

#1 WALL STREET JOURNAL BESTSELLER 

ИЗМЕНИТЬ

 ВСЕ ЧТО

УГОДНО 

6 МОЩНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ  
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЛЮБЫХ ЦЕЛЕЙ 

КЕРРИ ПАТТЕРСОН | ДЖОЗЕФ ГРЕННАЙ | ДЭВИД МАКСФИЛД | РОН МАКМИЛЛАН | ЭЛ СВИТЦЛЕР

Джозеф Греннай  
Эл Свитцлер  
Дэвид Максфилд  
Рон Макмиллан  
Керри Паттерсон

## **Изменить все что угодно. 6 мощных инструментов для достижения любых целей**

*Издательский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6883223](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6883223)

*Изменить все что угодно. 6 мощных инструментов для достижения любых целей: Эксмо; М.;*

*2014*

*ISBN 978-5-699-56022-6*

### **Аннотация**

62 % работающих тратят всю зарплату без остатка. 68 % курильщиков бросали курить, но возвращались к пагубной привычке. 95 % сидевших на диетах не достигли желаемого веса или не смогли его сохранить. Мы привыкли думать, что все зависит от нашей силы воли.

Что, если причина совершенно в другом...

Новейшие научные достижения и опыт нескольких тысяч людей позволили выявить 6 источников влияния, которые определяют наше поведение. Что это за источники и как заставить их работать на себя – благодаря этим знаниям вы сможете заменять старые шаблоны поведения на новые, более эффективные. Вы научитесь ясно и точно видеть возможные препятствия и устранять их и как результат – быстрее и легче достигать любых целей, даже тех, на которые раньше у вас не хватало силы воли.

## Содержание

Предисловие	4
Часть 1	6
НЕ ПОПАДАЙТЕСЬ В ЛОВУШКУ СИЛЫ ВОЛИ	6
СТАНЬТЕ УЧЕНЫМ И НАУКОЙ	21
Часть II	34
Источник 1: ЛЮБИТЕ ТО, ЧТО ВЫ НЕНАВИДИТЕ	34
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# Керри Паттерсон, Джозеф Греннай, Дэвид Максфилд, Рон МакМиллан, Эл Свитцлер Изменить все что угодно. 6 мощных инструментов для достижения любых целей

*Мы посвящаем эту книгу  
Альберту Бандуре*

## Предисловие НАШЕ ОБЕЩАНИЕ

Обещание этой книги незатейливо. Используя принципы и приемы, о которых мы рассказываем, вы сможете быстро, эффективно и надолго изменить собственное поведение (и даже избавиться от давних дурных привычек). Научившись менять собственное поведение, вы добьетесь прекрасных результатов в разных сферах жизни.

Прежде чем сформулировать нужные принципы и приемы, мы в нашей лаборатории исследовали приемы и стратегии, неудачи и триумфы более пяти тысяч человек – все они сумели найти способ преодолеть личные проблемы. К чему же стремились эти бесстрашные люди?

**Они хотели ускорить развитие своей карьеры.** 87 процентов работников, с которыми мы беседовали, заявили, что им не удавалось добиться повышения и увеличения заработной платы, пока они не смели перечить требованиям своих начальников. Все они понимали, что нужно менять свое поведение, но не знали, как это сделать<sup>1</sup>.

**Они хотели достичь финансовой независимости.** Каждый пятый взрослый считает, что его финансы не обеспечивают спокойного и безопасного будущего. И все считают, что барьером на пути к успеху является их собственное поведение. Все знают, что нужно меньше тратить и больше сберегать, но никто не знает, как заставить себя поступать подобным образом<sup>2</sup>.

**Они хотели построить гармоничные личные отношения.** Мы проанализировали отношения 350 пар и пришли к выводу о том, что отношения рушились не из-за *личных качеств*, а из-за *поведения*. Те, кто сумел сохранить и углубить дружбу и любовь, изменили свое поведение по отношению к друзьям и любимым<sup>3</sup>.

**Они хотели спокойно пережить организационные перемены.** Многим очень трудно приспособиться к сложным переменам, навязываемым работодателями. Многие считают себя жертвами волонтаристских требований. Но некоторые могут проанализировать эти перемены стратегически и приспособиться к ним с тем, чтобы восстановить ощущение контроля и даже улучшить свои профессиональные перспективы.

**Они хотели похудеть, улучшить физическую форму и сохранить достигнутые результаты надолго.** Основная причина болезней и смертей – это не вирусы и не генетические заболевания. Это поведение. Люди, которым удалось успешно сбросить вес, не открыли

для себя волшебную таблетку или панацею. Они создали четкий план перемен и выработали привычку к здоровью и благополучию.

**Они хотели избавиться от зависимостей.** Преодоление зависимости – это не просто поиск лекарства. Это необходимость изменить привычки, которые кажутся абсолютно незыблемыми<sup>4</sup>. Те, кому удалось преодолеть болезненные зависимости, сделали это, потому что, пусть даже неосознанно, они применили науку личного успеха к собственным проблемам.

Беседуя с обычными людьми, которые боролись с зависимостями или пытались изменить неудачную карьеру или личные отношения, мы обретали надежду. Сотни человек, принявших участие в наших исследованиях (мы назвали их Изменившимися), не только добились успеха в избавлении от вредных привычек, но и сумели сохранить результаты в течение по меньшей мере трех лет. Они нас особенно заинтересовали, и мы стали изучать их более пристально. В результате мы узнали о науке, которая стояла за личным успехом каждого. Где бы ни жили эти люди – в кенийском городе Килунгу или в калифорнийском Кармеле, с чем бы они ни боролись, с алкоголизмом или нездоровым образом жизни, – все они использовали одни и те же принципы влияния.

Сегодня многие из них жалуются, что путь к успеху был слишком долгим. Мы знаем, как этот путь заметно укоротить: с помощью науки, которая стояла за успехами этих людей и о которой мы расскажем вам в этой книге. И ваши старания будут не столь мучительными.

**Сформулированные нами принципы и тактика помогут вам сознательно использовать опыт, добытый другими людьми через пробы и ошибки. И ваш путь к успеху окажется более коротким и приятным.**

Вы обязательно добьетесь успеха. Наши недавние исследования показали, что люди, которые использовали все то, о чем вы сейчас узнаете, стали настоящими мастерами перемен. Причем мастерами великими. Те, кто использовал науку личного успеха, оказались на 1000 процентов эффективнее в процессе осуществления перемен, чем те, кто использовал другие способы<sup>5</sup>.

И, наконец, еще одна приятная новость. Будете ли вы пытаться изменить привычку, карьеру или личную жизнь, успехи будут происходить на всех фронтах. Многие из тех, с кем мы говорили и кто испытывал проблемы в личной жизни, сумели не только преодолеть их, но еще и на 50 процентов улучшить свою карьеру<sup>6</sup>. Избавление от одной проблемы привело к избавлению от другой. Наши Изменившиеся говорили о том, что улучшения в карьере избавили их от стресса и вселили в них уверенность, что благотворно сказалось и на личной жизни тоже. Изменившиеся оказались счастливы вдвойне.

Итак, готовьтесь познакомиться с наукой успеха. Люди могут измениться и меняются – и продолжают жить по-новому долго и счастливо. Следуя их примеру, вы тоже можете стать Изменившимися. Когда вы изучите принципы и навыки личных перемен и изменитесь сами, вы сможете изменить все что угодно.

### **Бесплатная подписка на сайте [ChangeAnything.com](http://ChangeAnything.com)**

Купив эту книгу, вы получаете эксклюзивный доступ к сайту [ChangeAnything.com](http://ChangeAnything.com), который помогает людям менять личную и профессиональную жизнь. Ссылки на сайт вы будете находить во всей книге. Этот сайт помогает худеть и менять функционирование целых корпораций. На сайте вы найдете социальные принципы, которые неизбежно приведут вас к успеху. На суперобложке книги есть личный идентификатор. Введите его на сайте [www.ChangeAnything.com/exclusive](http://www.ChangeAnything.com/exclusive) и используйте этот код для подписки на бесплатную временную рассылку. Начать так легко!

## Часть 1 НАУКА ЛИЧНОГО УСПЕХА

### НЕ ПОПАДАЙТЕСЬ В ЛОВУШКУ СИЛЫ ВОЛИ

Любая книга, которая утверждает, что может помочь вам изменить в своей личной и профессиональной жизни *абсолютно все* – то есть увеличить доходы, улучшить карьеру, физическую форму, избавиться от курения, переедания, гармонизировать личные отношения, – должна быть основана на тщательных научных исследованиях. И в такой книге должны быть использованы лучшие результаты. Чаще всего любые рекомендации основываются на изучении людей – а не просто крыс или приматов.

Памятуя об этом, мы начали наше путешествие по дороге личного успеха с увлекательного научного исследования привычек реальных людей. Этот эксперимент был проведен в нашей лаборатории, расположенной у подножия гор Уосоч в штате Юта. В этой лаборатории мы проводим исследования, изучаем достижения социальных наук и беседуем с людьми, которых называем Изменившимися. Все они столкнулись с серьезными жизненными проблемами, преодолели их и сохранили достигнутый успех в течение целых трех лет. Эти люди дали нам практический материал и научные результаты, которые необходимы, чтобы измениться к лучшему.

В тот день в нашей лаборатории мы проводили очень любопытное исследование. В нашем кабинете сидел четырехлетний Кайлер. Мы изучали его способность сопротивляться искушению. По напряженному выражению на лице мальчика мы понимали, что он вот-вот сдастся. Чтобы проверить его способности, мы усадили Кайлера перед столом, на котором лежали восхитительные, вкуснейшие конфеты.

**Пятьдесят лет назад легендарный психолог Уолтер Мишел доказал, что дети, которые способны пятнадцать минут просидеть перед конфетами и не съесть их, добивались больших успехов во всех сферах жизни, чем те, кто поддавался импульсу и мгновенно съедал конфеты, несмотря на то, что было приказано ждать.**

Мишел наблюдал за своими испытуемыми двадцать лет. Он убедился, что дети, способные отсрочить удовольствие, лучше учились в школе. Им удалось построить более гармоничные отношения, их чаще повышали на работе. Они были счастливее. Мишел доказал, что способность отсрочивать удовлетворение играет очень важную роль в жизни человека.

### ЛОВУШКА СИЛЫ ВОЛИ

К сожалению, даже сейчас большинство людей делает из этого опыта ложный вывод. Они попадают в ситуацию, которую следовало бы назвать «ловушкой силы воли». Они считают, что *единственная причина* (из всего множества), по которой одни дети могут отсрочить удовольствие, а другие нет, заключается в наличии силы воли. Точка. Те, кто устоял перед искушением, обладают силой воли. Те, кто конфеты съел, силы воли не имеют. Неудивительно, что их жизнь сложилась не так успешно и счастливо. Первые оказались сильнее от природы.

Вот такой упрощенный вывод многие из нас делают, объясняя собственные неудачи и неспособность преодолеть вредные привычки. Когда мы тратим кучу денег в магазине,

устраиваем грандиозный скандал на работе, не выполняем задания в срок или съедаем огромное количество пищи, то виним во всем отсутствие силы воли. Когда же мы добиваемся успеха, то говорим о своем упорстве, настойчивости и трудолюбии.

Такой упрощенный подход не просто неверен: он неверен трагически. Он неверен, потому что неполон, потому что мы не понимаем, куда идти, чтобы побороть собственную дурную привычку или стать лучше. Когда человек считает, что его способность делать верный выбор зависит лишь от силы воли (а сила воли – это качество врожденное, оно или есть, или нет), он однажды перестает даже пытаться. Эта ловушка повергает его в депрессивное состояние, которое начинается с героического решения измениться, за которым следует разрушение мотивации и неизбежное скатывание к прежним привычкам. Потом боль от этих дурных привычек снова делается невыносимой, и человек снова предпринимает героическую, но изначально обреченную на провал попытку измениться. Ему кажется, что он поднимаемся к вершине, но на самом деле просто крутится как белка в колесе: усилий много, прогресса никакого. Это и есть ловушка силы воли.

К счастью, исследование Мишела дает нам больше, чем кажется. Через несколько лет они вместе с Альбертом Бандурой (еще одним титаном психологии) задали критический вопрос. Они заинтересовались, не является ли то, что мы считаем *волей*, на самом деле функциональным *навыком*. Ученые установили, что дети, которые контролировали свои действия, были не просто сильнее *мотивированы*, но и более *способны*. Они усвоили один или целых два навыка<sup>1</sup>.

И это очень важно. Это означает, что неспособность противостоять импульсу вовсе *не* является врожденной.

**Выдержка и характер заложены генетически, а вот *навыку* можно научиться. И это объяснение дает надежду нам всем.**

Именно поэтому мы изучали Кайлера и еще двадцать семь четырехлеток в нашей лаборатории. Мы хотели понять, можно ли научить современных детей навыкам, которые помогут им активно откладывать наслаждение, вместо того чтобы просто сидеть и надеяться, что они выиграют в лотерею силы воли.

Чтобы проверить нашу теорию, мы повторили оригинальный эксперимент Мишела. Мы попросили группу детей посидеть перед конфетами и пообещали им, что дадим вдвое больше конфет, если они смогут в течение пятнадцати минут удерживаться от того, чтобы наброситься на первую порцию. Эти дети составили нашу контрольную группу. Неудивительно, что мы получили те же результаты, что и Мишел в 1962 году. Примерно треть испытуемых продержалась пятнадцать минут. Две трети не устояли перед искушением.

Ситуация усложнилась, когда мы стали изучать экспериментальную группу – Кайлера и еще тринадцать четырехлетних малышей. Мы сделали этой группе одно и то же предложение, но теперь мы научили их навыкам, которыми они могли пользоваться, если хотели справиться с задачей. То есть мы не просто велели им терпеть, а научили использовать расстояние и отвлечение для влияния на собственное поведение. (Чтобы узнать об этом побольше, посетите сайт [ChangeAnything.com/exclusive](http://ChangeAnything.com/exclusive).)

И вот тут-то началось самое интересное. Спустя шесть минут после начала эксперимента Кайлер явно начал представлять себе, как славно будет съесть эту вкусную конфету. Он уже начал поддаваться искушению. Но тут вступили в действие навыки, которым мы научили малыша. Он отвернулся от конфет и начал вслух читать сказку, которую родители часто читали ему перед сном. Он делал все, что было в его силах, чтобы дистанцироваться и отвлечься от искушения, – и это надежно подкрепило его силу воли.

Через несколько минут Кайлер вышел из нашей лаборатории, держа в каждой руке по конфете. Он добился успеха. «Я сделал это!» – воскликнул он, запихивая в рот сразу обе

конфеты. На этот раз успеха добились на 50 процентов больше детей. Они использовали навыки отвлечения. И это лишний раз доказывает, что основным барьером на пути к личному успеху является вовсе не отсутствие силы воли, а ошибочное убеждение в том, что *именно* сила воли – ключ к успеху.

## МЫ СЛЕПЫ

Чему же научили нас Кайлер и его друзья? Умение справляться с искушением нельзя считать исключительно функцией *личной мотивации*. Когда речь заходит об изменении поведения, очень важную роль начинают играть навыки. А это означает, что модель человеческого поведения, которая сложилась в представлении многих из нас, является неполной. Полагаясь на привычную, но неполную модель, мы, как правило, игнорируем те источники влияния, которые работают и на нас, и против нас, – достаточно вспомнить хотя бы *личную способность*. Как выяснилось, в мире есть множество сил, которые постоянно работают на нас.

Сами вы можете попасть в ловушку силы воли. Например, если вы сейчас пытаетесь бросить курить, пить или принимать наркотики, то будет ли резкая и полная завязка самым коротким путем к успеху? То же самое относится и к способности противостоять искушению купить новейший электронный прибор, или сорваться на близкого человека, или пропустить курс, необходимый для развития карьеры. Отказался от того, что не нужно, и все в порядке! Так?

Проблема заключается не в том, что вы верите в значимость силы воли для личных перемен. Сила воли действительно играет важную роль в том выборе, который делает человек. Проблема возникает, когда вы полагаетесь исключительно на эту модель и полностью игнорируете множество других источников влияния, которые работают на вас или против вас.

Представим, что вы входите в казино Лас-Вегаса или Макао. Стоит вам переступить порог, как вы оказываетесь объектом методов влияния, с помощью которых владельцы стараются отделить вас от мыслей о следующем платеже по закладной. Чтобы попасть на стойку регистрации отеля, вам нужно пройти через все казино, мимо соблазнительных игровых столов и автоматов. Для игры нужно обменять деньги на фишки. Психологи установили, что расстаться с фишками гораздо проще, чем с наличными, поэтому владельцы казино требуют, чтобы игра велась только фишками<sup>2</sup>. А кто сможет остаться равнодушным, услышав восхитительный звук грандиозного выигрыша! Эй, парень, следующим победителем можешь стать ты!

Выявить эти приемы влияния совсем несложно. Но вы должны быть осторожны, потому что в игре задействовано много тонких приемов. Они тщательно продуманы психологами ради одной только цели: отделить клиента от денег. Создатели казино искусно используют характер и громкость фоновой музыки, цвета и формы залов, длину рычагов игровых автоматов, цвет и рисунок ковра (они всегда используют ковры с таким рисунком, который бессознательно ведет человека к игровым автоматам). Количество методов влияния безгранично.

Когда речь заходит о более повседневной деятельности, например о еде, выпивке, взаимодействии с коллегами или покупках, то книгами, которые объясняют, как заставить людей повести себя так, чтобы они отдали миллиарды долларов, можно заполнить целую библиотеку. А ведь в обмен на эти миллиарды вы получаете лишние килограммы, разрушенную печень, развод и банкротство.

**Знаете ли вы, что звук, гарантированно привлекающий внимание человека, это смех ребенка? Ребенок смеется, и все поворачиваются, чтобы посмотреть. Специалисты по звуку отлично это знают и используют детский смех в рекламе<sup>3</sup>.**

Знаете ли вы, что органист в ресторане Гранд-Каньона выбирает более энергичную музыку, когда очередь в ресторане увеличивается. Эта музыка побуждает людей есть быстрее и уходить раньше, чем они собирались<sup>4</sup>. Вы думаете, что посетители понимают, что они только что за несколько минут проглотили обед, которым собирались наслаждаться в течение часа, – и все это лишь потому, что к подобной спешке их побудила музыка? Вряд ли.

Вот почему, когда речь заходит о личных переменах, мы сразу же думаем об отсутствии мотивации. Но основная наша проблема не в том, что мы слабы. Она в том, что мы слепы – *а когда дело касается давних привычек, то, чего мы не видим, нами и управляет.*

А поскольку мы не можем понять, сколько источников влияния работает против нас, то начинаем обвинять во всем лишь один источник, нам доступный, – нас самих. Этот источник влияния очевиден, он всегда под рукой, его легко осуждать. Кроме того, если наши проблемы проистекают из отсутствия личной мотивации, мы оказываемся на коне. Мы можем подстегнуть себя и направиться к переменам – по крайней мере на какое-то время.

## **МЫ МНОГОЕ НЕДООЦЕНИВАЕМ**

К счастью, когда речь заходит о борьбе с множеством сил, которые заставляют нас переждать, чрезмерно эмоционально реагировать, слишком много тратить, злоупотреблять курением и алкоголем или чересчур много времени тратить на компьютерные игры, мы не всегда используем одну лишь силу воли. Мы пытаемся использовать и другие методы влияния. Мы покупаем велотренажер или антиникотиновый пластырь, вешаем на стену мотивационный плакат, записываемся на курсы и т. п. К сожалению, чаще всего мы не используем эти средства влияния одновременно. Мы пользуемся ими поодиночке. Но сил, работающих против нас, легион – и они работают все вместе. Поэтому при решении личных проблем люди не просто слепы, они борются с противником, заметно превосходящим их по силе.

Чтобы понять типичный сценарий перемен, давайте рассмотрим следующую метафору. В вашем довольно большом джипе кончился бензин – за полквартала до заправки, на покато холме. Вы решаете дотолкать машину до заправки, но это не ваш старый, легкий «Фольксваген»-«жук», с которым в подобной ситуации не было никаких проблем. Нет, теперь у вас настоящий танк! И вы пытаетесь уговорить полдюжины крепких мужиков помочь вам. Каждый прикладывает массу усилий. Все они дружно толкают автомобиль – *но каждый поодиночке.* Неудивительно, что ваш джип стоит на месте как вкопанный.

Сколь бы безнадежной ни казалась подобная ситуация, все может быть еще хуже. А теперь представьте, что, кроме того, что ваши помощники берутся за работу поодиночке, так еще шесть могучих мужиков толкают вашу машину в *противоположном направлении.* Теперь догадались, почему ваши попытки измениться выглядят настолько безнадежными? Наша проблема не в том, что мы используем лишь один источник влияния. Проблема в том, что то, что не работает на нас, работает против нас.

Вот почему наши попытки личных перемен часто заканчиваются полным провалом. Старые привычки опираются на дюжину источников влияния, а мы используем лишь одну стратегию для того, чтобы победить эту могучую комбинацию. А потом мы огорчаемся, когда наши слабые попытки заканчиваются ничем. И нам остается только одно: заклеить виновника всего этого безобразия – то есть самих себя. Мы оказываемся в безнадежной, лишаящей сил ловушке.

## ЕСЛИ МОЖЕШЬ УВИДЕТЬ И ПОНЯТЬ, ЗНАЧИТ, МОЖЕШЬ ИЗМЕНИТЬ

Как же заставить видение и арифметику работать в свою пользу? Кайлер и его приятели, которые сумели преодолеть искушение конфетами, показали нам, что может произойти. После освоения пары простейших навыков устоять перед искушением смогло вдвое больше детей. Когда они добавили к силе воли несложный навык, их шансы на успех значительно возросли. А не может ли такая же стратегия сработать и для взрослых? Когда речь заходит о борьбе с собственными демонами, то не следует ли нам противодействовать множеству источников влияния, которые работают против нас, таким же множеством благоприятных для себя источников?

Чтобы ответить на вопрос, вернемся в нашу лабораторию. Во время эксперимента с нами сотрудничал молодой ученый Хайрем. Его интересовало, не похожи ли подростки на таких же слепых и слабых взрослых. Его исследовательская команда познакомила пятиклассников с шестью источниками влияния, а затем изучила, как эти знания повлияли на их поведение. Ученые также пытались узнать, понимают ли дети, что с ними произошло.

**Чтобы проверить силу множества источников влияния, ученые провели эксперимент. Они искушали детей тем, на чем часто спотыкаются многие взрослые (и доводят себя до банкротства, несмотря на намерение экономить и откладывать на будущее).**

Исследование началось в субботу утром. Группа нервных родителей наблюдала по телемонитору. Взрослые знали, что ученые попытаются повлиять на их детей, побуждая их экономить или тратить деньги. Родителям было интересно, что получится. Окажется ли их ребенок транжирой или финансово ответственным человеком?

Дети по очереди входили в лабораторию. Хайрем объяснял, что нужно делать. Каждому ребенку предстояло построить «карьеру»: за десять минут справиться с четырьмя простыми задачами. За выполнение каждой задачи дети получали по десять долларов. Если они делали то, что им говорили, то могли заработать сорок долларов. Хайрем предупредил детей, что им будут предложены возможности потратить свои деньги. Чтобы помочь им устоять перед искушением, он предложил детям подумать о том, что они могли бы сделать со своими сорока долларами, когда вернутся домой.

Детям рассказали о деньгах, которые они могут заработать, и стало ясно, что все стали строить планы на будущее. Казалось, что они вполне смотивированы, чтобы устоять перед искушением потратить все.

И вот дети один за другим начали свою карьеру. Они были удивлены, как легко им дались деньги. Первое задание заключалось в том, чтобы разложить конфеты по приоритету – от менее любимых к более любимым. Второе задание заключалось в том, чтобы разложить игрушки по алфавиту – что может быть проще?

После каждого задания Хайрем выдавал детям по десять долларов и предлагал заглянуть в местный магазинчик. В магазинчике продавались разные конфеты и игрушки. Дети сразу же обращали внимание на то, что цены были в пять-десять раз выше, чем в обычных магазинах. Например, пакетик драже стоил восемь долларов. Цены не просто были высокими – дети отлично *понимали*, что цены очень высокие.

Итак, перед нами следующая ситуация. У участников эксперимента есть большие планы на полученные деньги. Единственное искушение, с которым они столкнулись, – это возможность купить конфеты и игрушки по однозначно завышенным ценам. Повлияют ли на их выбор шесть источников влияния? И если да, то заметят ли это дети?

Ответ на первый вопрос – будут ли их траты сделаны под влиянием? – оказался однозначно утвердительным. Первые пятнадцать детей, участвовавших в эксперименте, вышли из лаборатории, имея в кармане меньше тринадцати долларов (из первоначальных сорока). У двоих не осталось ничего, кроме пригоршни не нужных им сладостей и игрушек.

Один из маленьких покупателей потратил все свои деньги на игрушку. Его мать позже рассказала нам, что, когда они уходили, мальчик с сожалением посмотрел на покупку и воскликнул: «Я такой дурак! У меня могло остаться сорок баксов! А теперь у меня ничего нет, кроме этой дурацкой игрушки!»

Но не все поступили подобным образом. Вторая группа из пятнадцати детей сэкономила от тридцати четырех до полных сорока долларов. Эти дети выполняли те же задания в той же комнате и посещали тот же магазин с теми же ценами на конфеты и игрушки. Но домой они принесли в два с половиной раза больше, чем дети из первой группы! Что же случилось? Неужели всем им посчастливилось от рождения обладать огромной силой воли? Или они заметили те силы, которые действовали против них, и постарались им противодействовать?

Давайте же отдернем занавес. Для начала проанализируем мышление транжир. Мы спрашивали их о том, что они купили. Каждый понимал, что стоят сделанные им покупки. Каждый понимал, что выбросил деньги на ветер. *Но они не понимали, что заставило их потратить деньги столь неосмотрительно.* Все они попали в ловушку силы воли и начали во всем обвинять себя. Один ребенок был в ужасе от своих действий. Он сказал нам: «Я не знаю, что произошло. Наверное, мне очень сильно захотелось этого».

И не только транжиры не понимали, что с ними случилось. Экономные дети точно так же не представляли, почему устояли перед искушением. Если транжиры ругали себя, то экономные себя чрезмерно хвалили. Они считали, что проявили себя более дисциплинированными, потому что были сильными, мотивированными и целеустремленными.

И те, и другие ошибались.

## **ШЕСТЬ ИСТОЧНИКОВ ВЛИЯНИЯ**

Итак, что же на самом деле заставило одних детей тратить, а других – экономить? Исследовательская команда нашей лаборатории выявила шесть различных источников влияния, определяющих поведение человека, – и эти источники воздействуют на *вас* двадцать четыре часа в сутки. Первую группу (транжиры) шесть источников заставили тратить. Вторую группу (экономные) те же шесть источников заставили экономить.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

И вот как эти источники действуют. Мы уже говорили о двух из них – личной мотивации и личной способности. Помните, как мы помогли Кайлеру и его товарищам отказаться от конфет с помощью отвлечения и дистанцирования в сочетании с личной мотивацией? И результаты получились совершенно замечательными.

Выявить два следующих источника влияния, которые определяют ваше поведение, несложно. Люди, которые вас окружают, и мотивируют, и определяют ваши привычки. Например, вы не хотите бросать курить, но ваш партнер хочет, и это вас угнетает. А может быть, вы хотите бросить, но на работе вам постоянно предлагают сигареты и приглашают на перекур. Эти социальные силы являются двумя дополнительными источниками влияния в нашей модели. Речь идет о *социальной мотивации* и *социальной способности*.

И теперь у нас остались еще два тонких влияния. Если удалить из формулы людей, то можно сказать, что и к хорошему, и к плохому нас подталкивает физический мир, который нас окружает. Например, если рядом с вашим велотренажером стоит холодильник, битком набитый газировкой, то это никоим образом не будет способствовать здоровому питанию. Яркие рекламы по телевизору не помогают вам удерживаться в рамках бюджета. Наличие плоскоэкранного телевизора в каждой комнате вашего дома явно отвлекает вас от желания как следует подготовиться к занятиям на вечерних курсах. Но новая компьютерная игра, которая заставляет вас прыгать и скакать, вполне может вписаться в план физических занятий. Вы поняли, что мы хотим сказать? «Вещи» постоянно влияют на то, что вы делаете.

Совмещая эти влияния (мы назвали их *структурной мотивацией* и *способностью*) с личными и социальными силами, мы получаем полную модель того, почему вы делаете то, что делаете. И шесть этих огромных бегемотов могут действовать либо *вместе с вами*, либо *против вас*.

## ВЕРНЕМСЯ В ЛАБОРАТОРИЮ

Чтобы понять, как действуют эти шесть источников, давайте вернемся к подросткам, которые участвовали во втором эксперименте. (Чтобы увидеть эксперимент воочию, посетите сайт [ChangeAnything.com/exclusive](http://ChangeAnything.com/exclusive).)

**Источник 1: Личная мотивация.** Сначала мы воздействовали на существующие желания и потребности детей. После того, как дети разложили конфеты по приоритетам, транжирам предложили попробовать любимое лакомство. Результат не замедлил сказаться. Второй группе детей предложили подумать о том, что они хотели бы купить на свои сорок долларов. *Тактика смены:* если прервать импульсы, вспомнив о своих целях в решительный момент, можно заметно повысить свои шансы на успех.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Источник 2: Личная способность.** Затем мы перешли к личной способности. Экономных мы научили вести подсчет того, что они сэкономили и потратили, на листке бумаги. Экономные сделали это без труда. А вот транжир такому приему мы не учили, поэтому они не смогли устоять перед стремлением купить что-то прямо сейчас. *Тактика смены:* смена прочных и устойчивых привычек всегда связана с освоением новых навыков.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Источник 3: Социальная мотивация.** Затем мы перешли к использованию социальных сил. По ходу эксперимента к транжирам присоединились еще трое детей (участники исследовательской команды), которые тратили так, словно завтра не существует. Эти дети пытались убедить участников эксперимента присоединиться к ним. К экономным тоже присоединились три участника исследовательской команды. Двое из них смело тратили полученные деньги, а третья девочка сказала, что хочет сэкономить, и убедила участников эксперимента поступить так же. *Тактика смены:* дурные привычки почти всегда являются болезнью социальной – если у окружающих они есть, то и у вас они наверняка появятся. Превратите «сообщников» в «друзей», и вероятность успеха повысится у вас на 60 процентов.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Источник 4: Социальная способность.** После этого мы использовали участников нашей команды на *стимуляцию* хорошего или плохого выбора. «Друзья» напоминали экономным о том, что цены в магазине заоблачные. Они говорили, что достаточно подождать десять минут – и можно будет купить гораздо больше на те же самые деньги. Транжиры такой информации не получали. *Тактика смены:* изменение глубоко укоренившихся привычек требует помощи, информации и реальной поддержки со стороны окружающих. Наймите тренера – и вы добьетесь гораздо большего успеха.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Источник 5: Структурная мотивация.** И напоследок мы использовали *вещи*. Экономным платили настоящей, весомой монетой. Когда они тратили деньги, им приходилось по-настоящему расставаться с деньгами. В момент покупки они ощущали чувство утраты. Транжирам же говорили, что их деньги переведены на счет. Их деньги волшебным образом собирались в некой абстрактной корзине. Траты становились безболезненными – до тех пор, пока транжиры не оказывались в машине на пути домой. *Тактика смены:* всегда связывайте краткосрочные удовольствия и наказания с новыми привычками, которые вы пытаетесь сформировать. Это поможет вам остаться на верном пути.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Источник 6: Структурная способность.** И вот мы подошли к последнему источнику влияния. Транжир привели в комнату, где повсюду были соблазнительные фотографии и рисунки сладостей. В комнате экономных таких «украшений» не было. *Тактика смены:* мелкие изменения в окружающей среде могут оказать огромное влияние на ваш выбор. Например, добавьте несколько визуальных ключей, которые помогут вам сосредоточиться на ваших целях, и ваше поведение изменится гораздо быстрее.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

## МАЛЬЧИК, КОТОРЫЙ УМЕЛ ВИДЕТЬ

Как убедительно доказал наш эксперимент, шесть источников влияния мощно воздействуют на поведение человека. Подвергшись давлению сил, которые заставляли участников эксперимента тратить, контрольная группа потратила 68 процентов своих средств (и вспомните, что это произошло через десять минут после того, как дети торжественно объявили, что собираются сэкономить большую часть заработанных денег!). Когда те же самые шесть источников влияли на экономных – но на этот раз подталкивая их к экономии и сбережениям, – они потратили менее 15 процентов имевшихся у них средств.

А что произошло бы, если бы кто-нибудь заглянул за занавес? Если бы участники эксперимента осознавали те силы, которые к ним прикладывали исследователи? Оказалось, что одному мальчику это удалось. Его звали Айзеком, и он сэкономил тридцать долларов – гораздо больше всех остальных экономных детей. Но здесь есть одна тонкость. Айзек не принадлежал к группе экономных. Он был в группе *транжир*. Все шесть источников влияния должны были бы заставить его потратить свои деньги. Но Айзек потратил очень мало. Кто же этот ребенок и что сделало его настолько непоколебимым?

Чтобы понять, что же помогло Айзеку устоять, мы использовали видеоматериалы. Мы записывали ход эксперимента на видео. И вы можете увидеть Айзека воочию на сайте [ChangeAnything.com/exclusive](http://ChangeAnything.com/exclusive).

**Айзек сумел обратить шесть источников влияния в свою пользу. Он контролировал свою мотивацию, использовал навыки укрепления своих способностей, изменил свой социальный мир и манипулировал окружающей средой.**

И вот как он это сделал.

На видеозаписи заметно, что Айзек заходит в магазин осторожнее, чем его товарищи по группе транжир. Позднее он рассказал нам, что, направляясь туда, он думал о видеоигре,

которую собирался купить на заработанные деньги. Тем самым он успешно противостоял всем нашим усилиям заставить его потратить деньги прямо сейчас.

Потом Айзек применил навык, свойственный всем экономным, – он мысленно подсчитал свой баланс, прежде чем принять решение о покупке. Никто не давал ему бумаги, Айзек провел все подсчеты в уме.

Видео показывает, что Айзек старательно дистанцируется от воздействия вредоносных «сообщников». Он стоит на большем расстоянии от полок, чем другие члены его группы – все они сразу же бросились к полкам и начали рассматривать соблазнительные товары.

Когда мы беседовали с Айзеком, он сформулировал основную идею этой книги лучше, чем кто бы то ни было. На вопрос, как ему удалось сэкономить столько денег, несмотря на то, что исследователи изо всех сил старались подтолкнуть его к тратам, Айзек ответил: «Я понимал, что произойдет, потому был осторожен».

Чему же учит нас этот эксперимент? Шесть источников влияния оказали сильнейшее воздействие на наших испытуемых. Когда их заставляли тратить, они тратили. Когда их заставляли экономить, они сэкономили. Но на разных детей эти источники воздействовали по-разному. Один мальчик сказал, что понимал, что происходит, и сознательно противостоял воздействию. Он не был слеп, поэтому обвести его вокруг пальца не удалось. И он добился успеха. Он контролировал свои действия, потому что контролировал источники влияния, определявшие эти действия. Когда мы спросили, почему он добился успеха, он не стал говорить о силе воли и мотивации. Ему удалось избежать этой ловушки.

Думаем, Айзек вам понравился. И нам всем следовало бы быть похожими на него.

## НАУКА ЛИЧНОГО УСПЕХА

Это и есть тема нашей книги. Всем нам надо научиться сознательно делать то, что Айзек делает бессознательно. Разница между нами и теми, кто добился успеха в достижении целей, к которым мы стремимся, кроется вовсе не в силе воли. Успешные люди сознательно или бессознательно заставляют источники влияния работать на себя. В этом и заключается наука личного успеха, которая позволяет нам эффективно добиваться тех результатов, которые нам необходимы. И эффективность эта превосходит все ожидания.

**Как только мы поймем, какие силы воздействуют на нас, мы больше не будем их жертвами. Мы сможем сознательно составить продуктивный план перемен. Наши усилия более не будут случайными. Мы можем в значительной степени улучшить нашу способность осуществлять перемены во всех сферах жизни.**

Например, мы уже убедились в том, что простое использование личной способности помогло множеству детей добиться успеха в отсрочивании удовольствия в эксперименте с конфетами. Позже мы убедились, что превращение нескольких «сообщников» в настоящих «друзей» еще больше повышает шансы на успех. И это действительно так. Мы проанализировали жизненные истории пяти тысяч Изменившихся – людей из разных уголков земного шара, которые преодолели дурные привычки (сумели похудеть, сделали карьеру, избавились от зависимости, добились отличных рецензий, превратили долги в состояния и т. п.). И мы сумели выявить четкие шаблоны успеха и неудачи.

В 2008 году наша лаборатория опубликовала отчет о проделанной работе в научном журнале Массачусетского технологического института. Мы доказали, что люди, которые сумели подчинить себе шесть источников влияния и включить их в свой план перемен, добились успеха в *десять раз* чаще, чем те, кто этого не делал.

А теперь важный факт, который должен привлечь и удержать ваше внимание. Что вы скажете о тысяче процентов? Статистика впечатляет, но она меркнет рядом с этим открытием. Те, кто остается слепым, не имеют никаких шансов на успех. То, о чем мы расскажем в этой книге, поможет вам понять, что мешает вам добиваться успеха и что может поддержать вас на пути вперед. Если вы научитесь использовать достижения социальной науки успеха, этот путь станет коротким и успешным.

Эта книга поможет вам понять, как наука личного успеха может сработать на вас. Вы узнаете не только теорию, но еще и познакомитесь с удивительными людьми, которые сумели сделать это<sup>1</sup>. Например, Майкл В. рассказал нам о том, что помогло ему избавиться от давнего алкоголизма и наркомании. Мелани Р. использовала те же приемы, чтобы избавиться от страха сцены и построить успешную карьеру. Майкл И. похудел и сохранил результаты в течение нескольких лет. Все они добились успеха с помощью всех шести источников влияния – не одного, не двух и не трех. Все они внимательно смотрели вокруг. И они не станут рассказывать вам о своей титанической силе воли. Они расскажут о том, как превратили «сообщников» в друзей, как сумели использовать к своей пользе окружающую среду, как прошли подготовку и т. п. Вы узнаете, как им удалось вырваться из ловушки силы воли и осознанно осуществить перемены с помощью сознательного применения точной науки.

Прежде чем вы приступите к учебе, мы хотим предостеречь вас. У нас есть на вас далекоидущие планы. Наша цель – не просто писать о переменах, а помогать осуществлять их.

В ваших руках не просто книга, а портал. Купив эту книгу, вы получили доступ к современной и полезнейшей технологиям [ChangeAnything.com](http://ChangeAnything.com). Используйте код, указанный на оборотной стороне суперобложки, и получите бесплатную подписку на нашем сайте. Читая книгу, зарегистрируйтесь на сайте и узнайте о самых современных средствах личных перемен, какие только открыла социальная наука. Для начала просто просмотрите удивительные истории провалов и триумфов обычных людей, таких же, как вы. Вам нужно узнать об их успехах и проблемах. А затем глава за главой составляйте подробный практический план решения собственных личных проблем. Читайте, регистрируйтесь и двигайтесь вперед. Перемены должны быть не просто возможными, но неизбежными!

Добро пожаловать в мир науки личного успеха! Добро пожаловать в мир силы, способной изменить все, что угодно!

---

<sup>1</sup> В этой книге мы обсудим десятки приемов, использованных Изменившимися. Для простоты мы будем совмещать несколько примеров под одним именем, вместо того чтобы рассказывать о разных людях. Однако во всех случаях описанные приемы действительно использовались на практике реальными людьми, столкнувшимися с реальными проблемами.

## СТАНЬТЕ УЧЕНЫМ И НАУКОЙ

Прочитав первую главу этой книги, близкий друг одного из авторов Тим Ф. решил применить ее концепцию к проблеме похудения. Он понял, что на протяжении нескольких лет спонтанно применял одну-две тактики похудения, черпая их из рекламных объявлений, обещавших быстрый и легкий успех. Конечно же, Тим никогда не задействовал все шесть источников влияния одновременно. И ему никак не удавалось похудеть.

На этот раз Тим воспользовался советами из глав, посвященных стратегиям. Он применил стратегию влияния к каждому из шести источников. Например, чтобы повысить личную мотивацию, он выявил полезные продукты – и те, которые ему нравились. Больше никакой протертой печенки и пудинга из брокколи! Чтобы улучшить личную способность, он вызубрил теорию подсчета калорий. Тим говорит: «Теперь, не сверяясь с таблицей, я могу сказать вам, сколько калорий получил в течение дня, с удивительной точностью».

«Я проанализировал и свою социальную сеть, – продолжает Тим. – Моя партнерша постоянно покупала жирные и сладкие продукты. Смешно, но она старалась для *меня* – сама же почти ничего этого не ела. Мы поговорили и решили окружить себя здоровой пищей. Я предложил ей вместе со мной праздновать каждый сброшенный килограмм. Это поддерживало мою мотивацию».

Улучшив социальную мотивацию и способность, Тим переключился на систему вознаграждений. Сначала он не думал, что здоровое питание может положительно повлиять на его финансы, но потом прочитал о стратегии, которая заключалась в том, чтобы откладывать деньги для организации, которая не нравится, и при каждой неудаче отправлять туда накопленную сумму. И это сработало!

«Мне была невыносима мысль о том, что я помогаю делу, которое ненавистно!» – признавался Тим.

И, наконец, Тим умело использовал окружающую среду. Он повсюду развесил плакаты, на видном месте фиксировал достигнутые результаты, запрограммировал компьютер, чтобы тот посылал напоминания на его мобильный телефон, и перенес все продукты в кладовку в подвале, чтобы за ними приходилось идти, а не просто тянуться к соседней полке.

Это был замечательный план. Но он провалился. Да, Тим действительно потерял несколько килограммов. А через месяц вес вернулся. С двумя лишними килограммами. «Я знаю, что этот подход работает, – сказал нам Тим после своей неудачи. – Вся проблема во *мне*».

Тим снова попал в ловушку силы воли.

## ЭТО НЕПРОСТО

Как и следовало ожидать, в деле борьбы с давними привычками Тим не одинок. Когда нужно изменить что-то, что давно и прочно обосновалось в вашей жизни, неудача скорее правило, чем исключение. Посмотрите-ка на статистику:

- Психологические консультации помогают менее чем 20 процентам обратившихся к услугам психологов пар<sup>1</sup>.
- У 85 процентов людей есть начальники, которые пытались – но не смогли – заставить их измениться и начать работать лучше<sup>2</sup>.
- 98 процентов из нас не могут сдержать данное себе обещание покончить с дурными привычками<sup>3</sup>.

- 70 процентов американцев, которые расплатились с ипотечным или другим кредитом, в течение двух лет влезают в еще большие долги<sup>4</sup>.
- Только один из двадцати человек, сидящих на диете, способен похудеть и сохранить достигнутый вес в течение года или дольше<sup>5</sup>.

Так как же решить проблему Тима? Что он сделал неправильно? Большинство людей не может достичь поставленных целей, потому что они просто не понимают, что влияет на их поведение. Но Тим-то *не был* слеп! Он составил план, который казался ему безупречным. Он учел все шесть источников влияния и разработал тактику для каждого из них. Так почему же его постигла та же неудача, что и всех остальных?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте изучим результаты недавно проведенного исследования<sup>6</sup>. Группа ученых Стэнфордского университета проанализировала четыре самые популярные в США системы похудения, чтобы понять, что в них работает, а что нет. И вот что они обнаружили:

1. Все системы работали.
2. Если люди ими пользовались.
3. Но люди редко ими пользовались.

В этом и заключалась проблема Тима. У него был план – план, который ему очень нравился. Но работал этот план лишь недолго. Он не прошел испытания временем. Что же нужно сделать, чтобы суметь не только составить замечательный план, но еще и использовать его постоянно?

## **ВАМ НУЖНО ИЗУЧИТЬ СЕБЯ**

Наши Изменившиеся дали нам ответ. Когда изучаешь людей, которые не только сумели измениться, но еще и закрепили свой успех на долгие годы, быстро обнаруживаешь две вещи:

1. Эти люди терпели неудачу не реже, чем добивались успеха.
2. Их план перемен был выстрадан.

Изменившиеся, с которыми мы беседовали, выяснили, что будет эффективно для них, методом проб и ошибок. У них все получилось не сразу. На самом деле победить давние и прочно укоренившиеся привычки удастся немногим. Люди часто делают один шаг вперед и два шага назад, а наоборот случается очень редко. Но есть люди, которые умеют учиться на своих ошибках, и их планы развиваются в нужном направлении. Они берут кое-что отсюда, кое-что оттуда. Они пробуют новые приемы, наблюдают, учатся и снова пытаются. День за днем, неделя за неделей они продвигаются к дню, когда их план поможет решить их личные, уникальные проблемы, – и они добиваются успеха. Построение собственного плана перемен требует целеустремленных экспериментов.

Давайте же обсудим, как научная тактика проб и ошибок будет работать на вас. Предположим, что вы подобно Тиму пытаетесь похудеть. Это означает, что для успеха вам нужно сжигать калорий больше, чем вы потребляете (то есть съедаете). И для этого вам нужно изменить поведение самым очевидным образом.

Конечно же, тысячи людей могут дать вам советы о том, как сжигать больше и потреблять меньше. Вам предложат книги о диетах, членство в фитнес-клубе, услуги персонального тренера, таблетки, приложения к iPad и питание от известных поваров. Именно здесь и рушатся все планы. Советы добросердечных коллег могли быть эффективными когда-то

и для кого-то, но вряд ли они соответствуют вашим уникальным потребностям. Исследователи могут рассказать вам о науке похудения (например, о том, что калория – это энергия, необходимая для нагревания одного грамма чистой воды на один градус на уровне моря). Но никто не сможет рассказать, что вам лично нужно для того, чтобы избавиться от сотен этих мерзких, мелких калорий, отложившихся на вашем животе.

**Для успеха вам нужна не одна лишь наука похудения. Вам нужна помощь социальной науки похудения. И для этого вы должны изучить себя, свой уникальный образ жизни, свою окружающую среду и своих «тараканов».**

Конечно, никто не собирается изучать *вас*. Никто и *не может* вас изучить. Исследователи дадут вам массу советов, которые полезны для населения в целом, но подобные советы подходят лишь малому проценту людей и в крайне малом ряде случаев. Вам нужно стать социальным ученым и подвергнуть себя научному анализу. И это единственный метод, прошедший испытание временем.

Побеседуйте со своими знакомыми, которым удалось измениться, и вы будете слушать от всех одни и те же советы. Каждый из них расскажет о том, как однажды они поняли, что нужно перестать обедать в «Холестериновом клубе» на работе. Спустя четыре месяца они поняли, что плитка шоколада в ящике их стола сильнее, чем они. Еще через четыре месяца они поняли, что во время командировок их план летит ко всем чертям. Шаг за шагом они изучали себя, как бактерию под микроскопом. И постепенно у них сложился план, идеально подходящий для тех, кого они знают как облупленных: то есть для *них самих*.

Пусть даже этот совет показался вам очень странным, но какой у вас выбор? Представьте, как глупо прозвучали бы советы, которые помогли первому заместителю стать председателем правления, если бы вы дали их почтальону, который никак не может получить прибавку к зарплате. А помог бы совет, который психолог дает молодоженам, людям среднего возраста, которые оказались на грани развода из-за того, что один из них превратился в алкоголика?

Как вы думаете, одинаково ли эффективна окажется одна и та же диета для шестидесятилетней женщины, которая борется с депрессией и ест все подряд, и тридцатилетнего мужчины, который прибавил десять килограммов из-за сидячей работы? Конечно же, нет! Обоим нужно сжигать калорий больше, чем они потребляют. Но планы перемен должны быть разными.

Итак, если вы хотите добиться успеха, вам нужно сделать то, что помогло всем Изменившимся. Вы должны расстаться с надеждой, что когда-нибудь вы станете объектом исследования для какого-то умного человека. Вам нужно самому одновременно стать *и* ученым, *и* наукой – и тогда вы сможете сделать самое важное открытие социальной науки: как изменить *себя*.

## **СОЦИАЛЬНАЯ НАУКА ЛИЧНЫХ ПЕРЕМЕН**

Хорошие специалисты по переменам не станут предлагать вам испытать на себе все идеи из популярных журналов. Вместо этого они проведут специализированное научное исследование. И вот краткий обзор того, как Изменившиеся убеждались, что даже препятствия продвигают их *вперед*, а не отбрасывают *назад*.

Для начала проанализируйте, когда и где вы поддаетесь соблазну. Именно в этом и заключалась первая ошибка Тима. Вместо того чтобы анализировать собственные уникальные проблемы, он выбрал стратегии, которые показались ему новыми и интересными. А ему следовало разобраться с тем, что мы называем его *критическими моментами* – то есть

теми моментами или обстоятельствами, в которых его выбор оказывается наиболее неправильным.

Тим уподобился человеку, который, потеряв ключи от машины, ищет их под фонарем и не потому, что уронил их именно там, а потому, что на светлом месте искать легче. Тим выбрал удобные и привлекательные методы влияния, а должен был выбирать эффективные.

**Как только вы выясните свои слабые места, составьте план (или гипотезу) личных перемен. Этот план должен состоять из того, чему вы хотите противостоять, от чего избавиться и во что превратить свои слабости в критические моменты.**

И потом вы можете применить план на практике, получить первые результаты, скорректировать план (опираясь на то, что сработало, а что нет), получить новый план и повторить этот процесс до тех пор, пока не добьетесь успеха.

Давайте же посмотрим, как подобное предложение работает на практике. Рассмотрим случай А. Дж. У., одной из наших бесстрашных Изменившихся. А. Дж. никогда не считала себя социологом. Ей тридцать один год, профессия – медсестра. Она жена и мать. Ее семья живет в Остине, штат Техас. Но после удивительного случая она начала анализировать собственное поведение.

А. Дж. курила по две пачки сигарет в день. Руководство клиники, в которой она работала в отделении интенсивной терапии, с неодобрением относилось к сотрудникам, которые стряхивали пепел на пациентов. Поэтому, как только у А. Дж. выдавалась свободная минутка, она убегала в место для курения.

Однажды ей пришлось ухаживать за пациентом на восьмом этаже больницы. Когда ее вызвали, она была на первом этаже. По больничным правилам запрещено пользоваться лифтом (в случае экстренного вызова нельзя рисковать застрять в лифте). А. Дж. побежала по лестнице. Уже на третьем этаже ей не хватило дыхания. На четвертом она чуть не упала. К счастью, другие сотрудники подоспели вовремя и спасли пациента. Но когда А. Дж., пылая от стыда и задыхаясь, наконец вбежала в палату, она уже твердо решила измениться.

## **Научная стратегия 1: ВЫЯВИТЕ КРИТИЧЕСКИЕ МОМЕНТЫ**

Когда А. Дж. обдумала свою проблему, она быстро поняла, что не все моменты ее жизни были одинаковыми. Большую часть времени она была занята работой, действовала на автопилоте и не испытывала потребности в сигарете. Ну, *почти* не испытывала. Те моменты, когда ей безумно хотелось курить, случались довольно редко.

И это относится ко всем нам и ко всем нашим дурным привычкам. Не все моменты в жизни одинаково сложны для нас. Немногие мальчишки, любящие листать порнографические журналы, испытывают искушение проделать то же самое в присутствии бабушки. Пойдем дальше. Мы не тянем кота за хвост, если знаем, что проект, над которым работаем, важен для нашего повышения. Мы не испытываем желания тратить, когда составляем свою налоговую декларацию.

Вы поняли, что мы хотели сказать. Когда нужно изменить что-то в себе, не нужно постоянно гнать себя из последних сил. Нужно сосредоточиться лишь на тех моментах, которые представляют особую опасность. Эти особые обстоятельства мы называем критическими моментами. Это моменты истины, которые могут привести к столь желанным для вас результатам – если вы поведете себя в эти моменты правильно.

Чтобы выявить критические моменты, нужно искать условия, которые связаны с максимальным искушением. Например, вам не хочется обращать внимания на просьбу покупателя, когда он требует от вас чего-то грандиозного. Вы становитесь холодны со своим парт-

нером, когда испытываете стресс. Вы не садитесь на велотренажер, если простудились и мааетесь насморком.

Выявив свои критические моменты, подумайте, не случаются ли они в конкретное время, в конкретном месте, в присутствии конкретных людей или в определенных физических или эмоциональных состояниях. Различные условия влияют на разных людей по-разному. Только вы сами сможете систематизировать условия, которые действительно важны для ваших личных перемен.

## Научная стратегия 2: СОЗДАЙТЕ ПОЛЕЗНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Как только выявите свои критические моменты, решите следующую задачу. Вы должны создать правила, которым нужно следовать в моменты столкновения с искушением. Исследования показывают, что при наличии этих правил человеку гораздо проще изменить свое поведение, когда такой момент настанет<sup>7</sup>. Вместо того чтобы считать каждый случай уникальным событием, требующим необычного выбора, вы можете заранее решить, что нужно делать, – и тогда вам будет гораздо проще.

**Для личных перемен нужны очень конкретные правила (а не расплывчатые рекомендации), соблюдение которых приблизит вас к желанной цели. Мы называем их полезным поведением.**

Полезное поведение – это любое действие, ведущее к желанному результату. Критические моменты говорят вам о том, что вы подвергаетесь риску. Полезное поведение подскажет, как с ним справиться.

Чтобы понять, как полезное поведение вписывается в план перемен, послушайте о любопытном исследовании, проведенном Питером Гольвитцером. Он изучал двадцать одного наркомана, которые сумели не только избавиться от зависимости, но еще и найти работу. Представьте себе, с какой сложной проблемой столкнулись эти люди. Если героиновый наркоман воздерживается от наркотика хотя бы сорок восемь часов, у него начинаются мышечные боли, судороги, перебои дыхания, озноб и диарея.

Как же Гольвитцер помог этим людям пережить ломку и найти работу? Наркоманам предложили написать резюме – то есть сделать первый шаг к постоянной работе. Представьте себе это. Каково это – писать резюме, когда все, о чем вы способны думать, это героин?

Получив инструкции по написанию резюме, наркоманы трудились над ним семь часов. Половина участников эксперимента приступила к работе сразу же. Вторая половина до начала получила другое задание: им нужно было выявить критические моменты, с которыми они столкнутся в течение ближайших семи часов, и выработать полезное поведение, которое поможет им, когда эти моменты наступят.

Вот пример: «Когда мне станет плохо [критический момент], я пойду в ванную комнату, но потом сразу же вернусь к работе [полезное поведение]». Участники эксперимента выявили физические состояния, которые будут представлять для них наибольшую опасность, а потом выработали правила, которым нужно будет следовать. У половины участников эксперимента таких правил не было.

Результаты оказались потрясающими. Ни один человек из первой группы наркоманов не смог составить резюме. Те же, кто заранее подготовился к критическим моментам и выработал полезное поведение, справились с задачей в 80 процентах случаев<sup>8</sup>.

## ВЕРНЕМСЯ К А. ДЖ.

Давайте же вернемся к нашей героине и посмотрим, как выявление критических моментов и выработка полезного поведения помогли ей справиться с никотиновой зависимостью. Для начала она зафиксировала обстоятельства, в которых ей хотелось курить. Большую часть дня она была занята с пациентами – и не испытывала никаких проблем. По утрам она была занята сборами детей в школу и на работу, поэтому времени на курение не оставалось. Даже обед был относительно безопасным временем, потому что обедала она с некурящими.

Все тщательно обдумав, А. Дж. поняла, что курить ей хочется в двух критических моментах. Во-первых, дома, разговаривая по телефону. Во-вторых, в машине по пути на работу и домой. В эти моменты ей и требовалась сигарета.

Тогда А. Дж. придумала два варианта полезного (для себя) поведения. В течение нескольких месяцев она старалась как можно меньше говорить по телефону. Она стала писать электронные письма или эсмэски, чтобы не пользоваться своим мобильником. Во-вторых, она изменила свой маршрут. Ей показалось, что новая и незнакомая дорога поможет ей отвлечься от мыслей о сигарете.

Вы заметили *науку* в плане А. Дж.? Она выдвинула гипотезу. Затем она сделала обоснованное предположение о критических моментах и полезном поведении. А затем настала очередь социальной науки. Вместо того чтобы, как Тим, просто ухватиться за рекламируемую технику, она составила свой план на основе собственных уникальных обстоятельств.

Конечно, А. Дж. не возлагала на первый план всех своих надежд. Она просто провела полномасштабный личный эксперимент. Она выявила критические моменты, создала и испытала полезное поведение, увидела, что сработало, а что нет, внесла корректировки и повторила процесс.

## Научная стратегия 3: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ШЕСТЬ ИСТОЧНИКОВ ВЛИЯНИЯ

Предположим, вы поняли, что для получения повышения критический момент наступает в момент сдачи ответственного проекта. Вы всегда обращали мало внимания на такие формальности, как презентации, рецензии и отчеты. Вы всегда твердили себе, что суть важнее формы. Теперь же вы поняли, что такая философия дорого вам обходится. Вам нужно продемонстрировать свои способности с помощью нового полезного поведения. Каждый важный документ, который вы готовите, должен проходить через два дополнительных этапа.

Следующая ваша проблема – заставить себя сделать это. Что нелегко. Представьте: сейчас пятница, половина пятого вечера, вы страшно устали. Вы готовы нажать кнопку «Отправить» и послать документ, законченный в спешке. Раньше вы сказали бы себе: «Зачем мне тратить еще два часа на то, чтобы отшлифовать этот текст?»

Теперь же настало время перейти от мыслей к делу.

Выявив критические моменты и полезное поведение, вам нужно разработать план перемен, чтобы вовремя распознавать опасные моменты и реализовывать выработанное поведение.

Но как это сделать?

## СНОВА ВЕРНЕМСЯ К А. ДЖ.

А. Дж. поняла, что не может бросить курить, потому что все шесть источников влияния работают против нее. Со временем она сумела склонить их все на свою сторону. И вот как она это сделала.

**Личная мотивация.** Сначала А. Дж. выработала мудрую тактику, которая должна была повысить мотивацию к полезному поведению. Например, в критические моменты женщина могла бы преодолевать свое искушение с помощью визуализации. Она не раз видела, как пациенты буквально задыхались и умирали от болезней, связанных с курением. Когда ее одолевало желание закурить, она мысленно рисовала себе мрачные картины *своего будущего* (см. главу «Источник 1: Полюбите то, что вы ненавидите»). Она вспоминала этих пациентов и горе членов семей после их смерти. Полезны для нее оказались и вдохновляющие цитаты, приклеенные к зеркалу. Эти цитаты помогали в минуты слабости. Но очень скоро А. Дж. поняла, что одних лишь мотивационных стратегий недостаточно. Проблема заключалась не в отсутствии мотивации. Проблемы были и со способностью тоже.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Личная способность.** Со временем А. Дж. поняла, что ей нужно больше узнать о модификации поведения. Она сосредоточилась на разработке стратегий отвлечения, которые должны были повысить ее *навык воли* (об этом мы поговорим в главе «Источник 2: Делайте то, чего не можете»). Проблема критических моментов заключалась в том, что ее руке нужно было что-то делать со ртом. Знакомое движение успокаивало ее. И тогда она стала отвлекаться на соломинки. Когда рука бессознательно тянулась ко рту, А. Дж. брала соломинку и использовала ее вместо сигареты. Она даже затягивалась соломинкой – это оказалось отличным дыхательным упражнением и помогало расслабиться!

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

А. Дж. поняла, что ей нужны новые навыки, которые помогли бы сформировать новые привычки. Она любила читать – поэтому она перерыла все книги в поисках советов, которые могли бы ей помочь. Например, узнала, что ей нужны навыки управления собственными эмоциями. Она поняла, что курение – это не только физиологическая, но и психологическая зависимость. Со временем она стала больше внимания обращать на симптомы стресса и сознательно использовать различные приемы (о них мы поговорим в главе «Источник 2: Делайте то, чего не можете»), чтобы успокоиться и сосредоточиться. В результате ей стало гораздо проще справляться с желанием закурить.

**Социальная мотивация и способность.** Затем А. Дж. проанализировала свою социальную сеть и сумела превратить нескольких «сообщников» (тех, кто подталкивал ее к курению) в друзей (тех, кто помогал ей бросить) с помощью *трансформационного разговора* (более подробно об этом мы поговорим в главе «Источники 3 и 4: Превратите сообщников в друзей»).

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Структурная мотивация.** Попытки бросить курить должны опираться на внутреннюю структурную мотивацию. А. Дж. курила по две пачки в день, а ее муж – одну. Каждая пачка стоила 4,5 доллара. Получалось, что в месяц они тратили на сигареты 400 долларов! А. Дж. объяснила нам: «Стоимость сигарет сыграла важную роль в нашем решении бросить. Когда мы избавились от никотиновой зависимости, то ощутили позитивные изменения в своих финансах».

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

**Структурная способность.** И, наконец, А. Дж. изменила свое окружение. Она стала ездить на работу другой дорогой, избегать тех мест, которые напоминали ей о желании закурить, выбросила все пепельницы, чтобы преодолеть даже бессознательное желание.

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

Вот несколько приемов, использованных этой женщиной. Она изучила себя и поняла, что ей нужно для бесповоротного отказа от курения. Этот план стал для нее отправной точкой – а не пунктом назначения. Она и раньше пыталась бросить, но неудачно. На этот раз она твердо решила стать ученым, а не только объектом. То есть она воспринимала собственные промахи как информацию, а потом использовала эту информацию, чтобы улучшить свой план, а не для того, чтобы ругать и клеймить себя за неудачу.

### **Научная стратегия 4: ПРЕВРАТИТЕ ПЛОХИЕ ДНИ В ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ**

Правильно ли А. Дж. определила свои критические моменты и полезное поведение – с самого первого дня? Выявила ли она все шесть источников, необходимых для реализации полезного поведения? Нет.

Как и все мы, А. Дж. должна была понять, что для нее эффективно, а что нет, и провести корректировки. Например, она очень скоро обнаружила неучтенные источники влияния, которые ополчились против нее. К сожалению, одним из таких источников был ее отец. Каждую субботу А. Дж. с мужем ужинали с отцом – а тот был отъявленным курильщиком. Находиться рядом с ним, в его доме, в обстановке, буквально пропитанной табаком, было для женщины невыносимо тяжело.

Но вместо того чтобы закурить вместе с отцом, расстроиться и бросить любые попытки перемен, она отметила то, что происходит с ней в обществе отца, а потом использовала эту информацию к своей пользе. Она скорректировала план перемен. Для начала она свела к минимуму посещение отцовского дома и постаралась встречаться с ним в более безопасной обстановке. Скорректировав план перемен, А. Дж. превратила плохой день в полезную информацию.

Очень важно вовремя осуществить корректировку. Сколь бы блестящим ни был ваш план перемен, если вы боретесь с давними и прочно укоренившимися привычками, он просто не работает. Нет, какое-то время он будет работать, но раньше или позже наступит критический момент – и вы обязательно уступите искушению. И тогда у вас будет плохой день.

Именно в этот день и начинается реальное испытание. Перед лицом абсолютной неудачи можно либо впасть в депрессию, либо проявить любопытство. Из-за депрессии вы будете винить себя, опустите руки и полностью расслабитесь – а это еще больше ухудшит ситуацию и снизит вашу самооценку. Если же проявить любопытство, то можно отступить назад, проанализировать полученные данные, *научиться* на произошедшем, а потом *скорректировать* план. Итак, выбор за вами.

**Вы можете натолкнуться на препятствие, впасть в депрессию и сдаться. А можете проявить любопытство и превратить плохой день в день полезного опыта.**

### **ПРИМЕНЕНИЕ НАУКИ ПЕРЕМЕН НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Мы с вами обсудили попытки бросить курить и похудеть. А может ли подобная научная стратегия помочь решить проблемы на работе? Предположим, ваша карьера застопорилась, и вы хотите сдвинуть ее с мертвой точки. Как же разработать, проверить и скорректировать план личных перемен к своей пользе?

**1. Выявите критические моменты.** Для начала проанализируйте свой типичный рабочий день и поймите, что мешает вам показаться руководству человеком, заслуживающим повышения. Вам нужно получить задание, которое будет важно для успеха всей ком-

пании. Ваша работа и так важна, но ваше время заполнено мелкими поручениями, из-за которых вас не замечают. Спросите себя: «Какие критические моменты мешают мне сосредоточиться на основной задаче?» И очень скоро вы поймете, что основная проблема возникает, когда коллега просит вас взяться за новую работу, а вы не можете отказать. Вам не хочется никого разочаровывать. Это и есть критический момент: вас просят взяться за мелкую работу, и вы считаете себя обязанным согласиться.

**2. Выработайте полезное поведение.** Затем вы должны подумать о том, какое поведение в подобной ситуации было бы для вас полезным. Какие действия нужно предпринять в критический момент? Выработайте полезное поведение следующим образом: *никогда не принимайте на себя обязательств под действием момента. Пообещайте обдумать просьбу и ответить в течение двадцати четырех часов.* Строго следуйте этому правилу полезного поведения. Не принимайте решения в спешке.

**3. Используйте все шесть источников влияния.** Например, для начала обратите внимание на самые очевидные источники. Вы знаете, что не умеете отказывать, значит, вам нужно в совершенстве овладеть этим навыком. Позанимайтесь с психологом, почитайте специальную литературу. Обсудите свою проблему с начальником, который пообещает поддерживать ваши усилия по сосредоточенности на важных для компании задачах. Теперь вы совершенно готовы.

**4. Превратите плохие дни в полезную информацию.** На протяжении двух недель работайте над основной задачей. Вы можете соглашаться и на другие задания, если они имеют стратегический смысл и если у вас есть свободное время в плотном графике. Представьте, что кто-то просит вас помочь ему в выполнении мелкой задачи и говорит, что начальник будет доволен, если вы придете на помощь. На самом деле вам намекают, что, если вы не протянете руку помощи, вас представят в плохом свете. Вы соглашаетесь, но из-за этого не выполняете в срок собственную работу. Сначала вы будете ругать себя за то, что отвлеклись на пустую просьбу. Но потом вы должны вспомнить, что подобный образ действий непродуктивен. Вам нужно внести коррективы в собственный план. Когда в следующий раз вас попросят о помощи, вы используете социальную поддержку полезного поведения, предложив обратиться к вашему собственному начальнику, который и сделает выбор за вас. Любой плохой день можно превратить в полезную информацию, использовать эту информацию в собственном плане перемен, осуществить необходимые перемены и улучшить свои рабочие показатели.

Теперь мы знаем, что сказать нашему другу Тиму, который пытается сбросить вес. Хорошо то, что он понял необходимость использования нескольких источников влияния – совместного использования. Но упустил очень важную часть научного процесса. Если он хочет в будущем добиться успеха, то ему нужно разработать план, основанный на собственных проблемах, а не на новейших научных достижениях или рекомендациях близких друзей. Став одновременно и ученым, и наукой, он сможет составить план, применить его, проанализировать результаты, превратить плохие дни в полезную информацию и продолжить работу, пока не будет решена последняя проблема. Именно так проблемы, которые кажутся неразрешимыми, превращаются в решения, которые кажутся очевидными.

## НАЧНИТЕ ВСЕ ЗАПИСЫВАТЬ

Мы с вами приступаем к изучению науки личных перемен. И давайте же сразу назовем самое важное научное орудие, которое вам понадобится: *это ручка или ее электронный эквивалент, клавиатура.*

Как же эти столь скромные инструменты могут сыграть важную роль в процессе перемен? Вы удивитесь той истории, которую мы собираемся вам рассказать. Команда ученых из Университета Нью-Йорка работала с группой студентов. У студентов ухудшились оценки, потому что они не могли организовать учебный процесс и постоянно все откладывали. Половине группы ученые рассказали, как изменить свои привычки. Другой половине дали ту же информацию – а еще ручку и бумагу. Второй половине группы сказали: «Определите прямо сейчас, когда и в какое время вы будете заниматься на следующей неделе, *и запишите это!*»

Те, кто записал свой план, занимались вдвое больше тех, кто письменного плана не составил<sup>9</sup>. Повторный эксперимент показал, что привычка записывать свои планы повышает вероятность успеха более чем на 30 процентов<sup>10</sup>.

Итак, начните прямо сейчас. Возьмите листок бумаги и запишите свои мысли относительно собственных критических моментов. А затем запишите свои планы полезного поведения, которое будет эффективно в подобные моменты. А лучше всего – подпишитесь на рассылку сайта [ChangeAnything.com](http://ChangeAnything.com), используя код, обозначенный на обратной стороне суперобложки вашей книги. С помощью этого сайта вы сможете делать электронные записи.

Читая следующие пять глав, записывайте свои мысли о том, как использовать все шесть источников влияния. А затем разберитесь, что для вас полезно, а что нет, и скорректируйте свой план. Если вы будете фиксировать все изменения на бумаге, то станете делать новые ошибки, не повторяя старых. Ваша цель – не совершенство, а прогресс. Фиксируя планы, вы повысите свою способность реализовывать замыслы, усилите свою мотивацию к переменам и расширите способность к обучению и корректировке.

## Часть II ШЕСТЬ ИСТОЧНИКОВ ВЛИЯНИЯ

### Источник 1: ЛЮБИТЕ ТО, ЧТО ВЫ НЕНАВИДИТЕ

	МОТИВАЦИЯ	СПОСОБНОСТЬ
ЛИЧНАЯ	1	2
СОЦИАЛЬНАЯ	3	4
СТРУКТУРНАЯ	5	6

Полагаем, что вам уже предельно ясно, что, когда речь заходит о личных переменах, лучше всего использовать стратегии всех шести источников влияния – особенно те, которые в данный момент работают против вас. Если этого не сделать, то противник явно превзойдет вас численностью, и удача от вас отвернется. Чтобы реализовать эту тактику, переходим прямо к первому источнику: *личной мотивации*. Давайте же посмотрим, что этот источник может дать человеку, стремящемуся измениться.

Когда человек пытается изменить себя, то возникает серьезная проблема. То, что мы *должны* делать, часто оказывается скучным, некомфортным и даже болезненным. Следовательно, делать это нам не хочется. Впрочем, такая формулировка недостаточно точная. Мы хотим это делать – но абстрактно, а не в реальной жизни. Мы хотим делать это в будущем, но не в настоящем.

Психолог Дэниел Рид просил людей составлять списки покупок.

**Когда людям предлагали записать то, что они съели бы *прямо сейчас*, 74 процента включили в список шоколадки, а вовсе не полезные фрукты. Но когда психолог просил составить список того, что люди съели бы *в течение недели*, 70 процентов выбрали фрукты. Всем нам хочется когда-нибудь поступить правильно!**

Мы, как и подопытные Рида, тоже строим планы перемен – на завтра. Мы собираемся подниматься рано, питаться полезной пищей, отказаться от шоколада, энергично заниматься физическими упражнениями, учиться с утра до ночи, читать важные научные статьи, кото-

рые будут способствовать развитию нашей карьеры, и постоянно держать себя в руках. Да, завтра мы будем силой, с которой придется считаться!

Но все эти разговоры о будущем не понадобились бы, если бы мы нашли способ получать удовольствие от правильных поступков прямо сейчас. Мы с удовольствием делаем то, что нам нравится. Если бы нам нравилось все полезное, то нам не пришлось бы *противостоять* сиюминутным импульсам (а это нелегко). Не пришлось бы и *избавляться* от этих импульсов (порой вообще невозможно). Если бы мы только могли *превратить* то, что нам не нравится, в то, что нравится очень, остановить нас было бы невозможно.

Но разве возможно полюбить то, что мы ненавидим?

## **ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ ТО, ЧТО ВЫ НЕНАВИДИТЕ**

Чтобы помочь вам полюбить то, что большинство людей ненавидит, давайте отправимся в общественный парк, расположенный за заливом Гуанабара в городе Рио-де-Жанейро. Здесь мы находим Вальтера душ Сантуша, который энергично и с удовольствием занимается своей работой. Слушая, как Вальтер говорит о своей работе, невозможно избавиться от ощущения, что перед нами рекламный агент, а не человек, который работает с утра до вечера.

«Я убираю здесь мусор уже двадцать шесть лет, – говорит Вальтер. – И я горжусь тем, что я это делаю!»

Вальтеру нравится находиться в центре зеленого движения. Он считает, что сам он и его товарищи выполняют самую важную работу на земле.

Вальтер надевает пару резиновых перчаток, встает на подножку гигантской мусороуборочной машины и начинает собирать самый вонючий мусор в мире. Вальтер – *catadore*, то есть мусорщик. Он и еще две тысячи мусорщиков собирают в парке Грамачо все, что можно переработать. Несмотря на ужасные условия работы, Вальтер и его коллеги гордятся своим делом и даже находят в этом занятии удовольствие<sup>2</sup>.

## **МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ПОЛЮБИТЬ ТО, ЧТО НЕНАВИДИТЕ?**

Вальтер и его коллеги сумели найти удовлетворение в работе, которая вызывает отвращение у большинства людей. Но как? Чаще всего избавление от дурных привычек связано с необходимостью делать то, что кажется нам нудным, тяжелым и неприятным. Можем ли мы реагировать на все это так же, как это делают бразильские *catadores*?

Оказывается, можем. Мы расскажем вам об одном Изменившемся, Луи С. Много лет этот человек не мог избавиться от покупательской зависимости. Луи С. испытывал непреодолимое желание покупать каждую любопытную вещь, попадавшуюся ему на глаза. И дома, и на работе, и на отдыхе он постоянно перерывал Интернет в поисках интересных новинок. Его долги выросли до четверти миллиона долларов. Ему пришлось объявить себя банкротом. Однажды он даже продал машину матери, чтобы купить голову лося для своего кабинета.

И как же Луи сумел справиться с такой зависимостью? Когда по заявлению матери его арестовала полиция, а судья предложил ему на выбор тюремное заключение или занятия с психологом, Луи понял, что пора меняться. Как и все Изменившиеся, Луи перепробовал массу стратегий, но реальный план пришел из совершенно неожиданного источника. Луи научился получать удовольствие от того, что прежде ненавидел. И вот как он описывает свой перелом.

«Не верил, что такое может случиться, – говорит Луи. – Сегодня для меня странно, что когда-то я мог бездумно тратить сумасшедшие деньги. И самое удивительное заключается в том, что теперь мои доходы растут. Я чувствую себя другим человеком. Когда мне хочется сделать покупку под влиянием импульса, я ощущаю удовольствие, зная, что не буду продавать свое будущее ради бесполезной вещицы».

## **УВИДЕТЬ, ПОЧУВСТВОВАТЬ И ПОВЕРИТЬ В БУДУЩЕЕ**

Послушав Луи, вы заметите, что один из секретов получения удовольствия от поступка не является встроенным в центр наслаждения. Он заключается в нашей способности увидеть, почувствовать и поверить в то, что сулит нам будущее. Удовольствие от дурной привычки можно ослабить, если вспомнить о той боли, которую она нам неизбежно причинит. Точно так же, вспомнив о пользе привычки хорошей, мы можем сделать ее более приятной. Хорошо то, что, задумываясь о долгосрочных последствиях наших действий, мы сможем преодолеть врожденное стремление к сиюминутным удовольствиям. Изменение характера мышления приводит к полной перестройке мозга<sup>3</sup>.

К сожалению, большинству из нас трудно перестроиться, потому что нам слишком тяжело помнить о будущем. Ведь настоящее всегда кажется таким реальным, соблазнительным, приятным – и оно рядом! Вот почему люди настолько близоруки. Мы знаем, что шоколад имеет приятный вкус и доставит нам удовольствие *сейчас*, но мы не можем почувствовать, какое воздействие этот шоколад окажет на нас в будущем. В разгар ссоры с партнером нам кажется, что победа в этом конфликте будет для нас приятна. Но о будущем – о том, что произойдет, если мы смирим свою гордость и извинимся, – мы, как правило, не задумываемся. И это будущее не влияет на нашу мотивацию в данный момент.

Когда на работе начальник спрашивает нас, имеет ли смысл его дурацкое решение, мы отлично понимаем, чем рискуем, не соглашаясь с ним публично, и поэтому не задумываемся над тем, каково нам будет жить, выполняя это решение в будущем.

Короче говоря, сталкиваясь с выбором – приятное сейчас или позже, – мы чаще всего думаем только о настоящем. Когда нам нужно решить, стоит ли удовлетворять сиюминутные интересы, мы должны отступить, все обдумать, прочувствовать и поверить в будущее, которое нас ждет в случае принятия правильного решения. Вот пять приемов, которые помогут вам превратить будущее в союзника перемен.

### **Тактический прием 1: ПОСЕТИТЕ СВОЕ НЕИЗБЕЖНОЕ БУДУЩЕЕ**

Каждые восемь секунд кому-то из детей беби-бума в Америке исполняется шестьдесят пять лет. Более половины этих людей пришли к пенсии лишь с государственным пособием и поредевшей шевелюрой. У большинства сорокапятилетних американцев на старость отложено менее пятидесяти тысяч долларов<sup>4</sup>. Многие из них потратили свои золотые годы на борьбу с финансовыми трудностями. Эти люди не хотели видеть, что произойдет с ними, когда они перестанут получать зарплату. Нельзя сказать, что они живут, отрицая будущее. Они живут в тщательно выстроенном собственными руками невежестве.

Если вас тоже ждет такая же судьба, потому что вы не умеете мотивировать себя на краткосрочные жертвы, мы предлагаем вам лекарство. *Посетите свое неизбежное будущее* – прямо сейчас. Ваше будущее – это та жизнь, которая вас ждет, если вы продолжите вести себя по-прежнему. Это та жизнь, которая неизбежна, – но она не вызывает у вас мотивации, потому что вы ею еще не живете.

Не нужно напрягаться, чтобы представить себе, какое неприятное будущее вас ждет. Встройте это представление в процесс принятия решений. Лучший способ сделать это – совершить экскурсию в свое будущее. Подобный опыт может кардинальным образом изменить ваши чувства по отношению к вашим же поступкам, даже если душеспасительные разговоры и комплекс вины, одолевавшие вас в прошлом, не возымели на вас никакого действия.

Давайте для начала поговорим о деньгах. Вспомните кого-то из знакомых, кто живет только на пенсию и от этого сильно страдает. На его месте можете оказаться вы.

**Представьте, на что вам придется жить, выйдя на пенсию, если вы продолжите тратить так же, как сейчас, и не станете откладывать на будущее. Попробуйте прожить так хотя бы месяц. Посетите свое будущее.**

Попробуйте свою будущую еду, поживите в своей будущей обстановке, посидите в своей будущей машине. Этот опыт может кардинальным образом изменить вашу жизнь.

Наша неспособность понять, каким тяжелым может стать будущее, особенно печальна, поскольку кое-что может и не случиться – но если оно случится, то последствия будут катастрофическими. В таких обстоятельствах еще более важно лично понять, что может произойти с вами – в плохой день.

Мы расскажем о Джейкобе Л., еще одном из наших Изменившихся. Когда ему было двадцать, он серьезно подсел на виртуальную порнографию. На просмотр сайтов он тратил большую часть свободного времени и денег.

«Я считал, что это совершенно безвредно, – говорит Джейкоб. – А потом увидел, как моего друга и коллегу (еще одного поклонника порнографии) выводят из здания в наручниках. Оказалось, что он тайком фотографировал дочь своего соседа, когда та раздевалась, и хранил фотографии в компьютере. Когда он просматривал эти фотографии, его засекли. Парня арестовали и посадили».

«Это было ужасно, – продолжает Джейкоб. – Хотя я не делал ничего подобного, мне показалось, что наручники на моих руках. Я словно увидел собственное будущее, и это стало тревожным сигналом».

Умение представить худшее развитие событий часто заставляет людей измениться – изменить свою жизнь, а не только отказаться от вредной привычки. Возьмем велосипед – хорошая привычка. А теперь представьте, что может произойти, если вы будете кататься без шлема. Скорее всего ничего серьезного. Но все же вероятность получения тяжелой травмы существует. Представьте, что случится с вами, если вы повредите голову. А теперь подумайте, кто более подвержен риску – человек в шлеме или тот, кто шлем не надел?

Ответ на этот вопрос один из авторов этой книги получил в больнице, где работала его соседка. Он спросил, многие ли сотрудники «Скорой помощи» катаются на велосипедах и мотоциклах в шлемах.

«Все! – воскликнула женщина. – Мы работаем в «Скорой помощи». Мы видим, что происходит с велосипедистами, которых сбивают машины или грузовики. Они часто погибают. Вот почему мы называем мотоциклы «донор-циклами». Люди без шлемов разбивают головы, а их органы можно использовать для трансплантации».

Естественно, что люди, работающие в «Скорой помощи», по-другому *воспринимают* необходимость носить шлемы, не так, как большинство из нас. Они могут примерить печальное будущее на себя. У них совсем иной жизненный *опыт*. Они воочию видят, чем может закончиться следование дурной привычке. Задумываясь над собственными небезопасными, вредными и проблемными привычками, нам нужно отчетливо представлять наихудшее развитие событий, не испытывая этого в реальности. Вместо того чтобы сознательно игнорировать информацию, мы должны воспринять ее активно. И тогда она подтолкнет нас в нужном

направлении – до того, как станет слишком поздно. Попробуйте воочию представить себе печальное будущее – и тогда вам будет легче предотвратить его.

## Тактический прием 2: РАССКАЖИТЕ ИСТОРИЮ ВО ВСЕХ КРАСКАХ

Многие из нас уже заглянули в свое будущее и отлично знают, что случится, если мы продолжим двигаться неправильным и вредоносным путем. Но мы до сих пор этого не почувствовали. А не почувствовали потому, что нам кажется, что, делая это, мы просто играем в некие ментальные игры. Мы думаем только о неполной и удобной для нас истине. Например, мы говорим «возможно», хотя отлично знаем, что следовало бы сказать «неизбежно». Мы предпочитаем полагаться на удачу, а не на законы природы. Мы отвлекаемся от неизбежного будущего, сосредоточиваясь на приятном настоящем. Короче говоря, в нашей истине есть колоссальные пробелы – нам просто не хочется заполнять их неприятными деталями.

Изменившиеся знают все лучше. Столкнувшись с искушением, они сумели рассказать себе полную историю. Майкл В. – бывший алкоголик и один из самых удивительных Изменившихся. Майкл начал пить еще в молодости и быстро перешел от спиртного к наркотикам, а от наркотиков к преступлениям – зависимость дорого стоила. Несколько лет он воровал и принимал наркотики. За это время он потерял жену, семью, друзей, имущество и даже свободу – неудивительно, что он оказался в тюрьме.

Мы будем вспоминать об этом человеке на протяжении всей книги. Майкл сумел использовать стратегии влияния каждого из шести источников – и вернул себе свою жизнь. Сейчас мы говорим о первом источнике, то есть о личной мотивации. Майкл рассказал нам, что ему помогла привычка *рассказывать себе полную историю*.

«Я смотрел телевизор, – вспоминает он. – В рекламе группа людей наслаждалась мартини в уютном баре. До этого дня подобные рекламы направляли мои мысли в опасном направлении. Мне сразу же хотелось выпить. Я думал: «Да, я завязал, но почему бы не пропустить стаканчик с друзьями? Что в этом плохого?»

«Но это была не *моя* история и далеко *не вся* история. Моя история развивалась иначе. Если я присоединюсь к группе друзей в баре, то выпью с ними мартини. А потом я приду завтра. И завтра я буду пить уже что-то покрепче. И буду пить с утра до вечера. А потом я проснусь в собственной блевотине, а может быть, даже в тюрьме. А главное, все это – не то, что *могло бы* случиться со мной. Это то, что со мной *обязательно* случится».

Заметьте, что, рассказывая о себе, Майкл использует яркий, живой язык. Вместо того чтобы декларировать, что пьянство вредно, он очень подробно и детально описывает потенциальные последствия для себя. Сила использованного Майклом примера не в его собственных способностях. Этот прием основывается на настоящей науке. Научные исследования показывают, что люди, которые откладывают деньги на нечто неопределенное, менее пунктуальны в постоянных взносах, чем те, кто откладывает на что-то конкретное<sup>5</sup>. Конкретная и значимая цель, яркое представление возможных последствий являются более мотивирующими, чем нечто размытое и неопределенное.

Расскажите себе всю историю ярким и живым языком. Замените неопределенные термины, такие как «вредный» и «проблематичный», словами абсолютно конкретными – «банкротство», «увольнение», «развод», «эмфизема легких». Перестаньте убаюкивать себя сказками, сладкими речами и полуправдой!

Тем же откровенным и ярким языком нарисуйте себе, что произойдет, если вы поступите правильно. Например, вы не просто будете здоровым, а сможете играть с внуками на полу. Вы не просто откладываете деньги на старость, а сможете отправиться в средиземно-

морский круиз. Думая о полезных и вредных поступках, говорите себе всю правду, описывайте ее ярко и доступно. Говорите правду, только правду и ничего, кроме правды.

### **Тактический прием 3: ИСПОЛЬЗУЙТЕ «ЦЕННОСТНЫЕ СЛОВА»**

Чтобы познакомиться со следующим приемом, давайте быстренько заглянем в один из самых удивительных ресторанов и реабилитационных центров на земле – «Деланси-стрит» в Сан-Франциско, штат Калифорния. Здесь трудится Мими Зильберт, основательница этого успешного заведения, меняющего жизнь многих людей. Мими – настоящий гений. Заведением управляет Мими и полторы тысячи обитателей центра. За плечами каждого из них не менее восемнадцати судебных приговоров. «Деланси-стрит» принимает наркоманов и преступников – и 90 процентов этих людей становятся полезными членами общества.

Потрясающий результат для сферы, в которой пятипроцентный успех считается огромным достижением! Можно быть абсолютно уверенным в том, что доктор Зильберт в своей работе полагается на все шесть источников влияния. Когда речь заходит о том, чтобы полюбить, что вы ненавидите, Мими рассказывает, как она научила наркодилеров, воров, бандитов и проституток связывать свои действия со своими ценностями.

«Мы постоянно говорим о ценностях. Даже когда мы учим нового обитателя своего центра накрывать на стол, а он переходит с крэка на кокаин, мы говорим не о ножах и вилках. Мы говорим о гордости. Мы говорим об уважении к тем, кто сидит за столом. Человек не механически накрывает на стол, он работает как член команды. Он выполняет свою долю работы. Нельзя унижать людей. Все заслуживают доверия. Речь о ценностях, о ценностях и только о ценностях».

Мими объясняет, что вопрос не только в семантике. Очень важно всегда помнить, какие высокие побудительные мотивы стоят за вашими действиями и жертвами. Например, бразильские мусорщики в парке Грамачо находят удовлетворение в своей работе, сосредоточиваясь не на грязи и вони, а на том, как их деятельность связана с их же высшими ценностями: они помогают планете. В мире, где каждый норовит загрязнить окружающую среду, они являются «зелеными мастерами».

Вы тоже можете получить аналогичную пользу от собственных проблем.

**Перестаньте сосредотачиваться на неприятных сторонах того, что вы должны сделать. Сосредоточьтесь на ценностях, которые поддерживают ваши действия.**

Слова, которыми вы описываете свои действия, влияют на ваше восприятие критического момента. Например, сев на низкокалорийную диету, не мешайте собственной мотивации, воспринимая свои действия как «голодание» или «умение обходиться без вкусного». Вы не просто манипулируете калориями. Вы становитесь здоровым человеком. Вы держите слово. Вы жертвуете чем-то во имя высшей цели – вам хочется в старости иметь возможность играть с внуками. Все это может показаться вам мелочами, но слова имеют огромное значение. Они нацеливают наш мозг либо на позитивные, либо на негативные аспекты наших поступков.

Интересным примером влияния словесных ярлыков может служить исследование психолога Стэнфордского университета Ли Росса. Он предложил участникам эксперимента поиграть в игру, в которой они могли либо сотрудничать, либо соперничать друг с другом. В каждом раунде участники должны были решать, делиться ли деньгами с другими участниками или оставить их себе. Половине участников сказали, что это игра на сотрудничество, другой половине – что это игра на конкуренцию. Обе группы играли в одну и ту же игру. Но участники второй группы гораздо чаще крали, лгали и хитрили. Они связывали свои дей-

ствия с духом конкуренции и считали себя вправе добиваться успеха любой ценой. Совершаемые поступки не вызывали у них никаких сожалений или раскаяния. Те же, кто играл на «сотрудничество», получили меньше денег, потому что многим жертвовали во имя «общей пользы».

Доктор Зильберт и доктор Росс многому нас учат. Тщательно подбирайте слова, которыми будете описывать свое полезное поведение. Вы не просто обходитесь без вкусных и любимых продуктов – вы держите данное себе слово. Вы не просто поднимаетесь по лестнице – вы выбираете здоровье. Короче говоря, своими поступками вы укрепляете собственные ценности – и мысль об этом может быть очень вдохновляющей.

#### **Тактический прием 4: ПРЕВРАТИТЕ ЭТО В ИГРУ**

А теперь мы перенесемся в Новую Зеландию и посмотрим на две команды по тринадцать человек в каждой, которые бегают по полю и пинают друг друга в борьбе за кожаный мяч. Что делают эти люди? Они играют в регби – и делают это для *развлечения*. Им нравится игра, потому что они не просто дерутся, а участвуют в соревновании, где есть победители и побежденные, где ведется счет, есть форма и призы.

Столкнувшись с личными проблемами, многие Изменившиеся, которым удалось добиться успеха, повысили личную мотивацию, превратив борьбу в игру. *Игра* включает в себя три важных элемента:

1. Ограниченное время.
2. Мелкая проблема.
3. Счет.

Питер К., Изменившийся из Торонто, закончил свою докторскую диссертацию, превратив работу в игру. Много лет он никак не мог написать 180 страниц, что составляли его диссертацию. Угрозы от консультанта, задержка с повышением, для которого необходима была ученая степень, мольбы жены и детей – ничто не подталкивало Питера к завершению нудной работы.

Но в один прекрасный день он решил превратить работу в игру. Сначала он дал себе полтора месяца на завершение. Работа превращается в игру, когда вы играете на время. Затем Питер разбил эти полтора месяца на дни. Каждый день он должен был написать две страницы.

«Ну две-то страницы я был в состоянии написать», – улыбается Питер.

Соразмерив проблему с уровнем мотивации, Питер повысил вероятность своих действий. Ежедневно он чувствовал себя «победителем», если ему удавались эти две страницы. Разбиение цели на небольшие этапы оказалось для Питера стимулом мотивации. В течение отведенного себе срока он праздновал победу 90 раз вместо того, чтобы один раз порадоваться окончательному успеху.

Затем Питер снял себя в докторской мантии. Он разрезал фотографию на 90 частей. Каждый день, закончив свои две страницы, он приклеивал очередной кусочек к этой фотографии, которая висела в спальне. Прошло три недели – и фотография стала вполне узнаваемой. «Вы не представляете, насколько я был счастлив, приклеивая очередной кусочек, – вспоминает он. – Это было самое радостное событие дня».

Разбив цель на мелкие этапы, установив временной предел и придумав способ вести счет, Питер превратил довольно утомительную и нудную работу в увлекательную игру. Когда он получил степень, то работодатель повысил его зарплату на десять тысяч долларов в год. Здорово, правда?

Совершенно ясно, что полюбить нечто ненавистное гораздо проще, если превратить нудную и утомительную задачу в игру. Еще один полезный пример подадут нам молодые диабетики. Представьте, как тяжело одиннадцатилетней девочке, которой только что поставили диагноз, каждый день делать себе шесть болезненных уколов. Кто может любить уколы? К счастью, подавляющее большинство больных детей отлично справляются с этой задачей, потому что превращают этот процесс в игру.

Несколько раз в день дети пользуются глюкометрами, которые помогают им «вести счет». Если прибор показывает от 60 до 120, то есть нормальный уровень сахара в крови, то дети понимают, что победили. У них есть временной лимит (каждые два часа), есть небольшая проблема (удержаться в диапазоне от 60 до 120) и счет (показания прибора).

Эти элементы превращают заботу о здоровье в увлекательную и мотивирующую игру. Мы не утверждаем, что диабетики предпочитают эту игру другой – но их отношение к собственной болезни резко меняется, когда они начинают воспринимать ее подобным образом<sup>7</sup>. Нудное и неприятное занятие (забота о здоровье) превращается в нечто управляемое. Установив временной лимит и превратив задачу в игру, дети-диабетики добиваются успеха, а их жизнь становится долгой и вполне комфортной.

### **Тактический прием 5: СОЗДАЙТЕ ЛИЧНУЮ МОТИВАЦИОННУЮ УСТАНОВКУ**

Сейчас мы расскажем вам о замечательной женщине, Розмари С. Она была проституткой, героиновой наркоманкой и продавала наркотики. Теперь же она превратилась в здорового и полезного члена общества. Она сделала это с помощью простой установки, о которой вспоминала каждый раз, когда сталкивалась с искушением. Повторяя это простое, но очень сильное для нее утверждение, Розмари напоминала себе о прекрасном человеке, которым собиралась стать, – о человеке здоровом, свободном от зависимости и полезном для общества. И этот образ вытеснял из ее разума искушение, с которым она сталкивалась.

Все началось, когда Розмари смело преодолела стресс и занялась работой в местной церкви. Ее руководителем была женщина, которой Розмари всегда восхищалась. Однажды Розмари быстро справилась с трудным заданием и с гордостью рассказала об этом начальнице. Она уже собиралась уходить, но тут начальница посмотрела на законченную работу и повернулась к Розмари: «Спасибо, что вы оказались настолько надежным человеком».

«Надежным»? Никто еще не называл Розмари надежным человеком. Да и она сама не воспринимала себя подобным образом. Она была проституткой, торговкой наркотиками, наркоманкой – но никак не надежным человеком.

И это слово стало для Розмари якорем. На протяжении двух лет в критические моменты, когда она уже была готова сдаться, прежде чем сделать выбор, она напоминала себе простую установку. Она мысленно повторяла: «Я не проститутка. Я не наркодилер. Я не наркоманка. Я – человек, на которого другие могут положиться». В этих словах не было особого красноречия. Но они переворачивали душу Розмари. Ее чувства менялись кардинальным образом. Искушение переставало казаться столь соблазнительным. А правильные поступки делались более привлекательными.

Чем же Розмари занимается сегодня? Она получила степень бакалавра. Да, на эту женщину действительно можно положиться.

Если вы изо всех сил стараетесь удержаться на верном пути, то вспомните про Розмари. Столкнувшись с критическими моментами, когда вам нужно решить, как продолжить физические упражнения, уложиться в рамки критического бюджета, подняться рано утром и прочесть то, что будет полезно для вашей карьеры, или сделать нечто сложное, пользуйтесь

силой Личной Мотивационной Установки. Эта установка полностью изменит ваше отношение к предстоящему выбору.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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