

Оуэйн
СЕРВИС

Рори
ГАЛЛАХЕР

Научно
доказанная
система
достижения

Больших
целей



Начинай
с малого!

Оуэйн Сервис
Начинай с малого

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 316.625
ББК 88.26-723

Сервис О.

Начинай с малого / О. Сервис — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

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

УДК 316.625
ББК 88.26-723

© Сервис О., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Предисловие	6
Начинай с малого, чтобы добиться многого	6
Поведенческие «строительные леса»	7
Введение	8
Центр занятости	8
Наука о поведении	10
От подталкивания других к подталкиванию себя	12
Начиная с малого, достигнешь многого	14
1. Формулировка	15
Правило 1. Выбрать правильную цель	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Оуэйн Сервис, Рори Галлахер

Начинай с малого. Научно доказанная система достижения больших целей

Научный редактор Ксения Пахорукова

Издано с разрешения Michel O'Mara Books Limited

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

© Owain Service and Rory Gallagher 2017

Translation © 2018 by Mann, Ivanov and Ferber All rights reserved.

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

* * *

*От Оуэйна
Софи и Дилану*

*От Рори
Элейн*

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

Предисловие

Начинай с малого, чтобы добиться многого

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

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

Команда Поведенческого Анализа, или, как ее стали называть, Подразделение Nudge¹, была создана правительством Великобритании в 2010 году. Ее лозунг: «Без бюрократии и устаревших приемов новаторскими способами мотивировать и поддерживать людей в принятии ими лучших для себя решений»². Что бы вы ни думали об этом проекте³, вы не станете отрицать, что мотивировать и поддерживать людей – замечательная идея. Как родители, друзья и коллеги мы занимаемся этим постоянно. Вопрос в том, как делать это лучше. Например, можно для этого использовать достижения поведенческой психологии? И обретем ли мы желаемое?

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

¹ Nudge – подталкивать, наводить на мысль (англ.). – Прим. ред.

² HMG (2010), ‘The Coalition: Our Programme for Government’.

³ Более подробный обзор работы Команды Поведенческого Анализа см.: Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.

Поведенческие «строительные леса»

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

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

Авторы проанализировали многочисленные психологические исследования и проекты Команды Поведенческого Анализа. Их выводы – и есть те стальные опоры и крепления для ваших поведенческих «строительных лесов». Задача книги – обучить вас навыкам, которые пригодятся в любых жизненных ситуациях. Для этого и существуют книги по психологии⁴.

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

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

Удачи! Действуйте правильно и с умом!

Дэвид Халперн

Директор Команды Поведенческого Анализа

⁴ Oettingen, G. (2014), *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivatio*; Hofmann, S., A. Asnaani, I. Vonk, A. Sawyer and A. Fang (2012), 'The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy: A Review of Meta-analyses'.

Введение

Центр занятости

В центре занятости в Эссексе, в предместьях Лондона, 24-летний Пол⁵ ожидает вызова в кабинет. В прошлом у молодого человека были проблемы с законом, и он нигде подолгу не задерживался. И тем не менее работа – временная или постоянная – всегда находилась. Но теперь все по-другому. Май 2011 года, пик экономического кризиса, и работодатели стали разборчивее. Пол уже семь месяцев в поисках. Для него настали тяжелые времена: нужно обеспечивать дочь и оплачивать жилье. Он отчаялся и, отбросив гордость, обратился в центр занятости.

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

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

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

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

На регулярных, два раза в месяц, встречах с Мелиссой Пол должен был проговаривать, что конкретно собирается сделать и когда. Мелисса предложила записывать эти задачи, привязывая их выполнение к любому повседневному действию, например отослать три письма с резюме в понедельник утром после завтрака, чтобы сформировать связь между распорядком дня и действиями по поиску работы. Помимо этого, Пол расписывался около каждого пункта. Таким образом он в присутствии Мелиссы принимал на себя обязательство выполнить намеченное.

⁵ Мы изменили имена участников исследований. Имена членов Команды Поведенческого Анализа оставлены без изменений.

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

Наука о поведении

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

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

Эту теорию дуального процесса в своей книге «Думай медленно... Решай быстро» превосходно сформулировал лауреат Нобелевской премии, психолог Даниэль Канеман⁶. «Быстрая» система работает автоматически, без малейших усилий и сознательного контроля. Она задействуется, когда кто-нибудь спрашивает вас: «Какого цвета трава?» или «Сколько будет 1+1?» Ответы (зеленый цвет и цифра 2) сами возникают в голове, хотите вы этого или нет. «Медленная» система требует активного внимания. Она включается, когда слышите вопрос «Сколько будет 12×9?» или идете по улице и вас просят сознательно идти быстрее⁷. Если вы не математик или не привыкли чередовать темп, то эти действия потребуют усилий и активного внимания.

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

Такое было бы возможно при неограниченных возможностях обработки информации. Но запас внимания, который мы можем распределять между действиями, ограничен, и, как утверждает Даниэль Канеман, все попытки превысить предел обречены на провал⁸. Попробуйте подсчитать, сколько будет 12×9, одновременно читая следующий абзац, и вы поймете, что он имеет в виду. Или если вы пытались похудеть, вспомните, как трудно соблюдать диету не день-два, а несколько недель. Прилагать сознательные усилия тяжелее, чем кажется. Мы всего лишь люди. Мы не «эконы» из классических учебников экономики, обладающие живостью мышления Альберта Эйнштейна и силой воли Ганди⁹. У нашей когнитивной «пропускной способности» есть предел¹⁰, из-за чего мы не можем постоянно рассчитывать на медленную систему.

Большинство ошибочно полагает, что медленная система – «умная» часть мозга, которая вечно борется с «глупой» быстрой системой, склонной к поспешным выводам. Иными словами, медленная система хочет считать калории, но быстрая видит батончик «Марс» и хватается его. Это неверное толкование работы быстрой системы и ее роли в выживании человека в нашем сложном мире. Вспомните, как вы учились водить. Это была постоянная борьба, требующая непрерывного, активного внимания: медленная система работала на полную мощность. А теперь подумайте, как водите сейчас, – без усилий, автоматически,

⁶ Канеман в теории «быстрой» и «медленной» систем отталкивался от работы Кита Становича и Ричарда Уэста. Используются также названия «Система 1» (быстрая) и «Система 2» (медленная).

⁷ Канеман Д. (2016), *Думай медленно... Решай быстро*.

⁸ Талер Р., Санстейн К. (2017), *Nudge. Архитектура выбора*.

⁹ Талер Р., Санстейн К. (2017), *Nudge. Архитектура выбора*.

¹⁰ Mullainathan, S. and E. Shafir (2013), *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*.

поскольку эту задачу на себя взяла быстрая система. Быстрая система не только заставляет нас ошибаться (переедать, не откладывать на пенсию, заваливать проекты), но и ведет к достижению жизненных целей.

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

От подталкивания других к подталкиванию себя

Ценность идей, обсуждаемых в книге, основана не только на результатах научных исследований за последние 50 лет. Шесть лет они тестировались в программах Команды Поведенческого Анализа (ее создал Дэвид Кэмерон вскоре после переезда в резиденцию на Даунинг-стрит в 2010 году). Тогда цель проекта была та же, что и сейчас: заимствовать идеи из науки о поведении и воплотить их на практике, чтобы помочь людям в принятии оптимальных для себя решений. В 2010-м это казалось невозможным. Пресса была настроена скептически: журналисты утверждали, что программа скорее напоминает хитрый трюк, чем серьезную государственную инициативу. Государственные органы чинили препятствия, не сомневаясь, что правительство лишь израсходует бюджет, ограничится изменением законов и громкими заявлениями. На повестке дня тогда стояло глобальное мышление.

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

Первым делом мы изменили способ сбора информации. Мы покинули свои уютные кабинеты, чтобы присмотреться вблизи к работе государственных учреждений. Мы неделями не вылезали из центров занятости. Выезжали на проверки с судебными приставами, пытались понять, почему люди вовремя не платят штрафы (как оказалось, многие даже не знали, что просрочили их оплату). С той же целью мы изучили сотни налоговых деклараций. И в каждом случае искали альтернативные методы воздействия, исходя из многолетнего опыта поведенческих исследований. В качестве консультантов мы привлекали ведущих ученых, в том числе Ричарда Талера, соавтора книги «Nudge. Архитектура выбора»¹¹, который по сей день делится с нами опытом.

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

Мы изменили сам процесс разработки программ преобразования и убедились в эффективности перемен. Мы тщательно проверяли результаты: запускали «рандомизированное контролируемое испытание» и сравнивали, что происходит, когда люди сталкиваются с новыми методами (налоговое уведомление нового образца, новый процесс поиска работы), с тем, когда они получают эквивалент плацебо (прежний подход)¹². Как врачи в клиническом исследовании, мы доказали, что изменения – результат нашей работы, а не чего-то другого.

¹¹ Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

¹² Haynes, L., O. Service, B. Goldacre and D. Torgerson (2012), 'Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials'.

Хотя сейчас предварительное тестирование стратегии вполне логично, несколько лет назад его считали радикальной инициативой. Растущая подборка результатов постепенно заставила скептиков изменить мнение. Пресса заговорила о новых открытиях Команды Поведенческого Анализа¹³. А чиновники стали делиться с нами идеями изменений в зонах своей ответственности. Мы изменили сам способ принятия государственных решений, и если в 2010 году это было новаторством, то сейчас стало чем-то привычным.

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

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

¹³ Bell, C. (2013), 'Inside the Coalition's controversial 'Nudge Unit''; *Daily Telegraph*.

Начиная с малого, достигнешь многого

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

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

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

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

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

1. Формулировка

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

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

Несмотря на жгучее желание прогулять занятие, как Сара делала не раз, она все же пересилила себя. Едва войдя в класс, Сара почувствовала: что-то не так. Уравнения на доске отсутствовали. Никакой алгебры, никакого счета процентов. Занятие и в самом деле было необычным: в колледже тестировали программу, помогающую молодым людям ставить амбициозные цели и поэтапно двигаться к их достижению. Сара отнеслась к нововведению скептически, но решив, что в любом случае это лучше математики, села за компьютер. Первое, что ей предложили сделать, – подумать, чего она действительно хотела бы достичь и поставить перед собой серьезную цель. Раньше Сару ни о чем подобном не спрашивали. На секунду она мысленно перенеслась в гостиницу. Ей нравились путешествия и сфера туризма, а страстным увлечением была кулинария. Поэтому своей целью она выбрала гостиничный бизнес, без которого не получится реализовать мечту.

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

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

Результаты не заставили себя ждать. «Я нашла способ делать то, что мне нужно, – сказала Сара. – И у меня получается не хуже, чем у других». И это правда. Сара брала экзаменационные билеты за прошлый год и решала их дома, оставалась в библиотеке после уроков и больше не прогуливала математику. Теперь она четко видела связь между отдельными учебными предметами и своей мечтой о карьере в гостиничном бизнесе.

В этом году Сара получила четверку на экзамене по математике и смогла перейти на следующий курс (где алгебры было меньше). И не только она. В этом крупнейшем из когда-либо проводившихся в колледжах дополнительного образования эксперименте принимали участие 9000 студентов из 19 учебных заведений. Программу разработала Команда Поведенческого Анализа при участии профессора Анжелы Дакворт и ведущих психологов Пен-

ильванского университета. Как всегда, мы сравнивали результаты эксперимента с результатами традиционного подхода и видели, как они влияют на посещаемость и успеваемость.

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

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

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

- **Сосредоточиться на одной цели и установить четкие показатели и сроки.** Вместо длинного списка новогодних обещаний выберите что-то одно и подумайте, когда сможете достичь желаемого и как об этом узнаете.

- **Разбить путь к цели на сильные шаги.** Гораздо проще дойти до конечной цели маленькими шагами.

Правило 1. Выбрать правильную цель

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

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

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

Но исследователей интересовало не то, что люди покупают, а то, как покупки влияют на их уровень счастья. Поэтому перед вручением денег они задавали испытуемым несколько вопросов для измерения исходного уровня счастья и повторяли их в конце эксперимента. Оказалось, что люди, тратившие деньги на других («траты в чужих интересах»), чувствовали себя счастливее, чем те, кто потратил их на себя. Сумма – 5 или 20 долларов – не имела значения.

Аналогичный эффект Данн, Акнин и Нортон наблюдали, когда анализировали уровень счастья у людей, получивших большую премию (около 5000 долларов). Те, кто купил подарки для себя или потратил деньги на текущие расходы, были менее счастливы, чем те, кто приобрел подарки для друзей или отдал деньги на благотворительность. Чем большая часть премии была потрачена в чужих интересах, тем более счастливыми чувствовали себя люди, и это важнее, чем сумма премии¹⁴. Команда Поведенческого Анализа разбивает годовые бонусы на две части: одну получатель должен потратить на себя (в идеальном случае на то, чтобы приобрести новый опыт, – подробнее об этом позже), а на другой четко указано, что ее нужно потратить на тех, кто помог им достичь того, за что они этот бонус получили.

Подобные эксперименты подтверждают: мы не очень хорошо предугадываем, что именно сделает нас счастливее. Например, абсолютное большинство заявили, что станут счастливее, если потратят 20 долларов на себя, а не на других¹⁵. Но проверка этой гипотезы показала обратное. И этот пример – не исключение. Мы мечтаем о большом доме за городом, не осознавая, что дорога на работу будет занимать больше времени и мы станем менее счастливыми. Мы покупаем вещи в надежде, что они украсят нашу жизнь, но, как известно, новый опыт, например поездка в отпуск или на выходные, сильнее повлияет на самооощущение. Многие из нас проводят часы перед компьютером или телевизором, хотя доказано, что укрепление социальных связей и развитие отношений намного полезнее.

Итак, прежде чем поставить перед собой цель, чрезвычайно важно задуматься о том, что сделает счастливыми вас или окружающих. Показателей счастья и «субъективной оценки благополучия» становится все больше, и в наши дни этим озабочены государства всего мира. Правительство Великобритании в рабочем порядке собирает и публикует данные о благополучии населения. Мы не будем приводить полный обзор этого исследования (заинтересованным в более подробном изучении показателей счастья и благополучия рекомендуем обратиться к работам Эда Динера, Лорда Ричарда Лэйарда, Мартина Селигмана,

¹⁴ Dunn, E., L. Aknin and N. Norton (2009), 'Spending Money on Others Promotes Happiness'.

¹⁵ Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.

Дэна Гилберта и Дэвида Халперна)¹⁶, но вкратце расскажем о вещах, непосредственно влияющих на благополучие и счастье, – их важно учитывать при постановке целей.

Сразу бросается в глаза, что дело не в деньгах. И хотя связь между доходом и благополучием существует (богатые в среднем счастливее бедных), как мы убедились по завершении эксперимента, сами по себе деньги играют не главную роль¹⁷. Важно то, что вы можете позволить себе со своим доходом¹⁸. Для живущих в бедности увеличение дохода (и особенно сбережений), скорее всего, будет значимой целью. Но если вам повезло и вы избежали бедности, то лучше подумать, как потратить время и деньги, а не стремиться к увеличению дохода как таковому. Другими словами, «если деньги не делают вас счастливее, значит вы неправильно их тратите». Поэтому при постановке цели мы рекомендуем учесть пять факторов повышения благополучия¹⁹:

- укрепление социальных связей;
- стремление к здоровью и активной деятельности;
- получение новых знаний;
- любознательность;
- щедрость.

О том, что социальные контакты важны для благополучия человека, известно давно, а сейчас доказано научно. Социально активные люди намного счастливее. Если вы регулярно общаетесь с друзьями или принадлежите к некоему сообществу (например, религиозной общине или спортивному клубу), ваш уровень счастья намного выше²⁰. Вот почему отсутствие работы наносит ущерб благополучию: человеку не с кем общаться²¹. Но на уровень благополучия все равно влияет не сама работа, а отношения с людьми. Например, если вы оцениваете отношения с начальством выше среднего, то по статистике это эквивалентно повышению зарплаты на 30 %²². Устойчивые социальные контакты положительно влияют и на здоровье. По результатам 148 исследований с совокупным участием более чем 300 000 человек был сделан вывод, что у людей с достаточной социальной поддержкой шансы прожить дольше на 50 % выше, чем у тех, чьи контакты ограничены²³. Иными словами, социальная изоляция наносит такой же вред, как курение 15 сигарет в день. Возможно, это побудит вас к выбору такой цели, как расширение или углубление социальных связей.

Для многих цель – здоровый образ жизни, и причины этого очевидны. Здоровье и благополучие взаимосвязаны²⁴. Чем выше вы оцениваете свое здоровье, тем выше и уровень

¹⁶ Diener, E. (1984), 'Subjective Well-being'; Лэйард Р. (2012), Счастье. Уроки новой науки; Seligman, M. (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*; Гилберт Д. (2014), *Спотыкаясь о счастье*. Более подробный список литературы можно найти в главе 9 ('Well-Being') книги Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.

¹⁷ Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.

¹⁸ Dunn, E., D. Gilbert and T. Wilson (2011), 'If Money Doesn't Make You Happy Then You Probably Aren't Spending It Right'; Dolan, P. (2014), *Happiness by Design: Change What you Do, Not How you Think*.

¹⁹ Свои пять факторов мы адаптировали из доклада Фонда новой экономики, сделанного по заказу Правительства Великобритании с целью популяризации исследования среди отдельных лиц и организаций, заинтересованных в благополучии граждан. Доклад назывался «Пять путей к благополучию» ('Five Ways to Wellbeing').

²⁰ Dolan, P., T. Peasgood and M. White (2008), 'Do We Really Know What Makes Us Happy? A Review of the Economic Literature on the Factors Associated with Subjective Wellbeing'.

²¹ Dolan, P., T. Peasgood and M. White (2008), 'Do We Really Know What Makes Us Happy? A Review of the Economic Literature on the Factors Associated with Subjective Wellbeing'.

²² Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.

²³ Holt-Lunstad, J., T. Smith and J. Layton (2010), 'Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review'. Цит. по: Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.

²⁴ Dolan, Peasgood and White (2008), 'Do we Really Know What Makes Us Happy?'

удовлетворенности жизнью²⁵. Счастливые люди, как правило, могут похвастаться хорошим здоровьем, а в медицинской литературе прослеживается прямая связь между низким уровнем благополучия и сердечно-сосудистыми заболеваниями, инсультами и даже продолжительностью жизни. У оптимистов меньше вероятность подхватить простуду и больше шанс быстрее выздороветь, если даже это случится. Здоровые и счастливые сотрудники лучше выполняют свою работу, и именно по этой причине забота о здоровье подчиненных приобретает популярность у работодателей²⁶. Поэтому цель улучшить здоровье, особенно если вы считаете его слабым, – хорошая идея.

Для улучшения здоровья обычно предлагают повысить уровень активности. Регулярная физическая нагрузка вызывает рост благополучия и снижение тревожности. Поэтому в Великобритании врачи рекомендуют выполнять физические упражнения, особенно при легкой депрессии²⁷. Похоже, есть много причин, объясняющих их действие. Это и реакция организма на физическую нагрузку (запускается секреция эндорфинов), и ощущение своей эффективности, то есть способности к выполнению задач. Вы почувствуете это даже с незначительным повышением активности. И, как вы заметили, важно рассматривать цели, которые помогут вам или другим стать здоровее и счастливее.

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

Но обучение повышает благополучие на протяжении всей жизни, а особо важную роль играет в когнитивном и социальном развитии маленьких детей. Большинство родителей активно содействуют приобретению ими новых навыков, однако с возрастом стремление к знаниям угасает. Сейчас появляется все больше свидетельств, что обучение в зрелом возрасте повышает самооценку, удовлетворенность жизнью и расширяет кругозор. Поэтому есть смысл выбрать цель, связанную с освоением нового, например научиться играть на музыкальном инструменте, делать потрясающие снимки или наконец записаться на кулинарные курсы. Такая цель может быть связана и с профессиональными задачами. Мы приветствуем, когда сотрудники что-то осваивают – программирование или методы статистического анализа. Вам, возможно, лучше изучать иностранный язык или мастерство презентации. Иногда компании организуют коллективное обучение сотрудников: например, гибкому управлению проектами. На рост благополучия влияют не только знания – участие в командных играх также изменит ваш образ жизни и круг общения.

²⁵ Layard, R., A. Clark and C. Senik (2012), 'The Causes of Happiness and Misery', Chapter 3 of *World Happiness Report*.

²⁶ Australian Government (2012), 'Benefits to Business: The Evidence for Investing in Worker Health and Wellbeing'.

²⁷ National Health Service (2015): 'Exercise for Depression'.

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.