БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

АТОМНЫЕ ПРИВЫЧКИ

ПРОДАНО БОЛЕЕ 1 000 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

КАК ПРИОБРЕСТИ ХОРОШИЕ ПРИВЫЧКИ
И ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПЛОХИХ

ДЖЕЙМС КЛИР

Annotation

Может ли одна монетка сделать человека богатым? Конечно, нет, скажете вы. Но если добавить еще одну? И еще? И еще? В какой-то момент количество перейдет в качество. А теперь представьте, что одно крошечное изменение кардинально меняет всю жизнь. Звучит фантастически! Но, как и в случае с монетками, срабатывает эффект сложного процента. И вот уже маленькое, но регулярное действие привело к большим результатам. Атомные привычки – маленькие изменения, в которых скрыта огромная мощь! Вы давно пытаетесь измениться, но не получается. Не корите себя! Виноваты не вы, а система. Джеймс Клир развенчивает мифы о привычках, мотивации и силе воли. Опираясь на научные данные, результаты исследований, личный опыт и опыт успешных людей, он просто и понятно объясняет, как сделать хорошие привычки неизбежными, а вредные – невозможными. Без вариантов!

- Джеймс Клир
  -
  - Введение
  - Основные принципы
    - 1
    - 2
    - 3
  - Первый закон
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
  - Второй закон
    - 8
    - 9
    - 10
  - Третий закон
    - 11

        - 12
        - 13
        - 14
    - Четвертый закон
        - 15
        - 16
        - 17
        - 18
        - 19
        - 20
    - Заключение
    - Приложения
    - Благодарности
    - От издательства
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19
    - 20
    - 21
    - 22
    - 23

- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35

Джеймс Клир
Атомные привычки
Как приобрести хорошие привычки и избавиться о плохих

Серия «Сам себе психолог»

Права на издание получены по соглашению с Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a divisio of Penguin Random House LLC. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы может найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы был действующими.

© 2018 by James Clear

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2020

© Серия «Сам себе психолог», 2020

* * *

Введение
Моя история

В последний день второго года обучения в старших классах средней школы я получил удар бейсбольной битой по лицу. Когда мой одноклассник делал замах, бита выскользнула у него из руки, полетела в мою сторону и ударила прямо между глаз. Момент удара я не помню.

Удар был такой силы, что нос оказался сломан в двух местах и приобрел подковообразную форму. Кроме того, я получил черепно-мозговую травму – ушиб мягких тканей головы и несколько трещин в черепе. Непосредственно после удара у меня начал развиваться отек мозга. Таким образом, за какую-то долю секунды я получил сломанный нос, несколько трещин в черепе и переломы обеих глазниц.

Когда я открыл глаза, то увидел, что ко мне бегут люди, чтобы оказать помощь. Опустив взгляд, я заметил красные пятна на своей одежде. Один из моих одноклассников сорвал с себя футболку и протянул мне. Я воспользовался ею, чтобы остановить кровь, которая хлестала из сломанного носа. Потрясенный и растерянный, я не осознавал, насколько серьезные травмы получил.

Мой учитель обхватил меня за плечи, и мы начали долгий путь к кабинету медсестры: пересекли поле, спустились с холма и, наконец, вошли в школу. Чьи-то руки поддерживали меня, не давая упасть. Мы не торопились и шли медленно. Никто не осознавал, что нельзя терять ни минуты.

Когда мы, наконец, оказались в кабинете медсестры, она стала задавать мне вопросы.

– Какой сейчас год?

– 1998-й, – ответил я. На самом деле был 2002-й.

– Кто президент Соединенных Штатов?

– Билл Клинтон, – сказал я. Правильный ответ был – Джордж Буш-младший.

– Как зовут твою мать?

– Эээ… Ммм… – я запнулся. Прошло десять секунд. – Пэтти, – сказал я беззаботно, стараясь не обращать внимания на то, что мне потребовалось десять секунд, чтобы вспомнить имя собственной мамы.

Это последний вопрос, который я помню. Мой организм был не в состоянии справиться с быстро распространявшимся отеком мозга, и я потерял сознание еще до прибытия скорой помощи. Спустя несколько минут меня вынесли из здания школы и повезли в местную больницу.

Вскоре после прибытия в больницу мой организм перестал работать. Он с трудом справлялся с такими базовыми функциями, как глотание и дыхание. Это был первый припадок в тот день. Затем я полностью перестал дышать. Когда врачи подключили меня к аппарату искусственной вентиляции легких, они пришли к выводу, что местная больница недостаточно хорошо оборудована для лечения такого тяжелого случая, и вызвали вертолет, чтобы отправить меня в более крупную больницу в Цинциннати.

На каталке меня выкатили из отделения экстренной медицинской помощи и повезли к вертолетной площадке через дорогу. Коляска с грохотом ехала по неровному тротуару – одна из медсестер катила ее перед собой, в то время как вторая вручную контролировала каждый мой вдох. Моя мать, которая за несколько минут до этого примчалась в больницу, в вертолете села около меня. Во время полета она держала меня за руку, но я не приходил в сознание и не мог дышать самостоятельно.

В то время как мама сопровождала меня в полете, отец направился домой, чтобы присмотреть за моими братом и сестрой и сообщить им ужасную новость. Он с трудом сдерживал слезы, когда объяснял сестре, что в тот вечер не сможет присутствовать на торжестве, посвященном окончанию ею восьмого класса. Отец отвез брата и сестру к родственникам, сел в машину и поехал в Цинциннати, чтобы присоединиться к матери.

Когда вертолет с нами приземлился на крышу больницы, на площадке уже ожидала команда примерно из двадцати врачей и медсестер, которые повезли меня в травматологическое отделение. К этому моменту отек мозга стал настолько серьезным, что у меня случилось несколько посттравматических припадков. Сломанные кости необходимо было зафиксировать, но в моем состоянии любое хирургическое вмешательство было противопоказано. После еще одного припадка – третьего в этот день – я был введен в состояние искусственной комы и по-прежнему был подключен к аппарату искусственного дыхания.

Родителям уже приходилось бывать в этой больнице. Десятью годами ранее они были в этом здании на первом этаже – тогда моей трехлетней сестре поставили диагноз «лейкемия». В то время мне было пять лет, а моему брату только исполнилось шесть месяцев. Через два с половиной года, после нескольких сеансов химиотерапии, люмбальных пункций и многократной трепанобиопсии, моя маленькая сестра наконец вышла из больницы – счастливая, здоровая, победившая рак. И теперь, через десять лет спокойной жизни, мои родители снова оказались в том же месте, но уже с другим ребенком.

После того как меня ввели в состояние комы, больница пригласила священника и социального работника, чтобы успокоить моих родителей. Это был тот же самый священник, который разговаривал с ними в тот вечер десять лет назад, когда они узнали, что у моей сестры рак.

Когда день перешел в ночь, мою жизнь поддерживали только приборы. Родители беспокойно спали на больничной койке – то проваливаясь в сон от изнеможения, то пробуждаясь от снедавшей их тревоги. Позже мама рассказала мне, что это была одна из самых ужасных ночей в ее жизни.

Мое выздоровление

К счастью, на следующее утро моя дыхательная функция восстановилась, и врачи приняли решение вывести меня из состояния искусственной комы. Когда я пришел в себя, то обнаружил, что утратил обоняние. В качестве теста одна из медсестер попросила меня резко выдохнуть через нос и понюхать пакет открытого яблочного сока. Мое обоняние вернулось, но – к изумлению всех окружающих – резкий выдох через нос привел к тому, что воздух пошел через трещины в глазницах и практически вытолкнул наружу мой левый глаз. Глазное яблоко выпятилось из глазницы и держалось на месте только за счет века и зрительного нерва, который соединяет глаз с мозгом.

Офтальмолог сказал, что глаз постепенно вернется на место по мере выхода воздуха из глазницы, но он не мог точно сказать, сколько времени это займет. Хирургическая операция была назначена через неделю, а за это время я должен был немного восстановиться. Я выглядел так, как будто неудачно поучаствовал в боксерском поединке,

но мне разрешили покинуть больницу. Я вернулся домой со сломанным носом, полудюжиной трещин костей лицевого отдела черепа и выпирающим из глазницы левым глазом.

Следующие месяцы были очень тяжелыми. У меня было ощущение, что все в моей жизни поставлено на паузу. В течение нескольких недель у меня двоилось в глазах; в прямом смысле слова я не мог сконцентрироваться ни на чем. В конце концов глаз вернулся на место, но этот процесс занял больше месяца. В связи с припадками и проблемами со зрением смог снова водить автомобиль только через восемь месяцев. На лечебной физкультуре я разучивал базовые движения, такие как хождение по прямой. Я был полон решимости не позволить травме сломить меня, но на пути к реабилитации было много ситуаций, когда я испытывал ощущение безнадежности и отчаяния.

Болезненное осознание того, как много трудностей мне еще предстояло преодолеть, пришло через год, когда я вернулся на бейсбольное поле. Бейсбол всегда был очень важной частью моей жизни. Мой отец играл в Малой бейсбольной лиге за «Сент-Луис Кардиналс», и я тоже мечтал играть профессионально. Спустя месяцы реабилитации я ни к чему не стремился так сильно, как к возвращению в бейсбол.

Но возвращение было далеко не простым. Когда начался сезон, я был единственным юниором, исключенным из бейсбольной команды колледжа. Меня направили в юниорскую команду, где играли те, кто находился на втором году обучения. Я играл в бейсбол с четырех лет, и для человека, который посвятил спорту столько времени и усилий, исключение из команды было унизительным. Я прекрасно помню тот день, когда это случилось. Я сидел в машине, плакал и тщетно пытался найти по радио песню, которая бы хоть немного улучшила мое настроение.

После года сомнений и неверия в собственные силы я смог, наконец, войти в команду выпускников, однако на поле выходил редко. В общей сложности я сыграл в составе этой команды одиннадцать иннингов, то есть немногим больше, чем одну полноценную игру.

Несмотря на отсутствие блестящей карьеры в команде старшеклассников, я по-прежнему верил, что смогу стать отличным игроком. И осознавал, что единственным человеком, который мог добиться положительных изменений, был я сам. Поворотный момент наступил через два года после моей травмы, когда я поступил в

Университет Денисона. Это было началом новой жизни, и именно колледж стал тем местом, где я впервые открыл для себя удивительную силу маленьких привычек.

Как я узнал о привычках

Поступление в колледж стало одним из лучших решений в моей жизни. Я получил место в бейсбольной команде и, несмотря на то что как новичок находился в самом конце списка, был счастлив. Несмотря на сложности моих школьных лет, я все-таки смог стать членом спортивной команды колледжа.

В любом случае я не собирался в обозримом будущем начинать полноценную игру в бейсбольной команде, так что сосредоточился на том, чтобы привести в порядок свою жизнь. Мои однокурсники поздно ложились спать и много времени тратили на видеоигры; я же сформировал полезные привычки в отношении сна и каждый вечер рано ложился спать. Находясь в неряшливой обстановке студенческого общежития, я обращал особое внимание на то, чтобы поддерживать комнату в чистоте и порядке. Эти изменения в привычках были минимальными, но они дали мне чувство контроля над жизнью. Ко мне вернулось ощущение уверенности. И эта растущая вера в себя распространилась и на учебу – я улучшил свои привычки и в этой области и смог добиться наивысших оценок по итогам первого года обучения.

Привычка – это поведение или действие, которое регулярно повторяется, причем в большинстве случаев автоматически. По мере прохождения каждого семестра я накапливал незначительные, но постоянные привычки, в конечном счете приведшие к результатам, о которых я не смел даже мечтать в начале обучения. Например, впервые жизни я ввел в привычку несколько раз в неделю поднимать штангу и в течение последующих лет существенно прибавил в весе, превратившись из легкого как перышко молодого человека весом 77 кг в атлетически сложенного мужчину весом 90 кг (при росте шесть футов и четыре дюйма – 193 см).

Когда наступил мой второй сезон, я занял ведущее положение среди питчеров. К началу третьего курса меня выбрали капитаном команды, а в конце сезона отобрали для игры в сборной. Но в целом

мои новые привычки в области сна, учебы и силовых тренировок стали приносить реальные плоды только на последнем курсе обучения.

Через шесть лет после того, как я получил удар бейсбольной битой по лицу, был доставлен в больницу и пережил искусственную кому, я был провозглашен лучшим среди спортсменов-мужчин Университета Денисона и стал игроком американской университетской команды ESPN – честь, которой удостаиваются всего 33 игрока во всей стране. К моменту окончания учебы я был внесен в книгу рекордов колледжа в восьми различных категориях. В том же году мне присудили высшую награду университета – медаль ректора.

Я надеюсь, что читатели простят меня, если мой рассказ покажется им тщеславным. Честно говоря, в моей спортивной карьере не было легендарных или исторических достижений. Я так и не стал профессиональным игроком. Тем не менее, оглядываясь на те годы, я думаю, что добился очень важного результата, раскрыл свой потенциал. И я уверен в том, что концепция, представленная в этой книге, поможет моим читателям также раскрыть свой.

Мы сталкиваемся с вызовами на протяжении всей жизни. Травма стала таким вызовом для меня, а опыт реабилитации – важнейшим уроком: я понял, что изменения, которые на первый взгляд кажутся неважными и несущественными, могут привести к впечатляющим результатам, если вы будете в течение долгого времени придерживаться определенных привычек. Все мы сталкиваемся с неудачами и срывами, но в долгосрочной перспективе качество нашей жизни зависит от качества наших привычек. Сохраняя привычки, вы будете достигать стабильных результатов. Но если измените их в лучшую сторону, перед вами откроются безграничные возможности.

Возможно, есть люди, которые могут добиться невероятных успехов за один день. Но лично я таких людей не знаю, и уж точно не являюсь одним из них. В моем путешествии от состояния искусственной комы до позиции игрока в американской университетской команде не было какого-то одного поворотного момента; таких моментов было много. Это была постепенная эволюция, длинная серия небольших побед и крошечных достижений. Единственным способом добиться прогресса – и моим единственным выбором – была стратегия малых шагов. И я избрал ту же самую стратегию несколько лет спустя, когда начал собственный бизнес и приступил к работе над этой книгой.

Как и почему я написал эту книгу

В ноябре 2012 года я начал публиковать статьи на сайте jamesclear.com. В течение многих лет я делал заметки о своих экспериментах с привычками и, наконец, почувствовал готовность поделиться некоторыми результатами с другими людьми. Я начинал с публикации новой статьи каждый понедельник и четверг. В течение нескольких месяцев эта простая привычка привела к появлению у меня первой тысячи подписчиков, а к концу 2013 года их стало более тридцати тысяч человек.

В 2014 году количество подписчиков превысило 100 тысяч, что сделало его одним из самых быстрорастущих ресурсов в Сети. Я ощущал себя самозванцем, когда двумя годами ранее начинал вести блог, но теперь постепенно приобретаю известность как эксперт по привычкам – новое качество, которое, с одной стороны, заставляет меня испытывать приятное возбуждение, но, с другой стороны, создает для меня определенный дискомфорт. Я никогда не считал себя настоящим знатоком этой темы, скорее кем-то, кто экспериментировал вместе с читателями.

В 2015 году число моих подписчиков достигло двухсот тысяч, а я подписал контракт с издательством Penguin Random House и начал работу над книгой, которую вы сейчас читаете. Вместе с моей аудиторией росли мои возможности и расширялись деловые связи. Меня все чаще просили выступить в крупнейших компаниях с докладом о науке формирования привычек, изменения поведения и непрерывного совершенствования. Я выступал с докладами на конференциях в США и Европе.

В 2016 году мои статьи стали регулярно публиковаться в таких известных СМИ, как Time, Entrepreneur и Forbes. Невероятно, но за год мои публикации прочитали более восьми миллионов человек. Тренеры Национальной футбольной лиги, Национальной баскетбольной ассоциации и Главной лиги бейсбола начали читать мои статьи и делиться моими наблюдениями со своими командами.

В начале 2017 года я запустил новый проект – Академию привычек, которая стала ведущей площадкой по обучению для компаний и частных лиц, заинтересованных в формировании лучших привычек в жизни и работе[1]. Компании из рейтинга Fortune Global 500

и растущие стартапы начали записывать в Академию своих руководителей и обучать персонал. В целом ее окончили более десяти тысяч руководителей, менеджеров, тренеров и преподавателей, и работа с ними дала мне огромное количество информации о том, сколько усилий нужно приложить для того, чтобы заставить привычки работать в реальной жизни.

Сейчас, в 2018 году, когда я заканчиваю работу над этой книгой, на сайт jamesclear.com заходят миллионы посетителей в месяц, а у моей еженедельной рассылки более пятисот тысяч подписчиков; это количество существенно превосходит мои ожидания. Когда я начинал этот проект, не осмеливался и мечтать о таком.

Чем будет полезна эта книга

Предприниматель и инвестор Навал Равикант сказал: «Чтобы написать великую книгу, сначала надо самому превратиться в нее». Изначально я проникся идеями, впоследствии изложенными в этой книге, потому что убедился в их правильности на собственном опыте. Мне пришлось довериться небольшим привычкам, чтобы реабилитироваться после травмы, добиться результатов в тренажерном зале, показать высокий класс игры в бейсбол, стать писателем, создать успешный бизнес и просто стать взрослым и ответственным человеком. Маленькие привычки помогли мне реализовать свой потенциал; поскольку вы читаете эту книгу, я полагаю, что вы также хотите реализовать свои возможности.

На следующих страницах я поделюсь с вами пошаговым планом по формированию лучших привычек – не на неделю или на месяц, а на всю жизнь. Хотя все изложенное здесь и имеет научное обоснование, эта книга – не академическое исследование; это, скорее, рабочая инструкция. В первую очередь вы получите необходимые знания и практические советы относительно того, как сформировать и изменить привычки, причем в понятной и доступной форме.

Научные дисциплины, к которым я обращался – биология, неврология, философия, психология и другие, – существуют уже много лет. По сути, я предлагаю моим читателям синтез лучших идей, которые ученые сформулировали много лет назад, и самых важных открытий, сделанных за последние годы. Мне кажется, что мой вклад

заключается в том, что я выбрал наиболее значимые идеи и объединил их для максимально эффективного применения на практике. За все мудрые идеи, которые вы найдете в этой книге, следует благодарить моих предшественников. Все глупости можно считать моими ошибками.

В основе этой книги лежит моя четырехступенчатая модель привычек – стимул, желание, реакция и вознаграждение – и четыре закона изменения поведения, которые следуют из этих четырех стадий. Читателям, обладающим специальными знаниями по психологии, некоторые из этих терминов могут быть знакомы по теории оперантного обусловливания; впервые эти термины были предложены Б. Ф. Скиннером в 1930-е годы и получили широкую известность сравнительно недавно в сочетании «сигнал – рутина – награда» благодаря книге «Сила привычки» Чарльза Дахигга.

Ученые-бихевиористы, в том числе Скиннер, понимали, что если предложить правильное вознаграждение или наказание, можно заставить человека вести себя определенным образом. Однако несмотря на то что модель Скиннера великолепно объясняла механизм воздействия внешних стимулов на поведение, ей недоставало убедительного объяснения того, как мысли, чувства и убеждения влияют на него. Внутренние состояния – настроения и эмоции – также играют существенную роль. В последние десятилетия ученые начали осознавать взаимосвязь между мыслями, чувствами и поведением. В этой книге мы остановимся на результатах данных исследований.

В целом я предлагаю читателями интегрированную модель когнитивных и поведенческих исследований. Я полагаю, что это одна из первых моделей поведения человека, которая в равной степени учитывает влияние на привычки внешних стимулов и внутренних переживаний. Несмотря на относительно неформальное изложение, я убежден, что детали – и способы применения четырех законов изменения поведения – предложат читателям абсолютно новый взгляд на привычки.

Поведение человека постоянно меняется: от ситуации к ситуации, от момента к моменту, от секунды к секунде. Но эта книга посвящена в первую очередь тому, что остается неизменным. Это основы поведения человека. Вечные принципы, на которые можно положиться в долгосрочной перспективе. Идеи, на базе которых вы можете развивать бизнес, создавать семью, строить свою жизнь. Не существует

единственно правильного способа сформировать лучшие привычки, но эта книга описывает наилучший из известных мне – подход, который будет эффективным независимо от того, с каких позиций вы начнете изменения и что именно захотите изменить. Стратегия, которую я предлагаю, подойдет для каждого, кто стремится к постепенному самосовершенствованию, и неважно, с чем в первую очередь связаны ваши цели – со здоровьем, деньгами, личной эффективностью, отношениями или со всем вышеперечисленным. До тех пор, пока в фокусе остается изменение поведения, эта книга будет вашим руководством к действию.

Основные принципы
Почему небольшие изменения приводят к грандиозным результатам

1
Удивительная сила атомных привычек

Судьба Британской федерации велоспорта изменилась за один день в 2003 году. Организация, которая управляла всем профессиональным велоспортом в Великобритании, наняла Дэйва Брейлсфорда на должность главного тренера. На тот момент профессиональный велосипедный спорт Великобритании уже около ста лет демонстрировал посредственные результаты. После 1908 года британские велосипедисты выиграли на Олимпийских играх всего одну золотую медаль, а на крупнейшей велосипедной гонке – Тур де Франс – показали результат еще хуже. За 110 лет ни один британский велосипедист не выиграл это соревнование.

На самом деле результаты британских велосипедистов настолько разочаровывали, что один из крупнейших производителей велосипедов в Европе отказался продавать свою продукцию британской команде, так как опасался падения продаж: другие профессиональные велосипедисты могли посчитать, что неудачи британской сборной связаны с качеством велосипедов.

Перед Брейлсфордом стояла задача вывести британский велосипедный спорт на новый уровень. Его основным отличием от предыдущих тренеров была непоколебимая приверженность стратегии, которую он называл «извлечением максимального результата»; эта стратегия базировалась на философии поиска возможности минимальных улучшений во всем, что ты делаешь. Брейлсфорд говорил: «Весь принцип родился из следующей идеи: если вы упали и все ваши переживания по этому поводу помогут улучшить качество езды на велосипеде хотя бы на 1 %, то сложив воедино эффект от всех падений, вы добьетесь весьма существенных улучшений».

Брейлсфорд и его команда начали с небольших изменений, которые должны были помочь сборной приблизиться к статусу профессиональной команды. Они изменили дизайн седла велосипедов, чтобы сделать его более удобным, и начали втирать в шины спирты, чтобы улучшить сцепление с дорогой. Они попросили велосипедистов надевать куртки с электрическим подогревом, чтобы обеспечить

идеальную температуру мышц во время движения, и использовали биологические сенсоры для того, чтобы отслеживать, каким образом каждый спортсмен реагирует на ту или иную нагрузку. Команда исследовала различные ткани в аэродинамической трубе и пришла к выводу, что костюмы для гонок под открытым небом имеет смысл заменить костюмами для занятий на закрытых велотреках, поскольку они легче и имеют более обтекаемую форму.

Но они не остановились на этом. Брейлсфорд и его команда продолжали поиски вариантов улучшений хотя бы на 1 % во всех сферах, которые раньше оставались без внимания или казались не очень перспективными с точки зрения усовершенствований. Они тестировали разные типы массажных гелей, чтобы проверить, какой из них быстрее восстанавливает мышцы. Они наняли врача, который научил каждого спортсмена правильно мыть руки, чтобы избежать респираторных вирусных заболеваний. Они выбрали оптимальный тип матраса и подушки для каждого спортсмена, чтобы обеспечить полноценный отдых ночью. Они даже покрасили изнутри белой краской грузовик, принадлежавший команде; это позволило выявлять самые небольшие частицы грязи, которые в обычной ситуации оставались бы незамеченными, но могли отрицательно сказаться на работе идеально настроенного механизма велосипеда. Когда это и сотни других незначительных улучшений были внедрены в жизнь, результаты не заставили себя ждать.

Всего через пять лет после назначения Брейлсфорда британская сборная лидировала в шоссейных и трековых гонках на Олимпийских играх 2008 года в Пекине, где спортсмены, к всеобщему удивлению, завоевали 60 % золотых медалей. Четыре года спустя, на Олимпийских играх в Лондоне, британцы выступили еще лучше, поставив девять олимпийских и семь мировых рекордов.

В том же году Брэдли Виггинс стал первым британским велосипедистом, который одержал победу в Тур де Франс. Через год его товарищ по команде Крис Фрум также выиграл эту гонку, а затем закрепил свой успех серией побед в 2015, 2016 и 2017 годах: благодаря ему команда одержала пять побед в Тур де Франс в течение шести лет!

В течение 10 лет – с 2007 по 2017 год – британские велосипедисты одержали 178 побед в мировых первенствах, завоевали шестьдесят шесть золотых медалей на Олимпийских и Паралимпийских играх и

пять раз стали победителями Тур де Франс; этот успех является самым значительным в истории велосипедного спорта[2].

Как это стало возможным? Как команда, состоявшая из рядовых спортсменов, смогла стать чемпионом мира благодаря крошечным изменениям, которые, на первый взгляд, давали весьма скромный эффект? Почему незначительные изменения приводят к таким выдающимся результатам и как можно применить такой подход к собственной жизни?

Почему небольшие привычки приводят к большим результатам

Очень просто переоценить важность одного решающего момента и недооценить роль небольших изменений, которые происходят на ежедневной основе. Слишком часто мы убеждаем самих себя в том, что заметный успех требует заметных усилий. Неважно, идет ли речь о диете, создании бизнеса, написании книги, победе на соревнованиях или достижении любой другой цели – мы подвергаем себя серьезному давлению, чтобы достичь потрясающих улучшений, о которых все будут говорить.

Вместе с тем, улучшение на 1 % не очень заметно – а в каких-то случаях *незаметно* вообще, – но при этом оно может быть намного важнее, особенно в долгосрочной перспективе. Эффект, которого можно достичь с течением времени благодаря незначительным изменениям может быть поразительным. Арифметика в данном случае такова: если сможете совершенствоваться всего на 1 % каждый день в течение одного года, к концу этого периода вы станете в 37 раз лучше самого себя – каким вы были в начале этого пути. И наоборот – если в течение года будете каждый день становиться на 1 % хуже, вы деградируете практически до нулевой отметки. То, что начинается как небольшая победа или незначительное поражение, постепенно приобретает более существенные формы.

Рис. 1. Однопроцентное улучшение каждый день. Аккумулированный эффект маленьких привычек в долгосрочной перспективе. Например, если вы сможете совершенствоваться всего на 1 % каждый день, через год достигнете результата, в 37 раз превышающего исходные показатели

Привычки – производная процесса самосовершенствования. Таким же образом, как сумма денег на банковском счете увеличивается за счет начисления процентов, положительный эффект привычек аккумулируется по мере их повторения. На ежедневной основе вам может казаться, что эффект весьма незначительный, однако по истечении нескольких месяцев или года вы увидите поистине ошеломляющий результат. Только оглядываясь назад через два года,

пять или даже десять лет, вы осознаете очевидную ценность хороших привычек и отрицательное воздействие плохих.

Это довольно сложная концепция для того, чтобы применять ее в повседневной жизни. Мы часто пренебрегаем небольшими изменениями, поскольку они кажутся незначительными в конкретный момент времени. Если сейчас вы сэкономите немного денег, то не станете миллионером. Если сходите в спортзал три дня подряд, не приобретете великолепную спортивную форму. Если сегодня вечером выделите час времени на занятия китайским, не выучите язык. Мы совершаем небольшие изменения, но результаты никогда не приходят быстро – и это часто приводит к тому, что мы возвращаемся назад, к заведенному порядку. К сожалению, низкая скорость трансформации облегчает для нас следование плохим привычкам. Если сегодня вы едите вредную и калорийную пищу, весы не покажут существенных изменений. Если вы сегодня работаете допоздна и игнорируете свою семью, близкие люди простят вас. Если вы долго «раскачиваетесь» и откладываете новый проект до завтра, то, как правило, у вас остается запас времени на то, чтобы завершить его в установленные сроки. Последствия единичного решения довольно сложно оценить.

Но если мы повторяем всего 1 % ошибок день за днем, постоянно воспроизводя неправильные решения, повторяя крошечные недочеты, находя разумные объяснения и оправдания своим действиям, наш ежедневный и, казалось бы, несущественный выбор может привести к крайне негативным результатам. Это аккумуляция множества неверных шагов – отклонение на 1 % здесь и там – в конечном счете приводит к серьезным проблемам.

Эффект, вызванный изменением привычек, подобен результату изменения маршрута самолета всего на несколько градусов. Представьте, что вы летите из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк. Если после вылета из Лос-Анджелеса пилот скорректирует курс всего на 3,5° южнее, вы приземлитесь в Вашингтоне вместо Нью-Йорка. Такое незначительное изменение вряд ли будет заметно при взлете – нос самолета сдвинется всего на несколько футов, – но когда оно будет масштабировано с учетом размеров США, полет завершится в сотне миль от первоначального пункта назначения[3].

Аналогичным образом небольшое изменение ежедневных привычек может направить жизнь в совсем другом направлении.

Результат выбора в пользу совершенствования или ухудшения на 1 % кажется незначительным в данный момент времени, однако в долгосрочном периоде, сопоставимом с жизнью человека, совокупность таких ситуаций выбора определяет разницу между тем, кто вы есть в данный момент времени, и тем, кем вы могли бы быть. Успех – продукт ежедневных привычек, а не масштабных изменений, совершаемых один раз в жизни.

Исходя их этого, не очень важно, насколько вы успешны или неуспешны в данный момент. Самое важное – это то, насколько привычки способны привести вас на путь успеха. Вы должны в гораздо большей степени беспокоиться о траектории развития, а не о достигнутых на данный момент результатах. Если вы миллионер, но при этом ваши ежемесячные траты превышают доходы, то вы находитесь на неправильной траектории развития. Если ваши привычки тратить деньги не изменятся, вы придете к плохому результату. И наоборот, если вы изменитесь и начнете каждый месяц экономить даже небольшую сумму, то встанете на путь, который приведет к финансовой свободе, даже если вы будете двигаться медленнее, чем хотелось бы.

Достижения представляют собой отложенную проекцию привычек. Ваше финансовое состояние – результат привычек в отношении денег. Ваш вес – результат пищевых привычек. Ваши знания – результат привычек в отношении обучения. Беспорядок и хаос в доме – результат привычек в отношении уборки. Вы получаете то, что регулярно повторяете.

Если вы хотите предсказать, к чему придете в конце жизни, вам достаточно лишь проследить траекторию крошечных достижений и крошечных потерь – и вы увидите, в какую картину сложатся ваши ежедневные привычки через десять или двадцать лет. Вы каждый месяц тратите меньше, чем зарабатываете? Посещаете спортзал каждую неделю? Читаете книги и узнаете что-то новое каждый день? Эти крошечные сражения с самим собой определяют ваше будущее «я».

Время увеличивает разрыв между успехом и провалом. Оно многократно увеличивает те результаты, к которым вы прикладываете усилия. Хорошие привычки делают время союзником. Плохие привычки делают его врагом.

Привычки – это обоюдоострый меч. Плохие привычки могут привести к деградации и упадку так же легко, как хорошие привычки могут способствовать развитию; именно поэтому внимание к деталям

является критически важным. Вы должны понимать, как работают привычки и как вы можете управлять ими для собственного процветания; это поможет избежать опасной стороны лезвия этого «меча».

Таблица 1. Привычки могут работать на вас или против вас

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
Продуктивность накапливается. Выполнение одной дополнительной задачи является небольшим достижением в конкретный день, но в рамках всей карьеры это достижение имеет гораздо больший вес. Эффект от автоматизации рутинной задачи или овладения новым навыком может оказаться еще более значительным. Чем больше задач вы можете выполнить, не задумываясь, тем больше у вас свободы для того, чтобы сконцентрироваться на других сферах	**Стресс накапливается.** Недовольство от задержки в пробке. Тяжесть родительских обязанностей. Беспокойство о том, как свести концы с концами. Переживания из-за повышенного кровяного давления. Взятые по отдельности, все эти хорошо знакомые нам причины стресса поддаются воздействию и нейтрализации. Но если связанные с ними переживания длятся годами, небольшие стрессы могут привести к серьезным проблемам со здоровьем
Знания накапливаются. Изучение новой идеи не сделает вас гением, но интерес к саморазвитию и обучению на протяжении всей жизни может привести к серьезным трансформациям. Кроме того, каждая книга, которую вы читаете, не только учит чему-то новому, но и позволяет вам посмотреть на хорошо знакомые вещи с других точек зрения. Как говорит Уоррен Баффет, «именно так работает знание. Оно наслаивается, как сложные проценты»	**Негативные мысли накапливаются.** Чем больше вы думаете о себе как о никчемном, глупом или безобразном человеке, тем больше привыкаете интерпретировать жизнь и окружающий мир именно таким образом. Вы попадаете в ловушку этих мыслей. Все вышесказанное относится и к тому, каким образом вы думаете о других. Если вы привыкнете воспринимать окружающих как злых, нечестных или эгоистичных людей, вы вскоре начнете видеть эти качества в каждом человеке

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
Отношения накапливаются. Люди отражают ваше поведение и поступки, и они возвращаются к вам. Чем больше вы помогаете другим, тем больше другие будут стремиться помочь вам. Если вы будете вести себя более дружелюбно в процессе общения с окружающими, со временем сможете создать широкую и мощную сеть контактов и связей	**Агрессия накапливается.** Мятежи, протесты, массовые выступления редко являются результатами одного-единственного события. И наоборот, целая серия микроагрессий и ежедневные обострения медленно накапливаются до тех пор, пока какое-то событие не становится последней каплей, после чего насилие начинает распространяться подобно природному пожару

Как на самом деле выглядит прогресс

Представьте, что перед вами на столе лежит кубик льда. В комнате холодно, и у вас изо рта идет пар. Температура воздуха минус 4° по Цельсию. Постепенно температура в комнате начинает повышаться.

Минус 3,5.

Минус 2,5.

Минус 2.

Кубик льда по-прежнему на столе перед вами.

Минус 1,5.

Минус 1.

Минус 0,5.

Пока никаких изменений не произошло.

Затем температура повышается до 0. Лед начинает таять. Шаг в полградуса, который внешне ничем не отличался от всех предыдущих шагов, спровоцировал масштабные изменения.

Масштабные изменения часто становятся результатами многократных действий, которые помогают накопить потенциал для

осуществления прорыва. Этот принцип действует повсеместно. Раковые клетки 80 % своей жизни не поддаются обнаружению, а затем захватывают весь организм за считанные месяцы. Бамбук практически незаметен в первые пять лет, потому что он формирует масштабную корневую систему под землей, прежде чем достигает высоты двадцати двух метров в течение шести недель.

Аналогичным образом привычки часто кажутся незаметными до того, как вы достигаете критической точки и переходите на новый уровень своей жизни. На ранних этапах выполнения любой задачи вы часто попадаете в «Долину разочарования». Вы ожидаете, что достигнете прогресса по линейному принципу, поэтому для вас становится большим разочарованием то, какими безрезультатными оказываются изменения в первые дни, недели и даже месяцы. У вас складывается ощущение, что вы вообще никуда не двигаетесь. На самом деле это признак любого процесса, связанного с накоплением того или иного результата: самые масштабные результаты производят отложенный эффект.

Это является одной из корневых причин того, что формирование долгосрочных привычек вызывает серьезные сложности. Люди совершают некоторое количество небольших изменений, но не видят осязаемого результата и решают прекратить эксперимент. Например, вы думаете: «Я бегаю каждый день в течение недели, но почему не вижу никаких изменений в своем теле?» В какой-то момент эти мысли побеждают, поскольку очень просто отказаться от хороших привычек в пользу плохих. Но для того чтобы привести к существенным изменениям, привычки должны существовать в течение достаточно длительного времени – тогда вы сможете преодолеть это плато, которое я назвал Плато скрытого потенциала.

Если вам придется бороться с собой для того, чтобы сформировать хорошую привычку или искоренить плохую, это будет означать, что вы потеряли способность к самосовершенствованию. Часто это связано с тем, что вы еще не пересекли Плато скрытого потенциала. Жалобы на то, что вы не добились успеха, несмотря на напряженную работу, подобны переживаниям по поводу того, что кубик льда не тает при температуре от двадцати пяти до тридцати одного градуса. Ваша напряженная работа не напрасна; она постепенно накапливается. Все изменения станут заметны после достижения температуры тридцать два градуса.

Когда вы, наконец, преодолеете Плато скрытого потенциала, окружающие будут говорить о вашем мгновенном успехе. Дело в том, что со стороны заметны только бросающиеся в глаза события, но никак не все предварительные действия. Однако вы хорошо знаете, что сегодняшний скачок – результат работы, которую вы выполняли в течение долгого времени, когда окружающим казалось, что вы не делаете ничего.

Это своего рода аналог тектонического давления, но в применении к человеку. Две тектонические плиты могут соприкасаться в течение миллионов лет, их края будут двигаться и задевать друг друга, при этом их давление друг на друга будет постепенно нарастать. Затем в один прекрасный день плиты снова сдвинутся относительно друг друга, как они делали это на протяжении веков, но в этот раз давление станет слишком сильным. В этом случае произойдет землетрясение. Процесс изменений может занять годы – до того момента, как все произойдет практически в один момент.

Мастерство требует терпения. «Сан-Антонио Сперс», одна из самых успешных команд Национальной баскетбольной ассоциации, в своей раздевалке поместила цитату сторонника социальных реформ Якоба Рииса: «Когда кажется, что уже ничто не может мне помочь, я иду и смотрю на каменотеса, который бьет по своему камню сотни раз, и ни одной трещины не появляется на его поверхности. Но когда сто первый удар раскалывает его надвое, я понимаю, что не последний удар разбил этот камень, а все те, что были до него».

Все великие события начинаются с малого. Началом каждой привычки является единичное, незначительное решение. Но когда это решение повторяется снова и снова, привычка разрастается, подобно дереву. Ее корни разветвляются, а побеги растут. Задачу по искоренению плохой привычки можно сравнить с необходимостью выкорчевать мощный дуб, который находится внутри нас. А задача по формированию хорошей привычки сравнима с выращиванием изысканного цветка, который расцветает за один день.

Но что является определяющим фактором для того, чтобы мы достаточно долгое время придерживались одной привычки, чтобы преодолеть Плато скрытого потенциала и перейти на новый уровень? Что заставляет одних людей скатываться назад, к нежелательным привычкам, а других – наслаждаться накопленным эффектом от хороших привычек?

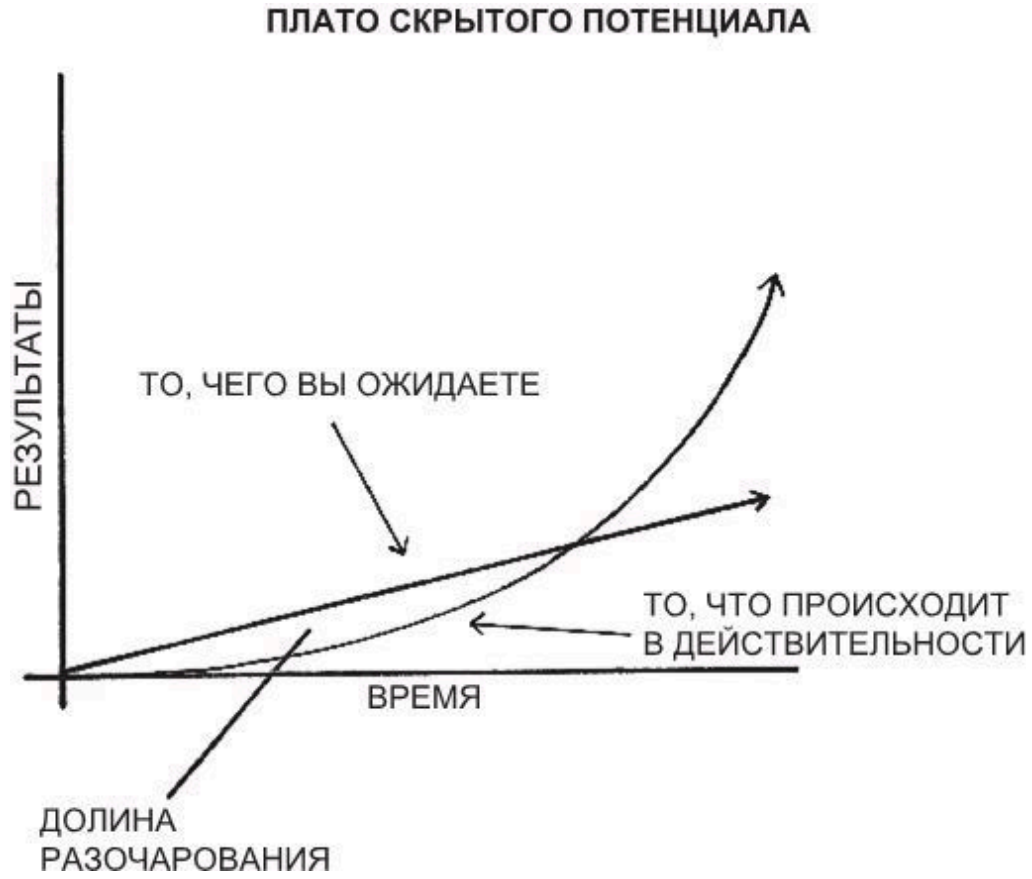


Рис. 2. Мы часто ожидаем, что прогресс будет линейным. Как минимум мы надеемся на то, что он будет быстрым. Однако в действительности наши усилия часто дают отложенный эффект. Нередко для того, чтобы мы увидели истинную ценность нашей предварительной работы, требуются месяцы или годы. Именно по этой причине мы часто попадаем в Долину разочарования, когда чувствуем себя обескураженными после нескольких недель или месяцев напряженной работы без какого-либо видимого результата. Однако эта работа не напрасна. Эффект накапливается постепенно. Остается не так много времени до того момента, когда вся важность и ценность предшествующих усилий станет очевидна.

Забудьте о целях и сфокусируйтесь на системе

Известная истина гласит, что наилучшим способом добиться того, к чему мы стремимся в жизни – улучшение физической формы, построение успешного бизнеса, построение позитивного мышления и сокращение переживаний, возможность проводить больше времени с друзьями, – является постановка четких и достижимых целей.

В течение многих лет я таким же образом формировал привычки. Каждая из них была целью, которой было необходимо достичь. Я ставил себе цели относительно оценок, которые хотел получить в школе, веса, который хотел поднять в спортзале, относительно доходов, которые хотел получить от бизнеса. Некоторых из них я достиг, но по многим потерпел поражение. В конце концов я начал понимать, что мои результаты имеют очень мало общего с целями, которые я ставил перед собой, но очень сильно связаны с системой, которой я следую.

В чем заключается различие между системой и целями? Впервые я осознал эту разницу благодаря Скотту Адамсу, карикатуристу, автору комикса о Дилберте. Цели связаны с результатами, которых вы хотите достичь. Системы связаны с процессами, которые ведут к этим результатам.

• Если вы тренер, вашей целью может быть победа в соревновании. Ваша система – способ, которым вы нанимаете игроков, управляете ассистентами и проводите тренировки.

• Если вы предприниматель, вашей целью может быть создание бизнеса стоимостью миллионы долларов. Вашей системой будет то, как вы тестируете идеи товаров-новинок, принимаете на работу сотрудников и проводите рекламные кампании.

• Если вы музыкант, вашей целью может быть исполнение нового произведения. Ваша система – то, как часто вы репетируете, каким образом пытаетесь преодолеть трудности и то, как получаете обратную связь от наставника.

А теперь интересный вопрос: если бы вы полностью игнорировали цели и сконцентрировались только на системе, вы бы достигли успеха? Например, если бы вы были тренером по баскетболу и игнорировали бы цель – победить в соревновании, но сфокусировались бы только на том, что команда каждый день делает на тренировках, вы достигли бы результата?

Я думаю, что да.

Целью в каждом виде спорта является завершение игры с максимальным количеством очков, но было бы по меньшей мере странно провести всю игру, глядя на табло со счетом. Единственным путем к победе является стремление становиться лучше с каждым днем. Говоря словами трехкратного призера Суперкубка Билла Уолша, «счет сам позаботится о себе». Эта истина применима и к другим сферам жизни. Если вы хотите достичь лучших результатов, забудьте о постановке целей. Сфокусируйтесь на системе.

Что я имею в виду сейчас? Неужели цели совершенно бесполезны? Разумеется, это не так. Цели прекрасно подходят для того, чтобы задавать направление, но системы – лучший вариант для того, чтобы достичь прогресса. Если вы проводите слишком много времени в размышлениях о целях и уделяете недостаточно времени построению систем, у вас может возникнуть много проблем.

Проблема № 1. У победителей и проигравших одинаковые цели.

Постановка целей серьезно страдает от систематического смещения оценки в пользу победителей. Мы концентрируемся на тех людях, кто одерживает победу – «выживших», – и ошибочно полагаем, что амбициозные цели всегда приводят к успеху, не принимая во внимание всех тех людей, которые имели такие же цели, но не преуспели.

Каждый участник Олимпийских игр стремится завоевать золотую медаль. Каждый соискатель хочет получить работу. И если успешные и неуспешные люди имеют одинаковые цели, то это означает, что цели не могут быть той характеристикой, которая отличает победителей от проигравших. Так, *цель* победить в Тур де Франс не было тем фактором, который привел британских велосипедистов к победе. Предполагаю, что они хотели выиграть гонку и каждый предыдущий год – как и любая другая профессиональная команда. У них уже была эта цель. То, что они, наконец, достигли победы, стало результатом *системы* последовательных небольших улучшений.

Проблема № 2. Достижение цели – изменение, имеющее значение только в данный момент.

Представьте себе, что у вас в комнате страшный беспорядок, и вы ставите перед собой цель убрать ее. Если вы направите всю энергию на

уборку, вскоре в вашем распоряжении будет чистая комната – на данный момент времени. Однако если вы сохраните прежние привычки и склонность к неряшливости и накоплению всякого хлама, которые изначально привели к беспорядку в комнате, вскоре вы окажетесь в таком же хаосе в надежде на очередную вспышку энтузиазма к наведению чистоты. Вы получите такой же результат, поскольку не изменили систему, которая стоит за ним. Вы работали с симптомом, а не с причиной.

Достижение цели меняет жизнь только *на данный конкретный момент*. Это, казалось бы, парадоксальная оборотная сторона улучшений. Мы думаем, что нам необходимо изменить результаты, но проблема заключается совсем не в них. В действительности нам нужно изменить системы, которые приводят нас к этим результатам. Когда вы пытаетесь решить проблему на уровне результатов, то находите лишь временное решение. Для того чтобы измениться в лучшую сторону, нужно решать проблему на уровне систем. Приведите в порядок исходные значения, и результаты приведут себя в порядок сами.

Проблема № 3. Цели ограничивают счастье.

За каждой целью скрывается следующее убеждение: «Как только я достигну своей цели, я стану счастливым». Проблема мышления, ориентированного в первую очередь на цели, заключается в том, что вы постоянно отодвигаете счастье до следующего этапа своей жизни. Я сам столько раз попадался в эту ловушку, что уже сбился со счета. На протяжении многих лет счастье было чем-то, чем могло наслаждаться только мое будущее «я». Я обещал самому себе, что однажды, когда, наконец, наращу двадцать фунтов мышечной массы или о моем бизнесе напишет New York Times, я смогу расслабиться и насладиться этим.

Помимо этого, цели создают внутри нас конфликт «или-или»: или вы достигаете их и становитесь успешным, или терпите поражение и становитесь причиной разочарования для самого себя и окружающих. Вы мысленно загоняете себя в очень узкие границы представления о счастье. Это ошибка. Маловероятно, что ваш жизненный путь будет в точности соответствовать тому маршруту, который вы мысленно построили, когда ставили цели. Не имеет смысла ограничивать возможность получить удовлетворение от жизни только одним сценарием, когда в реальности существует множество различных путей к успеху.

Мышление, в первую очередь ориентированное на систему, приводит к абсолютно противоположным результатам. Если вы в большей степени ориентированы на процесс, чем на результат, вам не нужно ждать момента, когда вы сможете разрешить себе быть счастливым. Вы сможете чувствовать удовлетворение в любой момент, когда ваша система будет работать. А система может быть успешной в самых разнообразных формах, а не только в одной, которую вы нарисовали в воображении.

Проблема № 4. Цели находятся в конфликте с долгосрочным прогрессом.

Тип мышления, ориентированный на достижение целей, в конечном счете может привести к эффекту «йо-йо». Так, многие бегуны напряженно работают на протяжении нескольких месяцев, но как только они достигают финишной отметки, они прекращают тренировки. У них больше нет мотиватора – мыслей о предстоящем соревновании. Если вся ваша напряженная работа сконцентрирована только на одной конкретной цели, то что будет способствовать вашему дальнейшему развитию после ее достижения? Именно поэтому многие люди сталкиваются с тем, что после достижения цели возвращаются к старым привычкам.

Постановка целей ориентирована на победу в игре. Построение системы ориентировано на то, чтобы продолжать играть и после победы. Долгосрочное мышление – это не мышление в категориях целей. Оно не ориентировано на одно-единственное достижение. Оно направлено на цикл бесконечного совершенствования и постоянного улучшения. В конечном счете, именно приверженность *процессу* станет определяющей для вашего *прогресса.*

Система атомных привычек

Если у вас возникают сложности с изменением привычек, то помните, что проблема заключается не в вас. Проблема в вашей системе. Плохие привычки повторяются снова и снова не потому, что вы не хотите меняться, а потому, что вам в первую очередь нужно менять неправильную систему.

Вам не надо подниматься на уровень своих целей. Вам нужно углубиться в себя до уровня своей системы.

Концентрация на системе в целом, а не на одной конкретной цели является одной из ключевых тем этой книги. И это один из глубинных смыслов, скрывающихся за словом *атомный*. Вероятно, вы уже поняли, что атомная привычка связана с крошечными изменениями, незаметными достижениями, улучшениями на 1 %. Но атомной нельзя назвать любую старую привычку, даже если она и маленькая. Атомные привычки – это маленькие привычки, являющиеся частью большой системы. Так же, как атомы являются строительными блоками молекул, атомные привычки являются строительными блоками заметных результатов.

Привычки можно назвать атомами нашей жизни. Каждая из них является фундаментальной единицей, которая способствует фундаментальному улучшению. На первый взгляд, эти незаметные рутинные процессы кажутся несущественными, но вскоре они соединяются друг с другом и способствуют достижению более значимых результатов, которые приумножаются до показателей, во много раз превосходящие первоначальные «вложения». Привычки являются незаметными и одновременно весьма значительными. Именно в этом заключается смысл словосочетания *атомные привычки* – регулярная практика или рутинное действие, которое не только является незначительным и простым в исполнении, но и становится источником невероятной силы; это компонент системы постепенного роста.

РЕЗЮМЕ

• Привычки можно сравнить со сложными процентами, накапливаемыми в процессе самосовершенствования. Ежедневное улучшение всего на 1 % в долгосрочной перспективе дает весомые результаты.

• Привычки – это обоюдоострый меч. Они могут работать и на вас, и против вас, именно поэтому так важно понимать детали.

• Часто кажется, что небольшие изменения не дают никакого эффекта, пока вы не достигнете критической точки. Самые значительные результаты любого постепенного процесса являются отложенными. Вам нужно набраться терпения.

• Атомная привычка – это маленькая привычка, которая является частью большой системы. Так же, как атомы являются строительными блоками молекул, атомные привычки являются строительными блоками заметных результатов.

• Если вы стремитесь к лучшим результатам, забудьте о постановке целей. Вместо этого сконцентрируйтесь на вашей системе.

• Вам не надо подниматься до уровня своих целей. Вам нужно углубиться в себя – до уровня своей системы.

2
Как привычки формируют идентичность (и наоборот)

Почему так просто повторять плохие привычки и так сложно – хорошие? Немногие вещи способны оказать столь же серьезное влияние на жизнь, как совершенствование ежедневных привычек. И все же весьма вероятно, что в это же время через год вы, скорее всего, будете придерживаться существующих привычек, чем начнете делать что-то новое.

Очень часто для нас представляет сложность придерживаться хороших привычек дольше, чем в течение нескольких дней, даже если мы прилагаем искренние усилия, которые сопровождаются временным взрывом мотивации. Такие привычки, как утренняя гимнастика, медитация, ведение дневника или готовка, кажутся приемлемыми в течение одного-двух дней, а затем превращаются в проблему.

Так или иначе, после того как привычки сформировались, кажется, что они останутся с вами навсегда – особенно те, которые являются нежелательными. Несмотря на самые лучшие намерения, иногда складывается ощущение, что такие вредные привычки, как употребление нездоровой пищи, бесконечное сидение у телевизора, прокрастинация и курение, победить практически невозможно.

Изменение привычек становится для нас проблематичным по двум причинам: (1) мы пытаемся изменить не то, что нужно, и (2) мы пытаемся изменить привычки неверным способом. Эта глава посвящена первому пункту, а в следующих главах я подробнее остановлюсь на втором.

Первая ошибка заключается в том, что мы пытаемся изменить не то, что нужно. Чтобы понять, что я имею в виду, представьте, что изменения могут происходить на трех уровнях. Можно сравнить эти уровни со слоями луковицы.

Рис. 3. Три уровня изменения поведения: изменение целей, изменение процессов и изменение идентичности

Первый слой – это изменение долгосрочных целей. Этот уровень связан с достижением определенных результатов: похудеть, написать книгу, выиграть соревнование. Большая часть целей, которые вы себе ставите, связаны с этим уровнем изменений.

Второй слой – это изменение процесса. Этот уровень связан с перестройкой привычек и систем: новая система упражнений в спортзале, расчистка стола для более результативной работы, освоение новой медитативной практики. Большая часть привычек, которые вы формируете, связана с этим уровнем.

Третий и самый глубокий слой – это изменение идентичности. Этот уровень связан с изменением ваших убеждений: мировоззрения, представления о себе, суждений о себе и других людях. Большая часть убеждений, представлений и предрасположенностей связана с этим уровнем.

Результаты – это то, что вы получаете. Процессы – то, что вы делаете. Идентичность – то, во что вы верите. Когда вы начинаете формировать привычки, которые сохраняются надолго, то есть начинаете выстраивать систему небольших улучшений, проблема

заключается не в том, что один из уровней «лучше» или «хуже», чем другие. Все уровни изменений полезны – каждый по-своему. Проблема заключается в направлении изменений.

Многие люди начинают процесс изменения привычек с того, что концентрируются на результатах, которых они *хотят* достичь. Это приводит нас к привычкам, которые базируются на результатах. Альтернативный вариант – построение привычек, которые базируются на идентичности. При этом подходе мы начинаем с концентрации на том, *каким* человеком мы хотим стать.

Представьте себе двух людей, которые отказываются от сигареты. Когда первому предлагают закурить, он говорит: «Нет, спасибо. Я пытаюсь бросить курить». Такой ответ кажется вполне обоснованным, но на самом деле этот человек по-прежнему воспринимает себя как курильщика, который пытается изменить свой образ действий. Он надеется, что его поведение изменится, однако его убеждения при этом останутся прежними.

Рис. 4. При формировании привычек, основанных на результатах, основной акцент делается на том, чего вы хотите добиться. При формировании привычек, основанных на идентичности, – на том, каким вы хотите стать

Второй человек отказывается со словами: «Нет, спасибо. Я не курю». Казалось бы, небольшая разница, но это высказывание свидетельствует об изменениях в его идентичности. Курение было

частью его прошлой жизни, но не настоящей. Он больше не идентифицирует себя с понятием «курильщик».

Многие люди даже не задумываются об изменении своей идентичности, когда ставят перед собой цель усовершенствоваться в чем-то. Они просто думают: «Я хочу стать стройным (результат), поэтому я буду придерживаться этой диеты и скоро стану стройным (процесс)». Они ставят перед собой цели и определяют перечень действий, которые должны предпринять, чтобы достичь их, не задумываясь о своих убеждениях, которые управляют их действиями. Они никогда не меняют способ восприятия себя и не понимают, что их оставшаяся неизменной идентичность может «саботировать» планы по изменению себя.

За каждой системой действий стоит система убеждений. Демократическая система основана на таких убеждениях, как свобода, правило большинства и социальное равенство. Диктаторская система основана на принципиально ином наборе убеждений – таких как абсолютная власть и полное послушание. Вы можете представить много вариантов действий, направленных на то, чтобы склонить большее количество людей к участию в выборах в демократическом обществе. Но такое изменение поведения никогда не будет иметь места при диктатуре. Оно не идентично этой системе. Голосование на выборах – это поведение, которое невозможно при определенном наборе убеждений.

Подобный паттерн применим как к отдельной личности, так и к организации или обществу в целом. Существует набор убеждений и принципов, которые формируют систему, – идентичность всегда стоит за привычками.

Поведение, которое противоречит идентичности индивидуума, не продлится долго. Вы можете стремиться иметь больше денег, но если по своей сути вы человек, который больше потребляет, чем создает, вы будете продолжать тратить больше, чем зарабатывать. Вы можете стремиться улучшить здоровье, но если вы по-прежнему будете ставить собственный комфорт выше спортивных достижений, то вы, скорее всего, отдадите предпочтение отдыху, а не тренировкам. Очень сложно изменить привычки, не изменив убеждения, которые стоят за ними и которые являются причиной поведения человека. Вы можете иметь новые цели и новые планы, но этого недостаточно, если вы не измените свою сущность.

История Брайана Кларка, предпринимателя из Боулдера, Колорадо, является хорошим примером. «На протяжении всей жизни, сколько себя помнил, я грыз ногти, – рассказал мне Кларк. – Я начал грызть ногти еще в детстве, когда нервничал, а затем это занятие превратилось во вредную привычку. Однажды я принял решение не грызть ногти, пока они немного не отрастут. Благодаря постоянным волевым усилиям мне это удалось».

После этого Кларк сделал нечто неожиданное.

«Я попросил жену впервые в жизни записать меня на маникюр, – рассказал он. – Я подумал, что если начну тратить деньги на уход за ногтями, то перестану их грызть. И это действительно сработало, но не из-за денег. На самом деле что-то изменилось, когда после маникюра я увидел ногти, которые впервые в жизни выглядели по-настоящему красиво. Мастер даже сказал, что они у меня действительно здоровые и красивые, если не считать дурной привычки их грызть. Неожиданно я почувствовал гордость за них. И хотя я никогда не стремился стать обладателем красивых ногтей, именно этот факт все изменил. С тех пор я ни разу не грыз их; я не сделал ни одной попытки вернуться к старой привычке – все потому, что теперь горжусь ухоженными ногтями».

Высшей формой внутренней мотивации становится ситуация, в которой привычка становится частью личности. Можно сказать о себе: я человек, который стремится к этому. А можно сказать (и это прозвучит совсем иначе!): я человек, который по своей сути является таковым.

Чем больше гордости вы испытываете в связи с тем или иным аспектом вашей личности, тем выше будет мотивация иметь привычки, которые способствуют совершенствованию этого аспекта. Если вы гордитесь тем, как выглядят ваши волосы, вы будете развивать все привычки, связанные с уходом за волосами и поддержанием их красоты. Если вы гордитесь размером своих бицепсов, будьте уверены, что вы никогда не пропустите тренировку. Если вы гордитесь тем, какие красивые шарфы вы вяжете, вы, скорее всего, будете тратить на вязание несколько часов в неделю. Когда в дело вступает гордость, мы прикладываем все силы для того, чтобы сформировать соответствующие привычки.

Истинное изменение поведения – это изменение личности. Вы можете начать формирование привычки на базе мотивации, но причиной сохранения привычки может стать только то, что эта

привычка станет частью вашей личности. Человек может убедить себя один или два раза сходить в спортзал или попробовать правильно питаться, но если за изменением поведения не стоит изменение убеждений, вам будет сложно сохранить эти изменения в долгосрочной перспективе. Все улучшения являются временными, если они не становятся частью личности.

• Цель – не прочитать книгу, цель – *стать* книголюбом.
• Цель – не пробежать марафон, цель – *стать* бегуном.
• Цель – не научиться играть на музыкальном инструменте, цель – *стать* музыкантом.

Обычно поведение является отражением личности. То, что вы делаете, обычно является индикатором вашего представления о себе как о личности – осознанного или неосознанного[4]. Исследования показали, что если человек верит в определенный аспект своей личностной идентичности, он в большей степени склонен действовать в соответствии со своими представлениями об этом аспекте. Например, люди, которые идентифицировали себя как «избирателей», гораздо чаще участвовали в выборах, чем те, которые просто заявляли, что голосование – право, которое они хотели бы реализовать. Аналогичным образом человеку, который включает занятия спортом в личностную идентичность, не приходится убеждать себя в необходимости тренировок. Делать правильные вещи – просто. Ведь когда поведение и идентичность едины, вы больше не стремитесь изменить поведение. Вы просто действуете в соответствии с тем, что думаете о себе как о человеке.

Как и все другие аспекты формирования привычек, это тоже в своем роде обоюдоострый меч. Работая на вас, изменение личностной идентичности может быть мощной движущей силой для самосовершенствования. Но работая против вас, такое изменение может стать настоящим бедствием. Как только вы сформировали представление о своей личностной идентичности, приверженность ей начинает отрицательно сказываться на вашей способности к изменениям. Многие люди идут по жизни в своем роде в «ментальном сне», слепо следуя установкам личностной идентичности.

• Я ужасно ориентируюсь на местности.
• Я плохо соображаю по утрам.
• Я плохо запоминаю имена.
• Я всегда опаздываю.
• Я не разбираюсь в современных технологиях.
• У меня очень плохо с цифрами
и тысяча других вариантов.

Если вы повторяете эти утверждения из года в год, то вы с легкостью соскальзываете в эту ментальную колею и принимаете эти утверждения как неизменный факт. Со временем вы начинаете противиться выполнению каких-то действий, поскольку они не соответствуют тому, «что вы из себя представляете». Вы испытываете определенное внутреннее давление, которое воздействует на ваше представление о себе и заставляет действовать в соответствии с вашими убеждениями. Вы всеми силами стремитесь избежать противоречия с самим собой.

Чем сильнее определенная мысль или действие связаны с идентичностью, тем сложнее их изменить. Как правило, человеку комфортно верить в свои культурные установки (групповая идентичность) и делать то, что соответствует его представлениям о самом себе (личностная идентичность), даже если это неправильно. Самым серьезным препятствием для позитивных изменений на любом уровне – индивид, команда, общество – является конфликт идентичности. Хорошие привычки могут иметь смысл с рациональной точки зрения, но если они находятся в конфликте с идентичностью, вам не удастся заставить эти привычки работать.

В любой день вы можете оставить эти привычки, потому что слишком заняты, или слишком устали, или испытываете сильный стресс… или по тысяче других причин. Однако в долгосрочной перспективе реальная причина, которая мешает вам приобрести и сохранить определенные привычки, заключается в том, что этому препятствует ваше представление о самом себе. Это причина, по которой вы не можете идентифицировать себя с иной версией своей личности. Чтобы добиться прогресса, необходимо разорвать эту связь. Чтобы стать лучшей версией самого себя, необходимо постоянно работать со своими убеждениями, развивать и расширять свою идентичность.

Это приводит нас к очень важному вопросу: если убеждения и мировоззрение играют такую важную роль в поведении, откуда же они появляются изначально? Как на самом деле формируется личностная идентичность? И как вы можете усилить новые аспекты вашей идентичности, которые положительно воздействуют на вас, чтобы постепенно избавиться от тех аспектов, которые мешают вам?

Двухэтапный процесс изменения идентичности

Идентичность формируется на базе привычек. Вы не рождаетесь с заранее сформированными убеждениями. Каждое убеждение, включая представления о самом себе, формируются на базе опыта[5].

Если говорить точнее, привычки – это *воплощение* идентичности. Если вы каждый день застилаете постель, то воплощаете идентичность организованного человека. Если вы каждый день пишете, то воплощаете идентичность творческой личности. Если вы каждый день занимаетесь спортом, то воплощаете идентичность человека, любящего спорт.

Чем чаще вы повторяете те или иные действия, тем больше вы усиливаете идентичность, которая ассоциируется с таким поведением. На самом деле слово *идентичность* изначально происходит от латинских слов *essentitas*, что означает *бытие*, и *identidem*, что означает *повторяющийся*. То есть, говоря буквально, идентичность – это «повторяющееся бытие».

Неважно, что именно представляет собой идентичность в конкретный момент времени; вы видите себя тем или иным человеком, потому что имеете определенные доказательства. Если вы на протяжении двадцати лет каждое воскресенье ходите в церковь, это может служить подтверждением того, что вы религиозный человек. Если каждый вечер уделяете час занятиям биологией, это доказательство вашей прилежности. Если регулярно ходите в спортзал и не пропускаете визит, даже когда идет снег, это доказательство вашей приверженности спорту. Чем больше у вас доказательств того или иного представления о себе, тем больше вы будете верить в его истинность.

Большую часть своей юности я не воспринимал себя как писателя. Если бы вы спросили моих учителей в школе или преподавателей в колледже, они в лучшем случае охарактеризовали бы меня как весьма среднего писателя; разумеется, ни о каких выдающихся способностях не было и речи. Когда началась моя писательская карьера, в течение нескольких первых лет я публиковал новую статью каждый понедельник и четверг. По мере того как я получал новые доказательства, развивалось и мое представление о себе как о писателе, то есть формировалась моя идентичность. Я не был писателем в начале моей карьеры. Я *стал* им постепенно, благодаря своим привычкам.

Разумеется, привычки – не единственные действия, которые влияют на идентичность, но благодаря своей частоте они, как правило, являются самыми важными. Любой опыт, который вы приобретаете в течение жизни, влияет на ваше представление о себе, однако маловероятно, что вы будете считать себя футболистом, если один раз ударите по мячу, или художником, если сделаете один рисунок. Вместе с тем, если вы будете повторять эти действия, доказательства будут постепенно накапливаться и ваше представление о себе начнет меняться. Эффект однократного опыта, как правило, малозначителен, тогда как эффект привычек только усиливается с течением времени, а это значит, что именно привычки дают те доказательства, которые в конечном счете формируют личностную идентичность. Таким образом, процесс формирования привычек, по сути, является процессом становления личности.

Это постепенная эволюция. Мы не меняемся по щелчку пальцев или просто потому, что захотели стать кем-то абсолютно другим. Мы меняемся постепенно, день за днем, привычка за привычкой. Мы постепенно переживаем микроэволюции самих себя.

Каждая привычка подобна предположению: «О, возможно, именно *это* я собой и представляю». Вы закончили читать книгу: возможно, вы – человек, который любит читать. Вы идете в спортзал: возможно, вы – человек, любящий спорт. Вы играете на гитаре: возможно, вы – человек, который любит музыку.

Каждое действие, которое вы совершаете, – это решение относительно того, что вы представляете собой как личность. Один конкретный случай не в состоянии изменить убеждения, но эти решения постепенно накапливаются, и таким образом постепенно формируется новая идентичность. Это одна из причин того, что

значимые изменения не требуют радикальных и быстрых перемен. Незначительные привычки постепенно приводят к значимым различиям, формируя свидетельства новой идентичности. А если изменение значимо, его действительно можно считать великим. В этом и заключается парадокс небольших улучшений.

Если резюмировать все вышесказанное, можно увидеть, что привычки – это путь к изменению идентичности. Самый практичный способ изменить то, кто вы есть, – изменить то, что вы делаете.

1. Каждый раз, когда вы пишете текст, – вы писатель.
2. Каждый раз, когда вы играете на скрипке, – вы музыкант.
3. Каждый раз, когда вы начинаете тренировку, – вы спортсмен.
4. Каждый раз, когда вы вдохновляете сотрудников, – вы лидер.

Каждая привычка не только приводит к определенным результатам, но и учит вас чему-то гораздо более важному: доверять самому себе. Вы начинаете верить, что действительно можете справиться с теми или иными задачами. Когда решения накапливаются и личностная идентичность начинает меняться, история, которую вы рассказываете самому себе, тоже начинает меняться.

Разумеется, этот принцип работает и в противоположном направлении. Каждый раз, когда вы делаете выбор в пользу плохой привычки, – это решение, касающееся личностной идентичности. Хорошая новость заключается в том, что не нужно стремиться быть совершенством. Как в любой ситуации, связанной с выбором, всегда будут голоса за оба варианта решения. Вам не нужно единогласное решение для того, чтобы «выиграть выборы» – достаточно простого большинства голосов. Нестрашно, если некоторые голоса будут отданы за плохое поведение или непродуктивные привычки. Ваша цель – просто добиться большинства голосов.

Новая идентичность требует новых подтверждений. Если вы продолжите «голосовать» так же, как голосовали всегда, то получите те же самые результаты, какие получали всегда. Если ничего не менять, вы не сможете достичь серьезных перемен.

Это простой двухступенчатый процесс:

1. Решите, каким человеком хотите быть.

2. Докажите себе, что вы и есть такой человек, с помощью малых достижений.

Сначала решите, каким вы хотите быть. Этот тезис применим на любом уровне – человека, команды, общества, нации. Что вы хотите олицетворять собой? Каковы ваши принципы и ценности? Кем вы хотите стать?

Это очень серьезные вопросы, и многие люди не знают, с чего начать, но они знают, каких результатов хотят добиться: иметь рельефный пресс, или меньше нервничать, или вдвое увеличить размер своей зарплаты. Это прекрасно. Начните именно с этого и двигайтесь в обратном направлении: от результатов, которых хотите добиться, к тому человеку, который может добиться этих результатов. Спросите себя: какой человек может добиться того, к чему я стремлюсь? какой человек мог бы похудеть на двадцать килограммов? какой человек мог бы выучить новый иностранный язык? какой человек мог бы начать успешный бизнес?

Например: какой человек мог бы написать книгу? Возможно, это кто-то последовательный и надежный. Итак, акценты смещаются с собственно написания книги (результат) на развитие в себе таких качеств, как последовательность и надежность (идентичность).

Процесс развития в себе необходимых качеств может привести к таким убеждениям, как:

• Я преподаватель, который поддерживает студентов.

• Я врач, который дает каждому пациенту время и эмпатию, которые ему нужны.

• Я руководитель, который отстаивает интересы сотрудников.

Как только у вас появится понимание того, каким человеком вы хотите быть, вы можете начать делать маленькие шаги для укрепления и развития новой идентичности. У меня есть знакомая, которая сбросила более 45 килограммов веса, задав себе вопрос: что бы в этой ситуации сделал человек, ведущий здоровый образ жизни? В течение всего дня она повторяла этот вопрос, используя его в своем роде как руководство к действию. Человек, ведущий здоровый образ жизни, пошел бы пешком или взял такси? Он заказал бы буррито или салат? Она действовала как человек, ведущий здоровый образ жизни, в течение достаточно продолжительного времени и, в конечном счете, стала таким человеком. Она действовала правильно.

Концепция привычек, связанных с идентичностью, – наше первое знакомство с еще одной ключевой темой этой книги: петлей обратной связи. Привычки формируют идентичность, а идентичность формирует привычки. Это дорога с двусторонним движением. Формирование всех привычек представляет собой петлю обратной связи (концепция, на которой мы остановимся подробнее в следующей главе), но очень важно, чтобы на эту петлю в первую очередь оказывали влияние ваши ценности, принципы и идентичность, а не результаты, которых вы хотите добиться. Фокус всегда должен быть на той личности, какой вы хотите стать, а не на получении определенного результата.

Реальная причина того, что привычки имеют значение

Изменение идентичности – путеводная звезда для изменения привычек. Прочитав эту книгу, вы получите пошаговые инструкции, которые помогут сформировать лучшие привычки у самого себя, вашей семьи, команды, компании, а также в любом другом сообществе людей. Но самым главным вопросом для вас будет следующий: вы становитесь тем человеком, которым хотите стать? Первый шаг – ответ на вопрос, не *что* или *как*, а *кто*. Вы должны знать, кем хотите стать. Иными словами, ваш запрос на изменения можно сравнить с лодкой, у которой нет руля. И именно поэтому мы начинаем с этого вопроса.

У вас достаточно сил, чтобы изменить убеждения и самого себя. Идентичность не высечена в камне. В каждый момент времени у вас есть выбор. Сегодня вы можете выбрать ту идентичность, которую хотите развивать, с помощью тех привычек, которые выберете сегодня. И это приведет нас к истинному назначению этой книги и пониманию причин того, почему привычки имеют значение.

Формирование лучших привычек – не набор лайфхаков для повседневной жизни. Эта книга не о том, что надо чистить зубы каждый вечер, принимать холодный душ каждое утро или носить одну и ту же одежду каждый день. Эта книга о том, как достичь внешних показателей успеха, например зарабатывать больше денег, сбросить вес или уменьшить стресс. Привычки могут помочь вам добиться всех этих целей, но по существу привычки не связаны с *обладанием* чем-либо; они связаны со *становлением* и развитием личности человека.

В конечном счете, привычки имеют значение потому, что они помогают вам стать тем человеком, каким вы хотите быть. Привычки – каналы, через которые вы развиваете глубинные убеждения о самом себе. Можно сказать без преувеличений: вы становитесь тем, что представляют собой ваши привычки.

РЕЗЮМЕ

• Существует три уровня изменений: уровень результатов, уровень процессов и уровень идентичности.

• Наиболее эффективным способом изменить привычки является фокус не на том, чего вы хотите добиться, а на том, кем вы хотите стать.

• Идентичность основывается на привычках. Каждое действие – ваш выбор в пользу той личности, какой вы хотите стать.

• Для того чтобы стать улучшенной версией самого себя, необходимо последовательно корректировать убеждения и развивать и формировать идентичность.

• Реальная причина того, что привычки имеют значение, заключается не в том, что с их помощью вы можете достичь лучших результатов (хотя это и соответствует действительности), а в том, что они могут изменить ваши представления о самом себе.

3
Четыре простых шага для формирования лучших привычек

В 1898 году психолог Эдвард Торндайк провел эксперимент, который заложил основу для понимания того, каким образом формируются привычки и какие принципы управляют поведением. Торндайк интересовался изучением поведения животных и начал свои исследования с работы с кошками.

Он поместил каждую кошку внутрь устройства, известного как «проблемный ящик». Ящик был сконструирован таким образом, что кошка могла выйти через дверь, только «совершив простое действие, например потянув за петлю, нажав на рычаг или наступив на платформу». Например, один ящик содержал рычаг, который при нажатии открывал дверь на боковой стороне ящика. Как только дверь открывалась, кошка могла выскочить из ящика и подбежать к миске с кормом.

Большинство кошек хотели убежать сразу же после того, как их помещали в ящик. Они тыкались носом во все углы, пытались просунуть лапы в отверстия и царапали находившиеся в ящике предметы. Спустя несколько минут эксперимента ящика кошки случайно нажимали на рычаг, дверь открывалась, и они убегали.

Торндайк отслеживал поведение каждой кошки в ходе нескольких попыток. Вначале животные просто беспорядочно передвигались по ящику. Но как только кошке удавалось нажать на рычаг и открыть дверь, начинался процесс научения. Постепенно каждая кошка научилась связывать действие – нажатие на рычаг с наградой – возможностью убежать из ящика и получить доступ к корму.

После двадцати-тридцати попыток это поведение становилось настолько автоматическим и привычным, что кошка могла покинуть ящик буквально за несколько секунд. Например, Торндайк записал: «Кошке номер 12 потребовалось следующее количество времени, чтобы выполнить действие: 160 секунд, 30 секунд, 90 секунд, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7».

В ходе трех первых попыток кошка выскакивала из ящика в среднем за 1,5 минуты. В ходе трех последних попыток ей потребовалось в среднем 6,3 секунды. С практикой каждая кошка начинала делать меньше ошибок, и ее действия становились более быстрыми и автоматическими. Кошка не повторяла одни и те же ошибки – напротив, она сразу же принимала правильное решение.

Основываясь на этих исследованиях, Торндайк описал процесс научения следующим образом: «Когда после определенного действия следуют приятные последствия, появляется тенденция к его повторению, а если следуют неприятные последствия, происходит отказ от повторения». Его труд представляет собой прекрасную отправную точку для дискуссии о том, как в жизни формируются привычки. Он также дает ответы на некоторые фундаментальные вопросы. Например: что такое привычки? и зачем вообще мозг утруждает себя их формированием?

Зачем мозг формирует привычки

Привычка – это поведение, которое повторилось достаточное количество раз для того, чтобы стать автоматическим. Процесс ее формирования начинается со стадии проб и ошибок. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с новой жизненной ситуацией, мозгу приходится принимать решение. *Как реагировать на эту ситуацию?* Когда вы впервые сталкиваетесь с проблемой, то не уверены в том, каким образом ее следует решать. Подобно кошке Торндайка, вы сначала испытываете все предметы, чтобы проверить, что сработает.

Неврологическая активность в мозгу в этот период очень высока. Вы тщательно анализируете ситуацию и принимаете осознанные решения о своих действиях. Вы воспринимаете огромное количество новой информации и пытаетесь осмыслить ее. Мозг занят, определяя максимально эффективную программу действий.

Иногда вы неожиданно наталкиваетесь на решение, подобно кошке, которая случайно нажимает на рычаг. Вы ощущаете беспокойство и обнаруживаете, что пробежка помогает вам успокоиться. Вы интеллектуально истощены после долгого рабочего дня и замечаете, что видеоигры помогают вам восстановиться. Вы

исследуете, исследуете, исследуете и – вдруг! – получаете вознаграждение.

После того как вы получите неожиданное вознаграждение, вы измените свою стратегию на будущее. Мозг незамедлительно начнет фиксировать те события, которые предшествовали вознаграждению. *Погоди-ка – это было приятно. Что я делал непосредственно перед этим моментом?*

Это и есть та самая петля обратной связи, которая стоит за всеми поступками человека: пробовать, ошибаться, учиться, пробовать иным образом. С практикой бесполезные действия прекращаются, а полезные действия закрепляются. Это и есть формирование привычки.

Если вы сталкиваетесь с проблемой неоднократно, мозг начинает автоматизировать процесс ее решения. Привычки – всего лишь набор автоматических решений, которые справляются с проблемами и регулярно воздействуют на вас. Ученый-бихевиорист Джейсон Греха писал: «Проще говоря, привычки – надежные решения, которые призваны справиться с повторяющимися проблемами в окружающем нас мире».

Когда привычка сформирована, уровень активности в мозгу снижается. Вы научились фиксироваться на тех ориентирах, которые предсказывают успех, и не реагируете ни на какие другие стимулы. Если в будущем повторится подобная ситуация, вы точно будете знать, что следует делать. Вам больше не нужно будет анализировать ее с разных точек зрения. Мозг «пропускает» процесс проб и ошибок и создает собственное правило: если происходит это, нужно делать то. Эти мысленные сценарии выполняются автоматически в соответствующей ситуации. Теперь, если вы испытываете стресс, то испытываете желание отправиться на пробежку. Как только вы возвращаетесь с работы – хватаетесь за джойстик видеоприставки. Выбор, который один раз потребовал усилий, теперь совершается автоматически. Привычка сформирована.

Привычки – ментальные «горячие клавиши», возникшие благодаря опыту. В определенном смысле слова привычка – просто воспоминание о тех действиях, которые предпринимались когда-то в прошлом, чтобы решить проблему. Если внешние условия соответствующие, можно просто обратиться к этому воспоминанию и автоматически применить аналогичное решение. Основная причина, по которой мозг помнит о

прошлых событиях, заключается в необходимости предсказывать, какой вариант действий будет наиболее эффективен в будущем.

Формирование привычки – невероятно важный процесс, поскольку сознательная психическая деятельность – «узкое место» в работе мозга. Мозг может единовременно уделять внимание только одной проблеме. Таким образом, он постоянно работает над тем, чтобы обеспечить концентрацию внимания на той задаче, которая является наиболее важной. Всегда, когда это возможно, сознание стремится перенести выполнение тех или иных задач в область бессознательного, то есть перейти к их автоматическому выполнению. Именно это происходит каждый раз, когда формируется привычка. Привычки снижают когнитивную нагрузку и освобождают мозг, так что вы можете сконцентрироваться на других задачах.

Несмотря на очевидную эффективность привычек, некоторые люди до сих пор не могут понять их преимуществ. Их аргументы звучат следующим образом: «Не сделают ли привычки мою жизнь скучной? Я не хочу обрекать себя на такой образ жизни, которым не могу наслаждаться. Не исчезнет ли из жизни динамичность и спонтанность, если в ней будет столько рутины?» Вряд ли. Такие вопросы провоцируют ложную дихотомию. Они заставляют вас думать, что необходимо выбирать между формированием привычек и свободой. На самом деле эти явления не исключают, а взаимно дополняют друг друга.

Привычки не ограничивают свободу. Они создают ее. Действительно, люди, которые не управляют привычками, часто имеют *минимум* свободы. Так, не имея хороших финансовых привычек, вы будете постоянно бороться за каждый доллар. Не имея хороших привычек, связанных со здоровым образом жизни, вы будете постоянно испытывать недостаток энергии. Не имея хороших привычек, связанных с учебой, вы будете постоянно чувствовать себя отстающим. Если вы постоянно вынуждены принимать решения для выполнения простых задач: когда мне тренироваться, куда отправиться, чтобы написать письмо, когда оплатить счета – у вас не остается времени на свободу. Только сделав основы жизни проще, вы можете создать ментальное пространство для свободных мыслей и творчества.

И наоборот – когда все привычки доведены до автоматизма и базовые вопросы жизни находятся под контролем, ум свободен для того, чтобы сфокусироваться на новых вызовах и решать новые задачи.

Построение привычек в настоящем позволит в будущем уделить больше времени тому, что вы действительно хотите делать.

Наука о том, как работают привычки

Процесс формирования привычки можно разделить на четыре простых этапа: стимул, желание, реакция и вознаграждение[6]. Выделение этих базовых компонентов процесса помогает нам понять, что представляет собой привычка, как она работает и как ее можно улучшить.

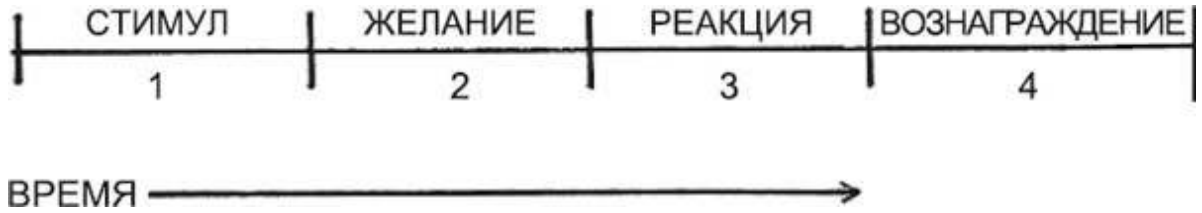


Рис. 5. Все привычки проходят эти четыре стадии в одинаковом порядке: стимул, желание, реакция и вознаграждение.

Этот четырехступенчатый процесс лежит в основе каждой привычки, и мозг проходит через эти стадии в одинаковом порядке.

Первая стадия – стимул. Стимул побуждает мозг инициировать то или иное поведение. Это порция информации, которая предсказывает вознаграждение. Наши доисторические предки обращали внимание на стимулы, которые предсказывали местонахождение таких первичных подкреплений, как еда, вода и секс. В наши дни мы тратим большую часть времени на изучение стимулов, которые предсказывают вторичные подкрепления, такие как деньги и слава, власть и статус, похвала и одобрение, любовь и дружба, чувство самоудовлетворения. (Разумеется, эти поиски также косвенно способствуют реализации таких потребностей, как выживание и размножение, которые являются глубинными мотивами всего, что мы делаем.)

Мозг постоянно анализирует наше внутреннее и внешнее окружение в поисках информации о том, где находятся подкрепления. Поскольку стимул является первым показателем того, что мы

находимся в непосредственной близости от подкрепления, он естественным образом приводит к возникновению желания.

Желания – второй шаг, и они являются основным фактором мотивации, который стоит за любой привычкой. Без определенного уровня мотивации или желания – то есть без стремления к изменениям – у нас нет никакой причины действовать. То, чего мы хотим, – это не привычка как таковая, а изменения, которые она приносит с собой. Так, вы не хотите курить сигарету, вы стремитесь испытать чувство удовлетворения, которое приносит курение. Аналогичным образом вас мотивирует не процесс чистки зубов, а ощущение свежести и чистоты во рту. Вы не хотите включать телевизор, вы хотите развлечений. Каждое желание связано со стремлением изменить внутреннее состояние. Это очень важный момент, который мы детально рассмотрим в дальнейшем.

Желания различаются у разных людей. Теоретически получение любой информации может вызвать желание, но на практике людей не мотивируют одни и те же стимулы. Так, например, звук игровых автоматов может вызвать сильную волну желания у игрока. Для того же, кто играет редко, перезвон монет и хруст купюр в казино будет лишь посторонним шумом. Стимулы не имеют смысла, пока они не будут проинтерпретированы определенным образом. Мысли, чувства и эмоции наблюдателя – вот что превращает стимул в желание.

Третий шаг – реакция. Реакция – это регулярная привычка, в соответствии с которой мы действуем, либо в форме мысли, либо в форме действия. Будет ли реакция иметь место, зависит от того, насколько мы мотивированы, и от того, какое количество сложностей ассоциируется с поведением, которое представляет собой реакцию. Если определенное действие требует больше физических или умственных усилий, чем человек готов потратить, то он, скорее всего, не будет совершать его. Наша реакция также зависит от возможностей. Это звучит просто, но привычка действительно не сформируется, если мы не способны совершить те или иные действия. Если вы хотите играть в баскетбол, но не можете прыгнуть достаточно высоко, чтобы сделать бросок, значит, вам не повезло – вы не сможете это делать.

В конечном счете реакция приносит вознаграждение. Подкрепления являются конечной целью любой привычки. Стимул – это информация о подкреплении. Желание – стремление получить вознаграждение. Реакция – это получение подкрепления. Мы

добиваемся подкреплений, поскольку они служат двум целям: (1) удовлетворять нас и (2) учить нас.

Первая цель подкреплений – удовлетворение желаний. Да, подкрепления сами по себе приносят выгоду. Еда и вода снабжают нас энергией, которая необходима для выживания. Повышение по службе приносит больше денег и уважения. Поддержание спортивной формы улучшает здоровье и повышает шансы на успех у противоположного пола. Но непосредственной выгодой подкрепления является то, что оно удовлетворяет желание утолить голод, или приобрести определенный статус, или добиться одобрения. Как минимум на определенный момент подкрепления приносят удовлетворение и освобождают от желания.

Во-вторых, подкрепления учат нас, какие действия стоит запомнить на будущее. Мозг – устройство для обнаружения подкреплений. По мере того как мы идем по жизни, сенсорная нервная система постоянно мониторит, какие действий удовлетворяют желания и приносят удовольствие. Чувства удовлетворения и разочарования – часть того механизма обратной связи, который помогает мозгу различать полезные и бесполезные действия. Подкрепления замыкают петлю обратной связи и завершают цикл формирования привычки.

Если на любой из четырех стадий поведение будет неудовлетворительным, оно не превратится в привычку. Уберите стимул – и формирование привычки никогда не начнется. Уменьшите желание – и у вас не будет достаточной мотивации, чтобы действовать. Если те или иные действия будут слишком сложными для вас, вы не сможете их осуществить. А если вознаграждение не удовлетворит желание, то у нас не будет причины еще раз совершать эти действия в будущем. Без трех первых шагов определенное поведение не наступит. Без всех четырех шагов это поведение никогда не повторится.

Рис. 6. Четыре стадии формирования привычки лучше всего можно описать с помощью петли обратной связи. Они формируют бесконечный цикл, который выполняется в каждый момент нашей жизни. Эта «петля привычки» постоянно сканирует окружающий мир, предсказывает, что произойдет в следующий момент, испытывает разные типы реакций и учится на результатах[7].

Итак, стимул пробуждает желание, мотивирующее нас на реакцию, которая, в свою очередь, приносит вознаграждение, удовлетворяющее желание и, в конечном счете, начинает ассоциироваться со стимулом. Все вместе эти четыре шага формируют неврологическую петлю обратной связи – стимул, желание, реакция, вознаграждение; стимул, желание, реакция, вознаграждение – именно они, в конечном счете, формируют привычки на автоматическом уровне. Этот цикл известен как петля привычки.

Этот четырехступенчатый процесс происходит не время от времени; скорее он представляет собой бесконечную петлю обратной связи, которая формируется и остается активной в каждый момент нашей жизни – даже сейчас. Мозг постоянно сканирует окружающую

среду, предсказывая, что произойдет в следующий момент времени, испытывает разные типы реакций и учится на результатах. Весь процесс в целом происходит за какую-то долю секунды, и мы повторяем его снова и снова, не осознавая этого.

Мы можем разделить эти четыре шага на две фазы: фаза проблемы и фаза решения. Фаза проблемы включает стимул и желание, то есть ситуацию, в которой мы осознаем, что необходимы какие-то изменения. Фаза решения включает реакцию и вознаграждение, то есть ситуацию, в которой мы совершаем действие и достигаем изменений, к которым стремились.

Все поведение управляется стремлением решить ту или иную проблему. Иногда проблема заключается в том, что вы замечаете что-то хорошее и хотите получить это. Иногда – в том, что вы испытываете боль и хотите избавиться от нее. В любом случае цель формирования любой привычки – решить проблему, с которой вы столкнулись.

Таблица 2. Фазы

Фаза проблемы		Фаза решения	
1. Стимул	2. Желание	3. Реакция	4. Вознаграждение

В нижеприведенной таблице можно увидеть несколько примеров того, как эта ситуация может выглядеть в реальной жизни.

Представьте, что вы входите в темную комнату и нажимаете на выключатель. Вы воспроизводили это просто привычное действие столько раз, что осуществляете его, не задумываясь. Вы проходите все четыре стадии одномоментно, за секунду. Желание заставляет вас действовать моментально.

К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы редко замечаем привычки, которые, по сути, управляют нашей жизнью. Большинство из нас даже не задумывается о том, что по утрам мы всегда зашнуровываем первым один и тот же ботинок, или отключаем тостер после каждого использования, или всегда переодеваемся в удобную одежду, придя домой. После десятилетий ментального программирования мы автоматически следуем этим мыслительным и поведенческим паттернам.

Таблица 3. Проблемы и решения

Фаза проблемы		Фаза решения	
1. Стимул	2. Желание	3. Реакция	4. Вознаграждение
Вы слышите звук нового сообщения на телефоне	Вы хотите узнать содержание этого сообщения	Вы хватаете телефон и читаете текст	Вы удовлетворяете желание прочитать сообщение. Действие — схватить телефон — начинает ассоциироваться со звуком сообщения

Фаза проблемы		Фаза решения	
1. Стимул	**2. Желание**	**3. Реакция**	**4. Вознаграждение**
Вы отвечаете на электронную почту	Вы начинаете испытывать стресс и ощущение, что перегружены работой. Вы хотите взять ситуацию под контроль	Вы грызете ногти	Вы удовлетворяете желание снизить стресс. Действие — грызть ногти — начинает ассоциироваться с ответами на электронные письма
Вы просыпаетесь	Вы хотите почувствовать себя бодрым и полным сил	Вы выпиваете чашку кофе	Вы удовлетворяете потребность почувствовать себя бодрым и полным сил. Действие — пить кофе — начинает ассоциироваться с пробуждением
Вы идете по улице недалеко от офиса и внезапно ощущаете запах пышек	Вы хотите съесть пышку	Вы покупаете пышку и съедаете ее	Вы удовлетворяете потребность съесть пышку. Действие — покупка пышки — начинает ассоциироваться с прогулкой по улице вблизи офиса
Вы сталкиваетесь с серьезным препятствием в работе над проектом	Вы чувствуете, что оказались в тупике, и хотите избавиться от ощущения фрустрации	Вы достаете телефон и проверяете социальные сети	Вы удовлетворяете потребность избавиться от ощущения фрустрации. Действие — проверка социальных сетей — начинает ассоциироваться с возникновением трудностей в работе
Вы входите в темную комнату	Вы хотите видеть окружающие предметы	Вы нажимаете на выключатель	Вы удовлетворяете потребность видеть. Действие — нажатие на выключатель — начинает ассоциироваться с пребыванием в темной комнате

Четыре закона изменения поведения

В следующих главах мы еще раз рассмотрим, каким образом четыре стадии – стимул, желание, реакция, вознаграждение – влияют практически на каждое совершаемое нами действие. Но прежде чем мы сделаем это, необходимо трансформировать эти четыре шага в практические рекомендации, которые можно использовать, чтобы формировать хорошие привычки и устранять плохие.

Я назвал эти рекомендации *Четыре закона изменения поведения.* Можно рассматривать каждый закон как рычаг, который влияет на поведение. Если рычаги находятся в правильной позиции, формирование хорошей привычки происходит без усилий. Если же они в неправильной позиции, то хорошую привычку сформировать практически невозможно.

Вы можете использовать обратную трактовку этих законов, чтобы понять, каким образом можно искоренить дурные привычки.

С моей стороны будет безответственно заявить, то эти четыре закона – исчерпывающий набор правил для изменения поведения *любого* человека, но я уверен, что они близки к этому. Как вы вскоре увидите, четыре закона изменения поведения применимы практически к любой сфере жизни: от спорта до политики, от искусства до медицины, от создания театральной постановки до менеджмента. Эти законы можно применять независимо от того, с каким вызовом вы столкнулись. Нет необходимости в выработке абсолютно иной стратегии для каждой привычки.

Таблица 4. Как сформировать хорошую привычку

Первый закон (Стимул)	Заметность
Второй закон (Желание)	Привлекательность
Третий закон (Реакция)	Простота
Четвертый закон (Вознаграждение)	Удовлетворение

Таблица 5. Как искоренить дурную привычку

Первый закон, обратная трактовка (Стимул)	Незаметность
Второй закон, обратная трактовка (Желание)	Непривлекательность
Третий закон, обратная трактовка (Реакция)	Сложность
Четвертый закон, обратная трактовка (Вознаграждение)	Отсутствие удовлетворения

Если вы хотите изменить свое поведение, просто задайте себе вопросы:

1. Как я могу сделать это очевидным?
2. Как я могу сделать это привлекательным?
3. Как я могу сделать это простым?
4. Как я могу сделать так, чтобы это приносило удовлетворение?

Наверное, вам приходилось задаваться вопросами: почему я не делаю то, что планировал делать? почему я не теряю вес, или не перестаю курить, или не откладываю деньги на пенсию, или не берусь за подработку? почему я говорю о чем-то, что это очень важно, но никогда не нахожу времени на это? Ответы на эти вопросы можно найти в одном из этих четырех законов. Ключевым моментом для формирования хороших привычек и искоренения дурных является понимание этих фундаментальных законов и способность применить их к конкретной ситуации. Каждая цель обречена на провал, если она противоречит натуре человека.

Привычки формируются жизненными системами. В следующих главах мы по очереди рассмотрим эти законы и покажем, каким образом можно применять их, чтобы создать систему, в которой хорошие привычки будут формироваться естественным образом, а дурные привычки – отмирать.

РЕЗЮМЕ

• Привычка – это поведение, которое стало автоматическим благодаря многократному повторению.

• Конечной целью каждой привычки является решение жизненных проблем с минимальными затратами энергии и усилий.

• Каждая привычка может быть представлена в форме петли обратной связи, которая включает четыре шага: стимул, желание, реакцию, вознаграждение.

• Четыре закона изменения поведения представляют собой простой набор правил, которые можно использовать, чтобы сформировать лучшие привычки. Эти законы звучат следующим образом: (1) придайте очевидности, (2) добавьте привлекательности, (3) упростите, (4) привнесите удовольствие.

Первый закон
Придайте очевидности

4
Человек, который плохо выглядел

Психолог Гэри Клейн однажды рассказал мне историю о женщине, которая пришла в гости на семейное торжество. Она много лет работала в бригаде скорой помощи; едва прибыв на праздник, она взглянула на свекра и очень обеспокоилась.

«Мне не нравится, как вы выглядите», – сказала она.

Ее свекор, который чувствовал себя великолепно, отшутился: «Мне тоже не нравится, как ты на меня смотришь».

«Нет, – настаивала она. – Вам следует немедленно обратиться к врачу».

Всего несколько часов спустя мужчина уже лежал на операционном столе после обследования, которое показало, что у него закупорка коронарной артерии и риск развития инфаркта миокарда. Если бы не интуиция его невестки, он мог бы умереть.

Что же она увидела? Каким образом она смогла предсказать угрозу инфаркта?

Когда происходит закупорка артерий, организм фокусируется на доставке крови к жизненно важным органам, что приводит к оттоку крови от периферийных областей, расположенных близко к коже. В результате меняется схема распределения крови в области лица. После многих лет работы с людьми, имеющими проблемы с сердцем, женщина неосознанно сформировала умение распознавать эту схему визуально. Она не могла объяснить, что именно заметила на лице свекра, но точно знала, что есть какая-то проблема.

Подобные ситуации случаются и в других областях. Например, военные эксперты могут определить, какое изображение на экране радара является вражеским самолетом, а какое – своим, даже если они летят с одинаковой скоростью, на одинаковой высоте и выглядят на экране радара практически идентично. Во время войны в Персидском заливе капитан-лейтенант Майкл Райли спас целый линкор благодаря тому, что приказал сбить самолет, несмотря на то что на экране радара тот выглядел точно так же, как собственные самолеты линкора. Он

принял правильное решение, но даже старшие по званию не смогли объяснить, как ему это удалось.

Известно, что музейные работники могут различить подлинное произведение искусства и профессионально сделанную копию, хотя и не смогут точно сказать, какие именно детали заставили их сделать вывод. Опытные рентгенологи могут посмотреть на снимок головного мозга и указать на отдел, где может развиться инсульт, хотя для нетренированного взгляда какие-либо признаки будут незаметны. Мне приходилось слышать даже о парикмахерах, которые догадывались о беременности клиентки исключительно по прикосновению к ее волосам.

Человеческий мозг – устройство для предсказаний. Он постоянно наблюдает наше окружение и анализирует получаемую информацию. Если мы сталкиваемся с каким-то событием неоднократно – как, например, медицинский работник часто видит лица пациентов с инфарктом, а военный эксперт наблюдает самолеты на экране радара, – мозг начинает замечать важные моменты, классифицировать детали и выделять релевантный стимул, каталогизируя эту информацию для дальнейшего использования.

Имея достаточно практики, мы можем замечать стимулы, которые предсказывают определенные результаты, не задумываясь об этом. Мозг автоматически зашифровывает информацию, полученную благодаря опыту. Мы не всегда можем объяснить, чему именно научились, но обучение происходит постоянно, и наша способность замечать релевантные стимулы в определенной ситуации является основой всех привычек.

Мы недооцениваем то, сколько мозг и тело могут делать автоматически. Так, мы не приказываем волосам расти, сердцу – качать кровь, легким – дышать, а желудку – переваривать пищу. Тем не менее тело проделывает все это в режиме автопилота. Мы гораздо больше, чем наше сознательное «я».

Подумайте о голоде. Как вы узнаете, что голодны? У вас нет необходимости видеть на витрине печенье, чтобы понять, что пришло время пообедать. Аппетит и голод управляются подсознанием. У организма есть целый набор петель обратной связи, которые последовательно уведомляют о том, что пришло время поесть, а также отслеживают все, что происходит вокруг и внутри вас. Желания могут возникать под влиянием гормонов и химических веществ,

циркулирующих в организме. Неожиданно вы можете ощутить голод, даже если не будете понимать, чем именно вызвано это чувство.

Это одно из самых удивительных открытий, связанных с привычками: необязательно осознавать стимул, чтобы привычка начала формироваться. Вы можете заметить возможность и совершить действие, не уделяя этому осознанного внимания. Именно это делает привычки столь полезными.

Но это же делает привычки опасными. Когда формируются привычки, действия, которые выполняются автоматически, переходят под контроль подсознания – и вы следуете старым паттернам, не сразу осознавая, что происходит. Пока кто-то не обратит на это ваше внимание, вы можете не замечать, что прикрываете рот рукой, когда смеетесь, извиняетесь, прежде чем задать вопрос, или что у вас есть привычка заканчивать фразу за других людей. И чем чаще вы повторяете эти паттерны, тем меньше шансов, что вы зададите себе вопрос, что именно и почему делаете.

Мне рассказывали историю о кассире универмага, которому дали инструкцию разрезать на части подарочные карты покупателей после того, как они были использованы. Однажды кассир обслуживал нескольких клиентов подряд, которые оплачивали покупки подарочными картами. Когда подошла очередь следующего покупателя, кассир схватил его действующую кредитную карту, ножницы и, действуя на автопилоте, разрезал карту пополам, прежде чем посмотрел на ошарашенного клиента и осознал, что он только что сделал.

Еще одна женщина, с которой я познакомился в ходе своих исследований, раньше была воспитателем детского сада, а затем перешла на работу в офис. Несмотря на то что теперь она работала со взрослыми людьми, ее старые привычки по-прежнему давали о себе знать, и она продолжала спрашивать коллег, мыли ли они руки после посещения уборной. Я также слышал о человеке, который в течение многих лет был военным и мог неожиданно скомандовать: «Шагом!», увидев бегущего ребенка.

Со временем стимулы, вызывающие те или иные привычки, становятся настолько обыденными, что становятся практически невидимыми: сладости на кухонном столе, пульт от телевизора рядом с диваном, телефон в кармане. Наши реакции на эти стимулы уже настолько глубоко закодированы в мозгу, что нам иногда кажется, что

призыв к действию приходит из ниоткуда. По этой причине мы должны начать процесс изменения поведения с осознания действий.

Прежде чем мы сможем эффективно строить новые привычки, необходимо обрести контроль над нашими настоящими привычками. Это может оказаться сложнее, чем кажется, поскольку если привычка глубоко укоренилась в жизни, она стала неосознанной и автоматической. Если вы не осознаете привычку, сложно изменить ее в лучшую сторону. Как говорил психолог Карл Юнг, пока вы не сделаете бессознательное сознательным, оно будет управлять вашей жизнью, и вы назовете это судьбой.

Учетная карточка привычек

Система японских железных дорог считается одной из лучших в мире. Если вы когда-нибудь окажетесь в поезде в Токио, то заметите, что у машинистов есть очень странная привычка. Во время управления поездом машинист совершает достаточно странный ритуал – он указывает на различные объекты и озвучивает свои действия. Когда поезд подъезжает к семафору, он показывает на него и говорит: «Зеленый сигнал!» Когда поезд подъезжает к станции и отъезжает от нее, он показывает на спидометр и называет точную скорость. Когда наступает время отправления, он указывает на часы и называет время. Другие сотрудники, находящиеся на платформе, совершают похожие действия. Перед отправлением каждого поезда они указывают на край платформы и говорят: «Всем отойти в сторону!» Они фиксируют каждую ситуацию, обращают на нее внимание и проговаривают вслух[8].

Этот процесс, известный как «Показывай и называй», – специальная система безопасности, разработанная для того, чтобы сократить количество сбоев. На первый взгляд она кажется глупой, но работает на удивление хорошо. Эта система сокращает количество ошибок на 85 %, а количество аварийных ситуаций – на 30 %.

Нью-Йоркский метрополитен внедрил модифицированную версию этой системы, которая называется «Только показывай», и «в течение двух лет ее функционирования количество остановок в неправильных местах сократилось на 57 %».

Система «Показывай и называй» так эффективна, поскольку ее применение повышает осознанность действия – от уровня подсознательной привычки до уровня осознания. Поскольку машинисты вынуждены использовать свои глаза, руки, рты и уши, они с большей вероятностью могут заметить проблему до того, как что-то произойдет.

Моя жена тоже делает нечто подобное. Когда мы собираемся куда-то ехать, она называет вслух самые важные предметы, которые должна взять с собой. «Я взяла ключи. Я взяла кошелек. Я взяла очки. Я взяла мужа».

Чем более автоматическим становится поведение, тем меньше шансов, что мы будем сознательно думать о нем. И если мы уже тысячу раз совершили то или иное действие, мы перестаем замечать детали. Мы предполагаем, что следующий раз не будет ничем отличаться от предыдущего. Мы настолько привыкли делать то, что всегда, что не останавливаемся и не задаем себе вопрос: а правильно ли вообще делать это в данный момент? Большая часть наших промахов и ошибок вызвана как раз отсутствием осознанности действий.

Одним из самых больших вызовов в части изменения привычек является способность осознавать то, что мы делаем в настоящий момент. Это помогает объяснить, почему последствия дурных привычек постоянно подстерегают нас. Нам тоже необходима система «Показывай и называй» для собственной жизни. Это источник учетной карточки привычек – простого упражнения, которое можно использовать, чтобы начать лучше осознавать свое поведение. Чтобы создать собственную карточку, составьте список ежедневных привычек.

Ниже – пример того, как может начинаться такой список.

- Проснуться.
- Почистить зубы.
- Отключить будильник.
- Почистить зубы зубной нитью.
- Проверить телефон.
- Воспользоваться дезодорантом.
- Сходить в туалет.
- Повесить полотенце сушиться.
- Взвеситься.
- Одеться.
- Принять душ.

• Приготовить чай и т. д.

Как только у вас будет готов полный список, посмотрите на каждое действие и задайте себе вопрос: это хорошая, плохая или нейтральная привычка? Если привычка хорошая, поставьте рядом «+». Если привычка плохая – «—». Если привычка нейтральная, поставьте «=».

Например, вышеприведенный список может выглядеть так:

• Проснуться =
• Почистить зубы +
• Отключить будильник =
• Почистить зубы зубной нитью +
• Проверить телефон –
• Воспользоваться дезодорантом +
• Сходить в туалет =
• Повесить полотенце сушиться =
• Взвеситься +
• Одеться =
• Принять душ +
• Приготовить чай +

Знаки, которые вы ставите около каждой привычки, будут зависеть от конкретной ситуации и целей. Для человека, который стремится сбросить вес, рогалик с арахисовым маслом на завтрак каждое утро будет плохой привычкой. Для того, кто старается поправиться и нарастить мышечную массу, аналогичное поведение может быть хорошей привычкой. Все зависит от того, к чему вы стремитесь[9].

Учет привычек может оказаться сложным еще по одной причине. Обозначения «хорошая привычка» и «плохая привычка» не вполне точны. Не существует хороших и плохих привычек. Есть только эффективные привычки. Это значит, что они эффективны для решения тех или иных проблем. Все привычки служат нам одинаковым образом – даже плохие, именно поэтому мы постоянно их повторяем. Для этого упражнения нужно классифицировать привычки в соответствии с тем, какие выгоды они смогут принести вам в долгосрочной перспективе. Говоря в общем, хорошие привычки дают в перспективе положительные результаты. Плохие привычки дают отрицательные результаты. Курение может снизить стресс в данный момент времени (и

это то, зачем вы курите), но в долгосрочной перспективе это поведение наносит вред здоровью.

Если у вас все еще возникают трудности с тем, чтобы классифицировать ту или иную привычку, воспользуйтесь вопросом, который я очень люблю: помогает ли мне это поведение стать таким человеком, каким я хочу быть? Эта привычка дает «голоса» за или против той идентичности, к которой я стремлюсь? Привычки, которые укрепляют желаемую идентичность, как правило, являются хорошими. Привычки, которые вступают с ней в конфликт, как правило, плохие.

Когда вы создадите учетную карточку привычек, не нужно сразу стараться изменить что-то. Ваша первая цель – просто зафиксировать текущую ситуацию. Наблюдайте за мыслями и действиями без вынесения суждений или внутреннего критицизма. Не ругайте себя за ошибки. Не хвалите себя за успехи.

Если каждое утро вы съедаете плитку шоколада, признайте это, как будто вы наблюдаете за кем-то другим. «*О, как интересно, что он делает такие вещи».* Если вы постоянно переедаете, просто зафиксируйте, что потребляете больше калорий, чем тратите. Если вы проводите очень много времени в интернете, отметьте, что тратите свою жизнь не таким образом, каким бы вам хотелось.

Первый шаг к изменению плохих привычек – это их осознание. Если вы чувствуете, что вам нужна помощь, можете испробовать систему «Показывай и называй» в своей жизни. Называйте вслух действие, которое собираетесь совершить, и его результат. Если хотите сократить потребление калорийной пищи, но постоянно ловите себя на том, что хватаете еще одно печенье, скажите вслух: «Я собираюсь съесть это печенье, но мне это не нужно. Если я его съем, это приведет к набору веса и повредит моему здоровью».

Когда вы называете вслух вредные привычки, это делает их последствия более реальными в ваших глазах. Это добавляет веса действию и не позволяет бездумно продолжить прежнюю линию поведения. Такой подход является полезным, даже если вы просто пытаетесь запомнить задачу из списка дел. Просто скажите вслух: «Завтра я должен после обеда пойти на почту», – и это повысит шансы на то, что вы действительно сделаете это завтра. Вы вынуждаете себя признать необходимость этого действия – и это может иметь очень большое значение.

Процесс изменения поведения всегда начинается с осознанности. Стратегии наподобие «Показывай и называй» и создание учетной карточки привычек направлены на то, чтобы помочь вам признать привычки и осознать стимулы, которые формируют их; это позволит вам изменить реакции таким образом, что будет приносить вам выгоду.

РЕЗЮМЕ

• При достаточном количестве практики мозг начинает фиксировать стимулы, предсказывающие определенные последствия, не задумываясь об этом.

• Как только привычка становится автоматической, мы перестаем уделять внимание тому, что делаем.

• Процесс изменения поведения всегда начинается с осознанности. Нам необходимо осознать привычки, прежде чем начать их менять.

• Система «Показывай и называй» повышает осознанность – от бессознательной привычки до уровня осознания своих действий через их вербализацию.

• Учетная карточка привычек – простое упражнение, которое можно использовать, чтобы сделать поведение более осознанным.

5
Лучший способ сформировать новую привычку

В 2001 году исследователи из Великобритании начали работать с группой из 248 человек, чтобы помочь им сформировать лучшие привычки в части занятий спортом в рамках двухнедельного курса. Участники были разделены на три группы.

Первая группа была контрольной. Задача участников группы заключалась в том, чтобы фиксировать, как часто они занимаются спортом.

Вторая группа была мотивационной. Ее участников попросили не только фиксировать свои результаты, но и прочитать некоторые материалы о пользе физических упражнений. Исследователи также объяснили участникам, что физические упражнения снижают риск ишемической болезни сердца и улучшают состояние сердечной мышцы.

И, наконец, третья группа. Ее участникам дали ту же информацию, что и второй группе, что обеспечило аналогичный уровень мотивации. Помимо этого, их также попросили составить план, когда и где они будут заниматься спортом в течение следующей недели. Так, каждый участник группы должен был закончить следующее предложение: «В течение следующей недели я буду уделять 20 минут активным занятиям спортом в [ВРЕМЯ, ДЕНЬ] в [МЕСТО]».

В первой и второй группах от 35 до 38 % участников занимались спортом как минимум раз в неделю. (Интересным образом мотивационная презентация не оказала существенного воздействия на поведение второй группы.) Что касается третьей группы, то 91 % участников занимались спортом хотя бы один раз в неделю – это более чем в два раза превышает средний показатель.

Предложение, которое они закончили, – то, что исследователи называют *намерение для реализации* – план, составленный заранее, в котором мы указываем, когда и где будем совершать определенное действие. Это описание того, каким образом мы *намерены реализовывать* определенную привычку.

Стимулы, которые могут начать формирование привычки, отличаются огромным разнообразием формы – от ощущения вибрации телефона в кармане и запаха шоколадного печенья до звука сирены скорой помощи, однако два самых существенных стимула – это всегда место и время. Намерения для реализации используют оба эти стимула.

Проще говоря, формат намерения для реализации следующий: «Когда наступит ситуация X, моим ответом будет реакция Y».

Сотни исследований доказали, что намерения для реализации очень эффективны для того, чтобы не отступать от своих целей, и неважно, напишете вы конкретное время и дату, когда сделаете прививку от гриппа, или время, когда у вас назначена колоноскопия. Все эти действия повышают шансы на то, что мы сохраним такие привычки, как разделение мусора, обучение, ранний отход ко сну или отказ от курения.

Исследователи даже выяснили, что явка избирателей на выборах увеличивается, когда люди вынуждены формировать намерения для реализации путем ответа на следующие вопросы: каким путем вы пойдете на избирательный участок? в какое время вы планируете пойти? на каком автобусе можно туда доехать? Другие успешные правительственные программы напоминали гражданам о необходимости составить четкий план по сдаче в срок налоговых деклараций или давали рекомендации, когда и где нужно оплатить штрафы за нарушение правил дорожного движения.

Ключевая установка понятна: люди, которые составляют четкий план, когда и где они будут реализовывать действия, связанные с их новой привычкой, имеют больше шансов осуществить свои намерения. Слишком часто люди пытаются изменить привычки, не осознав этих базовых вещей. Мы говорим себе: «Я собираюсь перейти на здоровое питание» или «Я собираюсь больше писать», но никогда не говорим, когда и где планируем реализовывать эти действия. Мы оставляем это на волю случая и надеемся, что «просто вспомним», что это нужно делать, или почувствуем мотивацию в нужный момент. Намерение для реализации позволяет отказаться от туманных обещаний наподобие: «я буду больше работать», «я буду более эффективным» или «я пойду на выборы» и трансформирует их в конкретный план действий.

Многие люди думают, что им не хватает мотивации, тогда как на самом деле им не хватает четкости. Не всегда очевидно, где и когда следует совершать определенные действия. Некоторые люди тратят всю жизнь на ожидание благоприятного момента для каких-то изменений.

Как только намерение для реализации было сформировано, вам не нужно ждать вдохновения, чтобы действовать. *Не написать ли мне сегодня одну главу? Лучше заняться медитацией сегодня утром или в обеденное время?* Когда наступает назначенный для действия момент, вам не нужно принимать решение. Просто следуйте заранее составленному плану.

Самый простой способ применить эту стратегию к привычкам – закончить нижеприведенное предложение:

«Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]».

• Медитация. Я буду медитировать в течение одной минуты в 7 утра у себя в кухне.

• Учеба. Я буду заниматься испанским в течение 20 минут в 6 вечера в спальне.

• Занятия спортом. Я буду заниматься спортом в течение часа в 5 вечера в спортзале.

• Брак. Я приготовлю чашку чая для своего партнера в 8 утра на кухне.

Если вы не уверены, когда хотите начать формировать привычку, попробуйте выбрать первый день недели, месяца или года. Люди в большей степени склонны начинать изменения в этот период, поскольку надежда на улучшения в эти дни сильнее. Если у нас есть надежда, то есть и причина для совершения действий. Новый старт всегда усиливает мотивацию.

У намерения для реализации есть и другие преимущества. Будучи конкретным в отношении того, чего вы хотите и как планируете достичь этого, оно помогает вам сказать «нет» тем вещам, которые замедляют прогресс, отвлекают внимание и сбивают вас с пути. Мы часто говорим «да» в ответ на маленькие вызовы, поскольку не до конца понимаем, чем можем занять время, которое потратим на их выполнение. Если мечты неопределенны, проще будет реализовывать

небольшие просьбы в течение всего дня и никогда не приближаться к тем задачам, которые необходимо выполнить для достижения успеха.

Дайте привычкам время и пространство, чтобы они жили в этом мире. Ваша задача – сделать время и место столь очевидными, что – при достаточном количестве повторений – вы будете ощущать настоятельную необходимость выполнять правильные действия в правильное время, даже если уже не сможете объяснить, почему делаете именно так. Как отмечал писатель Джейсон Цвейг, «очевидно, что вы никогда не начнете просто работать больше, без какой-то осознанной мысли. Однако подобно собаке, лающей на колокольчик, возможно, что вы начнете испытывать беспокойство в то время дня, когда обычно работаете».

Существует много способов использования намерения для реализации в повседневной жизни и на работе. Мой любимый подход, которому меня научил профессор Стэндфордского университета Би Джей Фогг, – это стратегия под названием *Наложение привычек*.

Наложение привычек: простой план усовершенствования привычек

Французский философ Дени Дидро прожил почти всю жизнь в бедности, но его ситуация резко изменилась в 1765 году.

Дочь Дидро собралась замуж, а у него не было денег, чтобы оплатить свадьбу. Несмотря на бедность, Дидро был широко известен как автор и один из основателей проекта «Энциклопедия», одной из самых исчерпывающих энциклопедий всех времен. Когда Екатерина II, российская императрица, узнала о финансовых проблемах Дидро, ее сердце преисполнилось состраданием. Она была большой любительницей книг и с восторгом читала Энциклопедию. Екатерина предложила купить личную библиотеку Дидро за тысячу фунтов – в наши дни это более 150 тысяч долларов[10]. Таким образом, у Дидро неожиданно появились деньги. Благодаря своему новому состоянию, он не только оплатил свадьбу, но и купил себе пурпурную мантию.

Пурпурная мантия Дидро была очень красива. Настолько красива, что он сразу заметил, насколько неуместно она смотрелась на фоне его других вещей. Он написал, что между его элегантной мантией и

прочими вещами «больше не было сочетания, не было единства, не было красоты».

Вскоре после этого Дидро ощутил необходимость обновить свой гардероб. Затем он заменил старый коврик на ковер, сделанный в Дамаске. Украсил дом дорогими скульптурами. Купил зеркало, чтобы повесить его над камином, и заменил стол на кухне. Он выбросил старое соломенное кресло и купил кожаное. Одно приобретение вело за собой другое, подобно эффекту домино.

Поведение Дидро не было чем-то необычным. На самом деле тенденция, когда одна покупка ведет к другой, имеет название – «эффект Дидро». Эффект Дидро заключается в том, что покупка новой вещи часто создает спираль потребления, которая ведет к новым покупкам.

Вы можете наблюдать этот паттерн во всех сферах жизни. Вы покупаете новое платье, и теперь к нему нужны новые туфли и серьги. Вы покупаете новый диван и неожиданно задумываетесь над тем, не надо ли полностью заменить обстановку гостиной. Вы покупаете игрушку для своего ребенка и вскоре приобретаете все возможные аксессуары к ней. Это цепная реакция приобретений.

Многие модели поведения следуют этому циклу. Вы часто решаете, что делать дальше, на основании того, что делали только что. Поход в туалет приводит к тому, что вы моете и вытираете руки, что, в свою очередь, напоминает вам о необходимости постирать грязные полотенца, поэтому вы добавляете в список покупок стиральный порошок, и т. д. Ни одно действие не совершается в изоляции от других. Каждое становится стимулом, который провоцирует следующее.

Почему это важно?

Когда начинается формирование новых привычек, вы можете использовать взаимосвязь действий в свою пользу. Одним из лучших способов сформировать новую привычку является идентификация текущей привычки, которую вы уже повторяете изо дня в день, и «наложение» на нее нового поведения. Этот прием называется *наложение привычек*.

Наложение привычек – особая форма намерения для реализации. Вместо того чтобы объединить новую привычку с конкретным временем и местом, вы объединяете ее с уже существующей привычкой. Этот метод был создан Би Джей Фоггом как часть его

программы крошечных привычек; он может использоваться для формирования очевидного стимула практически для любой привычки[11].

Формула наложения привычек:
«После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА]
я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]».

Например:

• Медитация. После того как я выпью утренний кофе, я уделю медитации одну минуту.

• Занятия спортом. После того как я сниму рабочую обувь, я сразу же надену спортивный костюм.

• Благодарность. После того как я сяду обедать, я назову одно событие, которое произошло сегодня и за которое я благодарен.

• Брак. После того как я вечером лягу в постель, я поцелую своего партнера.

• Безопасность. После того как я надену обувь для пробежки, я отправлю другу или родственнику сообщение о том, где собираюсь бегать и сколько времени это займет.

Ключевой момент состоит в том, что вы связываете желаемое поведение с чем-то, что уже делаете на регулярной основе. Как только вы овладеете базовой структурой, сможете начать делать более серьезные наложения, соединяя маленькие привычки в цепочки. Это позволит вам извлечь пользу из естественного момента, который наступает, когда одно действие становится стимулом для другого – положительная версия эффекта Дидро.

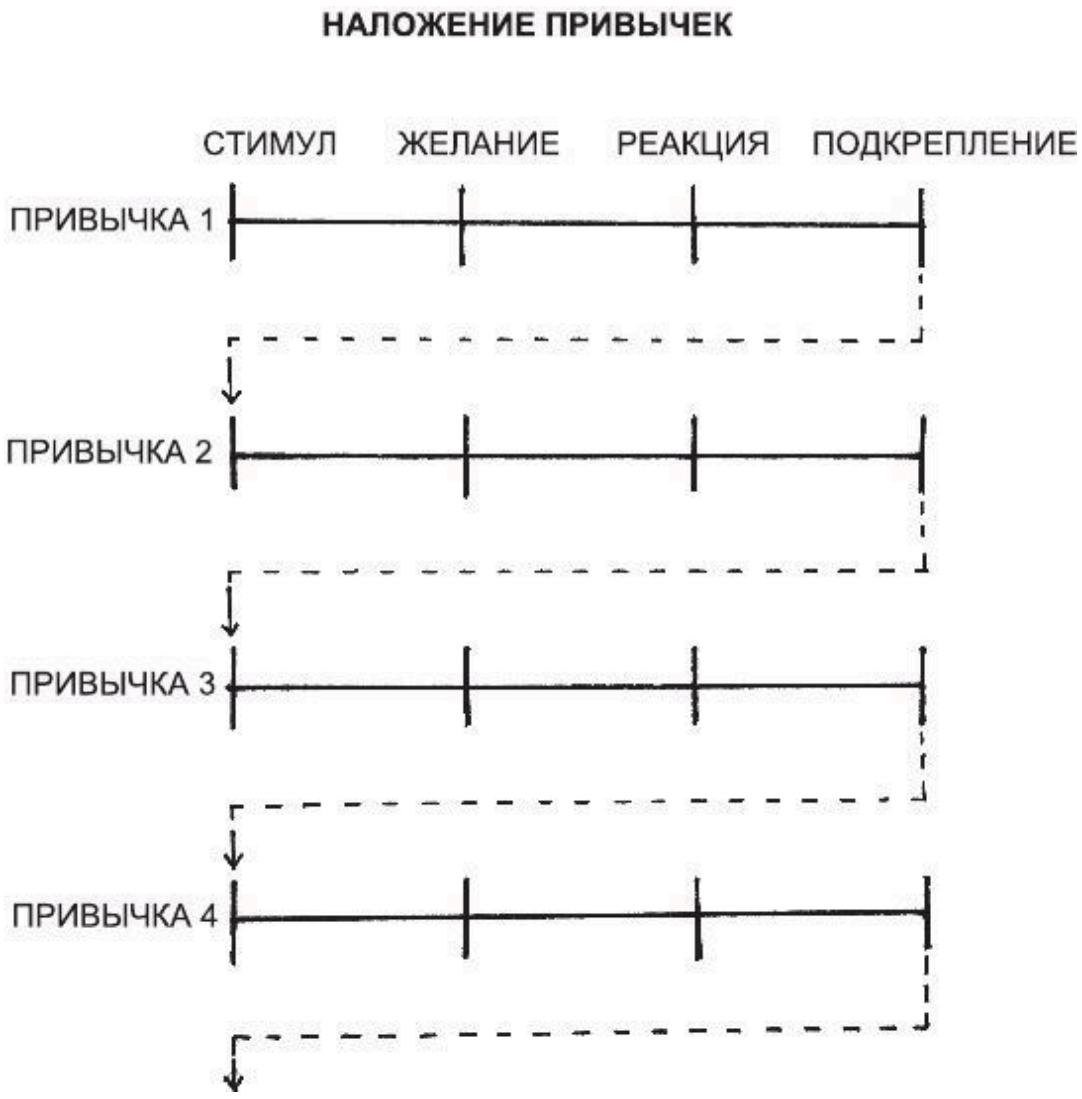


Рис. 7. Наложение привычек увеличивает шансы на то, что вы сможете сформировать новую привычку, накладывая новую модель поведения на уже существующую. Этот процесс может повторяться, объединяя несколько привычек, при этом каждая из них выступает стимулом для следующей

Наложение привычек в рамках ежедневного утреннего ритуала может выглядеть следующим образом:

1. После того как я выпью утренний кофе, я уделяю 60 секунд медитации.

2. После 60 секунд медитации я напишу список дел на сегодня.

3. После того как я напишу список дел на сегодня, я сразу же начну выполнять первый пункт.

Можно спланировать наложение привычек и для вечернего ритуала:

1. После ужина я сразу же поставлю грязную тарелку в посудомоечную машину.
2. После того как я уберу грязную посуду, я сразу же вытру стол.
3. После того как я вытру стол, я подготовлю кофейную чашку на следующее утро.

Вы можете также вставлять новые действия в середину существующих ритуалов. Например, у вас может быть примерно такой утренний ритуал: Проснуться > Застелить постель > Принять душ. Предположим, что вы хотите сформировать привычку больше читать по вечерам. Вы можете расширить свой ритуал и попробовать сделать так: Проснуться > Застелить постель > *Положить книгу на подушку* > Принять душ. Теперь, когда вечером вы ляжете в постель, вас уже будет ждать книга.

В целом наложение привычек позволяет создать набор простых правил, которые будут управлять вашим поведением в будущем. Можно сравнить это с планом игры, который всегда у вас под рукой и благодаря которому вы знаете, какое действие должно быть следующим. Как только вы освоитесь с этим подходом, то сможете регулярно применять наложение привычек, которое будет направлять ваши дальнейшие действия:

- Занятия спортом. Когда я увижу лестницу, то поднимусь по ступенькам вместо того, чтобы использовать лифт.
- Социальные навыки. Когда я приду на вечеринку, то представлюсь каждому, с кем не знаком.
- Финансы. Когда я захочу купить любую вещь дороже 100 долларов, то выжду 24 часа перед покупкой.
- Здоровое питание. Когда я буду готовить себе еду, то в первую очередь положу в тарелку овощи.
- Минимализм. Когда я куплю новую вещь, то избавлюсь от одной из старых. («Сколько зашло, столько вышло».)

• Настроение. Когда зазвонит телефон, я сделаю глубокий вдох и улыбнусь, прежде чем ответить.

• Забывчивость. Когда я буду покидать общественное место, то проверю стол и стулья, чтобы убедиться, что ничего не забыл.

Неважно, как вы используете эту стратегию – секрет успешного создания новых привычек заключается в выборе правильного стимула, который положит начало следующим действиям. В отличие от намерения для реализации, четко устанавливающем время и место для определенного поведения, наложение привычек уже имплицитно предполагает время и место. Когда и где вы решите внедрять привычку в повседневные ритуалы, имеет большое значение. Если вы пытаетесь включить медитацию в утренние ритуалы, но при этом ваши утра хаотичны, а дети постоянно вбегают в комнату, то, возможно, место и время выбраны неправильно. Подумайте, какое время будет максимально удачным. Не пытайтесь заставить себя начать формировать привычку тогда, когда вы, скорее всего, будете заняты чем-то другим.

Помимо этого стимул должен иметь ту же периодичность, что и новая привычка. Если вы хотите, чтобы привычка выполнялась каждый день, но накладываете ее на привычку, которая реализуется только по понедельникам, вряд ли это будет правильным выбором.

Один из путей найти правильный стимул для наложения новой привычки – провести мозговой штурм над списком текущих привычек. В качестве отправной точки можете использовать учетную карточку привычек из предыдущей главы. В качестве альтернативы можете составить список из двух колонок. В левой колонке укажите привычки, которые вы реализуете ежедневно без сбоев[12].

Например:

• Встать с постели.
• Начать рабочий день.
• Принять душ.
• Пообедать.
• Почистить зубы.
• Закончить рабочий день.
• Одеться.

• Переодеться.
• Приготовить кофе.
• Пообедать.
• Позавтракать.
• Выключить свет.
• Отвезти детей в школу.
• Лечь в постель.

Ваш список может быть намного длиннее, но основную идею вы поняли. Во второй колонке напишите те вещи, которые происходят с вами каждый день без сбоев. Например:

• Солнце встает.
• Вы получаете смс.
• Вы слушаете определенную песню.
• Солнце садится.

Вооружившись этими двумя списками, вы можете начать поиски лучшего места для наложения новой привычки на жизненный уклад.

Наложение привычки работает лучше всего в тех случаях, когда стимул очень специфичен и дает немедленное основание для действия. Многие люди выбирают слишком неопределенные стимулы. Я сам совершал подобную ошибку. Когда я захотел сформировать привычку делать регулярные отжимания, то сформулировал стимул так: «Во время обеденного перерыва я буду делать десять отжиманий». На первый взгляд, это звучало разумно. Но вскоре я осознал, что стимул был весьма неопределенным. Мне следовало делать отжимания до обеда? После обеда? Где их следовало делать? После нескольких противоречивых дней я переформулировал задачу: «Когда я закрою ноутбук, чтобы идти на обед, то сделаю десять отжиманий рядом с рабочим столом». Неопределенность исчезла.

Привычки наподобие «больше читать» или «правильнее питаться» хороши как идея, но эти цели сами по себе не дают нам инструкций относительно того, когда и как действовать. Ставьте четкие и конкретные задачи: «*после того как я закрою дверь…; после того как я почищу зубы…; после того как я сяду за стол».* Конкретика очень важна. Чем сильнее вы связываете новую привычку с определенным

стимулом, тем больше шансов на то, что вы заметите, когда придет время действовать.

Первый закон изменения поведения звучит так: «*Придайте очевидности»*. Такие стратегии, как намерение для реализации и наложение привычек, являются одним из наиболее практичных способов создать очевидные стимулы для привычек и сформировать четкий план того, когда и где надо действовать.

РЕЗЮМЕ

• Первый закон изменения поведения звучит так: «*Придайте очевидности»*.

• Два самых универсальных стимула – это время и место.

• Создание намерения для реализации – стратегия, которую вы можете использовать, чтобы соединить новую привычку с определенным временем и местом.

• Формула намерения для реализации: «Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]».

• Наложение привычек – стратегия, которую вы можете использовать, чтобы соединить новую привычку с действующей привычкой.

• Формула наложения привычек: «После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА] я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]».

6
Значение мотивации преувеличено: важность окружения

Энн Торндайк, врач первичной медико-санитарной помощи в больнице Массачусетса в Бостоне, смогла реализовать на первый взгляд безумную идею. Она заявила, что сможет улучшить привычки в области питания у нескольких тысяч людей – персонала и посетителей больницы – без воздействия на их волю и мотивацию, самым простым способом. На самом деле она вообще не планировала разговаривать с ними. Торндайк и ее коллеги осуществили шестимесячное исследование по изменению «архитектуры выбора» в кафе больницы. Они начали с изменения подхода к расположению напитков. Изначально холодильники, расположенные ближе всего к кассе кафе, были заполнены только газировкой. В качестве опции исследователи добавили в каждый холодильник простую воду. В дополнение к этому они разместили корзины с бутилированной водой рядом с буфетными стойками, на которых находилась еда. Газировка по-прежнему оставалась в холодильниках, но вода теперь была доступна *везде*, где можно было взять напитки.

В течение следующих трех месяцев количество продаж газировки в больнице сократилось на 11,4 %. Одновременно продажи воды выросли на 25,8 %. Исследователи произвели похожие изменения в расположении еды в кафе и увидели похожие результаты. Никто ни разу не разговаривал с людьми, которые питались в кафе.

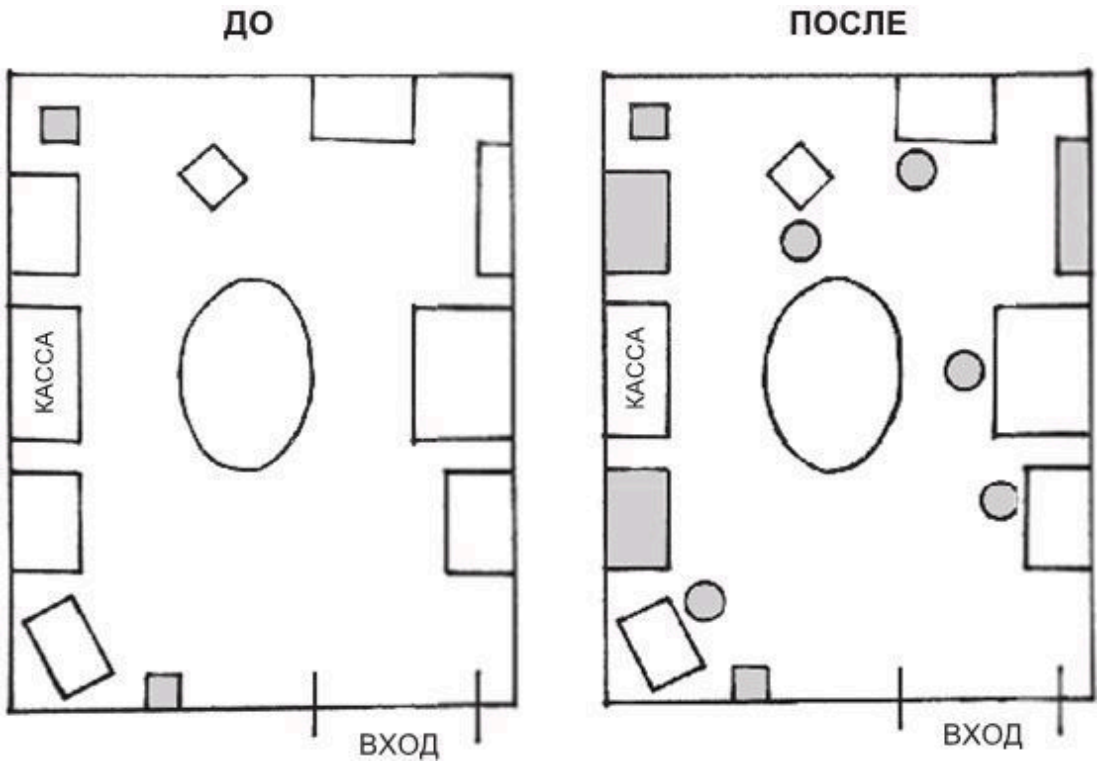


Рис. 8. Так выглядело кафе до изменения расположения напитков и продуктов (слева) и после него (справа). Серой заливкой на обоих рисунках отмечены места, где находится бутилированная вода. Поскольку количество воды увеличилось, поведение потребителей изменилось естественным образом, без дополнительной мотивации

Люди часто выбирают продукты не за то, *что* они собой представляют, а за то, *где* они находятся. Если я зайду в кухню и увижу на столе тарелку с печеньем, то сразу же возьму полдюжины и начну есть, даже если раньше у меня и в мыслях этого не было и я не испытывал голода. Если общий стол в офисе постоянно ломится от пышек и рогаликов, будет очень сложно не перекусывать ими время от времени. Привычки меняются в зависимости от помещения, в котором мы находимся, и от стимулов, которые мы видим.

Окружение – невидимая рука, которая направляет поведение человека. Несмотря на уникальность нашей личности, определенные виды поведения имеют тенденцию возникать снова и снова при определенных внешних условиях. Так, в церкви люди обычно разговаривают шепотом. На темной улице люди действуют настороженно и осмотрительно. Таким образом, самая

распространенная форма изменений вызывается не внутренними, а внешними факторами: нас изменяет мир вокруг нас. Каждая привычка зависит от контекста.

В 1936 году психолог Курт Левин сформулировал простое уравнение, которое скрывает в себе важнейшую истину: поведение (B – Behavior) является функцией личности (P – Person) и окружающей среды (E – Environment), или $B = f(P,E)$.

Вскоре уравнение Левина было проверено представителями бизнеса. В 1952 году экономист Хокинс Штерн описал феномен, который он назвал «Суггестия импульсивной покупки», проявляющийся в тот момент, когда клиент впервые видит товар и тут же ощущает острое желание его купить. Иными словами, люди не всегда покупают вещи только потому, что *хотят* их купить; зачастую это происходит благодаря правильной *презентации*.

Например, товары, расположенные на уровне глаз, покупают чаще тех, что расположены ниже. Именно поэтому товары дорогих брендов всегда расположены на полках магазинов в самых легкодоступных местах; ведь они приносят максимальную прибыль, в то время как более дешевые альтернативы расположены дальше, в более труднодоступных местах. Этот же принцип действует и для концевых стоек и прилавков, расположенных в торце: эти прилавки – «машины для зарабатывания денег» во всех розничных сетях, поскольку очевидно, что мимо них проходит больше всего покупателей. Например, 45 % продаж «Кока-колы» осуществляется именно благодаря прилавкам и стойкам в конце рядов.

Чем более очевидно доступен товар или услуга, тем больше вероятности, что его купят. Люди пьют пиво «Бад Лайт» потому, что оно продается в каждом баре, и ходят в «Старбакс» потому, что кофейни расположены на каждом углу. Нам нравится думать, что мы держим ситуацию под контролем. Когда мы выбираем газировку или воду, то полагаем, что делаем выбор в соответствии со своими желаниями. Однако истина заключается в том, что многие действия, которые мы совершаем каждый день, осуществляются не в результате целенаправленного выбора, а под влиянием наиболее доступных опций.

Каждое живое существо имеет собственные методы для восприятия и понимания окружающего мира. Орлы способны прекрасно видеть на большом расстоянии. Змеи ощущают запах, «пробуя воздух на вкус» своим исключительно чувствительным

языком. Акулы могут ощущать едва заметные электрические разряды и вибрации в воде, которые исходят от находящихся неподалеку рыб. Даже у бактерий есть хеморецепторы – крошечные сенсорные клетки, которые позволяют им определять токсичные вещества в своем окружении.

У людей восприятие находится под контролем сенсорной нервной системы. Мы воспринимаем мир через зрение, слух, обоняние, осязание и вкус. Однако существуют и другие пути восприятия стимулов. Некоторые из них сознательны, но многие являются бессознательными. Например, вы можете заметить, как снижается температура воздуха перед бурей, или как усиливается боль в кишечнике при проблемах с животом, или как вы теряете равновесие, передвигаясь по каменистой местности. Рецепторы в теле воспринимают большое количество внутренних стимулов, таких как содержание соли в крови или необходимость попить при жажде.

Так или иначе, самой значимой из всех сенсорных способностей человека остается зрение. Человеческое тело имеет около одиннадцати миллионов рецепторов. Примерно десять миллионов из них приходятся на долю зрения. Некоторые эксперты полагают, что около половины ресурсов мозга затрачивается на него. Исходя из того, что мы в большей степени зависим от зрения, чем от всех остальных органов чувств, для нас не должен быть сюрпризом тот факт, что визуальные стимулы являются самыми мощными катализаторами поведения. По этой причине небольшое изменение в том, что вы *видите*, может привести к серьезным сдвигам в том, что вы *делаете*. В результате вы можете представить, насколько важно жить и работать в окружении, которое наполнено продуктивными стимулами, и избегать непродуктивных.

К счастью, у меня есть хорошая новость по этому вопросу. Вы не должны быть жертвой своего окружения. Вы также можете стать его архитектором.

Как изменить свое окружение, чтобы добиться успеха

Во время энергетического кризиса и нефтяного эмбарго в 1970-е годы прошлого века голландские исследователи начали уделять пристальное внимание расходу энергии в стране.

Они обнаружили, что в одном из пригородов Амстердама владельцы домов тратили на 30 % меньше энергии, чем их соседи, несмотря на то что дома были примерно одинакового размера и получали электричество по одинаковой цене.

Оказалось, что дома в этом районе отличались только одним: расположением электрического счетчика. В некоторых домах он находился в цокольном этаже. В других – наверху в холле. Как вы, наверное, догадались, дома, где счетчик располагался в холле, потребляли меньше электричества. Когда потребление энергии было очевидным и легко контролировалось, люди меняли свое поведение.

Каждая привычка инициируется стимулом, и мы в большей степени склонны замечать очевидные стимулы. К сожалению, среда, в которой мы живем и работаем, часто упрощает нам задачу *не* делать определенные вещи, поскольку в ней нет очевидных стимулов, которые могут спровоцировать определенное поведение. Гораздо проще *не* практиковаться в игре на гитаре, если она спрятана далеко в шкаф. Гораздо проще *не* читать книгу, когда книжная полка находится в дальнем углу гостевой комнаты. Гораздо проще *не* принимать витамины, когда они находятся в кладовке вне поля зрения. Когда стимул, который порождает привычку, незаметен или скрыт от глаз, его проще игнорировать.

Для сравнения, создание очевидных визуальных стимулов направляет наше внимание в сторону формирования необходимой привычки. В начале 1990-х годов прошлого века персонал клининговой службы аэропорта Схипхол в Амстердаме разместил возле центра каждого писсуара небольшой стикер, напоминавший муху. По всей вероятности, когда мужчины подходили к писсуару, они прицеливались в то, что казалось им насекомым. Стикер способствовал более точному прицеливанию и существенно сокращал разбрызгивание вокруг писсуара. Дальнейший анализ показал, что использование стикеров способствовало снижению затрат на уборку на 8 % в год.

Я на себе испытал силу воздействия очевидных стимулов. Так, я покупал яблоки в магазине, складывал их в контейнер для фруктов и овощей внизу холодильника и забывал о них. К тому времени, когда я вспоминал о яблоках, они успевали испортиться. Я не видел их, поэтому не ел.

В конце концов, я решил последовать собственному совету и изменить свое окружение. Я купил большую вазу для фруктов и

поставил ее в середине кухонного стола. В следующий раз, когда я купил яблоки, то положил их в вазу, и теперь они постоянно были в поле моего зрения. И волшебным образом я начал есть их каждый день – просто потому, что они были на виду.

Вот несколько способов, которые помогут вам изменить окружение и сделать стимулы для желаемых привычек более заметными:

• Если хотите принимать лекарство каждый вечер, поставьте пузырек с таблетками рядом с водопроводным краном в ванной.

• Если хотите чаще играть на гитаре, поставьте стойку с ней в центре гостиной.

• Если хотите отправлять больше писем с благодарностями, держите канцелярские принадлежности прямо на столе.

• Если хотите пить больше воды, каждое утро наполняйте несколько бутылок и ставьте их в самые посещаемые помещения в доме.

Если вы хотите сделать привычку важной частью жизни, сделайте стимул важной частью окружения. Самые устойчивые формы поведения, как правило, имеют много стимулов. Вспомните, сколько разных поводов имеет курильщик для того, чтобы закурить сигарету: управление машиной, друг, который закурил, стресс на работе и так далее.

Та же стратегия может быть применена и для хороших привычек. «Разбрасывая» стимулы вокруг себя, вы повышаете шансы на то, что будете вспоминать о привычке в течение дня. Убедитесь в том, что лучший выбор – самый очевидный. Принять правильное решение будет просто и естественно, если стимулы для хороших привычек находятся перед глазами.

Изменение окружающей среды – мощное орудие не только потому, что оно влияет на то, как мы взаимодействуем с миром, но и потому, что мы редко делаем это. Большинство людей живет в мире, который для них создали другие. Но мы можем изменить пространство, в котором живем, и работать над тем, чтобы увеличить воздействие на нас позитивных стимулов и снизить воздействие негативных. Изменение окружающей среды позволяет вернуть контроль над ситуацией и стать архитектором своей жизни. Будьте создателем вашего мира, а не просто потребителем.

Контекст стимула

Стимулы, которые становятся «триггером» для привычки, вначале могут проявляться весьма специфически, но со временем привычка начинает ассоциироваться не с единственным стимулом, а с полным *контекстом*, сопровождающим то или иное поведение.

Например, многие люди пьют больше алкоголя в компании, чем они выпили бы в одиночестве. Триггером редко является только один стимул, а, скорее, ситуация в целом: человек видит, как друзья заказывают напитки, слышит музыку в баре, наблюдает, как разливают пиво из бочки.

Мы мысленно соотносим привычки с местами, в которых они проявляются: дом, офис, спортзал. Каждое место формирует связь с определенными привычками и ритуалами. Мы формируем определенную связь с предметами на рабочем столе, вещами на столе в кухне или в спальне.

Поведение определяется не объектами в окружении, а отношением к ним. На самом деле это очень продуктивный способ для оценки воздействия окружения на наше поведение. Думайте в контексте вашего взаимодействия с пространством вокруг вас. Для одного человека диван будет местом, где он каждый вечер в течение часа читает книгу. Для кого-то другого – местом, где он смотрит телевизор и есть мороженое после работы. Разные люди могут иметь разные воспоминания – и поэтому разные привычки, которые ассоциируются с одним и тем же местом.

Ну что, это хорошая новость? Вы можете натренировать себя таким образом, чтобы связать определенную привычку с определенным контекстом.

В ходе одного из исследований ученые дали инструкцию людям, страдающим нарушениями сна, отправляться в постель, только когда они почувствуют усталость. Если им не удавалось заснуть, им следовало сидеть в другом помещении до тех пор, пока они не начинали ощущать сонливость. Со временем люди начали ассоциировать контекст своей спальни именно со сном, и им стало проще быстро засыпать после того, как они ложились в постель. Их мозг научился тому, что сон, а не сидение в интернете с телефона, не

просмотр телевизора и не постоянное поглядывание на часы, – это единственное действие, которое может совершаться в спальне.

Сила контекста открывает перед нами еще одну важную стратегию: привычки легче изменить в новом окружении. Оно позволяет избавиться от скрытых триггеров и стимулов, которые толкают нас обратно к старым привычкам. Отправляйтесь в новое место – другое кафе, скамейку в парке, угол вашей комнаты, который вы редко используете, – и создавайте там новые ритуалы.

Проще создать ассоциацию новой привычки с новым контекстом, чем построить новую привычку перед лицом старых стимулов. Вам может быть трудно рано ложиться спать, если вы привыкли каждый вечер смотреть телевизор в спальне. Может быть, трудно учиться в гостиной, не отвлекаясь, если это место, где вы обычно играете в видеоигры. Но если вы выйдете за пределы своего стандартного окружения, то уйдете из-под влияния поведенческих установок. Вам не нужно бороться со стимулами, характерными для старого окружения, что позволяет формировать новые привычки без затруднений.

Вы хотите мыслить более креативно? Переместитесь в большую комнату, патио на крыше или в здание с великолепной архитектурой. Возьмите паузу и покиньте пространство, где ежедневно работаете и которое связано с вашими текущими мыслительными паттернами.

Вы хотите перейти на здоровое питание? Вероятно, вы делаете покупки на автопилоте в обычном супермаркете. Попробуйте пойти в другой магазин. Вам будет проще избегать нездоровой пищи, если мозг не будет на автоматическом уровне знать, что где находится в супермаркете.

Если вы не можете переместиться в абсолютно новое пространство, переосмыслите или переформатируйте пространство текущее. Создайте отдельное место для работы, учебы, занятий спортом, развлечения и готовки. Слоган, который мне кажется полезным, звучит так: «Одно пространство – одна задача».

Когда я начал карьеру в качестве предпринимателя, то часто работал на диване или за кухонным столом. По вечерам мне было трудно прекратить работать. Отсутствовало четкое разделение между окончанием рабочего времени и началом личного. Был ли кухонный стол моим офисом или местом, где я принимал пищу? Был ли диван местом, где я отдыхал, или местом, откуда я отправлял электронные письма? Все это происходило в одном месте.

Несколькими годами позднее я, наконец, смог позволить себе переехать в дом, где была отдельная комната для рабочего кабинета. Неожиданно работа стала чем-то, что происходило «здесь», а личная жизнь – чем-то, что происходило «не здесь». Мне стало проще отключать профессиональную часть моего мозга, поскольку появилось четкое разделение между работой и личной жизнью. Каждая комната имела свое основное назначение. Кухня была для готовки, офис – для работы.

Всегда по возможности старайтесь избегать смешивания контекста одной привычки с другой. Если вы начнете смешивать контексты, то автоматически начнете смешивать привычки – и в этом случае победу одержат те, следовать которым проще для вас. Это одна из причин того, почему гибкость современных технологий является одновременно их сильной и слабой стороной. Вы можете использовать телефон для выполнения самых разнообразных задач, что делает его практически всесильным. Но поскольку вы используете телефон для того, чтобы делать практически все, вам становится трудно ассоциировать его с одной задачей. Вы хотите быть эффективным, но с помощью телефона можете также просматривать социальные сети, проверять личную почту и играть в видеоигры каждый раз, когда берете его в руки. Получается своего рода мешанина стимулов.

Возможно, вы подумали: «Ты ничего не понимаешь. Я живу в Нью-Йорке. Моя квартира размером со смартфон. Мне нужно, чтобы каждая комната сочетала несколько ролей». Это справедливое замечание. Если ваше пространство ограничено, разделите комнату в соответствии с зонами активности: кресло для чтения, стол для письма, стол для еды. Вы можете сделать то же самое с цифровыми пространствами. Я знаю писателя, который использует компьютер исключительно для написания книг, планшет – исключительно для чтения, а телефон – только для просмотра социальных сетей и обмена сообщениями. Каждой привычке нужен свой дом.

Если вы сможете придерживаться этой стратегии, каждый контекст начнет ассоциироваться с определенной привычкой и образом мыслей. Привычки успешно развиваются в предсказуемых условиях. Вы автоматически концентрируетесь, когда садитесь за рабочий стол. Вам будет проще расслабиться, когда вы будете находиться в предназначенном для этого пространстве. Сон придет быстрее, если это единственное занятие, которому вы предаетесь в спальне. Если хотите,

чтобы поведение было стабильным и предсказуемым, вам нужно стабильное и предсказуемое окружение.

Стабильное окружение, где все имеет свое место и цель, – это окружение, в котором просто формируются новые привычки.

РЕЗЮМЕ

• Небольшие изменения в контексте со временем могут привести к существенным изменениям в поведении.

• Каждая привычка инициируется стимулом. Мы в большей степени склоны замечать очевидные стимулы.

• Сделайте стимулы хороших привычек заметными в вашем окружении.

• Постепенно привычки начинают ассоциироваться не только с единичным стимулом, но и с целым контекстом, сопровождающим то или иное поведение. Контекст становится стимулом.

• Проще сформировать новые привычки в новом окружении, поскольку вам не приходится бороться со старыми стимулами.

7
Секрет самоконтроля

В 1971 году, когда шел шестнадцатый год войны во Вьетнаме, два американских конгрессмена, Роберт Стил из Коннектикута и Морган Мерфи из Иллинойса, сделали открытие, которое потрясло американское общество. Во время посещения воинских частей они выяснили, что более 15 % американских солдат во Вьетнаме имели зависимость от героина. Более поздние исследования показали, что 35 % американского контингента во Вьетнаме когда-либо пробовало героин и почти 20 % страдало наркотической зависимостью – то есть проблема оказалась еще серьезнее, чем им показалось вначале.

Это открытие вызвало бурную активность в Вашингтоне, включая создание по распоряжению президента Ричарда Никсона Специального комитета по предупреждению злоупотреблений наркотиками, целью деятельности которого была профилактика наркомании, а также реабилитация и отслеживание судеб наркозависимых солдат после возвращения на родину.

Ли Робинс был одним из исследователей комитета. В ходе исследования, результаты которого перевернули все имевшиеся представления о наркологии, он обнаружил, что только 5 % наркозависимых солдат снова начинали принимать героин в течение первого года после возвращения из реабилитационного центра и всего 12 % делали это в течение трех лет. Иными словами, девять солдат из десяти избавлялись от наркотической зависимости после того, как покидали Вьетнам.

Это открытие полностью противоречило всем представлениям наркологов того времени, согласно которым героиновая зависимость считалась постоянной и необратимом болезнью. Однако в противоположность этим представлениям Робинс обнаружил, что эта зависимость может спонтанно исчезнуть в случае полной смены окружения. Во Вьетнаме солдаты проводили все свое время в окружении стимулов, провоцировавших употребление героина: его было просто достать, а сами они находились под воздействием постоянного стресса войны; они строили дружеские отношения с

сослуживцами, которые уже принимали героин, и находились в тысяче миль от дома. Но как только солдат возвращался в США, он оказывался в среде, лишенной этих стимулов. Как только менялся контекст, менялась и привычка.

Сравните эту ситуацию с ситуацией типичного наркомана. Он становится наркозависимым дома или в компании друзей, затем попадает в клинику, где проходит реабилитацию и «очищается» – при этом находясь в среде, лишенной стимулов, которые сформировали его привычку, а затем возвращается в прежнее окружение со всеми стимулами, которые уже спровоцировали наркозависимость в первый раз. Поэтому неудивительно, что обычно наблюдается огромное количество примеров, прямо противоположных тем, что мы только что видели в рамках Вьетнамской кампании. Как правило, 90 % героиновых наркоманов снова становятся зависимыми после возвращения с реабилитации.

Вьетнамские исследования противоречат многим нашим культурным убеждениям относительно дурных привычек, поскольку ставят под сомнение шаблонную ассоциацию нездорового поведения с моральной слабостью. Если у вас избыточный вес, вы курите или страдаете наркозависимостью, вам всю жизнь говорят, что причиной этого является недостаток самоконтроля – а иногда даже говорят, что вы плохой человек. Идея о том, что немного дисциплины способно решить все проблемы, глубоко укоренилась в нашей культуре.

Однако недавние исследования свидетельствуют о прямо противоположных фактах. Когда ученые анализируют поведение людей, которые, казалось бы, обладают выдающимся самоконтролем, выясняется, что эти люди ничем не отличаются от тех, кто постоянно борется с вредными привычками. «Дисциплинированные» люди лучше справляются со структурированием своей жизни способами, которые *не требуют* героической силы воли и самоконтроля. Иначе говоря, они тратят меньше времени, чтобы справиться с теми или иными ситуациями.

Люди с развитым самоконтролем, как правило, меньше всех нуждаются в его применении. Проще практиковать выдержку и самоконтроль, когда не приходится использовать их слишком часто. Таким образом, действительно, упорство, твердость характера и сила воли очень важны для достижения успеха, но способ развить эти качества заключается не в том, чтобы стать более дисциплинированным

человеком, а в том, чтобы создать более дисциплинированную среду вокруг себя.

Эта парадоксальная идея становится еще более логичной, когда вы начинаете понимать, что происходит в процессе формирования привычки в мозгу. Привычка, которая уже закодирована в нем, «готова к использованию» в любой момент, как только наступит соответствующая ситуация. Когда Пэтти Олвэлл, врач из Остина, Техас, начала курить, она часто закуривала во время верховой прогулки со своим другом. В конце концов она перестала курить и не курила много лет. Она также перестала ездить верхом. Спустя десятилетия она снова села на лошадь и вскоре заметила, что впервые за много лет ей очень хочется курить. Стимулы все еще были актуальны, они просто не проявлялись в течение долгого времени.

Если привычка укоренилась в мозгу, призыв к действию появляется каждый раз, когда возникают соответствующие стимулы во внешней среде. Это одна из причин, по которой техники по изменению поведения могут вызвать негативные последствия. Если вы будете смущать людей с избыточным весом, постоянно демонстрируя им презентации по снижению веса, то они могут ощутить стресс, и в результате большая часть из них вернется к своей излюбленной стратегии преодоления стресса – перееданию. Когда вы показываете курильщикам легкие с затемнениями, это приводит к повышению уровня тревожности, в результате чего многие люди хватаются за сигарету. Таким образом, если вы невнимательно относитесь к стимулам, то можете спровоцировать именно то поведение, которого хотите избежать.

Можно сказать, что дурные привычки являются аутокаталитическими: процесс подпитывает сам себя. Они усиливают чувства, которые человек пытается подавить. Например, вы чувствуете себя плохо, и поэтому начинаете есть фастфуд. От того, что вы его едите, вы начинаете чувствовать себя плохо. Просмотр телевизора вызывает сонливость, поэтому вы смотрите его еще больше, так как вам не хватает энергии на что-то другое. Беспокойство о своем здоровье заставляет вас испытывать тревогу, которая в свою очередь вызывает желание покурить, чтобы успокоиться, но это способствует ухудшению здоровья, из-за чего ваше беспокойство в ближайшее время только усилится. Это своего рода нисходящая спираль, потерявший управление «поезд дурных привычек».

Ученые называют этот феномен «желание, вызванное стимулом»: внешний триггер вызывает навязчивое стремление повторить дурную привычку. Как только вы *замечаете* что-то, вы начинаете *хотеть* этого. Это процесс происходит постоянно – часто мы даже не замечаем его. Ученые установили, что если всего на тридцать три миллисекунды показать изображение кокаина наркозависимым, это стимулирует в мозгу стремление к подкреплению и вызывает страстное желание принять наркотик. Это очень непродолжительное время, за которое мозг не успевает сознательно зарегистрировать увиденное – наркозависимые даже не смогут рассказать вам, что они видели, – и тем не менее все они одинаково захотят получить наркотик.

Именно в этом заключается ключевой момент: вы можете избавиться от привычки, но не способны забыть ее. Если мыслительные паттерны, характерные для привычки, были зафиксированы в мозгу, их практически невозможно удалить полностью – даже если они не используются в течение продолжительного времени. А это значит, что простое противостояние искушению будет неэффективной стратегией. Очень сложно сохранить созерцательное и философское отношение к жизни, полной сложностей и противоречий. Это требует слишком много энергии. Поэтому в краткосрочной перспективе мы можем выбрать стратегию противостояния искушению. Однако в долгосрочной перспективе мы неизбежно становимся продуктом той среды, в которой живем. Откровенно говоря, мне ни разу не приходилось увидеть человека, последовательно приверженного хорошим привычкам в негативном окружении.

Более надежным подходом будет искоренение плохих привычек в их исходной точке. Один из наиболее практичных способов устранить плохую привычку – это снизить воздействие на себя стимула, который провоцирует ее.

• Если вы никак не можете закончить работу, оставьте телефон в другой комнате на несколько часов.

• Если вы постоянно ощущаете, что вам чего-то не хватает, прекратите просматривать профили других людей в социальных сетях – это вызывает ревность и зависть.

• Если вы тратите слишком много времени на просмотр телевизора, уберите телевизор из спальни.

• Если вы тратите слишком много денег на гаджеты, перестаньте читать обзоры последних технических новинок.

• Если вы слишком много играете в видеоигры, после каждого использования отключайте приставку и убирайте ее в шкаф.

Эта практика – не что иное, как обратная трактовка первого закона изменения поведения. Вместо того чтобы *делать что-то очевидным*, вы можете *сделать это неочевидным*. Я часто удивляюсь тому, насколько эффективными могут быть такие незначительные изменения. Уберите один-единственный стимул, и вся привычка уйдет вместе с ним.

Самоконтроль – краткосрочная, а не долгосрочная стратегия. Вы можете противостоять искушению один или два раза, но не сможете каждый раз собирать волю в кулак, чтобы побеждать желания. Вместо этого лучше потратьте энергию на организацию своего окружения. В этом и заключается секрет самоконтроля. Сделайте стимулы хороших привычек очевидными, а стимулы плохих привычек – незаметными.

РЕЗЮМЕ

• Обратная трактовка первого закона изменения поведения звучит так: *«Сделайте это неочевидным»*.

• Когда привычка сформирована, ее практически невозможно забыть.

• Люди с высокой степенью самоконтроля, как правило, тратят меньше времени, чтобы справляться со сложными ситуациями. Проще избежать искушения, чем противостоять ему.

• Одним из наиболее практичных способов избавиться от плохой привычки является сокращение проявлений стимула, который вызывает ее.

• Самоконтроль – это краткосрочная, а не долгосрочная стратегия.

Таблица 6. Как сформировать хорошую привычку

Первый закон	Придайте очевидности
1.1	Заполните учетную карточку привычек. Запишите текущие привычки, чтобы осознать их
1.2	Используйте реализационные намерения: «Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]»
1.3	Используйте наложение привычек: «После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА] я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]»
1.4	Измените свое окружение. Сделайте стимулы хороших привычек заметными и очевидными
Второй закон	Добавьте привлекательности
Третий закон	Упростите
Четвертый закон	Привнесите удовольствие

Таблица 7. Как избавиться от плохой привычки

Обратная трактовка первого закона	Сделайте это неочевидным
1.5	Сократите воздействие соответствующих стимулов. Удалите стимулы плохих привычек из своего окружения
Обратная трактовка второго закона	Сделайте непривлекательным
Обратная трактовка третьего закона	Усложните
Обратная трактовка четвертого закона	Уберите удовольствие

Вы можете скачать версию для печати этих таблиц с сайта atomichabits.com/cheatsheet.

Второй закон
Добавьте привлекательности

8
Как сделать привычку привлекательной

В 1940-х годах нидерландский ученый Нико Тинберген провел серию экспериментов, которые изменили понимание того, что мотивирует людей. Тинберген, в конце концов получивший Нобелевскую премию за свою работу, занимался исследованием серебристых чаек, а также серых и белых птиц, которых можно часто увидеть на морском побережье Северной Америки.

У взрослых серебристых чаек на клюве есть небольшая красная точка, и Тинберген заметил, что недавно вылупившиеся птенцы клюют это место всякий раз, когда им нужна еда. Чтобы начать один из экспериментов, он создал коллекцию поддельных картонных клювов – просто голову без тела. Когда родители улетели, он подошел к гнезду и предложил птенцам макет клюва. Клювы были очевидными подделками, и он предполагал, что птенцы вообще откажутся от них.

Однако когда крошечные чайки увидели красное пятно на картонном клюве, они его клюнули, как будто это было пятно их матери. Они отдавали однозначное предпочтение этим красным пятнам, – словно птенцы были генетически запрограммированы при рождении. Вскоре Тинберген обнаружил: чем больше красное пятно, тем быстрее его клюют птенцы. В конце концов он создал клюв с тремя большими красными точками. Когда он разместил его над гнездом, птенцы сходили с ума от восторга. Они клевали большие красные точки, как будто это был самый большой клюв, который они когда-либо видели.

Тинберген и его коллеги обнаружили подобное поведение и у других животных. Например, серый гусь – это гнездящаяся на земле птица. Время от времени, когда мать передвигается в гнезде, одно из яиц выкатывается и оседает на траве поблизости. Всякий раз, когда это происходит, гусыня ковыляет к яйцу и, используя клюв и шею, возвращает его обратно в гнездо.

Тинберген обнаружил, что гусыня будет тащить обратно в гнездо *любой* круглый предмет, находящийся поблизости, например бильярдный шар или лампочку. Чем больше объект, тем сильнее

реакция. Одна гусыня приложила неимоверные усилия, чтобы закатить волейбольный мяч в гнездо и сесть на него. Подобно чайкам, машинально клюющим красные точки, серый гусь следовал инстинктивному правилу: «*Когда я вижу поблизости круглый предмет, я должен закатить его обратно в гнездо. Чем больше круглый предмет, тем больше я должен стараться заполучить его».*

Будто в мозг каждого животного предварительно загружены определенные правила поведения, и когда они сталкиваются с гипертрофированной версией этого правила, то загораются, как рождественская елка. Ученые называют эти чрезмерно преувеличенные сигналы *сверхнормальными стимулами*. Сверхнормальный стимул – это приукрашенная версия реальности, как клюв с тремя красными точками или яйцо размером с волейбольный мяч, и он вызывает более сильную реакцию, чем обычно.

Люди также склонны поддаваться на приукрашенные версии реальности. Нездоровая пища, например, доводит системы вознаграждения до безумия. Потратив сотни тысяч лет на охоту и поиски пищи в дикой природе, человеческий мозг эволюционировал, придавая большое значение соли, сахару и жирам. Такие продукты часто калорийны и были довольно редкими, когда наши древние предки бродили по саванне. Когда вы не знаете, откуда придет следующая добыча, питаться как можно сытнее – отличная стратегия выживания.

Однако сегодня мы живем в среде, богатой калориями. Еда в изобилии, но мозг продолжает жаждать ее, как будто ее мало. Повышенная ценность соли, сахара и жиров больше не приносит пользы здоровью, но желание сохраняется, потому что центры удовольствия в мозге не менялись в течение примерно пятидесяти тысяч лет. Современная пищевая промышленность опирается на то, что наши палеолитические инстинкты выходят за рамки своего эволюционного предназначения.

Основной целью науки о продуктах питания является создание более привлекательных для потребителей продуктов. Почти каждая еда в бумажной упаковке, коробке или банке была каким-либо образом улучшена, даже если это был дополнительный вкус. Компании тратят миллионы долларов, чтобы выявить наиболее удовлетворительный уровень хруста картофельных чипсов или идеальное количество пузырьков в газировке. Целые департаменты заняты подбором наилучшего варианта того, как продукт будет ощущаться во рту – это

качество, известное как *оросенсация*. У картофеля фри, например, мощное сочетание – он золотисто-коричневый и хрустящий снаружи, светлый и гладкий внутри.

Другие обработанные продукты усиливают *динамическую контрастность*, которая имеет отношение к еде, сочетающей такие вкусовые ощущения как, например, хрустящий и сливочный. Представьте себе тягучесть плавленого сыра поверх хрустящей корочки пиццы или хруст печенья Oreo в сочетании с его нежной начинкой. С натуральными, необработанными продуктами вы, как правило, испытываете одни и те же ощущения снова и снова. *Как вам на вкус капуста, которую вы пробуете раз семнадцатый по счету?* Через несколько минут мозг теряет интерес, и вы начинаете чувствовать себя сытым. Но продукты с высокой динамической контрастностью сохраняют опыт новым и интересным, побуждая вас есть больше.

В конечном счете, такие стратегии позволяют ученым, специалистам в продуктовой промышленности, находить «точку блаженства» для каждого продукта – точное сочетание соли, сахара и жиров, которое возбуждает мозг и заставляет возвращаться за еще одной порцией снова и снова. Результатом, конечно, становится переедание, поскольку приносящие чрезмерное удовольствие продукты более привлекательны для человеческого мозга. Как говорит Стефан Гийанэй, нейробиолог, специализирующийся на пищевом поведении и ожирении, «мы стали слишком хороши в нажатии на наши собственные кнопки».

Современная пищевая промышленность и порожденные ею привычки к перееданию – это лишь один из примеров второго закона изменения поведения: «*Добавьте привлекательности»*. Чем привлекательнее возможность, тем больше вероятность того, что она станет привычкой.

Оглянитесь: общество наполнено высокотехнологичными версиями реальности, более привлекательными, чем мир, в котором эволюционировали наши предки. В магазинах выставляют манекенов с гипертрофированными бедрами и грудью для того, чтобы продать одежду. Социальные сети предлагают больше «лайков» и похвалы спустя считанные минуты – больше, чем мы могли бы когда-нибудь получить в офисе или дома. Онлайн-порно соединяет стимулирующие сцены на скорости, которую было бы невозможно воспроизвести в реальной жизни. Рекламные объявления создаются с сочетанием

идеального освещения, профессионального макияжа и редактирования в Photoshop – даже если модель на итоговом изображении не похожа на человека. Это сверхнормальные стимулы современного мира. Они преувеличивают черты, которые естественно привлекательны для нас, и в результате инстинкты становятся необузданными, что приводит к привычке совершать излишние покупки и смотреть порно, привычкам к социальным сетям, еде и многим другим.

Если опираться на историю, то возможности будущего будут более привлекательными, чем возможности сегодняшнего дня. Тенденция заключается в том, чтобы вознаграждения стали более концентрированными, а стимулы – более привлекательными. Нездоровая пища является более концентрированной формой калорий, чем натуральные продукты. Крепкий алкоголь – более концентрированная форма алкоголя, чем пиво. Видеоигры – более концентрированная форма игры, чем настольные игры. По сравнению с естественными, этим привычкам, наполненным удовольствием, трудно противостоять. У нас мозги наших предков, но им никогда не приходилось сталкиваться с подобными искушениями.

Если вы хотите увеличить вероятность какого-то поведения, нужно сделать его привлекательным. На протяжении всего обсуждения второго закона наша цель – научиться делать привычки притягательными. Несмотря на невозможность превратить каждую из них в сверхнормальный стимул, можно любую привычку сделать привлекательнее. Для этого нужно начать с понимания того, что такое желание и как оно работает.

Мы начнем с изучения биологической сигнатуры, свойственной всем привычкам, – выброса дофамина.

Обратная связь, управляемая дофамином

Ученые могут отслеживать точный момент возникновения желания, измеряя нейромедиатор, называемый дофамином[13]. Важность дофамина стала очевидной в 1954 году, когда нейробиологи Джеймс Олдс и Питер Милнер провели эксперимент, который выявил неврологические процессы, стоящие за стремлением и желанием. Посредством имплантации электродов в мозг крыс исследователи

блокировали высвобождение дофамина. К удивлению ученых, крысы потеряли всякое желание жить. Они не хотели есть. Не хотели спариваться. У них пропало любое желание. Через несколько дней животные умерли от жажды.

В последующих исследованиях другие ученые также ингибировали вырабатывающие дофамин участки мозга, но на этот раз впрыснули маленькие капельки сахара в рот истощенных крыс. Их маленькие крысиные мордочки засветились довольными ухмылками от вкусного вещества. Несмотря на то что дофамин был заблокирован, им *нравился* сахар так же, как и раньше; они просто больше его *не хотели*. Способность испытывать удовольствие осталась, но без дофамина желание погибло. И без желания действие прекратилось.

Когда другие исследователи обратили этот процесс вспять и наполнили подкрепляющую систему мозга дофамином, животные стали следовать привычкам с головокружительной скоростью. В одном исследовании мыши получали мощную дозу дофамина каждый раз, когда просовывали нос в коробку. В течение нескольких минут у них развилось такое сильное желание, что они начали просовывать нос в коробку восемьсот раз в час. (Люди не так уж и отличаются: среднестатистический любитель игровых автоматов будет дергать за ручку шестьсот раз в час.)

Привычки – это управляемая дофамином обратная связь. Каждое поведение, которое в значительной степени формирует привычку – употребление наркотиков, нездоровой пищи, игра в видеоигры, просмотр социальных сетей, – связано с более высоким уровнем дофамина. То же самое можно сказать о базовом привычном поведении, таком как употреблять пищу, пить воду, заниматься сексом и стремиться к социальному взаимодействию.

В течение многих лет ученые предполагали, что дофамин – это только удовольствие, но теперь мы знаем, что он играет центральную роль во многих неврологических процессах, включая мотивацию, обучение и память, наказание и отвращение, а также добровольное передвижение.

Когда дело доходит до привычек, ключевой вывод заключается в следующем: дофамин высвобождается не только тогда, когда вы *испытываете* удовольствие, но и тогда, когда вы его *ожидаете*. У зависимых от азартных игр людей всплеск дофамина происходит непосредственно *перед* тем, как они делают ставку, а не после того, как

выигрывают. Кокаиновые наркоманы получают всплеск дофамина, когда они *видят* порошок, а не после того, как его принимают. Всякий раз, когда вы предсказываете, что возможность принесет удовольствие, уровень дофамина резко возрастет. И всякий раз, когда дофамин повышается, у вас появляется мотивация.

Именно ожидание вознаграждения, а не само его получение побуждает нас действовать.

Интересно, что система подкрепления, которая активируется в мозгу, когда вы *получаете* вознаграждение, является той же самой системой, которая активируется, когда вы *ожидаете* вознаграждение. Это одна из причин, по которым ожидание результата часто может ощущаться лучше, чем его достижение. В детстве думать о рождественском утре может быть приятнее, чем открывать подарки. Будучи взрослым, мечтать о предстоящем отпуске может быть приятнее, чем быть в самом отпуске. Ученые называют это различием между «желанием» и «полученным удовлетворением».

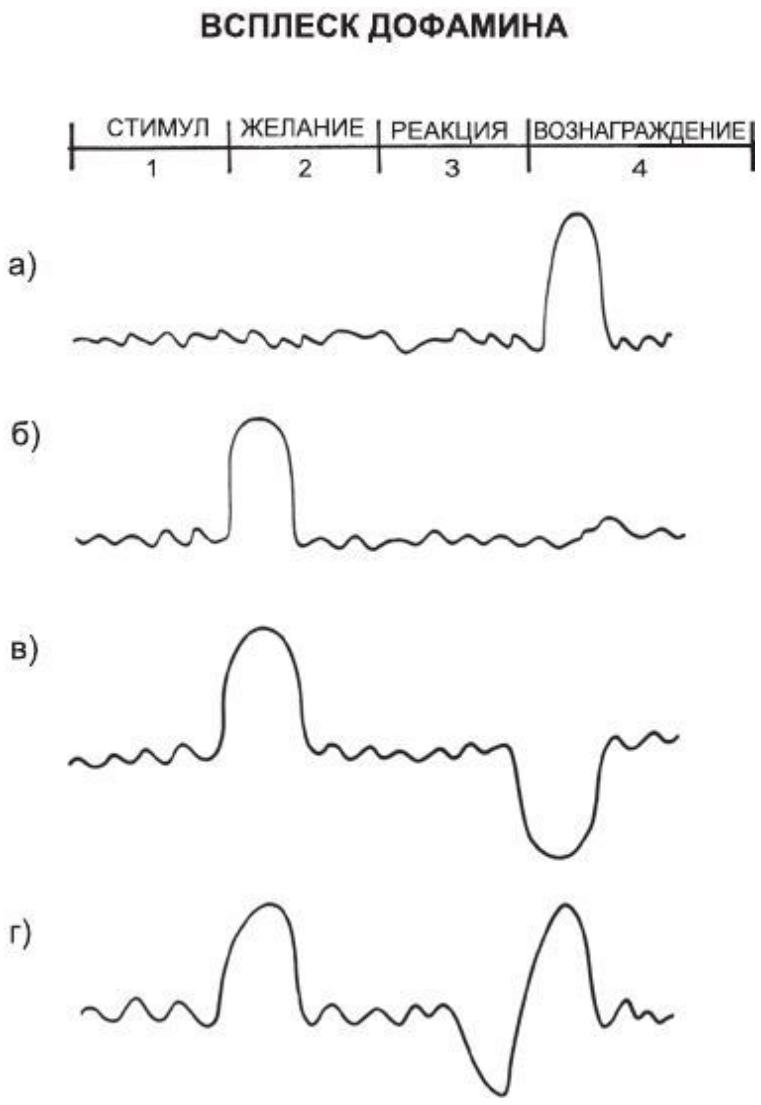


Рис. 9. Прежде чем привычка усвоена (а), дофамин высвобождается при первом получении вознаграждения. В следующий раз (б) дофамин повышается *до* начала действия, сразу после того как стимул распознается. Этот всплеск приводит к ощущению желания и стремлению действовать так всякий раз. Как только привычка усвоена, уровень дофамина не будет расти при получении вознаграждения, потому что вы уже ожидаете его. Однако, если вы видите стимул и ожидаете вознаграждение, но не получаете его, то дофамин упадет до уровня, на котором вы почувствуете разочарование (в). Чувствительность реакции дофамина может быть четко видна, когда вознаграждение предоставляется с опозданием (г).

Для начала стимул идентифицируется, и дофамин повышается по мере нарастания желания. Затем следует реакция, но вознаграждение приходит не так быстро, как ожидалось, и дофамин начинает падать. Наконец, когда вознаграждение получено немного позже, чем ожидалось, происходит новый всплеск дофамина. Как будто мозг говорит: «Смотри! Я знал, что был прав. Не забудь повторить это действие в следующий раз».

В мозге гораздо больше нейронных цепей, предназначенных для того, чтобы *желать* получить вознаграждение, чем для того, чтобы *любить* то, что получил. В нем расположены крупные центры желания: ствол мозга, прилежащее ядро, вентральная область покрышки головного мозга, полосатое тело конечного мозга, миндалина и части префронтальной коры. Для сравнения, центры симпатии мозга гораздо меньше. Их часто называют «гедоническими горячими точками», и они распределены по крошечным островкам по всему мозгу. Например, исследователи обнаружили, что 100 % прилежащего ядра активируется во время возникновения желания. Между тем только 10 % структуры активируется во время возникновения удовлетворения от полученного.

Тот факт, что мозг выделяет так много драгоценного пространства для областей, ответственных за стремление и желание, является еще одним доказательством решающей роли этих процессов. Желание – это движущая сила поведения. Каждое действие совершается из-за предвкушения, которое ему предшествует. Это желание, которое приводит к реакции.

Эти идеи раскрывают важность второго закона изменения поведения. Мы должны сделать привычки привлекательными, потому что именно ожидание полезного опыта в первую очередь побуждает нас действовать. Именно здесь в игру вступает стратегия, известная как сочетание приятного с полезным.

Как сочетать приятное с полезным и сделать привычки привлекательнее

Ронан Бирн, студент-электротехник из Дублина (Ирландия), с удовольствием смотрел Netflix, но в то же время он знал, что ему следует чаще заниматься спортом. Применив инженерные навыки, Берн взломал свой велотренажер и подключил его к ноутбуку и телевизору.

Затем он написал компьютерную программу, которая позволяла бы запускать Netflix только в том случае, если он ездил на велосипеде с определенной скоростью. Если он замедлялся на слишком долгий промежуток времени, любое просматриваемое шоу останавливалось, пока он снова не начинал крутить педали. По словам одного из фанатов, он «избавлялся от ожирения по одной порции Netflix за раз».

Он также использовал сочетание приятного с полезным, чтобы сделать свою привычку к упражнениям привлекательнее. Это работает путем связывания действия, которое вы хотите сделать, с действием, которое нужно сделать. В случае Бирна он совмещал просмотр Netflix (то, что он хотел сделать) с упражнением на велотренажере (то, что ему нужно было сделать).

Компании – мастера по объединению соблазнов. Например, когда американская телерадиокомпания, более известная как ABC, запустила в телесезоне 2014–2015 годов по вечерам четверга свою телевизионную линейку, она массово продвигала сочетание приятного с полезным.

Каждый четверг компания транслировала три шоу, созданные сценаристом Шондой Раймс: «Анатомия страсти», «Скандал» и «Как избежать наказания за убийство». Они назвали это «TGIT на ABC» (TGIT означает «Слава богу, что сегодня четверг»). В дополнение к продвижению шоу ABC призывал зрителей готовить попкорн, пить красное вино и наслаждаться вечером.

Эндрю Кубиц, руководитель отдела планирования ABC, описал идею кампании так: «Мы рассматриваем вечер четверга как возможность для аудитории, будь то пары или женщины, которые хотят отвлечься от реальности, повеселиться, выпить красное вино и поесть попкорн». Великолепие этой стратегии заключается в том, что ABC связывала то, что им *нужно* было от зрителей (просмотр их шоу), с действиями, которые их зрители уже *хотели* делать (расслабиться, выпить вино и съесть попкорн).

Со временем люди начали связывать просмотр ABC с чувством расслабленности и развлечения. Если вы пьете красное вино и едите попкорн в 8 вечера каждый четверг, то в конечном итоге «8 вечера в четверг» *означает* отдых и развлечение. Вознаграждение ассоциируется со стимулом, и привычка включать телевизор становится более привлекательной.

Вы с большей вероятностью будете считать поведение привлекательным, если сможете делать одну из любимых вещей в то же

самое время. Возможно, вы хотите услышать о последних событиях из жизни знаменитостей, но вам нужно прийти в хорошую физическую форму. Используя сочетание приятного с полезным, вы можете читать таблоиды и смотреть реалити-шоу в тренажерном зале. Может быть, вы хотите сделать педикюр, но вам нужно почистить почтовый ящик. Решение: делать педикюр, обрабатывая просроченные рабочие письма.

Сочетание приятного с полезным – это один из способов применения психологической теории, известной как принцип Премака. Названный в честь работы профессора Дэвида Премака, принцип гласит: «Более вероятное поведение усилит маловероятное поведение». Другими словами, даже если вы не хотите отвечать на просроченные рабочие письма, вы будете вынуждены делать это, если это означает, что попутно вы сможете делать то, что действительно хотите.

Вы даже можете объединить стратегию сочетания приятного с полезным со стратегией наложения привычек друг на друга, которая обсуждалась в главе 5, чтобы создать набор правил, определяющих ваше поведение.

Наложение привычек друг на друга + формула объединения привычек:

«После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА],
я буду [ПРИВЫЧКА, КОТОРАЯ МНЕ НУЖНА]».

«После [ПРИВЫЧКА, КОТОРАЯ МНЕ НУЖНА],
я буду [ПРИВЫЧКА, КОТОРУЮ Я ХОЧУ]».

Если вы хотите прочитать новости, но вам нужно выразить благодарность еще раз:

• После того как я выпью утренний кофе, я скажу, что благодарен за то, что произошло вчера (нужно).

• После того как я выражу благодарность, я буду читать новости (хочу).

Если вы хотите смотреть спортивные передачи, но нужно еще сделать звонки с коммерческими предложениями:

• После того как я вернусь с обеденного перерыва, я позвоню трем потенциальным клиентам (нужно).

• После того как я позвоню трем потенциальным клиентам, я посмотрю канал ESPN (хочу).

Если вы хотите проверить Facebook, но вам нужно больше тренироваться:

• После того как я вытащу телефон, я сделаю десять упражнений берпи (нужно).

• После того как я сделаю десять берпи, я проверю Facebook (хочу).

Надеюсь, что в конечном итоге вы с нетерпением будете ждать возможности позвонить трем клиентам или сделать десять берпи, потому что это означает, что вы можете прочитать последние спортивные новости или проверить Facebook. Делать то, что вам нужно, значит делать то, что вы хотите.

Мы начали эту главу с обсуждения сверхнормальных стимулов, которые представляют собой приукрашенные версии реальности, которые усиливают желание действовать. Сочетание приятного с полезным – это один из способов создать усиленную версию любой привычки, соединив ее с тем, что вы уже хотите. Выработка действительно непреодолимой привычки – трудная задача, но эту простую стратегию можно использовать, чтобы сделать почти любую из них более привлекательной, чем она была бы в противном случае.

РЕЗЮМЕ

• Второй закон изменения поведения: *«Добавьте привлекательности»*.

• Чем привлекательнее возможность, тем выше вероятность того, что она приведет к формированию привычки.

• Привычки – это управляемая дофамином обратная связь. Когда дофамин повышается, появляется мотивация к действию.

• Именно ожидание вознаграждения, а не его получение побуждает к действию. Чем сильнее предвкушение, тем сильнее всплеск

дофамина.

• Сочетание приятного с полезным – это один из способов сделать привычки привлекательнее. Стратегия состоит в том, чтобы связать действие, которое вы *хотите* сделать, с действием, которое вам *нужно* сделать.

9
Роль семьи и друзей в формировании привычек

В 1965 году венгр Ласло Полгар написал серию странных писем женщине по имени Клара.

Ласло был убежденным сторонником упорного труда. На самом деле это было все, во что он верил: он полностью отвергал идею врожденного таланта. Ласло утверждал, что при помощи тщательно обдуманных упражнений и развития хороших привычек ребенок может стать гением в любой области. Его девиз звучал так: «Гением не рождаются, а становятся через воспитание и тренировки».

Ласло верил в эту идею настолько сильно, что хотел проверить ее на собственных детях, и он написал Кларе, потому что ему «нужна была жена, готовая на проведение такого эксперимента». Клара была учительницей, и хотя, может быть, не была столь непреклонна, как Ласло, также верила, что при правильном обучении любой может развить свои навыки.

Ласло решил, что шахматы будут подходящим полем для эксперимента, и разработал план воспитания своих детей, чтобы они стали шахматными вундеркиндами. Дети останутся на домашнем обучении, что в то время в Венгрии было редкостью. Дом будет наполнен книгами о шахматах и фотографиями известных шахматистов. Дети должны будут постоянно играть друг с другом и участвовать в лучших турнирах, какие они только смогут найти. Семья должна будет тщательно вести картотеку с турнирной историей каждого участника, с которым играл их ребенок. Жизнь детей будет посвящена шахматам.

Ласло успешно ухаживал за Кларой, и через несколько лет супруги Полгар стали родителями трех маленьких девочек: Сьюзен, Софии и Юдит.

Сьюзен, самая старшая, начала играть в шахматы, когда ей было четыре года. Спустя полгода она побеждала взрослых.

У Софии, среднего ребенка, получилось еще лучше. К четырнадцати годам она стала чемпионкой мира, а через несколько лет

– гроссмейстером.

Юдит, самая младшая, превзошла сестер. К пяти годам она уже побеждала отца. В двенадцать стала самым молодым игроком, когда-либо входившим в сотню лучших шахматистов мира. В пятнадцать лет и четыре месяца Юдит стала самым молодым гроссмейстером всех времен – моложе Бобби Фишера, предыдущего рекордсмена. В течение двадцати семи лет она оставалась чемпионкой в мировом турнире.

Детство сестер Полгар было по меньшей мере нетипичным. И все же, если вы спросите их о нем, они будут утверждать, что их образ жизни был привлекательным, даже доставлял удовольствие. В различных интервью сестры говорят о своем детстве скорее как о занимательном времени, нежели об изнурительном. Они любили играть в шахматы. Они не могли оторваться от них. Говорят, что однажды Ласло посреди ночи застал Софию в ванной за игрой в шахматы. Желая отправить ее снова спать, он сказал: «София, оставь фигуры в покое!» На что она ответила: «Папа, *они* не оставят *меня* в покое!»

Сестры Полгар выросли в среде, которая ставила шахматы превыше всего – хвалила их за успехи в игре, вознаграждала. В их мире одержимость шахматами была в порядке вещей. И как мы скоро увидим, любые привычки, которые считаются нормальными в вашем окружении, будут для вас одним из наиболее привлекательных типов поведения.

Манящее притяжение социальных норм

Люди – стадные животные. Мы хотим приспосабливаться, устанавливать связь с другими и заслуживать уважение и одобрение сверстников. Такие наклонности необходимы для выживания. На протяжении большей части человеческой истории наши предки жили племенами. Отделиться от племени – или, что еще хуже, быть изгнанным – означало смертный приговор. «Одинокий волк погибает, но его стая живет»[14].

В то же время те, кто сотрудничал и устанавливал тесные контакты, наслаждались повышенной безопасностью, возможностями размножаться и доступом к ресурсам. Чарльз Дарвин отмечал: «На протяжении долгой истории человечества выживали те, кто научился

сотрудничать и наиболее эффективно импровизировать». Вследствие этого одним из самых глубоких желаний человека стало стремление к принадлежности. И это базовое предпочтение оказывает мощное влияние на наше современное поведение.

Мы не выбираем свои наиболее ранние привычки, мы их копируем. Следуем сценарию, оставленному друзьями и семьей, церковью или школой, местным сообществом и обществом в целом. У каждой этой среды и группы есть собственный набор ожиданий и стандартов: когда выходить замуж и надо ли это делать, сколько иметь детей, какие праздники отмечать, сколько денег потратить на день рождения своего ребенка. Во многих отношениях эти социальные нормы являются невидимыми правилами, которые управляют вашим поведением каждый день. Вы всегда держите их в уме, даже если не осознаете их. Часто вы следуете привычкам своей культуры, не задумываясь, не задавая вопросов, а иногда и не вспоминая их. Как писал французский философ Мишель де Монтень, «привычки и традиции жизни в обществе сопутствуют нам».

Большую часть времени нахождение в группе не ощущается как бремя. Каждый хочет чувствовать свою принадлежность. Если вы выросли в семье, которая вознаграждает вас за способности к шахматам, игра в них покажется вам очень привлекательным занятием. Если у вас на работе все носят дорогие костюмы, вы будете предрасположены к тому, чтобы купить минимум один подобный костюм. Если все ваши друзья делятся шуткой для посвященных или используют новую фразу, вы тоже захотите ее использовать, чтобы они знали, что вы «в теме». Поведение привлекательно, когда оно помогает приспосабливаться.

В частности, мы подражаем привычкам трех групп:

- Близкого окружения.
- Большинства.
- Авторитетов.

Каждая группа предлагает возможность использовать второй закон изменения поведения и сделать привычки более привлекательными.

Подражание близкому окружению

Эффект близости оказывает мощное влияние на поведение. Это верно для физической среды, как мы уже обсуждали в главе 6, но также

и для социальной среды.

Мы перенимаем привычки у окружающих нас людей. Копируем то, как наши родители ведут спор, как ровесники флиртуют друг с другом, как коллеги добиваются результата. Если ваши друзья курят марихуану, вы тоже попробуете это сделать. Если у жены есть привычка дважды проверять, заперта ли дверь, прежде чем лечь спать, вы также будете ей следовать. Я обнаружил, что часто подражаю поведению окружающих, не замечая этого. В ходе разговора автоматически принимаю позу другого человека. В колледже я начинал разговаривать, как мои соседи по комнате.

Путешествуя по другим странам, я неосознанно подражаю местному акценту, несмотря на напоминание самому себе прекратить это делать. Как правило, чем ближе мы к кому-то, тем выше вероятность, что мы будем подражать некоторым его привычкам. В ходе одного новаторского исследования проводилось наблюдение за двенадцатью тысячами человек в течение тридцати двух лет и обнаружилось, что «шансы человека страдать ожирением увеличиваются на 57 %, если у него есть друг с лишним весом». Это работает и в обратную сторону. Другое исследование показало, что если один человек в отношениях теряет вес, его партнер также будет худеть примерно треть этого времени. Друзья и семья оказывают на нас равное невидимое давление, в результате которого нас тянет в их направлении.

Конечно, давление со стороны сверстников плохо только в том случае, если на вас оказывают дурное влияние. Когда астронавт Майкл Массимино был аспирантом Массачусетского технологического института, он записался на короткий курс робототехники. Из десяти человек на курсе *четверо* стали астронавтами. Если вашей целью было оказаться в космосе, то эта комната демонстрировала лучшее окружение, которую только можно пожелать. Точно так же одно исследование показало, что чем выше IQ вашего лучшего друга в возрасте одиннадцати или двенадцати лет, тем выше ваш IQ будет в возрасте пятнадцати лет, несмотря на естественный уровень развития интеллекта. Мы впитываем качества и опыт тех, кто нас окружает.

Одна из самых эффективных вещей, которые можно сделать, чтобы сформировать лучшие привычки, – стать частью окружения, в которой ваше желаемое поведение является нормальным. Новые привычки кажутся достижимыми, когда вы видите, что другие следуют им ежедневно. Если вы окружены людьми, находящимися в хорошей

спортивной форме, то, скорее всего, будете считать тренировки общей привычкой. Если вы окружены любителями джаза, вы с большей вероятностью поверите, что разумно играть джаз каждый день. Окружение устанавливает ожидания того, что является «нормальным». Окружите себя людьми, у которых есть привычки, которые вы хотели бы сформировать у себя. Вы будете расти вместе.

Чтобы сделать привычки еще более привлекательными, вы можете продвинуться на следующую ступень.

Станьте частью среды, в которой (1) ваше желаемое поведение является нормальным и (2) у вас уже есть что-то общее с группой. Стив Камб, предприниматель из Нью-Йорка, управляет компанией Nerd Fitness, которая «помогает компьютерным фанатикам, неудачникам и мутантам похудеть, стать сильными и здоровыми». Среди его клиентов есть любители видеоигр, фанатики кино и среднестатистический «Джо», и все они хотят прийти в форму. Многие люди чувствуют себя не в своей тарелке, когда впервые идут в спортзал или пытаются изменить питание, но если вы хоть немного похожи на других членов группы – скажем, тоже любите «Звездные войны», – изменение приносит больше удовольствия, потому что похоже на то, что такие люди, как вы, уже делают.

Ничто так не поддерживает мотивацию, как принадлежность к племени. Это превращает личный поиск в совместный. Раньше вы были сами по себе. Ваша идентичность была единична. *Вы читатель. Вы музыкант. Вы спортсмен.* Когда вы вступаете в книжный клуб, музыкальную группу или группу велосипедистов, ваша идентичность становится связанной с окружающими. Рост и изменения больше не являются индивидуальными стремлениями. *Мы читатели. Мы музыканты. Мы велосипедисты.* Совместная идентичность начинает усиливать личную идентичность. Вот почему оставаться частью группы после достижения цели имеет решающее значение для поддержания привычек. Закрепление новой идентичности и обеспечение длительности нового поведения происходят благодаря дружбе и сообществу.

Подражание большинству

В 1950-х годах психолог Соломон Аш провел серию экспериментов, которые в настоящее время ежегодно преподаются огромному числу студентов. Чтобы начать эксперимент, испытуемый

входил в комнату с группой незнакомых людей. Другие участники были актерами, отобранными исследователем и проинструктированными о том, как следует отвечать на определенные вопросы, о чем испытуемым не было известно.

Группе показывают одну карточку с нарисованной на ней линией, а затем вторую карточку с несколькими линиями. Каждому человеку было предложено выбрать линию на второй карточке, которая была похожа по длине на линию на первой карточке. Это была очень простая задача. Вот пример двух карточек, используемых в эксперименте:

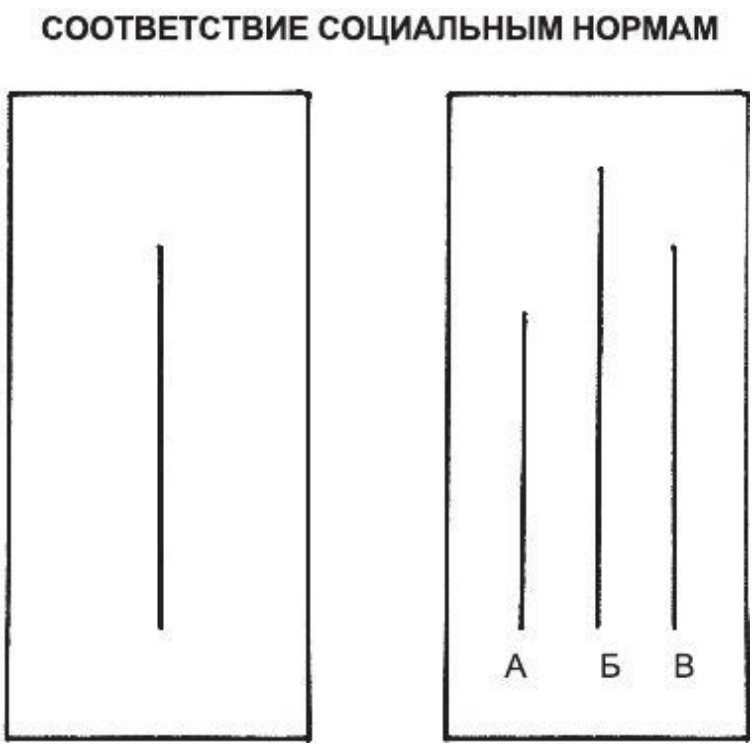


Рис. 10. Изображение двух карточек, которые использовал Соломон Аш в своих знаменитых экспериментах по социальному соответствию. Длина линии на первой карточке (слева) очевидно совпадает с линией В, но когда группа актеров утверждала, что у них разная длина, испытуемые чаще меняли мнение, следуя за толпой, чем верили своим глазам

Эксперимент всегда начинался одинаково. Сначала несколько простых испытаний, где все выбирают правильную линию. После нескольких раундов участникам показывали тест, который был таким

же очевидным, как и предыдущие, за исключением того, что актеры в комнате выбирали намеренно *неправильный* ответ. Например, они отвечают «А» на вопрос о сравнении линий (рис. 10). Все соглашаются, что линии были одинаковыми, хотя они явно отличались.

Испытуемые, не подозревавшие об обмане, сразу же приходили в замешательство. Их глаза широко открывались. Они нервно смеялись про себя. Перепроверяли реакцию других участников. Их волнение росло по мере того, как один за другим участники эксперимента давали один и тот же неверный ответ. Вскоре испытуемые начали сомневаться, стоит ли верить собственным глазам. Со временем они давали ответ, который в глубине души считали неверным.

Аш проводил этот эксперимент много раз и разными способами. Он обнаружил, что по мере того как увеличивалось число актеров, возрастало и стремление испытуемых приспособиться. Если испытуемый находился наедине с актером, то на выбор это никак не влияло. Он просто представлял, что находится в комнате с манекеном. Когда в помещении присутствовало два актера и испытуемый, воздействие все еще было небольшим. Но по мере того как число актеров увеличивалось до трех-четырех, а затем до восьми, испытуемые все чаще начинали сомневаться в себе. К концу эксперимента почти 75 % испытуемых согласились с ответом группы, хотя он был явно неверным.

Всякий раз, когда мы не уверены, как действовать, мы смотрим на группу, чтобы та направила наше поведение. Мы постоянно сканируем окружение и задаемся вопросом: что делают все остальные? Мы проверяем отзывы на Amazon, Yelp или TripAdvisor, потому что хотим подражать «лучшим» покупкам, еде и привычкам других во время путешествий. Это, как правило, умная стратегия. Есть доказательства в цифрах.

Но возможна и обратная сторона.

Нормальное поведение племени часто пересиливает желаемое поведение отдельной личности. Например, одно исследование показало, что когда шимпанзе изучает эффективный способ раскалывания орехов как член одной группы, а затем помещается в новую группу, которая использует менее эффективную стратегию, то избегает более эффективного метода, просто чтобы ассимилироваться с остальными шимпанзе.

Люди похожи. Существует огромное внутреннее давление при стремлении соответствовать нормам группы. Награда за то, что тебя приняли, часто больше, чем награда за победу в споре, за то, что ты выглядишь умным или находишь истину. В большинстве случаев мы предпочитаем ошибаться в толпе, чем быть правыми в одиночку.

Человеческий разум знает, как ладить с другими. Он *хочет* этого. Это наше естественное состояние. Вы можете действовать вопреки ему – можете игнорировать группу или перестать заботиться о том, что думают другие люди, – но это требует работы. Чтобы идти против своего окружения, нужны дополнительные усилия.

Когда изменение привычек подразумевает необходимость бросить вызов племени, изменение непривлекательно. Когда изменение привычек подразумевает приспособление к племени, изменение очень привлекательно.

Подражание авторитетам

Люди повсюду стремятся к власти, престижу и статусу. Мы все хотим носить ордена и медали на груди. Все хотим статус Президента или учредителя крупной компании. Хотим быть признанными, привилегированными и награжденными. Эта тенденция может показаться тщеславной, но в целом она разумна. Исторически сложилось так, что у человека с большой властью и статусом есть доступ к большему количеству ресурсов, он меньше заботится о выживании и оказывается более привлекательным партнером.

Нас привлекает поведение, которое позволит заработать уважение, одобрение, восхищение и статус. Мы хотим быть в тренажерном зале тем, кто может подтягиваться на турнике, или музыкантом, который может играть сложную последовательность аккордов, или родителем самых талантливых детей, потому что эти вещи выделяют нас из толпы. Как только мы приспосабливаемся, начинаем искать способы выделиться.

Это одна из причин, почему нас так волнуют привычки высокоэффективных людей. Мы стараемся копировать поведение успешных людей, потому что тоже хотим добиться успеха. Многие из повседневных привычек – это подражание людям, которыми мы восхищаемся. Вы воспроизводите маркетинговые стратегии наиболее успешных фирм в своей отрасли. Готовите по рецепту любимого пекаря. Заимствуете манеру повествования любимого писателя. Вы

подражаете стилю общения начальника. Мы подражаем людям, которым завидуем.

Люди с высоким статусом наслаждаются одобрением, уважением и похвалой других. И это означает, что, если поведение может принести нам одобрение, уважение и похвалу, мы считаем его привлекательным.

Мы также стремимся избегать поведения, которое могло бы понизить наш статус. Приводим в порядок живую изгородь и подстригаем газон, потому что не хотим быть неряшливым соседом. Когда наша мать приходит в гости, мы убираем дом, потому что не хотим быть осуждены. Мы постоянно задаемся вопросом, что другие подумают обо мне, и меняем поведение в зависимости от ответа.

Сестры Полгар, упомянутые в начале главы, – это доказательство мощного и длительного влияния социального окружения на поведение. Сестры занимались шахматами в течение многих часов ежедневно и продолжали выполнять эту выдающуюся работу десятилетиями. Но эти привычки и поведение сохраняли привлекательность отчасти потому, что они ценятся в окружении, в котором они выросли. У них было много причин продолжать заниматься – от родительской похвалы до достижения различных статусов, таких как гроссмейстер.

РЕЗЮМЕ

• Среда, в которой мы живем, определяет, какое поведение будет для нас привлекательным.

• Мы склонны перенимать привычки, которые восхваляются и одобряются нашим окружением, потому что у нас есть сильное желание приспособиться к племени и принадлежать к нему.

• Мы склонны подражать привычкам трех социальных групп: близкого окружения (семья и друзья), большинства (племя) и авторитетов (люди со статусом и престижем).

• Одна из наиболее эффективных вещей, которые можно сделать, чтобы вырабатывать лучшие привычки, – стать частью среды, в которой (1) ваше желаемое поведение является нормальным и (2) у вас уже есть что-то общее с группой.

• Нормальное поведение племени часто пересиливает желаемое поведение отдельной личности. В большинстве случаев мы предпочитаем ошибаться в толпе, чем быть правыми в одиночку.

• Если поведение может принести одобрение, уважение и похвалу, мы находим его привлекательным.

10
Как найти и устранить причины вредных привычек

В конце 2012 года я сидел в старой квартире всего в нескольких кварталах от самой известной улицы Стамбула – Истикляль. Оставалась половина моего четырехдневного путешествия по Турции, и гид Майк отдыхал в изношенном кресле в нескольких футах от меня.

Майк не был настоящим гидом. Он был простым парнем из штата Мэн, который в течение пяти лет жил в Турции и предложил показать мне окрестности, пока я находился здесь, и я согласился. В эту ночь меня пригласили на ужин с ним и несколькими его турецкими друзьями.

Нас было семеро, и я был единственным, кто не курил. Я спросил одного из турок, как он начал курить. «Друзья, – сказал он. – Все всегда начинается с друзей. Один друг закурит, затем пробуешь и ты».

Что было действительно захватывающим, так это то, что половине людей в комнате удалось *бросить* курить. Майк перестал курить несколько лет назад и везде клялся, что бросил благодаря книге Аллена Карра «Легкий способ бросить курить».

«Ты освобождаешься от умственного бремени курения, – сказал он. – В ней говорится: “Прекрати лгать себе. Ты знаешь, что на самом деле не хочешь курить. Ты знаешь, что тебе это не очень нравится”. Это помогает почувствовать, что ты больше не жертва. Ты начинаешь понимать, что нет *необходимости* курить».

Я никогда не пробовал курить, но ради интереса просмотрел книгу. Автор использует любопытную стратегию, чтобы помочь курильщикам избавиться от их желания курить. Он систематически перефразирует каждый стимул, связанный с курением, и придает ему новое значение.

Карр пишет следующее:

• Ты думаешь, что бросаешь что-то, но это не так, потому что сигареты для тебя ничего не значат.

• Ты думаешь, курение – это то, что тебе нужно для социализации, но это не так. Ты можешь быть общительным и без курения.

• Ты думаешь, что курение снимает стресс, но это не так. Курение не успокаивает твои нервы, а разрушает их.

Снова и снова он повторяет эти фразы и другие подобные им. «Четко держи это в голове», – пишет он. – Ты ничего не теряешь, а добиваешься чудесных положительных результатов не только в плане здоровья, энергии или денег, но и в уверенности, самоуважении, свободе и, самое главное, в продолжительности и качестве своей будущей жизни».

К тому времени, когда вы дочитаете эту книгу до конца, курение будет казаться самой нелепой вещью на свете. И если вы больше не ожидаете от него какой-либо выгоды, у вас нет причин курить. Это обратная трактовка второго закона изменения поведения: *«Сделайте непривлекательным»*. Теперь я знаю, что эта идея может показаться слишком упрощенной. Просто измените свое мышление, и вы сможете бросить курить. Но давайте остановимся на минуту.

Откуда возникает желание

У каждого поведения есть поверхностный уровень желания и более глубокий – мотив, лежащий в его основе. Я часто испытываю желание, которое выражается примерно так: «Я хочу съесть тако». Если бы вы спросили меня, почему я хочу съесть его, я бы не ответил: «Потому что для выживания мне нужна пища». Но правда лежит где-то глубже, я мотивирован съесть тако, потому что должен есть, чтобы выжить. Мотив, лежащий в основе, – получение еды и воды, даже если мое специфическое желание – тако.

Некоторые из базовых мотивов включают в себя:[15]

• Сохранение энергии.
• Добывание пищи и воды.
• Поиск любви и размножение.
• Установление контактов и связей с другими людьми.
• Завоевание общественного признания и одобрения.
• Уменьшение неопределенности.
• Достижение статуса и престижа.

Желание – это всего лишь специфическое проявление более глубокого базового мотива. Мозг не эволюционировал вместе с желанием курить, проверить Instagram или играть в видеоигры. На глубинном уровне вы просто хотите уменьшить неопределенность и снять тревогу, добиться общественного признания и одобрения или достичь статуса.

Посмотрите на почти любой продукт, который формирует привычку, и увидите, что он не создает новую мотивацию, а скорее цепляется за базовые мотивы человеческой природы.

• Поиск любви и размножение = использование Tinder.
• Установление контактов и связей с другими = просмотр Facebook.
• Завоевание общественного признания и одобрения = публикация в Instagram.
• Уменьшение неопределенности = поиск в Google.
• Достижение статуса и престижа = игра в видеоигры.

Привычки – это современные решения базовых желаний. Новые версии старых пороков. Базовые мотивы человеческого поведения остаются неизменными. Конкретные привычки различаются в зависимости от периода истории.

Вот важная часть: существует много разных способов для обращения к одному и тому же базовому мотиву. Один человек может научиться снимать стресс, выкуривая сигарету. Другой человек учится облегчать свою тревогу, отправляясь на пробежку. Текущие привычки необязательно являются лучшим способом решения проблем, с которыми вы сталкиваетесь; это просто методы, которыми вы научились пользоваться. Как только вы связываете решение с проблемой, которую нужно преодолеть, вы продолжаете возвращаться к нему.

Привычки – это ассоциации. Они определяют, стоит ли нам предсказывать повторение привычки или нет. Как мы уже говорили в обсуждении 1-го закона, мозг постоянно поглощает информацию и замечает стимулы в окружающей среде. Каждый раз, когда вы воспринимаете стимул, мозг запускает моделирование и создает прогноз о том, как поступить в следующий момент.

Стимул: вы замечаете, что плита горячая.

Прогноз: «*Если я дотронусь до нее, то получу ожог, так что лучше не делать этого»*.

Стимул: вы видите, что светофор стал зеленым.

Прогноз: «*Если я нажму на газ, то благополучно проеду перекресток и окажусь ближе к месту назначения, поэтому я должен это сделать»*.

Вы видите стимул, классифицируете его на основе прошлого опыта и определяете соответствующую реакцию.

Все это происходит мгновенно, но при этом играет решающую роль в привычках, потому что каждому действию предшествует прогноз. Кажется, что жизнь отвечает реакцией на наши действия, но на самом деле она прогнозируемая. В течение всего дня вы предполагаете, как действовать, учитывая то, что только что видели, и прошлый опыт. Вы бесконечно прогнозируете, что произойдет в следующий момент.

Поведение сильно зависит от этих прогнозов. Иными словами, оно сильно зависит от того, как мы интерпретируем происходящие с нами события, но необязательно объективную реальность самих событий. Два человека могут смотреть на одну и ту же сигарету: один чувствует желание курить, в то время как второго отталкивает запах. Один и тот же стимул может вызвать хорошую или вредную привычку в зависимости от вашего прогноза. Причиной привычек на самом деле является предшествующий им прогноз.

Он приводит к чувствам, которые мы обычно описываем как желание – чувство, стремление, побуждение. Чувства и эмоции преобразуют воспринимаемые стимулы и создаваемые прогнозы в намерение, которое можно реализовать. Они помогают объяснить, что мы чувствуем в текущий момент. Например, вы отмечаете ощущаемый уровень тепла или холода и можете не отдавать себе отчет в этом. Если температура упадет на один градус, вы, вероятно, ничего не предпримете. Если температура упадет на десять градусов, вам станет холодно, и вы оденетесь теплее. Ощущение холода было стимулом, который побудил вас действовать. Вы ощущали его все время, но только тогда, когда прогнозируете, что вам будет лучше в другом состоянии, принимаете какие-то меры.

Желание – это ощущение, что чего-то не хватает. Это стремление изменить свое внутреннее состояние. Когда температура падает, возникает различие между тем, что ваше тело в настоящее время

ощущает, и тем, что оно хочет чувствовать. Этот разрыв между текущим состоянием и желаемым побуждает вас к действию.

Желание – это разница между тем, где вы находитесь сейчас и где хотите быть в будущем. Даже самое незначительное действие связано с мотивацией чувствовать себя иначе, чем в текущий момент. Когда вы переедаете, закуриваете или просматриваете социальные сети, то, что вы действительно хотите, – это *не* картофельные чипсы, сигарета или многочисленные лайки. На самом деле вы хотите *чувствовать* себя по-другому.

Чувства и эмоции говорят нам, сохранять ли текущее состояние или вносить изменения. Они помогают нам решить, как лучше поступить. Неврологи обнаружили, что когда эмоции и чувства ослаблены, мы фактически теряем способность принимать решения. У нас нет никаких стимулов, чему нужно следовать и чего избегать. Как объясняет нейробиолог Антонио Дамасио, «отмечать вещи как хорошие, плохие или безразличные нам позволяют эмоции».

Подводя итог, можно сказать, что определенное желание, которое вы ощущаете, и привычки, которым следуете, на самом деле являются попыткой обратиться к фундаментальным базовым мотивам. Всякий раз, когда привычка успешно обращается к мотиву, вы развиваете желание сделать это снова. Со временем вы научитесь прогнозировать, что проверка социальных сетей помогает вам почувствовать себя любимым, а просмотр YouTube – забыть свои страхи. Привычки привлекательны, когда мы связываем их с положительными чувствами и можем использовать это в своих интересах, а не во вред.

Как перепрограммировать мозг, чтобы наслаждаться сложными привычками

Вы можете сделать сложные привычки более привлекательными, если научитесь ассоциировать их с положительным опытом. Иногда все что нужно – небольшой сдвиг в мышлении. Например, мы часто говорим обо всем, что нужно сделать за день. Нужно рано вставать на работу. Нужно сделать еще один звонок с коммерческим предложением по бизнесу. Нужно приготовить ужин для семьи.

Теперь представьте, что вы изменили только одно слово: вы не «должны» это делать. У вас «есть возможность» это делать.

У вас *есть возможность* встать на работу. У вас *есть возможность* сделать еще один звонок с коммерческим предложением. У вас *есть возможность* приготовить ужин для семьи. Просто изменяя одно слово, вы меняете взгляд на каждое событие. Перестаете воспринимать это поведение как бремя и превращаете его в возможности.

Ключевым моментом является то, что обе версии реальности верны. Вы *должны* делать эти вещи, и у вас *есть возможность* сделать их. Мы можем найти доказательства для любого образа мышления, который выберем.

Однажды я слышал историю о человеке, который пользуется инвалидной коляской. Когда его спросили, трудно ли иметь ограничения, он ответил: «Я не ограничен своей инвалидной коляской – я свободен благодаря ей. Если бы не она, я был бы прикован к постели и никогда не смог бы покинуть свой дом». Этот сдвиг в восприятии мира полностью изменил то, как он жил каждый день.

Переосмысление привычек для подчеркивания их *преимущества*, а не их недостатков – быстрый и легкий способ перепрограммировать разум и сделать привычку более привлекательной.

Физические упражнения. У многих людей физические упражнения ассоциируются с трудной задачей, которая отнимает энергию и утомляет. Вы также можете легко рассматривать их как способ развить навыки и создать себя заново. Вместо того чтобы говорить себе: «Мне нужно бегать по утрам», скажите: «Пришло время развить выносливость и стать быстрее».

Финансы. Экономия денег часто связана с жертвой. Однако вы можете связать ее со свободой, а не с ограничениями, если поймете одну простую истину: жизнь ниже текущих средств *увеличивает* будущие средства. Деньги, которые вы сэкономите в этом месяце, увеличат вашу покупательную способность в следующем.

Медитация. Любой, кто пробовал медитировать более трех секунд, знает, как это может разочаровать, когда в голове появляется отвлекающая мысль. Вы можете превратить разочарование в восторг, когда поймете, что каждое прерывание медитации дает возможность практиковаться в возвращении к дыханию. То, что вы отвлеклись – это хорошо, потому что вам нужно отвлекаться, чтобы практиковать медитацию.

Волнение перед игрой. Многие люди испытывают беспокойство перед тем, как выступить с большой презентацией или принять участие в важном мероприятии. У них учащаются дыхание и сердцебиение, усиливается возбуждение. Если мы интерпретируем эти чувства негативно, то чувствуем угрозу и напряженность. Если интерпретируем эти чувства позитивно, то можем реагировать гибко и с достоинством. Вы можете перефразировать «я нервничаю» в «я взволнован и испытываю прилив адреналина, чтобы помочь себе сосредоточиться».

Эти небольшие изменения в мышлении не волшебство, но они могут помочь изменить чувства, которые вы связываете с определенной привычкой или ситуацией.

Если хотите сделать еще один шаг вперед, можете создать *мотивационный ритуал*. Вы просто раз за разом связываете привычки с чем-то, что вам нравится, тогда можете использовать этот стимул всякий раз, когда вам нужно немного мотивации. Например, если у вас всегда играет одна и та же песня перед сексом, вы начнете связывать музыку с ним. Всякий раз, когда вы захотите настроиться, просто нажмите кнопку воспроизведения.

Эд Латимор, боксер и писатель из Питтсбурга, воспользовался подобной стратегией, не зная о ней. «Странно осознавать это, – писал он. – Мое внимание и концентрация повышаются, когда я надеваю наушники, пока пишу. Мне даже не нужно слушать музыку». Сам того не осознавая, он выработал у себя условный рефлекс. Сначала он надевал наушники, включал музыку, которая ему нравилась, и сосредоточенно работал. После того как это повторилось пять, десять, двадцать раз, наушники стали стимулом, который он автоматически связал с повышенным вниманием. Желание последовало естественно.

Спортсмены используют подобные стратегии, чтобы настроиться на выступление. Во время моей бейсбольной карьеры я разработал особый ритуал растяжки и броска перед каждой игрой. Вся последовательность занимала около десяти минут, и я повторял этот ритуал каждый раз в том же порядке. Хотя это физически разогревало меня перед игрой, что еще более важно – это приводило меня в правильное психическое состояние. Я начал связывать ритуал с чувством соперничества и сосредоточенности. Даже если я не был мотивирован заранее, к тому времени, когда я заканчивал ритуал, уже был в «игровом режиме».

Вы можете адаптировать эту стратегию практически для любой цели. Скажем, вы хотите чувствовать себя в целом более счастливым. Найдите что-то, что делает вас таковым – например, ванна с пеной или общение с собакой, – и затем создайте короткую последовательность действий, которую будете выполнять каждый раз *перед тем*, как заниматься любимым делом. Может быть, вы сделаете три глубоких вдоха и улыбнетесь.

Три глубоких вдоха. Улыбка. Погладьте собаку. Повторите.

В конце концов вы начнете связывать последовательность дыхание-улыбка с хорошим настроением. Это становится стимулом, означающим, что вы счастливы. После того как вы установили такое соответствие, можете воспользоваться им в любое время, когда вам нужно изменить свое эмоциональное состояние. Стресс на работе? Сделайте три глубоких вдоха и улыбнитесь. Грустите о жизни? Три глубоких вдоха и улыбка. Как только привычка выработана, стимул может вызвать желание, даже если у него мало общего с исходной ситуацией.

Ключом к поиску и избавлению от причин вредных привычек является переосмысление связанных с ними ассоциаций. Это нелегко, но если вы можете перепрограммировать свои прогнозы, то можете превратить сложную привычку в привлекательную.

РЕЗЮМЕ

• Обратная трактовка второго закона изменения поведения: *«Сделайте непривлекательным»*.

• У каждого поведения есть поверхностный уровень желания и более глубокий – мотив, лежащий в его основе.

• Привычки – это современные решения базовых желаний.

• Причиной привычек на самом деле является предшествующий им прогноз. Эти прогнозы приводят к определенному чувству.

• Выделите преимущества отказа от вредной привычки, чтобы она казалась непривлекательной.

• Привычки привлекательны, когда мы связываем их с положительными чувствами, и непривлекательны, когда мы связываем их с отрицательными. Создайте мотивационный ритуал, занимаясь тем, что вам нравится, непосредственно перед трудной привычкой.

Таблица 8. Как сформировать хорошую привычку

Первый закон	Придайте очевидности
1.1	Заполните учетную карточку привычек. Запишите текущие привычки, чтобы осознать их
1.2	Используйте реализационные намерения: «Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]»
1.3	Используйте наложение привычек: «После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА] я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]»
1.4	Измените свое окружение. Сделайте стимулы хороших привычек заметными и очевидными
Второй закон	Добавьте привлекательности
2.1	Сочетайте приятное с полезным. Соедините действие, которое вы хотите сделать, с действием, которое вам необходимо сделать
2.2	Окружите себя людьми, для которых нужное вам поведение является нормой
2.3	Создайте мотивационный ритуал. Делайте то, что вам нравится, непосредственно перед трудной привычкой
Третий закон	Упростите
Четвертый закон	Привнесите удовольствие

Таблица 9. Как избавиться от плохой привычки

Обратная трактовка первого закона	Сделайте неочевидным
1.5	Сократите воздействие соответствующих стимулов. Удалите стимулы плохих привычек из своего окружения
Обратная трактовка второго закона	Сделайте это непривлекательным
2.4	Измените свой образ мышления. Выделите преимущества избавления от вредных привычек
Обратная трактовка третьего закона	Усложните
Обратная трактовка четвертого закона	Уберите удовольствие

Вы можете скачать печатную версию этой памятки о привычках на: atomichabits.com/cheatsheet.

Третий закон
Упростите

11
Идти медленно, но назад – никогда

В первый день занятий фотограф и профессор Флоридского университета Джерри Уэлсманн разделил студентов на две группы.

Все в левой части аудитории, объяснял он, будут в группе «количество». Их будут оценивать исключительно по объему произведенной работы. В последний день занятий он подсчитал количество фотографий, представленных каждым студентом. Сто фотографий были оценены на «отлично», девяносто на «хорошо», восемьдесят на «удовлетворительно» и так далее.

Тем временем все в правой части аудитории будут в группе «качество». Их будут оценивать только по качеству работы.

Им нужно сделать только одну фотографию в течение семестра, но чтобы получить «отлично», она должна быть почти идеальной.

В конце семестра он с удивлением обнаружил, что все лучшие фотографии были сделаны группой *«количество»*. Студенты этой группы были заняты фотографированием, экспериментировали с композицией и освещением, тестировали различные методы в фотолаборатории и учились на своих ошибках. В процессе создания сотен фотографий они оттачивали мастерство. Тем временем группа «*качество»* сидела и размышляла о совершенстве. В итоге у них было мало материала, который отражал бы их усилия, кроме непроверенных теорий и одной посредственной фотографии[16].

Легко увязнуть в попытках найти оптимальный план изменений: самый быстрый способ похудеть, лучшую программу для наращивания мышечной массы, идеальную идею для подработки. Мы настолько сосредоточены на поиске наилучшего подхода, что не предпринимаем никаких действий. Как писал однажды Вольтер, лучшее – враг хорошего.

Я называю это различием между «быть в движении» и «действовать». Эти две идеи звучат похоже, но это не одно и то же. Когда вы находитесь в движении, вы планируете, разрабатываете стратегию и учитесь. Это все хорошие вещи, но они не дают результата.

Действие, с другой стороны, – тип поведения, который принесет результат. Если я набросаю двадцать идей для статей, которые хочу написать, – это движение. Если я действительно сажусь и пишу статью, – это действие. Если я ищу лучшую диету и читаю ряд книг на эту тему – это движение. Если я действительно ем здоровую пищу – это действие.

Иногда движение полезно, но само по себе оно никогда не даст результата. Неважно, сколько раз вы поговорите с личным тренером, это никогда не приведет вас в форму. Только тренировка (то есть само действие) даст результат, которого вы хотите достичь.

Если движение не приводит к результатам, зачем мы его делаем? Иногда потому, что нам действительно нужно планировать или больше учиться. Но чаще всего потому, что движение позволяет нам чувствовать: мы достигаем прогресса, не рискуя потерпеть неудачу. Большинство из нас – эксперты в том, как избежать критики. Не очень приятно терпеть неудачу или быть публично осужденным, поэтому мы склонны уходить от ситуаций, в которых это может произойти. И это главная причина, почему вы начинаете движение, а не предпринимаете какие-то действия: вы хотите отложить неудачу.

Легко быть в движении и убеждать себя в том, что вы все еще делаете успехи. Вы думаете: «У меня сейчас идут переговоры с четырьмя потенциальными клиентами. Это хорошо. Мы движемся в правильном направлении». Или: «Я придумал несколько идей для книги, которую хочу написать. Они возникают все вместе».

Движение заставляет чувствовать, что вы что-то делаете. Но на самом деле вы просто готовитесь что-то сделать. Когда подготовка становится формой прокрастинации, нужно что-то менять. Вы не хотите просто планировать. Вы хотите практиковаться.

Если вы хотите овладеть привычкой, главное – начать с повторения, а не с совершенствования. Вам не нужно планировать каждую особенность новой привычки. Просто нужно ее практиковать. Это первый вывод из третьего закона: вам просто нужно повторять.

Сколько времени на самом деле занимает формирование новой привычки?

Формирование привычки – это процесс, посредством которого поведение становится все более автоматическим благодаря повторению. Чем чаще вы повторяете ту или иную деятельность, тем больше изменяется структура мозга, чтобы стать более эффективным в этой деятельности. Нейробиологи называют это *долгосрочным потенцированием*, которое относится к усилению связей между нейронами в головном мозге на основе последних образцов активности. С каждым повторением передача сигналов от клетки к клетке улучшается, и нервные связи становятся более прочными. Феномен, впервые описанный нейропсихологом Дональдом Хеббом в 1949 году, широко известен как закон Хебба: «Нейроны, которые возбуждаются вместе, соединяются вместе».

Повторение привычки приводит к явным физическим изменениям в мозге. У музыкантов мозжечок – отдел головного мозга, ответственный за движения тела, такие как перебирание гитарной струны или натягивание скрипичного смычка, – больше, чем у других людей. Тем временем у математиков увеличено содержание серого вещества в нижней теменной доле, играющей ключевую роль в вычислениях и расчетах. Его количество напрямую связано со временем, проведенным в профессиональной деятельности; чем старше и опытнее математик, тем больше увеличивается содержание серого вещества.

Когда ученые проанализировали мозг водителей такси в Лондоне, они обнаружили, что гиппокамп – область мозга, участвующая в механизмах пространственной памяти, – у них был значительно больше, чем у людей других профессий. Еще более захватывающим было то, что гиппокамп уменьшался в размерах, когда водитель выходил на пенсию. Подобно мышцам тела, реагирующим на регулярные силовые тренировки, определенные области мозга адаптируются по мере их использования и атрофируются по мере отказа от их применения.

Конечно, важность повторения в формировании привычек была признана задолго до того, как нейробиологи начали заниматься этой проблемой. В 1860 году английский философ Джордж Г. Льюис отмечал: «Во время изучения нового языка, обучению игре на музыкальном инструменте или выполнения непривычных движений возникает значительная трудность, потому что каналы, через которые должно пройти каждое чувствительное восприятие, еще не

установились. Но как только частое повторение укорачивает проводящий путь, эта трудность исчезает, действия становятся настолько автоматическими, что их можно выполнять, пока ум занят другими делами». И здравый смысл, и научные данные сходятся в одном: повторение – это форма изменения.

Каждый раз, повторяя действие, вы активируете определенную нейронную цепь, связанную с этой привычкой. Это означает, что повторение – один из наиболее важных шагов, которые можно предпринять для программирования новой привычки. Именно поэтому студенты, которые сделали тонны фотографий, улучшили свои навыки, в то время как те, кто просто теоретизировал об идеальных фотографиях, этого не сделали. Одна группа занимается активной практикой, другая – пассивным обучением. Одни в действии, другие в движении.

Все привычки следуют сходной траектории от практики, требующей усилий, к автоматическому поведению, процессу, известному как *автоматизм*. Автоматизм – это способность выполнять действие, не задумываясь о каждом последующем шаге, когда подсознание берет верх.

Это выглядит примерно так:

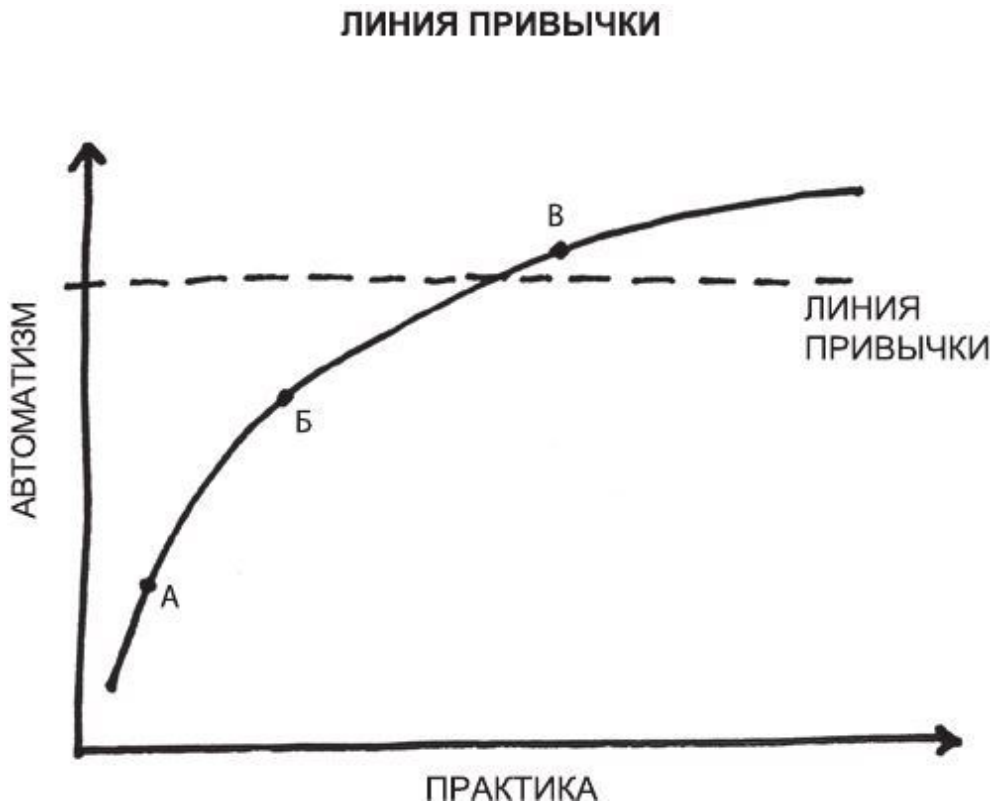


Рис. 11. Вначале (точка А) привычка требует много усилий и концентрации. После нескольких повторений (точка Б) становится легче, но все равно требуется некоторое сознательное внимание. При достаточной практике (точка В) привычка становится скорее автоматической, чем сознательной. За этим порогом – линией привычки – действие может быть выполнено более или менее без размышлений. Новая привычка сформировалась

Далее вы увидите, как выглядит график, при помощи которого отслеживают уровень автоматизма для реальной привычки, такой как ежедневная десятиминутная прогулка. Форма этих схем, которые ученые называют *кривыми обучения*, раскрывает важную истину об изменении поведения: привычки формируются на основе частоты, а не времени.

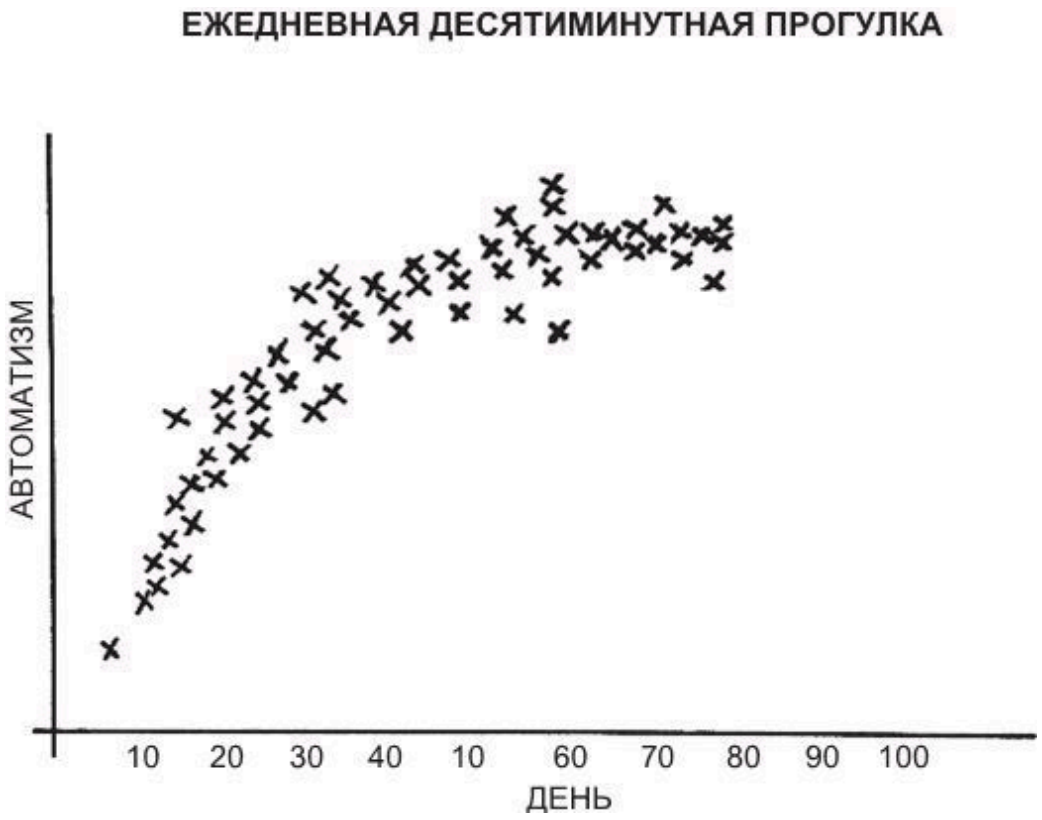


Рис. 12. Ежедневная десятиминутная прогулка. Этот график показывает человека, который выработал привычку ходить в течение десяти минут после завтрака каждый день. Обратите внимание, что по мере увеличения повторений возрастает и автоматизм, пока поведение не станет настолько простым и автоматическим, насколько это возможно

Один из самых распространенных вопросов, которые я слышу: сколько времени требуется, чтобы выработать новую привычку? Люди на самом деле должны спрашивать: как много нужно сделать, чтобы сформировать новую привычку? То есть сколько повторений требуется, чтобы привычка стала автоматической?

Нет ничего волшебного в том, как проходит время при формировании привычки. Неважно, прошел ли двадцать один день, тридцать или триста дней. Важна скорость, с которой вы выполняете действие. Можно сделать что-то дважды за тридцать дней, а можно двести. Различие в частоте. Ваши текущие привычки усваивались в течение сотен, если не тысяч повторений. Новые требуют такого же уровня частоты. Вам нужно совершить достаточно успешных попыток,

пока поведение не будет прочно закреплено в уме и вы не пересечете линию привычки.

На практике не имеет значения, сколько времени требуется для того, чтобы привычка стала автоматической. Важно то, что вы предпринимаете действия, необходимые для достижения прогресса. Является ли действие полностью автоматическим, не так важно.

Чтобы выработать привычку, нужно ее практиковать. И самый эффективный способ добиться успеха в практике – это придерживаться третьего закона изменения поведения: *упростите*. В следующих главах вы узнаете, как именно это сделать.

РЕЗЮМЕ

• Третий закон изменения поведения: «*Упростите*».

• Наиболее эффективной формой обучения является практика, а не планирование.

• Сосредоточьтесь на действии, а не на движении.

• Формирование привычки – это процесс, посредством которого поведение становится все более автоматическим благодаря повторению.

• Количество времени, которое вы потратили на реализацию привычки, не так важно, в отличие от частоты ее выполнения.

12
Закон наименьшего усилия

В своей книге «Ружья, микробы и сталь», отмеченной разными наградами, антрополог и биолог Джаред Даймонд указывает на простой факт: у континентов разная форма. На первый взгляд это утверждение кажется довольно очевидным и неважным, но выясняется, что оно оказывает глубокое влияние на поведение человека.

Основная ось Америки проходит с севера на юг. То есть территория Северной и Южной Америки склонна быть длинной и худой, а не широкой и толстой. То же самое в целом справедливо и для Африки. Между тем территория, которая включает в себя Европу, Азию и Ближний Восток, противоположна. Этот массивный участок земли ориентирован скорее в направлении восток-запад. По мнению Даймонда, эта разница в форме на протяжении веков играла значительную роль в распространении сельского хозяйства.

Когда сельское хозяйство начало распространяться по всему земному шару, людям было легче расширяться по маршрутам восток-запад, чем по маршрутам север-юг. Это связано с тем, что места на одной и той же широте, как правило, имеют одинаковый климат, такое же количество солнечного света и осадков, а также одинаковые сезонные изменения.

Эти факторы позволили людям в Европе и Азии одомашнить несколько видов зерновых культур и выращивать их на всем протяжении континента от Франции до Китая.

Рис. 13. Основная ось Европы и Азии – восток-запад. Основная ось Америки и Африки – север-юг. Это приводит к более широкому диапазону климатов сверху вниз по Америке, чем вдоль Европы и Азии. В результате сельское хозяйство распространилось в Европе и Азии почти в два раза быстрее, чем в других точках планеты. Поведение людей на протяжении сотен или тысяч лет было ограничено степенью сопротивления окружающей среды

Для сравнения, климат сильно меняется при путешествии с севера на юг. Только представьте, насколько отличается погода во Флориде по сравнению с Канадой. Вы можете быть самым талантливым фермером в мире, но это не поможет вам выращивать флоридские апельсины в Канаде. Снег – плохая замена почвы. Для распространения зерновых культур с севера на юг фермерам необходимо будет находить и одомашнивать новые растения всякий раз, когда меняется климат.

В результате сельское хозяйство распространилось по Азии и Европе в два-три раза быстрее, чем по Северной и Южной Америке. На

протяжении веков эта небольшая разница оказала огромное влияние. Увеличение производства продовольствия способствовало более быстрому росту населения. Благодаря большему количеству людей эти культуры смогли сформировать сильные армии, были лучше оснащены для того, чтобы развивать новые технологии. Изменения начинались с малого – урожай, который распространялся немного дальше, население, которое росло немного быстрее, – но со временем изменения между культурами усугублялись существенными различиями.

Распространение сельского хозяйства служит примером 3-го закона изменения поведения в глобальном масштабе. Общепринятая точка зрения гласит, что мотивация является ключом к изменению привычек. Может быть, если бы вы *действительно* этого хотели, вы бы уже это сделали. Но правда в том, что наша настоящая мотивация – лениться и делать то, что удобно. Несмотря на то что последний вышедший бестселлер расскажет вам, что это умная, а не глупая стратегия.

Энергия драгоценна, и мозг запрограммирован сохранять ее, когда это возможно. Человеческой природе свойственно следовать закону наименьшего усилия, который гласит, что при выборе между двумя похожими вариантами люди естественным образом тяготеют к варианту, требующему наименьшего объема работы[17]. Например, расширение фермы на восток, где можно выращивать те же культуры, а не на север, где климат отличается. Из всех возможных действий, которые можно предпринять, мы реализуем то, которое приносит наибольшую ценность при наименьших усилиях. Мы мотивированы делать то, что легко.

Каждое действие требует определенного количества энергии. Чем больше ее требуется, тем меньше вероятность того, что это произойдет. Если ваша цель – сотня отжиманий в день, на это потребуется много энергии! Вначале, когда вы мотивированы и взволнованны, вы можете собрать силы для того, чтобы начать. Но через несколько дней такие огромные усилия кажутся утомительными. Между тем привычка делать одно отжимание в день почти не требует энергии для того, чтобы начать. И чем меньше энергии требует привычка, тем выше вероятность ее возникновения.

Посмотрите на любое поведение, которое наполняет большую часть вашей жизни, и увидите, что оно может быть выполнено с очень

низким уровнем мотивации. Такие привычки, как прокрутка ленты новостей на телефонах, проверка электронной почты и просмотр телевизора, занимают так много времени, потому что их можно выполнять практически без усилий. Они удивительно удобны.

В каком-то смысле любая привычка – это просто препятствие на пути к получению того, чего вы на самом деле хотите. Диета – препятствие для приведения себя в хорошую физическую форму. Медитация – препятствие для ощущения спокойствия. Ведение дневника – препятствие для ясного мышления. На самом деле вам не нужна сама привычка. То, что вы действительно хотите, – это результат, который дает привычка. Чем больше препятствие, то есть чем сложнее привычка, тем больше напряжения возникает между вами и желаемым конечным состоянием. Вот почему так важно сделать привычки настолько легкими, чтобы следовать им, даже если они вам не нравятся. Если вы сможете сделать хорошие привычки более удобными, у вас будет больше шансов им следовать.

Но как насчет всех случаев, когда кажется, что мы делаем противоположное? Если мы все такие ленивые, то как объяснить, что люди выполняют сложные задачи, такие как воспитание ребенка, открытие бизнеса или восхождение на Эверест?

Конечно, вы способны делать очень сложные вещи. Проблема в том, что иногда вы чувствуете, что делаете тяжелую работу, и иногда хотите сдаться. В трудные дни очень важно, чтобы как можно больше вещей работало в вашу пользу, чтобы вы могли преодолеть трудности, которые жизнь естественным образом ставит перед вами. Чем меньше напряжения вы испытываете, тем легче вашему сильному «я» проявиться. Идея, которая скрывается за «*упростите*», не означает «делать *только* простые вещи». Она состоит в том, чтобы максимально упростить в данный момент то, что принесет плоды в долгосрочной перспективе.

Как добиться большего меньшими усилиями

Представьте, что вы держите садовый шланг, у которого перегиб посередине. Вода течет, но слабо. Если вы хотите увеличить скорость подачи воды через шланг, есть два варианта. Первый – повернуть

вентиль и увеличить поток воды. Второй – просто выправить шланг и позволить воде течь естественным путем.

Попытка повысить свою мотивацию для поддержания трудной привычки – все равно что стараться заставить течь воду через изогнутый шланг. Можно сделать это, но потребуется больше усилий, что увеличит напряжение в вашей жизни. Между тем сделать привычки простыми и легкими – все равно что выправить шланг. Вместо того чтобы пытаться преодолеть напряжение в жизни, вы уменьшаете его.

Один из наиболее эффективных способов сделать это – практиковать изменение окружающей среды. В главе 6 мы обсуждали это как способ сделать стимулы более очевидными, но вы также можете оптимизировать свою среду, чтобы упростить действия. Например, при принятии решения о том, где практиковать новую привычку, лучше всего выбрать место, которое вам знакомо. Привычки легче сформировать, когда они вписываются в жизненный поток. Вы с большей вероятностью пойдете в спортзал, если он находится по пути на работу, потому что остановка не приводит к большему напряжению в вашем образе жизни. Для сравнения: если тренажерный зал находится в стороне от вашей обычной дороги от работы до дома – даже пусть и в нескольких кварталах, – вам нужно «свернуть со своего пути», чтобы добраться туда.

Возможно, еще более эффективным будет снижение напряжения дома или в офисе. Слишком часто мы пытаемся выработать привычки в условиях, когда его слишком много. Мы стараемся придерживаться строгой диеты, когда ужинаем с друзьями. Пытаемся написать книгу в условиях хаоса домашнего хозяйства. Стараемся сосредоточиться, используя смартфон, наполненный тем, что отвлекает нас. Так не должно быть. Мы можем устранить проблемные зоны, которые мешают нам. Это именно то, что в Японии начали делать производители электроники в 1970-х годах.

В статье, опубликованной в The New Yorker под названием «Лучше все время», Джеймс Шуровьески пишет: «Японские фирмы акцентировали внимание на том, что стало известно как “бережливое производство”, неустанно стремясь избавиться от всех видов убытков производственного процесса, вплоть до перепроектирования рабочих пространств, чтобы работникам не приходилось тратить время, петляя и поворачивая, добираясь до своих станков. В результате японские заводы стали более эффективными, а японская продукция – надежнее

американской. В 1974 году звонков в сервис цветных телевизоров американского производства было в пять раз больше, чем в аналогичный сервис японского производства. К 1979 году американским рабочим требовалось в три раза больше времени, чтобы монтировать их комплектующие».

Мне нравится называть эту стратегию *сложением путем вычитания*[18]. Японские компании искали каждую проблемную зону в производственном процессе и устраняли ее. Вычитая потраченные впустую усилия, добавляли клиентов и доход. Точно так же, когда мы устраняем проблемные зоны, которые отнимают наше время и энергию, мы можем достичь большего меньшими усилиями. (Это одна из причин, по которым уборка может быть такой приятной: мы одновременно движемся вперед и облегчаем когнитивную нагрузку, которую окружающая среда накладывает на нас.)

Если вы посмотрите на вызывающую привыкание продукцию, то заметите, что одна из вещей, которые эти товары и услуги делают лучше всего, – это устранение незначительного напряжения из вашей жизни. Службы доставки еды снижают напряжение от покупки продуктов. Приложения для знакомств снижают напряжение, связанное с живым общением. Службы совместного пользования автомобилями снижают стресс, связанный с передвижением по городу. Обмен текстовыми сообщениями уменьшает проблему, связанную с отправкой письма по почте.

Подобно японскому производителю телевизоров, перепроектировавшему рабочее пространство, чтобы уменьшить потерю времени из-за лишних движений, успешные компании разрабатывают свои продукты, чтобы автоматизировать, устранить или упростить как можно больше шагов. Они уменьшают количество полей в каждой форме. Число кликов, необходимых для создания учетной записи. Доставляют свои продукты с понятными инструкциями или просят клиентов сократить выбор.

Когда были выпущены первые колонки с голосовым помощником – такие как Google Home, Amazon Echo и Apple HomePod, – я спросил друга, что ему нравится в приобретенном продукте. Он ответил, что проще сказать: «Включи музыку в стиле кантри», чем вытащить телефон, открыть музыкальное приложение и выбрать плейлист. Конечно, всего несколько лет назад неограниченный доступ к музыке в

кармане был поразительно легким действием по сравнению с поездкой в магазин и покупкой CD-диска. Бизнес – это бесконечное стремление к тому, чтобы добиться того же результата более простым способом.

Подобные стратегии эффективно использовались правительствами. Когда британское правительство хотело повысить налоговые ставки, оно перешло от отправки граждан на веб-страницу, куда можно было загрузить налоговую форму, к прямой ссылке на эту форму. Сокращение одного шага в процессе увеличило частоту откликов с 19,2 % до 23,4 %. Для такой страны, как Великобритания, эти процентные пункты представляют собой миллионы налоговых поступлений.

Основная идея состоит в том, чтобы создать окружающую среду, в которой делать правильные вещи настолько просто, насколько это возможно. Большая часть борьбы за выработку лучших привычек сводится к поиску способов уменьшить напряжение, связанное с хорошими привычками, и увеличить его в случае плохих привычек.

Подготовка окружающей среды для использования в будущем

Освальд Наколс – IT-разработчик из Натчеза, штат Миссисипи. Он также тот, кто понимает воздействие подготовки окружающей среды.

Наколс в своих привычках избрал стратегию, которую называет «перезагрузка комнаты». Например, закончив смотреть телевизор, он кладет пульт обратно на подставку, раскладывает подушки на диване и складывает одеяло. Выходя из машины, выбрасывает мусор. Всякий раз, принимая душ, вытирает унитаз, пока вода нагревается. (Как он отмечает, «идеальное время для уборки туалета – перед приемом душа».) Цель перезагрузки каждой комнаты заключается не просто в уборке после последнего действия, а в подготовке к следующему.

«Когда я захожу в комнату, все на своем месте», – писал Наколс. – Из-за того что я убираю в каждой комнате ежедневно, вещи всегда на своих местах… Люди думают, что я много работаю, но на самом деле я очень ленив. Я просто активно ленив. Это оставляет так много времени».

Всякий раз организуя пространство по прямому назначению, вы подготавливаете облегчение выполнения следующего действия. Например, моя жена держит коробку с поздравительными открытками,

отсортированными по конкретным поводам: день рождения, соболезнование, свадьба, выпускной и многое другое. При необходимости она берет соответствующую открытку и отправляет ее. Она невероятно хорошо помнит, что нужно отправить открытки, потому что снизила напряжение, связанное с этим. В течение многих лет я был полной ее противоположностью. Если у кого-то рождался ребенок, я думал: «Я должен отправить открытку». Но потом проходили недели, и к тому времени, когда я вспоминал, что нужно купить открытку в магазине, было слишком поздно. Привычка оказалась не из легких.

Есть много способов изменить вашу среду так, чтобы она была готова к немедленному использованию. Если вы хотите приготовить здоровый завтрак, накануне вечером поставьте сковороду на плиту, кулинарный спрей – на стол и достаньте все тарелки и приборы, которые понадобятся вам. Когда вы проснетесь, приготовить завтрак будет проще.

• Хотите больше рисовать? Положите карандаши, ручки, блокноты и принадлежности для рисования на стол в пределах досягаемости.

• Хотите заняться спортом? Подготовьте спортивную одежду, обувь, сумку и бутылку с водой заранее.

• Хотите питаться правильно? Нарежьте кучу фруктов и овощей на выходных и упакуйте их в контейнеры, чтобы легко достать в течение недели.

Это простые способы сформировать хорошую привычку путем наименьших усилий.

Вы также можете использовать обратный принцип и изменить окружающую среду так, чтобы затруднить плохое поведение. Например, если вы слишком много смотрите телевизор, отключайте его от сети после каждого просмотра. Подключайте его обратно только в том случае, если можете произнести вслух название шоу, которое хотите увидеть. Эта установка создает достаточное напряжение для предотвращения бессмысленного просмотра телевизора.

Если этого не произойдет, можно шагнуть дальше. Отключайте телевизор и вынимайте батарейки из пульта после каждого просмотра, тогда для его включения потребуются дополнительные десять секунд. В случае если вы действительно непробиваемый, убирайте телевизор из

гостиной в шкаф после каждого просмотра. Можете быть уверены, вы будете его брать только тогда, когда *действительно* захотите что-то посмотреть. Чем больше напряжение, тем меньше вероятность появления привычки.

По возможности я оставляю телефон в другой комнате до обеда. Если он будет рядом со мной, я буду проверять его все утро без всякой причины. Но когда он находится в другой комнате, я редко думаю о нем. И напряжение настолько велико, что я не пойду за ним без причины. В результате каждое утро я получаю три-четыре часа, когда могу работать без перерыва.

Если вам кажется, что просто оставить телефон в другой комнате недостаточно, попросите друга или члена семьи спрятать его от вас на несколько часов. Попросите коллегу держать его на своем столе утром и вернуть вам в обед.

Примечательно, как мало напряжения требуется для предотвращения нежелательного поведения. Когда я прячу пиво в задней части холодильника там, где его не вижу, я пью меньше. Когда удаляю приложения социальных сетей с телефона, могут пройти недели, прежде чем я снова загружу их и авторизируюсь. Эти уловки вряд ли смогут обуздать настоящую зависимость, но для многих из нас небольшое напряжение может оказаться разницей между усваиванием хорошей привычки или закреплением плохой. Представьте себе совокупное воздействие десятков этих изменений и жизнь в среде, предназначенной для облегчения хорошего поведения и усложнения плохого.

Независимо от того, подходим ли мы к изменению поведения как личности родителя, тренера или лидера, мы должны задать себе один и тот же вопрос: как мы можем создать мир, в котором легко делать то, что правильно? Перестройте жизнь так, чтобы действия, имеющие наибольшее значение, было легче всего выполнить.

РЕЗЮМЕ

• Человеческое поведение следует закону наименьшего усилия. Мы естественным образом будем тяготеть к тому варианту, который требует наименьшего объема работы.

• Создайте окружающую среду, в которой делать правильные вещи настолько просто, насколько это возможно.

• Уменьшите напряжение, связанное с хорошим поведением. Когда напряжение низкое, привычки легки.

• Увеличьте напряжение, связанное с плохим поведением. Когда напряжение велико, привычки трудны.

• Подготовьте окружающую среду так, чтобы облегчить будущие действия.

13
Правило двух минут

Твайла Тарп признана одной из самых выдающихся танцовщиц и хореографов современности. В 1992 году она стала обладательницей стипендии Мак-Артура, которую еще называют грантом для гениев. Большую часть карьеры она гастролировала по миру с собственными постановками. И считает, что своим успехом во многом обязана простым ежедневным привычкам.

«Каждый день своей жизни я начинаю с определенного ритуала, – пишет она. – Я просыпаюсь в 5:30 утра, надеваю майку, легинсы, разогревочные гетры, толстовку и кепку. Выхожу из дома на Манхэттене, ловлю такси и прошу водителя отвезти меня в тренажерный зал на перекрестке 91-й улицы и Первой авеню. Там я занимаюсь два часа.

Мой ритуал – это не растяжка и не силовой тренинг каждое утро в зале. Мой ритуал – это такси. В тот момент, когда я говорю водителю, куда меня отвезти, ритуал завершен.

Это простое действие, но, повторяя его каждое утро, я превращаю его в привычку, которой легко следовать. Она не дает мне отменить тренировку или как-то изменить ее. Это еще один способ следовать распорядку дня, при этом не думая о нем».

Ловить каждое утро такси – что может быть проще? И это отличный пример того, как работает Третий закон изменения поведения.

Как утверждают исследования, от 40 до 50 % действий совершаются нами каждый день по привычке. Это уже внушительная цифра, однако истинное влияние привычек еще больше. Привычка – это автоматический выбор, который отвечает за последующее осознанное решение. Иногда привычка занимает всего несколько секунд, но влияет на дальнейшие действия, которые будут длиться минуты или даже часы.

Привычка – это словно въезд на скоростную автомагистраль. Она выводит нас на нужную дорогу, и вот мы еще не успели осознать, что происходит, а уже несемся на всех парах к переменам. Ведь проще

продолжать делать то, что вы уже делаете, чем начинать что-то новое. Мы ведь продолжаем смотреть скучный двухчасовой фильм. Продолжаем есть, хотя уже сыты. Заглядываем в телефон «на секундочку», и вот уже двадцать минут таращимся на экран. Выходит, что привычки, которым мы следуем, не задумываясь, нередко влияют на решения, которые принимаются нами осознанно.

Каждый вечер в нашей семье есть короткий момент – где-то около 17:15, – который определяет остаток вечера. Жена возвращается домой с работы, и мы либо переодеваемся в спортивные костюмы и едем в спортзал, либо плюхаемся на диван, заказываем индийскую еду и смотрим «Офис»[19]. Ритуал Твайлы Тарп – поймать такси, мой ритуал – надеть одежду для тренировки. Если я переоденусь, тренировка случится. Все, что следует после переодевания: дорога в зал, выбор упражнений, подтягивание на перекладине – дается мне намного проще, ведь я уже сделал первый шаг.

Каждый день есть несколько коротких моментов, имеющих огромное влияние на нашу жизнь. Я называю их *решающими моментами.* Например, это момент, когда вы решаете: закажете еду или будете готовить ужин сами. Когда вы выбираете, на чем сегодня поедете – на автомобиле или велосипеде. Когда решаете, засесть ли вам за домашнюю работу или взять в руки игровую приставку. Все эти решения – словно развилка на вашей дороге.

Рис. 14. Зачастую разница между хорошим и плохим днем заключается в нескольких продуктивных и здоровых решениях, которые были приняты в решающие моменты. Каждый из моментов похож на развилку на дороге. Ваш день состоит из множества решений, которые в конечном итоге могут привести к совершенно противоположным результатам

Решающие моменты предлагают разные варианты развития событий. Например, момент, когда вы заходите в ресторан, определяет,

что вы будете есть на обед. Технически вы все еще контролируете ваш заказ, но фактически можете выбрать лишь из того, что есть в меню. Переступая порог стейк-хауса, вы сможете насладиться стейком или антрекотом, но никак не суши. Ваш выбор ограничен тем, что есть. А он, в свою очередь, был определен решением зайти в бургерную.

Мы ведомы привычками, и именно они вносят ограничения в жизнь. Вот почему необходимо взять под контроль решающие моменты в течение дня. Каждый день состоит из множества моментов, но лишь несколько решений действительно определяют ваш путь. Каждое из них вытекает из предыдущего и определяет траекторию движения в ближайшее время.

Правило двух минут

Даже когда вы знаете, что стоит начать с малого, иногда кажется, что проще начать с большого. Когда вы мечтаете измениться, вас неизбежно охватывает радостное возбуждение, и в результате вы пытаетесь сделать слишком большой рывок за слишком короткое время. Самый эффективный способ противостоять этому желанию – использовать Правило двух минут, которое гласит: «Любая новая привычка должна занимать не более двух минут».

Смотрите, почти любую привычку можно сократить до двухминутной версии:

• «Читать перед сном каждый день» превращается в «прочитать одну страницу».

• «Тридцать минут заниматься йогой» – в «разложить коврик для йоги».

• «Делать уроки» – в «открыть конспекты».

• «Разложить белье после стирки» – в «разложить одну пару носков».

• «Пробежать три мили» – в «завязать мои беговые кроссовки».

Идея в том, чтобы сделать привычки простыми. Каждый человек способен медитировать в течение одной минуты, прочитать одну страницу или надеть на себя какую-то одежду. И, как мы уже обсудили, это мощнейшая стратегия, так как стоит начать делать то, что нужно,

продолжать уже гораздо легче. Новая привычка не должна быть для вас вызовом. То, что за ней последует, может вызывать трудности, но первые две минуты должны быть простыми. Вам необходима «входная привычка», которая естественным образом выведет вас на более продуктивный путь.

Вы можете вычислить входные привычки, которые приведут к желаемому результату, ранжировав цели по степени сложности – от «очень просто» до «очень сложно». К примеру, пробежать марафон – это сложно. Пробежать 5 км – сложно. Пройти десять тысяч шагов – действие средней сложности. Погулять десять минут – просто. А надеть беговые кроссовки – это очень просто. Если ваша цель – пробежать марафон, то входная привычка – надеть кроссовки. Вот как работает правило двух минут.

Таблица 10. Правило двух минут

Очень просто	Просто	Средне	Сложно	Очень сложно
Надеть беговые кроссовки	Погулять десять минут	Пройти десять тысяч шагов	Пробежать 5 км	Пробежать марафон
Написать одно предложение	Написать один абзац	Написать одну тысячу слов	Написать статью в пять тысяч слов	Написать книгу
Открыть конспект	Заниматься десять минут	Заниматься три часа	Получать одни пятерки	Получить докторскую степень

Люди нередко думают, что это глупо – суетиться ради того, чтобы прочитать одну страницу, или медитировать в течение одной минуты, или сделать один рекламный звонок. Но смысл не в том, чтобы сделать какую-то одну вещь, а в том, чтобы привить себе привычку начинать. На самом деле привычка должна устояться до того, как ее можно будет

улучшить. Если вы не овладеете базовым навыком начинать, то у вас не получиться отшлифовать потом какие-то нюансы. Вместо того чтобы пытаться сконструировать идеальную привычку с самого начала, научитесь регулярно делать какую-то простую вещь. Другими словами, стандартизация должна предшествовать оптимизации.

Как только вы научитесь начинать, первые две минуты просто станут ритуалом перед более длительным действием. И это не какая-то хитрость для упрощения привычек, а идеальный способ овладеть сложным навыком. Чем больше начало процесса будет похоже на ритуал, тем выше вероятность, что вы сможете сосредоточить внимание на том, что действительно важно. Разогревая себя каждый раз перед тренировкой, вы быстрее показываете лучший результат. Следуя одному и тому же «входному» ритуалу, легче погружаетесь в сложный творческий процесс. Регулярно выключая вечером все отвлекающие устройства, вовремя ложитесь спать. Возможно, весь процесс не удастся автоматизировать, но первое действие вы можете делать неосознанно. Научитесь начинать легко, а остальное приложится.

Правило двух минут покажется некоторым этакой уловкой. Всем ведь понятно, что *реальная* цель – заниматься больше, чем две минуты, поэтому может возникнуть ощущение, что вы собираетесь себя одурачить. Никто ведь всерьез не собирается читать всего лишь одну страницу, делать одно отжимание или просто открывать тетрадь. А если всем понятно, что это ментальная уловка, то зачем на нее попадаться?

Если правило двух минут кажется вам неестественным, попробуйте следующее: делайте то, что запланировали в течение двух минут, а потом прекращайте. Отправляйтесь на пробежку, но вы *должны* будете остановиться после двух минут. Начните медитировать, но вы *должны* будете прекратить через две минуты. Засядьте за арабский язык, но через две минуты вы *должны* встать из – за стола. Это не стратегия для начала, в этом вся суть. Вашей привычке разрешено длиться *всего лишь* сто двадцать секунд.

Один из моих читателей смог похудеть на более чем сто фунтов, используя эту стратегию. Вначале он ходил в зал каждый день, но запрещал себе оставаться там дольше, чем на пять минут. Он шел в спортзал, занимался пять минут и уходил. Спустя пару недель он вдруг подумал: «Что ж, раз я и так хожу сюда каждый день, может, мне стоит попробовать остаться чуть дольше». Спустя несколько лет он избавился от лишнего веса.

Ведение дневника – еще один пример. Фиксировать мысли на бумаге – всегда полезное дело, но большинство людей сдаются через пару дней или вообще не берутся вести дневник, потому что воспринимают это как обязанность[20]. Секрет в том, чтобы не допускать чувства принуждения. Грег Маккеон, известный британский бизнес-консультант, выработал привычку вести дневник, взяв за правило писать меньше, чем хочется. Он всегда прекращал писать до того, как это надоедало. Эрнест Хемингуэй давал похожий совет писателям. «В момент, когда все отлично пишется, лучше остановиться», – говорил он.

Подобные стратегии работают еще и по другой причине: они создают идентичность, о которой вы мечтаете. Если вы приходите в спортзал пять дней подряд – пускай всего лишь на две минуты, то собираете голоса в пользу новой идентичности. Вы не думаете о том, чтобы прийти в форму. Вы сосредоточены на том, чтобы стать человеком, который не пропускает тренировки. Вы совершаете минимальные действия, которые характеризуют вас как человека, которым вы хотите быть.

Мы редко задумываемся об изменениях в таком ключе, потому что все наши мысли – о конечном результате. Однако лучше подтянуться один раз, чем вообще не прийти на тренировку. Лучше поиграть на гитаре хотя бы одну минуту, чем вообще не взять ее в руки. Лучше почитать книгу в течение одной минуты, чем вообще никогда ее не открыть. Лучше сделать меньше, чем хотелось бы, чем не сделать вообще ничего.

Когда вы выработаете ежедневную привычку и научитесь начинать, можно попробовать сочетать Правило двух минут с техникой, которая называется *развитие привычки* и должна настроить вашу привычку на достижение конечной цели. Начните с первых двух минут самой простой версии поведения. Затем перейдите на следующий уровень и повторите процесс – сфокусируйтесь всего лишь на первых двух минутах привычки и овладейте ей. Потом переходите к следующей фазе. В конце концов вы дойдете до привычки, которую изначально хотели выработать, но при этом фокус будет по-прежнему на первых двух минутах поведения.

Таблица 11. Примеры развития привычки

Привычка	Стать жаворонком	Стать веганом	Начать заниматься спортом
Фаза 1	Быть дома в 22:00 каждый день	Начать есть овощи с каждым приемом пищи	Переодеться в спортивную одежду
Фаза 2	Выключать все устройства (телевизор, телефон и т. д.) к 22:00 каждый день	Перестать есть животных на четырех ногах (говядину, свинину, баранину и т. д.)	Выйти на улицу (попытка прогуляться)
Фаза 3	Каждый вечер быть в кровати в 22:00 (читать книгу, разговаривать с партнером)	Перестать есть животных на двух ногах (курицу, индейку и т. д.)	Поехать в зал, потренироваться пять минут и уехать

Привычка	Стать жаворонком	Стать веганом	Начать заниматься спортом
Фаза 4	Каждый вечер выключать свет в 22:00	Прекратить есть животных без ног (рыбу, моллюсков, гребешков и т. д.)	Заниматься пятнадцать минут как минимум раз в неделю
Фаза 5	Просыпаться в 6:00 каждый день	Перестать есть все продукты животного происхождения (яйца, молоко, сыр)	Заниматься три раза в неделю

Почти любую жизненную цель можно преобразовать в двухминутный образец поведения. Я хочу прожить здоровую и длинную жизнь > Мне надо быть в форме > Я должен делать упражнения > Я должен переодеться в одежду для тренировки. Я хочу быть счастливым в браке > Я должен быть хорошим партнером > Я должен делать что-то хорошее для своего партнера каждый день > Я должен составить нам меню на следующую неделю.

Каждый раз, когда вы хотите выработать новую привычку, используйте правило двух минут. Это простой способ овладеть даже самой сложной привычкой.

РЕЗЮМЕ

• Привычка может занимать несколько секунд, но влиять на поведение в течение последующих минут и даже часов.

• Многие привычки происходят в решающие моменты, которые подобны развилкам на дороге, и от вашего выбора в решающий момент зависит, каким будет этот день – продуктивным или непродуктивным.

• Правило двух минут гласит: «Любая новая привычка должна занимать не более двух минут».

• Чем скорее вы превратите в ритуал начало привычки, тем лучше будет концентрация на действительно важных вещах.

• Стандартизация предшествует оптимизации. Нельзя улучшить привычку, которой еще не существует.

14
Как сделать хорошие привычки неизбежными, а плохие – невозможными

Летом 1830 года Виктор Гюго сообщил издателю, что не успел выполнить работу в срок. Ровно год назад французский писатель пообещал ему новую книгу. Но вместо того чтобы писать, он целый год занимался другими проектами и развлекал гостей, постоянно откладывая написание романа. Разочарованный издатель назначил новый срок: книга должна была быть написана к февралю 1831 года – раньше чем через шесть месяцев.

Гюго придумал необычный план, чтобы побороть прокрастинацию. Он собрал всю свою одежду и попросил слугу запереть ее в огромном сундуке, оставив себе лишь большую шаль. Не имея подходящей одежды для выхода на улицу, он оставался в кабинете и писал с остервенением всю осень и зиму 1830 года. В результате «Собор Парижской Богоматери» был опубликован раньше срока на две недели – 14 января 1831 года[21].

Иногда секрет успеха не в том, что следовать хорошим привычкам становится просто, а в том, что следовать плохим оказывается слишком сложно. Это обратная трактовка третьего закона изменения поведения: *«Усложните».* Если вы постоянно отклоняетесь от своих планов, то вам стоит взять пример с Виктора Гюго и избавить себя от возможности следовать плохим привычкам. Психологи называют это *методом самоограничения*.

Метод самоограничения предполагает принятие в настоящем такого решения, которое будет контролировать действия в будущем. Это способ заранее определить ваше будущее поведение, привязать себя к хорошим привычкам и оградить себя от плохих. Когда Виктор Гюго запер свои вещи, чтобы сосредоточиться на романе, он применил метод самоограничения[22].

Существует много способов использовать метод самоограничения. Например, чтобы не переедать, можно покупать еду в небольших упаковках. Можно добровольно попросить внести вас в черный список в казино и на сайтах с онлайн-покером, чтобы больше не играть в

азартные игры. Я слышал, что спортсмены, которым надо уложиться в нормативы весовой категории перед соревнованиями, оставляют дома кошельки всю неделю перед взвешиванием, чтобы избавиться от соблазна покупать фастфуд.

Еще один пример: мой друг и коллега (тоже эксперт по привычкам) Нир Эяль купил для вайфай-роутера розетку с таймером. В 22:00 каждый вечер таймер автоматически выключает роутер. Когда в доме пропадает интернет, то это знак для всей семьи: пора ложиться спать.

Метод самоограничения – полезная вещь, так как он помогает вам следовать хорошим привычкам до того, как вы падете жертвой искушения. Например, когда я хочу сократить потребление калорий, то прошу официанта принести мне лишь половину порции, а вторую половину завернуть с собой, и я прошу его об этом *до того,* как он принесет мне еду. Если я дождусь, пока он принесет обед, и скажу себе: «Я съем только половину», то это не сработает.

Необходимо изменить свою задачу таким образом, чтобы уклониться от хорошей привычки было сложнее, чем следовать ей. Если вы хотите быть в форме, найдите подходящий курс йоги и заплатите за месяц вперед. Если мечтаете начать бизнес, запишитесь на консультацию к предпринимателю, которым восхищаетесь. Когда придет время действовать, единственным способом уклониться будет отменить встречу, а это потребует усилий, и, возможно, вы даже потеряете деньги.

Метод самоограничения увеличивает вероятность того, что вы предпримете правильные действия в будущем, так как в настоящем вам становится сложнее следовать плохим привычкам. Однако можно сделать еще лучше. Можно сделать хорошие привычки неизбежными, а плохие привычки – невозможными.

Как автоматизировать привычку и больше никогда о ней не думать

Джон Генри Паттерсон родился в 1844 году в Дейтоне, штат Огайо. Свое детство он провел, помогая родителям на ферме и работая по сменам на отцовской лесопилке. Окончив Дартмундский колледж, Паттерсон вернулся в Огайо и открыл небольшой магазин товаров для угольщиков.

Казалось, у Паттерсона были все шансы на успех. У магазина почти не было конкурентов, он пользовался популярностью у покупателей, однако дохода не приносил. Пытаясь понять, как это возможно, Паттерсон обнаружил, что продавцы его обворовывают.

В середине XIX века кражи продавцов были частой проблемой. Чеки хранились в открытом ящике, их легко было подправить или выбросить. Тогда не было видеокамер, чтобы следить за продавцами, не было и программного обеспечения для учета продаж. Чтобы предотвратить кражи, владельцу магазина нужно было либо целый день не выпускать из виду продавцов, либо самому вставать за прилавок.

Размышляя над решением этой проблемы, Паттерсон наткнулся на рекламу нового изобретения под названием «Неподкупный кассир Ритти». Это был первый кассовый аппарат, создателем которого был также житель Дейтона Джеймс Ритти. Аппарат автоматически запирал внутри наличные и чеки после каждой продажи. Паттерсон купил два кассовых аппарата за пятьдесят долларов каждый.

Продавцы сразу же прекратили воровать. В течение следующих шести месяцев бизнес Паттерсона перестал нести убытки и начал приносить прибыль в размере 5000 долларов, что эквивалентно 100 000 долларов сегодня.

Паттерсон был в таком восторге от кассового аппарата, что решил полностью перестроить бизнес. Он купил права на изобретение Ритти и открыл компанию National Cash Register Company. Спустя десять лет в ней работали свыше тысячи сотрудников, и ей предстояло стать одной из самых успешных компаний своего времени.

Лучший способ порвать с плохой привычкой – сделать ее непрактичной. Сделайте ее настолько неудобной, чтобы у вас не оставалось даже выбора. Гениальность кассового аппарата заключалась в том, что он автоматически делал поведение продавцов этичным, так как кража становилась невозможна. Вместо того чтобы пытаться как-то изменить поведение сотрудников в лучшую сторону, кассовый аппарат делал правильное поведение единственным возможным вариантом.

Некоторые действия – типа установки кассового аппарата – оправдывают себя вновь и вновь. Единовременный выбор требует немного усилий, однако его ценность возрастает со временем. Меня восхищает мысль о том, что одно-единственное решение может вновь и вновь приносить плоды, и я провел опрос среди читателей на тему лучших единовременных действий, которые привели к хорошим

долгосрочным привычкам. Наиболее частые ответы приведены ниже в таблице.

Держу пари, что если бы среднестатистический человек сделал хотя бы половину из этого списка (и даже если бы он больше никак не влиял на свои привычки), то уже спустя год качество его жизни значительно бы возросло. Эти единовременные действия – прямой способ применить третий закон изменения поведения. Благодаря им проще высыпаться, питаться правильно, быть продуктивным, экономить деньги и в целом жить лучше.

Конечно, есть много способов автоматизировать хорошие привычки и избегать плохих. Нередко эти способы предполагают использование технологий. Они могут превратить действия, которые когда-то были трудными, раздражающими и сложными, в легкие, безболезненные и простые. Технологии – наиболее надежный и эффективный способ гарантии правильного поведения.

Таблица 12. Единовременные действия, которые «запирают на замок» хорошие привычки

Питание	Счастье
Купите фильтр для питьевой воды	Заведите собаку
Ешьте из маленьких тарелок, чтобы потреблять меньше калорий	Переезжайте в район с дружелюбной атмосферой и хорошими соседями
Сон	**Здоровье**
Купите качественный матрас	Сделайте прививки
Купите светонепроницаемые шторы	Купите качественную обувь, чтобы избежать болей в спине
Вынесите телевизор из спальни	Купите ортопедический стул или стол, за которым можно работать стоя
Продуктивность	**Финансы**
Отпишитесь от ненужных рассылок	Откройте накопительный счет, который будет пополняться автоматически
Выключите все уведомления и поставьте групповые чаты на беззвучный режим	Подключите автоматическую оплату счетов
Выключите звук в телефоне	Отключите кабельное телевидение
Используйте фильтры, чтобы очистить электронный ящик	Узнайте у сервис-провайдеров, как можно сократить расходы
Удалите с телефона игры и социальные сети	

Особенно удобно использовать их для автоматизации процессов, которые случаются слишком редко, чтобы они могли превратиться в привычку. Действия, которые вы совершаете раз в месяц или раз в год (например, ребалансировка портфеля ценных бумаг), вряд ли войдут в привычку, поэтому они в особенности выиграют от использования технологий, которые будут «помнить» о них вместо вас.

Другие примеры:

• Медицина. Автоматически продлевать рецепты на лекарства.

• Личные финансы. Откладывать на пенсию с помощью автоматического вычета из зарплаты.

• Готовка. Оплатить регулярную доставку продуктов на дом.

• Продуктивность. Отключить браузеры социальных сетей с помощью специального блокировщика.

Автоматизировав жизнь по максимуму, вы можете потратить силы на задачи, с которыми машины пока что не в состоянии справиться. Любая привычка, которую мы передаем во власть технологий, освобождает время и энергию, необходимые нам для дальнейшего развития. Математик и философ Альфред Норт Уайтхед писал: «Прогресс цивилизации состоит в расширении сферы действий, которые мы выполняем, не думая».

Конечно, сила технологий может работать и против нас. Запойный просмотр сериалов или видео превращается в привычку, потому что вам нужно потратить больше усилий, чтобы перестать смотреть на экран, чем чтобы оторвать от него взгляд. Вам больше не нужно нажимать на кнопку для просмотра следующего эпизода, Netflix или YouTube автоматически воспроизведут его. Все, что требуется, – продолжать смотреть.

Технологии создают такой уровень комфорта, что мы начинаем потакать своим малейшим прихотям и желаниям. Чуть проголодались – заказываем еду на дом. Чуть заскучали – погружаемся с головой в океан социальных сетей. Когда усилия для исполнения желания равны нулю, мы начинаем реагировать буквально на каждый сиюминутный порыв. Обратная сторона автоматизации заключается в том, что мы начинаем скакать от одной простой задачи к другой, не находя времени на более сложную, но в итоге и более продуктивную работу.

Я очень часто зависаю в соцсетях во время работы. Если мне становится скучно хотя бы на долю секунды, я беру в руки телефон. Очень легко оправдать тот факт, что вы отвлекаетесь, тем, что это «просто перерыв», однако со временем это превращается в серьезную проблему. Из-за постоянной отговорки «еще всего лишь одну минутку» сидения в телефоне я не успеваю выполнять действительно важные задачи. (И я такой не один. Среднестатистический человек проводит свыше двух часов в день в соцсетях. Только задумайтесь: ведь эти выброшенные в никуда шесть сотен часов в год можно было бы провести с пользой!)

В течение года, когда я писал эту книгу, я экспериментировал с новой стратегией управления временем. Каждый понедельник моя помощница меняла пароли во всех моих аккаунтах в социальных сетях, и я, следовательно, не мог туда зайти. Всю рабочую неделю я писал и не отвлекался. В пятницу помощница высылала мне новые пароли, и у меня было целых два выходных дня, чтобы насладиться новостями социальных сетей. А в понедельник она снова меняла пароли. (Если у вас нет помощника, то договоритесь с другом или членом семьи и меняйте таким образом пароли друг друга каждую неделю.)

Главным сюрпризом для меня стало то, как быстро я привык к новым условиям. За первую неделю без социальных сетей я понял, что мне нет необходимости проверять их так часто, как раньше, и уж, конечно, не нужно проверять их каждый день. Сидеть в соцсетях было слишком просто, и поэтому так легко стало привычкой. Как только эта плохая привычка стала неосуществимой, я обнаружил, что *действительно* хочу потратить это время на более важные задачи. Стоило убрать ментальные «сладости» из своего окружения, как мне стало намного проще «питаться» правильно.

Когда автоматизация процессов работает на пользу, она делает хорошие привычки неизбежными, а плохие – невозможными. Это самый лучший способ взять контроль над будущим поведением, нежели надеяться, что сила воли не откажет в нужный момент. Используя метод самоограничения, стратегические единовременные действия и технологии, вы можете создать вокруг себя такую среду, в которой хорошие привычки будут не просто результатом, который вы надеетесь получить, но результатом, который вам гарантирован.

РЕЗЮМЕ

• Обратная версия третьего закона изменения поведения гласит: «*Усложните*».

• Метод самоограничения подразумевает решение в настоящем, которое гарантирует правильное поведение в будущем.

• Лучший способ проконтролировать будущее поведение – автоматизировать привычки.

• Единовременные действия, такие как покупка качественного матраса или открытие накопительного счета, пополняемого автоматически, автоматизируют будущие привычки и будут приносить плоды на протяжении долгого времени.

• Использование технологий, которые автоматизируют привычки, – самый надежный и эффективный способ гарантировать правильное поведение в будущем.

Таблица 13. Как сформировать хорошую привычку

Первый закон	Придайте очевидности
1.1	Заполните учетную карточку привычек. Запишите текущие привычки, чтобы осознать их
1.2	Используйте реализационные намерения: «Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]»
1.3	Используйте наложение привычек: «После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА] я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]»
1.4	Измените свое окружение. Сделайте стимулы хороших привычек заметными и очевидными
Второй закон	Добавьте привлекательности
2.1	Сочетайте приятное с полезным. Соедините действие, которое вы *хотите* сделать, с действием, которое вам *необходимо* сделать
2.2	Окружите себя людьми, для которых нужное вам поведение является нормой
2.3	Создайте мотивационный ритуал. Делайте то, что вам нравится, непосредственно перед трудной привычкой

Третий закон	Упростите
3.1	Уменьшите напряжение. Сократите количество шагов между вами и хорошими привычками
3.2	Подумайте об окружающей вас обстановке. Обустройте ее таким образом, чтобы в будущем хорошим привычкам было проще следовать
3.3	Возьмите под контроль решающий момент. Оптимизируйте все небольшие решения, которые имеют огромное влияние на ваш день
3.4	Используйте правило двух минут. Сделайте так, чтобы новая привычка занимала не больше двух минут
3.5	Автоматизируйте привычки. Инвестируйте в технологии и единовременные покупки, которые гарантируют правильное поведение в будущем
Четвертый закон	Привнесите удовольствие

Таблица 14. Как избавиться от плохой привычки

Обратная трактовка первого закона	Сделайте это неочевидным
1.5	Сократите воздействие соответствующих стимулов. Удалите стимулы плохих привычек из своего окружения
Обратная трактовка второго закона	Сделайте это непривлекательным
2.4	Измените свой образ мышления. Выделите преимущества избавления от вредных привычек
Обратная трактовка третьего закона	Усложните
3.6	Усильте напряжение. Увеличьте число шагов между вами и плохими привычками
3.7	Используйте метод самоограничения. Сделайте возможными лишь те решения, которые вас устраивают
Обратная трактовка четвертого закона	Уберите удовольствие

Вы можете скачать версию для печати этих таблиц с сайта atomichabits.com/cheatsheet.

Четвертый закон
Привнесите удовольствие

15
Главное правило изменения поведения

В конце 1990-х годов медицинский работник Стивен Люби покинул родной город Омаха в штате Небраска, купив билет в один конец до Карачи в Пакистане.

Карачи был одним из крупнейших городов мира по численности населения. К 1998 году в нем проживало более девяти миллионов человек. Он был экономическим центром Пакистана и крупнейшим транспортным узлом с самыми оживленными аэропортами и морскими портами в регионе. В деловой части города присутствовала вся необходимая городская инфраструктура наряду с бизнес-центрами. Однако Карачи был одновременно и одним из самых наименее пригодных для жизни городов.

Более 60 % его населения проживали в стихийных поселках и трущобах. В этих густонаселенных районах люди ютились в самодельных домах, собранных из старых лодок, пеноблоков и других выброшенных материалов. Там не было системы вывоза мусора, электроснабжения, водопровода. В сухую погоду люди задыхались от пыли. В дождь по улицам текли грязные реки нечистот. Колонии москитов плодились в лужах со стоячей водой, а дети играли среди гор отходов.

Антисанитарные условия приводили к возникновению болезней и эпидемий. Зараженная вода становилась причиной диареи, рвоты и болей в животе. Почти треть всех детей, живущих в трущобах, не получали полноценного питания. Из-за высокой плотности населения вирусы и бактериальные инфекции распространялись очень быстро. Из-за сложившейся чрезвычайной ситуации Стивен Люби и отправился в Пакистан.

Люби и его команда понимали, что в среде с плохой санитарией простая привычка мыть руки могла сыграть решающую роль для здоровья жителей трущоб. Однако вскоре медики обнаружили, что многие из людей знали о важности этого простого ритуала.

И все-таки, несмотря на это, жители мыли руки крайне небрежно и бессистемно. Одни лишь на секунду опускали руки в воду. Другие

мыли только одну руку. Многие забывали помыть руки перед приготовлением еды. Все они *говорили*, что мыть руки – важно, однако лишь единицы действительно делали это регулярно. Проблемой оказалось не отсутствие информации, а отсутствие привычки.

Именно тогда Люби и его команда сотрудничали с компанией Procter&Gamble, которая бесплатно поставляла в трущобы мыло Safequard. Мыть им руки было гораздо приятнее, чем обычным мылом.

«В Пакистане Safequard считалось мылом премиум-класса, – рассказал мне Люби. – Все, кого опрашивали, говорили, как сильно им нравилось его использовать». Оно легко пенилось, и люди радовались мыльной пене. Оно великолепно пахло. Внезапно мытье рук стало чуть более приятным процессом.

«Я считаю, что цель пропаганды мытья рук должна быть не в изменении поведения, а в привитии привычки, – объяснял Люби. – Людям гораздо проще начать пользоваться продуктом, который обладает сильным и положительным воздействием на органы чувств, например зубной пастой с мятным вкусом, чем пытаться овладеть привычкой, не предполагающей приятных сенсорных ощущений, например просто чистить зубы нитью. Маркетологи из Procter&Gamble хотели создать позитивный опыт мытья рук».

За несколько месяцев произошло резкое улучшение здоровья детей из трущоб. Заболеваемость диареей сократилась на 52 %, пневмонией – на 48 %, а импетиго – бактериальной кожной инфекцией – на 35 %.

Долгосрочный эффект оказался еще лучше. «Спустя шесть лет мы навестили некоторые семьи в Карачи, – сказал Люби. – Более 95 % семей, которым мы когда-то раздавали мыло бесплатно и призывали их мыть руки, теперь регулярно пользовались рукомойником, в котором имелись мыло и вода… Мы не давали этой группе мыло больше пяти лет, но за время эксперимента они настолько привыкли мыть руки, что продолжили после нашего отъезда». И это ярчайший пример 4-го и последнего закона изменения поведения: *«Привнесите удовольствие»*.

Мы скорее повторим определенное поведение, если в прошлый раз оно принесло нам удовольствие. И это совершенно логично. Ощущение удовольствия – даже такое незначительное вроде мытья рук хорошо пахнущим и легко пенящимся мылом – как бы сообщает мозгу: «Это приятно. Сделайте так снова в следующий раз». Удовольствие показывает мозгу, что какое-то поведение стоит запомнить и повторить.

Или возьмем историю жевательной резинки. Ее продавали на протяжении всего XIX века, однако лишь компании Wrigley, выпустившей свой продукт в 1891 году, удалось приучить людей по всему миру регулярно жевать жвачку. Первые версии коммерческой жевательной резинки были сделаны из ничем не примечательного каучука – вроде и жуется, но как-то невкусно. А Wrigley произвели настоящую революцию в отрасли, добавив к каучуку вкусы перечной мяты и фруктов, благодаря которым жвачка стала вкусной. Затем они пошли еще дальше и начали продвигать жевательную резинку как способ очистить ротовую полость. Слоган рекламы звучал так: «Освежи свой вкус».

Благодаря вкусовым добавкам и ощущению чистого дыхания жевательная резинка стала источником удовольствия и быстро закрепилась на рынке. Спрос вырос в разы, а Wrigley стала крупнейшей компанией по производству жвачки в мире.

У зубной пасты был похожий путь. Производители добились огромного успеха, когда добавили ароматизаторы со вкусом кудрявой и перечной мяты и корицы к своим продуктам. Эти добавки никак не сказываются на эффективности зубной пасты. Они просто создают ощущение чистоты и делают чистку зубов более приятным процессом. Моя жена, к примеру, перестала использовать пасту Sensodyne, потому что ей не нравилось послевкусие. Она переключилась на пасту с более сильным мятным вкусом, чистить зубы которой ей нравится намного больше.

И наоборот, если какое-то действие не приносит нам удовольствия, у нас нет причины повторять его. В процессе своих исследований я познакомился с женщиной, у которой был самовлюбленный родственник, невероятно ее раздражающий. Стремясь проводить с ним как можно меньше времени, она притворялась скучной и необщительной, как только он оказывался рядом. После нескольких таких ситуаций уже *он* начал избегать *ее*, посчитав слишком неинтересной.

Подобные истории – отличная иллюстрация к Главному правилу изменения поведения: «*Мы повторяем то, за что получаем вознаграждение. Мы избегаем того, за что несем наказание»*. Мы выбираем будущее поведение в зависимости от того, были ли вознаграждены (или наказаны) за свои действия в прошлом.

Положительные эмоции культивируют привычки. Негативные их разрушают.

Первые три закона изменения поведения – *придайте очевидности, добавьте привлекательности, упростите* – увеличивают вероятность нужного поведения в *этот* раз. Четвертый закон изменения поведения – *привнесите удовольствие* – увеличивает вероятность того, что нужное поведение повторится в *следующий* раз. И он завершает цикл привычки.

Однако не все так просто. Мы ведь хотим не только какого-то удовольствия. Мы хотим удовольствия прямо сейчас.

Несоответствие между немедленным и отложенным вознаграждением

Представьте себе, что вы животное, разгуливающее по африканским равнинам, – жираф, слон или лев. В любой день большинство решений имеют незамедлительное влияние на происходящее. Вы постоянно думаете о том, что поесть, или где поспать, или как спрятаться от хищника. Вы постоянно сфокусированы на настоящем или очень близком будущем. Как говорят ученые, вы живете в *среде немедленного отклика*, потому что ваши действия постоянно приводят к понятным и мгновенным результатам.

А теперь вернемся к нашей «человеческой» реальности. В современном обществе многие решения, которые вы принимаете сегодня, *не* принесут никакой пользы сразу. Если вы хорошо работаете, вам выдадут зарплату через пару недель. Если вы делаете упражнения сегодня, у вас не будет лишнего веса в следующем году. Если вы сейчас копите деньги, то у вас будет достаточно средств для пенсии через несколько десятилетий. Мы живем в *среде отложенного отклика*, так как, возможно, вам придется работать десятилетиями, прежде чем ваши действия принесут желаемые плоды.

Человеческий мозг не приспособлен для жизни в среде отложенного отклика. Самым ранним останкам современного человека, известного как homo sapiens, насчитывается примерно 200 тысяч лет. Это были первые люди, мозг которых относительно сопоставим с нашим. В частности, неокортекс – самый новый отдел мозга, который отвечает за высшие нервные функции, например речь, – был

приблизительно такого же размера, что и сегодня. Да-да, вы разгуливаете с тем же аппаратным обеспечением в голове, что и ваши предки времен палеолита.

Лишь недавно – где-то в течение последних 500 лет – общество превратилось преимущественно в среду отложенного отклика[23]. В отличие от человеческого мозга, современное общество еще совсем молодое. За последние сто лет появились автомобиль, самолет, телевидение, персональный компьютер, интернет, смартфон и Бейонсе. Мир сильно изменился за последние годы, однако человеческая природа едва ли.

Так же как и другие животные в африканской саванне, наши предки проводили свои дни, реагируя на окружающие угрозы, добывая себе пропитание и укрываясь от непогоды. Тогда был смысл в получении немедленного вознаграждения. Далекое будущее мало волновало первых людей. Благодаря тысячам поколений в среде немедленного отклика наш мозг привык предпочитать сиюминутное удовольствие удовольствию долгосрочному.

Бихевиористы называют эту тенденцию *искаженным восприятием времени*. Дело в том, что мозг по-разному оценивает вознаграждения в настоящем и будущем[24]. Мы ценим настоящее больше, чем будущее. Как правило, эта наша склонность себя оправдывает. Чаще всего вознаграждение, которое мы *точно* получим прямо сейчас, более ценно, чем то, которое всего лишь *возможно* в будущем. Однако иногда необъективность по отношению к немедленному вознаграждению приводит к проблемам.

Почему люди курят, если знают, что курение увеличивает риск рака легких? Почему люди переедают, если знают, что переедание увеличивает риск ожирения? Почему люди занимаются незащищенным сексом, если знают, что могут заразиться болезнью, передаваемой половым путем? Когда вы понимаете, как мозг распределяет приоритеты в отношении вознаграждений, ответ приходит сам: последствия плохих привычек наступят лишь спустя время, а вот удовольствие можно получить прямо сейчас. Курение убьет вас через десять лет, но *сейчас* оно помогает справиться со стрессом и снимает никотиновую ломку. Переедание вредно в долгосрочном периоде, но в настоящий момент приносит удовлетворение. Секс – защищенный или

нет – доставляет удовольствие здесь и сейчас. А болезнь или инфекция могут не давать о себе знать дни, недели и даже годы.

Любая привычка приносит множественные плоды лишь со временем. К сожалению, для хороших и плохих привычек немедленные и будущие результаты оцениваются по-разному. Немедленный результат плохой привычки, как правило, сопряжен с удовольствием, а вот конечный результат не сулит ничего хорошего. С хорошими привычками все наоборот: в настоящем результате нет никакого удовольствия, зато будущий результат многообещающий. Французский экономист Фредерик Бастиа очень точно описал эту проблему: «Почти всегда выходит так, что если немедленное последствие приятно, то более поздние последствия губительны, и наоборот… Очень часто чем слаще первые плоды привычки, тем горче ее поздние плоды».

Другими словами, издержки хороших привычек принадлежат настоящему. Издержки плохих привычек принадлежат будущему.

Склонность мозга отдавать предпочтение настоящему моменту означает, что вы не можете полагаться на свои благие намерения. Когда вы планируете похудеть, написать книгу или выучить язык, вы, по сути, строите планы для себя будущего. И когда думаете о том, какой хотите видеть свою жизнь, для вас очевидны преимущества действий с долгосрочными положительными результатами. Мы все хотим хорошо жить в будущем. Однако когда наступает момент принятия решения, мгновенное вознаграждение, как правило, берет верх. Вы больше не принимаете решение для Себя Будущего, который мечтает быть стройнее, богаче или счастливее. Вы выбираете для Себя Настоящего, который хочет наесться, побаловать себя и развлечься. Общее правило таково: чем быстрее вы получаете удовольствие от какого-либо действия, тем серьезнее должны задуматься над тем, не идет ли оно вразрез с вашими долгосрочными целями[25].

Теперь полностью понимая, что заставляет мозг повторять одно поведение и избегать другого, давайте уточним формулировку Главного правила изменения поведения. Итак, *мы повторяем то, за что получаем немедленное вознаграждение. Мы избегаем того, за что несем немедленное наказание*.

Склонность предпочитать немедленное вознаграждение приоткрывает важную правду об успехе: из-за того как мы устроены, большинство людей проводят весь день в охоте за сиюминутными

удовольствиями. Менее хоженая дорога – дорога отложенного вознаграждения. Если вы готовы ждать, то на своем пути встретите меньше конкуренции и в результате получите больше. Как говорится в пословице, тише едешь – дальше будешь[26].

Именно это и демонстрируют исследования. Люди, которые умеют откладывать получение удовольствия, имеют лучшие результаты SAT[27], реже впадают в зависимость от алкоголя и наркотиков, реже страдают от ожирения, лучше справляются со стрессом и обладают продвинутыми социальными навыками. Да и мы с вами – наглядный тому пример. Если вы откладываете просмотр телевизора и делаете домашнюю работу, вы больше выучите и у вас будут лучше оценки. Если в магазине вы не скупаете сладости и чипсы, то дома, скорее всего, будете есть полезную пищу. В какой-то момент успех практически в любой сфере требует от вас игнорировать немедленное удовольствие в пользу отложенного.

А вот тут нас поджидает проблема: большинство людей знают, что откладывать вознаграждение – мудрый подход. Они хотят пользоваться преимуществами хороших привычек: быть здоровыми, продуктивными и жить в гармонии. Однако они редко вспоминают об этом в решающий момент. К счастью, можно научить себя откладывать наслаждение, однако вам придется работать вместе с человеческой природой, а не против нее. Лучший для этого способ – добавить немного немедленного удовольствия в привычки, которые имеют долгосрочные результаты, и немного немедленной боли в привычки, которые не принесут вам ничего хорошего.

Как сделать стремление к немедленному вознаграждению своим союзником

Если вы хотите овладеть какой-то привычкой, важно чувствовать себя успешным – пусть даже в незначительной степени. Чувство успеха – это сигнал, что привычка приносит результат, а работа стоит усилий.

В идеальном мире награда за хорошую привычку – сама привычка. В реальном мире хорошие привычки ощущаются как нечто полезное только после того, как они смогли нам что-то дать. До этого они не более чем наша жертва. Вы сходили несколько раз в спортзал, но не

стали сильнее, или стройнее, или крепче, по крайней мере, это еще не заметно. Лишь спустя месяцы, когда вы скинете пару фунтов или ваши руки приобретут рельеф, вам будет проще тренироваться, не заставляя себя. В самом начале вам нужна причина, чтобы не сходить с дистанции. Вот почему немедленные вознаграждения так важны. Они поддерживают мотивацию, пока отложенные вознаграждения копятся в будущем.

Обсуждая сейчас немедленные вознаграждения, мы говорим, прежде всего, об окончании действия. Завершение любого опыта важно, потому что мы склонны запоминать его больше, чем другие фазы. Поэтому завершение действия должно приносить вам удовольствие. Лучший способ – это метод *закрепления* привычки, который означает использование немедленного вознаграждения с целью повысить частоту данного поведения. Прием *наложения* привычек, который мы рассматривали в главе 5, привязывает привычку к немедленному стимулу, по которому понятно, когда начинать действие. Прием *закрепления* привычки привязывает привычку к немедленному вознаграждению, благодаря которому вы испытываете удовольствие, когда заканчиваете действие.

Немедленное закрепление может быть особенно полезно для *привычек отказа* от чего-либо, то есть для поведения, которое вы хотите прекратить. Может быть сложным заставить себя следовать установкам типа «больше никаких бездумных покупок» или «больше никакого алкоголя в этом месяце», потому что ничего не происходит, когда вы отменяете поход в бар в «счастливый час» со скидками или не покупаете новую пару ботинок. Трудно чувствовать удовлетворение, когда на первом месте не стоит какое-то действие. Все, что вы делаете в этот момент, – противостоите искушению, а это не самое приятное занятие.

Одно из решений проблемы – перевернуть ситуацию с ног на голову. Сделайте отказ заметным. Откройте сберегательный счет для покупки того, что вам действительно хочется, например для кожаной куртки. Каждый раз, когда вы будете отказывать себе в бездумной покупке, вы будете класть не-потраченную сумму на этот счет. Не купили себе утренний латте? Переведите на счет пять долларов. Отменили подписку в этом месяце на Netflix? Перечислите себе десять долларов. Вы словно создаете личную программу лояльности. Немедленное вознаграждение – вы видите себя копящим на кожаную

куртку – позволяет вам чувствовать себя намного лучше, чем если бы вы просто лишали себя чего-то. Теперь вы получаете удовольствие, даже не совершая какого-то действия.

Один из моих читателей вместе с женой применили подобный метод. Они решили прекратить слишком часто есть вне дома и чаще готовить еду самостоятельно. Они назвали свой накопительный счет «Путешествие в Европу». Каждый раз, отменяя поход в ресторан, они переводили 50 долларов на счет. В конце года они использовали эти деньги для своей поездки.

Важно также отметить, что стоит использовать те краткосрочные вознаграждения, которые усиливают желаемую идентичность, а не идут вразрез с ней. Купить себе новую куртку – хорошая идея, если вы пытаетесь сбросить вес или читать больше книг, но это не работает, если вы хотите научиться вести бюджет и копить деньги. А вот побаловать себя ванной с пеной или приятной прогулкой – хорошие примеры, ведь вы награждаете себя свободным временем, а это коррелирует с конечной целью – быть более свободным и иметь финансовую независимость. Таким же образом, если награда за тренировку – это кубок с мороженым, то вы работаете на конфликт идентичностей, и все может оказаться напрасным. А вот наградить себя за тренировку массажем – хорошая идея, потому что это и огромное наслаждение, и забота о теле. Тогда получается, что краткосрочное вознаграждение связано с вашим долгосрочным представлением о себе как о здоровом человеке.

А в конечном итоге, когда начинают проявляться действительные преимущества хороших привычек, такие как позитивный настрой, энергичность и стрессоустойчивость, вы перестаете гнаться за вторичными вознаграждениями. Ваша новая идентичность закрепляет привычку. Вы делаете что-то, потому что это соответствует вашему характеру и образу жизни, а вам они очень нравятся. Чем больше привычка становится частью жизни, тем меньше у вас потребность во внешней мотивации. Стимулы начинают привычку. Идентичность ее закрепляет.

Поэтому требуется время, чтобы приобрести новую идентичность. А пока вы в ожидании вознаграждений в будущем, метод немедленного закрепления привычки поможет удержать мотивацию в настоящий момент.

Если кратко, то привычка должна приносить удовольствие, чтобы вам захотелось к ней возвращаться. Небольшие удовольствия, такие как приятный запах мыла, или мятный вкус зубной пасты, или 50 долларов, которые только что поступили на счет, помогут наслаждаться привычкой в данный момент. А поменять свое поведение легко, когда это в радость.

РЕЗЮМЕ

• Четвертый закон изменения поведения гласит: «*Привнесите удовольствие*».

• Мы склонны повторять действия, если опыт доставил нам удовольствие.

• Мозг человека предпочитает немедленные вознаграждения отложенным.

• Главное правило изменения поведения гласит: «*Мы повторяем то, за что получаем немедленное вознаграждение. Мы избегаем того, за что несем немедленное наказание*».

• Чтобы регулярно следовать привычке, нужно сразу чувствовать себя успешным – пусть даже в незначительной степени.

• Первые три закона изменения поведения – *Придайте очевидности, Добавьте привлекательности, Упростите* – увеличивают вероятность нужного поведения в *этот* раз. Четвертый закон изменения поведения – *Привнесите удовольствие* – увеличивает вероятность того, что нужное поведение повторится в *следующий* раз.

16
Хорошие привычки каждый день

В 1993 году банк в Абботсфорде, Канада, нанял двадцатитрехлетнего биржевого брокера по имени Трент Дирсмид.

Абботсфорд – относительно небольшой городок, спрятанный в тени близлежащего Ванкувера, в котором заключается большинство крупных сделок. Учитывая место, а также тот факт, что Дирсмид был новичком в деле, никто не ожидал от него ничего особенного. Однако он добился невероятного успеха благодаря простой ежедневной привычке.

Каждое утро Дирсмид ставил на стол две банки. В одну он клал 120 скрепок. Другая была пустой. В начале дня он делал первый звонок. Сразу же после этого он перекладывал одну скрепку из полной банки в пустую и продолжал звонить.

«Каждое утро я начинал со 120 скрепок в одной банке и обзванивал клиентов до тех пор, пока не перетаскивал их все во вторую», – рассказывал он мне.

За восемнадцать месяцев Дирсмид принес своему банку 5 миллионов долларов. В возрасте двадцати четырех лет он зарабатывал 75 000 долларов в год, что эквивалентно сегодняшним 125 000 долларов. Вскоре он ушел в другую компанию, где ему предложили шестизначную зарплату.

Я люблю называть эту технику *стратегией скрепок*, и за годы деятельности я узнал от читателей, как по-разному они смогли найти ей применение. Одна женщина перекладывала булавку из одного контейнера в другой каждый раз, когда заканчивала писать очередную страницу книги. Другой мужчина перекладывал детский шарик из одного ящика в другой каждый раз, когда делал определенное количество отжиманий.

Нам приятно видеть прогресс, а визуальные единицы измерения – типа перемещения скрепок, булавок или шариков – доказывают, что он идет. В результате они закрепляют поведение и добавляют немного немедленного удовольствия привычке. Визуальные единицы измерения могут быть самыми разными: дневник питания, дневник тренировок,

карта лояльности с учетом покупок, таблица прогресса в компьютере и даже страницы в книге. Но, возможно, лучше всего для отслеживания прогресса подойдет *трекер привычки*.

Как не сойти с дистанции

Трекер привычки – это простой способ оценить, следовали ли вы привычке сегодня. Проще всего завести ежедневник, в котором вы будете зачеркивать день, когда совершали необходимый ритуал. Например, если вы медитируете по понедельникам, средам и пятницам, то каждый из этих дней будет помечен знаком *X*. С течением времени ежедневник зафиксирует историю становления привычки.

Трекеры привычек использовали многие люди, но, наверное, самым известным был Бенджамин Франклин. В двадцать лет Франклин начал носить с собой небольшой блокнот, чтобы отслеживать, когда он практикует одну из выбранных им тринадцати добродетелей. В его списке были, к примеру, такие цели: «Не теряй времени. Всегда занимайся чем-то полезным» и «Избегай пустых разговоров». В конце каждого дня Франклин открывал блокнот и фиксировал прогресс.

Рассказывают, что Джерри Сайнфелд использует трекер привычек для написания шуток. В документальном фильме «Комик» он объясняет, что его цель – просто «никогда не прерывать цепочку» шуток, придумывая их каждый день. Другими словами, он не думает о том, хороша или плоха какая-то конкретная шутка или о том, насколько сильно его вдохновение сегодня. Он фокусируется на том, чтобы просто написать и не сойти с дистанции.

«Не прерывай цепочку» – мощная мантра. Не прерывай цепочку звонков, и тогда ты станешь успешным бизнесменом. Не прерывай цепочку тренировок, и ты станешь стройнее, чем можешь себе представить. Не переставай творить каждый день, и у тебя будет солидное портфолио. Трекер привычек – мощный инструмент, потому что он задействует несколько законов изменения поведения. Он делает привычку одновременно очевидной, привлекательной и приносящей удовольствие.

Давайте разберем каждый аспект в отдельности.

Преимущество № 1: трекер делает привычку очевидной.

Запись последних действий создает стимул для начала следующих. Фиксация привычек естественным образом создает серию визуальных стимулов, например ряд значков *X* в ежедневнике или список съеденных продуктов в дневнике питания. Когда вы смотрите в ежедневник и видите полосу отметок, то вспоминаете, что нужно повторить определенное действие. Исследования показали, что люди, которые отслеживают прогресс в достижении таких целей, как сброс веса, отказ от курения и снижение артериального давления, лучше справляются со своими задачами, чем те, кто не отслеживает. Одно исследование, в котором приняли участие 1600 человек, показало, что те, кто вел дневник питания, сбросили в два раза больше веса, чем те, кто этого не делал. Уже сам факт отслеживания прогресса может повысить мотивацию меняться к лучшему.

Кроме того, трекер привычек заставляет вас быть честными с собой. Большинство из нас имеют искаженное представление о собственном поведении. Мы думаем, что ведем себя лучше, чем на самом деле. Оценка прогресса позволяет преодолеть необъективность по отношению к себе и увидеть, что действительно происходит каждый день. Один взгляд на скрепку в банке – и вы сразу же знаете, сколько работы сделали (или не сделали). Когда доказательства прямо перед нами, мы менее склонны к самообману.

Преимущество № 2: трекер делает привычку привлекательной.

Самая эффективная форма мотивации – это прогресс. Когда мы получаем подтверждение того, что двигаемся вперед, то чувствуем силы продолжать путь. Таким образом, трекер привычки может отчасти «подсадить» вас на мотивацию. Каждая небольшая победа распаляет желание измениться.

Особенно это может помочь в плохой день. Когда вы чувствуете себя разбитым, легко забыть обо всем прогрессе, которого вы уже добились. Благодаря трекеру привычки у вас есть видимое доказательство упорного труда – напоминание о том, как много вы уже прошли. Кроме того, пустой квадратик, на который вы смотрите каждое утро, может подталкивать вас к деятельности, потому что вы не хотите прерывать цепочку правильных действий.

Преимущество № 3: трекер делает привычку приносящей удовольствие.

И это, наверное, самое важное преимущество. Само отслеживание привычки становится своего рода наградой. Приятно вычеркнуть строчку из списка дел, отметить тренировку в дневнике тренировок или поставить *X* в ежедневнике. Приятно видеть, как копятся результаты – растет инвестиционный портфель, увеличивается количество страниц будущей книги, а раз это приносит удовольствие, тем выше вероятность, что вы будете продолжать.

Трекер привычки также помогает «следить за мячом»: вы сфокусированы скорее на процессе, чем на результате. Вы не думаете постоянно о том, что вам срочно нужны кубики на животе, вы просто пытаетесь не сойти с дистанции и стать человеком, который не пропускает тренировки.

Подводя итог, стоит сказать, что трекер привычки (1) создает визуальный стимул, который напоминает вам, что пришло время действовать, (2) мотивирует сам по себе, потому что вы видите прогресс и не хотите его потерять, и (3) приносит удовольствие каждый раз, когда вы фиксируете успех. Более того, трекер привычки – своеобразное доказательство того, что вы становитесь тем человеком, каким мечтаете стать, а это еще одна форма немедленного вознаграждения[28].

Вы можете задать мне сейчас резонный вопрос: если трекер привычки – такая полезная вещь, то почему я не рассказал о нем раньше?

Несмотря на все его преимущества, я решил отложить обсуждение до настоящего момента по одной простой причине: многие люди отказываются от идеи отслеживать выполнение привычки. Ведь может показаться, что это двойное бремя, потому что нужно теперь следовать сразу *двум* привычкам: основной привычке, которую вы хотите приобрести, и привычке отслеживать ее. Подсчет калорий может казаться дополнительной сложностью, когда вам и так трудно соблюдать диету. Записывать каждый рекламный звонок может казаться утомительным, когда у вас полно других дел. Вроде бы проще сказать: «Я буду есть меньше». Или: «Я буду больше стараться». Или: «Я запомню, что должен это сделать». Люди постоянно говорят мне что-то вроде: «У меня есть специальный блокнот для принятия решений, но я

редко его использую». Или: «Я неделю вел учет тренировкам, а потом бросил». Да я и сам не лучше. Однажды я завел дневник питания, чтобы подсчитывать калории. Я записал туда только *один обед* и бросил это дело.

Отслеживать привычки подойдет не всем, и вы не обязаны измерять и оценивать все аспекты своей жизни. Но почти любой из нас может воспользоваться преимуществами трекера – пусть даже временно.

Как же нам упростить использование трекера?

Для начала, насколько это возможно, отслеживание привычки надо автоматизировать. Вы, наверное, удивитесь, узнав, сколько своих действий уже отслеживаете, даже не зная об этом. Выписка по кредитной карте фиксирует, как часто вы ходите есть в кафе. Фитнес-браслет регистрирует, сколько шагов вы прошли и как долго спали. В ежедневнике содержится вся информация о том, сколько разных мест вы посетили за год. Если вы знаете, где взять эти данные, то просто напишите себе в ежедневник напоминание просматривать их каждую неделю или каждый месяц, что удобнее, чем отслеживать их каждый день.

Далее, стоит отслеживать вручную только самые важные привычки. Лучше регулярно фиксировать одну привычку, чем десять, но бессистемно.

И наконец, стоит записывать каждую привычку сразу после того, как вы ее осуществили. Завершение действия – это стимул записать его. Такой подход позволит объединить метод наложения привычек из главы 5 с методом отслеживания.

Формула наложение привычки и трекера привычки:
«После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА]
я [ЗАФИКСИРУЮ СВОЮ ПРИВЫЧКУ]».

• После того как я положу трубку, поговорив с клиентом, я переложу одну скрепку.

• После того как я завершу подход из упражнений в спортзале, я сделаю пометку в дневнике тренировок.

• После того как я положу тарелку в посудомойку, я запишу, что только что съел.

Эта тактика облегчит отслеживание привычек. Даже если вы не тот человек, который любит описывать свое поведение, думаю, несколько недель наблюдений за собой откроют вам глаза на многое. Всегда интересно узнать, как *на самом деле* вы проводите свое время.

А теперь стоит сказать, что каждая цепочка привычек в какой-то момент прерывается. И тут важнее всего иметь в запасе план действий на случай, если вы сошли с дистанции.

Как быстро вернуться в строй, если вы бросили привычку

Неважно, насколько регулярно вы следуете привычкам, неизбежно наступит такой момент, когда вы прекратите им следовать. Невозможно во всем быть совершенством. Рано или поздно возникнет какая-нибудь экстренная ситуация – вы заболеете, или вам придется ехать в командировку, или вы будете нужны своей семье.

Когда подобное случается со мной, я стараюсь следовать простому правилу: никогда не пропускай дважды.

Если я пропускаю какой-то день, то стараюсь вернуться к привычке так быстро, как это возможно. Да, я могу пропустить тренировку, но не буду пропускать две тренировки подряд. Я могу съесть целую пиццу, но, когда проголодаюсь в следующий раз, съем здоровую пищу. Я не в силах быть идеальным, но в силах избежать второго промаха. Как только одна цепочка привычек завершилась, я начну новую.

Разрушает привычку вовсе не первый пропуск, а ряд пропусков, который последует за первым. Пропустил один раз – случайность. Пропустил дважды подряд – начало новой привычки.

Вот оно, главное различие между победителями и проигравшими. У каждого может быть плохое выступление, плохая тренировка, плохой день на работе. Но когда успешные люди терпят поражение, они быстро восстанавливаются. Неважно, что вы нарушили привычку, если быстро к ней вернулись.

Мне кажется, этот принцип так важен, что я следую ему, даже когда не могу выполнить запланированное действие настолько качественно или полно, как мне бы хотелось. Слишком часто мы загоняем себя в рамки в отношении привычек: либо полноценное действие, либо вообще ничего. Проблема не в том, что мы бросаем;

проблема в том, что мы думаем: раз я не могу сделать что-то идеально, лучше не делать этого совсем.

Вы просто не представляете себе, как ценно сделать хотя бы что-то, когда у вас плохой (или слишком загруженный) день. Потерянные дни вредят больше, чем успешные дни вдохновляют. Если вы начнете со 100 долларов, то с 50 % прибыли ваш капитал вырастет до 150 долларов. Но если потом вы понесете убытки в размере 33 %, то снова вернетесь к 100 долларам. Другими словами, не допустить убытков в размере 33 % так же важно, как и получить 50 % прибыли. Как говорит Чарли Мангер, «первое правило компаундинга: никогда не прерывай его без надобности».

Вот почему «плохие» тренировки часто оказываются самыми важными. Ленивые дни и непродуктивные тренировки сохраняют ту выручку, которую вы приобрели в предыдущие активные дни. Просто сделать хоть что-нибудь – десять приседаний, пять кругов, отжимание – это уже очень много. Не опускайся до нуля. Не позволяй убыткам лишить тебя твоего роста.

Кроме того, речь не всегда о том, что происходит во время тренировки. Речь о том, чтобы быть человеком, который не пропускает их. Легко тренироваться, когда вы чувствуете себя в форме, но гораздо важнее, что вы продолжаете, даже когда вам не хочется, и если делаете меньше, чем хотелось бы. Поход в спортзал на пять минут не улучшит вашу форму, но зато утвердит идентичность.

Принцип «все или ничего» – это первый камень, о который вы можете споткнуться, развивая привычки. Еще одна потенциальная опасность (особенно если используете трекер привычки) заключается в том, что вы можете неправильно отслеживать прогресс.

Когда использовать трекер, а когда не стоит

Скажем, вы владеете рестораном и хотите узнать, хорошо ли готовит шеф-повар. Один из способов как-то оценить успех ресторана – это подсчитать, сколько посетителей каждый день оставляют в нем деньги, заказывая еду. Если посетителей много, значит, наверное, еда хорошая. Если посетителей мало, наверное, что-то с ней не так.

Однако оценка всего одного показателя – дневной выручки – даст лишь ограниченную картину того, что действительно происходит. Лишь

потому, что кто-то заплатил за ужин, еще не значит, что он ему *понравился*. Ведь даже недовольные посетители вряд ли откажутся платить по счету. По сути, если вы оцениваете только выручку, то еда может становиться хуже, но вы продолжите привлекать посетителей рекламой, скидками или еще чем-то. Возможно, более эффективный способ – это отслеживать, сколько гостей *полностью* съели блюдо или вычислять процент тех, кто оставил солидные чаевые.

Обратная сторона трекера привычек заключается в том, что мы начинаем ориентироваться на числа, а не на цель, которая скрывается за ними. Если ваш успех измеряется квартальным заработком, то вы оптимизируете продажи, выручку и финансовые отчеты ради квартального дохода. Если ваш успех измеряется цифрой на весах, то вы будете делать все для этой цифры, даже если это будет значить жесткую диету, детокс на соках и таблетки для похудения. Человеческий разум хочет «победить» в любой игре.

Это заблуждение дает о себе знать в разных сферах жизни. Мы думаем о том, чтобы работать много часов, вместо того чтобы думать о том, насколько наша работа полезна. Заботимся о том, чтобы пройти десять тысяч шагов, вместо того чтобы позаботиться о своем здоровье. Натаскиваем детей на решение стандартизированных тестов, вместо того чтобы прививать им желание учиться, интересоваться миром, критически мыслить. В итоге мы совершенствуемся в рамках тех показателей, по которым измеряем свой успех. Если мы ориентируемся на неправильные показатели, то наше поведение тоже будет неправильным.

Иногда это заблуждение называют *законом Гудхарта*. Названный в честь экономиста Чарльза Гудхарта, этот принцип гласит: «Если показатель становится целью, то он перестает быть качественным показателем». Измерение хорошо тогда, когда оно направляет вас и служит дополнением к более широкой картине прогресса, а не тогда, когда оно поглощает вас. Ведь каждая цифра отражает всего лишь какую-то часть изменений.

В нашем мире, помешанном на данных, мы склонны переоценивать цифры и недооценивать все, что является кратковременным, неточным и неисчисляемым. Мы по ошибке полагаем, что показатели, которые поддаются измерению, единственные, которые существуют. Но только потому, что вы можете что-то измерить, не означает, что это самое важное. А если какой-то

показатель нельзя передать с помощью цифр, то это вовсе не значит, что он не играет никакой роли.

Учитывая все вышесказанное, стоит подчеркнуть, что трекер привычек хорош на своем месте и в свое время. Вам может доставлять удовольствие отмечать соблюдение привычки и отслеживать прогресс, но показатели и цифры – не единственное, что имеет значение. Более того, есть много других способов оценить прогресс, и иногда неплохо сместить фокус на что-то совсем другое.

Вот почему подход типа «худеем без весов» (англ. *nonscale victory*) может быть так эффективен для сброса веса. Цифра на весах может никак не меняться, поэтому если вы фокусируетесь только на ней, то мотивация просто улетучится. Однако вы можете заметить, как улучшилась ваша кожа, или что вы стали раньше вставать, или что ваше либидо стало более активным. Все это разные способы оценить успех. Если вас никак не мотивирует цифра на весах, может, пришло время найти новый показатель – тот, который будет больше сообщать о прогрессе.

Неважно, как вы следите за своими улучшениями, трекер – это отличный инструмент, чтобы сделать привычки более приятными. Отмечая каждый раз, что вы совершили необходимый ритуал, вы словно представляете себе небольшое доказательство того, что двигаетесь в нужном направлении, и испытываете удовольствие от того, что хорошо потрудились.

РЕЗЮМЕ

• Одно из наиболее приятных ощущений – это чувство достигнутого прогресса.

• Трекер привычки – простой способ увидеть, следуете ли вы привычке, например, ставя знак *X* в ежедневнике.

• Трекеры привычек и другие визуальные формы оценки прогресса приносят вам радость и удовольствие, так как являются очевидным доказательством улучшений.

• Не прерывайте цепочку. Постарайтесь не сходить с дистанции.

• Никогда не пропускайте действие дважды. Если вы пропускаете один день, постарайтесь вернуться к привычке как можно скорее.

• Только потому, что какой-то аспект привычки поддается измерению, это еще не значит, что он самый важный.

17
Как друзья могут помочь в овладении привычками

После службы в ВВС США во время Второй мировой войны Роджер Фишер учился в юридическом колледже Гарварда и тридцать четыре года своей жизни посвятил искусству переговоров и управлению конфликтами. Он основал Гарвардскую школу переговоров и консультировал правительства и лидеров многих стран по вопросам принятия мирных резолюций, разрешения конфликтов и нахождения дипломатических компромиссов. Однако именно в 1970-е и 1980-е годы, когда над миром нависла угроза атомной войны, Фишер разработал, возможно, свою самую выдающуюся идею.

В то время Фишер занимался разработкой стратегий, которые могли бы предотвратить атомную войну, и он обратил внимание на один пугающий факт. Любой президент имел доступ к кодам запуска ракет для нанесения ядерного удара, который мог убить миллионы людей, но сам президент никогда бы не увидел воочию, как кто-то умирает, потому что он был бы за тысячи миль от удара.

«Мое предложение было довольно простым, – писал Фишер в 1981 году. – Положите его [код для запуска] в небольшую капсулу, а затем зашейте эту капсулу возле сердца какого-нибудь волонтера. Волонтер будет носить с собой большой, тяжелый нож мясника, сопровождая президента. Если бы президент когда-нибудь захотел использовать атомное оружие, то для начала ему бы пришлось собственными руками убить человека. Президент сказал бы: “Мне жаль, Джордж, но десять миллионов человек должны умереть”. Ему бы пришлось осознать, что такое настоящая смерть – смерть невинного человека. Кровь на ковре Белого дома. Это была бы суровая реальность на пороге родного дома.

Когда я предложил это друзьям в Пентагоне, они сказали: “Господи, это ужасно. Если президенту придется убить кого-то, то он совсем по-другому поведет себя. Тогда он никогда не нажмет на кнопку”».

Обсуждая четвертый закон изменения поведения, мы обнаружили, как важно сделать хорошие привычки приносящими немедленное

удовольствие. Предложение Фишера хорошо иллюстрирует обратную версию четвертого закона: *«Уберите удовольствие».*

В точности так же, как мы склонны повторять опыт, если его завершение было приятным, мы будем избегать определенного опыта, если его завершение было болезненным. Боль – это эффективный учитель. Если ошибка может иметь серьезные последствия, мы будем избегать ее. Если ошибка не принесет особого вреда, нам она нестрашна. Чем быстрее и опаснее последствия ошибки, тем скорее мы готовы учиться действовать правильно. Опасаясь негативных отзывов, сантехник старается делать свою работу хорошо. Из-за страха, что посетители могут не вернуться, рестораны предлагают им вкусные блюда. Из-за страха перерезать не тот кровеносный сосуд хирург тщательно изучает анатомию человека и действует с осторожностью. Когда последствия пугают, люди быстрее учатся.

Чем быстрее осуществится негативное последствие нашего потенциального действия, тем выше вероятность, что мы будем его избегать. Если вы хотите отучить себя от плохих привычек и нездорового поведения, то вам стоит добавить немедленное наказание к своим нежелательным действиям.

Мы возвращаемся к плохим привычкам, потому что они отчасти служат нам, и из-за этого нам сложно от них отказаться. Лучший способ решить эту проблему – увеличить скорость наступления наказания после негативного поведения. Нельзя, чтобы между действием и его последствиями был большой перерыв.

Как только наши действия несут за собой немедленные последствия, мы начинаем меняться. Клиенты вовремя оплачивают счета, если им грозит штраф за просрочку. Студенты посещают лекции, если их оценка зависит от посещаемости. Мы готовы из кожи вон лезть, лишь бы избежать мгновенной боли.

Конечно, тут есть свои ограничения. Если вы хотите использовать наказание для изменения поведения, то его сила должна быть соотносима с силой поведения, которое вы планируете искоренить. Чтобы оставаться продуктивным, последствия прокрастинации должны быть значительнее результата активности. Чтобы быть здоровым, последствия лени должны превосходить по силе итоги упражнений. Когда вас штрафуют за курение в ресторане или за несортированный мусор, ваше правильное поведение получает новый бонус в виде

отсутствия наказания. Поведение меняется лишь тогда, когда наказание достаточно болезненно и наступает незамедлительно.

В общем, чем более осязаемыми, ощутимыми, конкретными и немедленными являются последствия поведения человека, тем скорее они повлияют на него. Чем более они расплывчаты, неконкретны, неощутимы и отсрочены, тем меньше их влияние на поведение.

К счастью, есть замечательный способ заставить вас расплачиваться за каждую плохую привычку – это подписать *контракт о соблюдении привычки*.

Контракт о соблюдении привычки

Впервые закон об обязательном использовании ремня безопасности в США был принят в Нью-Йорке 1 декабря 1984 года. В это время лишь 14 % всех жителей США регулярно пристегивались ремнем, но теперь ситуации предстояло кардинально измениться.

В течение последующих пяти лет больше половины штатов приняли подобные законы. Сегодня пристегиваться ремнем безопасности во время поездки обязаны жители сорока девяти штатов из пятидесяти. И речь не только о законе, но и о том, как сильно выросло число людей, которые стали использовать ремни безопасности. В 2016 году по итогам опроса свыше 88 % американцев пристегиваются каждый раз, когда садятся в машину. Всего лишь за тридцать лет привычки миллионов людей кардинально изменились.

Законы и постановления – пример того, как правительство может изменить наши привычки с помощью социального контракта. Общество коллективно договаривается следовать определенным правилам и затем штрафует за их несоблюдение. Когда какой-то новый закон влияет на наше поведение – будь то обязательное использование ремней безопасности, запрет на курение внутри ресторана или обязательная сортировка мусора – это пример социального контракта, влияющего на привычки. Группа договаривается действовать определенным образом, и если вы не подчиняетесь, вас накажут.

В точности так же, как это делают правительства стран с помощью законов, вы можете подписать контракт о соблюдении привычки, чтобы контролировать свое поведение. Контракт о соблюдении привычки – это устное или письменное соглашение, по которому вы обязуетесь

следовать какой-то привычке, и если этого не делаете, то для вас предусмотрено наказание. Для этого нужно найти одного или двух человек и попросить их заключить с вами подобный договор.

Брайан Харрис, предприниматель из Нэшвилла, штат Теннесси, был первым среди тех, кто, как я знаю, воплотил эту стратегию в жизнь. Вскоре после рождения сына Харрис понял, что хочет сбросить пару фунтов. Он заключил контракт о соблюдении привычки с женой и личным тренером. Первая версия гласила: «Цель № 1 для Брайана на первый квартал 2017 года – начать снова питаться правильно, чтобы он чувствовал себя лучше, выглядел лучше и чтобы смог добиться своей долгосрочной цели – веса в 200 фунтов при 10 % жира».

Под этим обещанием Харрис изложил план для достижения идеального результата:

• Фаза № 1: в первом квартале вернуться к строгой медленно-углеводной диете.

• Фаза № 2: во втором квартале придерживаться строгой программы отслеживания количества макронутриентов.

• Фаза № 3: в третьем квартале усовершенствовать диету и программу тренировок.

Затем он перечислил все ежедневные привычки, которые приведут его к цели. Например: «Каждый день записывать все продукты, которые употребил в течение дня, и взвешиваться».

А в завершение он описал наказание, которому подвергнется при несоблюдении всего вышеперечисленного: «Если Брайан не будет следовать этим привычкам, то он обязуется изысканно одеваться каждый рабочий день и каждое воскресенье до конца квартала. Это означает не носить джинсы, футболки, худи и шорты. Он также обязуется дать Джоуи (тренеру) 200 долларов для использования их по своему усмотрению, если забудет вести дневник питания хотя бы один день».

Внизу договора Харрис, его жена и тренер поставили свои подписи.

Сначала мне показалось, что контракт выглядит уж слишком формальным, а в этом нет необходимости, особенно в подписях. Но Харрис убедил меня, что подписать контракт означало

продемонстрировать серьезность своих намерений. «Каждый раз, когда я пропускаю эту часть, – сказал он, – я сразу перестаю стараться».

Спустя три месяца, выполнив все задачи для первого квартала, Харрис усложнил свои цели. Наказание за несоблюдение также ужесточилось. Если он не выполнял задач по углеводам и белкам, то был обязан платить тренеру сто долларов. А если забывал взвешиваться, то должен был дать жене пятьсот долларов, которые она имела право потратить по своему усмотрению. И, наверное, самым жестоким для него было то, что если он забывал бегать, то был обязан до конца квартала каждый день наряжаться на работу и носить кепку со значком команды Алабамы – главного соперника его любимой команды Оберна.

Стратегия сработала. Благодаря жене и тренеру, подписавшим с ним контракт, и благодаря четкой инструкции, что ему делать каждый день, Харрис сбросил лишний вес[29].

Чтобы вредные привычки не приносили удовольствия, сделайте так, чтобы они сразу же несли с собой боль. Подписать контракт о соблюдении привычки – отличный способ добиться этого.

Даже если вы не хотите утруждать себя написанием такого полноценного контракта, стоит подумать о партнере, который будет контролировать, соблюдаете ли вы привычку. Комедиантка Маргарет Чо каждый день сочиняет шутку или песню. Они договорились с другом «писать по песне в день» и контролировать друг друга. Мысль о том, что кто-то следит за вами, мощно мотивирует. Вы склонны меньше прокрастинировать или бросать начатое, потому что за это придется заплатить определенную цену. Если вы не сдержите обещание, возможно, друг будет считать вас ненадежным или ленивым. И выйдет, что вы не только подвели себя, но и не сдержали обещанное другим людям.

Вы можете даже автоматизировать этот процесс. Томас Франк, предприниматель из Боулдера, штат Колорадо, просыпается в 5:55 утра. А если он не просыпается, то автоматически в его твиттере появляется сообщение: «Уже 6:10, а я еще не проснулся, потому что я большой лентяй! Ответьте на это сообщение, чтобы получить 5 долларов через PayPal (лимит 5), при условии, что мой будильник не сломался».

Мы всегда хотим показывать миру свои лучшие стороны. Мы расчесываем волосы, чистим зубы, тщательно одеваемся, потому что

знаем, что на эти привычки люди реагируют положительно. Мы хотим получать хорошие оценки и заканчивать лучшие университеты, чтобы производить впечатление на потенциальных работодателей, супругов, друзей и родственников. Нас волнует мнение других людей, нам важно нравиться другим. Вот почему заручиться поддержкой друга или подписать с ним контракт о соблюдении привычки может быть таким мощным инструментом.

РЕЗЮМЕ

• Обратная версия четвертого закона изменения поведения гласит: *«Уберите удовольствие».*

• Мы не будем возвращаться к вредной привычке, если она приносит нам боль и не приносит никакого удовольствия.

• Друг, который будет контролировать соблюдение привычки, может заставить вас отказаться от деструктивного поведения. Нам крайне важно, что другие о нас подумают, и мы не хотим, чтобы друзья думали о нас плохо.

• Контракт о соблюдении привычки заставит вас считаться с социальными последствиями негативного поведения. Если вы нарушите обещание, об этом узнают другие, а это крайне неприятно.

• Мысль о том, что кто-то следит за вашим поведением, мощно мотивирует.

Таблица 15. Как сформировать хорошую привычку

Первый закон	Придайте очевидности
1.1	Заполните учетную карточку привычек. Запишите текущие привычки, чтобы осознать их
1.2	Используйте реализационные намерения: «Я буду [ДЕЙСТВИЕ] в [ВРЕМЯ] в [МЕСТО]»
1.3	Используйте наложение привычек: «После [ТЕКУЩАЯ ПРИВЫЧКА] я сделаю [НОВАЯ ПРИВЫЧКА]»
1.4	Измените свое окружение. Сделайте стимулы хороших привычек заметными и очевидными
Второй закон	Добавьте привлекательности
2.1	Сочетайте приятное с полезным. Соедините действие, которое вы *хотите* сделать, с действием, которое вам *необходимо* сделать
2.2	Окружите себя людьми, для которых нужное вам поведение является нормой
2.3	Создайте мотивационный ритуал. Делайте то, что вам нравится непосредственно перед трудной привычкой
Третий закон	Упростите
3.1	Уменьшите напряжение. Сократите количество шагов между вами и хорошими привычками
3.2	Подумайте об окружающей вас обстановке. Обустройте ее таким образом, чтобы в будущем хорошим привычкам было проще следовать
3.3	Возьмите под контроль решающий момент. Оптимизируйте все небольшие решения, которые имеют огромное влияние на ваш день

3.4	Используйте правило двух минут. Сделайте так, чтобы новая привычка занимала не больше двух минут
3.5	Автоматизируйте привычки. Инвестируйте в технологии и единовременные покупки, которые гарантируют правильное поведение в будущем
Четвертый закон	Привнесите удовольствие
4.1	Используйте метод закрепления. Балуйте себя немедленным вознаграждением, как только завершите полезное действие
4.2	Сделайте «отсутствие плохой привычки» приятным. Избегая плохого поведения, придумайте способ вознаградить себя
4.3	Используйте трекер привычки. Никогда «не прерывайте цепочку»
4.4	Никогда не пропускайте дважды. Если вы забыли совершить действие, постарайтесь войти в свой ритм как можно скорее

Таблица 16. Как избавиться от плохой привычки

Обратная трактовка первого закона	Сделайте неочевидным
1.5	Сократите воздействие соответствующих стимулов. Удалите стимулы плохих привычек из своего окружения
Обратная трактовка второго закона	Сделайте это непривлекательным
2.4	Измените свой образ мышления. Выделите преимущества избавления от вредных привычек
Обратная трактовка третьего закона	Усложните
3.6	Усильте напряжение. Увеличьте число шагов между вами и плохими привычками
3.7	Используйте метод самоограничения. Сделайте возможными лишь те решения, которые вас устраивают
Обратная трактовка четвертого закона	Уберите удовольствие
4.5	Найдите партнера, контролирующего то, как вы следуете привычке. Попросите кого-то следить за вашим поведением
4.6	Подпишите контракт о соблюдении привычки. Пусть другие люди узнают о том, что вы не сдержали обещание

Вы можете скачать версию для печати этих таблиц с сайта atomichabits.com/cheatsheet.

18
Правда о таланте (когда гены важны, а когда нет)

Многие люди знают, кто такой Майкл Фелпс, с полными основанием считающийся одним из величайших атлетов в истории. Фелпс выиграл много олимпийских медалей не только в плавании, но также больше, чем любой олимпийский спортсмен в других видах спорта.

Имя Хишама Эль-Герружа не столь известно, но он тоже был величайшим атлетом. Эль-Герруж – марокканский бегун, обладатель двух олимпийских золотых медалей и один из самых выдающихся бегунов на средние дистанции всех времен.

На протяжении многих лет он был обладателем олимпийского рекорда в беге на 1 милю, на 1500 метров и 2000 метров.

На Олимпийских играх в Афинах (Греция) в 2004 году он выиграл золото в забегах на 1500 и 5000 метров.

Эти два атлета сильно отличаются друг от друга, и не только тем, что один выступал на суше, а другой – на воде. В частности, они имеют разный рост. Рост Эль-Герружа составлял 175 см, а рост Фелпса – 193 см. Однако, несмотря на разницу почти в 20 см, Майкл Фелпс и Хишам Эль-Герруж носили брюки с одинаковой длиной внутреннего шва.

Как такое возможно? У Фелпса относительно короткие ноги для такого роста и очень длинный торс – идеальное сложение для плавания. У Эль-Герружа невероятно длинные ноги и короткая верхняя часть тела, идеально подходящие для бега.

А теперь представьте, что эти атлеты мирового уровня поменяются спортивными дисциплинами. Даже с учетом своего выдающегося атлетизма смог бы Майкл Фелпс стать бегуном олимпийского уровня при достаточной тренировке? Маловероятно. На пике формы Фелпс весил 88 кг, что на 40 % превышало вес Эль-Герружа, выходившего на соревнования в сверхлегком весе 63 кг. Высокие бегуны больше весят, а каждый лишний килограмм становится настоящим проклятием в беге.

Против сильнейших соперников Фелпс был бы обречен с самого начала.

С другой стороны, Эль-Герруж мог быть одним из лучших бегунов в истории, но вряд ли ему когда-либо удалось бы попасть на Олимпийские игры в качестве пловца. С 1976 года средний рост обладателей золотых олимпийских медалей в беге на 1500 метров среди мужчин составлял 178 см. При этом средний рост обладателей золотых олимпийских медалей в плавании на 100 метров свободным стилем среди мужчин составлял 193 см. Пловцы обычно имеют высокий рост, длинную спину и руки, идеально подходящие для плавания. Эль-Герруж оказался бы в крайне невыгодном положении еще до того, как вошел в бассейн.

Если вы хотите, чтобы шансы на успех были максимальными, важно выбрать правильную область для конкуренции. Это справедливо не только для спорта и бизнеса, но и, скажем, для привычек. Привычкам проще следовать, и они приносят больше удовлетворения, если соответствуют природным наклонностям и способностям. Вы должны выбирать ту игру, в которой шансы благоприятны для вас, – как Майкл Фелпс выбрал бассейн или Хишам Эль-Герруж – беговую дорожку.

Чтобы принять эту стратегию, необходимо согласиться с простой истиной: люди рождаются с разными способностями. Некоторые люди не хотят обсуждать этот факт. На первый взгляд кажется, что набор генов фиксирован, и нет смысла говорить о том, чего нельзя контролировать. Вдобавок такие выражения, как *биологический детерминизм*, создают впечатление, что одни люди обречены на успех, а другие – на неудачу. Тем не менее такое представление о влиянии генов на поведение недальновидно.

Сильная сторона генетики одновременно становится ее слабостью. Набор генов не удастся легко изменить, а это означает, что гены становятся мощным преимуществом в благоприятных обстоятельствах и серьезным недостатком в других ситуациях. Если вы хотите играть в баскетбол, рост за два метра будет очень полезен. Если хотите выполнить комплекс гимнастических упражнений, такой рост только помешает. Окружающая среда определяет пригодность генов и практическую применимость врожденных талантов. С ее изменением также изменяются качества, определяющие успех.

Это справедливо не только для физических, но и для интеллектуальных характеристик. Я расскажу много полезного, если вы спросите меня о привычках и человеческом поведении; но если спросить меня о вязании, ракетных двигателях или гитарных аккордах, ситуация изменится. Компетентность сильно зависит от контекста.

Лидеры в любой сфере соперничества не только хорошо подготовлены, но и хорошо подходят для своих задач. И именно по этой причине, если вы хотите достичь по-настоящему выдающихся достижений, крайне необходимо выбрать правильную область для применения своих талантов.

Проще говоря, гены не определяют судьбу. Они определяют область, в которой открываются благоприятные возможности. Физик Габор Мате заметил: «Гены создают предрасположенность, но не определяют заранее». Области, в которых вы генетически предрасположены к успеху, – это те самые области, в которых привычки скорее принесут удовлетворение. Важно прикладывать усилия в тех областях, которые вам интересны и при этом соответствуют природным навыкам, чтобы амбиции сочетались со способностями.

Здесь возникает очевидный вопрос: как определить, где шансы склоняются в мою пользу? как выявить возможности и привычки, подходящие именно для меня? и поиски ответа на этот вопрос следует начать с понимания вашей личности.

Как личность влияет на привычки

Гены действуют под поверхностью каждой привычки. И даже под поверхностью каждого *поведения*. Было доказано, что гены влияют на все – от того, сколько часов вы проводите за просмотром телевизора, до вероятности вступления в брак, или развода, или склонности к наркотикам, алкоголю или никотину. Сильная генетическая составляющая присутствует в том, насколько вы склонны подчиняться или бунтовать в общении с властью, насколько уязвимы или устойчивы к стрессовым ситуациям, насколько склонны действовать на опережение или реагировать на внешние факторы, и даже в том, будете ли вы испытывать энтузиазм или скуку при посещении концерта. Как мне сказал Роберт Пломин, специалист по поведенческой генетике из

Королевского колледжа в Лондоне, «дошло до того, что мы перестали проверять, имеют ли личностные признаки генетическую составляющую, потому что буквально не можем найти ни одного, на который бы не влияли наши гены».

В совокупности уникальная подборка генетических особенностей создает предрасположенность к определенному типу личности. Индивидуальность является набором характеристик, последовательно действующих между ситуациями. Проверенная схема научного анализа личностных особенностей, называемая «Большой пятеркой», разбивает эти признаки на пять спектров поведения.

• Открытость опыту: от любопытства и изобретательности до осторожности и систематичности.

• Добросовестность: от организованности и эффективности до беззаботности и импульсивности.

• Экстраверсия: от энергичности и легкости на подъем до уединения и замкнутости (вероятно, вам известно деление на экстравертов и интровертов).

• Уживчивость: от дружелюбия и сострадания до амбициозности и отрешенности.

• Невротизм: от озабоченности и чувствительности до уверенности, спокойствия и стабильности.

Все пять характеристик имеют биологическую основу. Например, экстраверсию можно отслеживать с момента рождения. Если ученые воспроизводят громкие звуки в детском учреждении, одни дети поворачиваются к источнику звука, а другие отворачиваются от него. Когда ученые изучали дальнейшую историю жизни этих детей, они обнаруживали, что дети, которые поворачивались к ним, чаще вырастали экстравертами, а дети, которые отворачивались, с большей вероятностью оказывались интровертами.

Люди с высокой степенью уживчивости добры, тактичны и внимательны к окружающим. Для них также характерны высокие уровни природного окситоцина – гормона, который играет важную роль в социальных взаимодействиях, повышает чувство доверия и может служить природным антидепрессантом. Нетрудно представить, что люди с более высоким уровнем окситоцина могут быть склонны к

формированию таких привычек, как написание записок с благодарностями или организация социальных мероприятий.

Третий пример: возьмем невротизм – признак индивидуальности, который в различной степени присущ каждому человеку. Люди с высоким уровнем невротизма склонны к беспокойству и озабоченности в большей степени, чем другие. Этот признак связывался с гиперчувствительностью мозжечковой миндалины – части мозга, отвечающей за распознавание угроз. Иначе говоря, люди, более чувствительные к отрицательным стимулам окружающей среды, скорее продемонстрируют более высокую степень невротизма.

Привычки определяются не только нашими личностями, но, безусловно, гены подталкивают нас в нужном направлении. Из-за наших предпочтений, имеющих глубокие корни, некоторые формы поведения для одних людей проще, чем для других. Вам не нужно извиняться за такие различия или чувствовать себя виноватым, но вы должны работать с ними. Например, человек с более низким уровнем добросовестности с меньшей вероятностью будет дисциплинированным по своей природе, и, возможно, ему придется в большей степени полагаться на изменение своего окружения, чтобы не отклоняться от хороших привычек. (На всякий случай напомним менее добросовестным читателям: изменение окружения – стратегия, которая рассматривалась в главах 6 и 12.)

Основной вывод: формируйте привычки, которые подходят для вашей личности[30]. Кто-то «выходит на рельеф» на тренировках по бодибилдингу, но если вы предпочитаете альпинизм, велоспорт или греблю – стройте план тренировок вокруг своих интересов. Если ваши друзья следуют низкоуглеводной диете, но вы обнаруживаете, что вам лучше подходит диета с низким содержанием жиров, – тем лучше. Если вам хочется больше читать, не смущайтесь, если предпочитаете чувственные романы научно-популярной литературе. Читайте то, что вам больше нравится[31].

Вы не обязаны формировать привычки, которые рекомендуют окружающие. Выбирайте те, которые лучше подходит лично для вас, а не самые популярные.

У любой привычки есть разновидность, которая принесет вам радость и удовлетворение. Найдите ее. Чтобы привычка закрепилась, она должна быть приятной. Эта идея лежит в основе 4-го закона.

Адаптация привычек к личности – хорошее начало, но это не конец. Обратимся к нахождению и проработке ситуаций, в которых вы имеете природные преимущества.

Как найти игру с шансами в вашу пользу

Научиться играть в игру с шансами в вашу пользу исключительно важно, чтобы сохранять мотивацию и чувствовать себя успешным. Теоретически удовольствие можно получать почти от всего. На практике вы скорее будете получать его от того, что проще дается. Люди, одаренные в конкретной области, чаще оказываются более компетентными в ней, получают похвалу за хорошее выполнение работы. Они сохраняют энтузиазм, потому что добиваются успеха там, где у других ничего не вышло. Их усилия вознаграждаются более высокой оплатой и новыми возможностями, что не только повышает настроение, но и стимулирует к созданию еще более качественной работы. Возникает своего рода «добродетельный» круг (вместо порочного).

Выберите правильную привычку, и вы будете легко продвигаться вперед. Выберите неправильную привычку – и вас ждет непрерывная борьба.

Как выбрать правильную привычку? Первым шагом должно стать то, что упоминалось в третьем законе: *не усложняйте*. Достаточно часто, когда люди выбирают неправильную привычку, они просто выбирают нечто слишком сложное. Если привычка проста, то и успех более вероятен. Когда вы успешны, вы скорее почувствуете удовлетворение. Тем не менее существует и другой уровень, который тоже необходимо учитывать. В долгосрочной перспективе, если вы продолжаете продвигаться вперед и совершенствоваться, любая область может стать сложной. В какой-то момент необходимо убедиться в том, что ваша игра соответствует вашему набору навыков. Как это проверить?

Чаще всего применяется метод проб и ошибок. Конечно, у такой стратегии есть недостаток: жизнь коротка. У вас не хватит времени опробовать каждую карьеру, сходить на свидание с каждым возможным кандидатом или поиграть на каждом музыкальном инструменте. К

счастью, из этого тупика есть простой выход, который называется *дилеммой исследования/ использования*.

В начале любой новой деятельности должен присутствовать период исследования. В отношениях между людьми это период ухаживания. В колледже это свободные искусства. В бизнесе это раздельное тестирование. Цель состоит в том, чтобы опробовать множество вариантов, исследовать широкий спектр идей и вообще «широко раскинуть сеть».

После периода начальных исследований вы концентрируетесь на лучшем найденном решении, но продолжаете время от времени экспериментировать. Баланс зависит от того, выигрываете вы или проигрываете. Если в настоящее время вы выигрываете – используйте, используйте, используйте… Если проигрываете – продолжайте исследовать, исследовать, исследовать…

Вероятно, в долгосрочной перспективе эффективнее всего работать над стратегией, которая по ощущению обеспечивает наилучшие результаты в течение 80–90 % времени, и продолжать исследования в оставшиеся 10–20 %. Как всем хорошо известно, Google предлагает своим работникам проводить 80 % рабочей недели на официальной работе и 20 % за проектами по своему выбору, что привело к созданию таких сенсационных продуктов, как AdWords и Gmail.

Оптимальный подход также зависит от того, каким временем вы располагаете. Если у вас его много – например, в самом начале карьеры, – логично заниматься исследованиями, потому что когда вы найдете то, что искали, у вас все равно останется немало времени для использования. Если же время поджимает – допустим, приближается срок сдачи проекта, – следует реализовать лучшее решение, найденное на данный момент, и получить результаты.

В процессе исследования разных вариантов существуют различные вопросы, которые следует задавать себе, чтобы последовательно сужать круг привычек и областей, которые приносят вам наибольшее удовлетворение.

Что является удовольствием для меня и работой для других? О том, созданы вы для определенной задачи или нет, нужно судить не по тому, нравится ли она вам, а по тому, терпите ли вы трудности этой задачи лучше других людей. Тогда как вы получаете удовольствие,

другие люди жалуются? Работа, которая огорчает вас меньше, чем других, – это та работа, для которой вы были созданы.

Когда вы перестаете замечать течение времени? Поток – состояние психики, в котором человек настолько сильно концентрируется на поставленной задаче, что весь остальной мир для него уходит на второй план. Именно это сочетание эйфории и высочайшей эффективности испытывают атлеты и артисты, находящиеся «в зоне». Почти невозможно находиться в состоянии потока и не получать удовольствия от работы хотя бы в какой-то степени.

Где я смогу добиться более высоких результатов, чем среднестатистический человек? Мы постоянно сравниваем себя с окружающими, и поведение скорее принесет вам удовлетворение, если сравнение будет в вашу пользу. Когда я только начинал писать для *jamesclear.com*, мой список адресов электронной почты разрастался очень быстро. Я не был уверен в том, что именно у меня получалось хорошо, но знал, что результаты у меня появлялись быстрее, чем у коллег, и это мотивировало меня.

Что мне легко дается? Ненадолго забудьте, чему вас учили. Не обращайте внимания на то, что вам говорит общество. Не обращайте внимания на то, чего от вас ожидают другие. Загляните внутрь себя и спросите: «Что мне кажется естественным? Когда я чувствовал себя на своем месте? Когда я чувствовал себя самим собой?» Никаких внутренних оценок или попыток кому-то угодить. Никакого домысливания или самокритики – только чувство сопричастности и удовольствия. Если вы чувствуете себя на своем месте, значит, вы идете в правильном направлении.

Откровенно говоря, часть этого процесса – простое везение. Майклу Фелпсу и Хишаму Эль-Герружу повезло родиться с редким набором способностей, представляющих ценность для общества, и попасть в идеальную среду для проявления этих способностей. Наше время на этой планете ограниченно, и подлинного величия достигают те, кто не только усердно работает, но и кому повезет воспользоваться благоприятными возможностями.

Но что, если вы не хотите полагаться на удачу?

Если вам не удается найти игру, в которой шансы вам благоприятствуют, – создайте ее. Скотт Адамс, автор серии комиксов «Дилберт», говорит: «У каждого найдется как минимум несколько областей, в которых он, при некоторых усилиях, сможет попасть в верхние 25 % списка. Например, я умею рисовать лучше большинства людей, но вряд ли меня можно назвать художником. И я не смешнее среднего стендап-комика, который никогда не станет звездой, но смешнее большинства людей. Фокус в том, что мало кто умеет хорошо рисовать и придумывать шутки. Именно из-за сочетания этих двух факторов то, чем я занимаюсь, встречается так редко. А если добавить к этому мой опыт работы в бизнесе, внезапно у меня появляется тема, которую вряд ли смогут понять другие карикатуристы, не жившие в ней».

Даже если вы не можете выиграть из-за того, что лучше других, вы можете выиграть потому, что отличаетесь от других. Объединение навыков сокращает уровень конкуренции, благодаря чему вам будет проще выделиться на общем фоне. Вы можете понизить необходимость в генетических преимуществах (или многолетней практике), изменяя правила игры. Хороший игрок старается победить в игре, в которую играют все остальные. Великий игрок создает новую игру, которая благоприятна для его сильных сторон и обходит слабые.

В колледже я разработал собственную профилирующую дисциплину – биомеханику, в которой сочетались физика, химия, биология и анатомия. Я не был настолько умным, чтобы выделяться среди ведущих специалистов по физике или биологии, поэтому создал собственную игру. А поскольку она подходила мне – я посещал только те учебные курсы, которые меня интересовали, и учеба в меньшей степени походила на рутину. Также мне было проще обойти ловушку сравнения себя со всеми остальными. В конце концов, никто другой не посещал ту же комбинацию учебных курсов, и кто бы мог сказать, что они лучше или хуже?

Специализация – мощный способ преодоления «случайностей» неудачной генетики. Чем больше вы практикуетесь в конкретном навыке, тем сложнее будет другим конкурировать с вами. Многие культуристы сильнее среднего армрестлера, но даже самый накачанный культурист может проиграть состязание по армрестлингу, потому что это требует наличие крайне специфической силы. Даже если вы не

обладаете природными талантами, часто удается победить за счет того, что вы оказываетесь самым лучшим в очень узкой категории.

В кипятке картошка становится мягче, но яйцо твердеет. Вы не можете управлять тем, являетесь ли картошкой или яйцом, зато можете выбрать игру, в которой лучше быть мягким или твердым. Если вам удастся найти более благоприятную среду, вы сможете изменить ситуацию, в которой шансы против вас, в сторону той, в которой они обращены в вашу пользу.

Как получить максимальную отдачу от генов

Гены не избавляют от необходимости усердно работать – они только подчеркивают ее. Они указывают, к чему стоит приложить усилия. Осознав свои сильные стороны, вы будете знать, на что следует расходовать время и энергию. Вы будете знать, на какие возможности необходимо обращать внимание и какие препятствия стоит обходить. Чем лучше вы понимаете свою природу, тем лучше будет ваша стратегия.

Биологические различия важны. Тем не менее продуктивнее сосредоточиться на реализации своего потенциала, чем на сравнении себя с другими. Тот факт, что у любых способностей имеются природные ограничения, никак не связан с тем, достигли ли вы потолка своих. Люди настолько проникаются тем фактом, что у них есть ограничения, что редко прикладывают усилия к тому, чтобы приблизиться к ним.

Более того, гены не сделают вас успешным, если вы не работаете. Да, вполне возможно, что накачанный атлет в гимнастическом зале обладает лучшими генами. Но если вы не прошли те же тренировки, невозможно сказать, лучше или хуже ваше сочетание генов. Если не работаете так же усердно, как те, кем вы восхищаетесь, не объясняйте их успех простым везением.

Иначе говоря, если вы хотите, чтобы привычки приносили удовольствие в долгосрочной перспективе, выбирайте варианты поведения, соответствующие вашим личным качествам и навыкам. Усердно работайте над тем, что вам дается легко.

РЕЗЮМЕ

• Если вы хотите, чтобы шансы на успех были максимальными, важно выбрать правильную область для конкуренции.

• Выберите правильную привычку – и вы будете легко продвигаться вперед. Выберите неправильную привычку – и вас ждет непрерывная борьба.

• Набор генов невозможно изменить, а это означает, что гены становятся мощным преимуществом в благоприятных обстоятельствах и серьезным недостатком в других ситуациях.

• Привычкам проще следовать, если они соответствуют природным наклонностям и способностям. Выбирайте те привычки, которые лучше подходят лично для вас.

• Вы должны выбирать ту игру, где шансы в вашу пользу. Если вам не удается найти такую игру – создайте ее.

• Гены не избавляют от необходимости усердно работать – они только подчеркивают ее. Они указывают, к чему стоит приложить усилия.

19
Правило Златовласки: как оставаться мотивированным в жизни и на работе

Был 1955 год, Диснейленд в Анахайме, Калифорния, только что открылся. В парк вошел десятилетний мальчик и попросил дать ему работу. Трудовое законодательство тогда было не таким строгим, как сегодня, поэтому мальчика взяли торговать путеводителями по 0,5 доллара за штуку.

Через год он перешел в волшебный магазин «Дисней», где другие продавцы обучили его различным фокусам. Он оттачивал шутки на посетителях и опробовал на них небольшие монологи. Вскоре он понял, что ему нравится не исполнять фокусы, а выступать в целом. И он решил стать комиком.

В подростковые годы он стал выступать в маленьких клубах Лос-Анджелеса. Посетителей было мало, а его шоу совсем коротким. Он редко бывал на сцене дольше пяти минут. Люди в клубе в основном был заняты выпивкой или разговорами, чтобы обращать внимание на артистов. Однажды он провел стендап в абсолютно пустом помещении.

Работу нельзя было назвать очень увлекательной, однако этот мальчик, несомненно, становился лучше. Его первые монологи продолжались всего одну-две минуты. К четырнадцати годам он набрал материала уже на пять минут, а еще через несколько лет его стендап продолжался десять минут. К девятнадцати годам он выступал по двадцать минут каждую неделю. Ему приходилось прочитывать три стихотворения, чтобы монолог был достаточно длинным, но он оттачивал свое мастерство.

Еще одно десятилетие прошло за экспериментами, корректировкой и практикой. Он начал работать телесценаристом и постепенно появлялся в различных ток-шоу. К середине 1970-х годов он добился того, что его стали регулярно приглашать в The Tonight Show и Saturday Night Live.

Наконец, примерно после пятнадцати лет работы, молодой человек прославился. Со своим стендап-шоу он посетил шестьдесят городов за шестьдесят три дня. На концерте в Огайо присутствовало 18 695

зрителей. Еще 45 000 билетов были проданы на его трехдневное шоу в Нью-Йорке. Он стал признанным мастером жанра и одним из самых успешных комических актеров своего времени.

Его звали Стив Мартин.

История Мартина прекрасно иллюстрирует, что требуется для того, чтобы придерживаться привычек долгое время. Стендап – это не для робких. Сложно представить ситуацию, которая нагнала бы больше страха на людей, чем выступать одному на сцене и видеть, как зрители сидят с каменными лицами. И все же Стив Мартин каждую неделю смотрел в лицо своему страху восемнадцать лет. Как он выразился, «десять лет на учебу, четыре года на отработку, и четыре года безумного успеха».

Почему некоторые люди, такие как Стив Мартин, держатся за привычный образ действий – отрабатывая шутки, или рисуя комиксы, или играя на гитаре, – а большинство из нас быстро теряют мотивацию? Как нам разработать привычки, чтобы они затягивали нас, а не исчезали? Ученые изучали этот вопрос много лет. Хотя мы знаем еще не все, уже достаточно хорошо подтверждено, что поддерживать мотивацию и достигать пика желания можно, работая над задачами «приемлемой трудности».

Человеческий мозг любит проблемы, но только если они находятся в оптимальной зоне трудности. Если вы любите теннис и будете пытаться по-настоящему играть против четырехлетнего ребенка, вам быстро наскучит. Слишком просто. Вы будете выигрывать каждое очко. Напротив, если вы выйдете на корт против профессионального теннисиста, например Роджера Федерера или Серены Уильямс, вы быстро потеряете мотивацию, потому что матч станет слишком сложным для вас.

Теперь предположим, что вы играете в теннис с человеком, равным вам по силе. В ходе игры вы и выигрываете, и проигрываете. У вас хороший шанс победить, но только если вы по-настоящему постараетесь. Ваш фокус внимания сужается, вы ни на что не отвлекаетесь, полностью сосредоточены на поставленной задаче. Это проблема преодолимой сложности и яркий пример *правила Златовласки*.

Правило Златовласки гласит, что люди мотивированы сильнее всего, когда работают над задачами, которые находятся как раз на

пределе их актуальных способностей. Не слишком тяжелыми. Не слишком легкими. А теми, что по плечу.

Карьера Стива Мартина – великолепный пример правила Златовласки. Каждый год он удлинял свое комедийное выступление, но всего на одну-две минуты. Он всегда добавлял новый материал, но оставлял несколько шуток, гарантированно вызывающих смех. Было достаточно успешных выступлений, чтобы он оставался мотивированным, и достаточно ошибок, чтобы он продолжал много и упорно работать.

Когда вы начинаете тренировать новую привычку, важно, чтобы поведение было настолько простым, насколько возможно, чтобы вы могли продолжать ее придерживаться и в неидеальных условиях. Эту идею мы подробно разбирали, когда обсуждали третий закон изменения поведения.

Когда привычка устоялась, важно продолжать двигаться вперед небольшими шагами. Эти маленькие улучшения и новые проблемы не дадут интересу угаснуть. И если вы правильно попадете в зону Златовласки, то войдете в *состояние потока*[32].

Состояние потока – это переживание полной погруженности в какую-либо деятельность. Ученые попытались измерить это чувство. Оказалось, что задание должно быть примерно на 4 % сложнее того, на что человек способен в данный момент, чтобы он вошел в состояние потока. В реальной жизни замерить трудность действия невозможно, но главная идея правила Златовласки остается той же: работа над задачами доступной трудности – где-то на границе ваших способностей – имеет решающее значение для сохранения мотивации.

Рис. 15. Мы максимально мотивированы, когда сталкиваемся с проблемой приемлемой трудности. В психологии это известно как закон Йеркса – Додсона, который описывает оптимальный уровень возбуждения как средний между скукой и тревогой

Для улучшений нужна тонкая настройка. Вы должны искать проблемы, которые заставляют вас действовать на 100 % и прогрессировать достаточно, чтобы оставаться мотивированными. Действия не должны утратить новизну, чтобы не потерять привлекательности. Без разнообразия нам быстро становится скучно. А скука – главный враг на пути саморазвития.

Как не терять сосредоточенность, когда становится скучно работать над задачами

Когда стало ясно, что с карьерой бейсболиста покончено, я стал присматривать для себя новый вид спорта. Я начал тягать штангу, и однажды в наш тренажерный зал пришел известный тренер. За свою долгую карьеру он успел поработать с тысячами спортсменов, и среди них было несколько олимпийских чемпионов. Я представился, и мы завели разговор о совершенствовании процесса.

«Что отличает лучших спортсменов от всех остальных? – спросил я. – Что по-настоящему успешные люди делают такого, чем пренебрегают остальные?»

Он перечислил факторы, которые и следовало ожидать: генетика, удача, талант. Но затем он сказал нечто, прозвучавшее неожиданно для меня: «В какой-то момент все решает отношение к скуке. Побеждает тот, кто тренируется каждый день, делая одинаковые подходы снова и снова».

Его ответ удивил меня, потому что о рабочей этике принято думать иначе. Люди говорят о «необходимости заряжать себя энергией» для работы над достижением целей. Будь то бизнес, или спорт, или искусство, люди постоянно говорят нечто вроде «все дело в страсти». Или «тебе нужно по-настоящему захотеть этого». В результате многие из нас впадают в уныние, когда теряют сосредоточенность или мотивацию, поскольку думают, что у успешных людей неисчерпаемые запасы этой самой страсти. Но тот тренер сказал, что по-настоящему успешные люди так же страдают от *нехватки* мотивации, как и все остальные. Разница в том, что они продолжают работать, несмотря на скуку.

Для мастерства необходимо практиковаться. Но чем больше вы практикуетесь, тем все становится скучнее и обыденнее. После первых успехов мы уже знаем, чего ожидать, и интерес начинает угасать. Все, что вам нужно, – ходить в качалку несколько дней подряд или вовремя публиковать новые посты в блоге, и когда один день выпадает, кажется, что ничего страшного не произошло. Все идет по плану. Вы даете себе день отдыха и легко находите оправдания, ведь у вас все хорошо.

Успеха мешает достичь, в первую очередь, не неудача, а скука. Привычки начинают нас утомлять, так как перестают радовать. Результат становится предсказуемым. По мере того как привычки становятся обыденностью, мы начинаем тормозить прогресс ради новых ощущений. Возможно, поэтому попадаем в порочный круг, перепрыгивая с одного воркаута на другой, с одной диеты на

следующую, с одной бизнес-идеи на другую. Как только мотивация слабеет, мы начинаем искать новую стратегию – даже если старая все еще рабочая. Как отмечал Макиавелли, «люди до такой степени жадны до новостей, что счастливцы желают их с таким же рвением, как и люди, судьбы которых достойны сожаления».

Возможно, именно поэтому большинство вызывающих привыкание продуктов постоянно дают человеку что-то новое. Видеоигры дают визуальную новизну. Порно дает сексуальную новизну. Вредная еда дает кулинарную новизну. Каждая из сфер предлагает постоянные элементы удивления.

В психологии это известно как *переменное вознаграждение*[33]. Игровые автоматы – самый распространенный пример. Игрок срывает джекпот время от времени, но с непредсказуемым интервалом. Скорость вознаграждения варьируется. И это ведет к большому выбросу дофамина, улучшает запоминание и ускоряет формирование привычки.

Переменное вознаграждение не *создает* влечения к чему-либо – нельзя взять вознаграждение, в котором люди не заинтересованы, давать его с переменным интервалом и надеяться, что они поменяют свое отношение, однако это эффективный способ усиливать влечение, которое уже есть, поскольку оно уменьшает скуку.

Максимальное желание переживается на полпути между успехом и неудачей. Половину времени вы получаете, что хотите. Другую половину – нет. Вам нужно достаточно «побеждать», чтобы чувствовать удовлетворение, и достаточно «хотеть», чтобы испытывать желание. Это одно из преимуществ правила Златовласки. Если вы уже заинтересованы в привычке, работать над проблемами преодолимой сложности – хороший способ поддерживать интерес.

Конечно, не у всех привычек есть компонент переменного вознаграждения, и вам и не нужно, чтобы он был. Если бы Google правильно обрабатывал запросы лишь периодически, я бы быстро переключился на его конкурента. Если бы Uber срывал половину моих поездок, сомневаюсь, что продолжил бы пользоваться этим сервисом. И если бы я каждый вечер чистил зубы, а становились они чистыми через раз, думаю, что быстро бы забросил это дело.

Есть переменное вознаграждение или нет, ни одна привычка не может остаться интересной навсегда. В какой-то момент каждый из нас

сталкивается с проблемой на пути самосовершенствования: нам нужно полюбить скуку.

У всех есть цели, которые хочется достичь, и мечты, которые хочется осуществить, но неважно, в чем конкретно вы стремитесь стать лучше: если работаете только тогда, когда вам удобно или интересно, вы не сможете достичь упорства, необходимого для достижения заметных результатов.

Гарантирую, что если вы начнете делать что-то новое и привыкнете это делать, то обязательно будете переживать дни, когда вам захочется все бросить. Если вы начали бизнес, будут дни, когда вам не захочется стараться дальше. Если занимаетесь в зале, у вас будут подходы, которые вы не захотите заканчивать. Если вы ведете блог, у вас будут дни, когда совсем не захочется писать. Но профессионал продолжает идти вперед, даже если это некомфортно, больно и утомительно. И этим он отличается от любителя.

Профессионалы придерживаются расписания – любители пускают жизнь на самотек. Профессионалы знают, что для них важно, и работают целеустремленно – любителей сбивают с курса жизненные обстоятельства.

Дэвид Кейн, писатель и тренер по медитации, призывает своих учеников медитировать постоянно, а не от случая к случаю. Аналогично вы не захотите быть непостоянным спортсменом, писателем или кем угодно. Когда привычка по-настоящему важна, вы должны хотеть придерживаться ее, будучи в любом настроении. Профессионалы действуют, даже когда настроение неподходящее. Им это может не нравиться, но они находят в себе силы повторять одно и то же.

У меня было множество подходов, которые мне не хотелось заканчивать, но я никогда не сожалел о том, что довел тренировку до конца. Было много статей, которые не хотелось писать, но я никогда не сожалел о том, что публикации выходили по расписанию. Было много дней, когда мне хотелось расслабиться, но я никогда не сожалел о том, что брал себя в руки и работал над чем-то важным для меня.

Единственный способ освоить что-либо в совершенстве – быть постоянно увлеченным тем, что делаешь снова и снова. Вы должны полюбить скуку.

РЕЗЮМЕ

• *Правило Златовласки* гласит, что люди испытывают пиковую мотивацию, когда работают над задачами, находящимися на пределе их актуальных способностей.

• Самая большая угроза успеху – не провал, а скука.

• Когда привычки становятся рутиной, они меньше интересуют и привлекают нас. Нам становится скучно.

• Все могут упорно работать, когда сильно мотивированы. Важно продолжать работать, когда интерес падает.

• Профессионалы придерживаются расписания – любители пускают дело на самотек.

20
Обратная сторона хороших привычек

Привычки образуют основу мастерства. В шахматах игрок должен освоить сначала основные ходы фигур, начать ходить автоматически, чтобы сфокусироваться на следующем уровне игры. Каждая информация, которую мы запоминаем, создает пространство для требующих усилий размышлений.

Это справедливо для любого вида деятельности. Когда вы настолько хорошо выучили простые движения, что можете выполнять их бездумно, внимание освобождается для более тонких деталей. Таким образом, привычки лежат в основе любого стремления к совершенству.

Однако за те преимущества, что мы приобретаем с привычками, нужно заплатить свою цену. Для начала каждое повторение повышает беглость, скорость и навык. Но когда привычка становится автоматической, вы становитесь менее восприимчивы к обратной связи. Вы попадаете в цикл бессмысленных повторений. Проще пропускаете ошибки. Когда вы делаете что-то «достаточно хорошо» на автопилоте, то перестаете думать о том, как стать лучше.

Польза привычек в том, что мы можем действовать не задумываясь. Недостаток в том, что вы привыкаете действовать определенным образом и перестаете обращать внимание на незначительные ошибки. Вы считаете, что становитесь лучше, потому что получаете все больше опыта. В действительности просто поддерживаете уже выработанную привычку, но не улучшаете ее. Некоторые исследования показали, что освоенный навык со временем слегка *ухудшается*.

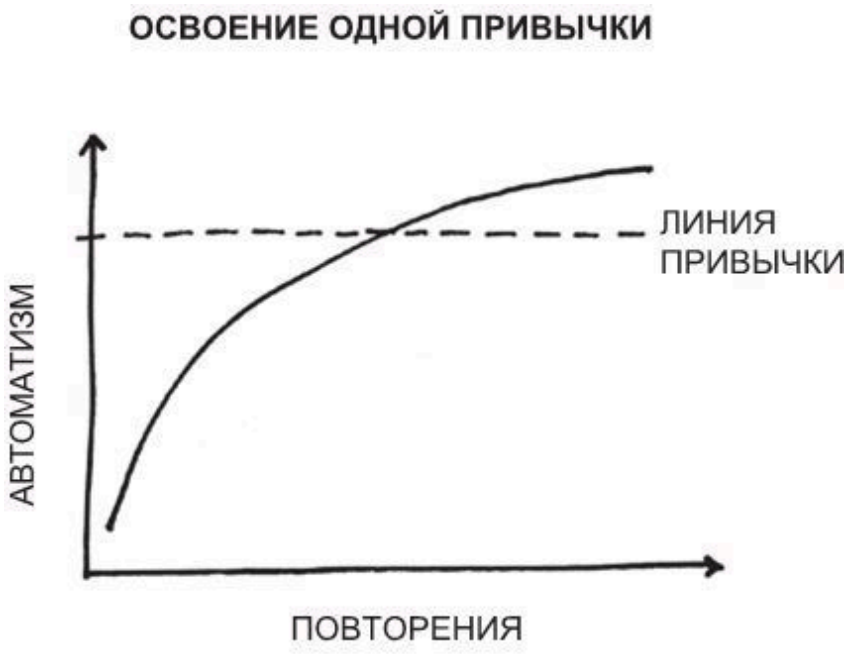
В целом небольшое ухудшение – еще не причина для беспокойства. Не нужно постоянно следить за тем, чтобы все лучше чистить зубы, или завязывать шнурки, или заваривать чай. Для таких привычек достаточно быть просто хорошими. Чем меньше энергии вы расходуете на тривиальные вещи, тем больше у вас ее остается для по-настоящему важных дел.

Однако если хотите развить свой потенциал максимально и достичь высшего уровня в той или иной деятельности, которой владеют

лишь немногие, нужен более тонкий подход. Вы не можете слепо повторять одно и то же и надеяться, что станете исключительно хороши. Нужна комбинация из автоматических привычек и целенаправленной практики.

Привычки + Целенаправленная практика = Мастерство.

Некоторые навыки должны стать автоматическими – без этого вы не можете стать великими. Баскетболисты должны научиться вести мяч не задумываясь, прежде чем начать отрабатывать бросок из-под кольца не ведущей рукой. Хирурги повторяют первый надрез до тех пор, пока не смогут выполнить его с закрытыми глазами, только тогда они смогут сосредоточиться на сотнях переменных факторов, возникающих во время операции. Но после того как был освоен один навык, нужно вернуться к работе, требующей приложения усилий, и начать формировать следующую привычку.



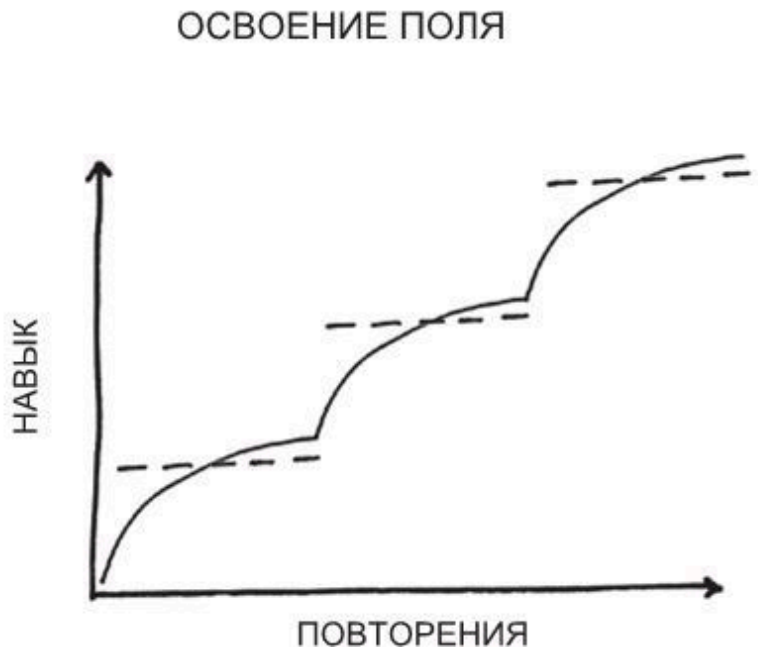


Рис. 16. Для достижения мастерства вы должны накладывать одно улучшение на другое, работая над каждой привычкой до тех пор, пока не достигнете нового уровня и не начнете усваивать более сложные навыки

Мастерство – это процесс направления фокуса внимания на крошечный элемент успеха, его отработки до полного усвоения и использования новой привычки в качестве основы для продвижения на следующий уровень развития. Старые задачи становится проще выполнять, но в целом вам не должно быть легче, потому что вы направляете энергию на следующую проблему. Каждая привычка разблокирует следующий уровень работы. Это бесконечный цикл.

Привычки – великая вещь, но необходимо сознательно думать о своих успехах, чтобы вы продолжали оттачивать мастерство. Именно в тот момент, когда вы почувствуете, что достаточно овладели навыком – выполняете действия на автомате, и вам становится комфортно, – нельзя останавливаться.

Решение? Создать систему для рефлексии и анализа.

Как проводить анализ привычек и вносить изменения

В 1986 году в «Лос-Анджелес Лейкерс» собралась очень сильная команда баскетболистов, какой не было никогда. Тем не менее в памяти как таковая она не осталась. Сезон 1985–1986 годов команда начала с рекордной выигрышной серии: 29 побед на 5 поражений. «Эксперты говорили, что мы, возможно, лучшая команда в истории баскетбола», – сказал тренер Пэт Райли по окончании сезона. Ко всеобщему удивлению, в плей-офф они дошли только до финала Конференции, где проиграли «Рокетс». «Лучшая команда в истории баскетбола» даже не играла в финале НБА.

После такого удара Райли пришлось постоянно выслушивать, как талантливы его игроки и как много надежд возлагалось на команду. Он не хотел видеть редких вспышек великолепной игры на общем фоне ухудшающихся результатов. Он хотел, чтобы «Лейкерс» играла с максимальной отдачей вечер за вечером. Летом 1986 года он разработал план, точнее систему, которую назвал программой наилучших карьерных показателей.

«Когда игроки переходят в „Лейкерс“, – объясняет Райли, – мы отслеживаем их баскетбольную статистику вплоть до старших классов школы. Я называю это „разобрать по косточкам“. Мы ищем точный критерий того, что игрок умеет делать, затем встраиваем его в план

игры команды, предполагая, что он будет играть не ниже своих средних показателей и постепенно улучшать их».

Определив средний уровень результативности баскетболиста, Райли добавил ключевой этап. Он просил каждого игрока «улучшать результаты минимум на 1 % за сезон». Если игроку это удавалось, результат становился «наилучшим карьерным показателем». Аналогично команде британских велосипедистов, которую мы обсуждали в первой главе, «Лейкерс» добивалась максимальных достижений, становясь лучше каждый день.

Райли подчеркивал, что «наилучший карьерный показатель» не сводился к очкам или статистике, но отражал «приложение всех усилий: духовных, умственных и физических».

Игрокам засчитывалось также, когда они «позволяли противнику столкнуться с ними, зная, что фол получит именно он, бросались за свободными мячами, бросались подбирать мяч, даже если непонятно, удастся ли им это, помогали товарищу по команде, которого пас чужой игрок, и совершали другие «невоспетые героические поступки».

В качестве примера возьмем Мэджика Джонсона, звезду команды в то время. Скажем, у него 11 очков, 8 подборов, 12 результативных передач, 2 отбора и 5 потерь за игру. Также Мэджик получил балл за «невоспетый героический поступок» – нырок за свободным мячом (+1). Наконец, он сыграл 33 минуты в этой воображаемой игре.

Сложим заслуги (11 + 8 + 12 + 2 + 1) и получим 34. Вычтем 5 потерь (34 – 5) и получим 29. Наконец, разделим 29 на 33 сыгранные минуты:

29 ÷ 33 = 0,879.

«Наилучшим карьерным показателем» (НКП) Мэджика будет 879. Это число было получено с учетом всех игр баскетболиста, и именно его он должен был улучшить на 1 % в течение сезона. Райли сравнивал актуальный НКП игрока не только с его прошлыми результатами, но и с результатами других игроков лиги. Как объяснил сам Райли, «мы сравниваем игроков с их противниками из других команд, которые занимают ту же позицию и имеют схожие задачи».

Спортивный обозреватель Джеки Макмаллен писала: «Каждую неделю Райли писал маркером имена лучших игроков лиги на доске и сравнивал показатели с игроками своей команды. Надежные игроки получали где-то 600 баллов, а элитные набирали не менее 800. Мэджик

Джонсон, сделавший 138 трип-даблов за всю карьеру, часто набирал более 1000».

«Лейкерс» также фиксировала ежегодный прогресс, сравнивая НКП. Райли говорил: «Мы сравнили ноябрь 1986 года с ноябрем 1985-го и показали игрокам, стали ли они лучше или хуже по сравнению с предыдущим сезоном. Затем показывали им результативность на декабрь 1986 года в сравнении с ноябрем».

«Лейкерс» запустила программу НКП в октябре 1986 года. Восемь месяцев спустя она стала чемпионом НБА. На следующий год Пэт Райли привел команду к очередному титулу, и «Лейкерс» стала первой командой за 20 лет, выигравшей Конференцию два года подряд. После этого он сказал: «Постоянно прикладывать усилия – самая важная вещь для любого дела. Чтобы быть успешным, нужно научиться делать все правильно, а затем каждый раз действовать так же».

Программа НКП – яркий пример эффективности рефлексии и анализа. «Лейкерс» всегда была сильной командой. НКП помогла им реализовать свой потенциал по максимуму и обеспечила улучшение навыков.

Рефлексия и анализ позволяют улучшить все привычки в долговременной перспективе, поскольку вы осознаете ошибки и начинаете искать возможные пути улучшения. Без рефлексии можно оправдывать себя, придумывать разумное объяснение и попросту себе врать. У нас нет опоры, чтобы определить, улучшили или ухудшили мы свои результаты по сравнению с вчерашним днем.

Люди, добивающиеся самых высоких результатов, занимаются различными видами анализа и рефлексии, и этот процесс необязательно должен быть сложным. Кенийский бегун Элиуд Кипчоге – один из величайших марафонцев всех времен и золотой призер Олимпийских игр. Он до сих пор делает заметки о том, как прошла каждая тренировка, и ищет области, в которых может улучшить свои достижения. Аналогично Кэти Ледеки, пятикратная олимпийская чемпионка, оценивает свое здоровье по шкале от 1 до 10 и добавляет заметки о питании и о сне. Она также фиксирует временные результаты других спортсменов. В конце каждой недели тренер проходится по ее заметкам и делает выводы.

Не только спортсмены так поступают. Когда комик Крис Рок готовит новый материал, он сначала выступает десятки раз в маленьких клубах и пробует сотни шуток. Он берет с собой на сцену блокнот и

записывает, что прошло хорошо, а в какие шутки или фразы нужно внести изменения. Несколько лучших фраз, которые выживают в результате переделок, составляют основу для его нового шоу.

Я знаю многих руководителей и инвесторов, которые ведут «журнал решений». В него они заносят основные решения, которые принимают каждую неделю, их причины и ожидаемые результаты. Они анализируют свой выбор в конце каждого месяца или года, чтобы внести коррективы и посмотреть, где были неправы[34].

Улучшать – значит не только формировать новые привычки, но и корректировать старые. Благодаря рефлексии и анализу вы высвободите больше времени для важных вещей и всегда сможете внести необходимые изменения – как Пэт Райли, который оценивал результативность игроков после каждой встречи. Вы не захотите придерживаться привычки и дальше, если она станет неэффективной.

Лично я применяю два режима рефлексии и анализа. Каждый год в декабре я делаю *годовой отчет*, где анализирую результаты предыдущего года. Я подвожу итог своим привычкам, подсчитывая, сколько опубликовал статей, сколько было тренировок, сколько новых мест посетил и так далее. Затем я анализирую успехи (или их отсутствие), отвечая на три вопроса:

1. Что получилось в этом году?
2. Что не получилось в этом году?
3. Чему я научился?

Через полгода, в разгар лета, я делаю *отчет добросовестности*. Как и все, я совершаю кучу ошибок. Мой отчет корректности помогает мне понять, где я ошибся, и мотивирует вернуться на истинный путь. Для меня это время пересмотреть основные ценности и решить, живу ли я в согласии с ними. Я размышляю о своей личности и о том, как мне стать таким человеком, которым я хотел бы быть.

Мой ежегодный отчет добросовестности отвечает на три вопроса:

1. Какие главные ценности движут моей жизнью и работой?
2. Живу и работаю ли я добросовестно прямо сейчас?
3. Как я могу поставить перед собой более высокую планку в будущем?

Эти два отчета занимают немного времени – всего несколько часов в год, но для меня это решающие периоды для внесения изменений. Они ограждают меня от незаметного сползания вниз, когда мой фокус внимания снижается. Они ежегодно напоминают о том, какой личностью я стремлюсь стать и какие привычки мне в этом помогут. Они показывают, какие из них мне пора улучшить, какие новые препятствия преодолеть и должен ли я сделать шаг назад и сфокусироваться на основных привычках.

Рефлексия дарит чувство перспективы. Ежедневные привычки эффективны, если их правильно скомбинировать, но уделять чересчур много внимания повседневным выборам – все равно что смотреться в зеркало с расстояния один сантиметр. Вы увидите все несовершенства, но не увидите общей картины. Слишком много обратной связи. И наоборот, никогда не анализировать привычки – все равно что никогда не смотреться в зеркало. Вы не осознаете небрежностей, которые легко исправить, – пятно на рубашке, кусочек пищи в зубах. Слишком мало обратной связи. Периодически рефлексировать и анализировать – все равно что смотреться в зеркало с нужного расстояния. Вы видите важные изменения, которые должны сделать, не упуская из виду общую картину. Вы хотите обозреть весь горный кряж, а не зацикливаться на каждой вершине и долине.

Наконец, рефлексия и анализ – идеальное время, чтобы пересмотреть самый важный аспект поведенческих изменений – личность.

Отказ от убеждений, которые тянут вас назад

Вначале повторение привычки важно для выстраивания новой желаемой идентичности. Но когда вы привыкнете к ней, те же самые убеждения могут не дать вам выйти на новый уровень личностного роста. Работая против вас, ваша личность создает нечто вроде «гордости», которая побуждает отрицать слабые места и не дает расти дальше. Это самый большой недостаток формирования привычек.

Чем священнее для нас идея, то есть чем глубже она привязана к идентичности, тем сильнее мы будем ее защищать от критики. Вы видите это в каждой сфере человеческой деятельности. Школьный

учитель игнорирует новые методы обучения и придерживается старых и проверенных планов уроков. Опытный менеджер привык «делать именно так». Хирург отмахивается от идей более молодых коллег. Группа, выпустившая сногшибательный первый альбом, выруливает на заезженную колею. Чем сильнее мы цепляемся за идентичность, тем сложнее вырасти над ней.

Одно из возможных решений – не делать один-единственный аспект идентичности громадной частью самого себя. Как говорит инвестор Пол Грэм, «сохраняйте вашу идентичность маленькой». Чем больше одно убеждение характеризует вас целиком, тем меньше вы способны к серьезным жизненным переменам. Если вы преимущественно определяете себя как разыгрывающего защитника, или партнера фирмы, или как кого-то еще, потеря этой сферы жизни разрушит вас до основания. Если вы веган и вам придется изменить питание из-за болезни, у вас будет серьезный кризис идентичности. Если вы слишком привязываете все к одной идентичности, вы уязвимы. Теряя что-то одно, вы теряете себя.

В молодости быть спортсменом составляло главный аспект моей идентичности. После того как моя бейсбольная карьера закончилась, мне было трудно найти себя. Если всю жизнь я определял себя как спортсмена, и вот это исчезло, то кто я теперь?

Ветераны войны и бывшие предприниматели испытывают схожие чувства. Если идентичность строится на убеждении «я – отличный солдат», что с вами будет, когда срок службы окончится? У многих владельцев бизнеса идентичность опирается на убеждения «я – директор» или «я – основатель». Если каждую секунду жизни вы посвящали своему бизнесу, как вы будете себя чувствовать, продавая компанию?

Смягчить потерю идентичности можно, переопределив себя таким образом, чтобы сохранить важный аспект идентичности, даже если конкретная роль поменялась.

• «Я – спортсмен» превращается в «я сильный духом человек, который любит физическую нагрузку».

• «Я – отличный солдат» превращается в «я дисциплинированный, надежный человек, который отлично работает в команде».

• «Я – директор» превращается в «я – человек, который создает и развивает инновации».

Правильно выбранная идентичность сделает вас гибким, а не уязвимым. Как вода, огибающая камень, она будет работать с изменившимися обстоятельствами, а не против них.

Эта идея идеально выражена Лао Цзы в «Дао дэ цзин»: «Человек при своем рождении нежен и слаб, а при наступлении смерти тверд и крепок. Все существа и растения при своем рождении нежные и слабые, а при гибели сухие и гнилые. Твердое и крепкое – это то, что погибает, а нежное и слабое – это то, что начинает жить. Поэтому могущественное войско не побеждает и крепкое дерево гибнет. Сильное и могущественное не имеют того преимущества, какое имеют нежное и слабое».

Привычки дают неизмеримое множество преимуществ, но их обратная сторона в том, что они удерживают нас в рамках предыдущих действий и размышлений – даже когда мир вокруг нас меняется. Ничто не вечно. Жизнь изменчива, и необходимо периодически проверять себя и смотреть, все ли старые привычки и убеждения идут вам на пользу.

Недостаточное самоосознание – это яд. Рефлексия и анализ – противоядие.

РЕЗЮМЕ

• Преимущество привычек в том, что мы можем действовать не думая. Недостаток – мы перестаем уделять внимание незначительным ошибкам.

• Привычки + Целенаправленная практика = Мастерство.

• Рефлексия и анализ – это процесс, который позволяет постоянно осознавать все, что вы делаете.

• Чем сильнее мы привязываемся к идентичности, тем сложнее становится вырасти над собой.

Заключение
Секрет: как достичь долговременных результатов

Есть известная древнегреческая притча, известная как «Парадокс Сорита»[35]. В ней речь идет об эффекте, который оказывает одно маленькое действие, если его повторить достаточное количество раз. Один из вариантов парадокса звучит так: может ли одна монета сделать человека богатым? Если вы дадите человеку десять монет, вы не будете утверждать, что он богат.

Но что, если добавить еще одну? И еще? И еще? В какой-то момент вам придется признать, что никто не может быть богатым, пока одна монета не сделает его или ее таким.

То же самое можно сказать об атомных привычках. Может ли одно крошечное изменение полностью преобразовать жизнь? «Маловероятно», – ответили бы вы. Но что, если вы сделаете еще одно? И еще одно? И еще? В какой-то момент вам придется признать, что вашу жизнь преобразило одно крошечное изменение.

Заветная цель изменения привычек – улучшение себя не на один процент, а на тысячу процентов. Это выработка набора атомных привычек, каждая из которых является фундаментальной единицей всей системы.

Вначале небольшие улучшения часто кажутся бессмысленными, поскольку незаметны в устоявшейся системе. Одна монета не сделает вас богатым, одно позитивное изменение – например, одноминутная медитация или чтение одной страницы каждый день, – не дадут ощущения, что жизнь стала другой.

Однако постепенно, по мере того как вы будете нанизывать одно маленькое изменение на другое, вектор жизни начнет смещаться. Каждое положительное улучшение – как зернышко песка на жизненной чаше весов – будет постепенно разворачивать вас в желаемом направлении. В конце концов, при должной настойчивости вы достигнете переломного момента. Вдруг вам покажется, что

придерживаться хороших привычек очень легко. Теперь система будет работать на вас, а не против вас.

В этой книге представлены десятки историй о людях, преуспевших в своем деле: олимпийские чемпионы, известные артисты, бизнес-лидеры, врачи, спасающие жизни, и звездные комики. Все они использовали науку о маленьких привычках, чтобы стать лучшими из лучших и взойти на самый верх. Люди, команды и компании, которые мы рассматривали, сталкивались с различными жизненными обстоятельствами, но добились успеха, так как действовали одинаковым образом: внося улучшения понемногу, но настойчиво и постоянно.

Успех – это не цель, которую надо достичь, не финишная черта, которую надо пересечь. Это система улучшений, бесконечный процесс изменения. В первой главе я сказал: «Если у вас возникают сложности с изменением привычек, то помните, что проблема заключается не в вас. Проблема в вашей системе. Плохие привычки повторяются снова и снова не потому, что вы не хотите меняться, а потому, что вам в первую очередь нужно менять неправильную систему».

К концу этой книги, надеюсь, для вас уже будет верно обратное. У вас есть четыре закона изменения поведения, набор инструментов и стратегий, которые можно использовать для создания лучших систем и формирования лучших привычек. Иногда привычку будет сложно запомнить, и вам нужно будет сделать ее очевидной. В другой раз вам не захочется начинать, и нужно будет сделать ее привлекательной. Во многих случаях окажется, что привычка слишком сложная, и нужно будет сделать ее простой. А иногда вам не захочется ее придерживаться, и нужно будет сделать ее приносящей удовлетворение.

Это постоянный процесс. Финиша не существует. Нет постоянного решения. Всякий раз, думая о том, что улучшить, пересматривайте четыре закона изменения поведения и ищите узкие места. Делайте очевидным. Делайте привлекательным. Делайте простым. Делайте приносящим удовлетворение. Снова и снова. Всегда ищите новые способы стать еще на один процент лучше.

Поведение не требует усилий	Поведение требует усилий
Очевидное	Незаметное
Привлекательное	Непривлекательное
Простое	Сложное
Приносящее удовольствие	Не приносящее удовольствие

Ваши хорошие привычки должны находиться слева, то есть быть очевидными, привлекательными, простыми и приносящими удовольствие. А плохие привычки сдвигайте вправо, делая их незаметными, непривлекательными, сложными и не приносящими удовольствие.

Секрет достижения долговременных результатов состоит в постоянном улучшении. Никогда не останавливайтесь. Вы удивитесь тому, каких высот смогли достичь, если не будете останавливаться. Удивитесь тому, как расцветет ваш бизнес, если не перестанете работать. Удивитесь, каким станет ваше тело, если будете постоянно тренироваться. Удивитесь тому, как много знаете, если не перестанете учиться. Удивитесь, какое сколотите состояние, если не будете прекращать экономить. Удивитесь, насколько крепка ваша дружба, если не прекратите заботиться о друзьях. Маленькие привычки не суммируются. Они образуют единство.

Это сила атомных привычек. Крошечные изменения. Грандиозные результаты.

Приложения

ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ?

Спасибо, что потратили время на чтение этой книги. Для меня было огромным удовольствием делиться с вами своими знаниями. Если вы думаете, что бы вам еще почитать, позвольте порекомендовать кое-какие ресурсы.

Если вам понравились «Атомные привычки», вам могут понравиться и другие мои работы. Я делаю еженедельную бесплатную рассылку своих последних статей. Подписчики также первыми узнают о моих новых книгах и проектах. Наконец, в дополнение к собственным работам каждый год я высылаю список моих любимых книг других авторов на самые различные темы.

Подписаться можно здесь: atomichabits.com/newsletter.

НЕБОЛЬШИЕ УРОКИ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЗАКОНОВ

В этой книге я представил четырехэтапную модель человеческого поведения: стимул, желание, реакция, вознаграждение. Эта система обучает тому, как формировать новые привычки, и раскрывает некоторые интересные идеи о человеческом поведении.

Таблица П.1. Проблемы и решения

Фаза проблемы		Фаза решения	
1. Стимул	2. Желание	3. Реакция	4. Вознаграждение

В этом приложении я привожу несколько выводов (и немного здравого смысла), подтвержденных моделью. Цель этих примеров – прояснить, насколько полезна и многообразна эта модель при описании человеческого поведения. Понимая, как она устроена, вы будете видеть ее примеры повсюду.

Осознание предшествует желанию. Желание возникает, когда вы придаете значение стимулу. Мозг создает эмоцию или чувство для описания текущей ситуации, то есть желание появляется только после того, как вы заметили возможность.

Счастье – это просто отсутствие желания. Когда вы наблюдаете стимул, но не хотите изменить свое состояние, вы довольствуетесь текущей ситуацией. Счастье связано не с достижением удовольствия (это радость или удовлетворение), но с отсутствием желания. Оно наступает, когда у вас нет насущного стремления чувствовать себя иначе. Счастье – это состояние, в которое вы входите, когда больше не хотите что-то менять.

Однако счастье преходяще, поскольку всегда возникает новое желание. Как сказал Каед Будрис, «счастье – это пространство между одним исполненным желанием и следующим формирующимся желанием».

Мы гонимся за идеей удовольствия. Мы стремимся к образу удовольствия, который сгенерировал мозг. Когда мы действуем, то не знаем, каково это будет, когда мы получим этот образ (и удовлетворит ли он нас). Чувство удовлетворения приходит потом. Именно это имел в виду австрийский невролог Виктор Франкл, когда сказал, что счастья нельзя достичь, оно должно наступить. Мы стремимся к исполнению желания. Удовольствие наступает после действий.

Умиротворенность наступает, когда вы не превращаете свои наблюдения в проблемы. Первый шаг в любом поведении – это наблюдение. Вы замечаете стимул, какую-то информацию, событие. Если вы не хотите действовать в соответствии с наблюдением, то чувствуете умиротворенность.

Желание связано со стремлением что-то исправить. Наблюдение без желания – это осознание, что не надо ничего исправлять. Желания не захлестывают вас. Вы не хотите изменений своего состояния. Разум не генерирует для вас проблему, которую нужно решать. Вы просто наблюдаете и существуете.

С достаточно большим «зачем» можно справиться с любым «как». Фридрих Ницше, немецкий философ и поэт, писал: «Тот, кто знает, зачем жить, сможет вынести любое “как”». В этой известной цитате заключена важная правда о человеческом поведении. Если мотивация и желание достаточно велики (то, зачем вы действуете), вы действуете, даже если это очень сложно. Большие желания ведут к большим действиям – даже если помехи значительные.

Быть любопытным лучше, чем быть умным. Мотивация и любопытство значат больше, чем ум, так как ведут к действию. Даже если вы очень умны, это не приведет к каким-либо результатам само по себе, поскольку ум не побуждает к действию. Для них нужно желание, а не интеллект. Как говорит Навал Равикант, «чтобы сделать что-нибудь, сначала нужно взрастить в себе желание».

Эмоции движут поведением. Каждое решение в какой-то мере эмоциональное. Какими бы ни были ваши логические причины, вы чувствуете необходимость действовать, когда испытываете эмоции. Люди с повреждениями эмоциональных центров мозга могут назвать много причин, почему им надо действовать, но будут бездействовать, потому что ими не движут эмоции. Вот почему желание идет перед реакцией. Сначала чувства, потом поведение.

Мы можем быть рациональными только после того, как испытаем эмоции. Первичный режим мозга – чувствовать, вторичный режим – думать. Первая реакция – быстрая, бессознательная часть мозга – оптимизирована для чувств и предвосхищения. Вторая реакция – медленная, сознательная часть мозга – часть, которая «размышляет».

Психологи называют эти части Системой 1 (чувства и быстрые суждения) и Системой 2 (логический анализ). Сначала появляются чувства (Система 1), а затем рациональность (Система 2). Все идет прекрасно, когда они работают слаженно, а когда этого не происходит – размышления нелогичны и эмоциональны.

Реакция опирается на эмоции. Мысли и действия основываются на том, что мы находим привлекательным, а не логичным. Два человека могут заметить одни и те же факты и отреагировать на них по-разному, поскольку они пропускают их через свой уникальный эмоциональный

фильтр. Вот почему апеллировать к эмоциям всегда эффективнее, чем к рассудку. Если какая-то тема вызывает эмоции, логические факты человеку уже неинтересны. Вот почему эмоции – такая угроза принятию мудрых решений.

Иначе говоря, большинство людей считает, что рациональная реакция идет им во благо: она удовлетворяет их желания. Взгляд на ситуацию из нейтрального эмоционального состояния позволяет действовать, основываясь на фактах, а не на эмоциях.

Страдание движет прогрессом. Источник всех страданий – желание изменить статус-кво. И это источник всего прогресса. Стремление изменить свое состояние заставляет действовать. Желание большего движет людьми, когда они улучшают свою жизнь, придумывают новые технологии и достигают нового уровня жизни. Имея желание, мы не удовлетворены, но готовы действовать. Без желания мы удовлетворены, но не имеем амбиций.

Насколько сильно желание видно по действиям. Если вы продолжаете утверждать, что нечто для вас всегда стоит в приоритете, но ничего не делаете для этого, тогда вы по-настоящему этого не хотите. Пришло время честного разговора с собой. Ваши действия раскрывают истинную мотивацию.

Вознаграждение – обратная сторона потери. Реакция (потеря энергии) всегда предшествует вознаграждению (поступлению ресурсов). Наслаждение от бега приходит только после долгой пробежки. Вознаграждение приходит только после потраченной энергии.

Самоконтроль сложен, потому что он не приносит удовлетворения. Вознаграждение – это результат, исполняющий желание. Это делает самоконтроль неэффективным, поскольку тормозить желания не означает избавиться от них. Когда вы противостоите искушению, вы не удовлетворяете желание – вы попросту игнорируете его, создаете возможность для того, чтобы желание исчезло. При самоконтроле вы отпускаете желания, а не удовлетворяете их.

Удовлетворение определяется ожиданиями. Разница между желанием и полученным вознаграждением определяет удовлетворенность после предпринятых действий. Если эта разница положительная (удивление и восхищение), то это поведение повторится в будущем. Если разница отрицательная (разочарование), то, скорее всего, это действие больше не произойдет.

Например, если вы ожидали получить 10 долларов, а получили 100, то чувствуете себя отлично. Если ожидали получить 100 долларов, а получили 10, вы разочарованы. Ожидания меняют степень удовлетворенности. Высокие ожидания при среднем результате вызывают разочарование. Низкие ожидания при среднем полученном результате приводят к удовлетворению и радости. Когда вам нравится то, что вы получили (вы этого и хотели), вы удовлетворены.

Степень удовлетворения = радость от достигнутого – ожидание.

Именно в этом смысл известного афоризма Сенеки: «Беден не тот, у кого мало что есть, а тот, кто хочет иметь больше». Если вы желаете всегда больше того, что получили, то постоянно не удовлетворены. Вы больше нацелены на проблему, а не на решение.

Счастье относительно. Когда я начал публиковать статьи, у меня ушло три месяца на то, чтобы появилась первая тысяча подписчиков. Когда я преодолел эту планку, то рассказал об этом родителям и своей девушке. И мы отпраздновали мою первую тысячу подписчиков. Я был в восторге и мотивирован продолжать в том же духе. Через несколько лет на меня подписывалась тысяча людей каждый день. Но мне не пришло в голову кому-то об этом рассказать. Для меня это стало обыденностью. Я добивался результатов в девяносто раз быстрее, чем раньше, но не чувствовал удовлетворения. До тех пор, пока через несколько дней не осознал, насколько абсурдно то, что я не праздную результат, который был моей голубой мечтой пару лет назад.

Боль от неудачи коррелирует с уровнем ожиданий. Когда желание велико, больно оттого, что результат не нравится. Неудача, которую мы потерпели в достижении чего-либо, причиняет больше боли, чем неудача в достижении чего-то, о чем не особенно и думали. Вот почему люди говорят: «Я не хочу себя понапрасну обнадеживать».

Мы испытываем чувства до и после действия. До него – это потребность, побуждающая нас к активности, желание. После – это

результат, который обучает нас повторению этого поведения в будущем, вознаграждение.

Стимул > Желание (Потребность) > Реакция > Вознаграждение (Результат).

Чувства влияют на действия, а то, как мы действуем, влияет на то, что мы чувствуем.

Нужда инициирует. Радость подкрепляет. Нужда и симпатия – движущие силы поведения. У нас нет причин делать что-то нежелательное. Нужда и стремление инициируют поведение. Но если удовольствия оно не принесло, нет причин его повторять. Радость и удовлетворение подкрепляют поведение. Мотивация побуждает действовать. Чувство успеха – повторить.

Надежда уменьшается с опытом и замещается принятием. При первом появлении благоприятной возможности есть надежда, что все случится. Ожидания (желания) базируются исключительно на *перспективе*. Затем они корректируются реальностью. Вы начинаете понимать, как это работает, и надежда сменяется более точным прогнозом и принятием вероятного результата.

Поэтому мы всегда в курсе последних модных идей, как быстро разбогатеть или похудеть. Новые планы дают надежду, поскольку у нас нет опыта, который позволил бы скорректировать ожидания. Новые стратегии кажутся более привлекательными, чем старые, поскольку с ними связаны огромные надежды. Аристотель говорил: «Молодежь легко обмануть, потому что она живет надеждой». У нее нет опыта, с которым можно было бы сопоставить ожидания. Вначале надежда – все, что у вас есть.

КАК ПРИМЕНИТЬ ЭТИ ИДЕИ В БИЗНЕСЕ

За эти годы я выступил во многих компаниях из списка Fortune 500 и растущих стартапах, рассказывая, как применять науку о маленьких привычках для ведения эффективного бизнеса и создания лучших продуктов. Самые практичные советы вошли в бонусную главу. Думаю, вы найдете это дополнение к основным идеям «Атомных привычек» невероятно полезным.

Скачать главу можно здесь: atomichabits.com/business.

КАК ПРИМЕНЯТЬ ЭТИ ИДЕИ В ВОСПИТАНИИ ДЕТЕЙ

Один из самых распространенных вопросов читателей, как заставить детей делать то-то и то-то. Идеи, изложенные в «Атомных привычках», применимы к широкому спектру человеческого поведения (подростки тоже люди), а это значит, что вы найдете много полезных стратегий в основном тексте. Однако родители сталкиваются и со специфическими трудностями. В качестве бонусной главы я предлагаю краткое руководство о том, как применить эти идеи в воспитании детей.

Скачать главу можно здесь: atomichabits.com/parenting.

Благодарности

При создании этой книги мне помогали разные люди. Прежде всего я должен поблагодарить свою жену Кристи, которая была незаменимым помощником на протяжении всего процесса. Она выступила в роли супруги, друга, поклонника, критика, редактора, исследователя и психотерапевта. Не будет преувеличением сказать, что без нее эта книга не была бы такой, какая есть. Возможно, ее вообще бы не было. Все в нашей жизни мы делали вместе, и эта книга не исключение.

Во-вторых, я благодарен своей семье не только за поддержку и ободрение, но и за веру в меня, независимо от того, над чем я работаю. Родители, бабушки и дедушки, братья и сестры уже много лет поддерживают меня. Мама и папа! Знайте, что я люблю вас. Особенно приятно осознавать, что самые большие твои поклонники – это родители.

В-третьих, благодарю своего ассистента Линдси Наклс. Ее работа просто не поддается описанию, так как она делает почти все, что только можно представить в малом бизнесе. И, к счастью, ее навыки и таланты намного сильнее, чем мой сомнительный стиль управления. Некоторые разделы этой книги принадлежат ей так же, как и мне. Я глубоко признателен ей за помощь.

У меня есть длинный список людей, которых нужно поблагодарить. Для начала: вот люди, которые очень многому меня научили. Было бы преступлением не назвать их поименно. Лео Бабаута, Чарльз Духигг, Нир Эяль и Би Джей Фогг оказали существенное влияние на мои мысли о привычках. Ссылки на их работы и идеи можно найти в книге. Если вам понравилось то, что я написал, рекомендую почитать и их работы.

На разных этапах создания рукописи мне помогали чудесные редакторы. Спасибо Питеру Гуццарди за помощь на начальных этапах создания текста и за «волшебные пендели», которые мне действительно были так нужны. Я в долгу перед Блейком Этвудом и Робин Деллабо за то, что они превратили уродливые и безумно длинные черновики в стройную и читаемую рукопись. Также я благодарен Анне Барнгровер за то, что добавила поэтичности моему авторскому стилю.

Хотел бы поблагодарить первых читателей рукописи: Брюса Эммонса, Дарси Анселла, Тима Балларда, Вишала Бхардваджа, Шарлотту Бланк, Джерома Берта, Сима Кэмпбелла, Эла Карлоса, Ники Кейса, Джули Чанг, Джейсона Коллинза, Дебру Крой, Роджера Дули Мата, Тьяго Форте, Г. Кэффри и Дж, Джона Гиганти, Адама Гилберта, Стефана Гиенета, Джереми Хендона, Джейн Хорват, Хоакима Джансона, Джоша Кауфмана, Анну Кавану, Криса Клауса, Зика Лопеса, Кэди Мейкон, Сида Мэдсена, Киру МакГрат, Эми Митчелл, Анну Мойс, Стейси Моррис, Тару-Николь Николлс, Тейлор Пирсон, Макса Шэнка, Трея Шелтона, Джейсона Шена, Джейсона Зангелидиса и Ари Зелманова. Ваши отзывы пошли книге на пользу.

Спасибо команде из Avery и Penguin Random House, которая помогла сделать идею реальностью. Я в долгу перед издателем Меган Ньюман за ее бесконечное терпение из-за переноса сроков с моей стороны. Она организовала пространство, необходимое для создания книги, и поддерживала все мои идеи. Спасибо Нине за ее способность улучшать текст, сохраняя при этом первоначальную идею. Линдси, Фарину, Кейси и другим членам команды PRH за распространение моих идей среди большего количества людей, чем если бы я это делал сам. Питу Гарсо спасибо за красивую обложку.

Спасибо моему агенту Лизе ДиМоне за помощь и поддержку на каждом этапе издательского процесса.

Спасибо моим друзьям и членам семьи, которые спрашивали, как продвигается книга, и поддерживали, когда я с грустью отвечал: «Медленно». Каждый автор сталкивается с неизбежными нерадостными моментами при написании книги, и доброго слова может быть достаточно, чтобы продолжать несмотря ни на что.

Думаю, что я все равно кого-то забыл, но на странице jamesclear.com/thanks я обновляю список всех, кто оказал существенное влияние на мои мысли и идеи.

И наконец, благодарю вас, читатель. Жизнь коротка, и, прочитав эту книгу, вы будто бы разделили со мной драгоценные минуты жизни. Спасибо!

Май, 2018

От издательства

Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу comp@piter.com (издательство «Питер», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На веб-сайте издательства www.piter.com вы найдете подробную информацию о наших книгах.

По ссылке https://clck.ru/JjvAr вы можете скачать переведенные на русский шаблоны для самостоятельного заполнения, предлагаемые автором книги.

---

notes

Примечания

1

Более подробную информацию вы можете найти на сайте habitsacademy.com.

2

Когда эта книга готовилась к публикации, появилась новая информация о Британской федерации велоспорта. С моими размышлениями по этому вопросу вы можете ознакомиться здесь: atomichabits.com/cycling.

3

Я поднапрягся и действительно сделал необходимые расчеты. Вашингтон расположен на расстоянии примерно 362 км от Нью-Йорка. Предположим, что вы летите на Boeing-747 или Airbus A380 и меняете курс на 3,5° на вылете из Лос-Анджелеса. Это изменение приводит к тому, что нос самолета отклоняется от первоначального направления на 2–2,5 метра. Незначительное отклонение может привести к весьма существенному изменению места назначения.

4

Термины «неосознанный», «бессознательный» и «подсознательный» могут быть использованы для описания отсутствия осознанности или мысли. Даже при использовании в академических кругах эти слова часто являются взаимозаменяемыми без особых сложностей (в виде исключения). Я буду использовать термин «неосознанный», поскольку он достаточно широк, чтобы описать как мыслительные процессы, которые мы не способны осознать, так и ситуации, когда мы просто не уделяем внимания тому, что нас окружает. «Неосознанный» – обозначение всего, о чем мы не думаем сознательно.

5

Разумеется, есть такие аспекты идентичности, которые остаются неизменными на протяжении времени – например, идентификация себя как человека высокого или низкого роста. Но даже говоря о стабильных качествах и характеристиках, важно отметить, что именно ваш жизненный опыт определяет, в каком свете – позитивном или негативном – вы видите эти качества и характеристики.

6

Те, кто читал книгу «Сила привычки» Чарльза Дахигга, узнают эти термины. Дахигг написал великую книгу, и моя задача заключается в том, чтобы начать с того места, где он остановился, и сформулировать на базе этих этапов четыре простых закона, которые вы сможете применить, чтобы сформировать лучшие привычки в жизни и работе.

7

Чарльз Дахигг и Нир Эяль заслуживают отдельной благодарности за влияние, которое их работа оказала на создание этого изображения петли привычки. Оно представляет собой комбинацию описания, представленного в книге «Силы привычки» Чарльза Дахигга, и изображения, приведенного в книге Эяля «На крючке».

8

Когда я был в Японии, то наблюдал ту же самую стратегию в ситуации с одной женщиной. Ее маленький сын вошел в Синкансэн, один из самых известных японских скоростных поездов, который ездит со скоростью более двухсот миль в час, и в этот момент двери закрылись. Она осталась на платформе, а ее рука, которой она пыталась схватить сына, оказалась зажата дверью. Итак, она не могла освободить руку, а поезд должен был вот-вот отправиться; непосредственно перед отправлением один из сотрудников прошел вдоль платформы, выполняя проверку безопасности по системе «Показывай и называй». Меньше чем через пять секунд он заметил женщину и смог задержать отправление. Дверь открылась, женщина – вся в слезах – бросилась к своему сыну, и поезд отправился в путь.

9

Читатели, которых заинтересовало это упражнение, могут получить шаблон для создания собственной карточки привычек на сайте atomichabits. com/scorecard.

10

Помимо оплаты за библиотеку, Екатерина Великая попросила Дидро сохранить книги, пока они ей не понадобятся, и назначила ему ежегодное жалование как библиотекарю.

11

Фогг называет эту стратегию «Метод крошечных привычек», но я на протяжении всей книги буду называть ее формулой наложения привычек.

12

Если вам нужно больше примеров и рекомендаций, вы можете скачать шаблон наложения привычек с сайта atomichabits.com/habitstacking.

13

Дофамин – не единственное химическое вещество, влияющее на привычки. Каждое поведение задействует несколько областей мозга и нейрохимических веществ, и любой, кто утверждает, что «привычки – это о дофамине», пропускает основные части процесса. Он всего лишь один из важных элементов в формировании привычки. Тем не менее в этой главе я выделю схему дофамина, потому что он открывает окно в биологические основы желания, стремления и мотивации, лежащие в основе каждой привычки.

14

Я счастлив, что смог сослаться на «Игру престолов» в книге.

15

Это лишь неполный перечень базовых мотивов. Я предлагаю более полный список и больше примеров того, как применить их к бизнесу, на atomichabits.com/business.

16

Похожая история рассказана в книге «Искусство и страх» Дэвида Бейлса и Теда Орланда. Она была адаптирована здесь с их разрешения. Полное объяснение смотрите в примечаниях.

17

Это основополагающий принцип в физике, где он известен как принцип наименьшего действия. В нем говорится, что путь, пройденный между любыми двумя точками, всегда будет путем, требующим наименьшей затраты энергии. Этот простой принцип лежит в основе законов Вселенной. Исходя из этой идеи вы можете описать законы движения и относительности.

18

Фраза «сложение путем вычитания» также используется командами и предприятиями, чтобы описать отстранения людей от группы для усиления команды в целом.

19

Что, в общем, тоже неплохо.

20

Я создал специальный блокнот, который облегчит ведение дневника. Там есть, к примеру, раздел «Одна строчка в день», в котором надо описать свой день одним предложением. Подробности: atomichabits.com/journal.

21

Забавно, насколько эта история напоминает мне историю написания этой книги. И хотя мой издатель был не таким строгим, а в моем шкафу по-прежнему висели вещи, мне тоже пришлось буквально посадить себя под домашний арест, чтобы закончить рукопись.

22

Этот метод также называют «Пактом Одиссея» или «Контрактом Одиссея». Главный герой «Одиссеи» попросил своих спутников привязать его к мачте, чтобы он, услышав чарующую песню сирен, не направил к ним корабль и не разбил его о скалы. Одиссей осознал, что лучше заблаговременно побеспокоиться о будущем, пока твой разум ясен, а не надеяться понапрасну, что сможешь устоять перед искушениями.

23

Этот переход к среде отложенного отклика, скорее всего, связан с возникновением сельского хозяйства 10 тысяч лет назад, когда земледельцы начали сажать зерновые культуры, желая получить урожай несколько месяцев спустя. Однако лишь в последние столетия жизнь человека начала состоять из решений, результаты которых очевидны лишь спустя время – из планирования карьеры, пенсии, отпусков и всего того, что записано в наших ежедневниках.

24

Искаженное восприятие времени также называют гиперболическим дисконтированием.

И это также может вредить принятию решений. Мозг переоценивает опасность, которая кажется ему угрозой в настоящий момент, хотя вероятность того, что она случится, почти равна нулю. Например, страх, что разобьется ваш самолет во время небольшой турбулентности, что к вам в дом залезет вор, когда вы там одни, что террористы взорвут автобус, в котором вы едете. При этом он недооценивает то, что кажется угрозой в далеком будущем, но вероятность этого намного выше: у вас будет откладываться жир, если вы едите нездоровую пищу; мускулы одряхлеют, если вы будете вечно сидеть за столом; а на рабочем месте появится свалка из ненужных вещей, если вы не будете прибираться.

26

Ближе всего по смыслу к английскому оригиналу «The last mile is always the least crowded» именно эта пословица. – *Примеч. пер.*

27

SAT Reasoning Test – стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения в США. – *Примеч. пер.*

28

Интересующиеся читатели могут найти образец трекера привычки на сайте: atomichabits.com/tracker.

29

Вы можете увидеть подлинный контракт о соблюдении привычки, которым пользовался Брайан Харрис, и получить шаблон такого договора по адресу: atomichabits.com/contract.

30

Если вам захочется пройти личностный тест, ссылки на надежные тесты доступны по адресу: atomichabits.com/personality.

31

Если это «Гарри Поттер», я вас понимаю.

32

У меня есть любимая теория о том, что происходит, когда мы входим в состояние потока. Она не подтверждена. Это всего лишь мое предположение. Психологи обычно считают, что мозг действует в двух режимах: Системе 1 и Системе 2. Система 1 – быстрая и инстинктивная. В целом действия, которые вы можете произвести очень быстро (как привычки), управляются Системой 1. А Система 2 контролирует мыслительные процессы, которые более медленные и требуют больших усилий – например, как решение сложной задачи по математике. Применительно к потоку, мне нравится представлять Систему 1 и Систему 2 как противоположные полюсы спектра мышления. Чем более автоматизированно протекает когнитивный процесс, тем сильнее он сдвигается в сторону Системы 1. Чем больше усилий требует задача, тем больше она сдвигается к Системе 2. Поток, думается мне, можно поймать на лезвии бритвы между Системой 1 и Системой 2 – когда человек полностью задействует автоматические и имплицитные знания, связанные с задачей, и одновременно старается работать на пределе своих способностей. Оба режима мозга полностью включены. Сознательное и бессознательное идеально синхронизированы.

33

Открытие переменного вознаграждения произошло случайно. Однажды в лаборатории у знаменитого гарвардского психолога Б. Ф. Скиннера было мало порций корма во время эксперимента, а изготовить еще отняло бы много времени, так как ему приходилось вручную прессовать порции в машине. В результате он спросил себя, «а надо ли подкреплять каждое нажатие рычага. Он решил давать вознаграждение крысам периодически, и, к его удивлению, варьирование доставки пищи не ослабило поведение крыс, а усилило его.

34

Для читателей, которые тоже хотели бы вести журнал решений, я создал шаблон. Он входит в журнал привычек, который можно купить здесь: https://jamesclear.com/habit-journal.

35

Происходит от греческого sorós, что в переводе означает «куча» или «груда».