любой стимул,
который влияет на наше поведение.**

Внутри этого общего определения есть несколько отличительных признаков, которые помогут нам лучше понять, как эти пусковые механизмы, или триггеры, влияют на наше поведение.

1. Триггер поведения может быть прямым или косвенным

Прямые триггеры — стимулы, которые непосредственно и явно влияют на наше поведение, без промежуточных шагов между ними и вашей реакцией. Вы видите счастливого малыша и улыбаетесь. Ребенок в погоне за баскетбольным мячом выбегает на улицу перед вашей машиной — вы бьете по тормозам. *Косвенные триггеры* идут круглым путем. Вы видите

семейную фотографию, которая вызывает поток мыслей, а он побуждает вас снять телефонную трубку и позвонить сестре.

2. Триггер может быть внутренним или внешним

Внешние триггеры появляются из окружающей среды и атакуют все пять наших органов чувств, как и наше сознание. *Внутренние триггеры* порождаются изнутри — нашими мыслями и чувствами, которые не связаны ни с какими внешними стимулами. Многие медитируют, чтобы заглушить внутренние триггеры, или «внутренний голос». Например, идея, которая непонятно почему появляется в голове, когда вы в одиночестве раздумываете над какой-то проблемой, оказывается внутренним пусковым механизмом, который определяет ваши действия. Его происхождение может быть загадкой, но он не менее значим, чем внешний толчок.

3. Триггер может быть сознательным или бессознательным

Сознательные триггеры требуют осознания. Вы знаете, почему отдергивается ваш палец, когда вы трогаете горячую тарелку. *Бессознательные триггеры* определяют поведение за пределами вашего сознания. Например, независимо от того, как много люди говорят о погоде, обычно они не думают о том, насколько сильно она влияет на их настроение, даже определяет его. На вопрос «Насколько вы счастливы?» респонденты обычно дают более позитивные ответы, если на дворе идеальная погода, чем если она мерзкая. Но те же люди отрицают, что погода влияет на их ответ. Погода оказывается триггером, который изменил их оценку, но при этом был вне их сознания.

4. Триггер может быть предсказуемым или неожиданным

Мы за версту чувствуем *предсказуемые триггеры*. Например, в начале футбольного матча мы слышим гимн и ожидаем гула оваций, когда он закончится. Песня вызывает предсказуемую реакцию. (Это справедливо и для негативной реакции. Мы знаем, что нецензурная лексика провоцирует гнев, поэтому стараемся ее избегать.) *Неожиданные триггеры* застают нас врасплох и стимулируют новые формы поведения. Мой друг Фил не предвидел падения с лестницы, но оно спровоцировало сильное желание измениться.

5. Триггер может вдохновлять или расхолаживать

Вдохновляющие триггеры толкают нас на продолжение деятельности или даже более упорный труд. Они придают сил. Вид финишной черты воодушевляет обессиленного марафонца бежать и даже ускорить темп. Так же действует на него и вид соперника сбоку, который вот-вот его обгонит. *Расхолаживающие триггеры* призывают остановиться или хотя бы замедлиться. Если мы разговариваем в театре, раздраженное «Ш-ш-ш!» от человека в зале помогает понять, что мы мешаем людям, — и мы прекращаем разговор.

6. Триггер может быть продуктивным или непродуктивным

Это главное. *Продуктивные триггеры* толкают нас вперед к тому, чтобы стать тем, кем мы хотим быть. *Непродуктивные триггеры* тянут назад.

Триггеры не бывают «хорошими» или «плохими». Главное — наша реакция на них. Например, у одного ребенка хорошие

и заботливые родители способны вызывать позитивное восприятие, а другой будет считать, что его «душат в объятиях». Родители двоих или более детей хорошо знают, как это бывает. Одинаковая преданность и забота могут стать причиной благодарности у одного ребенка и бунтарства у другого. Одни и те же родители. Одни и те же триггеры. Реакции разные.

Чтобы понять причину этого феномена, полезно подробнее рассмотреть последние два параметра пусковых механизмов — вдохновляющих и расхолаживающих, продуктивных и непродуктивных. Они отражают бесконечную борьбу между тем, чего мы хотим, и тем, в чем нуждаемся. Мы хотим кратковременного удовольствия, когда нам нужна долгосрочная выгода. И мы никогда не останавливаемся, чтобы сделать выбор. Этот конфликт определяет смену поведения взрослого человека. И мы сами сочиняем определения.

Мы сами определяем то, что делает триггер вдохновляющим. Что одного лечит, другого калечит. Внезапное появление порции мороженого может у нас вызвать голод, а у сидящего рядом человека с непереносимостью лактозы — отвращение.

Так же мы определяем то, что делает пусковой механизм продуктивным. Мы все заявляем, что хотим финансовой стабильности, это наша общая цель. Но когда мы получаем новогодний бонус, некоторые из нас кладут эти деньги в банк, а другие проигрывают за выходные. Один и тот же триггер, одна и та же цель — но ответ разный.

Мы можем проиллюстрировать этот конфликт схемой, где вдохновляющие триггеры ведут нас вперед к тому, чего мы хотим, а продуктивные — к тому, что нам нужно. Хорошо бы наши вдохновляющие и продуктивные пусковые механизмы были одинаковыми. Это идеальная ситуация. К сожалению, то, чего мы хотим, часто уводит нас прочь от того, что нам нужно. Посмотрим внимательнее.

«Мы хотим этого» против «Нам это нужно»



Мы хотим этого и нуждаемся в этом: правый верхний квадрат — это то, где мы хотим быть всегда. Это область, где воодушевляющие триггеры пересекаются с продуктивными, а кратковременное удовольствие совпадает с долгосрочной целью. Здесь распространены такие триггеры, как награда, признание, восхищение и денежные поощрения. Они побуждают нас усиленно работать прямо сейчас, и они же подкрепляют продолжительное поведение, которое ведет нас к нашим целям. Мы хотим их сейчас, и они будут нужны нам потом.

Мы хотим этого, но не нуждаемся в этом: парадоксальный эффект воодушевляющих, но непродуктивных триггеров действует в нашем сознании наиболее убедительно в верхнем левом квадрате. Мы сталкиваемся с приятными ситуациями, которые могут нас искушать или отвлекать

от достижения цели. Если вы хоть раз смотрели за ночь сезон или два какого-нибудь телесериала, хотя вам нужно заниматься, закончить работу или идти спать, вы знаете, как что-то очень привлекательное может отвлечь вас и спровоцировать проигрышный для вас выбор. Вы пожертвовали вашими целями ради кратковременного удовольствия. Если вы когда-нибудь принимали похвалу от руководства или заверения клиента как оправдание для того, чтобы немного расслабиться, вы знаете, что позитивное подкрепление или помощь могут отбросить вас назад, а не подтолкнуть вперед.

Мы не хотим этого, но нуждаемся в этом: правый нижний квадрат — «сборная солянка» расхолаживающих триггеров, которых мы не хотим, но знаем, что они необходимы.

Правила (или любая сильно структурированная среда) охлаждают наш пыл, потому что ограничивают нас. Они существуют, чтобы исключить специфические шаблоны поведения из нашего репертуара. Но они нужны нам потому, что правила заставляют совершать определенные действия. Они толкают нас в нужном направлении, даже если наш первоначальный импульс — пойти в ровно противоположную сторону.

Страх стыда, наказания, сожаления, неуважения, остракизма — сильный расхолаживающий триггер, который часто появляется, когда мы не следуем правилам. Если вас когда-нибудь прилюдно отчитывало руководство, вы знаете, что не хотели бы снова попасть в такую ситуацию. И у вас появляется сильная мотивация оставаться верным долгосрочным целям.

Бывают и очень причудливые схемы. Когда я штрафую клиентов на 20 долларов за цинизм или сарказм, я даю им расхолаживающий триггер (это боязнь потери — феномен, при котором мы сильнее боимся потерять доллар, чем радуемся приобретению двух). Он нацелен спровоцировать продуктивное поведение (в моем случае — сделать людей вежливее).

Безусловно, боль — главный расхолаживающий триггер: мы сразу же прекращаем действие, которое нас травмирует.

Мы не хотим этого и не нуждаемся в этом: левый нижний квадрат, где наши триггеры непродуктивны и охлаждают наш пыл, — очень неприятная область. Она включает все безвыходные ситуации, которые делают нас жалкими. Это может быть вредная для здоровья работа или криминальный район — окружающая среда, которая провоцирует нездоровое поведение и уводит нас от цели. Неудивительно, что такая скверная обстановка вызывает усталость, стресс, апатию, чувство безысходности, замкнутость и злость. Единственная загадка в том, почему мы решаем остаться там, а не бежим, сверкая пятками.

Я не отношусь к этой схеме как к жесткой доктрине. Наш опыт слишком богат и переменчив, чтобы заключать его в тесные рамки теории. Некоторые триггеры выходят за границы квадратов или видоизменяются со временем, в зависимости от того, как мы на них реагируем. Рассмотрим воздействие такого триггера, как давление сверстников. Самолюбивый отличник может стать объектом шуток и остракизма со стороны бездельников в классе за то, что он серьезно учится и хочет попасть в вуз. Если это давление охладит его пыл, он окажется в незавидном левом нижнем квадрате. А если он будет сопротивляться и выдержит остракизм, изоляция поможет ему сосредоточиться и закалит его характер. Может, в ближайшее время это не принесет ему удовольствия, но даст необходимый толчок, чтобы перейти в правый нижний квадрат. Одни и те же триггеры и цели — разные ответы и результаты.

Эта схема оказалась полезной моим клиентам в качестве инструмента анализа. Она стимулирует их к тому, чтобы сделать своеобразную «опись» пусковых механизмов в их жизни. Это как минимум помогает им лучше понимать свою среду.

А главное — она дает им понять, находятся ли они в правильном квадрате. Правая сторона — где успешные люди хотят быть, где происходит движение вперед к лучшим формам поведения.

Теперь ваша очередь. Попробуйте выполнить это несложное упражнение.

Выберите цель своего поведения, к которой вы сейчас стремитесь. У всех нас есть несколько целей: от достижения лучшей формы до большого терпения к родителям или напористым темпераментным друзьям.

Составьте список людей и ситуаций, которые влияют на вашу эффективность. Не обязательно упоминать все механизмы, которые появляются в течение дня. Это лишнее, учитывая сотни, а то и тысячи сенсорных и ментальных стимулов, с которыми мы сталкиваемся. Назовите один или два триггера, которые касаются конкретной цели. Дайте им определение. Они воодушевляют или расхолаживают, продуктивны или непродуктивны?

Теперь занесите эти триггеры в схему, чтобы увидеть, в каком вы квадрате. Если вы никак не можете достичь своей цели, это простое упражнение покажет вам почему. Вы получаете слишком много желаемого и недостаточно необходимого.

Вы сможете понять, что ваш лучший друг на работе, который останавливается у вашего стола по несколько раз за день и постоянно подстраивается к вашему досугу вечером, — на самом деле отвлекающий триггер, который уводит вас дальше от дома и детей. (Вам нужно «уволить» этого друга на некоторое время.)

Вы можете понять, что регулярно пропускаете утреннюю разминку, поскольку после пробуждения тратите массу времени на соцсети и проверку электронной почты. Вам нужно первое, а хотите вы, по-видимому, второго. (Вам стоит

подумать, можно ли считать утро оптимальным временем для зарядки.)

Я надеюсь, что это простое упражнение поможет лучше осознавать конкретные триггеры и увидеть их связь с поведенческими успехами и неудачами.

Я и сам такой. Например, как и половина моих знакомых мужского пола, я бы не возражал похудеть килограммов на пять. Я был уверен в этом лет тридцать. Но за все это время я не сделал ничего. Почему я не смог стать таким, каким хочу быть?

Схема дает ответ.

Вокруг меня нет никаких вдохновляющих триггеров, которые вели бы меня к цели. Я только нудно жалуясь жене Лиде на проблемы с весом. Но она утешает меня: «Да нормально ты выглядишь». Это слова ободрения, но не те, что заставили бы меня двигаться в нужном направлении. Она не лукавит, только чтобы утешить меня. Я не страдаю от ожирения и никогда не страдал. Размер моего костюма и объем талии не менялись десятилетиями. Она просто придает мне уверенности в себе и в том, что мой вес неплох. Поэтому я говорю себе: «Она права. Почему я злюсь на себя за какие-то пять кило, которые никто и не замечает?» В результате я ничего не делаю. И ситуация не меняется.

У меня также нет никаких расхолаживающих триггеров, которые толкали бы меня к цели. Никто не стыдит меня и не угрожает наказать за эти килограммы. Я не устанавливал себе никаких систем или правил, никаких штрафов, чтобы подталкивать себя к цели. Меня просто нет на правой стороне графика. И у меня не получается изменить шаблон поведения.

Так приходит понимание. Обнаружив себя на неправильной стороне схемы, я получил нехитрый урок, напоминающий о том, что триггер может стать проблемой, только если моя реакция на него создает проблему.

Чтобы потерять пять килограммов, мне нужно выбраться из верхнего левого квадрата, где я предпочитаю то, чего мне хочется, тому, что мне нужно. Это мой выбор, моя ответственность. Конечно, так не решить задачу о том, как достичь перемен в поведении, но это начало движения в правильном направлении.

Такой урок может с лихвой окупиться, если позволит обнаружить и определить триггеры нашего поведения. Мы получаем напоминание: вне зависимости от чрезвычайности обстоятельств, когда дело касается нашего поведения, у нас всегда есть выбор.

Как работает триггер

У нас всегда есть выбор. Это не так очевидно, когда речь идет о пусковом механизме и нашей реакции на него. Термины «триггер» и «реакция» предполагают непрерывную последовательность от стимула к реакции без какого-либо пространства для сомнений, рефлексии или выбора. Правда ли это? Действительно ли мы так легко поддаемся на провокации? Как триггер на самом деле работает внутри нас? Есть ли какие-то промежуточные стадии между ним и поведением? Если да — что же они собой представляют?

Когда я получал докторскую степень в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса, классическая схема последовательности действий для анализа проблемного поведения у детей была известна как «ППП»* — «Предпосылка», «Поведение», «Последствие».



* Классическая последовательность сбора данных — важная часть поведенческого анализа, обучения, проведения оценки и терапевтического вмешательства ABC (ППП): A = Antecedent = Предпосылка; B = Behavior = Поведение; C = Consequence = Последствие. *Прим. пер.*

Предпосылка — стимул, который непосредственно вызывает поведение. Поведение создает последствия. Типичный пример: ученик рисует картинки вместо того, чтобы работать над заданием. Учитель просит его закончить задание (просьба становится предпосылкой). Ребенок реагирует вспышкой гнева (поведение). Учитель отвечает — отправляет ученика к директору (последствие). Такова цепочка ППП: *просьба учителя — гнев ребенка — «марш к директору!»*. Вооруженный этой схемой, после нескольких эпизодов такого рода учитель делает вывод, что ребенок идет на эту хитрость, чтобы не отвечать у доски.

В своей чудесной книге «Сила привычки»* Чарльз Дахигг применил схему ППП для разрушения и формирования привычек. Вместо «предпосылки», «поведения» и «последствия» он использовал термины «сигнал», «шаблон» и «награда», чтобы описать трехступенчатый процесс, известный как петля привычки. Курение сигарет — петля привычки, в которую входят стресс (сигнал), никотиновая стимуляция (шаблон) и временное психическое благополучие (награда). Люди часто набирают вес, когда пытаются бросить курить, потому что замещают сигареты едой. Так они следуют «золотому правилу смены привычки», описанному Дахиггом: сохраняя сигнал и награду, смените шаблон. Правда, это приводит не к лучшим результатам. Делать 30 отжиманий (или что-то сложное физически) может быть эффективнее, чем больше есть.

Дахигг приводит яркий и лаконичный пример действия петли «сигнал — шаблон — награда» и того, как мы можем использовать ее, чтобы избавиться от вредной привычки. Студентка магистратуры Мэнди беспрестанно грызет ногти, пока они не начнут кровоточить. Она хочет избавиться

* Издана на русском языке: *Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе.* М. : Карьера Пресс, 2012.

от этой привычки. Терапевт установил, что она тянет пальцы в рот каждый раз, когда чувствует в них небольшое напряжение. Оно появляется, когда ей скучно. Это сигнал: напряжение в пальцах появляется от скуки. Грызть ногти — шаблон, который помогает ей справляться со скукой. Физическая стимуляция, особенно чувство законченности, когда она сгрызает все десять ногтей под корень, — награда для Мэнди. Она жаждет этого, что создает привычку.

Терапевт дает Мэнди инструкции: она должна ставить в блокнотике галочку каждый раз, когда чувствует напряжение в пальцах. Неделю спустя она возвращается к терапевту с 28 галочками в блокноте, но теперь знает о сигналах, которые отправляют ее пальцы в рот. Она готова заменить шаблон. Терапевт учит ее «конкурирующему ответу»: засунуть руки в карманы, взять карандаш или любой предмет, чтобы предотвратить попадание пальцев в рот. В конце концов Мэнди учится тереть руки или стучать костяшками пальцев по столу в качестве замены физическому удовольствию от обгрызания ногтей. Сигнал и награда остаются теми же. Шаблон поменялся. Месяц спустя Мэнди перестала грызть ногти. Она заменила вредную привычку безвредной.

Я не собираюсь менять первый и третий сегменты петли привычек Дахигга, какие бы термины мы ни использовали: *условия и последствия, сигнал и награда, стимул и ответ, причина и следствие, триггер и результат*. Я хочу модифицировать срединную часть — шаблон. Петля привычки выглядит так, будто все, что нам нужно, — понять сигналы, воздействующие на нас. И тогда мы можем автоматически отвечать соответствующим поведением.

Это справедливо для привычек. Но когда мы говорим о смене поведения в обществе, то добавляем сложную формуляцию в виде *других людей*. Наш ответ на триггер не всегда может быть автоматическим, бездумным или привычным.

Мы должны думать о том, как люди будут реагировать на наши действия. Ногтю безразлично, откусят его или оставят в покое. Стакан вина не думает о том, выпьют его или отставят в сторону. Сигарета равнодушна к нашему страстному желанию ее покурить. Но людям, окружающим нас, интересно, поддадимся ли мы первому нежелательному импульсу (например, грубости, жестокости, ярости) или задушим этот импульс и сделаем лучший выбор. Если добавить в схему людей, привычки не смогут направить наше поведение в нужную сторону. Мы должны приспособливаться, а не пристращаться — потому что ставки высоки. Если я поддамся жажде и выкурю сигарету, то причиню себе вред. Если я выйду из себя в присутствии ребенка, то причиню вред ему.

Я хочу предложить видоизменение цепочки «предпосылка — поведение — следствие», добавив осознание и бесконечно малую остановку. Моя цепочка выглядит так.



Я выделил три мгновения — сначала импульс, затем осознание, потом выбор. Они заполняют важнейшее место между триггером и нашим поведением. Эти моменты так мимолетны, что мы иногда не можем отделить их от того, что считаем «шаблоном поведения». Но опыт и здравый смысл говорят нам, что они реальны.

Когда действует пусковой механизм, у нас появляется импульс вести себя определенным образом. Именно поэтому некоторые пригибают голову, чтобы защититься, когда слышат громкий звук позади. Даже самые бдительные из нас не так проворны, чтобы быстро прятаться. Мы слышим звук и оглядываемся, чтобы проверить, нет ли опасности. Один и тот же триггер, разные реакции — одна рефлекторная и стремительная (импульсивная, то есть произвольная),

другая — взвешенная, которая позволяет взять паузу, посмотреть вокруг и отсеять плохие варианты. Ведь мы не примитивные моллюски, которые дергаются в ответ на укол иглой. У нас есть нервные клетки. Мы можем думать. Мы можем заставить любой импульс на мгновение остановиться, пока сделаем выбор: подчиниться или игнорировать его. Мы делаем выбор не потому, что того требует наш инстинкт. Наш выбор — свидетельство наличия интеллекта и ответственности. Иными словами, мы участвуем в процессе.

Например, в 2007 г. я был гостем на воскресном шоу Today, которое ведет Лестер Холт*. Гостей предупреждают, что эфирное время проходит очень быстро — шесть минут ощущаются как шесть секунд. Это правда. Мое интервью прошло хорошо. Я был так доволен собой, что даже удивился, когда Лестер начал благодарить меня за то, что я пришел на программу, — традиционный сигнал того, что эпизод подходит к концу. Я не мог в это поверить. Ведь я только начал. У меня оставалось еще полдюжины идей, которые я хотел бы высказать. Слова Лестера вызвали у меня желание сказать: «Нет, давайте продолжим». Эти слова готовы были сорваться с моего языка. Но я находился на национальном телевидении, перед четырьмя миллионами зрителей. Я был возбужден, но аккуратно подбирал слова и жесты. За наносекунду до того, как глупая фраза сорвалась у меня с языка, я остановился, чтобы подумать о последствиях. Был ли я готов сказать ведущему, что не хочу заканчивать интервью? Хотел бы я злоупотреблять гостеприимством? В конце концов я принял сигнал Лестера и ответил шаблонным «Спасибо, что приняли меня».

Я уверен, что любой зритель, наблюдавший за последними секундами передачи, видел гостя, который говорит

* Лестер Холт (род. 1959) — известный американский тележурналист, ведущий воскресного телешоу на NBC; удостоен премии «Эмми» за «выдающееся освещение главной новости в новостной программе» и других наград. *Прим. пер.*

на автопилоте. Так выглядит любой обмен благодарностями — формальные безличные жесты, не привлекающие внимание. Зритель не имел бы ни малейшего представления о «наносекундной трагедии» в моей голове в промежутке между провоцирующими словами Холта и ответом, который я в результате выбрал. Это выглядело как заученное поведение, но на деле все обстояло совсем иначе. Даже с пусковым механизмом такого незначительного масштаба, как благодарность за визит, мне пришлось взвешивать варианты. У меня был выбор.

Если мы обращаем на что-то внимание (а национальное телевидение повысит уровень осознания происходящего у кого угодно), срабатывает триггер. Чем выше осознание, тем меньше шанс, что какая-нибудь провокация, даже в самых обычных обстоятельствах, вызовет поспешное, необдуманное поведение, которое приведет к нежелательным последствиям. Мы не станем доверять автопилоту, замедлимся, чтобы подумать, и сделаем осмысленный выбор.

Мы уже поступали так в серьезных ситуациях. Когда мы идем на первую встречу с генеральным директором компании, то учитываем, что каждое слово, каждый жест, каждый вопрос — триггеры. Когда нас просят высказать свое мнение, мы не говорим первое, что придет в голову. Мы знаем, что идем по минному полю, где каждый неверный шаг может привести к непредсказуемым последствиям. Мы взвешиваем слова, как дипломат лицом к лицу с противником. Может быть, мы даже готовим ответы заранее. Мы не поддаемся импульсу. Мы обдумываем, выбираем, а потом отвечаем.

Это серьезные ситуации с массой триггеров: стрессом, необузданными страстями, высокими ставками. Они в любой момент могут обернуться катастрофой, поэтому их легко держать под контролем. Когда успешные люди знают, что начинается шоу, они готовы к выступлению.

А вот ситуации, которым мы не придаем большого значения, как раз и провоцируют неадекватные и непродуктивные действия. Например, длинная очередь в кофейне; визит троюродной сестры, которая спрашивает, почему вы всё еще не женаты; сосед, который не убирает за своей собакой; коллега, который не снимает темные очки, когда разговаривает с вами; гости, которые приходят слишком рано; пассажир на соседнем сиденье, у которого очень громко играет музыка в наушниках; орущий ребенок в самолете; друг, который всегда перебивает, когда вы рассказываете анекдот; человек, который стоит на левой стороне эскалатора, и т. д.

Это мелкие неприятности. Они случаются каждый день, никуда не деваются и часто связаны с людьми, которых вы больше никогда не встретите. Но они могут «запустить» базовые инстинкты.

Некоторые из нас борются с импульсом. Какова бы ни была причина — здравый смысл, страх столкновения или более важные дела, — мы делаем выбор и игнорируем провокационные раздражители. Мы «разоружаем» момент. Если в стволе нет патрона, пусковой механизм не имеет значения.

Другие же легко поддаются на провокации и не могут противостоят первому импульсу. Мы должны высказаться. Так начинаются неприятные сцены на публике. Эти маленькие раздражители должны провоцировать смятение, вместо того чтобы превращать нас в обидчивых персонажей из серий «Сайнфелда»*.

Еще опаснее маленькие провокационные моменты в кругу семьи или ближайших друзей. Мы чувствуем, что можем сказать или сделать что угодно в компании этих ребят. Они нас знают. Они нас простят. Мы не должны «редактировать» свое поведение. Мы можем поддаваться импульсам. Так близкие

* «Сайнфелд» (Seinfeld) — популярный американский телесериал в жанре комедии положений, транслировавшийся на канале NBC в 1989–1998 гг. *Прим. пер.*

отношения часто становятся торжеством триггеров с такими последствиями, которые мы редко видим в любой другой сфере: вспыльчивость, крики, ссоры и хлопающие двери, гневные побеги из дома и обеты молчания, длящиеся на протяжении месяцев, лет, десятилетий.

Например, ваша дочь-подросток одолжила машину, а два часа спустя звонит и сообщает, что автомобиль украли. Она оставила ключи внутри, когда забежала в магазин. Маловероятное событие (кража), вероятность которого повысилась из-за глупой ошибки (забытые ключи). Как вы отреагируете? Ваша дочь в порядке. Она не в опасности, у нее нет проблем с законом. Она — жертва. В худшем случае вы лишились собственности. Каков ваш первый импульс?

Вы злитесь. Вы можете сказать что-нибудь вроде «Я же тебе говорил» или «Ты в своем репертуаре», подкрепляя свои суждения: 1) родитель лучше знает; 2) ваша дочь не так умна, как ей кажется. Вы можете утешить ее. Вы можете спросить: «За тобой заехать?» У вас есть варианты.

У меня нет идеального ответа. Я знаю, что этот звонок кажется гротескным, хотя он короткий, неожиданный и, по большому счету, несущественный. Все плохое уже случилось. Такую историю вы не будете рассказывать своим внукам. Однако ваша реакция очень важна и имеет серьезные последствия. Станет ли это событие причиной ухудшения отношений между родителем и ребенком или из этого выйдет что-то хорошее? Поддадитесь ли вы естественному порыву выразить досаду или глубоко вдохнете и сделаете разумный выбор?

Мы лучшие стратеги и худшие исполнители

Почему же мы не становимся тем, кем хотели бы быть? Почему мы не делаем то, что, по собственным представлениям, должны сделать или, если уж на то пошло, что сами же и запланировали?

Этот вечный вопрос, древний, как Аристотель. Я верю, что у меня есть удовлетворительный ответ, но, чтобы оценить его по достоинству, необходимо вернуться к началу моей карьеры.

Когда я получал докторскую степень в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса в 1970-х, моим научным руководителем был новатор психологии организаций по имени Пол Херси. Главным вкладом Пола в сфере организационного поведения была концепция, которую он называл «ситуационным лидерством». Он разработал ее с моим другом и героем, Кеном Бланшаром.

Херси и Бланшар утверждали, что лидерам необходимо адаптировать свой стиль, чтобы соответствовать тому качеству работы, на которое готовы их подчиненные. Эта готовность разная не только у каждого человека, она также варьирует от задания к заданию. У сотрудников разный уровень мотивации и способностей в зависимости от выполняемой работы. Например, Джерри, великолепный продавец, может быть прекрасно подготовлен для

поиска клиентов, но совсем не готов к заполнению отчетов о продажах. Самые эффективные лидеры могут корректировать стиль управления, чтобы соответствовать требованиям ситуации. Отсюда термин — «ситуационное лидерство».

Херси и Бланшар были уверены в том, что лидер должен:

- следить за меняющимся уровнем «подготовки» подчиненных;
- быть очень чутким к каждой ситуации;
- признать, что ситуация постоянно меняется;
- «настраивать» стиль управления, чтобы он соответствовал подготовке подчиненных.

В этом и заключалась концепция «ситуационного лидерства». Она выделяет четыре стиля отношений лидеров с подчиненными.

1. *Управление* — для подчиненных, которым необходим высокий уровень контроля для выполнения своей работы. Лидер может сказать: «Крис, я хотел бы, чтобы ты сделал это не торопясь, но к такому-то времени». В основном это односторонний разговор почти без участия работника.
2. *Наставничество* — для подчиненных, которым нужно чуть больше руководства, чтобы сделать работу, но больше двустороннего общения. Оно требуется людям, которым нужно и, более того, хочется учиться. Лидер может сказать: «Крис, вот что я хотел бы от тебя получить», а потом спросить: «Что ты об этом думаешь, Крис?»
3. *Поддержка* — для подчиненных, которые обладают всеми способностями, чтобы сделать работу, но не имеют

достаточной уверенности для самостоятельного исполнения. Этот стиль предполагает меньшую степень руководства. Лидер может сказать: «Крис, вот задание. Как ты думаешь, что стоит сделать? Давай поговорим об этом. Как я могу тебе помочь в этом?»

4. *Делегирующий* — для работников, которые высоко мотивированы, на многое способны и уверены в себе. Они знают, что делать и как, и могут справиться сами. Лидер может сказать: «Крис, вот задача. Ты прекрасно работаешь. Если я могу помочь — попроси. Если нет — действуй сам».

Оценка в этих стилях не используется. Все они равноценны, и каждый адекватен ситуации.

Фильм «Вертикальный взлет» (Twelve O'Clock High, 1949 г.) почти забыт, но его по-прежнему очень любят показывать в американских бизнес-школах в качестве иллюстрации «ситуационного лидерства». За многие годы у меня в классе его посмотрели и обсудили не меньше 10 тыс. человек. Грегори Пек, который играет генерала времен Второй мировой войны Фрэнка Сэвиджа, демонстрирует все четыре стиля лидерства, поднимая упавший моральный и боевой дух подчиненных — американских боевых летчиков. Более современный пример — фильм «Ребята из Индианы» (Hoosiers, 1986 г.) о баскетбольной команде из университета Индианы, которая в 1954 г. выиграла баскетбольный чемпионат. Джин Хэкмен играет нового тренера, который демонстрирует отчетливый директивный стиль, заставляя команду измениться. Он эволюционирует, проходя через наставничество к поддержке. И в кульминационной сцене фильма он меняет стиль на делегирующий, предоставляя ведущему игроку инициативу. Он видит, что у того есть мотивация, способности и уверенность в том, что справится. И парень справляется.

Эффективные лидеры интуитивно это понимают. Они знают, кого в их команде можно оставить в покое, а кому нужно больше руководства.

Другие сильные лидеры учатся этому на практике, методом проб и ошибок. Наименее эффективные лидеры этого не понимают. Они заявляют говорливому подчиненному: «Тебе нужно научиться лучше слушать людей», — и ожидают, что разовое замечание даст долгосрочный эффект. Они не видят иронии в этой ситуации: попросить плохого слушателя лучше слушать людей и потом удивляться тому, что его не услышали.

Ситуационное лидерство — известная теория, которая применялась в тренингах миллионов лидеров по всему миру. Я научился этому на ранней стадии своей карьеры у ее создателей, поэтому она у меня в крови. Возможно, именно поэтому я сделал карьеру, помогая бизнес-лидерам развить лучшие отношения с коллегами и подчиненными.

Оцените свои потребности, выберите свой стиль

Но как ситуационное лидерство объясняет, почему мы не можем стать тем, кем хотим быть?

Я понял, что теория ситуационного лидерства Херси и Бланшара — идеальная аналогия скрытого движения внутри нас, когда мы пытаемся изменить свою модель поведения. Действует та же динамика, как бы вы ее ни называли: лидер и подчиненный, стратег и исполнитель, менеджер и сотрудник. Термины взаимозаменяемы, как мне кажется.

Когда мы планируем стать хорошими друзьями, партнерами, работниками, спортсменами, родителями, детьми, в каждом из нас живут две отдельные личности. Есть лидер/стратег/менеджер, который планирует измениться. И есть подчиненный/исполнитель/сотрудник, который должен привести план в действие. Мы думаем, что это одно и то же,

потому что попеременно выполняем обе роли. Это две части целого. Но мы ошибаемся.

Каждый день мы просыпаемся с раздвоением личности, одна часть — лидер, другая — последователь, и постепенно они становятся всё дальше друг от друга.

Подумайте о том, как вы начали свой день. Если вы такой же, как большинство людей, вы проснулись лидером, у которого есть важные планы на день. Вы, может быть, даже написали список дел с утра. Когда вы смотрите на него, чувствуете ли вы себя уверенным, мотивированным на целый день? Почему бы вам этого не сделать? У вас есть план. План — это хорошо. В этот момент вы действуете как лидер. Но позже в тот же день, почти не осознавая происходящего, вы входите в другую роль. Вы становитесь подчиненным, человеком, который должен исполнить желания лидера.

Как лидер вы предполагаете, что ваш подчиненный будет четко следовать каждому распоряжению и у него не возникнет никаких поводов провалить задание. (В конце концов кто планирует провалы?) Вы не учитываете вероятность того, что работник будет расстроен клиентом или коллегой, или его вызовут, чтобы справиться с какой-то неотложной ситуацией, или он не уложится в сроки, потому что собрание слишком затянулось. День пройдет гладко. Всё будет на своих местах. Не только в этот конкретный день, но каждый день.

Теперь спросите себя: *когда в последний раз ваш день проходил точно так, как вы планировали?*

Когда ваши подчиненные точно следовали вашим инструкциям, в то время, которое вы обозначили, с результатом, который бы вас удовлетворил или превзошел ваши ожидания, и с тем отношением, на которое вы рассчитывали?

Это случается крайне редко. (Такие удачи воспринимаются как приятная неожиданность, исключение, достойное того, чтобы его отметить.)

Так почему мы ожидаем этого, когда одновременно играем роли лидера и подчиненного, менеджера и работника? Почему вы рассчитываете на то, что все пройдет гладко просто потому, что вы отдаете приказы себе, а не кому-то еще?

Когда вы управляете другими и своим «внутренним подчиненным», препятствия на вашем пути одни и те же. Вы должны разобраться с окружающей средой, которая скорее враждебна, чем благоприятна. Вы должны учесть высокую вероятность маловероятных событий. И вам необходимо понять, что к вечеру ваш уровень энергии падает, а мотивация и организованность растворяются в воздухе.

Постепенно я стал понимать, что концепция ситуационного лидерства может быть полезной в контексте перемен в поведении взрослых. Что если стратег внутри нас, подобно эффективному лидеру, мог бы оценить ситуацию в любой момент и применить подходящий стиль управления для нашего внутреннего исполнителя? Это два простых шага: оцените потребность, выберите стиль.

Многие из нас уже проводят подобную оценку своей деятельности автоматически. Когда это важно, мы интуитивно определяем, сколько сил нам необходимо потратить на самоорганизацию. Мы не записываем цель на бумажке, не выбираем момент, не просим себя напомнить об этом. Стратег *делегировает* работу исполнителю и предполагает, что она будет сделана.

Другие задачи и ситуации требуют *руководства*. Например, когда мне надо *появиться на свадьбе дочери*, потребность в руководстве или самоорганизации почти отсутствует. Я, скорее всего, не забуду время, дату, адрес. Если не случится непредвиденной катастрофы, мне не нужна помощь, чтобы вовремя прийти в церковь. Это настолько важно, что ничто не сможет отвлечь меня от этой цели.

А вот в контексте *поведения на свадьбе* потребность в «направляющей руке» немного выше. Я говорю это со знанием

дела, потому что так случилось на свадьбе моей дочери Келли в 2013 г. Перед обедом после репетиции церемонии бракосочетания она отвела меня в сторону и дала ряд указаний: что я могу делать или говорить, с кем мне стоит быть особенно осторожным. «Папа, не надо вести себя так, как будто ты читаешь лекцию студентам», — сказала она.

Я не обиделся на Келли. Она правильно оценила мою потребность в руководстве, я учел это. (Позже отец жениха признался мне, что его жена сказала ему то же самое.) Даже во время долгого и радостного дня свадьбы и вечеринки после нее я периодически напоминал себе ее слова, советовался с моей женой Лидой, спрашивал ее: «Ну как, у меня получается?» Это была моя интерпретация стиля самоорганизации.

Я сам использую этот ситуационный подход. Мы должны управлять собой так же, как другими, например клиентами. Одним из первых подобных случаев стала моя работа с корпоративным адвокатом Ренни, которому снизили зарплату за службу в кабинете губернатора. К сожалению, то, что было на руку Ренни, когда он был старшим партнером в большой адвокатской конторе с командой подчиненных, не работало в государственном департаменте, где штат и ресурсы были ограничены. Ренни имел привычку давать одинаковые задания трем или четырем людям и вносил ненужную сумятицу, заставляя людей перерабатывать.

Ренни не был манипулятором. Он не начинал каждый день с планов по дезориентации и раздражению подчиненных. Он был добродетельным и принципиальным человеком, глубоко заинтересованным в том, чтобы творить добро. Вдобавок он знал о своей дурной привычке и хотел научиться контролировать себя. Но обстановка производственных совещаний провоцировала изменения в нем. Он становился одержимым проектом и хотел, чтобы все в нем участвовали. Тогда-то лишние распоряжения и слетали у него с языка.

Спокойный лидер, который планировал держать себя в руках, превращался в нетерпеливого исполнителя. Несмотря на благие намерения, Ренни сеял раздоры, которые не способствовали всеобщему согласию. Он становился подчиненным, который не мог выполнить свой план.

Я спросил себя: что если Ренни-стратег управлял бы Ренни-исполнителем в более подходящем стиле? Что если его можно научить более адекватному подходу к совещаниям, который обеспечит желаемое поведение?

Я обсудил это с Ренни, и мы согласились, что его потребность в «направляющей руке» на встречах с персоналом высока. Очень высока. Он не мог идти на встречи, *надеясь*, что будет вести себя нормально. Ему нужны были четкие инструкции, доступные в любой момент. Решение проблемы воплотилось в форме карточки, которую Ренни клал перед собой на каждом совещании с персоналом. На ней было написано: «Не сбивай подчиненных с толку. Не давай одинаковые задания нескольким людям». И когда обстановка накалялась и Ренни становился очень уязвимым, карточка оказывалась постоянным напоминанием о том, что он должен подумать, перед тем как отдать распоряжение. Так внутренний стратег Ренни стал сотрудничать с его внутренним исполнителем.

Это пример того, как можно использовать очевидное сходство между ситуационным лидерством на рабочем месте и в нас. Ради того, чтобы сменить непродуктивную модель поведения в роли руководителя, сначала Ренни должен был сменить модель взаимодействия между внутренним лидером и внутренним подчиненным. Он не мог рассчитывать на постоянное согласие между этими двумя личностями. Специфические ситуации — в его случае встречи с персоналом — рвали связь между ними. Когда он осознал факт своей уязвимости на совещаниях, было несложно придумать, как

поступить. Карточка была и направляющей рукой, и структурой, которая требовалась Ренни-исполнителю.

Отвлечемся от рабочей обстановки на личное. Давайте использовать термины «стратег» для той части нас, которая намерена изменить нашу модель поведения, и «исполнитель» для той, которая ее меняет. Нарушение связи такое же: *мы прекрасные стратеги и отвратительные исполнители.*

- Муж-стратег искренне хочет быть милым с женой весь день. А муж-исполнитель срывается на нее вечером, потому что она отвлекает его от просмотра спортивного канала.
- Мать-руководитель планирует проводить больше времени с детьми. А мать-исполнитель пропускает соревнования дочери по плаванию из-за непредвиденных обстоятельств на работе.
- Мужчина, притворяющийся хорошим сыном, планирует звонить матери каждое воскресенье без исключений. А сын-исполнитель пропускает пару воскресений, потому что «пара воскресений в месяц уже неплохо».

Примерам планирования и благих намерений, которые выливаются в плохое исполнение, нет числа, как и знакомым нам людям или ситуациям. Наши неудачные попытки привести план в исполнение неотвратимы, как смерть и налоги.

Это не просто среда, которая вмешивается в наши дела, или непредсказуемые события, которые рушат наши планы. Это и наше намеренное отрицание прошлого опыта. Мы строим планы, которые противоречат предыдущим действиям. Стратег, который намерен сделать работу в срок, оказывается близоруким исполнителем, забывающим, что он ни разу в жизни не успевал сдать работу в срок. Стратег

верит, что в этот раз всё будет иначе. А исполнитель продолжает цепочку пропущенных сроков.

Зияющая пропасть между стратегом и исполнителем появляется и там, где условия для успеха практически идеальны.

Весной 2014 г. я устраивал ужин для 17 моих клиентов по тренингу в ресторане гостиницы Four Seasons в Нью-Йорке. На следующий день мы должны были провести насыщенную сессию длиной в день, чтобы все поделились друг с другом личными целями. Ужин был запланированным мероприятием, чтобы разрядить обстановку и познакомиться друг с другом. Для начала я попросил всех поднять руки и сказал: «Я хочу, чтобы все здесь пообещали, что не будут перебивать друг друга или кого-то осуждать во время ужина. Каждый раз, когда вы будете нарушать это правило, вы будете платить штраф в размере 20 долларов на месте». Все пообещали следовать правилам. В продолжение речи я предсказал, что все как один нарушат свое обещание.

За первые 10 минут передо мной в центре стола накопилось более 400 долларов двадцатками. (Деньги должны были пойти в фонд по охране природы, генеральный директор которого тоже сидел за столом.) Через полчаса сумма удвоилась. В какой-то момент недавно ушедший на пенсию генеральный директор одной из крупнейших в мире компаний встал из-за стола, чтобы сходить к банкомату. У него кончились наличные. Половина гостей были предпринимателями, которые сами всего добились, чье состояние измерялось восьмизначными числами. У второй половины на визитных карточках значилось «президент» или «генеральный директор». Это не было сборище невежественных бездельников. Более того, все были очень приятными людьми. К тому же в их распоряжении имелись все необходимые ресурсы, чтобы сдержать обещание.

Часть I. Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

- Я предложил им план.
- Они согласились с ним.
- Речь шла о задании, рассчитанном на три часа — небольшой промежуток времени для сохранения дисциплины.
- Денежный штраф, который стимулирует хорошее поведение.
- Я предупредил их о том, что они, скорее всего, не справятся, стимулируя этих «альфа-лидеров» доказать мою неправоту.
- Задание не было сложным, вполне им по плечу.

Достаточно было избежать негативных комментариев — в общем, держать рот на замке.

Однако 16 из 17 гостей пришлось залезть в кошельки и вытянуть 20-долларовую купюру в помощь бездомным котяткам*. Они не могли пересилить влияния окружающей среды. Исполнитель внутри них, оказавшийся в атмосфере застолья, которая обычно развязывает язык, не мог сдержать обещания, которое дал стратег всего несколько минут назад.

Боксер-философ Майк Тайсон сказал: «У каждого есть план, пока ему не дадут по морде». Путешествуя по дороге жизни, чаще всего этот удар мы получаем от окружения.

* Исключением был Ренни. Он, как я узнал позже, поднял руку, а потом написал «Не перебивать, не осуждать» на карточке, которую предусмотрительно положил под свой стакан с водой.

Прогноз окружающей среды

В Сан-Диего, где я живу, я всегда могу определить, кто из моих соседей фанатичные рыбаки, серферы или гольфисты. Они проверяют почасовые сводки погоды в телефоне. Это вполне логично: в Сан-Диего самая предсказуемая погода на планете, но не всегда. Поэтому мои соседи используют все средства, чтобы определить, будет ли ветер с Тихого океана свежим, можно ли доставать доски для серфинга, будет ли поле для гольфа пригодным для игры. Они не только осведомлены об окружающей среде, но и прикладывают дополнительные усилия, чтобы предвидеть ее.

Немногие так одержимы прогнозами, как рыбаки, серферы и гольфисты. Иначе окружающая среда не так часто затмевала бы наш взор.

Прогнозы занимают второе место после признания силы влияния окружающей среды. Они включают три взаимосвязанных этапа: предвидение, уклонение и адаптацию.

1. Предвидение

Успешные люди не настолько слепы к окружающей среде. В ответственные моменты жизни, когда результат действительно важен, а поражение недопустимо, мы становимся мастерами предвидения.

Когда команда из рекламного агентства входит в комнату для переговоров в офисе клиента, чтобы предложить свой

план действий, этот план отточен до мелочей, они уже исследовали пристрастия клиента и отрепетировали ответы на каверзные вопросы, чтобы парировать критические комментарии. Они предвидят эмоциональное напряжение в зале к концу презентации и готовят свой бросок.

Так же ведут себя адвокаты в суде. Они никогда не зададут вопроса, на который не знают ответа. Вся их стратегия опроса свидетелей основана на предвидении.

Это справедливо и для государственных чиновников, которые председательствуют на городском собрании, чтобы уладить спорный вопрос. Чиновник ожидает, что некоторые комментарии будут высказаны в состоянии аффекта, а обмен мнениями может превратиться в подстрекательство или личные оскорбления. В накаленной атмосфере он напоминает себе о необходимости сохранять холодный рассудок и беспристрастность. Он может заранее приготовить несколько успокаивающих комментариев или даже запросить полицейское сопровождение.

Так же дела обстоят и с молодым человеком, который хочет сделать своей девушке предложение. Если он придерживается традиций, этот жест станет для него упражнением по прогнозированию экстремальных ситуаций — от выбора места до выбора подходящего момента. И все ради того, чтобы получить от объекта страсти ожидаемый ответ (невесты часто демонстрируют еще более высокий уровень предвидения в день свадьбы).

Когда качество нашей работы имеет четкие и незамедлительные последствия, мы на высоте. Мы создаем свою среду. Мы не даем ей переделывать нас под себя.

Проблема в том, что большая часть дня состоит из маленьких моментов, когда мы не задумываемся о своем окружении или манере поведения, потому что не ассоциируем ситуацию с последствиями. Эти кажущиеся незначительными

мгновения, как ни смешно, — как раз то время, когда нам нужно быть особенно бдительными. Когда мы не следим за своей средой, произойти может что угодно*.

Однажды мне пришло в голову, что было бы полезно представить друг другу двух моих клиентов за ужином. Эдгар, с блестящим образованием и либеральными взглядами, был президентом аналитического центра в Нью-Йорке. У него имелись отточенные навыки дипломатии человека, который полжизни провел, добывая деньги у богатых спонсоров. Майк, общительный весельчак, был главой энергетической компании в Оклахоме. Я подумал, что разница их сфер деятельности сделает вечер интересным. Они могли бы расширить кругозор и поблагодарить меня за это.

Не тут-то было. По моему опыту, когда умные люди встречаются в первый раз и не знают, о чем говорить, они обращаются к политике. И если они из одного лагеря, то могут весело соглашаться друг с другом в том, как все плохо по ту сторону баррикад. Если же их взгляды сильно разнятся, то они пытаются убедить собеседника в его неправоте. Именно так случилось за ужином. Эдгар был яростным либералом. Нефтепромышленник Майк — убежденным консерватором. Все шло хорошо, пока не принесли закуски. Но когда с вежливым разговором о работе, семье, планах на отпуск и спорте было покончено, они переключились на текущие события. Складывалось впечатление, будто они заранее заготовили список спорных политических тем: безопасность на границах, энергетическая политика, контроль над продажей оружия, легализация марихуаны, «позитивные действия» (политическая программа, направленная на ликвидацию расовой дискриминации), бюджет государства, — чтобы каждый участник

* Если вам доводилось делать неосмотрительные невинные замечания любимым или коллегам, которые разрастались в «третью мировую войну» и задевали чувства присутствующих, то вы знаете, о чем я говорю.

разговора мог тщетно пытаться переубедить собеседника. Они потратили полчаса на спор о пассивном курении, хотя ни один из них не был экспертом в этом вопросе. Более того, ни одного из них на самом деле не волновала эта тема. Это был вечер двух непреклонных мужчин, которые демонстрировали свою потребность в победе. Я был всего лишь ничемным наблюдателем.

Но в этом виноват был только я, никто другой. Как Сэмюэл Джонсон* сказал о человеке, который повторно женится сразу после того, как закончился несчастливый брак: это «триумф надежды над опытом».

Мне следовало бы предвидеть это. Ведь я знал об их политических различиях. Но я посадил их за столом лицом к лицу, и никто не мог бы их отвлечь. Задним числом я понимаю, что их поведение было бы совсем другим, если бы они встретились в офисе. Оно было бы приветливым и профессиональным. Моя большая ошибка тем не менее в том, что я не смог предвидеть такую модель поведения в нерабочей обстановке за ужином в ресторане, когда оба мужчины были «не при исполнении» и чувствовали себя вправе говорить что угодно, потому что это не имело последствий для бизнеса. Правильная оценка ситуации привела бы к другому результату.

2. Уклонение

Как говорил Питер Друкер**»: «Половине лидеров, которых я знаю, не нужно учиться тому, что надо делать. Им нужно учиться тому, чего делать не надо».

* Сэмюэл Джонсон (1709–1784) — английский литературный критик, лексикограф и поэт эпохи Просвещения. *Прим. пер.*

** Питер Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог. *Прим. пер.*

Здесь нет больших отличий от обыденной жизни. Чаще всего самая разумная реакция на такие обстоятельства — уклонение.

- Если мы возвращаемся домой поздно ночью, мы не выбираем маршрут через страшный район с высоким уровнем преступности.
- Если мы бросили пить, мы не тусуемся в баре.
- Если у нас чувствительная кожа и мы легко обгораем на солнце, то не ходим на пляж.
- Если мы ненавидим соседа, мы вежливо отклоняем его приглашения в гости.

Обычно мы довольно ловко умеем избегать среды, которая представляет для нас физическую либо эмоциональную опасность или просто нам неприятна. Но мы редко отказываемся от среды, которая для нас приятна. Мы скорее продолжим получать от нее удовольствие, чем покинем ее или станем ее избегать.

Одна из причин тому — инерция. Нужна невероятная сила воли для того, чтобы перестать делать что-то приятное.

Тем не менее очень важно наше фундаментальное непонимание связи между средой и искушениями. Искушение — коварный приятель, который появляется в приятной атмосфере, уговаривает нас расслабиться, попробовать немного того или этого и остаться чуть дольше. Оно может вынудить отказаться от наших убеждений, здоровья, отношений или карьеры. Из-за нашей бредовой веры в то, что мы контролируем среду, мы начинаем заигрывать с искушением, а не избегать его. Мы постоянно испытываем себя на прочность. А потом превозмогаем шок и горе, когда проигрываем.

Иногда искушение тривиально, вроде второго куска пирога. В других случаях это испытание на уровне высшей лиги,

например неосмотрительное согласие на сделку, от которой, кажется, невозможно отказаться, даже когда мы знаем, что не справимся с задачей вовремя.

Я постоянно наблюдаю такой ход мысли у моих успешных клиентов. Они любят испытания. Они награждают себя по заслугам за триумф над искушением. Уклонение не для них. Это поражение. Это от бездействия.

Побуждение «всегда вступать в бой», а не «выборочно уклоняться», — одна из причин, почему меня зовут проводить тренинги для директоров. Лидеры чаще всего поддаются искушению и используют силу, хотя порой лучше проявлять сдержанность.

Такую модель поведения клиентов я называю «волнующим художественным заблуждением». Мы должны придать остроту дню, принимая чуть ли не все трудности. Как будто наша жизнь похожа на телесериал, где по сценарию мы должны преодолеть все мыслимые препятствия, но не избегать их. Это годится для тренировок по триатлону. Но жизнь становится слишком опасной, если применять к ней тот же подход. Иногда лучше отступить и сказать: «Я уклонюсь». Гольфисты считают, что скучный раунд — лучшая партия. Вы направляете мяч в проход, делаете следующий удар на лужайку слишком далеко от лунки, затем загоняете первый мяч в лунку или второй в пар. После этого вы идете к следующему колышку и делаете это снова. Делаете это восемнадцать раз и либо добиваетесь лучших личных результатов, либо бьете рекорд. Поэтому гольфисты предпочитают скучный раунд, а не драматичные «американские горки».

У меня произошел довольно необычный случай с человеком по имени Стэн, который был моим клиентом долгое время. Много лет он основывал и продавал компании, управлял корпорацией, которая вошла в список 50 лучших по версии журнала

Fortune, после чего вышел на пенсию в возрасте 70 лет, чтобы служить в нескольких советах директоров, немного заниматься консалтингом и воплотить свою мечту: отдать половину своего состояния в созданный им фонд поддержки исследований в области медицины. Он поставил свою жену во главе этого фонда, а ей в помощь — двух своих взрослых дочерей.

Стэн позвонил мне и пригласил присутствовать на семейном совете у него дома в Коннектикуте. Через пару минут встречи я ясно понял, в чем проблема. Семья Стэна попросту игнорировала его. Он мог выкрикивать команды своей жене, очень воспитанной женщине, а она отвечала: «Я твоя жена и глава твоего фонда. Не путай меня со своими подчиненными». Стэн слышал эти слова не раз и все равно не понимал. Он обращался к дочерям, одна из которых была юристом, другая — врачом, и отдавал приказы им. Они отвечали: «Мы отчитываемся перед мамой».

Это было не первой удручающей встречей Стэна с семьей. Я оказался там по его приглашению, чтобы дать совет, как заставить жену и детей его слушать.

— Похоже, ничего не выйдет, — сказал я Стэну.

— Но я за все плачу. Они не должны затыкать меня, — ответил он.

— Это правда, — кивнул я, — но значения не имеет. Вы ошибочно ставите знак равенства между вашей карьерой исполнительного директора и властью дома. Ваша семья, очевидно, видит все в другом свете. Вы поставили их во главе. Фонд — их обязанность. Вы не можете отменить это решение. Придется смириться с тем, что вы можете быть у власти на работе, но не дома.

Проблема, которую я быстро определил, относилась к среде. Решение провести встречу дома, а не в офисе фонда запутало ситуацию: дело было в семье или в работе? Стэна это точно запутало, он вел себя как властный руководитель,

а должен был — как хороший муж и отец. Я знал Стэна как классического «коммуникатора», эксперта в области замера «температуры» в любом помещении. А здесь, со своей семьей, в собственном доме, его модель поведения противоречила его интересам, и он этого не осознавал.

— Чего тебе будет стоить отойти в сторону? — спросил я.

— Это была моя идея, — заявил Стэн, настаивая на том, что у него все еще есть право владельца в фонде.

— Стэн, твоя семья бунтует против твоего поведения, а не против тебя, — сказал я. — Даже если ты сменишь его, кто сказал, что они примут это или ты не возьмешься за старое? Тебе лучше их избегать.

Стэну потребовалось несколько минут, чтобы принять уклонение как решение проблемы. В худшем случае, как я объяснил, ссоры с семьей прекратятся. В лучшем — его жена и дочери могут в конце концов прийти к нему за советом. Но этого не случится, пока он не отстранится от дела.

Я обычно не привожу политиков в качестве примера для подражания, но они мастера уклонения. В отличие от моих успешных клиентов (те не могут предвидеть ситуации, которые провоцируют ошибки, потому что не привыкли ни к ошибкам, ни к их вероятности) политики имеют дело с целым спектром потенциальных ошибок, которые могут поставить крест на их карьере. Когда на пресс-конференции они отказываются отвечать на вопрос, где ни один из вариантов ответа не принесет им пользы, они уклоняются. Когда нельзя показаться в одной комнате с противоречивой личностью, они уклоняются. Когда они воздерживаются от голосования на спорную тему, они уклоняются.

Политики инстинктивно понимают это. А мы — почему-то нет.

Это простое уравнение: чтобы избежать нежелательного поведения, избегайте окружения, где оно, скорее всего,

проявится. Если вы не хотите, чтобы коллега, который действует вам на нервы, спровоцировал у вас вспышку гнева, избегайте его. Если вы не хотите есть ночью, не надо выходить на кухню и искать в холодильнике остатки ужина.

3. Адаптация

Конечно, есть много моментов в жизни, когда игнорировать препятствие невозможно. Мы должны идти вперед, даже если дело нас пугает (например, выступать на публике), или приводит в ярость (например, посещать родителей супруга), или выставляет не в лучшем свете (например, работа с людьми, которых мы не уважаем).

Адаптация, если нам повезет, — конечный продукт прогнозирования, но только после того, как мы проанализировали влияние среды и исключили возможность избежать проблем. Адаптироваться не всегда возможно. Большинство продолжает вести себя бездумно, не заботясь об этом. Мы приходим к успеху «несмотря на», а не «потому что», наступаем на одни и те же грабли снова и снова. Адаптация происходит, когда мы отчаянно хотим перемен, или на нас неожиданно нисходит озарение, или кто-то указывает нам путь (например, тренер или друг).

Именно с такой проблемой столкнулась поднимающаяся по карьерной лестнице Сачи, с которой я встретился в Кремниевой долине. Сачи выросла в маленькой деревне в Индии, без денег и возможностей. Она тяжело работала и благодаря серьезной поддержке гордых за нее родителей стала одной из немногих женщин, получивших образование в престижном Индийском технологическом институте Дели. По прошествии нескольких лет работы в Кремниевой долине она получила степень MBA в Стэнфорде. К 30 годам она уже достигла статуса директора в одной из самых

успешных компаний, занимающихся программным обеспечением.

Сачи рассказала мне, как навестила родную деревню. Она ужинала с семьей старыми друзьями. Один из них задал ей, казалось бы, невинный вопрос: «Что ты делала на прошлой неделе?» Сачи рассказала. Она летала в Париж на конференцию и встретила там с некоторыми «иконами» ее индустрии. Она руководила проектом нового продукта на стадии разработки. Ее директор только что сказал ей о том, что она была выбрана для прохождения лидерской программы. Ее переполнял энтузиазм.

После ужина все попрощались с ней, кроме ближайшей подруги детства, Ранжини. Она не была так успешна, как Сачи, но стабильно продвигалась вверх в большой индийской компании. Дела у других друзей, которые с ними ужинали, шли гораздо хуже. Когда Сачи говорила, как она рада, что они встретились, Ранжини перебила ее: «Ты думаешь, что всем действительно хочется слушать, как ты похваляешься своими рассказами о Париже, новых проектах и генеральных директорах? Когда ты стала такой хвастунишкой?»

Сначала Сачи растерялась, а потом стала защищаться: «Они спросили меня, что я делала на прошлой неделе. Я и рассказала».

Той ночью она провела несколько бессонных часов, раздумывая о том, что она неправильно поняла ситуацию. Она имела дело не с продвинутой молодежью из Кремниевой долины. Она сидела за столом с бедными людьми, которые с ней выросли, но не смогли добиться такого успеха, как она. Ей казалось, что она делилась подробностями своей жизни. В их представлении она пыталась утереть им нос.

Она упрекала себя в том, что не поняла этого раньше и вела себя так бестактно. Но мы учимся на ошибках. Она поняла, что простой вопрос может спровоцировать простой

ответ, который приличен в одной среде и абсолютно неадекватен в другой.

Когда она в следующий раз встретилась со своими соотечественниками и те спросили ее о работе, Сачи сказала: «В основном — технические штуки. Очень много путешествий. Это непросто». И потом она искренне расспросила их о том, как они живут.

Сачи сделала то, что сделал бы любой человек на ее месте, будь он осведомлен о своем окружении. Она адаптировалась.

Глава 8

Колесо перемен

Проверим, что мы успели узнать.

Мы уже поняли, что сложнее всего изменить поведение взрослых людей. Мы мастера по сочинению причин, по которым нам не надо меняться. Мы придумываем отговорки. Находим логические объяснения. Накапливаем убеждения, которые провоцируют отрицание и сопротивление во всех проявлениях. В результате мы постоянно терпим поражение, когда пытаемся стать тем, кем хотим быть.

Один из лучших примеров отрицания — наше отношение к окружающей среде. Мы намеренно игнорируем тот факт, что среда очень глубоко влияет на наше поведение. На самом деле окружение — безжалостный пусковой механизм, который за секунду может превратить святого в грешника, оптимиста в пессимиста, порядочного гражданина в бандита и заставить нас забыть, кем мы хотим стать.

Однако среда не прячется и всегда открыта для обратной связи. Мы часто слишком заняты, чтобы понять, о чем она нам говорит. Но в те моменты, когда мы уделяем ей внимание, кажущиеся замаскированными триггеры, формирующие наше поведение, становятся явными.

Не очень хорошая новость в том, что нам тяжело сохранять бдительность, когда мы перемещаемся из одного окружения в другое. Ситуация меняется каждую минуту, каждый час, и мы не можем всегда быть на пределе возможностей или

мотивации, чтобы справляться с каждой ситуацией так, как мы бы того хотели. Мы ошибаемся. Мы делаем шаг вперед и два шага назад.

Более того, у нас есть «раздвоенный» ответ на триггеры окружающей среды, в которой мы проявляем две отдельные личности: «стратег» и «исполнитель». Стратег просыпается утром с четким планом на день, но это не та личность, которая должна выполнить задачи. Основные шаблоны поведения, такие как прогнозирование, уклонение и адаптация к опасной среде, — неплохое начало работы над решением этого конфликта между внутренним стратегом и исполнителем. Но они подобны лейкопластырю: решают сиюминутные проблемы, а не исправляют модели нашего поведения навсегда.

Теперь, когда я описал наши слабости в процессе изменения шаблонов поведения и назвал нас презренными неудачниками в войне с окружением, вы имеете полное право спросить: «Когда мы уже приступим к решению задачи, когда нам скажут, что делать?»

Не так быстро. Чтобы понять проблему, вы должны не только признать, что она есть, но и оценить свои возможности. И у нас есть варианты.

Схему, приведенную ниже, я использовал с клиентами на протяжении многих лет. Она иллюстрирует взаимозаменяемость двух категорий, с которой нам необходимо разобраться перед тем, как мы сможем стать теми, кем хотим быть. Ось «позитив/негатив» служит для того, чтобы оценить элементы, которые либо помогают нам, либо, наоборот, тянут назад. Ось «изменить/сохранить» нужна для того, чтобы следить за элементами, которые мы решаем изменить или оставить. В погоне за любым изменением поведения у нас есть четыре варианта развития событий: изменить или сохранить позитивные элементы, изменить или сохранить негативные элементы.

Колесо перемен



- Созидание — представляет позитивные элементы, которые мы хотели бы создать.
- Сохранение — представляет позитивные элементы, которые мы хотели бы сохранить.
- Устранение — представляет негативные элементы, от которых мы хотели бы избавиться.
- Принятие — представляет негативные элементы, которые нам необходимо принять.

Это варианты выбора. Некоторые динамичные, эффективнее и увлекательнее других, но все одинаково важны. А три из них требуют больших усилий, чем нам кажется.

1. Созидание

Созидание — эффективный образец изменения поведения. Когда мы представляем свой идеал себя, мы думаем об этом как об увлекательном процессе самооценки. Мы создаем «новое Я».

Это привлекательно и обольстительно. Мы можем быть тем, кем хотим.

Однако перемены зависят от нашего выбора, мы здесь не сторонние наблюдатели. Создаем ли мы себя сами или упускаем эту возможность и отдаем себя на откуп внешним силам?

Созидание, даже у умнейших из нас, не появляется в нашем арсенале само по себе. Когда я работал с исполнительным директором крупной европейской компании, за полгода до его принудительного выхода на пенсию я спросил его:

— Что ты собираешься делать после того, как уйдешь отсюда?

— Понятия не имею, — сказал он*.

— Если бы ты знал, что твоя компания кардинально изменится через полгода, у нее будут новые покупатели, новое лицо, ты бы готовился к этому? — спросил я.

— Конечно, — ответил он. — Было бы безответственно этого не сделать.

— Так что же важнее? Твоя компания или твоя жизнь?

Это был риторический вопрос. Я предупреждал его, что, лишившись должности на самом верху организации с 60 тыс. сотрудников, к которым он себя причислял, он будет уязвим для скуки, депрессии, а то и выбит из колеи. Я видел это раньше у бывших генеральных директоров, которые были плохо подготовлены к уходу из корпорации. Было бы «безответственно» не создавать свою новую личность.

Я не говорил ему ничего, о чем он не знал. Много лет он был на самом верху корпорации. Он видел многих коллег, которые оказывались в затруднительном положении, потерянными на так называемой пенсии. Но он не считал, что

* Казалось бы, чему тут удивляться? Я так часто это слышу. Но все равно не устаю поражаться. Поэтому я не раз собирал дома клиентов, чтобы обсудить вопрос: «Что вы собираетесь делать с оставшейся частью своей жизни?» Они не думают об этом. Они упускают модель созидания.

это может быть применимо к нему. Он делал ошибки, свои-
ственные всем.

Если мы удовлетворены своей жизнью — не обязательно счастливы или полны радости от того, что оправдали свои самые безумные ожидания, просто *удовлетворены*, — то живем по инерции. Мы делаем то, делали всегда.

Если мы не удовлетворены, то можем впадать в другую крайность, начиная гнаться за каждой идеей, но никогда не занимаясь ни одной из них достаточно долго, чтобы она укоренилась в нас и на самом деле вылепила по-настоящему новую личность. Если вы знаете людей, которые переходят с одной странной диеты на другую и никогда не теряют вес, то вы поймете, о чем я. Это погоня, а не созидание.

Как показывает эта схема, созидание охватывает пространство от «присоединения» до «изобретения».

Успешным людям обычно достаточно добавить новую модель поведения. В индивидуальных тренингах я никогда не сталкивался с необходимостью проводить «капитальный ремонт» личности клиента. Успешные лидеры не ведут себя непристойно на встречах советов директоров (если бы они стали так себя вести, то остались бы безработными). Но они часто ведут себя неправильно в одной или двух сферах, и это влияет на отношение людей ко всему остальному, что они делают.

У нас всегда есть шанс создать лучшие модели поведения — как мы относимся к людям, как мы отвечаем на внешние проблемы, что становится триггером наших дальнейших действий. Нам нужен толчок воображения, которое позволяет представить другую версию себя.

2. Сохранение

Сохранение кажется пассивным и приземленным, но это отличный вариант. Он требует переоценки ценностей, чтобы

понять, какие качества служат нам хорошо, и воздерживаться от перехода на что-то новое и блестящее, которое не обязательно лучше.

Мы редко практикуем сохранение. Успешные люди по определению многое делают правильно, поэтому им многое нужно сохранить. Но у них тоже есть импульсы, которые внедряются в процесс постоянного совершенствования. Они ориентированы на борьбу, а не на поддержку статус-кво. Когда им дается выбор между «хорошим» или «лучшим», они инстинктивно склоняются ко второму и рискуют утратить некоторые нужные качества.

Удивительно, но сохранение может быть прогрессивным. В 1976 г. моя подруга (и, если честно, один из главных моих кумиров всех времен) Френсис Хессельбейн, которую журнал Fortune назвал «лучшим руководителем некоммерческих организаций Америки», стала CEO герлскаутов США. Перед ней стояла задача возродить эту организацию, пришедшую в упадок, со снижающимся количеством членов, с зависимостью от 120 волонтеров на каждого оплачиваемого сотрудника и старомодным имиджем, который больше не привлекал молодых девочек. Желание снести всё и построить организацию с нуля было бы понятно. Но Френсис, которая в юности работала волонтером 17-го взвода герлскаутов в своем родном городе в Пенсильвании, знала, что организация имела много достоинств, которые стоило сохранить: и не только традиционные продажи печенья по домам, но и моральный авторитет для молодых женщин. Она показала своему персоналу и волонтерам, что добиться внимания девочек крайне важно, учитывая возрастающие угрозы наркомании и подростковой беременности. «Традиции, у которых есть будущее» — так она назвала свою основную идею сохранения и созидания, которая вдохновила организацию новой целью. В годы ее работы в качестве генерального директора

количество членов организации выросло в четыре раза, а разнообразие функций — втрое.

Один политик однажды сказал мне: «Самое неблагодарное дело — отводить беду. Ведь я никогда не могу доказать, что я предотвратил худшее развитие событий». С сохранением та же история. Мы редко хвалим себя за то, что чего-то не испортили. Это тактика, которая выглядит прекрасно только в ретроспективе и только в глазах человека, который привел ее в действие.

Так что мы редко спрашиваем себя: «Что в моей жизни стоит оставить?» Ответ может сохранить нам много денег и сил. В конце концов сохранение важного шаблона поведения значит, что нам необходимо сменить на один шаблон меньше.

3. Устранение

Устранение — самое освобождающее действие, обладающее терапевтическим эффектом. Но мы неохотно прибегаем к нему. Это как вычистить чердак или гараж: мы всегда опасаемся, не выбросили ли что-то нужное. А вдруг нам оно понадобится в будущем? Может, в этом секрет нашего успеха.

Может быть, нам оно слишком нравится.

Самым примечательным моментом перемен в моей карьере был акт устранения. И идею подал не я.

Это случилось незадолго до моего 50-летия. Мне было комфортно летать по стране по приглашению разных компаний с одной и той же лекцией о шаблонах поведения в организации. Я был на доходной «беговой дорожке» сохранения, и мне понадобился мой наставник, Пол Херси, который указал мне на оборотную сторону этого пути.

«Ты слишком хорош в том, что ты делаешь, — сказал мне Херси. — Ты зарабатываешь слишком много, когда продаешь свои лекции компаниям».

Когда кто-то говорит мне, что я «слишком хорош», мой мозг переключается в нейтральный режим, и я наслаждаюсь комплиментом. Но Херси продолжил.

«Ты не работаешь на свое будущее, — сказал он. — Ты не занимаешься исследованиями, не пишешь и не придумываешь ничего нового. Ты можешь продолжать так довольно долго. Но так ты никогда не станешь тем, кем хочешь быть».

Почему-то последнее предложение пробудило во мне эмоции. Я очень уважал Пола. И я знал, что он прав. Говоря словами Питера Друкера, я «приносил будущее в жертву сегодняшнему дню». Я мог видеть свое будущее, и в нем зияли темные лакуны. Я был слишком занят своим комфортом. В какой-то момент мне стало бы скучно или я бы перестал довольствоваться тем, что у меня есть. Но это могло случиться слишком поздно, когда я уже не смог бы ничего изменить. Я понял, что если не избавлюсь от части ненужной работы, то никогда не создам для себя чего-то нового.

Хотя я сразу же потерял в деньгах, я перестал «гоняться за собственным хвостом» ради дневного заработка и решил пойти другим путем. Я всегда был благодарен Полу за этот совет.

У нас есть опыт устранения того, что нам вредит, особенно когда выгода от такого шага — немедленная и неоспоримая. Мы перестаем общаться с другом, на которого нельзя положиться. Отказываемся от кофеина, потому что из-за него мы нервничаем. Уходим с отупляющей работы, которая портит нам день. Боремся с вредной привычкой, которая может нас убить. Когда поведение приводит к сильному стрессу, мы сразу же цепляемся за возможность избавиться от его причины.

Настоящее испытание — пожертвовать тем, что нам нравится: например, склонностью к перфекционизму, которая, как нам кажется, не портит карьеру и помогает нам (если не остальным). В таких случаях мы можем спросить себя: «От чего я должен избавиться?» И не услышать ответа.

4. Принятие

Обычно руководители четко видят три из четырех элементов колеса перемен, которые относятся к их организации. (Если они не способны этого видеть, то недолго остаются на своей должности.) Созидание — это инновации, риски новых предприятий, создание новых прибыльных подразделений в компании. Сохранение — это ясность во всем, что лежит в основе бизнеса. Устранение — это закрытие или продажа предприятий, которые больше не соответствуют ожиданиям.

Принятие — редкая птица в этом птичнике перемен. Предприниматели, которые с трудом признают поражение, приравнивают «принятие» к «уступчивости». Однажды я присутствовал на встрече генерального директора с руководителями отделов компании по поводу бюджета. Это была высокоорганизованная энергетическая компания, зависимая от политических и социальных течений. Пять лет подряд несколько подразделений плыли против этих течений. Уязвимые отделы выполняли план по прибыли за счет жесткой экономии расходов, и прибыли сначала перестали расти, а потом начали снижаться. Такая стратегия «гонки на дно» никогда не заканчивается хорошо. В течение шести лет упадка руководители отделов шли на заседание с оптимистичными графиками, предполагая, что они смогут восполнить прибыли еще большей экономией. Наконец генеральному директору надоело это слушать. Он пренебрежительно бросил отчеты на середину стола конференц-зала и сказал: «Встреча закончена. Когда мы снова соберемся через неделю, я хочу получить новый план от каждого из вас, который будет соответствовать одному критерию: ваш бизнес исчезнет на следующий год и никогда уже не восстановится. Я хочу увидеть планы, которые признают очевидное».

У всех в комнате был одинаковый доступ к информации. Но только генеральный директор смог хладнокровно усвоить и принять ее.

В бизнесе много систем оценки: доля рынка, знаки качества, отзывы покупателей. Они помогают нам принять тяжелые обстоятельства или необходимость меняться. Но наш естественный импульс — мечтать (видеть позитивное и отбрасывать негативное), а не думать реалистично.

Этот импульс еще заметнее в отношениях с другими. Вместо систем оценки мы полагаемся на впечатления, которые часто открыты для интерпретации. Мы слышим то, что хотим слышать, и глухи к неприятным сигналам, которые слышать необходимо. Когда наш непосредственный руководитель просматривает нашу работу и дает шесть метких замечаний — одно одобрительное и пять негативных, — мы слушаем их выборочно: придаем больше веса одному одобрительному отзыву. Хорошие новости принимать гораздо легче.

А некоторым трудно принять даже комплимент. Вы когда-нибудь говорили что-нибудь хорошее о наряде вашего друга, а он отвечал «А, это? Я не носил это годами»? Правильным ответом было бы «Спасибо», а не атака на ваше одобрение и доброту.

Принятие особенно ценно, когда мы бессильны что-то изменить. Но именно наша несостоятельность требует от нас особого внимания. Ведь она обуславливает самое неадекватное поведение.

- Если нам не удастся убедить коллегу или супруга принять нашу точку зрения с помощью четкой логики, мы начинаем кричать на них, или угрожать им, или унижать, как будто это лучше, чем принятие того факта, что разумные люди могут не соглашаться друг с другом.

- Если наш супруг обвиняет нас в мелком бытовом проступке (например, вы оставили открытой дверь холодильника, или опоздали за детьми в школу, или забыли купить молока) и мы на сто процентов виноваты, мы постараемся откопать в памяти случай, когда вина лежала на нашем супруге. Мы скорее будем раздувать ссору, пока нам не станет тошно, чем просто скажем: «Я не прав. Прости, пожалуйста».
- Если непосредственный руководитель отклонил наше предложение, мы жалуемся подчиненным на то, как близорук наш шеф.

Если крепко задуматься, то становится очевидно, что эпизоды неприятия провоцируют гораздо больше шаблонов дурного поведения, чем результаты созидания, сохранения и устранения, вместе взятые.

Когда я работаю над изменением поведения в командах, колесо перемен — одно из первых упражнений, которые я использую. Когда в команде из четырех, шести, а то и дюжины директоров точки зрения различаются кардинально, важно сфокусировать людей на простых идеях, которые помогают решить споры. Вопрос «От чего необходимо избавиться?» помогает достичь согласия существенно быстрее, чем вопрос «Что не так?» или «Что вам не нравится в ваших коллегах?». Первый подход предполагает, что люди представят себе позитивный ход событий (даже когда он подразумевает необходимость от чего-то избавиться). Другой провоцирует нытье и жалобы.

Когда мою клиентку Алисию повысили до директора по персоналу в портфельной компании* восемь разных ин-

* Портфельная компания — компания, которая представляет собой объект для осуществления инвестиций фирмой, специализирующейся на вложении средств в частный бизнес с целью получения доли или полном выкупе. *Прим. пер.*

весторов с общим количеством сотрудников, превышающим 100 тыс. человек, у нее была ясная цель: ускорить рост своего офиса в корпорации. Во многих компаниях работа с персоналом — чисто административная деятельность. Люди, которые этим занимаются, хранят списки сотрудников, у них нет возможности влиять на стратегию. Но в компании Алисии это было не так. Генеральный директор знал, что с таким количеством сотрудников решения руководителя по работе с кадрами могли сделать компанию успешной или уничтожить ее. Генеральный директор сказал Алисии, что он дает ей «место за столом». Ее работа была так же важна, как работа директора по продажам или исполнительного директора. Он рассчитывал на то, что она не упустит эту возможность.

Я провел с Алисией и ее командой два насыщенных дня, когда они разрабатывали стратегию для ее «места за столом». Используя колесо перемен как модель, Алисия сказала, что они должны принять только четыре решения: выбрать что-то одно для созидания, сохранения, устранения и принятия. И вот к чему они пришли.

Созидание: необходимо убедиться в квалификации сотрудников, особенно в IT-отделе. Для этого команда сосредоточилась на том, как улучшить правила приема на работу. Новая стратегия состояла в более агрессивном привлечении людей из ведущих компаний и лучших университетов.

Сохранение: команда обсуждала этот вопрос почти весь день. У всех были разные ответы на вопрос «Что нужно оставить?». В конце концов группа сошлась на том, что это корпоративная культура. В компании отношения всегда были близкие и сердечные. Все свободно разговаривали друг с другом. Офисных интриг практически не существовало. Люди брались за дело, даже когда их не просили специально. Команда сказала: «Давайте не потеряем это чувство, что бы мы ни делали». Это был очень трогательный момент. До того

как они совершили этот выбор, я не думал, что они по достоинству ценят уникальную приятную атмосферу, которую создали.

Устранение: это было предложение Алисии. «Если мы хотим тратить больше времени на продвижение компании и путешествия по колледжам и конференциям, это значит, что руководство должно проводить меньше времени в офисе. Мы не можем заниматься стратегией, если все еще занимаемся административной работой», — сказала она группе.

Они согласились делегировать «старую работу» подчиненным. Они даже подсчитали часы: «члены команды тратят на офисную работу на 30% меньше часов».

Принятие: позитивные перемены не произойдут за одну ночь — даже за один или два года. Это долгая партия. И не было гарантий, что даже если они блестяще сделают свою работу, то получат признание. Директора отделов будут думать, что это их заслуга. Тут они проявили проницательность и четко определили, как долго будут происходить перемены и кому достанется слава.

Это простая красота колеса изменений. Когда мы искренне пытаемся понять, что можем изменить, а чего не можем, от чего нужно избавиться, а что сохранить, мы часто сами удивляемся красоте своих простых ответов.

Колесо также полезно в индивидуальной работе. Даже если мы одни в темной тихой комнате и хотим увидеть свое будущее, мы все равно отвлекаемся на ропот голосов, которые перешептываются или кричат в нашей голове. Поставленные ребром вопросы перевешивают отвлекающие голоса и избавляют нас от мелких проблем и раздражающих аспектов обыденной жизни, ставят их в конец очереди, где им самое место.

Здесь нет правильных или ложных ответов, пока они честны. Я вспоминаю своего клиента по имени Стив, финансового

директора, который работал на Манхэттене, но жил на другой стороне реки Гудзон, в Нью-Джерси. Он говорил так.

- Созидание: «К работе поближе».
- Сохранение: «Священный долг перед семьей».
- Устранение: «Дорога до работы».
- Принятие: «В гольфе мне лучших результатов не достичь».

Дорога на работу и обратно, семья и гольф? Такого я раньше не слышал. Я думал, что Стив просто шутит (хотя проблемы с дорогой на работу у него были). Но, когда мы стали обсуждать это, в его ответах проявились строгость, целостность и готовность действовать.

Да, Стив ненавидел те три часа в день, которые он тратил на дорогу от дома в пригороде Нью-Джерси до офиса в нижней части Манхэттена и обратно. Это вылилось в разговор о том, как много времени он мог бы проводить с семьей и тремя детьми. Его страсть к гольфу была одной из причин, по которым он осел в пригороде: там были поля для игры. Но его ответы выявили смену приоритетов, и они были сильнее связаны между собой, чем я ожидал.

Признание того, что теперь гольф не так уж важен для него, и принятие этого факта означали, что у него больше нет причин жить в пригороде. Он мог вернуться на Манхэттен, откуда легко дойти до работы пешком, тратить меньше времени на дорогу, избавляясь от утомительных поездок, и не только сохранить, но и увеличить время, проведенное с семьей. В результате он продал свой большой дом, переехал с семьей в квартиру в десяти минутах от офиса и больше не опаздывал на ужин. У него все еще оставались проблемы с поведением на работе, с которыми нам было необходимо разобраться, но главная проблема в его жизни испарилась.

Хорошие события происходят, если спрашивать себя, что нужно создать, сохранить, устранить или принять — тест, который, как я подозреваю, немногие из нас проходят самостоятельно. Понять, что на самом деле важно, — подарок судьбы, а не проклятие. Примите это, и сами увидите.

Размышляя о том, почему мы не становимся тем, кем хотим быть, я понял, что прочитал уже весь черный список негативных решений, которые заставляют нас выглядеть узколобыми роботами, сопротивляющимися любой возможности измениться. Это нормально. Негатива не избежать, когда мы говорим о том, почему мы чего-то не делаем.

Но есть надежда. Надим обезвредил невидимого врага, изменив свое поведение на публике. Ренни стал лучшим менеджером с помощью карточки. Стэн уладил разногласия, избегая семейных встреч.

Эти изменения не случились за одну ночь. Надиму потребовалось 18 месяцев, чтобы получить одобряющий кивок коллег. Ренни все еще носит с собой карточку на встречи. Стэн месяцами жаловался на то, что его вытеснили из «его» фонда, пока не смог спокойно принять новый семейный уклад.

Да, они смогли обратиться к кому-то со стороны — а именно ко мне, — чтобы он указал им на пагубное влияние среды на их поведение. Но никакое указание со стороны не объяснит, почему мы ведем себя так или иначе, и не решит всё за нас. Оно скорее прояснит прошлое, но не укажет путь вперед.

Перемены, которые живут в нашем воображении как статичная картинка, — это процесс. Он требует бдительности и высочайшего самоконтроля, упорного повторения, от которого мы можем отказаться, считая, что это слишком просто, неоправданно и даже ниже нашего достоинства. Более всего необходимо природное стремление к испытаниям, которое было у нас в детстве, но постепенно притупилось, когда мы научились наслаждаться успехом и бояться неудач.

Часть II
Дерзай

Глава 9

Сила активных вопросов

В моем арсенале тренера есть лишь горстка «волшебных ходов». Например, извинение. Только очень жестокосердные люди не могут простить человека, который признаёт свою неправоту. Извинение дает начало изменениям.

Просьба о помощи — тоже волшебный ход. Немногие откажутся помочь вам, если вы искренне просите об этом. Это способствует процессу изменения и подкрепляет его продвижение.

Оптимизм — не только его внешние проявления, но и внутренний настрой — тоже волшебный ход. Уверенные в себе люди, которые верят, что все будет хорошо, притягивают к себе. Остальным хочется попасть под их покровительство. И они будут стараться изо всех сил, чтобы помочь такому человеку добиться успеха. Оптимизм превращает процесс изменений в самосбывающееся пророчество.

Тут все зависит от того, насколько эффективно люди запускают нужный шаблон поведения *других* людей и насколько это легко.

А ниже я расскажу о четвертом волшебном ходе: активных вопросах. Они так же просты, как извинения или просьбы о помощи.

Но это другой вид триггера. Его целью оказывается изменение нашего поведения, а не поведения других, что не делает его менее волшебным. Самоанализ — настолько же простое,

недооцененное и редко используемое средство, насколько и эффективное. Оно меняет всё.

Об активных вопросах я узнал от своей дочери Келли Голдсмит, которая получила докторскую степень в Йельском университете и преподает поведенческий маркетинг в школе менеджмента им. Келлога при Северо-Западном университете.

Мы с Келли обсуждали извечную загадку, связанную с моей сферой деятельности, а именно — низкий доход от 10 млрд долларов американских вложений в обучающие программы для вовлечения персонала.

Как объяснила мне дочь, отчасти проблема вызвана тем, что, несмотря на огромные средства на обучение персонала, компании скорее тормозят, чем продвигают вовлеченность персонала. Начнем хотя бы с того, как компании задают вопросы об этом. По мнению Келли, теперь это стало стандартной практикой. Почти все корпоративные опросы на эту тему опираются на *пассивные* вопросы — те, которые описывают статические условия. «У вас есть четко определенные задачи?» — пример пассивного вопроса. Он пассивен, потому что заставляет людей задумываться о том, что могут сделать для них, а не о том, что они сами могут сделать для себя.

Когда людям задают пассивные вопросы, они, как правило, кивают на окружение. Если на вопрос «У вас есть четко определенные задачи?» сотрудник отвечает «Нет», причины можно отнести на счет внешних факторов, например «руководитель не может принять решение» или «компания меняет свою стратегию каждый месяц». Работники редко берут ответственность на себя. Вина всегда лежит на ком-то другом. Пассивная форма вопроса порождает пассивное объяснение («Мой руководитель не ставит передо мной четко определенных задач»).

В результате, как объяснила мне Келли, когда компании делают следующий естественный шаг и просят работников

дать позитивные предложения по поводу изменений, те снова отвечают, сосредоточиваясь исключительно на окружении, а не на себе: «Менеджеры нуждаются в дополнительной подготовке» или «Наше руководство должно быть более эффективным в сотрудничестве с персоналом». По существу, компании спрашивают людей: «Что мы делаем неправильно?» — а сотрудники поневоле должны представить длинный перечень ошибок компании.

В пассивных вопросах нет злого умысла. Они могут быть полезными, помогая компаниям понять, как улучшить свое положение. Но они могут порождать неумышленные негативные последствия. Преимущественно пассивные вопросы — естественные враги личной ответственности. Они могут давать людям повод спихивать ответственность на кого угодно, но не на себя.

Активные вопросы — альтернатива пассивным. Посмотрим, есть ли разница между вопросом «У вас есть четко определенные задачи?» и «Вы старались сделать всё возможное, чтобы поставить перед собой четко определенные задачи?». В первом случае мы пытаемся выяснить, что у сотрудника на уме; второй побуждает описать или отстоять свой образ действий. Келли указала мне на то, что пассивные вопросы всегда задают тогда, когда активные были проигнорированы.

Моя краткая история вовлеченности

Со стороны наш разговор походил на причудливый семантический спор отца и дочери, которые чересчур интересуются хитросплетениями поведения организации.

Но здесь для меня проходит водораздел. Мы говорили о вовлеченности работников, любимой концепции специалистов по трудовым ресурсам, которые волею судеб оказались моими основными клиентами.

В этих кругах вовлеченность персонала — одно из мистически идеализированных состояний сотрудников, которое приравнивается к состоянию спортсмена, когда он «в ударе», или художника «в приливе вдохновения». Для специалистов по трудовым ресурсам вовлеченность работников — не совсем наивное «Насвистывай, когда работаешь», как поет Белоснежка из диснеевского мультика, но что-то в этом роде.

Вовлеченность персонала, как «полная занятость»* или «миру — мир», — понятие расплывчатое и недопонятое. Я годами размышлял об этом и советовался со специалистами. И теперь у меня тоже есть богатая история, связанная с этой концепцией. Почему некоторым людям так трудно погрузиться в работу, а другим — так просто?

Этот загадочный вопрос пришел мне в голову, когда меня пригласили поговорить о тренингах с кадровиками. Я встречался с руководителями отделов по трудовым ресурсам трех ведущих корпораций, которые говорили о том, как важна вовлеченность работников для успеха организации. Следующий кадровик описывал ключевые побудительные мотивы вовлеченности, которые включали достойные похвалы честолюбивые стремления.

- Справедливая оплата и льготы.
- Подходящие условия работы и ресурсы.
- Повышение квалификации, которое способствует открытому общению.
- Разнообразие в распределении работы и степени ее сложности.

* Полная занятость — занятость всех трудовых и капитальных ресурсов в экономической системе; предполагает наименьший уровень безработицы, совместимый с ценовой стабильностью; обычно имеется в виду безработица на уровне не выше 5–6%. *Прим. пер.*

- Воспитание лидеров, которые справляются с работой и умеют отдавать распоряжения, пользуются авторитетом, умеют выслушать чужое мнение и строить межличностные отношения.

Все это было разумно. Кто станет отрицать, что активный сотрудник, который стремится выложиться на все сто для своей компании, будет более продуктивным, чем служащий, не вовлеченный в работу? Кто станет утверждать, что люди, которым недоплачивают и отказывают в необходимых ресурсах для работы, будут проявлять повышенную активность?

Руководители отделов по трудовым ресурсам отмечали, что вовлеченность служащих находится на небывало низком уровне. (Исследования Gallup от 2011 г. показали почти полное отсутствие роста: 71% американцев заявили, что они «не вовлечены» или «совершенно не вовлечены» в работу*.) У них не было объяснений этому явлению и такой малой отдаче от вложенных средств.

В то время для меня это было открытием. Я не мог понять, как после всех корпоративных усилий по обучению персонала вовлеченность не повышалась.

Но это не так уж удивительно. Я видел подтверждение тому едва ли не каждый раз, когда садился в самолет. Во время обычного трехчасового полета можно было встретить очень позитивных, мотивированных, приветливых и полных энтузиазма стюардов и стюардесс. Они становились живым примером вовлеченности. Другие были неприветливыми и нерасторопными и «совсем не вовлеченными». Почему так? Ведь окружающая среда у них одинакова: тот же самолет, те же пассажиры, та же зарплата, те же часы в полете и даже

* Blacksmith N., Harter J. Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs // Gallup Wellbeing, November 2011.

одинаковое обучение. Тем не менее они демонстрировали полностью противоположные уровни вовлеченности.

Я стал проводить собственные тесты вовлеченности на авиалиниях. Когда бы меня ни просили показать карточку постоянного клиента* American Airlines, (которую я получил за 17 млн км, став одним из самых преданных клиентов), я отмечал реакцию сотрудников. Моя карта не выглядела так выразительно, как глянцевая карточка героя Джорджа Клуни из фильма «Мне бы в небо»**. Поэтому я старался убедиться, что ее заметили, спрашивая сотрудников: «Вы когда-нибудь видели такую карточку?» Теоретически при виде моей карточки полностью вовлеченный сотрудник должен был отнестись ко мне как к королевской особе хотя бы потому, что я демонстрирую компании свою приверженность и вкладываю в нее деньги. Но из-за такого разительного несходства характера обслуживания в полете я не ждал ничего хорошего и от людей на земле.



* Постоянный клиент авиалиний — статус пассажира, дающий льготы на рейсах данной авиакомпании. *Прим. ред.*

** «Мне бы в небо» (Up in the Air) — популярная мелодрама Джейсона Райтмана, вышедшая на экраны в 2009 г. Снята по мотивам одноименного романа Уолтера Кирна. *Прим. ред.*

По моему опыту, полностью вовлеченные сотрудники позитивно и активно относятся к своей работе. Им не просто нравится то, что они делают, они готовы демонстрировать свой энтузиазм всему миру. Учитывая эти полярные качества — положительные-отрицательные и активные-пассивные, — я классифицировал реакции на миллионы километров и мою карточку на четыре уровня вовлеченности.

Заинтересованный: активные и позитивные работники реагируют на карточку, как будто никогда ее не видели, и говорят примерно так: «Ух ты, это круто». Некоторые даже зовут коллег посмотреть. Все они благодарят меня за лояльность к компании, причем искренне. И хотя это происходит в коротком общении, которое быстро забывается и не может считаться полноценным, они позволяют мне чувствовать себя превосходно. Это и есть вовлеченность.

Профессиональный: пассивно-позитивные реакции, которые выразила женщина у стойки в Далласе. Она была очень любезна: «Мы признательны вам за вашу преданность, сэр». Это нормально. Она дала мне почувствовать благодарность компании. Она была профессионалом.

Циничный: самая распространенная реакция выразилась пассивно-негативным тоном: «Очень мило, сэр» или «Это интересно». Утомленные своей работой, равнодушные к клиентам сотрудники предпочитают пассивную жесткость поверхностной заинтересованности в своей работе, интонационно проявляя безразличие.

Враждебный: внизу моей шкалы вовлеченности находятся активно-негативные типы, которые не любят свою работу и с трудом выносят клиентов. В лучшем случае они относятся ко мне как к объекту сочувствия («Надеюсь, вам больше не придется это делать»). В худшем они набрасываются на меня, как один человек, который взял мою карточку и сказал: «Как же вы мне надоели, ребята. Вы постоянно летаете

и считаете, что должны что-то выгадать от компании за свои *мили*». Слово «мили» он протянул с особенным ударением. Обычно, когда я слышу слова «вы, ребята», я уже знаю, что за этим не последует ничего хорошего. И тот сотрудник меня не разочаровал.

Когда бы я ни сталкивался с «враждебными» или «циничными» людьми из обслуживающего персонала, у меня на языке вертятся два вопроса.

- Какой умник поставил вас на работу с клиентами?
- Что с вами случилось?

Ответ на первый вопрос — главный в моей профессиональной жизни. После этой беседы я стал усиленно призывать компании продолжать обучение своего персонала после тренингов. Вот один из моих тезисов: *люди не станут лучше без дальнейшего наблюдения. Давайте совершенствовать контроль над персоналом.*

Включение в тестирование активных вопросов

Моя дочь помогла мне осознать, что я по-прежнему слишком сосредоточен на компании. Тот факт, что я не мог понять, кто нанял этих людей и поставил их на места, где нужно непосредственно общаться с клиентами, был хорошим индикатором. Я продолжал возлагать всю ответственность на работодателя, а не на сотрудников. Акцентируя внимание на дальнейшем наблюдении за работниками, я лишь утяжелял ношу компании, призывая ее тщательнее фиксировать недостатки персонала.

В моем призыве не было ошибки, но я игнорировал часть уравнения: ответственность работника за свое поведение. Различие заключалось не в том, что делала компания для

своего персонала, обслуживающего полеты, а в том, что делали сами служащие, чтобы соответствовать своей миссии!

Для меня это стало таким откровением, что я вместе с Келли решил провести контрольное исследование, чтобы протестировать эффективность активных вопросов для тех, кто проходил подготовку. Теоретический посыл был таков: как иначе сформулированные вопросы могут подействовать на работников, если активные вопросы фокусируют их на том, как они сами могут изменить мир к лучшему, а не на том, как мир может сделать их жизнь лучше. (По-видимому, Джон Кеннеди хорошо знал это, когда произнес свою знаменитую фразу, вошедшую в американскую историю: «Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя. Спроси себя, что ты можешь сделать для нее»*.)

В первом исследовании мы использовали три группы вопросов. Первая была контрольной. Вопросы задавались людям, не проходившим тренинг, и касались счастья, целей в жизни, позитивных взаимодействий и вовлеченности.

Вторая группа прошла двухчасовой тренинг по вовлечению на работе и дома. Этот тренинг каждый день (в течение 10 рабочих дней) сопровождался следующими пассивными вопросами.

1. Насколько вы счастливы сегодня?
2. Насколько важным был ваш день?
3. Насколько позитивными были ваши отношения с людьми?
4. Насколько вы были вовлечены в работу?

Третья группа прошла тот же двухчасовой тренинг, который также ежедневно (в течение 10 рабочих дней) сопровождался следующими активными вопросами.

* Цитата из инаугурационной речи 35-го американского президента Джона Кеннеди от 20 января 1961 г.

1. Старались ли вы сделать все возможное, чтобы достичь удовлетворения в работе?
2. Старались ли вы сделать все возможное, чтобы найти смысл в работе?
3. Старались ли вы сделать все возможное, чтобы создать позитивные отношения с людьми?
4. Старались ли вы сделать все возможное, чтобы быть полностью вовлеченными в работу?

К концу второй недели участников каждой группы попросили оценить, насколько вырос уровень их счастья, осмысленности, позитивных отношений и вовлеченности.

Результаты оказались поразительными. Контрольная группа показала небольшие изменения (как и должно быть с контрольной группой). Группа с пассивными вопросами сообщила о позитивных сдвигах по каждому пункту. Группа, отвечавшая на активные вопросы, показала вдвое большую эффективность, чем ожидаемая после тренинга, а группа с дополнительным наблюдением превосходила группу без него — фокусируясь на том, что человек может контролировать, можно достичь существенных результатов.

«Вовлекающие вопросы»

Одно исследование никогда не ответит на все вопросы. Оно только разжигает в нас жажду задавать еще больше вопросов. Поэтому мы начали еще одно исследование, на этот раз с устойчивым потоком участников моих семинаров по лидерству, на которых люди ежедневно отвечали на шесть активных вопросов в течение десяти рабочих дней. В качестве «инженера-конструктора» я составил вопросы, полагаясь на собственный опыт и литературу о факторах, которые позволяют работникам ощущать свою вовлеченность в работу. Далее я привожу шесть «вовлекающих вопросов», а также объяснений, почему и зачем я их выбрал.

1. Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы поставить перед собой четко определенные цели на сегодняшний день?

Сотрудники, у которых есть четко определенные цели, сообщали о большей вовлеченности, чем те, кто целей не имел. Это не удивительно. Если у вас нет конкретных целей и вы спрашиваете себя — «Я полностью вовлечен(а) в работу?», естественным ответом будет — «Вовлечен(а) во что?». Это справедливо как для крупной организации, так и для индивидуума. Отсутствие ясных целей означает отсутствие вовлеченности. После финансового кризиса 2008 г. я работал

с руководителями банка, который прошел через три года кадровой текучки. Организация была неуправляемой и показывала разбалансированность руководящего состава. Низкие показатели особенно проявлялись в ответах на вопрос «Есть ли у вас ясные цели?». Перевод этого вопроса в активную форму дал немедленный результат. Руководители, которые демонстрировали лидерскую слабость, оказались значительно сильнее вовлечены в деятельность после того, как стали определять свое направление и прекратили ждать этого от других.

2. Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы двигаться в направлении целей сегодняшнего дня?

Тереза Амабайл в книге «Принцип прогресса»^{*} описывает свое скрупулезное исследование, показавшее, что сотрудники, которые ощущали прогресс в работе, были больше вовлечены в нее. Нам не нужно определять особую цель; нам нужно видеть себя рядом с ней, а не на отдалении от нее. Чем дальше от цели, тем более утомительной и бессмысленной кажется работа. Представьте, как вы будете чувствовать себя, если выберете цель, но станете отдаляться от нее. Насколько вовлечены вы будете? Прогресс делает любую работу более осмысленной.

^{*} Тереза Амабайл, руководитель исследовательского центра Гарвардской бизнес-школы, и независимый психолог Стивен Крамер — исследователи в области организационной психологии. Их книга «Принцип прогресса» (The Progress Principle) посвящена зависимости производительности отдельных сотрудников и эффективности компании в целом. Авторы книги раздали дневники 238 сотрудникам семи компаний из трех различных отраслей. Исследования подтвердили связь между личным прогрессом и общим успехом организации.
Прим. пер.

3. Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы найти смысл в сегодняшней работе?

Сегодня я бы не стал настаивать на том, что поиск смысла и цели сделает нашу жизнь лучше. Передаю слово Виктору Франклу, выжившему в концлагере смерти Освенцим. В своей классической книге «Человек в поисках смысла»* он описывает борьбу в поисках смысла, когда сама она, а не результат может защитить нас даже в самых чудовищных обстоятельствах. Поиск смысла зависит только от нас, а не от внешней структуры, например компании.

Этот вопрос заставляет нас творчески подойти к поиску смысла, чем бы мы ни занимались.

4. Стараюсь ли я сегодня сделать все возможное, чтобы стать счастливее на работе?

Люди по-прежнему спорят о факторе счастья в проблеме вовлеченности. А я думаю, что счастье идет рука об руку со смыслом: нам нужно и то и другое. Когда служащие сообщают, что счастливы, но их работа не имеет смысла, они чувствуют опустошенность, как будто растрачивают свою жизнь, убажывая себя. А когда люди осмысленно относятся к работе, но не чувствуют себя счастливыми, они начинают считать себя мучениками (и вряд ли стремятся сохранить ее). Как показывает Дэниел Гилберт в книге «Спотыкаясь

* Виктор Франкл (1905–1997) — выдающийся австрийский психиатр, психолог и невролог, бывший узник нацистских концлагерей Освенцим и Дахау; создатель логотерапии — метода экзистенциального психоанализа, ставшего основой Третьей Венской школы психотерапии. Книга издана на русском языке: Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник. М. : Прогресс, 1990. *Прим. пер.*

о счастье»*, мы не умеем предсказывать, что может сделать нас счастливыми. Мы думаем, что источник счастья «где-то там» (в нашей работе, в тугом кошельке, в лучшей среде обитания), но находим его обычно «тут» — когда перестаем ждать, как кто-то или что-то принесет нам счастье, а берем на себя ответственность за свое «место под солнцем».

5. Стараюсь ли я сегодня сделать все возможное, чтобы создать позитивные отношения с людьми?

В Институте Гэллапа сотрудников спрашивают: «Есть ли у вас на работе лучший друг?» — и их ответы напрямую связаны с их вовлеченностью. Заменяя пассивный вопрос активным, мы намекаем на то, что нужно развивать позитивные отношения, даже создавать новые, а не только ценить существующие. Лучший способ «иметь лучшего друга» — «быть лучшим другом».

6. Вы сделали все возможное, чтобы быть полностью вовлеченными сегодня?

Здесь наступает поворотный момент: *чтобы повысить наш уровень вовлеченности, мы должны спросить себя, делаем ли мы все возможное, чтобы быть вовлеченными в работу.* Бегун вероятнее будет бежать быстрее, когда тренируется и фиксирует свое время. А сотрудник более вовлечен в работу, если постоянно оценивает свои усилия. Оценка нашей вовлеченности повышает производительность и напоминает нам о личной ответственности за нашу вовлеченность.

* Дэниел Гилберт (род. 1957) — профессор психологии Гарвардского университета, специалист по социальной психологии. Книга издана на русском языке: *Гилберт Д. Спотыкаясь о счастье. М.: Альпина Паблишер, 2015. Прим. пер.*

Я выбрал шесть вопросов, на которые добровольно отвечали слушатели моего курса. После 10 дней наблюдения их спрашивали в основном: «Как выживаете?» и «Стало ли вам лучше?» В таком ключе мы провели 79 опросов, которые прошли 2537 участников. Результаты оказались очень позитивными.

- 37% участников отметили улучшение во всех шести областях.
- 65% отметили улучшение по крайней мере в четырех областях.
- 89% стали лучше в одной из областей.
- 11% не отметили изменений ни в одной области.
- Показатели 0,4% ухудшились по крайней мере в одной из областей (вот те на!).

Учитывая очевидное нежелание людей менять что-либо, исследование показало, что активные вопросы могут стать триггером нового способа взаимодействия с миром. Активные вопросы обнаруживают наши усилия и бессилие в разных сферах. Иными словами, они заостряют наше восприятие того, что мы можем изменить. Мы обретаем контроль и ответственность, расставаясь с ролью «жертвы обстоятельств».

Тестируй меня

Когда я рассматривал разницу между вопросами «Есть ли у вас четкие цели?» и «Старались ли вы сделать все возможное, чтобы поставить перед собой четкие цели?», меня осенило, что я сам совершаю такую же ошибку, противопоставляя пассивное активному.

Я годами следовал порядку, который назвал «Ежедневные вопросы». Я получал звонок, где бы я ни был, и отвечал

на особые вопросы, которые написал для себя. Каждый день. За эти годы было записано 30 вопросов, многие из которых касались моего физического состояния: ведь если здоровья нет... дальше сами знаете. Первым вопросом всегда был такой: «Насколько я счастлив был сегодня?» (поскольку мне это важно). За ним шли другие.

- Насколько осмысленным был мой день?
- Сколько я вешу?
- Я сказал или сделал что-то хорошее для Лиды?

И так далее. Честные ответы на эти вопросы помогали мне сосредоточиться на моей цели: быть счастливым и здоровым. Более 10 лет они помогали мне регулировать мою хаотичную жизнь в постоянных разъездах 180 дней в году. (Я не похваляюсь, что прошел тест, а признаю, сколько я упустил.)

Если днем ранее я убедил клиента перенести нашу встречу на воздух и совершить долгую прогулку, я отмечал, что провел несколько минут за ходьбой. Если я слишком поздно лег спать, а встал рано, я отмечал жуткое недосыпание. Если я забыл поприветствовать Лидию, то на последний вопрос отвечал «нет». Этот разговор никогда не занимал больше двух минут.

Изучая свой список вопросов в свете нашей дискуссии с Келли, я понял, что многие из них были сформулированы неправильно, возможно, слишком пассивно. Они не стали вдохновляющими или мотивирующими. Они не мотивировали меня к особым усилиям. Они лишь просили меня оценить, что я сделал в отношении своих целей. Если я отрицательно оценивал сидение у телевизора, в этом не было самообвинения или чувства вины — ничего, что могло бы заставить меня почувствовать свою слабость или подавленность. Я мог все исправить на следующий день. Как

и большинство людей, отвечающих на пассивные вопросы, я рассматривал свои промахи скорее как функцию своей окружающей среды, а не себя.

В качестве эксперимента я скорректировал вопросы, используя формулу Келли: «Сделал ли я все возможное, чтобы...»

- Сделал ли я все возможное, чтобы быть счастливым?
- Сделал ли я все возможное, чтобы найти смысл?
- Сделал ли я все возможное, чтобы соблюдать здоровую диету?
- Сделал ли я все возможное, чтобы быть хорошим мужем?

Неожиданно оказалось, что вопрос обращен не к тому, насколько хорошо я поступал, а к тому, насколько я старался. Различие оказалось существенным для меня, поскольку в моей изначальной формулировке, если я не был счастлив или был невнимателен к Лидии, я всегда мог сослаться на внешние обстоятельства, а не на себя. Я мог сказать себе, что не был счастлив, потому что самолет три часа простоял на взлетной полосе (иными словами, за мое счастье отвечала авиакомпания). Или я переел по вине клиента, который пригласил меня на барбекю с обильной калорийной пищей, от которой было невозможно отказаться (другими словами, мой клиент нес ответственность за мой аппетит).

Слова «Сделал ли я все возможное» добавляют в уравнение элемент *попытки*. Он вносит персональную окраску и ответственность в процесс. Через несколько недель использования этого списка вопросов я заметил неожиданные последствия. Активные вопросы сами по себе не помогали давать ответы. Они создавали другой уровень вовлеченности. Давая точную оценку своих усилий, я не мог ответить «да» или «30 минут». Мне нужно было подумать, как

сформулировать ответ. Прежде всего я должен был «измерить» свои усилия и сделать их значимыми, а именно — увидеть позитивную тенденцию, реальный процесс. Мне необходимо было представить относительную шкалу, сравнивая сегодняшние усилия с действиями предыдущего дня. Я решил оценивать себя по шкале от 1 до 10 баллов. И если моя оценка *усилий быть счастливым* была низкой, винить я мог только себя. Мы не можем добиваться своих целей каждый день, но, если не пытаемся, этому нет оправданий. Любой может попробовать.

Когда я спрашивал себя: «Сказал или сделал ли я что-то хорошее для Лиды», — то мог немедленно позвонить ей, сказать «Люблю тебя» и торжествовать победу. Когда же я спрашивал себя: «Сделал ли я все возможное, чтобы быть хорошим мужем», — то понимал, что поднимаю планку гораздо выше.

Этот «активный» процесс поможет любому стать лучше хотя бы в чем-то. А требует он всего нескольких минут в день. Но будьте внимательны: не просто каждый день встречаться лицом к лицу с реальностью своих поступков и степенью своих усилий.

С тех пор я не раз перетасовывал свои «Ежедневные вопросы». Список не работает, если не вносить коррективы — если я не становлюсь лучше в некоторых областях и не добавляю новые. В таблице представлен список моих 22 вопросов, которые я просматриваю каждый день.

Ежедневные вопросы	Дни недели							Средние показатели за неделю
	1	2	3	4	5	6	7	
Сделал ли я все возможное, чтобы... (по шкале от 1 до 10 баллов)								
Найти четкие цели?	10	9	10	10	7	9	4	8,43
Двигаться к поставленной цели?	8	10	10	9	8	9	6	8,57
Найти смысл?	7	9	10	9	9	9	6	8,43
Испытать счастье?	8	10	9	8	10	9	9	9,00
Создавать позитивные отношения?	4	9	10	9	9	10	5	8,00
Добиться полной вовлеченности?	6	10	10	9	8	9	6	8,29
Получить новые знания?	8	3	2	3	9	3	9	5,29
Получить новую информацию?	10	0	0	1	7	2	8	4,00
Поддержать отношения со всеми клиентами?	10	10	10	10	10	10	10	10,00
Признать то, что имею?	10	10	8	10	7	10	9	9,14
Отказаться от гнева и едких замечаний в адрес других?	8	10	7	9	10	10	10	9,14
Научиться прощать себя и других за ошибки?	10	10	10	10	6	10	8	9,14
Не пытаться доказывать свою правоту, когда игра не стоит свеч?	10	4	6	4	10	9	10	7,57
Не тратить время на то, что нельзя изменить?	9	8	6	8	10	9	10	8,57
Делать зарядку?	8	10	10	10	10	3	8	8,43
Медитировать?	1	9	10	9	8	8	8	6,14
Высыпаться?	10	8	10	10	10	10	10	9,71
Соблюдать здоровую диету?	10	10	2	4	4	7	3	5,71
Сказать или сделать что-то хорошее Лидии?	8	8	8	10	8	5	8	7,86
Сказать или сделать что-то хорошее Брайану?	8	8	8	8	8	8	0	6,90
Сказать или сделать что-то хорошее Келли?	5	5	10	8	8	5	0	5,90
Сказать или сделать что-то хорошее Риду?	0	0	0	0	5	0	0	0,71

Как вы видите, первые шесть вопросов оказываются «вовлекающими», и я всем их рекомендую. Следующие восемь — вопросы, касающиеся краеугольной концепции «Колеса перемен», которые я созидаю, поддерживаю, устраняю или принимаю. Например, получение новых знаний или порождение чего-то нового — это «созидание». Выражение признательности — «поддержание». Отказ от гнева — «устранение», как и доказательство правоты, когда это не стоит усилий. Примирение с тем, чего нельзя изменить, и прощение себя — «принятие». Ну, а остальные вопросы — о моей семье и здоровье.

Правильного количества вопросов быть не может. Это ваш личный выбор, который зависит от того, что именно вы хотите проработать. У некоторых моих клиентов есть всего три или четыре вопроса на каждый вечер. Мой список состоит из 22, потому что мне нужно многое обдумывать и я давно это делаю. Я годами работаю с межличностными проблемами. Полагаю, успешным людям полезно начинать и с некоторых «Ежедневных вопросов», например о подавлении потребности постоянно побеждать или сотрудничестве с людьми. Я «покорил» эти проблемы; по крайней мере, они больше не доминируют в моем ежедневном списке.

Моя неделя, которая описана в таблице, типична для пребывания за пределами США. Я путешествую из Нью-Йорка в Рим, затем в Барселону, потом в Мадрид и Цюрих, а закончиться все может полетом в Джакарту через Сингапур. Я делаю долгие презентации в каждом из трех европейских городов. Во время поездок у меня бывают и срывы, например отсутствие обещанного водителя (этим я могу объяснить свой гнев). Иногда мне удается выспаться, а порой и нет (что я могу отнести на счет смены часовых поясов). Бывает, я нарушаю диету, поскольку в Риме и Мадриде очень соблазнительная кухня (этим я извиняю свое переедание).

Я неизменно получаю удовольствие от презентации, когда стою перед людьми и общаюсь с ними. Я провожу массу времени за чтением электронной почты и мало отвлекаюсь. Я пишу меньше, чем мне бы хотелось. Все эти результаты нужны мне для того, чтобы каждый вечер подумать и оценить свой день. *Судя по этой неделе:* мне нужно стать лучшим тестем (мой зять Рид — отличный парень). Мое расписание кажется слегка безумным для мужчины 65 лет. Я хочу продолжать в том же духе, но, возможно, не так интенсивно. (Посмотрим. Если я не добавил эту цель к моим ежедневным вопросам, видимо, я не был готов.)

Ежедневные вопросы должны отражать ваши стремления. Они не предназначены для общественности (только если вы не пишете книгу об этом). Иными словами, вас никто не судит. Вы не должны составлять этот список, чтобы произвести на кого-то впечатление. Это только ваши вопросы и ваша жизнь. Я оцениваю свои усилия по шкале от 1 до 10 баллов. Вы можете выбрать что угодно. Но нужно учесть пару моментов.

- Важны ли эти вопросы для моей жизни?
- Поможет ли мне успех стать тем, кем мне хотелось бы быть?

Разница есть

Активные вопросы отличаются не только названием. Специалисты по опросам общественного мнения всегда знают, что ответ респондентов во многом зависит от того, как поставлен вопрос. Например, отметим разницу. Я «одобряю» или «не одобряю» утверждение «Лучший способ гарантировать мир — укрепление военной мощи»; и я выбираю одно из двух утверждений: «Лучший способ обеспечить мир — это

укрепление военной мощи» и «Лучший способ обеспечить мир — это дипломатия». Выбор военной силы становится гораздо менее популярным, когда людям предлагают вариант дипломатии.

Когда к *активным* вопросам добавляется фраза «Сделал ли я все возможное», они дают людям волшебный толчок, который становится триггером.

Так происходят не только изменения нашего поведения, но и их интерпретация и реакция на поведение. Усилие — не просто семантическая поправка к нашему стандартному списку целей. Оно порождает неожиданные эмоциональные импульсы, которые вдохновляют на изменения или выводят нас из игры.

Представьте себе ежедневные вопросы, которые вы хотите вставить в свой список. Если вы похожи на большинство людей, ваши мишени предсказуемо поделятся на разные категории: здоровье, семья, отношения, деньги, образование и режим.

Несколько пунктов будут посвящены близким отношениям (быть лучшими партнерами, быть более терпеливыми с детьми); пара пунктов — диете и физкультуре (есть меньше сладкого, заниматься йогой, ухаживать за зубами); управлению временем (вовремя ложиться спать, смотреть телевизор не больше трех часов в день).

Будут вопросы и о поведении на работе (просьбы о помощи, расширение контактов, поиски новой работы), а также что-то связанное с карьерой (завести страницу в интернете, присоединиться к профессиональному сообществу, написать статью в отраслевое издание).

Будут вопросы и об интеллектуальном развитии (прочитать книгу, поступить в художественную студию, выучить китайский), и об отказе от вредных привычек (перестать грызть ногти, постоянно говорить «типа того», бросать вещи на пол).

А поскольку мы любим краткосрочные задачи, будут и особые вопросы о ближайшем будущем, например завершение отчета или перестановка в комнате.

Список задач должен быть построен так, чтобы вы могли оценивать их ежедневно. Старайтесь добавлять в начало каждого вопроса «Делаю ли я все возможное...». Просмотрите свой список, чтобы оценить вероятность его выполнения за 30 дней. Если вы, как и большинство людей, оцениваете свои способности выше среднего, вы дадите себе более 50% вероятности выполнения каждой из намеченных целей.

В начале любого проекта по самосовершенствованию, когда наша самооценка высока, это разумная оценка шансов. Однако в мире, где мы лучшие планировщики и худшие исполнители планов, все иначе.

Когда я провожу занятие по ежедневным вопросам, я шокирую людей одним из моих самых надежных предсказаний. «Через две недели, — заявляю я, — половина из вас опустит руки и забросит ежедневные вопросы».

Затем я объясняю им, что это не означает отказа от некоторых намеченных задач. Они перестанут оценивать общие баллы. Они откажутся от общего процесса. Все дело в природе человека. В группе не все могут получить отличную оценку, даже если оценивают себя сами. А некоторые будут стараться лучше других, создавая иерархию своих усилий. Я уверен в этом, потому что слишком часто наблюдал это. Нам всем невероятно тяжело каждый день смотреть в зеркало и видеть реальность, в которой мы не пытаемся делать то, что мы назвали самым важным в своей жизни.

Даже самые рьяные исполнители проекта ежедневных вопросов, приверженные этой концепции, не обладают иммунитетом от такой травмы. Когда бостонский хирург Атул Гаванде написал свою книгу «Чек-лист», мы обсуждали с ним

ежедневные вопросы по телефону. Его увлекла эта идея, и он сказал, что включит эти вопросы в свой распорядок дня.

Через несколько месяцев я снова разговаривал с ним, и он рассказал мне, как вопросы изменили его жизнь. В свои 40 он был совершенно здоров, но на его попечении находились жена и двое сыновей. Его беспокоило, что у него нет страховки жизни, которая могла бы защитить его семью. Поэтому к своему списку он добавил такой вопрос: «*Ты обновил свой страховой полис?*» Он не вполне касался изменения поведения, скорее, нечто обыденное. Однако...

Все 40 дней на вопрос о страховке он отвечал «нет».

Когда доктор Гаванде посмотрел на эти приводящие в уныние 40 «нет», то увидел всю иронию происходящего: он, ежедневно спасающий чужие жизни, не справился с простым заданием, касающимся защиты жизни самых любимых людей. Он провалил этот экзамен.

Но это не стало для него триггером. Накопленные «нет» выпустили сильные чувства, о которых рассказал мне Гаванде. Он был сбит с толку тем, что не смог выполнить такую простую задачу, которая принесла бы очевидную пользу. И на следующий день он купил страховой полис.

Такова тайная сила ежедневных вопросов. Если мы терпим неудачу, то либо отказываемся от вопросов, либо они толкают нас к действию. Мы испытываем стыд или смущение — ведь мы сами написали вопросы и знаем ответы, но спасовали. Когда же вопросы начинаются с фразы «Сделал ли я все возможное», нам еще хуже. Мы вынуждены признать, что даже не попробовали сделать то, что считаем необходимым.

Ежедневные вопросы в действии

Триггером Эмили Р. была однодневная скидка в супермаркете для сотрудников: 40% на все товары в магазине, даже на свежие овощи. Эмили недавно окончила Кулинарный институт США и получила первую работу в отделении сетевого супермаркета в Чарльзтауне, в нескольких километрах к северу от Бостона.

Эмили было 26 лет. Большую часть жизни она страдала от проблем с лишним весом. Она питалась плохо и бездумно, и проблема только усугублялась, когда она решила сделать карьеру в кулинарном искусстве. Она постоянно готовила, изучала рецепты, думая о еде. Она страдала ожирением и весила минимум на 45 кг больше нужного.

Но кто может сопротивляться 40%-ной скидке? Когда она заходила в магазин, ей хотелось затовариться свежими овощами: цветной капустой, перцами, брокколи, помидорами и артишоками. Она могла бы готовить здоровые блюда, чтобы подтолкнуть себя к изменению своих гастрономических привычек и веса, может, начать диету. Но она и сама не знала, сколько раз уже пыталась пойти этим путем и сбивалась с него.

Ее заинтриговал новый отдел в магазине — с блестящими аппаратами, окруженными горами моркови, капусты, сельдерея, огурцов и яблок, и занятыми работниками, которые весь день давили сок. Это был один из самых популярных отделов

в магазине. У нее были друзья, которым удавалось быстро сбросить лишний вес с помощью недельной диеты на соках и так называемой детоксикации. Возможно, продавец соков мог бы рассказать ей об этом. Но Эмили закупила овощи.

Продавец в татуировках с ног до головы относился к соку как к Священному Писанию. Он ответил на вопросы Эмили, после чего сделал предложение, от которого она не смогла отказаться. «Если ты купишь овощи, — сказал он, — я отдам тебе соковыжималку бесплатно». В тот вечер Эмили отправилась домой с полной сумкой овощей, хромированной соковыжималкой Omega и видеосоучителем по выжиманию соков под названием «Толстым, больным и полумертвым».

Потом она сделала нечто умное (и необычное). Она написала письмо друзьям и семье, объявила, что приступает к 60-дневной «соковой диете», и попросила о помощи.

Так я познакомился с Эмили Р. Одним из адресатов письма был ее дядя Марк, который давно работает со мной в качестве литературного агента и соавтора. Он также имеет большой опыт в технике ежедневных вопросов. Когда Эмили решила на смену шаблона поведения, он предложил мне провести с ней тренинг.

История Эмили — поучительный пример не только правильной работы с ежедневными вопросами (выбор вопросов, контроль над своими действиями, соблюдение распорядка), но и решения, которое влияет на результат.

Когда я встречаюсь с клиентами, то обычно в уме составляю «профиль изменения», чтобы оценить, какую нагрузку может выдержать клиент, а что он должен оставить на следующий раз. Я рассматриваю степень его участия, «послужной список» успеха и степень социальных связей и самоконтроля, нужную для перемен в поведении. У Эмили я отметил четыре фактора, и не все в ее пользу.

1. Она попросила о помощи.

Это хорошо. Когда мы говорим о своем желании измениться, мы открыто берем на себя риск поражения, ставим на кон свою репутацию и самоуважение. Представьте разницу между пари, когда на кону деньги, заработанные тяжелым трудом, и дружеским пари без денег.

2. Она была одна.

Цель сбросить лишний вес затрагивает скорее личное, а не межличностное поведение. Например, когда мы решаем прислушаться к людям, наш успех предполагает участие окружающих. Мы должны постоянно демонстрировать новую модель поведения, чтобы люди поняли, что мы стали больше слушать, чем говорить. Мы не можем заявить, что мы теперь лучше слушаем; о нас должны говорить те, кого мы слушали. Эмили была в другой ситуации. Она должна была сбросить вес сама, оценивать себя, а не принимать оценки от других. Если бы она стала колебаться, то разочаровала бы только себя. Она действовала сама, и у нее был полный контроль над своей судьбой. И ее одиночество должно было работать на нее.

3. Она находилась во «враждебной» среде.

Эмили не делала себе одолжения, работая в супермаркете. Она не только проводила рабочий день в огромном продуктовом магазине, полном искушений: она руководила отделом сыра. Как пивоварня для алкоголика, супермаркет был не самой благоприятной средой для достижения цели Эмили, а именно потери лишнего веса.

4. У нее не было опыта победы.

Эмили представила досье успеха, какого я никогда не видел. В отличие от моих клиентов из сферы бизнеса, она не имела

длинного списка достижений и преодоления препятствий. Она была молода, только что начала карьеру и уже несколько раз неудачно пыталась похудеть.

Это серьезный недостаток, если сравнивать ее с успешными бизнесменами. Принимать вызов и добиваться успеха для них так же привычно, как качать пресс. Чем больше ты его используешь, тем он сильнее. Это вселяет уверенность в том, что они достигнут успеха в любой ситуации.

Когда в 2001 г. я впервые работал с Аланом Мулалли, он возглавлял отделение коммерческой авиации в компании Boeing. Он спокойно слушал объяснение моего метода. «Я понимаю, — сказал он, — этот процесс можно воспроизвести».

«Ну, всё несколько сложнее», — начал я.

Алан усмехнулся. «Я построил Boeing 777. Мне кажется, я с этим справлюсь».

Он был прав. Успешные люди приходят с целым арсеналом достижений, который они могут применить в новых условиях. Алан был моим самым податливым клиентом, поскольку уже знал, что нужно делать. Эмили не имела достижений. Она не только стремилась выработать новые гастрономические привычки и шаблон поведения. Она училась добиваться успеха.

Так выглядело «досье» Эмили, с которым она начала новый день. Она должна была справиться с одной из самых сложных задач в перемене модели поведения: в неблагоприятной атмосфере, в одиночестве без группы поддержки.

С одной стороны, ежедневные вопросы и последующие ежевечерние звонки ее дяди давали элементы структуры и обратной связи, которые почему-то не включены в большинство книг по похудению и программ потери веса (тот, кто говорит вам, *чем* питаться, почему-то не рассказывает,

как с этим жить). Процесс, в котором она участвовала, — настоящий букварь смены моделей поведения взрослых людей.

Ее первым шагом стало решение пойти на перемены. Эмили наметила шесть целей.

- Следовать программе очищения соками.
- Делать каждый день упражнения.
- Улучшить свои знания о винах (она готовилась к экзамену на второй ступени курсов сомелье).
- Поддерживать постоянный контакт с семьей и друзьями.
- Узнать что-то новое на работе.
- Сделать что-то хорошее для кого-нибудь вне работы.

Неудивительно, что ее цели могли бы быть выбраны из меню самосовершенствования, из которого выбираем мы все: сбросить вес, прийти в атлетическую форму, стать организованнее, узнать что-то новое, избавиться от дурной привычки, экономить деньги, помогать другим, проводить больше времени с семьей, путешествовать по новым местам, влюбиться и меньше волноваться. Тут нет ничего плохого. Тот факт, что такие же цели есть и у других людей, ни в коем случае не обесценивает их.

Следующая ступень для Эмили — принятие концепции активных вопросов, чтобы сосредоточиться на усилиях, а не результате. Она не должна была спрашивать «Сделала ли я...», а сформулировать свои цели как «Сделала ли я все возможное, чтобы...». Каждый вечер в 10 часов ей звонил дядя, и у нее уже были готовы ответы. Так начался процесс перемен. С ее ежедневными вопросами и вечерними звонками ее дяди Марка пути назад не было. Вот результаты первых четырех недель.

Ежедневные вопросы Эмили		Недели 1 и 2													
Сделала ли я все возможное, чтобы...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Придерживаться очищения соками?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Сделать упражнения сегодня?	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9	9	
Улучшить свои знания о винах?	2	3	0	0	0	1	4	10	10	8	7	6	9	9	
Поддерживать контакт с семьей и друзьями?	8	5	6	4	6	3	3	5	5	3	8	4	8	4	
Узнать что-то новое на работе?	3	2	2	6	7	10	0	4	9	3	3	10	9	0	
Сделать что-нибудь хорошее кому-то вне работы?	5	10	10	4	4	6	5	6	3	3	7	7	3	10	
Общие результаты	28	30	28	24	27	30	22	37	37	27	35	37	48	42	

Ежедневные вопросы Эмили		Недели 3 и 4													
Сделала ли я все возможное, чтобы...	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Придерживаться очищения соками?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	
Сделать упражнения сегодня?	8	0	8	8	10	8	8	8	9	10	10	9	10	10	
Улучшить свои знания о винах?	8	8	7	8	8	8	8	10	10	8	8	10	8	9	
Поддерживать контакт с семьей и друзьями?	4	5	3	3	6	4	5	3	4	5	7	7	3	2	
Узнать что-то новое на работе?	4	4	10	5	0	4	4	7	8	2	2	8	0	0	
Сделать что-нибудь хорошее кому-то вне работы?	6	10	7	6	7	7	8	4	3	3	5	5	5	8	
Общие результаты	40	37	45	40	41	41	43	42	45	38	42	49	35	39	

Одно из недооцененных преимуществ ежедневных вопросов в том, что они заставляют нас оценивать непривычное: *уровень наших усилий*. Мы редко это делаем. Мы относимся к усердию как к гражданину второго сорта. Мы жалеем себя, когда у нас что-то не получается. Мы говорим: «Я сделал все, что мог» или «Получи пятерку за усердие». Но через несколько дней оценка уровня усилий дает нам такие результаты, каких мы не видели прежде.

Например, в первые 12 дней Эмили ставила себе твердую десятку за то, что следовала своей программе соковой диеты. Такой уровень дисциплины в начале любого процесса перемен неудивителен, если учесть естественный энтузиазм на ранних стадиях чего угодно. Чем короче промежуток времени между планированием и действием, тем больше шанс, что мы вспомним про наш план. Когда промежуток между планированием и исполнением увеличивается, среда вмешивается в наши планы со всеми своими искушениями и отвлекающими маневрами, и наш энтузиазм и дисциплина испаряются.

Однако за свою следующую приоритетную цель — ежедневные упражнения — она поставила себе 11 нулей и одну двойку (в тот день она гуляла). Ее дядя отметил, что эта цель наверняка очень важна, если она игнорирует ее на протяжении двух недель. Почему она вообще оказалась в списке?

Это было «тревожным звонком» для Эмили — немного «жестокости», как она это назвала, когда решила, что режим экстремального похудения не был бы полноценным, если бы не сопровождался тренировками. На следующий день она пришла в местный тренажерный зал с бассейном и забронировала час для плавания. Вы можете видеть конкретный момент в таблице, на 13-й день, когда она наградила себя девяткой в графе «сделала ли я упражнения сегодня?». К 24-му дню

она добавила к своей программе класс для начинающих по бикрам-йоге*. Во время полуторачасового занятия в комнате, нагретой до 33 градусов, она чуть не потеряла сознание и заработала первую десятку. К концу четвертой недели она похудела на 16 кг.

Следующие четыре недели прошли более или менее одинаково, со своими взлетами, падениями и озарениями по поводу того, что важно, что работает, а что можно отбросить. Вот результаты.

Ежедневные вопросы Эмили	Недели 5 и 6													
	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Сделала ли я все возможное, чтобы...														
Придерживаться очищения соками?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	2	2
Сделать упражнения сегодня?	8	8	10	9	10	3	3	10	10	10	10	8	8	8
Улучшить свои знания о винах?	7	8	8	9	10	9	10	10	10	10	10	5	5	5
Поддерживать контакт с семьей и друзьями?	9	8	8	6	4	5	6	9	0	3	1	10	10	10
Узнать что-то новое на работе?	4	5	4	3	7	4	3	0	1	4	7	0	0	0
Сделать что-нибудь хорошее кому-то вне работы?	6	5	5	5	3	2	6	7	6	5	8	4	4	2
Общие результаты	44	44	46	42	44	33	38	46	37	42	46	29	29	27

* Бикрам-йога, или «горячая йога» — комплекс упражнений, выполняемых в нагретом помещении; этот вид йоги получил название в честь своего основателя индийца Бикрама Чоудхури. *Прим. пер.*

Ежедневные вопросы Эмили	Недели 7 и 8													
	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
Сделала ли я все возможное, чтобы...	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
Придерживаться очищения соками?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Сделать упражнения сегодня?	8	8	8	10	8	6	10	9	10	10	8	4	10	10
Улучшить свои знания о винах?	7	8	8	10	7	10	10	10	9	10	2	6	10	10
Поддерживать контакт с семьей и друзьями?	9	5	4	7	5	7	6	3	-	-	-	-	-	-
Узнать что-то новое на работе?	4	4	4	6	3	6	6	6	-	-	-	-	-	-
Сделать что-нибудь хорошее кому-то вне работы?	6	9	9	3	6	3	3	5	-	-	-	-	-	-
Общие результаты	44	44	43	46	39	42	45	45	43	29	30	20	30	30

Последовательность десятков в графе «соки» впечатляет. Это значит, что Эмили приложила максимум усилий, то есть полностью соответствовала правилам: без запинок, отклонений, жульничества с любой другой едой, которую нельзя выпить из бутылки. Есть скачок графика в период 40–42 дней, когда ее результаты по шкале сока резко падают. Но так и было задумано. Она поехала на свадьбу друга в штате Мэн и решила сделать перерыв, чтобы не стать «той самой девушкой», которая пьет сок, пока остальные чокаются шампанским и едят торт. Физический шок от нормальной еды принес ей такой дискомфорт, что она с радостью продолжила «очищение соком» и продлила 60-дневную программу на три дня, чтобы восполнить этот пробел. Мы также видим резкий скачок в графе про знания о вине. Приблизился ее тест сомелье в Нью-Йорке (49-й день), и ее волновала эта тема. Эмили ставит себе девятки и десятки за то, что все свободное время посвящает образованию.

На 51-й день мы можем видеть прочерки в графах 4–6. Эмили пришла к выводу, что ей больше не нужно оценивать свое усердие по достижению этих целей. Она делает это настолько естественно, что ей больше не нужно напрягаться, то есть «делать все, что можно». Она отсеяла свои цели, пока не осталось три графы. Этого более чем достаточно. Она не сдалась, а решила освободиться (важное решение, которое мы обсудим в главе 13).

Ежедневные вопросы Эмили	Неделя 9						
	57	58	59	60	61	62	63
Сделала ли я все возможное, чтобы...	57	58	59	60	61	62	63
Придерживаться очищения соками?	10	10	10	10	10	10	10
Сделать упражнения сегодня?	8	8	10	10	9	10	10
Улучшить свои знания о винах?	7	6	4	9	9	7	9
Поддерживать контакт с семьей и друзьями?	–	–	–	–	–	–	–
Узнать что-то новое на работе?	–	–	–	–	–	–	–
Сделать что-нибудь хорошее кому-то вне работы?	–	–	–	–	–	–	–
Общие результаты	25	24	24	29	28	27	29

К 63-му дню, закончив строгую диету, Эмили сбросила 25 кг. Она также сдала экзамен второй ступени на курсах сомелье. Она плавала и ходила на йогу минимум пять раз в неделю. Она прошла самый долгий процесс запланированного изменения поведения в ее молодой жизни и осталась довольна собой.

Трудная часть была только началом.

Как я говорил в главе 8, мы меняемся с помощью созидания, сохранения, принятия или избавления. Пока что Эмили была сосредоточена на избавлении. После долгих лет накопившихся дурных пищевых привычек она сделала выбор в пользу экстремального отказа, пожертвовала обычным

рационом ради того, чтобы встряхнуть организм, «перезапустить» метаболизм и дать толчок быстрой потере веса.

Но люди не могут жить на одних соках. После двух месяцев Эмили поняла, что должна остановить программу суровых лишений. Очищение соками сделало свое дело. Она держала ее в жестких рамках ежедневных ограничений. Когда вы каждый день выбираете между соком из капусты, сельдерея и манго или соком картофеля, моркови, паприки и яблока, почти невозможно принять решение, о котором будешь сожалеть. Вас не будет соблазнять тарелка с сыром и крекерами, порция мороженого или даже хорошая пригоршня миндаля, если вы исключите все это из своего пространства.

Теперь наступила пора, когда Эмили смогла выйти из узких рамок сокового рациона. Она вошла в следующую фазу изменений поведения, на которой она станет скорее создавать, чем разрушать. Старые ежедневные вопросы больше не нужны. Ей нужно обновить список своих целей и составить план, который понадобится в дальнейшей жизни. И вот к чему она пришла.

Ежедневные вопросы Эмили	Недели 10 и 11										
	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	
Сделала ли я все возможное, чтобы...											
Измениться физически?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Придерживаться диеты?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Улучшить свои знания о винах?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Измениться интеллектуально?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Общие результаты	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Так оно и продолжалось на протяжении почти года. За это время Эмили сбросила еще 25 кг и достигла желаемого веса. Она также сдала экзамен третьей ступени на курсах сомелье (остался последний, ужасно сложный экзамен четвертой ступени). А еще она пробежала свои первые 5 км.

В общем, это история с хорошим концом, хотя о «конце» здесь говорить неправильно. История Эмили продолжается, у нее нет финальной даты. Как и каждый из нас, она всегда рискует вернуться к прошлым шаблонам нежелательного поведения. Рассказы о срывах после экстремальных диет стали уже клише (две трети людей набирают сброшенный вес в течение трех лет). Наше окружение, которое ведет подлую войну против наших интересов, делает это неминуемым. Мы должны всегда быть начеку. Мы можем стать лучше в чем-то, даже если это просто сохранение достигнутого прогресса.

Я привожу историю Эмили, потому что ее первичная цель — управление своим весом — понятна всем людям, кроме генетически везучих. История не осложняется вмешательством посторонних людей, поэтому ее легко оценивать. Похудение как будто специально существует для оценки самоконтроля, потому что наш день так или иначе крутится вокруг приема пищи. Мы покупаем и готовим еду или говорим другим людям, что бы хотели съесть. Мы контролируем свою среду, но она не контролирует нас.

У похудения как проверки нашего самоконтроля есть огромные преимущества, которых не бывает в большинстве случаев, связанных со сменой таких трудных шаблонов поведения, как управление гневом, или более легких, как изгнание бранных слов из нашего лексикона. И тут ежедневные вопросы могут в корне изменить правила игры. Они создают благоприятную среду для изменения моделей поведения.

1. Они укрепляют наш энтузиазм

Такие приемы, как ежедневные вопросы, поведенческие экономисты называют «методом самоограничения». Вопросы декларируют наше намерение что-то сделать, и, чтобы не подвергать риску свою самооценку и не позорить себя

перед другими, мы вынуждены выполнять обещанное. Эмили использовала этот прием, когда попросила друзей и родственников о помощи. Будильник, который мы ставим вечером, чтобы он заставил нас проснуться утром, — тоже такой прием. Я знаю людей, которые чистят зубы рано, чтобы избежать ночных походов к холодильнику, в сомнительной надежде, что скорее поборют голод, чем еще раз почистят зубы. «Бранная копилка», в которую мы кладем наличные каждый раз, когда нецензурно выражаемся, — довольно частый способ мотивации. То же касается и споров с друзьями о том, что мы закончим проект вовремя: перспектива потери денег прищипывает нас на пути к успеху (верно!). Так же и социальные сети просят подписать нас «контракт» о смене поведения с использованием нашей банковской карты, чтобы в случае любых нарушений наказывать нас деньгами (например, жертвовать средства в нашу любимую благотворительную организацию или, что страшнее, отдавать наши деньги на цель, к которой мы питаем отвращение). Есть программы, дающие людям возможность отключить интернет на восемь часов, и приложения, устанавливающие лимит дневного потребления калорий, учитывая, как быстро мы хотим избавиться от лишнего веса. Наши методы мотивации так же разумны или нелепы и так же бесчисленны, как извилины, которые мы используем, чтобы сделать что-то. Даже корпорации, ориентированные на прибыль, присоединились к этому движению. Компания Warby Parker, производитель очков, реорганизовала свою работу в качестве благотворительной корпорации, заинтересованной в социальном прогрессе так же, как и в прибыли. Теперь их бизнес-модель предполагает, что за каждую проданную пару очков они бесплатно отдают одну пару в развивающихся странах. В результате компания не может отказаться от своей миссии по собственной прихоти или из-за финансовых проблем,

не нарушив контракт и не нанеся урон своей репутации. Это серьезный инструмент мотивации.

Ежедневные вопросы — тоже серьезный метод, хотя бы потому, что они заставляют нас сформулировать, что мы на самом деле хотим изменить в своей жизни. Составление списка целей может стать отправной точкой, с которой мы впервые начинаем понимать, что поступаем неправильно, признавать возможность перемен или получать шанс стать лучше. (Вспомните момент, когда вы впервые в зрелом возрасте пробовали изменить свое поведение. Что спровоцировало это желание? Хорошо ли вы справились с задачей? Или вопрос лучше: вы когда-нибудь меняли свое поведение, будучи взрослым?)

2. Они пробуждают нашу мотивацию там, где это нужно, а не там, где не нужно

В целом нас направляют два типа мотивации.

«Внутренняя» — когда мы хотим сделать что-то просто так, потому что нам это нравится, например прочесть книгу, которую нам не задавали на уроке, потому что нам интересна тема. Люди, которые встают рано, чтобы пробежать 10 км ради чистого удовольствия от физических усилий, отличаются высоким уровнем внутренней мотивации. Так же обстоят дела и с увлечением домашней кухней. Порой люди готовы часами заниматься выпечкой идеального батона, который могли бы легко купить в булочной. Некоторые способны все воскресное утро провести за кроссвордом. Удовольствие, преданность делу, любопытство — признаки внутренней мотивации.

«Внешняя» мотивация касается внешней выгоды, например одобрения окружающих или избежания наказания. Когда мы получаем образование, на нас обрушивается множество

внешних мотиваторов: оценки, награды, стипендия, давление родителей, будущее резюме, поступление в престижные учебные заведения. Эти внешние факторы не пропадают, когда мы входим в самостоятельную жизнь. Они просто меняют названия: зарплата, статус, размер кабинета, признание, слава, представительские расходы, золотая карта, загородный дом и т. д. Всё это трофеи, которые побуждают нас тяжело работать и хорошо себя вести. Наша внешняя мотивация оказывается непрочной, только когда мы добиваемся всего этого, а потом удивляемся, почему это не принесло нам счастья, на которое мы надеялись.

Ежедневные вопросы направляют наше внимание на области, где нам нужна помощь, а не на те, где мы и сами прекрасно справляемся. У всех есть такие задачи и модели поведения, которые даются нам легко, где не требуется посторонняя помощь. Например, мне нравится выступать на публике, я получаю удовольствие от этого. И, конечно, это хороший источник дохода. Выступление стимулирует продажи книг, например той, которую вы читаете. Здесь я прилагаю максимальные профессиональные усилия, когда мне платят или я делаю это безвозмездно, будь то получасовая речь для шести человек или четыре академических часа перед сотнями слушателей. Но публичные выступления никогда бы не появились в списке моих ежедневных вопросов, потому что тут мне не нужно подстегивать себя. В этой сфере я и так прилагаю максимум усилий. Я люблю это делать и надеюсь продолжать так долго, как смогу.

Конечно, есть множество сфер, где наша мотивация — внутренняя или внешняя — ниже оптимального уровня. Ежедневные вопросы заставляют нас встретиться с этими проблемами лицом к лицу, признать их и внести в список. Пока мы этого не сделаем, у нас мало шансов стать лучше.

3. Они вскрывают разницу между дисциплиной и самоконтролем

Смена шаблонов поведения требует дисциплины и самоконтроля. Мы склонны использовать эти термины как взаимозаменяемые, но это не так. Дисциплина подразумевает достижение желательного поведения. Самоконтроль — избегание нежелательного поведения.

Когда мы просыпаемся затемно, чтобы пойти в тренажерный зал; проводим еженедельную встречу, заканчивая ее вовремя; уходим с работы, оставляя чистый стол; помним, что надо поблагодарить коллег за помощь, — мы проявляем дисциплинированность, последовательно повторяя позитивные действия. Когда мы отказываем себе в том, что очень любим: сопротивляемся желанию выставить себя в лучшем свете за чужой счет или отказываемся от второго десерта, — мы демонстрируем самоконтроль.

Большинство людей лучше справляются с чем-то одним. Они хороши в позитивных действиях и не умеют избегать негативных. Или наоборот. Этот разрыв объясняет многие ходячие оксюмороны: непреклонные вегетарианцы, которые курят; тучные спортивные тренеры; бухгалтеры, которые объявляют о своем банкротстве; консультанты топ-менеджеров, которым нужен свой консультант.

Составляя список ежедневных вопросов, мы тоже демонстрируем предпочтение дисциплине или самоконтролю. Мы можем спросить себя: «Сделал ли я все возможное, чтобы ограничить потребление сахара?» и «Сделал ли я все возможное, чтобы отказаться от сладостей?» Первый вопрос призывает к дисциплине, второй — к самоконтролю. И это небольшое различие может быть определяющим.

4. Они превращают наши цели в управляемый прогресс

Ежедневные вопросы нейтрализуют заклятого врага смены моделей поведения: *нетерпеливость*. Не важно, какова наша цель — плоский живот или новая репутация, — мы хотим видеть результаты сейчас, а не когда-нибудь. Мы видим дистанцию между усилиями, которые необходимо приложить сегодня, и наградой, которую получим в неопределенном будущем, и наш энтузиазм улетучивается. Мы жаждем немедленной награды, нас раздражает перспектива долгих усилий.

Ежедневные вопросы по своей природе вынуждают нас анализировать каждый свой день. Так они превращают наши желания в управляемые 24-часовые этапы. Они отвлекают нас от одержимости результатами (потому что позволяют оценивать другие показатели). Мы можем свободно наслаждаться процессом перемен и нашей ролью в нем. Нас больше не угнетает медленный ритм видимого прогресса, потому что мы смотрим в другую сторону.

Ежедневные вопросы напоминают нам о следующем.

- Перемены не происходят за ночь.
- Успех — это сумма мелких усилий, повторяющихся день за днем.
- Если мы приложим усилия, то станем лучше. Если не приложим — этого не случится.

Преданность делу. Мотивация. Дисциплина. Самоконтроль. Терпение. Это сильные союзники, когда мы пытаемся измениться. Спасибо ежедневным вопросам.

У нас есть еще один союзник, которого мы не обсуждали: наставник.

Стратег, исполнитель и наставник

В таблице с ежедневными вопросами нет никакого волшебства. Она четко составлена и хорошо показывает, есть ли у нас движение в нужном направлении. Но таблица — не главное, как и вечерние звонки. Формат общения не является определяющим.

Единственным важным элементом представляются баллы, которые кто-то ставит по телефону, электронной почте или любым другим способом каждый день.

Для некоторых людей «наставник» становится не просто человеком, выставляющим оценки: это тот, кто каждый вечер терпеливо выслушивает наши мысли или проблемы. Для кого-то наставник становится рефери, который ставит оценки и «свистит в свисток», когда мы совершаем вопиющий фол (например, требует от нас объяснений низких оценок на протяжении нескольких дней). Для других наставник становится консультантом, который втягивает их в диалог о том, что и почему происходит.

На самом примитивном уровне наставник играет роль механизма контроля над исполнением, как супервайзер, который регулярно проверяет нашу работу (мы оказываемся продуктивнее, когда знаем, что кто-то сверху смотрит на нас). На чуть более замысловатом уровне наставник воспитывает ответственность.

В системе «самооценки» мы должны отвечать на собственные вопросы. Если мы недовольны, то встаем перед

выбором. Будем ли мы продолжать разочаровывать себя или удвоим усилия? В результате ежевечерний отчет «наставнику» превращается в ежедневный тест нашей активности. Это хорошо, учитывая нашу склонность прилагать усилия, когда мы знаем, что нас контролируют.

Однако «наставник» — не просто суррогат нашей больной совести. На самом высоком уровне это источник медитации, который заполняет брешь между двумя нашими воплощениями: витающим в облаках стратегом и недалеким исполнителем. Наш стратег может говорить: «В отпуске я собираюсь прочесть “Анну Каренину”», но во время отпуска со множеством соблазнов нашему исполнителю приходится искать укромный уголок, чтобы почитать Толстого. Наставник напоминает нам, какими ненадежными мы бываем, когда строим планы. Наставник напоминает слабому исполнителю, что он должен сделать. Это простая схема выглядит так.



Многие уже знакомы с такой динамикой. Если мы хотим поддерживать форму, то записываемся к тренеру (распространенная форма наставничества). Мы назначаем встречу на 10:30 утра в среду с искренним намерением поработать с тренером. С приближением среды мы уже не так уверены. Надо подбросить друга в аэропорт. Прошлым вечером мы за сиделись допоздна. Мы споткнулись. У наших кроссовок порвались шнурки. Оправданиям нет конца, некоторые из них

уважительные, но большинство неубедительные. И наш пламенный стратег превращается в унылого исполнителя.

Но присутствие в этой схеме наставника всё меняет. Мы вынуждены стараться, поскольку он ждет этого от нас. Может, он едет издалека, чтобы встретиться с нами. Может, он отказывается от других дел, чтобы посвятить себя нам. У нас есть человеческие обязательства по отношению к нему. Здесь также присутствует и денежный фактор: мы платим ему независимо от собственных усилий. А кроме того, отмена первой же встречи может унижить наше достоинство, если мы сдадимся, даже не начав партию.

Все эти факторы — стыд, вина, деньги, обязательства, вежливость — влияют на нас исключительно из-за наличия тренера. Так мы должны поступать. Наставник соединяет нашего внутреннего стратега с внутренним исполнителем. Тогда происходят успешные изменения: в серьезных или незначительных ситуациях мы делаем выбор, который связывает наши намерения с их выполнением.

Интуитивно мы всегда знаем об этом. В спорте мы полагаемся на наставника, потому что нуждаемся в его экспертной оценке нашей работы, в его поощрениях. Он напоминает нам о самообладании, которое нужно сохранять в игре и соревновании.

Всё это также относится и к корпоративной жизни, где лучшие лидеры действуют как наши любимые наставники: они обучают, поддерживают, вдохновляют нас, а порой вселивают здоровую паранюю, чтобы держать нас в тонусе.

Но помимо иерархии на рабочем месте, где мы всегда отчитываемся перед кем-то за свой заработок и получаем понятные поощрения за свои усилия, мы не одобряем такую динамику. В частной жизни среди хаотичных побудительных механизмов нежелательного поведения мы не всегда приветствуем наставничество.

Я уверен, что мы сопротивляемся наставничеству в том числе из-за нашей потребности защитить частную жизнь. Некоторые стороны своей жизни мы не хотим ни с кем делить. Тогда придется признать, что мы могли бы сбросить несколько килограммов или стать стройнее; это практически знак почета, доказательство нашей безупречности и стремления к самосовершенствованию. Надо признаваться и в другом: в том, что мы плохие партнеры или родители, а значит, не соответствуем представлениям о «порядочном» человеке, причем ежедневно. Мы предпочитаем скрывать некоторые стороны своего поведения от себя и не вывешивать их перед людьми, как нестираное белье.

Наша закрытость объясняется и нашим незнанием, что именно нам надо менять. Мы отрицаем это, убеждая себя, что в помощи нуждается кто угодно, только не мы. В 2005 г. CEO крупной компании с Западного побережья США по продаже оборудования попросил меня поработать с его заместителем по производственным вопросам и возможным преемником. У CEO было четкое расписание для преемника: «Он хороший парень, — сказал он, — но ему нужно поработать еще три года для полной готовности. Тогда я буду готов уйти, он займет мое место, и все будет хорошо». Я всегда настаиваю, когда меня просят провести исследование, чтобы подтвердить уже принятое решение. Тут что-то не так. И действительно, когда я закончил «круговую оценку» коллеги претендента, все в один голос сказали, что заместитель «готов уже сейчас». А глубинная проблема была у самого руководителя. Без всякого подталкивания с моей стороны практически все мне твердили, что он занимает свою должность слишком долго и ради компании должен уйти.

У успешных людей формируется непоколебимая самоуверенность: мы думаем, что можем сделать всё сами. Нередко мы действительно способны на такое. Но что за доблесть

не просить ни у кого помощи? Только бесполезное тщеславие не позволяет людям признать трудность изменения. Я знаю это, поскольку поведенческие изменения — а я говорю о них, пишу книгу и помогаю другим добиваться их — моя жизнь. И мне приходится платить женщине по имени Кейт, чтоб она звонила мне каждый вечер и спрашивала, что я сделал! Тут нет профессионального лицемерия, как у шеф-повара, который не хочет есть блюда собственного приготовления. Это признание в том, что я слаб. Мы все слабы. Процесс изменения достаточно труден без помощи, которую мы можем получить.

Ирония в том, что ответы на ежедневные вопросы и наставничество помогают стать стройнее, здоровее, определять задачи на будущий год. Но они даже лучше помогают решать межличностные проблемы: быть приветливым, благодарным, заботливым, понимать, что нужно другим. Я хорошо это знаю, потому что прорабатываю такие вопросы с клиентами. Они не просят меня помочь стать лучшими стратегами, финансистами, посредниками в переговорах, ораторами, сочинителями заявок или программистами. Я помогаю им выбрать лучшую ролевую модель в их взаимоотношениях со значимыми для них людьми: с семьей, друзьями, коллегами и клиентами.

Не так давно я работал с одним руководителем по имени Гриффин. У него были проблемы, которые слишком дорого стоили его компании. Если кто-то из его подчиненных приходил с новой идеей, не говоря — «Отличная идея», он чувствовал неуправляемое желание улучшить ее. Иногда его коррективы бывали полезными, но чаще — сомнительными. Однако беда была в том, что, поправляя своего сотрудника хотя бы на 10%, он занижал его авторство на 50%. Он душил инициативу и сотрудничество, отпугивая талантливых людей. Он был хорошим учеником, и к моим ежедневным

вопросам вскоре прибавился его собственный — «как не завышать свою значимость». Его персоналу потребовался почти год, чтобы поверить в его изменения, принять их и не нервничать, представляя ему новые идеи. Тем не менее он стал лучше и не пожалел об этом.

Это был очень быстрый и безболезненный процесс, мы стали друзьями, и мне захотелось помочь Гриффину в чем-нибудь еще. (Как и большинство людей, меня вдохновила работа его команды.)

«Подумай о своих проблемах дома, — предложил я. — Посмотрим: может быть, ты исправишь что-то и там».

У него были проблемы со слухом. Он назвал их «глюкающими льдинками».

Его раздражали некоторые звуки, связанные только с напитками: звуки «глюк-глюк», возникающие, когда кто-нибудь пьет воду, опрокидывая бутылку; шипение газировки, которую наливают в стакан со льдом, и стук кусочков льда при смешивании напитков. Другие звуки его не трогают: ни лай собаки, ни плач ребенка, ни даже звук ногтей, царапающих стекло. «Ни даже пение Джоша Гробана*», — признался он.

«И в чем тут проблема? — спросил я. — Заткни уши. Выйди из комнаты».

Это стало проблемой только недавно, когда его жена перешла с минеральной воды на диетическую колу со льдом. Она помешивает колу в стакане со льдом, делает маленький глоток, взбалтывает напиток еще — и от этих звуков Гриффин лезет на стену. Была идея тоже пить колу, чтобы расслабиться и преодолеть проблему. Но внезапно этот ритуал стал таким же мучительным, как посещение стоматолога для пломбировки канала.

* Джошуа Гробан (род. 1981) — популярный американский певец, музыкант, актер театра и кино, один из самых востребованных артистов в США.
Прим. пер.

Однажды вечером Гриффин понял, что больше не может это выдержать, и заорал на жену: «Да перестань же глюкать!»

Жена в изумлении уставилась на него: «Что ты?» — но лицо выражало другое: «Ты просто идиот».

Гриффин знал, что она права. Она не делала ничего плохого. Он вел себя нелепо, если ждал, что изменится она, а не он сам. Признание наличия проблемы было первым хорошим шагом.

Вторым шагом было признание того, что отношение к часу вечернего отдыха как к враждебной среде было его собственным созданием. А потом мы добавили новый пункт к ежедневным вопросам: «Сделал ли я все возможное, чтобы получить удовольствие в этот час общения с женой?» Если он сам создал эту проблему, то мог и решить ее.

В его задачу входило оценить в 10 баллов (по шкале от 1 до 10) свои усилия каждого дня. Он должен был стараться сдерживать дискомфорт, не обращать внимания на звуки, притвориться, что ему приятно, и всё ради того, чтобы не огорчать жену. Такое упражнение для того, чтобы быть хорошим мужем, было важно для Гриффина.

В первый день проверки стойкости при ненавистных звуках он признался мне: «Я с трудом удержал стакан, это было очень трудно. Но я не жаловался. Я не подал вида».

Вечером в письме он поставил себе высшие оценки за усилия. После пары недель его раздражение стало смягчаться. Оно не ушло окончательно, но постепенно уменьшалось, как будто каждый день кто-то убавлял звук на одно деление. За месяц проблема ушла, как дурная привычка. Он позволил своему сознанию реагировать по-другому. «Глюкающие льдинки» оставляли его равнодушным — слабое «Мнэ-э» вместо раздражения и злости. Гриффин не мог изменить окружающую среду, но смог изменить свою реакцию на нее.

Гриффин был моей профессиональной удачей. Как физически одаренный спортсмен, который быстро усваивает

инструкции тренера и исправляет технику, он верил в ежедневные вопросы и регулярно тестировал себя. Он был хорош в работе и смог измениться. Я привел этот эпизод, потому что он высветил три преимущества ежедневных вопросов.

1. Если мы с этим справляемся, то становимся лучше

Это одно из второстепенных чудес ежедневных вопросов. Если мы постоянно отвечаем на них (и надо учесть нашу искренность в оценке своих усилий), нам становится лучше.

Наша жизнь дает нам немного гарантий, но это одна из них.

Моим клиентам становится лучше, если они прислушиваются ко мне. Но если ничего не делать, то ничего и не случится.

2. Мы быстрее становимся лучше

Гриффину понадобился всего месяц, чтобы решить проблему «глюкающих льдинок», как будто после 18 месяцев тренировок на работе. Ему не только пошло это на пользу, но он стал еще эффективнее реагировать на процесс улучшения.

Мы рассчитываем на такой прогресс, когда речь идет о деятельности, связанной с физическими навыками: от приготовления омлета до операции на сердце. Чем точнее мы воспроизводим действие, тем лучше его выполняем. Так мышечная память танцора после многих лет репетиций способна повторить сложную череду шагов буквально после одной попытки.

Мы не рассчитываем на такую скорость, работая с нашими непростыми эмоциональными целями. Это не технические приемы, на них влияют реакции других людей

и окружающая среда. Я постоянно наблюдаю это у моих клиентов на полпути. Как и Гриффин, едва они понимают, как изменить свое поведение, они обретают способность разобраться с другими проблемами — проще и быстрее, чем в первый раз.

3. Со временем мы становимся собственными наставниками

Самый удивительный бонус: со временем мы становимся наставниками. Я знаю, насколько это справедливо, поскольку все мои клиенты, которым становится лучше, продолжают свой путь уже без моей помощи.

Это логично, учитывая, что в нас заложены дальновзорный стратег и близорукий исполнитель. Наставник способен сблизить их позиции благодаря своей объективности, что позволяет не попадать под влияние окружающей среды, которая так часто вредит нам. Он способен напоминать нам о наших подлинных намерениях. Он может напомнить нам о временах, когда мы вели себя хорошо, и помочь нам вести себя так же. Но после многих напоминаний мы обучаемся этому и усваиваем эти знания. Мы начинаем распознавать ситуации, когда есть риск сбиться с пути. Мы думаем: «Такое случалось и раньше. Я знаю, что может помочь, а что не поможет». И после многих поражений однажды мы делаем правильный выбор. (Это не должно удивлять. Было бы удивительно, если бы мы не учились, если бы не вели себя правильно после стольких ошибок в подобных обстоятельствах.)

В эти моменты наставник объединяет стратега и исполнителя. Нам уже не нужна поддержка извне, указатели опасной зоны или красной черты, даже ежевечерний слушатель. Мы можем справиться самостоятельно.

Наставник внутри нас может принимать различные формы. Он может быть внутренним голосом, взывающим к совести, нашептывающим напоминание о времени, когда мы поступали правильно. Или лирической песней, талисманом, значимым лозунгом, инструкцией на карточке, воспоминанием о ком-то важном для нас — чем угодно, что работает как триггер желательного поведения.

Он может быть даже фотографией. Вот эта помогает мне.



Это единственная фотография, вставленная в рамку в моем кабинете. Она была сделана в 1984 г. фотографом информационного агентства Associated Press в Мали. Тогда я начинал тренерскую практику и работал волонтером с Ричардом Шурбертом, президентом Американского Красного Креста.

Районы, расположенные к югу от Сахары, пострадали от тяжелой засухи. Сотни тысяч людей испытывали голод. Ричард попросил меня присоединиться к восьми американцам

из исследовательской миссии в Мали. В течение недели нашу поездку освещали группа телекомпании NBC News.

На фотографии мне 35 лет, рядом со мной работница Красного Креста в Сахаре. За нами выстроилась очередь детей в возрасте от двух до 16 лет.

Снабжение продовольствием в Мали было крайне ограничено, поэтому Красному Кресту приходилось проводить сортировку. Любая доступная пища должна была выдаваться детям в возрасте от двух до шестнадцати лет. Такое решение основывалось на чудовищных соображениях: дети до двух лет так или иначе наверняка умрут, а те, кто старше 16, возможно, выживут сами.

Женщина из Красного Креста мерила детям руки, чтобы определить, кому давать еду, а кому не давать. Если их руки были слишком большими, считалось, что они «недостаточно голодные», чтобы давать еду. Если их руки были слишком тонкими, считалось, что им уже нельзя помочь, и еду им тоже не давали. Если их руки были среднего размера, им давали маленькую порцию еды.

Надо быть социопатом, чтобы равнодушно смотреть на это. А когда я вернулся домой к «нормальной» жизни, у меня появился хороший шанс это запомнить, невзирая на то, какими горькими были эти воспоминания и как с годами постепенно уходила их острота. Но только не эта фотография.

Она пробуждает во мне признательность — как будто из 1984 г. я наставляю себя сегодняшнего и посылаю себе простое послание.

Будь благодарен за то, что имеешь. Не важно, какие разочарования или бедствия коснутся тебя, не плачь и не жалуйся, не поддавайся гневу, не упрекай других за свои неудачи. Ты ничем не лучше этих африканских ребят. Их ужасная судьба, незаслуженная и трагическая, могла быть твоей. Никогда не забывай этот день.

И я не забываю. Фотография возникает передо мной практически ежедневно, потому что жизнь полна «возможных бедствий». Например, видели ли вы, как реагируют люди в аэропорту на объявление о том, что рейс откладывается? Этот момент — один из самых безотказных негативных триггеров. Люди приходят в возбуждение. Они злятся и ворчат, теряют терпение и часто срываются на ни в чем неповинных служащих авиалиний. Раньше я был одним из них, разве что не давал выход своим эмоциям, но, безусловно, ощущал себя жертвой обстоятельств. Мне не нравились эти состояния, но после того, как я увидел голодающих детей в Мали, я лишил себя права ощущать себя жертвой. Я связывал эти несправедные эмоции с фотографией. Теперь, когда я слышу, что мой рейс отложили, я вспоминаю ее и повторяю эту мантру: «Никогда не жалуйся на отложенный рейс. В мире есть люди, которые сталкиваются с невероятными проблемами. Ты счастливый человек». Эта фотография стала для меня позитивным триггером в любых негативных обстоятельствах.

Глава 13

ГОТОВ ЛИ Я?

Любое дело начинается с первого принципа, который повышает наши шансы на успех.

- В столярном деле это принцип *«семь раз отмерь, один раз отрежь»*.
- У моряков — это *«знай, откуда дует ветер»*.
- В женской моде — *«купи маленькое черное платье»*.

Вот первый принцип, чтобы стать тем, кем вы хотите быть. Следуйте ему, и это снизит уровень ежедневного стресса, конфликтов, неприятных споров и впустую потраченного времени. Он сформулирован в форме вопроса, который вы должны задавать себе каждый раз, когда перед вами выбор — ввязаться в борьбу или игнорировать проблему.

Готов ли я
сейчас
приложить усилия,
чтобы изменить к лучшему
эту ситуацию?

Это вопрос так часто всплывает в моей голове в течение дня, что я укоротил его до первых трех слов — «Готов ли я?». Подобно первому принципу врача, «не навреди», он не призывает что-то совершить, только не делать глупостей.

Мой вопрос соединяет два наставления, которые мне кажутся важными вот уже многие годы. Одно из них — буддистское откровение, другое — просто здравый смысл от покойного Питера Друкера.

Лодка всегда пуста

Эта буддистская мудрость сосредоточена в притче о пустой лодке:

Молодой крестьянин вспотел, когда плыл на лодке вверх по реке. Он шел против течения, чтобы доставить свои товары в деревню. Был жаркий день, и он хотел закончить с доставкой и добраться домой до заката. Когда он посмотрел вперед, то заметил другую посудину, которая быстро двигалась вниз по течению прямо на него. Он начал грести усерднее, чтобы уклониться от столкновения, но это не помогало.

Он крикнул: «Поверни! Ты врежешься в меня!» — но безрезультатно. Посудина столкнулась с его лодкой с пугающим треском. Он закричал: «Идиот! Как ты умудрился врезаться в мою лодку посреди этой широкой реки?» Но когда он заглянул на лодку, чтобы посмотреть в глаза виновнику столкновения, то увидел, что в ней никого нет. Он кричал на пустую лодку, которая вырвалась из швартовов и свободно плыла по течению.

Когда мы уверены, что за штурвалом кто-то есть, то ведем себя соответственно. Мы можем винить этого тупого, бездушного человека в наших неудачах. Мы злимся, устраиваем сцены, взваливаем на кого-то ответственность и представляем себя жертвой.

Мы ведем себя гораздо спокойнее, когда понимаем, что лодка пуста. В зоне досягаемости нет козла отпущения, и злиться не на кого. Мы миримся с тем, что наша неудача — ошибка

судьбы. Мы можем даже посмеяться над абсурдностью ситуации, когда неуправляемая лодка умудрится врезаться в нас посреди широкой реки.

Мораль: в лодке никого и не бывает. Мы всегда кричим на пустую посудину. Пустая лодка не преследует нас. Как и все люди, которые добавляют горечи в наш день.

- Коллега, который всегда прерывает вас на встречах. Он думает, что умнее всех, а не только вас. Пустая лодка.
- Агрессивный водитель, который висит у вас на хвосте несколько километров по дороге на работу. Он делает это каждый день на любой дороге. Это его стиль вождения. Пустая машина.
- Сотрудник банка, который отклонил просьбу о маленьком займе для бизнеса из-за помарок на бланке. Он видит форму, а не вас. Пустой костюм.
- Кассирша в супермаркете, забывшая положить в пакет маленькую банку дорогих анчоусов, которые вам нужны для вечеринки. Теперь вам приходится ехать обратно в магазин, чтобы забрать то, за что вы заплатили. Она весь день сканировала и упаковывала продукты. Маленькую банку легко пропустить. Она не сделала это специально и уж тем более не назло вам. Еще одна пустая посудина.

Я люблю излагать эту концепцию на тренингах лидеров с помощью простого упражнения. Я прошу слушателей подумать о конкретном человеке, который их раздражает, злит или сводит с ума. «Вы можете представить себе этого человека?» — спрашиваю я.

Кивок, лицо выражает отвращение, потом «Да».

«Сколько времени этот человек не может заснуть из-за вас?» — спрашиваю я.

«Нисколько».

«В таком случае кто же наказан? И кто наказывает?» — спрашиваю я.

Ответ всегда один: «Я» и «Я».

Я заканчиваю упражнение простым напоминанием, что злиться на людей за то, какие они есть, так же бессмысленно, как злиться на стул за то, что он стул. Он не может ничего с этим сделать, как и большинство наших знакомых. Когда человек выводит вас из себя, вы не обязаны его любить, соглашаться с ним или уважать его. Просто примите его таким, какой он есть.

Дон Корлеоне, персонаж «Крестного отца», должно быть, был тайным буддистом, говоря «Ничего личного. Это просто бизнес». Он знал, что люди могут разочаровывать нас или не соглашаться с нами, соблюдая свои интересы, но не потому, что хотят причинить нам боль. Это относится ко всем людям, которые действуют нам на нервы или доводят до белого каления. Они делают это потому, что они такие, а не из-за того, какие мы.

Создание ложных результатов

И снова хорошая мысль от Питера Друкера: «Наши жизненные цели должны положительно влиять на ситуацию, а не доказывать, насколько мы правы или умны». Звучит как банальное утешение. Имей мы достойный выбор, разве не предпочли бы «положительное влияние»?

Друкер подчеркивает два момента, которые нам не удается совмещать. Когда у нас есть возможность продемонстрировать силу ума, мы редко думаем о позитивном влиянии на окружающих. Мы создаем то, что в технике называют «ложноположительным сигналом». Мы стараемся придать себе вес за счет других, и это проявляется в разных формах.

- *Педантичность*. Подчиненный делает стилистическую ошибку в презентации — пишет «какой» вместо «который», — и вы поправляете его. Умно, наверное (если цель — отточенная грамотность), но вряд ли такой жест улучшит атмосферу или самочувствие подчиненных.
- *Классическая фраза «Я же говорил»*. Вы говорите жене, что надо выйти из дома минимум за час до начала спектакля. Она задерживается, вы пропускаете первую сцену. Вы раздражаетесь, вините ее в том, что она испортила вечер. И произносите фразу: «Я же говорил». Конечно, вы правы, но теперь вы портите ей вечер в отместку за то, что она испортила ваш.
- *«Моральное превосходство»*, которое вы демонстрируете, говоря другу или любимому человеку, что он не должен курить, что ему не нужен еще один стакан пива или что вы бы выбрали более короткую дорогу домой. Часто ли эти слова, которые мы выдаем за желание помочь, вызывают искреннюю благодарность у объекта вашего внимания?
- *Жалобы на руководство, коллег, конкурентов, клиентов*. (Среднестатистический американский служащий 15 часов в месяц жалуется на руководителя.) Когда вы жалуетесь, вы не согласны с чужим решением, планом или действием. Вы раздражены и к тому же утверждаете, что смогли бы сделать лучше. Вряд ли это позитивный вклад, особенно если вы делаете его за спиной этих людей, а не говорите им в лицо.

Такая модель поведения крайне непродуктивна и приводит к противоположным результатам. Публично указывая на чей-то незначительный промах, мы никого не *научим*. Фраза «А я тебе говорил» не *залечит* открытую рану.

Приводя в пример себя, мы не *избавляем* людей от дурных привычек. Жалуясь на руководство, мы не *исправляем* его.

Это всего четыре примера того, что мы делаем каждый день. С момента, когда мы просыпаемся, и до того, как мы идем спать, контактируя с другими людьми, мы делаем выбор — быть полезными, вредными или нейтральными. Если мы не обращаем на это внимания, то часто наносим вред, в основном чтобы доказать, что мы умнее, лучше, разумнее, чем «другие».

Мне кажется, что притча о пустой лодке и полезный совет Питера Друкера дополняют общую картину. Буддизм «смотрит внутрь», он призывает сохранять рассудок в присутствии других. Друкер смотрит вокруг и говорит о том, как ограничиться только полезным влиянием.

Когда мы накидываемся на кого-то или умаляем чье-то достоинство, не в силах позитивно повлиять на ситуацию, то не понимаем, что ведем себя непродуктивно. Внутренний импульс жестокости побуждает нас высказать все, что у нас на уме, — и «к черту последствия!». Но сами последствия вне поля зрения. Мы думаем только о том, чтобы отстоять себя. *Мы пытаемся доказать пустой лодке, что умнее всех!*

Вопрос «Готов ли я?» — это механизм, который мы должны использовать в промежутке между триггером и поведением. После того как пусковой механизм дает толчок к действию, и до того, как мы начнем делать то, о чем можем пожалеть. Вопрос «Готов ли я?» дает миллисекундную паузу для заносчивой, циничной, негативной, спорной и эгоистичной реакции. Пауза дает нам время, чтобы продумать позитивный ответ. Прочтите внимательнее написанное ниже.

«*Готов ли я*» предполагает, что мы проявляем силу воли и берем на себя ответственность, а не инертно плывем по течению. Мы спрашиваем себя: «Хочу ли я этого?»

«**Сейчас**» напоминает нам о том, что мы действуем в настоящем. В будущем обстоятельства изменятся и потребуют другой реакции. Единственная проблема — то, с чем мы столкнулись сейчас.

«**Приложить усилия**» напоминает о том, что это труд, который требует времени, сил и возможностей. Но надо помнить, что наши ресурсы ограничены. Мы спрашиваем себя: «Действительно ли это лучший способ потратить свое время?»

«**Чтобы изменить к лучшему**» обращается к тонким струнам нашей души. Это напоминание о том, что мы можем сделать лучше себя или мир вокруг. Если мы не добиваемся желаемого, зачем ввязываться?

«**Эту ситуацию**» фокусирует нас на насущной проблеме. Мы не можем решить все проблемы. Время, потраченное на те сферы, где мы не **можем** принести никакой пользы, украдено у тех, где мы **можем** это сделать.

Обстоятельства, при которых нам стоит задать вопрос «Готов ли я?», не ограничиваются моментами, когда мы должны решить, стоит ли быть вежливым (хотя трудно переоценить пользу вежливости). Вопрос важен и в, казалось бы, мелких моментах, которые могут сформировать нашу репутацию, создать или разрушить отношения.

1. Когда мы путаем разоблачение и честность

Мы все прекрасно знаем, когда нужно скрыть свое мнение, не стоит привлекать внимание к нему. И делаем это в безобидных ситуациях, когда нам ничего не стоит сдержаться. Если мать спрашивает, что мы думаем о ее новой прическе, мы скажем, что она прекрасно выглядит, и не важно, что мы думаем. В конце концов кто хочет обидеть маму из-за прически? Мы следуем этой тактике весь день напролет, что-то

умалчивая или недоговаривая, чтобы защитить любимых от ненужных уколов.

Но похвальный инстинкт защитить окружающих становится слабее, когда дело доходит до нашего желания самоутвердиться или отстоять себя. В эти моменты мы используем честность скорее как оружие, а не полезный вклад в ситуацию. Доктора сталкиваются с этой проблемой, когда должны выбрать, говорить ли онкобольному страшную правду (чтобы не давать ложной надежды) или подсластить плохие новости (чтобы поднять пациенту настроение и вселить оптимизм). Но они хотя бы сомневаются в том, что говорить пациенту. А мы часто и этого не делаем.

Если вы когда-нибудь тяжело расставались с любимым человеком и жалели о своих неуклюжих, приносящих боль оправданиях при расставании, вы знаете разницу между честностью и обличениями. Честность — та доля правды, которая может удовлетворить потребность другого человека в объяснениях. Чрезмерная изобличительная откровенность заставляет других страдать и даже испытывать стыд.

Так же бывает и на рабочем месте. Когда нам приходится увольнять сотрудника, мы можем найти деликатные выражения, например: «Жаль, что мы не сработались»; или перечислять по пунктам каждый случай, когда он вел себя как полный придурок, и перейти черту от честности к обличению. Такое поведение сродни нечестной игре. Мы становимся заложниками безумного соревнования, стараясь выиграть любой ценой, показать свое превосходство, забывая о чувствах других людей.

Честность и разоблачение — не многослойная головоломка. Это выбор в одной плоскости, как сюрприз на день рождения. Что вы сделаете, если любимый человек решил сделать вам сюрприз и устроить вечеринку по поводу вашего дня рождения, но ваш друг проболтался вам? Когда вы войдете в комнату, вы: а) предпочтете быть честными и расскажете

им о том, что сюрприз не удался; б) обвините друга, который испортил сюрприз; в) будете изображать удивление? Если вам нужно время, чтобы отсеять варианты «а» и «б» и выбрать «в», вам есть над чем поработать.

2. Когда у нас есть мнение

В 1960 г. Эй Джей Либлинг* написал: «Свобода прессы гарантирована только тем, кто ею владеет». Он не мог предвидеть эпоху социальных сетей, когда любой владелец смартфона может действовать как обозреватель газеты и «публиковать» свое мнение на любую тему, в любое время и в любом объеме. Это неоднозначное преимущество XXI в. Оно расширяет дискуссию и смягчает неравенство между сильными и бесправными, но также отнимает много нашего времени.

Например, мой друг Ларри, который был очень горд своей рецензией на пустячную книгу и настоял на том, чтобы я ее прочел. Это была умная, точная атака на автора, где он утверждал, что книга — пустая трата денег. Кроме того, рецензия была очень длинной и тщательно аргументированной, с прямыми цитатами и номерами страниц. Ларри, наверное, потратил на это несколько часов. За ней последовали несколько десятков комментариев прочитавших этот текст, за которыми Ларри пристально следил. Одним словом, он потратил целый рабочий день на рецензию, которую прочтет не больше 200 человек.

— Зачем так напрягаться? — полюбопытствовал я.

— Потому что автор — жулик и мошенник, — ответил он.

— И ты решил рассказать миру о том, что ты достаточно умен, чтобы заявить об этом?

* Эбботт Джозеф Либлинг по прозвищу Эйджей (1904–1963) — американский журналист, который многие годы сотрудничал с еженедельником New Yorker.
Прим. пер.

- Отчасти, — ответил он.
- А зачем еще? — спросил я.
- Эта книга меня взбесила, — ответил он.
- Но ты мог просто забыть об этом и провести эти часы продуктивнее?

— Я должен был это сделать и наслаждался этим, — сказал он. — Я бы расстроился, если бы не сделал этого.

Мне нужно было это услышать. Ларри проанализировал все плюсы и минусы и решил написать рецензию, чтобы предупредить людей о том, что книгу читать не стоит. Это и есть полезный вклад. Он не был «троллем». В его понимании он творил добро и остался доволен собой.

Если бы мы все так хорошо понимали, почему мы попусту теряем время, выражая свое никому не нужное мнение в интернете, письмах издательствам, личных блогах, соцсетях, рецензиях на продукты и т. д. Я не отвергаю значимость всей этой открытой информации. Меня заботит то, что мы не следим за временем и не спрашиваем, стоит ли тратить его так.

Пока высказывания онлайн не становятся скверной одержимостью, они оказываются небольшой помехой, которая стоит нам времени, но не личных отношений. Большую часть времени в сети мы «спорим» с незнакомцами, которых мы никогда не встретим. Вряд ли тут есть о чем беспокоиться. Серьезная проблема появляется тогда, когда мы приносим такую же агрессию на работу или «в люди» и обрушиваем свое мнение на реальных, живых людей, которых мы знаем.

3. Когда наша реальность сталкивается с убеждениями других

«Предвзятость подтверждения» своей точки зрения — принятый термин в психологии, который обозначает нашу тенденцию подтверждать информацию, соответствующую

нашей точке зрения, независимо от ее истинности. Это негативно влияет на то, как мы собираем информацию (выборочно), интерпретируем (предвзято) и запоминаем ее (недостовечно). Феномен проявляется по-разному: от выбора источников информации, которые подтверждают наше мнение, до предвзятой подачи неоднозначных или неудобных фактов, чтобы поддержать укоренившиеся убеждения. За всеми есть этот грех. Родители ребенка, который рано освоил унитаз, считают это свидетельством его гениальности и демонстрируют склонность к подтверждению своей точки зрения. А лидер порой принимает невыгодное решение, не желая прислушаться к голосам несогласных.

Мы не можем избавиться от склонности подтверждать свою точку зрения другим людям или, раз уж на то пошло, и себе самим. Но мы должны избегать самых пагубных форм. Из всех бессмысленных споров, в которых мы можем увязнуть, хуже всех тот, в котором факты и убеждения смешиваются. Это никогда не заканчивается хорошо. Предмет спора не имеет значения: глобальное потепление или жизненный цикл единорогов. Когда вы приводите очевидные факты, чтобы противостоять убеждениям собеседника, в игру вступает феномен, который называют «эффектом обратного результата». Ваши блестяще подобранные факты не только не переубеждают «верующего», но и укрепляют его в собственном мнении. Верующий еще тверже стоит на своем, и теперь вы разобщены как никогда. Если вы когда-нибудь участвовали в таком споре или наблюдали баталии убежденного либерала с крайним консерватором, то знаете, как редко один из них принимает другую точку зрения или говорит собеседнику: «Ты прав. Я ошибался. Спасибо».

Так не бывает. В лучшем случае вы потратите много времени на неудачные попытки изменить чью-то точку зрения. В худшем — приобретете врага, испортите отношения и добавите пункт «неприятный» к своей репутации.

4. Когда решения не идут нам навстречу

Еще одна мудрость от Питера Друкера изменила мою жизнь. Я рассказываю ее всем, кого тренирую, и некоторые повторяют ее: «Каждое решение принимается человеком, имеющим власть над этим. Смирись».

Звучит банально, почти тавтология: решающие принимают решения.

Но это и напоминание о власти: тот, кто принимает решения, обладает властью, остальные — нет. Иногда он делает логичный и мудрый выбор, в других случаях действуют иррационально, неинформированно и просто глупо. Редкий человек может смириться с этим: от школьника, который жалуется на оценку, до подростка, который дует на родителей за наказание; от отвергнутого влюбленного, который печалится о прошедшей любви, до властного руководителя, который игнорирует свой совет директоров. Мы все ворчим о том, что должно было быть, не принимая то, что есть. Внутри этого кокона заблуждений мы обеспечиваем себе незаслуженные автономию и превосходство. Мы представляем себе, насколько лучше был бы мир, если бы у нас была власть принимать решения. Но у нас ее нет.

Если это ваша проблема, если вы никогда не соглашаетесь с чьим-то решением — вопрос «Готов ли я?» поможет вам провести простой анализ выгод и затрат: «Стоит ли игра свеч?» Если ваш ответ «нет», оставьте это позади и водрузите флаг там, где можете добиться перемен в лучшую сторону.

Если ваш ответ «да», действуйте. Например, я трачу уйму времени на то, чтобы помочь организации доктора Джим Ён Кима из Всемирного банка бороться с крайней нищетой. Я не наивен. Я знаю, что результата не увижу. Но я готов внести свой вклад. Люди способны получать безмерное удовлетворение, даже удовольствие, когда берут на себя огромный

риск и бьются за то, во что верят. Это ваша жизнь, ваше решение. Никто другой не примет его за вас. Вопрос «Готов ли я?» помогает вам ужиться с последствиями.

5. Когда мы сожалеем о своих решениях

Моим соседом в самолете, летевшем из Европы в США, был частный инвестор, который живет в Швейцарии. После того как мы обменялись обычными любезностями вроде «Как поживаете?», он рассказал мне о небольшом приобретенном им бизнесе и о том, как сильно его разочаровал хозяин, которого он оставил во главе бизнеса, что привело к убыткам. Он сожалел о сделке, чувствовал себя так, будто его обманом заставили вложить средства «не туда».

— Как долго это длится? — спросил я. — Это негодование и сожаление? (В такие моменты я часто ощущаю себя заклинателем, нашептывающим слова утешения. Я не против.)

— Два года, — сказал он.

— На кого вы злитесь? — спросил я. — На хозяина за то, что он продал бизнес, или на себя за то, что вы его купили?

Он рассмеялся и сказал: «Неплохой вопрос». Дальнейшие слова были излишни.

Когда мы сожалеем о своих решениях и ничего не делаем, мы не лучше, чем нытик, который жалуется на руководство. Мы кричим на пустую лодку, только лодка-то наша.

«Готов ли я?» — не панацея от межличностных проблем. Я посвятил этому вопросу столько места потому, что это специфический инструмент. Он напоминает нам, что среда постоянно искушает нас вступить в бессмысленные перепалки. И мы можем с этим бороться, только бездействуя.

Вопрос «Готов ли я?», как закрытая дверь в кабинет, заставляет людей притормозить, прежде чем стучать. Когда мы спрашиваем себя, готовы ли мы сейчас приложить усилия,

чтобы изменить ситуацию к лучшему, у нас появляется небольшой зазор, немного пространства, чтобы дышать. У нас есть время, достаточное, чтобы вдохнуть, выдохнуть и подумать, перед тем как погрузиться в дело или забыть о проблеме. Так мы отключаемся от пустой болтовни и остальных шумов, освобождая себя для перемен, которые действительно стоят усилий.

Часть III

Больше структуры, пожалуйста

Без структуры мы не станем лучше

Из всех моих клиентов, занимающих лидерские позиции, одним из самых успешных был Алан Малалли. Он добился больше других, потратив минимум времени на занятия со мной. И он был фантастическим лидером.

Я впервые встретил Алана в 2001 г., когда он был президентом Boeing Commercial Aircraft, до того, как он стал CEO Ford Motor Company (2006 г.). Когда Алан покинул Ford и вышел на пенсию в 2014 г., журнал Fortune назвал его третьим по важности лидером в мире после папы Франциска и Ангелы Меркель. Теперь мы работаем вместе, чтобы помочь некоммерческим организациям и крупным компаниям создать лучшие лидерские команды.

От Алана я узнал больше, чем он от меня, еще и потому, что у меня была возможность увидеть, как он реализует идеи, которые мы обсуждали, в огромной корпорации. Я уверен, что обзор бизнес-плана (ОБП), который он разработал, — самый эффективный метод использования организационной структуры. За много лет тренерства и исследований на тему изменений я усвоил один важный урок, который имеет почти универсальное значение: без структуры мы не можем стать лучше.

Алан не просто верит в важность структуры, он ею живет и дышит. Когда он пришел в Ford, то учредил еженедельные

встречи по утрам в четверг, которые назывались обзором бизнес-плана, или ОБП. Там присутствовали его 16 заместителей и их гости со всего мира. Это довольно типичный распорядок (какой СЕО не проводит встреч?). Но Алан установил правила, которые были в новинку для ветеранов Ford. Присутствие было обязательным, без исключений (те, кто находился в отъезде, участвовали в нем по видеоконференции). Никаких разговоров не по существу, никаких шуток друг над другом, никаких перерывов и телефонных разговоров, никакого участия подчиненных. Каждый лидер должен был обговорить план его группы, статус, прогноз и сферы, которые требовали повышенного внимания. Перед каждым лидером стояла задача помогать другим, а не судить их.

Пока всё хорошо. Каждый новый лидер пытается изменить существующую систему, делая то же дело новыми методами.

Но у Алана, который строил самолеты на протяжении всей своей карьеры, была вера авиационного инженера в структуру и прогресс. Заставляя талантливых людей работать вместе, он обращал внимание на детали, вплоть до мельчайших. Каждую встречу ОБП он начинал одинаково: «Меня зовут Алан Малалли, я СЕО Ford Motor Company». Потом он проводил обзор плана, ситуации, прогнозов на будущее и сфер, которые требовали особого внимания, используя трехцветную систему оценки: «зеленый — желтый — красный» для «хорошо — вызывает беспокойство — плохо». Он просил заместителей делать то же самое с таким же вступлением и такой же палитрой. В результате он взял тот же тип структуры, который я рекомендую на своих тренингах, и применил его к целой корпорации. Он представил структуру новой команде и не отклонялся от нее ни на словах, ни по существу. Он всегда представлялся, озвучивал список из пяти приоритетов, оценивал свою работу за предыдущую

неделю. Он никогда не менял последовательность и требовал того же от подчиненных.

Сначала некоторые директора подумали, что Алан шутит. Ни один взрослый человек, который управляет гигантской корпорацией, не может верить в эту с виду простую процедуру, повторяющуюся из недели в неделю.

Но Алан был серьезен. Структура стала императивом для процветающей организации, и даже больше — для проблемной. Есть ли лучший способ заставить команду взаимодействовать нормально, чем шаг за шагом показать им, как работают лучшие?

Большинство топ-менеджеров согласились. Но побушевали. Алан спокойно объяснил им, что так он решил проводить встречи. Он не заставлял их делать то же. «Если вам не нравится, — сказал он, — это ваш выбор. Это не значит, что вы плохи. Но вы не можете быть частью этой команды». Никакого крика, угроз или некрасивых сцен.

Первые дни Алана в Ford были свидетельством того, как люди намеренно и предсказуемо сопротивляются переменам. А ведь именно эта команда управленцев несла ответственность за рекордные потери 12,7 млрд долларов в тот год, когда появился Алан. Та же команда просила нового CEO пойти с протянутой рукой по банкирам Нью-Йорка и занять 23 млрд долларов, чтобы сохранить компанию. Если какой-нибудь группе требовались перемены, то это была команда Алана. Но даже когда на кону стояла их работа, двое из директоров отказывались изменить свое поведение. Довольно скоро они решили стать бывшими директорами.

Почему директора оказались готовы поплатиться своей карьерой, лишь бы не адаптироваться к такому простому распорядку? У меня есть одно объяснение — эго. Иногда хирурги отказываются от инструкции по мытью рук, которая доказала свою эффективность. Да и многие лидеры слишком

гордые, чтобы признать необходимость структуры. Такой обыденный распорядок они считают слишком приземленным, нетворческим, унижающим их достоинство. Разве этот примитивный метод может принести хоть какую-то пользу?

Простое повторение для Алана было ключевым, по существу главным элементом структуры. Особый акцент он делал на трехцветную систему, которая помогала руководителям отделов выделять сомнительные ситуации желтым, а проблемные — красным. Точно так же ежедневные вопросы помогают нам оценить свои усилия и видеть реальные достижения. А директора каждый четверг без исключений должны были объявлять свои оценки. Оценка себя в форме таблицы с буквами или трехцветной палитры Алана требовала открытости и честности — того, что Алан называл «прозрачностью». Собрания генерального директора и его коллег заставляли каждого брать ответственность на себя, и эффект был неожиданным. Все люди в комнате могли воочию увидеть прогресс. И он был постоянным. Руководители знали, что встретятся еще раз через неделю, и еще через неделю, и т. д. И Алан, и вся команда будут там, слушая обзоры и помогая добиться прогресса. Сообщение Алана было невозможно пропустить мимо ушей. Он говорил своей команде: «Мы продолжим продвигать план, потому что знаем истинное положение вещей, и мы призваны работать вместе, чтобы выполнить его».

Поначалу некоторым жесткий формат еженедельных встреч Алана казался тяжелым грузом. Повторами. Подготовкой. Упущенным временем. Но постепенно они начали ценить его и понимать, что это настоящий подарок.

Им не разрешалось отвлекаться, отказываться или пытаться завершить обсуждение болезненных вопросов. Они должны были признать, что Ford в ужасной ситуации. Заставляя всех повторять имя, должность, приоритеты и цветовой

код оценки каждую неделю, Алан дал им специфичный и намеренно ограниченный словарь. Все знали план. Все знали статус его выполнения. Все знали, какие сферы требуют особого внимания. Так директора обсуждали единственный критерий, который имел значение для перемен в Ford: «Как еще мы можем друг другу помочь?»

Это одно из важнейших достоинств распорядка в любом процессе перемен. Он ограничивает наш выбор, чтобы внешние влияния не сбивали нас с курса. Если нам отводится всего пять минут на речь, мы найдем способ высказать то, что у нас на уме, неожиданно кратко. Обычно такая речь оказывается лучшей благодаря структурным ограничениям (большинство слушателей со мной согласятся).

Структурирование разных частей дня — способ контролировать нашу неуправляемую среду.

Когда мы создаем список продуктов, мы структурируем наши траты, чтобы не забыть нужное и избежать бесполезных покупок.

Когда мы следуем рецепту, то полагаемся на структуру, чтобы упростить процесс готовки и повысить шансы получить вкусное блюдо.

Когда мы пишем список того, что нам надо сделать в течение жизни, мы структурируем остаток жизни.

Когда мы вступаем в книжный клуб, мы структурируем наши привычки читателя (а возможно, и перестраиваем свою социальную жизнь).

Когда мы ходим в церковь каждое воскресное утро или следим за тем, сколько километров мы пробежали за неделю, мы используем структуру, чтобы получить контроль над непредсказуемыми импульсами нашей жизни. Мы говорим себе: «Здесь мне нужна помощь». И структура предлагает ее.

Успешные люди интуитивно знают это. Но мы отказываемся от структуры, когда дело доходит до проблем

в межличностной сфере. Структура хороша для того, чтобы оформить календарь, спланировать технически сложное задание, управлять другими людьми или получить навык, который поддается количественной оценке. Но при решении таких простых задач, как общение с окружающими, мы предпочитаем отказаться от нее, оправдывая себя фразами вроде: «Я в этом не нуждаюсь».

Мы думаем, что «хорошая игра в команде» — категория для средней школы, а не для взрослых вроде нас. Мы говорим себе: «Я — состоятельный, успешный, взрослый человек. Мне не обязательно постоянно следить за тем, вежлив ли я и нравлюсь ли я людям».

Мы не берем на себя ответственность за провалы в межличностных отношениях: в этом всегда виноват кто-то другой. Измениться должен он, а не я.

Мы так довольны своими достижениями, что самонадеянно отрицаем наличие повода для изменений. Пока не стало плохо — не чини.

В этом суть ежедневных вопросов. Вопрос «Сделал ли я все возможное...» — способ признать, что «в этой области мне нужна помощь». Наши ежедневные ответы помогают внедрять строгость и дисциплину, которых не хватает в жизни. Результат ясный и несомненный — мы сталкиваемся лицом к лицу с вопросом, которого старались избегать: становимся ли мы лучше?

Нам нужна правильная структура

Без структуры мы не становимся лучше, какой бы цели ни стремились достичь — профессиональной или личной. Но это должна быть такая структура, которая подходит к ситуации и вовлеченным в нее людям.

Когда Алан Малалли начал работать в Ford, он принес с собой концепцию организационной структуры. Эта структура уже была готова к использованию и ждала своего часа. Концепция отражала его профессиональную подготовку и ум инженера. Это была структура с нулевым допуском — для личных противоречий, людей, которые ставят себя выше команды, и любых отклонений от правила. Она прекрасно подходила ему и компании Ford. Но она годилась не для любых обстоятельств.

У всех свой распорядок. Я хорошо это понял, когда работал с Робертом, главой страховой компании East Coast. Главным его достоинством оказалась открытая натура экстраверта. Он был классическим дружелюбным энергичным продавцом, который пожимает руку и хлопает по плечу. Он всегда находился в движении, гнался за большой сделкой. Это сделало его рекордсменом, практически легендой среди сотрудников компании. Он был уважаем, почитаем и любим, и неудивительно, что однажды его назначили на должность генерального директора. Возникла распространенная

проблема: прекрасный продавец не всегда годится в лидеры, даже если он харизматичная личность.

Круговая оценка персонала была в новинку для Роберта, когда мы встретились, чтобы обсудить результаты. Он шутил, что его прямые подчиненные слишком робкие, чтобы сказать ему правду.

«Не волнуйся, — сказал я, — слишком позитивные отзывы — последнее, о чем тебе следует волноваться».

Он ответил, что хочет выслушать плохие новости, и я рассказал их ему. «Твоя худшая оценка находится на шкале “дает четкие цели и направление работы”. Ты — в восьмом процентиле*».

«А что это значит — в восьмом процентиле?» — спросил он.

«Это значит, что 92% лидеров, за которыми я следил в этой компании, лучше тебя».

У Роберта был спортивный дух, и ему не терпелось стать лучше. «Кажется, у нас полно работы», — сказал он. Если бы он не был в пиджаке, когда это говорил, я думаю, он бы закатал рукава перед тем, как начать.

Низкие баллы Роберта по шкале «дает четкие цели и направление работы» показывали, что у него хаотичный стиль управления. Это не было сюрпризом. Как одаренный продавец, он полагался на инстинкты, «читал» людей и прекрасно знал клиентов. Но он не развивал свои управленческие «мышцы». Он не уделял внимания подчиненным, не был наставником, не контролировал решения и не оценивал работу, не «корректировал» стратегию, если менялся климат. Он был увлечен клиентами, сосредоточен на внешних, а не на внутренних проблемах, и один заместитель обвинил его в том, что он не проводит достаточного количества встреч. Я никогда не слышал, чтобы сотрудник сказал: «Нам нужно больше летучек».

* Процентиль — показатель того, какой процент значений находится ниже определенного уровня. *Прим. пер.*

Проблема Роберта оказалась двойкой: ему надо было одновременно измениться самому и изменить окружение, скорректировать модели поведения команды и свои собственные. У меня была для него структура, которая работала много раз с другими клиентами. Это простая форма с шестью простыми вопросами. Вопросы были Роберту знакомы, но он так и не нашел ни времени, ни места, чтобы задать их себе или своим сотрудникам.

Мы решили проблему, назначив индивидуальные встречи раз в два месяца с каждым из девяти его прямых подчиненных. Это дало Роберту шанс проявить новый подход и продемонстрировать, что он меняется. Встречи раз в неделю были бы рассчитаны на слишком быстрые перемены. А каждые полгода — слишком редкие, чтобы произвести впечатление. Мое единственное указание Роберту — быть постоянным. Он, как Алан Малалли, должен был следовать сценарию и повторять свои реплики. Повестка дня для каждой встречи была отражена на листе бумаги в форме следующих вопросов.

- В каком направлении мы движемся?
- В каком направлении движешься лично ты?
- Что у тебя получается хорошо?
- Что мы можем исправить?
- Как я могу тебе помочь?
- Как ты можешь помочь мне?

«В каком направлении мы движемся?» — затрагивает стратегические приоритеты компании. Этот вопрос заставлял Роберта произносить вслух то, что у него на уме, чтобы каждый менеджер слышал лично, чего он хочет для компании и чего ждет от сотрудника. Детали не так важны. Самое важное — тот факт, что Роберт высказывал свое видение, и теперь его

можно было открыто обсуждать, а не гадать на кофейной гуще. Двусторонний диалог стал первым этапом изменения как репутации Роберта, так и окружающей среды.

«*В каком направлении движешься лично ты?*» — позже Роберт изменил порядок разговора и задавал каждому собеседнику один и тот же вопрос, сравнивая их поведение и ход мысли со своими. И они немедленно отозвались на открытость и честность Роберта, ответив тем же.

«*Что у тебя получается хорошо?*» — какие бы плохие оценки Роберт ни получал за «четкость целей», он почти так же плохо справлялся с конструктивной обратной связью. Никаких встреч, никакой возможности похвалить своих суперзвезд. Поэтому третья часть каждой встречи обязывала его открыто признать текущие заслуги сотрудника, который сидел перед ним. Потом он задавал редкий для лидеров вопрос: «Как ты думаешь, что ты и твой отдел делают хорошо?» Это был не просто формальный позитивный момент встречи. Роберт узнавал хорошие новости, которые в других обстоятельствах мог бы пропустить.

«*Что мы можем исправить?*» — этот вопрос заставлял Роберта давать непосредственным подчиненным конструктивные предложения на будущее. Раньше он редко так поступал, и люди уже и не надеялись услышать от него такой вопрос. Потом он добавлял: «Если бы ты был своим тренером, что бы ты посоветовал себе?» Идеи, которые он получал в ответ, приводили его в изумление, в основном потому, что часто они оказывались лучше, чем его собственные. Он был не против. Он не только формировал мир вокруг себя, он учился у него.

«*Как я могу тебе помочь?*» — самая желанная фраза из уст любого лидера. Мы не можем говорить ее много раз, не важно, в какой мы роли — отца, друга или занятого СЕО, проводящего встречу. Это взаимность, которой пользуются

немногие из нас. Когда мы предлагаем помощь, мы слегка подталкиваем людей к признанию того, что помощь им нужна. Мы предлагаем нужное, а не вмешиваемся и не отдаем приказы. И Роберт хотел этого, он желал создать баланс общих интересов.

«Как я могу стать более эффективным лидером?» Просить о помощи — значит сделать видимыми наши слабости и уязвимые места, а это не так просто. Роберт хотел быть идеальным СЕО. Постоянные просьбы о помощи и сосредоточенность на его собственном прогрессе вдохновляли остальных на подвиги.

Изменения к лучшему в компании Роберта не произошли за одну ночь. Но они и вовсе бы не случились, если бы у него не было никакой структуры. Простейшая структура сделала Роберта сильнее. Он всегда прекрасно общался с клиентами. Теперь он пытался стать лучше в этом со своими сотрудниками.

Оглядываясь назад, могу отметить: самым важным результатом структуры стало то, что она «замедлила» Роберта. Ему приходилось останавливать свою непрерывную деятельность, чтобы выделить в своем графике немало времени для девяти индивидуальных встреч каждые два месяца.

Другой ключевой элемент прогресса для Роберта выражался не в том, что он делал раз в пару месяцев, а в том, что делали его прямые подчиненные в промежутках между встречами. Так же как и Алан Малалли, который задействовал в работе над перестройкой Ford всех в команде, Роберт подключил свою команду к перестройке, чтобы стать лучшим лидером. Каждому члену команды он давал карт-бланш на то, чтобы указывать ему на каждый провал в его управлении и взять на себя обязательство немедленно связываться с ним, как только кто-то усомнится в его указаниях, советах или отзывах. Роберт изменил себя и свое окружение.

Он добавил структуру. Команда приняла на себя ответственность. Всё вместе дало невероятные результаты.

Когда четыре года спустя Роберт вышел на пенсию, его финальный рейтинг показал, что он в 98-м процентиле в графе «дает четкие цели и указания». И его поражало, сколько времени он сэкономил. Он резюмировал: «Когда я оказался в 98-м процентиле, то тратил меньше времени на своих людей, чем когда был в 8-м. Вначале моя команда не замечала разницы между дружеским “разговорчиком” и прояснением цели. Когда я включил их в простую структуру, мне удалось удовлетворить их потребность в общении со мной, уважая свое и чужое время».

Структура повышает не только наши шансы на успех, но и нашу эффективность.

Поведение под влиянием истощения

С вами случалось такое?

- Вы приходите домой после тяжелого рабочего дня, полного сложных решений. Ваша подруга (или друг) хочет заниматься только планами на отпуск. Вы оба обсудили всё в общих чертах — когда и куда ехать, — осталось уточнить детали. И вы говорите: «Что бы ты ни решила — меня всё устраивает».
- Вы просыпаетесь позже обычного, у вас мало времени на сборы. Вы говорите себе, что зарядку сделаете вечером после работы. Но после рабочего дня, когда с портфелем и спортивной сумкой вы идете из конторы, то думаете: «Сегодня уже нет сил. Завтра утром я всё наверстаю».
- Вы возвращаетесь домой после изнурительного рабочего дня, бесконечных совещаний и телефонных переговоров. Еще не стемнело — осталось часа три прекрасного летнего вечера. Можно было бы прогуляться. Вы можете позвонить друзьям и назначить им свидание. Или приготовить себе вкусный ужин. Или просмотреть счета, благодарственные письма либо электронную почту. Или дочитать книгу. Но вместо этого вы хватаете пакет соленого печенья или обезжи-

ренный йогурт, включаете телевизор, заваливаетесь на диван и по тридцать пятому разу бездумно смотрите «Побег из Шоушенка»* по кабельному с перерывами на рекламу.

Что же происходит? Почему организованность и решительность исчезают к концу дня и мы бездействуем, вместо того чтобы развлечься или сделать что-то полезное? Дело не в присущей нам слабохарактерности, а в том, что мы истощены.

В 1990-х, описывая этот феномен, социальный психолог Рой Баумайстер ввел термин «истощение эго». Он утверждал, что мы обладаем ограниченными когнитивными ресурсами, которые он назвал «силой эго». Днем они уходят на саморегуляцию: сопротивление искушениям, работу, подавление желаний, контроль мыслей и убеждений, следование установленным правилам. По мнению Баумайстера, при этом истощается эго.

Баумайстер и другие ученые изучали истощение в разных ситуациях. Сначала они исследовали самоконтроль — наши сознательные усилия по сопротивлению импульсам, которые позволяют достичь цели или соблюдать правила. Чаще всего они соблазняли людей шоколадом. Они обнаружили, что попытки уклониться от предложения съесть лакомство ослабляли способность людей сопротивляться другим искушениям в дальнейшем. Наш самоконтроль, как запас топлива в бензобаке, имеет свой предел и заканчивается при непрерывном использовании. К концу дня мы полностью истощены и можем совершать нелепые поступки.

* «Побег из Шоушенка» (The Shawshank Redemption, 1994) — знаменитый американский фильм режиссера Фрэнка Дарабонта по повести Стивена Kinga; многие годы занимает одно из первых мест в списках лучших фильмов всех времен по результатам зрительского голосования. *Прим. пер.*

Истощение атакует не только нашу способность к самоконтролю. Оно распространяется на многие формы саморегуляции.

Более всего оно влияет на принятие решений. Чем больше решений нам приходится принимать — от покупки новой машины до составления списка участников конференции, — тем труднее нам действовать в том же духе и дальше. Исследователи назвали это «усталостью решений» — состоянием, которое заставляет нас совершать одно из двух: 1) делать легкомысленный выбор; 2) ничего не делать. Из-за усталости решений в среду мы возвращаем нелепые покупки, сделанные во вторник, потому что на следующий день, когда усталость проходит, голова лучше соображает. Именно поэтому мы откладываем принятие решений, когда слишком утомлены, чтобы делать это *сейчас*.

Приведу показательный пример из жизни — это было в 2011 г. в исследовании 1100 решений, которые принимала комиссия по условно-досрочному освобождению в Израиле. Исследователи обнаружили: если заключенные появлялись перед комиссией рано утром, освобождение получали 70% из них, а из тех, кто приходил к концу дня, — только 10%. У трех членов израильской комиссии не было никаких значимых оснований, никаких предпочтений или пристрастий, кроме времени дня. Утром трудная работа по решению судьбы людей настолько истощала их, что к середине дня они не решались рисковать и шли по более легкому пути, практически никого не освобождая и оставляя 90% заключенных в тюрьме.

Феномен «истощения эго» объясняет все виды поведения покупателей. Например, затянувшиеся рекомендации официанта утомляют нас и заставляют делать странный выбор блюд или мы совершаем импульсную покупку шоколадных батончиков и напитков (компании розничной торговли

хорошо знают, что после принятия множества решений во время прохода по рядам магазинов людям труднее сопротивляться искушениям).

Меня же особенно интересует влияние истощения на наши межличностные отношения и способность меняться. Если покупки, решения и устойчивость к соблазнам истощаются, то и сложные виды поведения тоже подвержены истощению (ученые это подтверждают).

Работа, которая требует от нас крайней сосредоточенности, вызывает усталость. Сохраняя «хорошую мину», работая рядом с лидерами, вы не должны показывать слабость. Многозадачность тоже истощает. Истощают и попытки убедить людей согласиться на ваши условия. Крайне утомительны попытки расположить к себе людей, предубежденных против вас. Сдерживать свои переживания — любой повод, при котором приходится контролировать свои мысли и чувства, — трудно, что также приводит к истощению.

Однако, в отличие от физической усталости, мы не осознаем такого рода истощение. Когда мы прилагаем серьезные физические усилия, то заранее знаем, что почувствуем слабость в мышцах и будем нуждаться в отдыхе. Истощение другого рода, как и стресс, — наш невидимый враг. Еще не изобрели измерительный прибор, который будет говорить нам, что наши эмоции близки к нулю. Поэтому мы не можем измерить их и не способны признать, насколько глубоко наше истощение, которое влияет на наше поведение и подталкивает к неразумным суждениям и нежелательным поступкам.

Это одна сторона истощения, но есть и другая: *как мы ведем себя под его влиянием*. Поступки, которые вызывают истощение, — не то же самое, что поступки под воздействием истощения. Первые — причина, вторые — следствие.

Этот эффект силен. Под воздействием истощения мы скорее склонны к неподобающему поведению, например

чрезмерной болтливости, разглашению информации личного характера или высокомерию. Мы также чаще нарушаем социальные нормы, например занимаемся мошенничеством. Мы становимся невежливыми. Мы можем быть более агрессивными; под воздействием таких импульсов нам сложно сдерживаться. Но мы можем становиться и пассивнее, когда наши интеллектуальные ресурсы убывают и нам становится труднее противостоять другим и выдвигать контраргументы.

По сути, все естественные побуждения, которые мы пытаемся сдерживать весь день, могут прорваться наружу, когда к вечеру истощение усилится. Это не значит, что они реализуются, однако они таятся в нас, ожидая нужного триггера.

Один из центральных аргументов этой книги — утверждение, что окружающая среда влияет на нас мощно, коварно и таинственно. Истощение — одна из таких опасностей. Я не хочу преувеличивать влияние истощения или утверждать, что все мы представляем собой ходячие бомбы с часовым механизмом, готовые взорваться в момент, когда у нас кончатся силы. Теперь трудно представить, что когда-то, до того как в 1936 г. Ганс Селье* открыл феномен стресса, врачи не видели связи между ним и реакцией тела, вызывающей болезнь. Истощение тоже может заставить нас посмотреть на мир по-новому и признать, что обязанности, которые ложатся на наши плечи, ослабляют нашу способность к саморегуляции.

Как только мы открываем глаза, в нашу голову тут же приходят мысли о новом дне, полном активной деятельности. Но мы можем рассматривать наши дни с точки зрения истощения. Мы не имеем возможности измерить его уровень — мы даже не осознаем его, — зато способны составить перечень того, что нас истощает. День на побережье не должен создавать трудностей или беспокойств, разве что

* Ганс Селье (1907–1982) — канадский ученый австро-венгерского происхождения, автор биологической концепции стресса. *Прим. пер.*

нужно выбрать короткий путь. И поход в горы не вызовет истощения, только физическую усталость. Многие поступки почти не вызывают истощения: от ремонта в детской комнате до посещения драмы в больнице.

Но, проводя весь день на телефоне с клиентской службой, героически пытаясь оставаться вежливыми, когда мы не можем найти утерянную упаковку или счет, мы рискуем дойти до сильного истощения. Когда мы прикусываем язык, слушая идиотские речи шурина или соседа, то тоже рискуем истощить свои психические силы. Любые усилия по обузданию нормальных импульсов при столкновении с человеческим упрямством могут привести к тому же эффекту. Это происходит постепенно, и к концу дня мы уже не можем функционировать в полную силу. Тогда люди обижаются на нас за неосторожные высказывания, а в свое оправдание мы говорим: «Прости, у меня был тяжелый день» или «Я совершенно вымотан». В этот момент мы как никогда близки к признанию своего истощения.

Теперь понятно, сколь бдительными мы должны быть к концу дня, учитывая ослабленную силу воли. Если мы садимся за руль, то должны понимать, не истощены ли мы. Такое частичное осознание поможет определять зону риска.

Принимая важные решения к концу дня, мы также подвергаемся риску. Так, вместо того чтобы встречаться со своим финансовым консультантом после работы и решать, куда вложить деньги, в момент, близкий к истощению, назначьте эту утомительную встречу на начало дня, когда вы готовы принимать решение с ясной головой.

Возвращаться домой, где царит беспорядок, тоже рискованно. Если вы когда-нибудь заходили в дверь и ворчали на детей за игрушки, которые валяются на полу, или за то, что никто не погулял с собакой (триггеры, вызывающие неадекватное поведение), значит, вы испытали на себе силу

истощения. У вас есть возможность почувствовать себя счастливыми в кругу родных или сделать их несчастными. Когда сила воли близка к нулю, вы делаете неверный выбор.

Структура поможет решить проблему. Она замедляет процесс истощения и ослабления самоконтроля. Когда у нас есть структура, нам не приходится принимать столько решений — мы следуем плану. И в результате мы не истощаем свою психику с такой скоростью.

Должно быть, Алан Малалли со своими четко спланированными встречами по четвергам интуитивно понимает это. Успешные и упорные руководители могут решать, как вести себя на совещаниях: что говорить, кого спрашивать или перебивать, как сообщить о процессе работы, чем пренебречь, какую степень доброжелательности или замкнутости продемонстрировать присутствующим. Даже встреча с хорошо знакомыми коллегами порой утомительна. Структура, которой придерживается Алан, учитывает всё и защищает команду Ford от нее самой. Совещания начинаются в восемь утра и часто длятся несколько часов. Если бы руководители не были ограничены во времени, к последнему часу их коллективное истощение было бы ощутимым. Четкие правила Алана минимизируют риск: присутствующие сохраняют ясность ума и силу воли, даже не осознавая этого.

Если мы обеспечим такую структуру, нам не понадобится дисциплина. Структура всё обеспечит. Безусловно, мы не можем структурировать всё: ни одно пространство не бывает таким податливым. Но все мы так или иначе полагаемся на структуру, хотя бы время от времени.

Например, коробочка для пилюль, рассчитанных на недельный прием, стала благословением для миллионов людей, которые ежедневно вынуждены принимать лекарства. Она решает главную проблему во взаимоотношениях между врачом и пациентом: вопрос дисциплины. Мы просыпаемся

в четверг, проглатываем содержимое ячейки «Чт» без усилий. Мы считаем коробочку с лекарствами удобной, но по сути это структурный суррогат самоорганизации. Нам не нужно помнить о приеме лекарств. Коробочка делает это за нас.

Мы даже не осознаем, сколько таких защитных структур мы используем в жизни. Когда мы следуем распорядку дня, или заранее пишем повестку для будущего собрания, или выпиваем перед работой кофе в одном и том же кафе, или убираем со стола все лишнее, прежде чем открыть ноутбук, мы сохраняем силы для самодисциплины. Наши рутинные действия оберегают нас.

Мой распорядок дня недостаточно структурирован. Разве что я надеваю рабочие брюки цвета хаки и зеленую футболку (чтобы слегка нейтрализовать свой взбалмошный стиль в одежде). Я плачу женщине, чтобы она звонила мне и задавала ежедневные вопросы (так я дисциплинирую свой разум). Все решения о моих командировках принимает моя помощница, и я никогда не оспариваю ее решения (так структурируется мое время). Это неумолимая зависимость: чем больше структуры в моей жизни, тем меньше мне нужно тревожиться о ней. Благодаря душевному спокойствию я не так остро ощущаю ограничения своей независимости.

Я признаю, что не каждый готов к такому контролю над своей жизнью. Некоторые люди — крайние индивидуалисты. Их раздражают любые правила или обыденность, как будто их самодисциплина имеет моральное превосходство над внешними обстоятельствами. Я их понимаю. Я уважаю нашу свободу. Но когда я думаю о рамках поведения, которые накладывает планирование, то задаю один вопрос: «Зачем отвергать такую необременительную возможность?»

Нам нужна помощь, когда у нас меньше всего шансов получить ее

На пересечении структуры с поведением возникает парадоксальное явление. Мы доверяем структуре, когда должны управлять предсказуемыми областями. Мы знаем места, где нам нужно быть, задачи, за исполнение которых нам платят, людей, с которыми мы должны встретимся. Это записано в нашем расписании и в наших головах, поэтому мы можем подготовиться. У нас есть структура — этикет, и правила, которые предписывают приемлемые нормы поведения. В целом мы понимаем, как себя вести, когда знаем о чем-то заранее.

Но что же делать с неожиданными ситуациями, которых нет в нашем расписании? Назойливый коллега, шумный сосед, грубый покупатель, злой клиент, обиженный ребенок или разочарованный супруг, который неожиданно потребовал внимания, когда мы не готовы и не в лучшей форме для правильной реакции? Если момент появляется некстати, под влиянием истощения мы можем ответить и пожалеть об этом.

В этом весь парадокс: *нам нужна помощь в те моменты, когда у нас меньше всего шансов ее получить.*

Наше окружение полно сюрпризов, которые провоцируют в нас странные, несвойственные нам реакции. В результате наше поведение противоречит нашим интересам. Как правило, мы этого даже не осознаем. У нас нет таких структурных инструментов, которые могли бы справиться с этими

испытаниями. (Хорошо бы для этого существовало мобильное приложение — особый рингтон на телефоне, предупреждающий: «Ситуация накаляется. Сохраняйте спокойствие».)

Я вспоминаю, как несколько лет назад отец моего друга Дерек неожиданно скончался в 59 лет из-за обычной хирургической процедуры. Его смерть очень потрясла Дерекка. По прошествии недели, во время которой он успокаивал маму и улаживал дела с недвижимостью, он вернулся к работе и выглядел как старый добрый Дерек. Но за полгода с ним случилась череда беспрецедентных профессиональных неудач. От него ушли два крупнейших клиента. Несколько ценных сотрудников перебежали к конкурентам. Два проекта были отменены. Ему потребовалось три года, чтобы восстановить утраченные прибыли и статус.

Когда я спросил его об этой черной дыре в его карьере, Дерек ответил: «Всё просто. Мой отец был первым любимым человеком, который умер. У меня был шок. Я вел себя так, как ведет себя человек в шоке. Я пренебрегал важными для меня людьми. Я игнорировал сроки. Я не отвечал на звонки. Люди решали не вести со мной дела. Теперь я это вижу, но только потому, что я причинил много вреда себе».

Дерек не придумывает логических объяснений и оправданий. До этой черной полосы он был непревзойденным профессионалом и остается таким теперь, когда она закончилась. Небрежное поведение на работе было спровоцировано неожиданной смертью отца и тем, что он был не в состоянии разобраться со своим горем. Общество придумало структуру, чтобы справляться со смертью любимого человека: похороны, траур, терапия, психологи, которые объясняют пять стадий боли утраты. Но Дерек упустил эти возможности или не имел доступа к этой терапевтической структуре. Только потом он смог понять свою проблему. Когда ему понадобилась помощь, он убедился, что сможет ее получить.

Ужасное собрание

Повысим градус мрачности и поговорим о более распространенных испытаниях в отношениях между людьми, на которые мы неадекватно реагируем, если у нас нет структуры. О какой структуре речь?

Это должна быть простая структура, которая *предвидит* атаки окружающей среды и *обуславливает* умную, продуктивную реакцию, а не глупое поведение. Я предлагаю простую структуру, вариацию на тему ежедневных вопросов, которая требует от нас оценить свои усилия и напоминает о том, что не нужно терять самоконтроль. Она глубоко меняет наше сознание.

Представьте себе, что вы идете на собрание, которое продлится час, будет бессмысленным, скучным; вы бы с бóльшим удовольствием потратили это время на «настоящую» работу. (Все мы бывали в такой ситуации.) Вы не склонны скрывать свои чувства по этому поводу. Вы входите с угрюмым выражением лица, всем своим видом показывая, что вам лучше где угодно, только не здесь. Вы сутулитесь на стуле, избегаете смотреть людям в глаза, рисуете в блокноте, подаете голос, только когда вас спрашивают, говорите формальности. Когда встреча закончится, вы первыми выйдете из комнаты. У вас была задача протянуть этот час, и вы ее выполнили.

Теперь представьте, что в конце встречи вы пройдете тест — ответите всего на четыре простых вопроса о том, как вы провели этот час.

1. Сделал ли я все возможное, чтобы получить удовольствие?
2. Сделал ли я все возможное, чтобы найти в этом смысл?
3. Сделал ли я все возможное, чтобы построить хорошие отношения?

4. Сделал ли я все возможное, чтобы полностью включиться в работу?

Если бы вы знали, что вам предстоит ответить на эти вопросы, как бы вы вели себя, чтобы получить высокие баллы? Я давал этот тест тысячам руководителей. Вот некоторые характерные ответы.

- Я бы пошел на встречу с положительным настроем.
- Не ожидая, что кто-то сделает встречу интересной, я бы сделал это сам.
- Я бы не критиковал ведущего, а попытался бы ему помочь.
- Я бы пришел, подготовив хорошие вопросы.
- Я бы обязал себя узнать что-то осмысленное на этой встрече.
- Я бы попробовал наладить хорошие отношения с кем-нибудь из присутствующих.
- Я бы был внимательнее ко всему вокруг и убрал свой смартфон.

Все ответы хороши. Если вы знаете, что вам предстоит тест, это неплохой толчок для мотивации. Он превращает обстановку скучной встречи в испытание. Это позволяет вам прекрасно осознавать собственное поведение. Ожидание теста провоцирует естественное желание добиться хороших оценок в графах «счастье», «смысл», «вовлеченность» и «отношения». И скуки как не бывало.

У меня жесткое предложение. Представьте себе, что с сегодняшнего дня после каждого собрания вас будут опрашивать. Ваши сердце и разум скажут вам спасибо за это. Час, который вы потратите на это собрание, уже не вернуть назад. Если вам было плохо, это ваша беда, но не вашей компании

и коллег. Зачем тратить этот час на то, чтобы отстраняться и цинично ждать окончания? Если вы берете на себя личную ответственность за свою вовлеченность, внесите полезный вклад в работу вашей компании и начинайте самосовершенствоваться.

Воспринимайте этот процесс как движение по спирали, которое может изменить модель вашего поведения. Обычно тестирование следует после события: сначала работа, потом ее оценка. Если вы представляете себе, что вас ждет тест, вы разворачиваете ситуацию на 180 градусов. И это не жульничество и не уловка. Это структура, которой давно пользуются успешные люди. Например, адвокат в суде никогда не станет задавать вопрос, на который не знает ответа. Иными словами, вы проходите тест, зная правильные ответы, которые сами и придумали. Проходя испытание на ужасно скучном собрании, вы помогаете себе тогда, когда особенно в этом нуждаетесь.

Ежечасные вопросы

Зачем останавливаться на одном часе? Почему мы не можем добавить еще один, чтобы самоконтроль стал нашей структурой на протяжении всего дня?

В любой ситуации мы можем жить в одном из трех измерений: в прошлом, настоящем или будущем. Когда мы представляем собой жалкое зрелище на скучной встрече, мы занимаемся одним из двух дел, и оба скверные.

1. Мы окунаемся в прошлое, с тоской и сожалением вспоминая все предыдущие скучные встречи, на которых мы присутствовали.
2. Мы думаем о будущем, попусту тратя время, маясь от нетерпения или строя ложные предположения по поводу того, что последует дальше.

Когда мы знаем, что должны пройти тест, даже если мы притворяемся, то заставляем себя жить настоящим. Мы бдительны, осведомлены и внимательны к своему поведению, как и к поведению окружающих, поскольку чувствуем, что в ближайшем будущем нам придется ответить за свои действия. Настоящее должно быть идеальным. Тут мы формируем себя и становимся лучше. Мы не можем сделать этого в прошлом, оно ушло. Мы не можем сделать этого в будущем, которое есть только в нашей голове, поскольку важные для

нас люди еще не появились. Мы можем сделать это только сейчас.

Преобразование ежедневных вопросов в ежечасные создает отличную структуру для того, чтобы жить настоящим.

Помните Гриффина с «глюкающими льдинками» из главы 12? Через год после того, как он решил эту проблему, он пришел ко мне с еще одной. Гриффин жил в Нью-Йорке, но владел домом на озере в Нью-Гэмпшире, где за 10 лет они с женой подружились с некоторыми соседями, постоянными жителями Новой Англии. В редких случаях, когда соседи из Нью-Гэмпшира приезжали на Манхэттен, Гриффин предлагал им остановиться в своем особняке в Верхнем Вест-Сайде. Трое детей Гриффина выросли и уехали из дома, так что у них хватало места, чтобы оставить на ночь гостей без особых проблем. Гриффину нравилось быть великодушным хозяином, пока не случилось нечто непредвиденное. Вот его рассказ.

В Нью-Гэмпшире мы очень много общаемся с соседями. Так ведут себя все живущие у озера. И мы были очень рады видеть их в Нью-Йорке. Они не совсем из Новой Англии, не горожане и нечасто бывают в Нью-Йорке. Но после того как у нас остановилась третья пара, нам уже надоело показывать им округу, повторяя один и тот же маршрут по достопримечательностям: статуя Свободы, Мемориал 11 сентября, МоМА* и Музей естественной истории. Мы гуляли по Хай-Лайну, Сохо и Бруклину, смотрели мюзиклы, ели в модных ресторанах. Нью-Йорк — наш дом, и мы ходим на бродвейское шоу или в музей, когда нам этого хочется, а не потому, что мы в большом городе всего пару дней и нам нужно успеть посмотреть всё. Я стал сердиться на наших последних гостей: не так сильно, чтобы перестать считать их друзьями, но достаточно, чтобы это заметила моя жена.

* МоМА — Музей современного искусства в Нью-Йорке на Манхэттене (Museum of Modern Art), один из первых и самых представительных музеев современного искусства в мире. *Прим. пер.*

Следующая пара собиралась приехать к Гриффину на три дня, и он волновался, что если этот визит затянется, то он испортит впечатление, выдав свои настоящие чувства. (Иными словами, неимоверные усилия, которые ему придется вложить, чтобы сдерживать себя, приведут к истощению, а оно, в свою очередь, — к срыву.) Его огорчала ситуация, которую он сам же и создал. Чем дольше оставались гости, тем больше вежливое приглашение, которое он продлевал, казалось вторжением в личную жизнь. Его ситуация не так уж отличалась от перспективы ужасного собрания. Как превратить обстоятельства, от которых вы приходите в ужас, в позитивный опыт?

Гриффин был дисциплинирован в оценках себя и верил в ежедневные вопросы.

«Преврати ежедневные вопросы в ежечасные, — посоветовал я. — Когда у тебя в гостях нью-гэмпширские друзья, пусть несколько вопросов касаются того, как ты держишься каждый час».

«Важен только один вопрос, — ответил он. — Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы насладиться обществом друзей?»

Когда гости появились на пороге, Гриффин был к этому готов. Его ежечасный вопрос дал ему структуру, чтобы управлять своим поведением и контролировать себя. И теперь, когда его толкали в модной пиццерии в Бушвике или наступали на ногу в очереди в Американский музей естественной истории (в третий раз за полгода), он получал вибросигнал от своего смартфона. Гриффин настроил его на конец каждого часа, и тот напоминал ему задать себе простой вопрос: «Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы насладиться обществом друзей?» Это продолжалось весь день. Он мог либо пройти этот тест, либо завалить его. Вот его отчет о десятичасовом путешествии по Нью-Йорку.

Я приготовился к марафону. Я пытался сохранить темп и вначале был полон сил, а на финише едва стоял на ногах. Ежечасные вопросы должны были спасти меня. Через три или четыре часа я стал сильнее. Телефон вибрировал, я оценивал свое поведение, поздравлял себя с тем, что все хорошо, и продолжал в том же духе. К концу дня, когда я по идее должен был дойти до ручки, я включил «автопилот». Это был чудесный день.

История Гриффина, кажется, бросает вызов концепции истощения. Однако она очень показательна. В ожидании ежечасных вопросов Гриффину ничего не оставалось, как наслаждаться ситуацией (иначе он завалил бы свой тест!). И ворчун сам собой выпал из структуры. Гриффину не понадобился суровый самоконтроль, и истощение не наступило.

Когда мы решаем вести себя хорошо и наши первые шаги успешны, мы часто достигаем самореализации — Гриффин назвал ее «автопилотом», — когда нам нет нужды упираться. Это напоминает первые четыре дня строгой диеты: если мы сможем справиться с первыми шагами, сумеем подавить нежелательные порывы, то с меньшей вероятностью сорвемся. Мы не хотим терять прибыль от нашей инвестиции в свою модель поведения. Хорошее поведение становится капиталовложением, которое мы хотим окупить.

Неужели все так просто? Да. Чем проще структура, тем выше вероятность того, что она приживется. И ежечасные вопросы тоже очень просты: они содержат серию шагов, которые так незаметно переходят один в другой, что мы едва различаем их.

1. *Предосознание.* Успешные люди обычно хороши в предвидении обстоятельств, когда их поведение может оказаться под угрозой. Они редко попадают в ловушку на тяжелых переговорах, ужасных собраниях,

в сложном противостоянии. Они знают, во что ввязываются, еще до того, как войдут в комнату. За неимением лучшего термина я называю это чувство предосознанием. Такие люди напоминают мне спортсменов, которые еще в раздевалке мысленно готовятся выйти на поле, что помогает им четко видеть ситуацию.

2. *Вовлеченность.* Успешные люди — настоящие мастера активных действий. Выбор ежечасных вопросов в качестве структуры и вербализация специфических проблем — инструмент мотивации, который явно лучше, чем *надежда* на то, что все образуется само собой. В этом разница между намеченной целью и записью на бумаге.
3. *Осознание.* Мы особенно уязвимы к причудам окружающей среды, когда игнорируем ее влияние на нас. Ежечасные вопросы вторгаются в наше сознание с завидной регулярностью, устраняют неведение и заставляют нас постоянно быть начеку. У нас нет времени на то, чтобы забыть о нашей ситуации или отвлечься от цели, потому что следующий тест будет через час.
4. *Оценка.* Оценивая свои усилия, мы добавляем осознанности. Это способ «вручную» усилить сознание. Одно дело — работать в одиночестве, и совсем другое — под пристальным наблюдением. Мы лучше осознаём свои действия, когда за нами наблюдают и судят, — только теперь мы занимаемся этим сами.
5. *Повторение.* Лучшая часть ежечасных вопросов — частота задачи «прополоскать и повторить». Если мы получили плохую оценку в одном часовом отрезке, у нас есть шанс улучшить показатели через час. По сути, мы даем себе вторую попытку.

Ежечасные вопросы имеют специфическое краткосрочное действие. Было бы непрактично, утомительно и вредно

полагаться на них в долгосрочных задачах смены шаблонов поведения, например при создании репутации доброго человека. Несмотря на четкое понимание поставленной задачи «стать хорошим», ежедневных и еженедельных проверок более чем достаточно для дела, которое обеспечивает упорство и постоянство. Вы отвечаете на свои ежедневные вопросы каждый вечер и постепенно пожинаете плоды своих усилий. Это не так просто, как поменять религию. Вы играете в долгую игру.

Ежечасные вопросы — для блицпартии, когда вам требуется строгая дисциплина, чтобы сдерживать импульсы в течение определенного времени. Здесь уместно вспомнить две универсальные ситуации.

Есть *удручающее событие* — не просто нудное собрание или незванные гости, а любая ситуация, в которой просыпается наш пессимизм и провоцирует неосмотрительное негативное поведение. Это может быть притворная дружба на корпоративной вечеринке; или напряженное торжество в кругу большого количества родственников; или неприятное родительское собрание в школе. Если мы приходим туда без особого плана, который помогает нам держать себя в руках и контролировать свои слова и поступки, наш пессимизм становится самосбывающимся пророчеством: мы создаем неудобства, которые сами же и предсказали. Ежечасные вопросы — один из видов структуры, которая поможет справиться с этим пессимизмом. Это наш выбор.

А еще есть *люди*, выбивающие нас из колеи своим поведением. Например, коллега с высоким назойливым голосом; сотрудник службы технической поддержки, который повторяет один и тот же бесполезный ответ в шести разных вариантах; напыщенный всезнайка в совете школы; человек в супермаркете, который встал перед вами в очередь для тех, у кого меньше десяти товаров, а взял гораздо больше.

Мы встречали таких людей. Но они по-прежнему нас расстраивают. В короткие моменты, когда мы уязвимы для тупости и упрямства другого человеческого существа, ежечасные вопросы помогут нам вновь обрести невозмутимость.

Но вот в чем ирония: я не полагаюсь на ежечасные вопросы, когда попадаю в сложные ситуации или имею дело с надоедливými людьми. Испытанием для меня могут стать *события, которых я жду с нетерпением, и люди, общением с которыми я наслаждаюсь.*

Рассмотрим, например, перспективу ужина в первоклассном ресторане с десятью моими любимыми клиентами. Немногие станут бояться такого события, и я не из их числа. Моя проблема — неумеренное удовольствие и контроль аппетита. В таких обстоятельствах мне нужно держаться подальше от искушений, которые лежат передо мной на столе (и я не одинок в этом). Но в веселой атмосфере, с прекрасными людьми я еще более уязвим. Ситуация как будто специально призывает меня отказаться от правил и злоупотреблять всем, чем можно. Все это происходит в конце дня, на пике усталости. Изобилие еды и выпивки искушает. Все вокруг в веселом настроении, что подогревает и мое веселье и еще больше подрывает самоконтроль. Жизнь хороша, говорю я себе, так почему бы не насладиться моментом и не оставить сожаления на потом? Это для меня взрывоопасная среда. Я становлюсь живым доказательством того, что нам нужна помощь именно в те моменты, когда у нас меньше всего шансов ее получить.

Здесь эффективны ежечасные вопросы. Я знаю, что особенно уязвим в этих ситуациях, так что вооружаюсь структурой, которую могу придумать. Я говорю себе, что не буду есть этот потрясающий десерт. Иногда я заключаю пакт с человеком, который сидит рядом: ни один из нас не поддастся на искушение десертом. Иногда я веду себя как Одиссей, который

заткнул уши своим морякам, и прошу официантов не обслуживать меня, если я попробую заказать десерт. Но самым важным структурным элементом остается все то же: я тестирую себя каждый час с помощью вопроса *«Стараюсь ли я сделать все возможное, чтобы наслаждаться обществом людей, а не едой?»*

Я не всегда ставлю себе высшие отметки. Иногда я ем десерт. Но я не забываю тестировать себя каждый час, и это напоминает мне о том, что я не бессознательная жертва среды. Что бы я ни делал, это мой осознанный выбор. Даже когда я ставлю себе посредственные оценки, глубокое осознание оказывается «чистой прибылью».

Чем больше я полагаюсь на такого рода тестирование себя в опасных ситуациях, тем явственнее осознаю окружающую обстановку, пока она не становится полноправной частью моей личности. Это осмысленное и постоянное изменение, с которым я вполне могу жить.

«Достаточно хороший» как источник неприятностей

В поведенческих изменениях нет абсолютных достижений. Мы никогда не добьемся идеального терпения, великодушия, сочувствия или покорности (нужное подчеркнуть).

И не надо этого стыдиться. Но остается надеяться только на наши старания, благодаря которым окружающие снисходительнее относятся к нашим недостаткам.

Например, ваша обычно пунктуальная подруга опоздала на обед. Она прибегает, извиняясь за задержку. Станете ли вы использовать ее промах, чтобы выяснить отношения? Или простите ее, вспомнив ее пунктуальность? Думаю, вы все-таки выберете второй вариант.

Вы цените ее репутацию пунктуального человека, несмотря на один случай опоздания. Единственная ошибка на фоне ее добродетели выпадает из общей картины. И вы бы рассчитывали на такое же снисхождение к своим промахам. Ведь вы знаете, что полностью заслуженной репутации не бывает, даже у праведников. Мы все хотя бы раз можем сбиться с пути.

Но тревожно то, что, опуская руки, мы начинаем совершать ошибку за ошибкой, и наша репутация страдает. Тут наступает опасный момент, когда мы начинаем довольствоваться «достаточно хорошим».

«Достаточно хорошее» не всегда плохо. Во многих сферах погоня за совершенством неразумна или, по крайней мере,

бесмысленна. Нет нужды часами дегустировать горчицу на полках магазина, чтобы найти идеальный экземпляр. «Достаточно хороший» сорт вполне сойдет для бутерброда.

В большинстве случаев мы отказываемся от такой чрезмерной требовательности и удовлетворяемся «достаточно хорошим». Экономист Герберт Саймон* назвал эту тенденцию «довольствоваться малым»: мы склонны делать свой повседневный выбор случайным образом, поскольку погоня за крохотным улучшением не стоит времени или сил, не принесет удовлетворения и не сделает нас счастливее. Так мы относимся к выбору зубной пасты или моющего средства, книге или еде.

Мы придерживаемся той же тактики и в более важных вопросах, например при выборе банка или кредитной карты. То же относится и к нашим бухгалтерам, адвокатам, даже стоматологам и офтальмологам. Обычно наш выбор случаен, мы не ищем лучший вариант.

Мне кажется, что мы даже дом выбираем, соглашаясь на «достаточно хорошее» место. И все сетуют на погоду, но если бы лучший климат был действительно важен, все американцы жили бы в Сан-Диего (где самая хорошая погода в США) или в Боулдере (там 300 солнечных дней в году). Даже при выборе окружения большинство из нас мирится с «достаточно хорошим».

Чуть более разборчивыми мы становимся, когда под угрозой наша самооценка (например, в какой колледж подавать заявление) или здоровье (выбор нейрохирурга). Но, судя по тому, что менее 2% из нас подает заявки в самые престижные заведения, а второсортные хирурги имеют стабильный приток пациентов, даже в таких серьезных решениях мы

* Герберт Саймон (1916–2001) — американский ученый, выдающийся специалист по социальным, политическим и экономическим наукам. Внес серьезный вклад в развитие теории организации, менеджмента и управленческих решений.
Прим. ред.

соглашаемся на «достаточно хорошее», и все проходит благополучно. Наша жизнь не рухнет из-за того, что нас не приняли в лучший университет, и продолжается, даже если наш хирург не стал лауреатом Нобелевской премии.

Проблемы начинаются тогда, когда мы довольствуемся «достаточно хорошими» вариантами в собственных поступках.

Горчица на бутерброде может быть достаточно хороша. Но в сфере взаимоотношений — если речь идет о том, как муж относится к жене, или как сын относится к пожилым родителям, или как верные друзья отзываются на просьбу о помощи, — такой вариант не годится. Он разочаровывает, создает стрессы вместо гармонии, а в крайних случаях разрушает отношения.

Рассмотрим четыре варианта среды, которая обуславливает «достаточно хорошее» поведение.

1. Когда мотивация ограничена

Эта книга обращена к людям с ограниченной мотивацией — обычным людям, как я и те, кого я консультирую. Возможно, к вам тоже. Теоретически идеально мотивированные люди не нуждаются в дисциплине и структуре, чтобы добиваться успеха и изменений к лучшему. «Достаточно хорошо» — не из их словаря.

Вы знаете, что такое высокая мотивация. Всякий, кто побывал на пышной свадьбе, видел это. Невеста не упускает ни одной детали, не признавая ничего «достаточно хорошего», готова влезть в платье на два размера меньше, чтобы выглядеть стройной. Ничто не остановит ее стремление получить только лучшее в день свадьбы (представьте себе мотивацию Майкла Фелпса*, который завоевал восемь золотых

* Майкл Фелпс (род. 1985) — американский пловец, 18-кратный олимпийский чемпион, рекордсмен по количеству наград в истории Олимпийских игр (22).
Прим. ред.

медалей на Олимпийских играх в Пекине в 2008 г., и умножьте на два). Если бы мы научились накапливать такую энергию, то не было бы и нужды писать эту главу.

Мы быстро распознаем превышение уровня усилий (даже незначительное) — например, когда мы спешим домой, а наш заместитель не уходит, или когда ваш ребенок идет в свою комнату делать уроки, вместо того чтобы смотреть телевизор. Мы отмечаем это и восхищаемся, потому что эти люди отвергают «достаточно хорошее» поведение.

Мы также знаем, что такое ограниченная мотивация, хотя в себе предпочитаем ее не замечать. Это те моменты, когда наш энтузиазм притупляется или ослабевает и мы рискуем скатиться к посредственности.

Мастерство — сердце мотивации. Чем большим количеством навыков мы обладаем, приступая к задаче, тем легче и лучше выполним ее. Чем больше удовольствия мы получаем от работы, тем больше у нас шансов ее продолжить, даже если она связана с изнурительным интеллектуальным трудом (например, решение технических задач повышенной сложности) или опасностью (например, покорение горной вершины). Если мы мастера своего дела, то мы взлетаем на вершину, невзирая на цену и риск.

Вполне понятно, что у нас высокая мотивация к тому, что мы делаем хорошо. Хорошее исполнение порождает положительные отклики, которые постоянно подпитывают нас, образуя петлю обратной связи. Если мы выигрываем в покер, то продолжаем игру. Растущий выигрыш заставляет нас оставаться за столом.

Порой мы не видим обратной стороны — ситуаций, когда отсутствие должных навыков предопределяет слабость нашей мотивации. И мы не видим прямой связи между неумением и отсутствием энтузиазма, пока кто-нибудь не укажет нам на это.

Однажды я спросил своего клиента:

— Благодаря чему вы можете стать счастливее?

— Если буду лучше играть в гольф, — ответил он без колебаний.

Не знаю, что я хотел услышать от него. Может быть, что-нибудь о мире на планете или прекращении голода в африканских странах. Но он был не первым моим успешным клиентом, который был одержим игрой в гольф.

— А успехи есть? — спросил я.

— Не особые. Я не худший, но и лучше у меня не получается.

— А сколько вам лет?

— Пятьдесят восемь.

— И когда вы были хорошим спортсменом? В университете? — продолжил я.

— Был посредственным, в команде пловцов.

— Вам нравится тренироваться?

— Скорее нравится встречаться с друзьями и просто играть, — ответил он.

— Вам за пятьдесят, в этом возрасте ни один спортсмен не улучшал своих достижений. Вряд ли зрение или координация станут лучше. Иными словами, у вас нет особых способностей к гольфу, вы не любите тренироваться, а это основа любых спортивных достижений. Я верно описал ситуацию?

Он кивнул.

— Мой совет: наслаждайтесь игрой и забудьте о победах. Достижения в гольфе — не ваше будущее.

Иными словами, я советовал ему примириться с «достаточно хорошим», что противоречит всему, написанному в этой главе, за одним важным исключением: когда какие-то наши навыки снижают желание работать, «достаточно хорошо» становится приемлемым вариантом. Это не идеал,

но все же лучше, чем обманывать себя или других, ожидающих от вас полной отдачи, а получающих посредственность. Сниженная мотивация порождает сниженный результат. (Странно, что такой простой вывод до сих пор удивляет нас.)

Мы недооцениваем, насколько качество наших задач влияет на мотивацию. Мы не выполняем свои новогодние обещания, поскольку они всегда касаются посторонних задач, которые мы выполняем с ограниченной мотивацией. Вместо того чтобы решать важные вопросы, например уйти с ненавистной работы, мы ставим перед собой такие неясные аморфные цели, как «подучиться» или «больше путешествовать». Ограниченные задачи — ограниченные усилия.

И, наконец, мы не замечаем, как быстро наша мотивация становится ограниченной при первых признаках прогресса. Это невидимый соблазн «достаточно хорошего». Я часто вижу это у моих клиентов в индивидуальном консультировании. Они начинают работать с высокой мотивацией, а затем после шести-восьми месяцев поступательного прогресса их энтузиазм падает. Им кажется, что они уже решили проблему и можно отвлечься от трудных отношений.

В мои обязанности входит сообщить им, что ощущение финишной черты мнимое. Они не должны останавливаться, если им становится лучше. Окружающие напоминают им об этом. И когда все становится очевидно, их мотивация «перезаряжается», и они возвращаются обратно.

Вывод: если ваша мотивация к выполнению задания подорвана — из-за отсутствия навыков, несерьезного отношения к заданию или потому, что вы считаете, будто все уже «достаточно хорошо», — не миритесь с этим.

2. Когда мы работаем безвозмездно

Я уже выражал свое восхищение Френсис Хессельбейн. Однако один эпизод ее карьеры более, чем другие, достоин подражания.

Несколько лет назад Френсис получила приглашение посетить Белый дом. Время совпадало с ее выступлением перед небольшой некоммерческой группой в Денвере. У большинства не возникло бы проблемы выбора: *встреча с президентом США или бесплатное выступление в Денвере?* Мы бы позвонили ребятам в Денвер, объяснили им ситуацию, попросили перенести встречу или пообещали обязательно приехать в следующем году. В конце концов ведь это бесплатно. Мы делаем им одолжение. Они поймут.

Но Френсис поступила иначе. Она сообщила в Белый дом, что не сможет приехать. «Я дала обещание, — сказала она. — Они уже ждут меня». (Но что поразило меня более всего, Френсис ни словом ни обмолвилась группе из Денвера о приглашении в Белый дом.)

Наверняка большинство из нас хотело бы думать, что мы способны поступить, как Френсис Хессельбейн, но опыт говорит об обратном. Когда у нас есть повод «не делать все возможное», многие ли откажутся ухватиться за него, как за спасательный круг?

Говоря о безвозмездной работе, я имею в виду не только бесплатные консультации (например, когда влиятельные юристы бесплатно представляют некоммерческие организации), но и любую добровольную деятельность на ваш выбор. Это может быть работа тренера детской спортивной команды или выступление перед студентами колледжа. Наши добровольные усилия мы невольно приравниваем к уровню вовлеченности. Нам кажется, что если мы согласились кого-то выручить, то можем и отказаться, когда нам это неудобно.

Именно так меркнут все прекрасные и благородные порывы перед «достаточно хорошим», подрывая целостность нашей личности.

Целостность существует по принципу «все или ничего»: нельзя быть наполовину цельной личностью, как нельзя быть наполовину беременной. Мы должны проявлять ее в любых обстоятельствах. Нам не нужна целостность, чтобы оправдывать свое «прямое» участие, когда нам гарантирована оплата за старания. Настоящую проверку на прочность мы проходим тогда, когда речь идет о «непрямом» участии: о том, за что нам браться не хочется. Мы знаем, что сделать это нужно, но попадаем в трудную ситуацию: у нас много других дел, мы устали, эта обязанность слишком обременительна, приглашение из Белого дома гораздо притягательнее. Мы больше склонны думать о своей ситуации, чем о людях, которые рассчитывают на нас.

Вывод: «безвозмездно» — наречие, но никак не оправдание. Если вы думаете, что, делая кому-то одолжение, вы получаете право работать спустя рукава, то никому вы одолжения не делаете, включая себя. Люди забудут ваши обещания, но запомнят ваши действия. Некоторые рестораны жертвуют приютам для бездомных обеды, которые даже голодные люди не могут проглотить. Владельцы заведений думают, что поступают великодушно и что любое подношение — лучше, чем ничего. Но «лучше, чем ничего» даже близко не лежало с «достаточно хорошим». А когда мы дали обещание, «достаточно хорошее» никогда не бывает хорошим.

3. Когда мы ведем себя непрофессионально

После года работы с моим клиентом Деннисом я услышал поразительные сообщения о его успехах. Его проблема была достаточно распространенной среди руководителей

высшего звена: непреодолимая потребность побеждать. Когда я впервые встретился с Деннисом, то сразу же заметил его агрессивный стиль речи. С коллегами и подчиненными он разговаривал как прокурор, и они «уходили в оборону». С руководителями своего уровня и важными партнерами он вел себя иначе, поэтому его считали лицемером и льстецом.

Деннис быстро «поправлялся» (тактика, ориентированная на самосовершенствование, а не на унижение сослуживцев, помогала), но это не приносило ему радости. В наших регулярных телефонных переговорах он постоянно жаловался на свою жену. Это не значит, что он вел себя не по-рыцарски. Но, судя по всему, их ссоры начинались, как только он входил в дом, и заканчивались, когда утром он уходил на работу. Рабочий кабинет стал для него убежищем, а особняк за городом, где жили трое маленьких детей, — зоной супружеских боевых действий.

Обычно я не вторгаюсь в личную жизнь клиентов, но новое поведение Денниса на работе — учтивость, терпимость и продуманная речь — и описания домашней обстановки трудно было игнорировать. Я надеялся, что через год он достигнет подлинного дзэн-буддистского спокойствия. Он прекрасно освоил стратегию вопроса «Готов ли я?». Он перестал демонстрировать свое превосходство в любой ситуации. Он терпимо относился к промахам. Но только не дома.

В следующий раз, когда мы встретились с ним лично, я спросил его об этом. Почему на работе он сумел стать лучше, а дома остается прежним?

— На работе мне надо быть профессионалом, — ответил он. — Ты учил меня этому.

— А как же дома? — спросил я. — Там можно быть дилетантом?

Деннис буквально онемел. Я задел его за живое. Его глаза наполнились слезами. Я не хотел ранить его так глубоко.

Когда Деннис произнес слово «профессионал», это во многом объяснило противоречивое поведение, которое я наблюдал в эти годы. Кто из нас не замечал, что в домашней обстановке мы порой ведем себя так, как никогда не стали бы поступать на работе? Некоторые проявления безобидны, например рассеянность или бесхозяйственность. Но бывают и более серьезные промахи: дома мы пребываем в мрачном настроении, бываем неразговорчивыми, замкнутыми, недружелюбными или агрессивными. Такое поведение на работе могло бы привести к концу карьеры. И там мы не позволяем себе такого.

Объяснение простое. На работе есть структура, которая помогает нам оставаться профессионалами. Формальная обстановка — иерархия, отчеты о выполнении работы и регулярные собрания, а неформальная — беспрестанная болтовня и кипящий котел страстей. У желания сохранить работу есть и еще несколько сильных мотивов: деньги, статус и власть.

А дома — живем ли мы одни или в семье — структура и мотивация отсутствуют. Мы вольны быть кем угодно. И не всегда выбираем лучшие варианты.

Деннис это понял. Профессионал стремится к высоким стандартам. Дилетант выбирает «достаточно хорошие». Мой клиент усердно трудился, чтобы стать лучшим на работе, но никогда не распространял такое отношение на жену и детей — которые явно должны быть для него важнее, чем коллеги. Мысль о том, что он оказался дилетантом в качестве отца и мужа, была непереносима для Денниса. Он не мог смириться с такой ролью. Отсюда и слезы.

Большинство из нас качаются на качелях «профессионал/дилетант», даже не осознавая этого. И переключение происходит не только между домом и работой. Такая смена ролей возникает и в рамках служебной обстановки, обычно там, где мы не вполне осознаем свою роль.

Я вспоминаю свое выступление в пансионате для престарелых одной медицинской корпорации. До меня минут сорок пять выступал СЕО. И это было ужасно. Он читал свою речь по бумажке (написанной его секретарем), показывал какие-то слайды на экране, не поднимал глаза, чтобы убедиться, слушают ли его, не менял интонации и не обращался к слушателям. Мягко говоря, его речь не была образцовой. Я решил разрядить обстановку, спрыгнул со сцены, стал ходить по залу, заставляя людей крутить головами, отвечать на вопросы, смеяться и приветствовать друг друга. Это моя обычная манера. Я всю жизнь так делаю. Мне было не все равно. Я старался. И это сработало.

СЕО сделал мне неуклюжий комплимент. Он сказал, что ему понравилось мое выступление, а затем добавил: «Но ведь вы профессиональный оратор. Теперь я понимаю, почему вы выступили лучше меня».

Иными словами, он сказал мне, что эта речь не относилась к его профессиональным обязанностям. Он отделил свое выступление от других обязанностей. Он считал себя абсолютным профессионалом. А на сцене он был самостоятельным оратором, а потому его исполнение могло быть «достаточно хорошим» (хотя, если честно, он и до этого уровня не дотянул). И он запрограммировал себя на посредственность.

Мы все так поступаем. Мы отделяем свои хорошие качества от не лучших и воспринимаем только сильные свои стороны. А слабости — это заблуждение, это не про нас, мы не желаем признавать их в себе. Так мы относимся к своему статусу непрофессионалов и сохраняем «лицензию» на «достаточно хорошее» исполнение.

Вывод: мы профессионалы в том, что делаем, и дилетанты — в том, чего делать не хотим. Нам нужно избавляться от этой двойственности или, по крайней мере, сократить дистанцию между

профессионалом и дилетантом, чтобы стать тем, кем мы хотели бы быть. Превосходство в одной области не оправдывает нашу несостоятельность в другой.

4. Когда у нас есть проблема «соблюдения» плана

Проблемы соблюдения плана появляются у людей по двум причинам: либо они считают, что умеют делать что-то лучше других (классический синдром потребности в победе); либо они не выкладываются полностью, когда это не соответствует неким нормам поведения (классический синдром «не мне решать»). Такое отношение часто не улучшает, а усугубляет ситуацию.

Нигде проблема соблюдения плана не бывает такой выраженной, как во взаимоотношениях врача с пациентом.

Несколько лет назад Ричард, один из моих коллег, перенес операцию по тройному шунтированию сердца. Процедура прошла успешно. В его послеоперационную реабилитацию входила программа потери веса, чтобы похудеть килограммов на 20, которые он набрал за 20 лет еще с колледжа. 20 кг — это была задача, которую он обговорил с доктором. Ничего экстремального или нереалистичного. Диета была умеренной: уменьшение порций, меньше углеводов и сыров, больше фруктов и овощей и ежедневные 40-минутные прогулки. Ричард быстро сбросил 5 кг, остановился, а затем постепенно набрал около килограмма. И в свои сорок с небольшим он таким остается и по сей день. Он не стал лезть из кожи вон, чтобы остаться в живых. Это не были пресловутые 5 кг, которые мы с вами никак не можем сбросить, потому что они нам так дороги. Ричард сбросил вес по совсем другой причине. Это было связано с серьезным кардиологическим заболеванием. Его здоровье зависело от соблюдения этой программы. Но он остановился на полпути

и дальше не пошел. Сбросив 5 кг, он решил, что это «достаточно хорошо».

Меня всегда поражает, как врачи позволяют своим пациентам нарушать режим. Ведь они хорошо знают, что это основная проблема лечения. 30% пациентов, страдающих опасными для жизни заболеваниями, не принимают лекарств. Но врачи ничего с этим не делают. Как будто медицинское сообщество считает, что их ответственность заканчивается, когда пациент покидает кабинет. Когда в последний раз ваш доктор звонил вам или посылал письмо, чтобы напомнить о соблюдении его предписаний? А ведь такая структура, очень похожая на ежедневные вопросы, могла бы помочь пациентам больше заботиться о своем здоровье. Ведь доктора звонят нам, напоминая о предстоящем визите (поскольку заинтересованы в потоке больных). У них есть все возможности, которые не требуют дополнительной рабочей силы, чтобы следить за соблюдением лечения. Предприниматели хорошо знают об этом. Есть множество компьютерных приложений, способных напоминать нам о «соблюдении» режима и приеме лекарств. Но даже в этом случае пациенты нуждаются в толчке, чтобы загрузить эти приложения. Врачи могли бы взять это на себя.

У всех нас есть проблемы с соблюдением намеченных планов, признаём мы это или нет. Нам не нравится, когда нас учат, как себя вести, даже если это во благо нам или нашим близким.

- Друг делится с вами секретом и просит, чтобы он остался между вами. Однако, несмотря на свое обещание никому не говорить об этом, мы делаем исключение для супруги. Мы говорим себе: друг, безусловно, не имел в виду, что мы обязаны хранить секрет от человека, с которым живем.

- Ваш ребенок разбил что-то ценное. Прежде чем признаться в содеянном, он просит вас пообещать не сердиться на него. На мгновение вам удается сдержать гнев, но потом вы продолжаете злиться несколько дней, срывая свои эмоции на ребенке косвенными способами.
- Клиент ждет от нас ежедневного отчета о продвижении проекта, но, не сделав ничего нового, мы исчезаем на несколько дней. Не информируя другую сторону, мы в одностороннем порядке меняем договоренность о ежедневной отчетности. Мы предпочитаем «достаточно хорошее» и без нужды обманываем клиента.

Это три примера из сотен каждодневных случаев неподчинения правилам, когда мы подводим других. Большинство из нас даже не замечают эти эпизоды, хотя мы прекрасно отмечаем их за другими. Это кто-то другой нарушает свои обещания, но не мы. Мы бы так никогда не поступили.

Вывод: мы не соблюдаем планы или обещания не от небрежности или лени. Причина гораздо жестче и грубее. Мы задираем нос, объявляя миру: «Правила — не для нас. На нас не рассчитывайте. Нам все равно». Мы проводим черту у «достаточно хорошего» и отказываемся переместиться выше.

Как стать триггером

Помните Надима из главы 3 — лондонского руководителя, который позволял своему сопернику Саймону издеваться над собой? Я обещал закончить эту историю.

Надим с головой погрузился в процесс перемен с высокой мотивацией. Он сделал все, о чем я его просил. Он встал перед 18 людьми, которые участвовали в круговой оценке персонала, и извинился за свое поведение. Он пообещал измениться к лучшему. Он попросил всех не стесняться и говорить ему, если он будет возвращаться к старым шаблонам поведения. Он хотел их помощи. Он также попробовал построить позитивные отношения с Саймоном, хотя поначалу неохотно. Старая вражда давала о себе знать.

— Нам нужно пойти друг другу навстречу, — сказал мне Надим. — Саймон тоже должен измениться.

— Саймон — не твоя ответственность, — возразил я. — Ты можешь контролировать только собственное поведение.

— Почему я должен делать всю работу? Если он не приложит усилий — к черту его.

— Сделай 80% дела, — сказал я. — Посмотрим, что получится.

Надим согласился и на самый верх списка своих ежедневных вопросов поставил вопрос: *«Попробовал ли я пойти навстречу Саймону на 80%?»*

Для начала он извинился перед Саймоном, сказав своему мнимому заклятому врагу: «Что бы я ни делал в прошлом,

прости. Наше сотрудничество не складывалось, и я несу за это ответственность. Начиная с сегодняшнего дня я буду лучше». Так начинаются перемены — с вовлеченности в процесс улучшений и оповещения об этом окружающих.

Как наставник Надима я регулярно звонил ему, чтобы он доложил о своем прогрессе. Учтите, что все это происходило, когда Надим управлял двадцатимиллиардным отделением компании, а в подчинении у него находилось 10 тыс. человек. У него была семья, он путешествовал по Великобритании и Европе, у него имелись обязательства перед компанией, он являлся членом нескольких советов вне ее. Он был занятым человеком. Держать в голове еще и это оказывалось для него непросто. Но у него были исполнительный директор и глава отдела персонала — именно они меня наняли. Они тоже пристально следили за его прогрессом. Какими бы ни были его ежедневные обязанности, у него имелось достаточно мотивации, чтобы решить «проблему Саймона». Он твердо верил, что это важно для него, так как хотел быть примером для компании.

Меня несколько не удивило, что Надим стал лучше. Все структурные мотиваторы были на месте, включая регулярные отчеты. Сюрприз заключался в том, как быстро «проблема Саймона» испарилась: всего за полгода. (Подумайте о глубоких обидах на членов семьи, друзей и коллег, людей, мимо которых вы проходите в коридоре, не здороваясь. Вспомните тех, кого не можете простить, с кем отказываетесь разговаривать и даже удалили номер телефона. Готовы ли вы избавиться от своих обид? Вы смогли бы сделать это за полгода? А за шесть лет?)

Это был настолько поразительный успех, что Марго, глава отдела персонала, попросила его поговорить об этом с прямыми подчиненными и старшими управляющими. Я не был в Лондоне в этот момент, но Марго рассказала мне всё.

На вопрос, как ему это удалось, Надим сказал группе: «Я действительно постарался пойти на контакт. Я приложил все усилия, чтобы создать хорошие отношения. Старался больше, чем Саймон». Потом он открыл письмо, которое получил от Саймона тем утром, и прочел его вслух как свидетельство того, что эти два человека достигли полного взаимопонимания. «Практически читаем мысли друг друга», — сказал он.

Кто-то из зала спросил: «Что бы вы сделали иначе?»

«Я бы не останавливался на 80%, — ответил Надим. — Я пошел бы на все сто. Я понял, что если я меняю свое поведение, то меняю и людей вокруг меня. Если бы я пошел ва-банк, мы бы стали друзьями даже раньше».

Как мне рассказывали, слезу пустили все в комнате.

Идеальный вариант — не соглашаться на «достаточно хорошее». Когда мы с головой погружаемся в перемены в поведении со стопроцентной сосредоточенностью и энергией, мы становимся скорее непреодолимой силой, а не пресловутым «лежачим камнем». Мы начинаем менять окружающую среду, а не меняться под ее воздействием. Люди вокруг нас это чувствуют. Мы становимся триггером.

Часть IV

Без сожалений

Глава 21

Круг вовлеченности

Какое самое заметное изменение поведения произошло в вашей жизни?

Я задавал этот вопрос сотням людей, и ответ далеко не сразу приходил им на ум.

Быстрые ответы я получал от тех, кто избавился от дурных привычек. Когда я спросил об этом Эмми, 51-летнего руководителя медиакомпании, она ответила не раздумывая, что бросила курить.

«Это не совсем то, что нужно, — сказал я. — Бросить курить очень трудно, это заслуживает уважения. Курение вредит здоровью и вызывает общественное осуждение. Есть множество внешних факторов, которые толкают вас к тому, чтобы бросить курить. Я имею в виду добровольные изменения поведения, которые улучшили жизнь других потому, что вы стали лучше».

Эмми задумалась. «Стать лучшей дочерью — считается?»

Это больше похоже на правду. Эмми описала близкие отношения матери с дочерью, может, даже слишком близкие. Ее матери было почти 80, и они разговаривали каждый день, но общение омрачали серьезные споры по мелочам. Мать и дочь были вовлечены в игру, где не может быть победителя. Они пытались доказать, что одна права, а другая ошибается. «Любовь и тысяча колкостей», как выразилась сама Эмми. Однажды, вдруг осознав, что ее мать смертна и никто

не молодеет, Эмми решила на перемирие. Она не сказала об этом матери. Она просто отказалась участвовать в словесных перепалках. Когда ее мать делала колкое замечание, Эмми позволяла ему повиснуть в воздухе, как ядовитое облако, и ждала, пока оно испарится. Когда дочь перестала парировать удары, мать сама перестала наносить их. И наоборот.

«Это совсем не пустяк», — сказал я, поздравляя Эмми с достижением, гораздо более важным, чем отказ от курения. Я попросил ее представить себе все семейные каникулы, праздничные ужины, дни рождения и путешествия, которые были бы менее взрывоопасными, если бы все действовало как она: заключали перемирие с близкими. «Вы изменили сценарий для вас обоих, не только для себя. Этим можно гордиться».

А некоторые не понимают сути вопроса. Они вспоминают серьезные профессиональные достижения или прозрения и путают их со сменой модели поведения. Один финансовый менеджер вспомнил свой первый год в юридической школе, когда он понял, что не хочет быть адвокатом, как его отец и братья. Это был момент озарения, который спровоцировал все последующие события: он бросил юриспруденцию и стал финансовым аналитиком. Однако это была развилка на дороге, а не смена поведения. А галерист, не моргнув глазом, описал момент, когда он «понял, что никто не рассматривает проблему с моей точки зрения». Это было внезапным озарением (и далеко не уникальным), но если оно никак не изменило его отношения к людям, то осталось простой догадкой.

Многие рассказывали мне о торжестве физической дисциплины и интеллектуального упорства. Они смогли: пробежать марафон, поднять 130 кг, вернуться к учебе и получить еще одну степень, научиться печь хлеб или медитировать. Несомненно, эти примеры самосовершенствования похвальны, и их нелегко сбросить со счетов, но если выпечка хлеба

или медитация значительно не улучшили ваше поведение (а не успокоили, как транквилизатор), то они не могут считаться достижением в общении с людьми. Вы освоили достойные навыки, но не изменили модель поведения.

Многих мой вопрос вгоняет в ступор. Они не могут припомнить изменений. (Ответьте не раздумывая: «Какое самое заметное изменение поведения произошло в *вашей* жизни?»)

Их остановившийся взгляд меня не удивляет. Я вижу такой же у многих моих клиентов на наших первых встречах. Не важно, насколько эти успешные люди понимают себя или окружающих. Они не осознают необходимость смены поведения, пока я не дам им убедительных доказательств обратного. Мы не можем измениться, пока не знаем, что менять.

Мы совершаем много ненужных ошибок, когда пытаемся понять, что именно нужно изменить.

Мы тратим время на проблемы, которые не особенно тревожат нас. Мы думаем: «Неплохо бы позвонить маме». Но если это действительно важно, мы сделаем все возможное и не будем размышлять, в какой момент звонить, прикидывая, насколько это необходимо. Мы *хотим*, но не *делаем*.

Мы ограничиваемся негибким бинарным мышлением. Например, Надим считал, что в «проблеме Саймона» он мог выбирать только из двух вариантов: либо смириться и не реагировать (что было бы унижительно), либо бороться (что только доказало бы правоту выражения — «Не дерись со свиньей: оба будете в грязи, но только свинье это понравится»). Надим не хотел понимать, что его окружение — как и любое окружение — можно изменить. Оно предлагает не только выбор из двух вариантов. Ему нужно было убедиться, что эта неприятная ситуация позволяла смоделировать позитивное поведение. Это позволило бы ему завоевать репутацию человека, хорошо играющего в команде, и вдобавок помогло бы Саймону стать лучшим игроком.

В основном мы страдаем от недостатка воображения. До недавнего времени я не работал с врачами. Теперь я могу с гордостью сказать, что уже тренировал троих врачей: доктора Джима Ён Кима, президента Всемирного банка; доктора Джона Ноузуорти, президента клиники Мейо*; и доктора Раджива Шаха, руководителя Агентства США по международному развитию**. Все они выдающиеся люди; все трое бесконечно преданы своему делу и самые цельные личности из всех, кого я встречал.

В начале работы с каждым из них я задавал им шесть вовлекающих вопросов.

1. Сделал ли я все возможное, чтобы поставить четкие цели?
2. Сделал ли я все возможное, чтобы добиться прогресса на пути к этим целям?
3. Сделал ли я все возможное, чтобы найти в этом смысл?
4. Сделал ли я все возможное, чтобы быть счастливым?
5. Сделал ли я все возможное, чтобы построить позитивные отношения?
6. Сделал ли я все возможное, чтобы полностью включиться в работу?

Это были умные высококвалифицированные люди, которым обычно не задают таких простых вопросов. Но я видел их смущенный взгляд и слышал тишину, когда каждый

* Клиника Мейо — один из крупнейших в мире медицинских центров, оснащенный по последнему слову техники, в городе Рочестер. Создана в 1889 г. как добровольная ассоциация врачей на базе больницы экстренной помощи доктора Уильяма Мейо. *Прим. пер.*

** Агентство США по международному развитию — независимое федеральное ведомство, подотчетное государственному секретарю США. Создано в 1961 г. в соответствии с Законом о помощи иностранным государствам и занимается прямой экономической и технической помощью развивающимся странам. *Прим. пер.*

из них пытался ответить на четвертый вопрос: «Сделал ли я все возможное, чтобы быть счастливым?»

«У вас есть какие-то проблемы со счастьем?» — спросил я.

В трех разных беседах три разных человека ответили почти в один голос: «Мне никогда не приходило в голову стараться стать счастливым».

У всех троих было достаточно интеллекта, чтобы окончить медицинскую школу и достичь позиции СЕО, но им нужно было напомнить о счастье. Вот как сложно понять, что надо изменить. Даже самые меткие из нас могут промахнуться при стрельбе по очень большой мишени.

Я не могу сказать, что вам нужно изменить. Это личный выбор каждого. Я мог бы пройтись по списку таких ярких качеств, как сострадание, преданность, смелость, уважение, честность, спокойствие, щедрость, скромность и т. д. Всё это вечные ценности, которые наши родители, учителя и наставники пытаются внедрить в наше сознание, когда мы молоды и восприимчивы. Нам часто напоминают о них в проповедях, хвалебных речах и церемониях.

Лекции о таких ценностях не убеждают нас им следовать. Как бы точна или красноречива ни была проповедь, она редко вызывает долгосрочные изменения, если у нас нет убедительной причины измениться. Мы слушаем, киваем в знак одобрения, а потом возвращаемся к прежнему образу жизни. Отчасти это объясняется тем, что у нас нет структуры, чтобы воплотить свои амбиции. Мы дальноручные стратеги и близоручные исполнители. Но, как в случае с тремя докторами, вероятно, возможность таких перемен просто не приходит нам в голову.

Именно поэтому я задаю клиентам вовлекающие вопросы в самом начале. Я заставляю их отвечать на основополагающие вопросы, о которых мы часто забываем. Они идут в паре с моей «фирменной» лекцией об окружающей среде — о том,

что мы не понимаем хорошего и (чаще) плохого влияния, которое она оказывает на наше поведение. И потом я откидываюсь в кресле и жду, пока у клиента в голове начнут крутиться шестеренки. По моему опыту, принуждая людей задуматься о своем окружении в контексте таких основополагающих желаний, как счастье, смысл жизни и вовлеченность, вы заставляете их сосредоточиться и оценивать себя иначе.

Когда мы рассматриваем нашу работу в свете вовлекающих вопросов и понимаем, что у нас есть желания, мы можем винить себя или окружающую среду.

Мы любим делать козла отпущения из окружения. У нас нет четких целей, потому что мы отвечаем перед слишком большим количеством людей. Мы не достигаем целей потому, что слишком загружены работой. Мы несчастливы потому, что наша работа — тупик. Мы несчастливы в отношениях, потому что другие не хотят идти нам навстречу. Мы не вовлечены в работу потому, что компания отказывается нам помогать. И так далее.

Мы большие мастера в поиске козлов отпущения и так же умело даем себе индульгенцию за свои недостатки. Мы редко виним себя за ошибки или плохой выбор, ведь так просто возложить вину на окружение. Как часто вы слышали, что коллега принимает ответственность за свои промахи со словами «Ну что за невезение!»? Вина всегда где-то снаружи и никогда внутри.

Честная оценка взаимодействия этих двух сил в нашей жизни — нас самих и окружения — помогает стать тем, кем хотим быть.

Главная цель этой книги относительно проста: помочь вам достичь долгосрочных позитивных перемен в тех областях, которые наиболее важны для вас. Говорить вам, что именно менять, — не моя работа. Большинство из нас и так знает, что надо делать. Моя задача — помочь вам осуществить это.

Перемены не должны быть грандиозными, такими, которые сделают нас неузнаваемыми. Любые позитивные изменения лучше, чем вообще никаких. Если после прочтения книги вы станете чуть-чуть счастливее, или ваши отношения с любимыми людьми улучшатся, или вы достигнете одной из своих целей, достаточно и этого.

Но я хотел бы подчеркнуть важность еще двух задач. Они плохо вписываются в классические, традиционные добродетели, которым нас учили родители. Они больше похожи на позитивный образ мышления.

Первая — понять, что происходит вокруг. Немногие из нас весь день бодрствуют не только функционально. Мы отключаем сознание, когда путешествуем или едем на работу. Наш ум витает в облаках на собраниях. Даже в окружении любимых людей мы отвлекаемся, если в комнате есть телевизор или компьютер. Кто знает, что мы пропускаем, когда не обращаем на них внимания?

Вторая — вовлеченность. Мы не только активно действуем в своей среде, но и вовлекаем в работу близких. Во всех смыслах вовлеченность — самое замечательное состояние. Это почетно и приятно, этим можно гордиться и наслаждаться. Разве есть что-нибудь дороже слов: «Ты всегда в моем сердце»? И что-нибудь больнее слов: «Ты ничего не значишь для меня»? Вот как важна вовлеченность для нас. Это прекрасный конечный продукт нашего зрелого поведения.

Когда мы стремимся к осознанности и вовлеченности, нам проще признать все триггеры окружающей среды. Мы можем не знать, что нас ждет, — мощь пусковых механизмов среды всегда удивляет, — но мы в курсе, чего от нас ждут. И мы знаем, чего ждем от себя. Результаты порой поразительны. Мы перестаем относиться к обстоятельствам как к локомотиву, несущемуся на нас, когда мы беспомощно стоим на путях, ожидая столкновения. Взаимодействие с окружающей

средой становится обоюдным, с тактикой взаимных уступок: мы создаем ее в такой же степени, как она создает нас. Мы достигаем равновесия, которое я называю «Кругом вовлеченности».



Это легкодостижимое состояние равновесия. Вот пример того, как это работает в нашей повседневной жизни (это настолько привычно (но не буднично), что едва ли мы что-то замечаем). Следующую историю я узнал из письма по электронной почте, которое получил от одного крупного руководителя по имени Джим, посетившего мой тренинг в Дартмутской школе бизнеса.

Барбара, жена Джима, позвонила ему на работу, когда его день походил на ураган четвертой категории. Все шло из рук вон плохо: клиенты выразили недовольство, руководитель отдела подвел его, секретарша заболела. Жена сказала ему: «Мне нужно с кем-то поговорить». Очевидно, что у нее на работе тоже день сложился не лучшим образом.

Ее заявление «Мне нужно с кем-то поговорить» для Джима было триггером, который побуждал его остановиться и *выслушать* Барбару. Она не просила помощи или совета.

Ему требовалось только слушать. Это была самая простая просьба за весь день. Ему следовало отнестись к ней как к неожиданному подарку.

Но тогда, услышав слова Барбары, Джим не воспринял их как благословение. Этот пусковой механизм вел его непосредственно к импульсивному поведению, у Джима имелся широкий выбор реакций, и не все были удачными.

Он мог дойти до еще большей крайности: полностью отдаться на волю эмоций.

Он мог сказать жене, что сейчас очень занят и не может отвлечься, перезвонит ей позже или поговорит с ней дома. То есть он мог на время отложить момент, что было бы удобнее для него.

Он мог уделить Барбаре немного формального внимания и заниматься своим делом, слушая ее вполуха. Иными словами, оценить запрос своей жены как неприоритетный и надеяться, что она этого не заметит.

У Джима могли промелькнуть эгоистичные мысли о том, что проблемы жены меркнут перед важностью и сложностью его собственных, а затем продемонстрировать ей в изысканной манере, что ей не так плохо, как ему. Иными словами, он мог остановить этот триггер и «победить» его. А дальше продолжить сомнительную стратегию, как всегда доказывая, что он прав, а она нет.

Или он мог выслушать ее.

И все эти варианты — естественные импульсы. Кто из нас не чувствует раздражение или даже гнев, когда приходится слушать чьи-то жалобы? И кто из нас не отвлекался, слушая сетования друга, пускаясь при этом в воображаемое путешествие? Или не использовал чьи-то жалобы как повод переключиться на собственные страдания и тяжкий труд?

Когда мы не осознаём такие моменты (обычно из-за погруженности в собственные дела и чувства), мы легко поддаемся

импульсам. Между пусковым механизмом и импульсом к поступку практически нет интервала. Триггер приводит к импульсу, который непосредственно ведет к поведению, а оно создает другой триггер — и так по кругу. Иногда это срывается: нам везет, и мы делаем правильный «выбор». Но это неоправданный риск, который может спровоцировать хаос. Осознание позволяет изменить ситуацию. Оно растягивает последовательность, давая нам немного свободного пространства — вполне достаточно, — чтобы попробовать сделать лучший выбор.

Джим написал мне письмо о том, что сделал правильный выбор. Я приведу описание его первого импульса в момент «пуска».

Я был готов сообщить ей, что не у нее одной есть проблемы. Но потом я вспомнил твои слова, сказанные на тренинге: «Могу я сейчас внести свою лепту, пусть это будет мой позитивный вклад в тему нашего обсуждения?» Я сделал глубокий вдох и решил ее выслушать. Я не сказал ни слова. И когда она закончила свои излияния, то сказала: «Как же хорошо!» А я только и смог ответить: «Я люблю тебя».

Такая взаимность возникает только тогда, когда мы «в сознании» и вовлечены в процесс. Мы распознаем триггер и реагируем на него мудро и с уважением. Наше поведение создает пусковые механизмы, которые сами по себе провоцируют адекватную реакцию другого человека. И так далее. Именно это и произошло с Джимом и его женой Барбарой. Она спровоцировала в нем нечто глубоко личное и замечательное, а он ответил ей тем же. Каждый из них стал самым позитивным триггером для другого. Даже не сознавая этого, они попали в круг вовлеченности и сохранили его неразрывность.

Как опасно жить без изменений

Представьте себе жизнь, в которой ничего не меняется.

Я не имею в виду работу в одной и той же компании на протяжении всей жизни, или 40-летний брак с одним и тем же человеком, или верность тому месту, где вы родились. Такой выбор вызывает только уважение, а не сожаление или иронию. Долгое и счастливое существование предполагает упорство и терпение, что достойно восхищения.

Речь не идет о постоянстве в еде, которую мы заказываем в ресторане, стиле одежды, музыке или книгах. Я даже не говорю о социальных и политических взглядах. Практически невозможно *ни разу* не изменить свои вкусы, взгляды или предпочтения, даже если мы самые упрямые в мире люди. Этого не допустит окружение. Мир вокруг меняется, и мы меняемся вместе с ним, хотя бы потому, что нам легче двигаться в общем потоке.

Даже самые непреклонные люди, которые не меняют место жительства, супруга и работу, все равно не могут полностью отгородиться от внешних перемен.

Есть еще один аспект постоянства в нашей жизни, который мы гордо носим как медаль на мундире. Речь о нашем отношении с людьми и нежелании менять свой стиль отношений.

Сестры не видятся и не разговаривают друг с другом многие годы из-за какой-то давно забытой обиды.

Старый друг до сих пор вынужден слышать от нас обидное детское прозвище, которое уже давно перерос.

Сосед, рядом с которым мы давно живем, но по робости, лени или равнодушию не удосужились познакомиться.

Нас возмущают постоянные требования клиентов.

Ваше ворчание дома, которое настолько предсказуемо, что члены семьи делают ставки на то, когда вы взорветесь.

Спонтанная реакция на неповиновение ребенка.

Большинство из нас посмеиваются над хозяином ресторана, который никогда не меняет меню. Но мы далеко не так строги к самим себе в таких вопросах. По недомыслию мы даже гордимся своим постоянством, хотя оно сильно ранит других. И только когда уже слишком поздно исправить ущерб, мы можем посмотреть на себя со стороны и переосмыслить свое поведение, сожалея о нем. Почему мы столько лет не общались с сестрой? Почему мы были так жестоки с лучшим другом? Чего мы лишились, не потрудившись познакомиться с ближайшим соседом? Почему мы не благодарили клиента за то, что он выбрал нашу компанию? Что нам стоило сказать доброе слово расстроенному ребенку?

Когда мы не меняем своего негативного поведения — которое может ранить близких или нас самих, — мы живем без изменений, подвергая себя опасности. Мы умышленно выбираем для себя худшую позицию и «подставляем» других. Это время нельзя вернуть назад. И что еще печальнее — нельзя вернуть содеянного нами.

Это был наш выбор.

Обещаю, что если я сделал свою работу правильно, то у вас, моих читателей, будет чуть меньше сожалений в жизни.

А сам я прошу немногого. Когда вы закроете книгу, подумайте об одном изменении, одном триггере, о котором не станете жалеть впоследствии. Это единственный критерий: вы не будете сожалеть о сделанном. Может быть, вы

позвоните матери и скажете ей добрые слова. Или поблагодарите клиента за преданность. Или ничего не скажете, просто сдержите критические или ироничные замечания. Главное, чтобы ваш поступок стал отправной точкой по направлению к чему-то лучшему.

Тогда вперед, действуйте.

Это принесет пользу вашим друзьям, компании, клиентам, семье.

И что немаловажно — это принесет пользу вам. А будет еще лучше, если вы захотите повторить это снова.

Благодарности

Прежде всего спасибо всем моим клиентам. Мне довелось консультировать самых выдающихся лидеров в мире. Я люблю своих клиентов и горжусь тем, что могу быть частью их жизни.

Двоих из них я хочу поблагодарить отдельно.

Френсис Хессельбейн 14 лет руководила организацией американских герлскаутов. Питер Друкер говорил, что она была самым выдающимся лидером из всех, кого он встречал. Мне посчастливилось быть в Белом доме и видеть, как ей вручали президентскую медаль Свободы. Она также мой друг на протяжении более 30 лет.

Алан Малалли был президентом Boeing Commercial Aircraft, а потом CEO в компании Ford. Алан стал руководителем года в США, а журнал Fortune поставил его на третье место среди самых выдающихся лидеров в мире. Подход к лидерству, который он разработал, был лучшим из всего, что я когда-либо видел.

Кроме того, Алан и Френсис — необыкновенные люди. Они могут служить примерами цельности, служения и признания. Они оба столько раз бросали свои дела, чтобы помочь мне. Находясь рядом с ними, я узнал гораздо больше, чем из любых книг или курсов, которые я проходил.

Спасибо вам, Френсис и Алан!

Еще я хочу поблагодарить родных. Они много лет дарят мне любовь и поддержку, несмотря на мой сумасшедший режим жизни. Моя жена Лида — лучший человек из всех,

кого я знаю. За 40 с лишним лет нашей совместной жизни ее любовь помогла мне пройти хорошие и плохие времена. Брайан, мой старший сын, прекрасно устроил свою жизнь и теперь владеет собственным делом. Моя дочь Келли — замечательный преподаватель — дала мне несколько идей для моей книги. И я не мог бы желать лучшего зятя, чем Рид.

Спасибо прекрасным людям, которые читали мою книгу, смотрели видео и ходили на мои лекции. За все эти годы я получил множество приятных отзывов. Ваши слова очень много значат для меня.

И, наконец, я хочу выразить признательность читателям моей книги. Надеюсь, что она поможет вам сделать свою жизнь немного лучше.

Жизнь прекрасна.

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

Голдсмит Маршалл
Рейгер Марк

Триггеры
Формируй привычки — закаляй характер

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Карташова*
Литературный редактор *Ольга Свитова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Наталья Савиных*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Наталья Витько, Лев Зелексон*