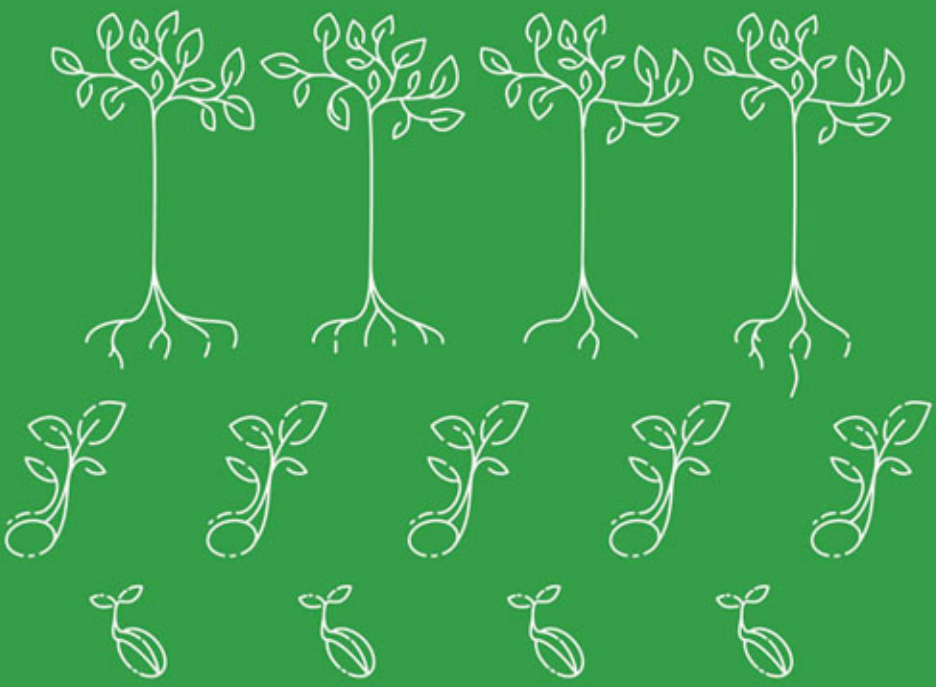
Маршалл Ґолдсміт
Марк Рейтер

ПЕРЕМИКАЙСЯ

СТАНЬ ТИМ, КИМ ХОЧЕШ БУТИ



Бестселер New York Times та Wall Street Journal

Перемикайся

Marshall Goldsmith
and Mark Reiter

TRIGGERS

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

Crown business · New York · 2015

Маршалл Ґолдсміт
і Марк Рейтер

ПЕРЕМИКАЙСЯ

Стань тим, ким хочеш бути

Переклала з англійської
Наталія Валевська

«Наш формат» · Київ · 2017

УДК 316.625(331.108.26)
ББК 88.37
Ґ60

Ґолдсміт, Маршалл
Ґ60 Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути / Маршалл Ґолдсміт, Марк Рейтер ; пер. з англ. Наталії Валевської. — К. : Наш формат, 2017. — 240 с.

ISBN 978-617-7388-06-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-14-1 (електронне видання)

Чи уявляли ви колись «себе ідеального»? А що зробили для того, щоб таким стати? Можливо, ви хотіли присвятити час рідним або почитати фахову книжку, але вже півтори години граєте в ігри на смартфоні. Давно мріяли схуднути, але не можете встояти перед ароматом тістечок. Середовище постійно відволікає нас від мети так званими тригерами — ароматами, ґаджетами та іншими дрібницями. Як «перемкнутися» зі спокуси на бажану дію, а потім перетворити це на звичку, розповість Маршалл Ґолдсміт.

УДК 316.625(331.108.26)
ББК 88.37

Літред Марина Радчик, Тетяна Шкарупа. Коректор *Тетяна Шкарупа.* Верстальник *Денис Піорко.* Дизайнер обкладинки *Олена Голубятнікова.* Техкер *Микола Климчук*. Випусковий редактор *Ілона Буц.* Худред *Катерина Аврамчук.* Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Юнісофт». Підписано до друку 12.01.2017. Тираж 3 000 прим. Термін придатності необмежений. Замовлення № 211/12. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02.-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання
Серія «Світоглядна література»

ISBN 978-617-7388-06-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-14-1 (електронне видання)

Всі права застережено. All rights reserved
© 2015 by Marshall Goldsmith, Inc.
© Валевська Н., пер. з англ., 2016
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2016

Зміст

Вступ 9

Частина перша
ЧОМУ МИ НЕ ТАКІ, ЯКИМИ ХОЧЕМО БУТИ?

1. Незаперечні істини поведінкових змін 17
2. Тригери переконань, які миттєво зупиняють поведінкові зміни 25
3. Річ в оточенні 37
4. Визначаємо власні тригери 50
5. Як працюють тригери 64
6. Ми — хороші планувальники і погані виконавці 72
7. Передбачення оточення 82
8. Колесо змін 92

Частина друга
СПРОБУЙТЕ

9. Сила активних запитань 109
10. «Мотиваційні запитання» 118
11. «Щоденні запитання» в дії 131
12. Планувальник, виконавець та інструктор 146
13. AIWATT 157

Частина третя

СТРУКТУРУЙТЕ, БУДЬ ЛАСКА

14. Без структури немає вдосконалення 173
15. Але це має бути правильна структура 179
16. Поведінка під впливом виснаження 184
17. Допомога потрібна тоді, коли вона найменш імовірна 192
18. «Щогодинні запитання» 197
19. Проблема з «досить добре» 204
20. Стати тригером 218

Частина четверта

НЕ ЖАЛКУЙТЕ

21. Коло мотивації 223
22. Ризик жити без змін 233

Подяки 236

Присвячую цю книжку своїм новонародженим
онукам-двійнятам:
Ейвері Рейду Шрайнеру і Остіну Маршаллу Шрайнеру.
Вони — моя надія на майбутнє!

«Я побачив жебрака, який обпирався на свій дерев'яний костур,
Він мовив мені: "Не можна просити багато".
А вродлива жінка, яка спиралася на темний одвірок,
Вигукнула до мене: "Агов, чому б не попросити більшого?"».

Леонард Коен. Птах на дроті

Вступ

Мій колега Філ спіткнувся на сходах до підвалу і приземлився на голову. На якусь мить, коли він лежав на підлозі, а в руках і плечах відчув поколювання, подумав, що його паралізувало. Заслабкий, щоб підвестися, Філ притулився до стіни й оцінив пошкодження. Поколювання в кінцівках означало, що він не втратив чутливість (добрий знак). Його голова і шия пульсували. Він відчував як кров стікала по спині з розсіченої голови. Він знав, що слід звернутися до лікарні, щоб там промили рану і перевірили, чи не поламані кістки, та чи нема внутрішнього крововиливу. Він також знав, що не зможе дістатися туди самотужки.

Недільний ранок. Дружини Філа та їхніх дорослих синів не було вдома. Він сидів сам у своєму тихому заміському будинку. Філ витягнув мобільний телефон, щоб покликати на допомогу. Переглядаючи імена, зрозумів, що поблизу не було жодного друга, якому він міг би зателефонувати в екстреному випадку. Він так і не познайомився із своїми сусідами. Не маючи бажання набирати 911, оскільки з нього не юшила кров і не було серцевого нападу, нарешті знайшов домашній номер подружжя середнього віку, яке проживало за кілька будинків, і зателефонував. Відповіла жінка на ім'я Кей, яку він часто бачив на вулиці, але спілкувався з нею рідко. Він пояснив ситуацію, і Кей поспішила на допомогу, ввійшовши у будинок через незамкнені задні двері. Вона знайшла Філа у підвалі, допомогла йому підвестися і відвезла сусіда до місцевої лікарні, провівши там із ним п'ять годин, доки його оглядали. Так, у нього струс мозку, сказали

лікарі, і болітиме ще впродовж кількох тижнів, але жодних переломів немає, і він одужає. Кей відвезла його додому.

Відпочиваючи у своєму темному будинку, того ж дня Філ подумав, наскільки близьким він був до катастрофи. Він пригадав той момент, коли його голова вдарилася об підлогу із дзвінким хрустом, наче молотком бахнули по мармуровій поверхні й вона розлетілася на друзки. Також згадав електричний розряд, що пронизав кінцівки, та жах при думці, що він уже ніколи не ходитиме. Він подумав про те, як йому пощастило.

Але падіння Філа спричинило щось більше, ніж вдячність за те, що не став калікою.

Він також розмірковував про дивовижну доброту сусідки Кей, про те, як вона самовіддано пожертвувала своїм днем заради нього. Уперше за багато років він задумався про те, як проживає своє життя. Філ сказав собі: «Мені треба краще налагоджувати дружні стосунки з людьми». Не тому, що такі люди, як Кей, можуть стати в пригоді йому в майбутньому, а через те, що йому самому хотілося бути трохи схожим на неї.

Не кожному з нас потрібен жорстокий життєво небезпечний удар по голові, щоб змінити свою поведінку. Проте нам лише здається, що це так.

* * *

Ця книжка — про зміну поведінки дорослих. Чому ми настільки невмілі у здійсненні змін? Як нам навчитися робити це краще? Як вибирати, що саме змінити? Як зробити так, щоб інші оцінили, що ми змінилися? Як зміцнити власну рішучість у боротьбі з вічним і постійним викликом, з яким стикається кожна успішна людина — стати такою особистістю, якою ми хочемо бути?

Щоб відповісти на ці запитання, я розпочну із тригерів у нашому оточенні. Їхній вплив величезний.

Тригер — це будь-який стимул, що перекроює наші думки та дії. Щогодини життя на нас, наче спускові механізми, діють

люди, події та обставини, які мають потенціал для того, щоб нас змінити. Ці механізми-тригери з'являються раптово і неочікувано. Це можуть бути важливі моменти, такі як струс мозку Філа, або незначні — наприклад, поріз папером. Вони можуть бути приємними, як похвала вчителя, що підсилює нашу дисципліну та амбіції — і розвертає життя на 180 градусів. Або ж — контрпродуктивними, на зразок морозива у вафельному ріжку, яке порушує нашу дієту, або тиск із боку колег, що підштовхує до вчинку, який ми свідомо вважаємо неправильним. Вони можуть розворушити наші інстинкти конкуренції, починаючи від стандартного робочого «пряника», тобто підвищення зарплатні, та закінчуючи неприємним виглядом конкурента, який нас випереджає. Вони можуть спустошити, як, приміром, новина про серйозну хворобу коханої людини або про те, що компанію виставляють на продаж. Вони можуть бути настільки природними, як краплі дощу, що навіюють солодкі спогади.

Кількість тригерів майже незліченна. Звідки вони з'являються? Чому вони змушують нас діяти всупереч власним інтересам? Чому ми на них не зважаємо? Як фіксувати ті моменти-спускові гачки, які нас дратують, збивають із курсу або змушують відчувати, що у світі все добре — так, щоб ми могли уникати поганих і повторювати хороші? Як змусити тригери працювати на нас?

Наше оточення — найпотужніший пусковий механізм життя — не завжди діє нам на користь. Ми будуємо плани, встановлюємо цілі і ставимо особисте щастя на досягнення цих цілей. Утім наше оточення постійно втручається. Із кухні долинає запах бекону— і ми забуваємо про пораду лікаря знизити рівень холестерину. Наші колеги затримуються на роботі допізна— і ми відчуваємо обов'язок працювати на рівні з ними, тож пропускаємо бейсбольний матч своєї дитини, а потім ще один і ще один. Нам зателефонували, і ми зиркаємо на екран замість того, щоб дивитися в очі коханій людині. Саме таким чином те, що нас оточує, провокує небажану поведінку.

Оскільки чинники нашого середовища часто перебувають за межами контролю, ми можемо припустити, що не маємо на них великого впливу. Ми відчуваємо себе жертвами обставин. Маріонетками долі. Я це не приймаю. Доля — це набір карт, які нам видано. Вибір — це те, як розіграти ці карти.

Незважаючи на сильний удар по голові, Філ не здався на милість обставинам. Його *доля* — впасти, вдаритися головою й одужати. Його *вибір* — стати кращим сусідом.

* * *

Є одна емоція, знайома кожному з нас, яка витає над цими сторінками, але не проходить крізь них. Вона не зовсім явна. Але це не означає, що вона менш реальна. Це відчуття *жалю*. Воно виникає щоразу, коли ми запитуємо себе, чому не стали такими, якими бажаємо бути.

Значну частину дослідження для цієї книги становить опитування людей із простим запитанням: «Яку найбільшу зміну поведінки ви коли-небудь здійснювали?». Відповіді коливаються *від* і *до*. Однак найбільш гострі з них — такі, які гарантовано підвищують емоційну температуру в кімнаті — від людей, котрі згадують поведінку, яку слід було змінити, але вони цього не зробили. Вони роздумують про власну нездатність стати такою особистістю, якою хотіли б бути. І часто їх переповнює сумне відчуття жалю.

Ми не схожі на зарозумілу леді Кетрін де Бург (із роману Джейн Остін «Гордість та упередження»), яка вихваляється природним відчуттям музики, а тоді без йоти іронії стверджує: «Якби я коли-небудь навчалася, я би стала професіоналом». На відміну від леді Кетрін, ми відчуваємо гострий укол жалю, коли думаємо про змарновані можливості, відкинуті варіанти вибору, недокладені зусилля та нерозвинуті таланти у нашому житті. Зазвичай тоді, коли вже пізно щось із цим робити.

Жаль виразно витав у повітрі, коли я брав інтерв'ю в Тіма, колись впливового виконавчого продюсера спортивного

підрозділу однієї мережі. Його кар'єра у цій мережі обірвалася раптово, коли йому було майже сорок п'ять, через те, що він не зміг знайти спільну мову зі своїм керівництвом. Десять років потому, коли йому було добряче за п'ятдесят, Тім перебивався консультаційними роботами. Він усе ще був експертом із тих питань, що цікавили компанії. Однак він не міг знайти стабільну керівну посаду, як колись. Про нього склалася думка — *погано ладнає з іншими.*

Тім роками боровся із причинами такої репутації. Однак він жодного разу не озвучив їх, аж доки одного дня його донька не попросила батьківської поради перед тим, як вийти на свою першу роботу на телебаченні.

«Я сказав їй, що найбільша чеснота — це терплячість, — розповів Тім. — Ти працюєш у сфері, де всі стежать за годинником. Шоу починається та закінчується о точній годині. Контрольні екрани показують час у сотих долях секунди. І він ніколи не зупиняється. Завжди є наступне шоу, над яким потрібно працювати. Годинник постійно тікає. Це створює в кожного неймовірне відчуття терміновості. Утім, якщо ти головна, то це також випробовує твою терплячість. Ти хочеш, щоб усе робилося *негайно* або навіть швидше. Ти стаєш дуже вимогливою, а коли не отримуєш бажаного, то розчаровуєшся і сердишся. Ти починаєш вважати людей ворогами. Вони не лише розчаровують тебе, а й підставляють. І тоді ти починаєш сердитися».

Цей момент спрацював для Тіма, наче пусковий механізм. До того, як він це сказав, Тім не усвідомлював, як його професійна нетерплячість формувалася внаслідок шаленої атмосфери на телебаченні — і як вона просочилася в інші сфери його життя.

Він пояснив: «Я зрозумів, що я — такий тип людини, яка пише листа другу і біситься, якщо не отримує відповіді впродовж години. А тоді починає діставати товариша за те, що він її ігнорує. Отже, я ставлюся до друзів так само, як колись ставився до асистентів відеорежисера. І саме так я ставлюся до світу. Так жити не можна».

Тіму знадобилася близька розмова батька з донькою для того, щоб запустити механізм, який проник усередину і підгодував сильне відчуття жалю. «Якби я міг щось змінити у своєму житті, я би став більш терплячим», — такий він зробив висновок.

Жаль — це емоція, яку ми відчуваємо тоді, коли оцінюємо наші поточні обставини і обмірковуємо, як сюди потрапили. Ми прокручуємо те, що насправді зробили, порівняно з тим, що слід було зробити — і відчуваємо, що чогось не вистачає. Жаль може бути надто болісним.

Як для емоції, яка настільки глибоко проникає і ранить, жаль не отримує достатньо поваги. Ми ставимося до нього, як до благодатного фактора, чогось, що треба заперечити або логічно пояснити. Ми кажемо собі: «Я зробив не один поганий вибір, але ж вони всі зробили мене тим, ким я є сьогодні. Оплакування минулого — це гаяння часу. Я засвоїв урок. Рухаймося далі». Це один зі способів сприйняття жалю — як способу самозахисту від болю, спричиненого знанням, що ми щось проґавили. Нас утішає той факт, що ніхто не застрахований від жалю (ми не одні), і що час загоює всі рани (єдине, що може бути гірше від відчуття болю, це не знати, чи закінчиться він і коли).

Я хочу запропонувати інший підхід — прийняття жалю (але не надто близько і не дуже надовго). Біль, який приходить із жалем, має бути обов'язковим, а не відігнаним, наче набридливе цуценя. Коли ми робимо неправильний вибір і підставляємо себе або людей, яких любимо, ми *маємо* відчувати біль. Такий біль мотивує і, в найкращому значенні слова, збуджує — це нагадування, що хоч ми і схибили, але ж можемо вчинити краще. Це одна з найпотужніших емоцій, що ведуть нас до змін.

Якщо я добре виконаю свою роботу в цій книжці, а ви — свою, то відбудуться дві речі: 1) ви наблизитеся до того, щоб стати такою особистістю, якою хочете бути; і 2) ви менше шкодуватимете.

Розпочнімо?

Частина перша

ЧОМУ МИ НЕ ТАКІ, ЯКИМИ ХОЧЕМО БУТИ?

1 Незаперечні істини поведінкових змін

Як коуч із управлінських питань я допомагаю успішним лідерам досягти тривалих позитивних змін у поведінці впродовж уже більш ніж тридцяти п'яти років. Хоча майже всі мої клієнти радо вітають можливість змінитися, дехто трохи опирається від самого початку. Більшість із них розуміє, що зміна поведінки допоможе стати більш ефективним лідером, партнером і навіть сім'янином. Лише одиниці цього не усвідомлюють.

Процес моєї допомоги клієнтам — прямий і послідовний. Я проводжу бесіди і вислуховую зацікавлених сторін моїх клієнтів. Ними можуть бути їхні колеги, безпосередні підлеглі або члени ради директорів. Я збираю багато конфіденційної інформації. Тоді ми з клієнтом переглядаємо висновки із зібраних даних. Клієнти беруть на себе остаточну відповідальність за поведінкові зміни, яких вони хочуть досягти. Моє завдання після цього — дуже просте. Я допомагаю своїм клієнтам досягнути позитивних і тривалих змін у поведінці, обраних *ними самими*, які згодом оцінюються ключовими зацікавленими сторонами за *їхнім* вибором. Якщо мої клієнти успішно досягають таких позитивних змін — на думку зацікавлених сторін — мою роботу оплачують. Якщо основні зацікавлені сторони не бачать позитивних змін, я залишаюся без оплати.

Шанси на успіх збільшуються, оскільки я перебуваю поруч із клієнтом на кожному етапі цього шляху і кажу йому, як не збитися з дороги і не повернутися до попередньої версії себе. Але це не зменшує важливості двох незаперечних істин:

Істина 1. Вагомої зміни поведінки дуже складно досягнути

Складно започаткувати зміну поведінки, ще складніше дотримуватися обраного шляху, але найскладніше — закріпити цю зміну. Я піду ще далі: скажу, що зміна поведінки — це найважче, що доросла людина може здійснити.

Якщо ви гадаєте, що я перебільшую складність проблеми, дайте відповіді на запитання:

- *Що б ви хотіли змінити у своєму житті?* Це може бути щось суттєве, наприклад, ваша вага (суттєва річ), ваша робота (також суттєва) або ваша кар'єра (ще суттєвіша). Це може бути щось незначне, на зразок зміни зачіски, частіших відвідин матері або ж перефарбування стін у вітальні. Не мені вирішувати, що б ви хотіли змінити.
- *Як давно це триває?* Скільки місяців чи років ви прокидаєтеся вранці і говорите собі різні варіанти фрази: «Сьогодні той день, коли я все зміню»?
- *Як успіхи?* Інакше кажучи, ви можете вказати на конкретний момент, коли вирішили змінити щось у своєму житті, піддалися пориву і досягли поставленої мети задля власного задоволення?

Ці запитання є відповідними до трьох проблем, з якими ми стикаємося, коли змінюємо своє життя.

Ми не можемо визнати, що нам слід змінитися — або через те, що не усвідомлюємо, що зміна потрібна, або ж, найімовірніше, усвідомлюємо, втім переконуємо себе у протилежному за допомогою виправдань, які заперечують нашу потребу в цьому. Далі ми розглянемо (і позбудемося) закоренілих переконань, які запускають механізм небажання змінюватися.

Ми недооцінюємо владу інертності над нами. Маючи вибір, надаємо перевагу тому, щоб нічого не робити — через це

я підозрюю, що наші відповіді на запитання: «*Як довго це триває?*» вимірюються роками, а не днями. Інертність — це причина, через яку ми так і не розпочали процес змін. Потрібно докласти надзвичайних зусиль для того, щоб *припинити* робити щось у своїй зоні комфорту (через те, що воно безболісне або знайоме, або навіть дещо приємне) і *почати* щось складне, що принесе нам користь у довготривалому вимірі. Я не можу надати такі зусилля цією книжкою. Усе залежить від вас. Однак за допомогою простого процесу, який підкреслює структуру і самоспостереження, я дам вам початковий поштовх, котрий запустить і підтримає позитивні зміни.

Ми не знаємо, як утілювати зміну. Існує різниця між мотивацією, розумінням та вмінням. Приміром, ми можемо бути *вмотивованими* на схуднення, але нам бракує *розуміння* та *вміння* готувати для того, щоб розробити ефективну дієту й дотримуватися її. Або навпаки: є розуміння і вміння, втім бракує мотивації. Одним із основних принципів цієї книжки є те, що наша поведінка формується — у позитивному і негативному розумінні — нашим оточенням, і чітке розуміння оточення може значною мірою підвищити не лише мотивацію, вміння та розуміння процесу зміни, а й упевненість у тому, що ми насправді зможемо це зробити.

Я добре пам'ятаю свою першу рішучу зміну поведінки у дорослому віці. Мені двадцять шість, я одружений із першою і єдиною дружиною Ліді та отримую докторський ступінь із організаційної поведінки у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі. Ще зі школи я був обділений волоссям, але тоді я не хотів цього визнавати. Щоранку проводив кілька хвилин перед дзеркалом у ванній кімнаті, акуратно вкладаючи на голові залишки тонкого світлого волосся. Я пригладжував його з потилиці до лоба, тоді скручував посередині чола, що віддалено нагадувало лавровий вінок. Після цього виходив у світ зі своєю сміхотворною зачіскою, переконаний, що маю нормальний вигляд, як усі інші.

Під час візитів до свого перукаря я давав чіткі інструкції, як мене підстригати. Одного разу, коли я трохи задрімав у кріслі, перукар підрізав моє волосся дуже коротко, і по боках залишилося недостатньо волосяного покриву для виконання моїх маніпуляцій із зачіскою. Того дня я став перед дзеркалом, роздивився своє відображення і сказав собі: «Ти лисий. Визнай це. Настав час це прийняти».

І тієї миті я ухвалив рішення зголити залишки волосся й почати життя лисого чоловіка. Це не було складне рішення і воно не вимагало завеликих зусиль для втілення. Коротка стрижка у перукаря. Але багато в чому це й досі залишається одним із найбільших звільнень, які я здійснив у дорослому віці. Я став щасливим і змирився зі своєю зовнішністю.

Не знаю, що спонукало мене до прийняття нового способу розчісування. Можливо, злякала перспектива розпочинати кожен день із такої рутини до кінця свого життя. А може, це було усвідомлення того, що все одно я нікого не міг обдурити.

Причина не має значення. Справжнім досягненням є те, що я дійсно вирішив змінитися і успішно втілив це рішення. Це було нелегко. Я роками лютував через своє волосся і дбав про нього. Це досить тривалий період для виконання чогось, що, як я знав, на шкалі людської дурості перебувало між марнотою та ідіотизмом. Однак я роками практикував цю дурнувату поведінку, бо (а) не міг визнати, що я лисий, і (б) за інерцією, мені було легше продовжувати здійснювати свою звичну рутину, аніж змінити її. Моєю єдиною перевагою було те, що (в) я знав, як змінитися. На відміну від більшості змін, наприклад, повернутися у форму, вивчити нову мову або стати кращим слухачем — ця не вимагала місяців дисципліни, намірів та додаткових заходів. Як і не потребувала співпраці з іншими. Мені слід було просто припинити давати своєму перукареві дурні інструкції та дозволити йому робити свою справу. Якби всі наші поведінкові зміни були настільки ж простими.

Істина 2. Ніхто не змусить нас змінитися, доки ми справді цього не захочемо

Це мало би бути очевидним. Зміни повинні бути зсередини. Їх неможливо насадити, вимагати або іншим способом отримати від людей. Чоловік чи жінка, які щиро не бажають змінитися, ніколи не зроблять цього.

Я повністю усвідомив цю просту істину аж на дванадцятому році своєї роботи у «бізнесі змін». На той момент я уже мав досвід інтенсивного коучингу віч-на-віч із понад сотнею керівників; майже всі вони були успішними, можливо, лише кілька невдах.

Аналізуючи свої невдачі, я зробив висновок: *деякі люди кажуть, що хочуть змінитися, але вони не це мають на увазі.* Я глибоко помилявся, обираючи клієнтів. Я вірив клієнтам, коли вони казали, що рішуче прагнуть змінитися, але я не копав глибше, щоб визначити, чи вони дійсно кажуть правду.

Невдовзі після цього відкриття мене попросили попрацювати з Гаррі, головним операційним директором великої консалтингової фірми. Гаррі — розумний, вмотивований, працьовитий, націлений на результат альфа-самець, котрий був також зарозумілим і надто самовдоволеним. Він зазвичай зневажливо ставився до своїх безпосередніх підлеглих, так, що кілька з них пішли з компанії до конкурентів. Такий розвиток подій насторожив CEO, тож він зателефонував мені і попрохав попрацювати з Гаррі.

Із самого початку Гаррі переконливо брехав, запевняючи мене, що готовий розпочинати і вдосконалюватися. Я провів бесіди з його колегами та безпосередніми підлеглими, навіть із його дружиною та дітьми-підлітками. Усі вони розповіли мені одну й ту саму історію. Незважаючи на його відмінні професійні якості, Гаррі мав непереборну потребу бути найрозумнішою людиною серед присутніх, постійно доводити, що він має рацію і перемагати у кожній суперечці. Це виснажувало та

відштовхувало. Хто може сказати, скільки можливостей зникло безслідно через те, що людям не подобається, коли їх атакують і залякують?

Коли ми з Гаррі обговорювали зворотний зв'язок про нього, він клявся, що цінує думку своїх колег та рідних. Проте щойно я порушував тему того, що варто було б удосконалити, Гаррі крок за кроком пояснював мені, чим насправді була зумовлена його сумнівна поведінка. Він нагадував, що має диплом психолога, і починав аналізувати поведінкові проблеми всіх довкола себе, дійшовши висновку, що це *їм* слід змінитися. У своєму нахабстві, від якого плавився мозок, він просив у мене поради, як допомогти цим людям стати кращими.

У дні своєї молодості я би не зважав на опір Гаррі. Повторюючи його зарозумілість та заперечення, я би переконав себе, що можу допомогти Гаррі там, де прості смертні зазнали б невдачі. На щастя, я запам'ятав один із ранніх уроків: *деякі люди кажуть, що хочуть змінитися, але вони не це мають на увазі.* Я почав розуміти, що Гаррі використовує нашу співпрацю як ще одну нагоду продемонструвати свою вищість і розвернути на 180 градусів хибне сприйняття усіх збитих із пантелику людей довкола нього, разом із дружиною та дітьми. На нашій четвертій зустрічі я здався. Сказав Гаррі, що мій коучинг не дасть йому користі, і ми розійшлися. Я не зрадів, але й не був здивованим, коли пізніше дізнався, що Гаррі звільнили з фірми. Очевидно, CEO зробив висновок, що людина, яка так активно опирається допомозі, досягла максимуму своїх професійних та особистих можливостей.

Я часто називаю свій досвід із Гаррі разючим прикладом того, що навіть коли зміна нашої поведінки обіцяє лише винагороду і не має ризику (а чіпляння за статус-кво може вартувати нам кар'єри та стосунків), ми опираємося змінам.

Ми програємо у двобої зі змінами навіть тоді, коли вони — питання життя і смерті. Подумайте про те, як важко побороти шкідливу звичку, таку як паління. Мене приголомшує той факт,

що, попри загрозу раку та загальне соціальне несхвалення, дві третини тих курців, які кажуть, що хотіли б кинути палити, ніколи навіть і не пробували. А з тих, хто намагається, дев'ять із десяти зазнають невдачі. А ті, хто таки кидає палити — справді найбільш мотивовані та дисципліновані люди — в середньому шість разів зазнають невдачі, перш ніж досягти успіху.

Порівняно з іншими поведінковими змінами у нашому житті, паління — це відносно простий виклик. Зрештою, це автономна поведінка. Є лише ви і ваша звичка; одинокий індивід, який має справу з одним демоном. Ви або виб'єте її із себе, або ні. Перемога залежить від вас — і лише від вас. Більше ніхто не має права голосу.

Уявіть собі, наскільки складніше, коли до процесу допущені інші люди — чиї вчинки непередбачувані та неконтрольовані вами — і їхня реакція може впливати на ваш успіх. Різниця така сама, як між перекиданням тенісних м'ячів для розігріву через сітку і грою з опонентом, який відбиває м'ячі на вашу територію.

Ось що робить дорослі поведінкові зміни настільки складними. Якщо ви хочете стати кращим сім'янином чи кращим менеджером на роботі, вам потрібно не лише змінити себе, а й отримати схвалення від дружини або чоловіка, або ж колег. Усі довкола вас мають помітити, що ви змінюєтеся. Залежність від інших збільшує рівень складності з геометричною прогресією.

Перш ніж перегорнути сторінку, чітко запам'ятайте це останнє речення. Ця книга — не про те, як позбутися шкідливої звички, такої як паління чи нічні поїдання морозива. Нікотин та морозиво — це не наш об'єкт. Тут ідеться про зміну вашої поведінки серед тих, кого ви любите та поважаєте. Саме ці люди є вашою цільовою аудиторією.

Досягнення позитивних і тривалих поведінкових змін ускладнюється тим, що (саме з цієї причини більшість із нас здається на початку гри) ми змушені здійснювати їх у нашому недосконалому світі, повному тригерів, які збивають нас зі шляху.

Гарна новина в тому, що поведінкові зміни не мають бути складними. Відповідно до ознайомлення з методами, викладеними на наступних сторінках, не дозволяйте собі розслабитися через те, що мої поради звучать нескладно. Досягнути вагомих і тривалих змін може бути щонайпростіше.

Але *просто* — це далеко не *легко*.

2 Тригери переконань, які миттєво зупиняють поведінкові зміни

Упродовж дванадцяти років, проведених на посту мера міста Нью-Йорк, із 2001-го по 2013 рік, Майкл Блумберґ був невтомним «соціальним інженером», який завжди прагнув змінити поведінку людей на краще (принаймні у своїй голові). Коли він забороняв палити в громадських місцях або коли вирішив, що увесь муніципальний транспорт має стати гібридним. Його мета — самовдосконалення громади. Наприкінці свого третього і останнього терміну на посаді, у 2012 році, він ухвалив рішення дати бій епідемії дитячого ожиріння. Блумберґ зробив це шляхом заборони продажу солодких безалкогольних напоїв об'ємом понад 450 мілілітрів. Можна сперечатися про переваги цієї ідеї та нерівноправність, створену деякими її лазівками. Однак ми всі згодні, що зниження рівня ожиріння серед дітей — це добре. Одним незвичним способом Блумберґ намагався змінити середовище, яке спокушає людей споживати надміру солодкі напої. Його логіка беззаперечна: якщо споживачам, наприклад, відвідувачам кінотеатрів — не пропонуватимуть удвічі більшу ємність із напоєм на кілька центів дорожче, ніж коштує 450-мілілітрова склянка, вони куплять меншу і споживатимуть менше цукру. Він не забороняв людям пити солодкі напої, які вони хочуть (можна ж було купити *дві* склянки по 450 мілілітрів кожна), а виставив невелику перешкоду з метою змінити людську поведінку — це наче зачинити двері, щоб людині довелося стукати, перш ніж вам завадити.

У мене не було особистої зацікавленості в цьому питанні. (Я тут не для того, щоб засуджувати. Моя місія — допомагати

людям ставати такими, якими вони хочуть бути, а не казати їм, якими саме бути.) Я спостерігав за розгортанням плану Блумберґа суто з метою споглядання широкого спектра нашого опору змінам. Я люблю Нью-Йорк. Хороші жителі, не розчарували.

Люди швидко розпочали протестувати проти «держави-опікуна»: коли вже цей товариш Блумберґ припинить розповідати мені, як жити? Місцеві політики запротестували, бо з ними не порадилися. Їм не подобалися безцеремонні методи мера. Національна асоціація сприяння прогресу кольорового населення розкритикувала лицемірство мера, який узявся за безалкогольні напої, при цьому скоротивши бюджети на фізичне виховання у школах. Власники невеликих родинних крамниць виступили проти, бо заборона не стосувалася цілодобових мінімаркетів, таких як «7-Елевен», що могли посунути маленькі магазини з ринку. Джон Стюарт кепкував із мера, бо штраф у 200 доларів за нелегальний продаж безалкогольних напоїв у великих об'ємах був удвічі вищим від штрафу за продаж марихуани.

І таке інше. Зрештою, після шквалу судових позовів суддя скасував цей закон через його «деспотичність і примхливість». Я бачу це так: навіть коли індивідуальні та суспільні вигоди від зміни конкретної поведінки незаперечні, ми стаємо геніями з вигадування причин, чому варто уникнути цих змін. Значно легше і веселіше критикувати стратегію людини, яка намагається допомогти, аніж спробувати вирішити проблему.

Ця геніальність загострюється, коли ситуація стосується нас, коли настає наша черга змінити свою поведінку. Ми застосовуємо набір переконань, що запускають механізми заперечення, опору та, зрештою, самообману. Вони більш згубні, ніж виправдання. Виправдання — це зручне пояснення, яке ми озвучуємо, коли засмучуємо інших. Воно не лише зручне, а й часто вигадане. Не займаємося спортом, бо «це нудно» або «ми дуже зайняті». Запізнюємося на роботу через затори або ж «ситуації з дітьми». Робимо комусь боляче, тому що «в нас не було вибору». Такими виправданнями, що у більшості є варіаціями на тему

«собака з'їв моє домашнє завдання», настільки часто зловживають, що нічого дивного немає в тому, що нам більше ніхто не вірить (навіть коли ми говоримо правду).

Проте, як назвати ті раціональні пояснення в особистому порядку, коли ми розчаровуємо самі себе? Просто «виправдання» недостатньо для опису цих внутрішніх переконань, які відображають наше сприйняття світу. Подібне пояснення дає аргументи, чому ми не виправдали надій після самого факту. Наші ж внутрішні переконання запускають механізми невиконання ще до того, як це станеться. Вони саботують тривалі зміни шляхом відміни можливостей для них. Ми застосовуємо ці переконання як «символ віри» для легітимізації своєї бездіяльності, а тоді сподіваємося на те, що все владнається само собою. Я називаю їх тригерами переконань.

1. Якщо я зрозумію, то зроблю

Усе, що я пропоную в цій книзі, працює. Воно не «типу працює» чи «начебто працює». Воно працює. Мої ідеї допоможуть вам зрозуміти, як звести докупи «ідеального» себе і «справжнього» себе. Однак це не означає, що ви це зробите.

Читачі моєї писанини іноді кажуть: «Це ж загальновідомі факти. Я не прочитав нічого такого, чого б не знав». Це — стандартна критика більшості книг із порадами (можливо, саме зараз так думаєте і ви). Я завжди відповідаю: «Це правда, але я впевнений, що ви також дізнаєтеся чимало такого, чого ще не знаєте». Якщо ви бували колись на семінарах чи корпоративних виїздах, де всі відвідувачі погоджувалися з подальшими кроками — а через рік усе залишалося без змін, — то ви знаєте різницю між словами *розуміти* і *робити*. Сам факт того, що люди розуміють, що потрібно робити, не гарантує, що вони це зроблять. Це переконання запускає механізм *спантеличення*.

Воно також поширюється на чотирнадцять тригерів переконань, описаних нижче. Можливо, вони вам відомі. Можете

вважати, що вони вас не стосуються. Це переконання теж варто піддати сумнівам.

2. Мені вистачить сили волі, я не піддамся спокусі

Ми возвеличуємо силу волі та контроль над собою і глузуємо з їхньої відсутності. Люди, які досягають чого-небудь за допомогою неймовірної сили волі, вважаються «сильними» та «героїчними». Люди, яким потрібна допомога або структура, вважаються «слабкими». Це — безглуздя: зовсім небагато людей можуть точно виміряти чи передбачити свою силу волі. Ми не лише переоцінюємо її, ми також хронічно недооцінюємо силу пускових механізмів-тригерів із нашого оточення, що збивають нас зі шляху. Наше оточення — це потужна машина зі зниження сили волі.

Герой поеми «Одіссея», написаної близько 800 року до нашої ери давньогрецьким поетом Гомером, Одіссей, бореться з безліччю ризиків та випробувань, повертаючись додому із Троянської війни. Його корабель мав пройти повз сирен, чиї солодкі голоси ваблять моряків, доводячи їх до смерті на камінні біля берега. Одіссей хоче почути сирен, тож заліплює воском вуха своїм людям і прив'язує себе до щогли, щоб слухати пісні сирен і не збожеволіти. Він знав, що самої лише сили волі недостатньо для подолання спокуси цих істот.

На відміну від Одіссея, небагато з нас передбачають виклики, що постануть перед нами. Тому рівень сили волі, який ми допускаємо, коли ставимо собі мету, рідко відповідає рівню сили волі, яку ми демонструємо у процесі її досягнення. Постійно з'являється щось, що топить наш корабель. Це переконання запускає механізм *самовпевненості*.

3. Сьогодні особливий день

Коли ми хочемо виправдати погану поведінку, то кожен день можна назвати «особливим днем». Ми піддаємося імпульсу і короткотерміновій винагороді, тому що сьогодні фінал чемпіонату або мій день народження, або наша річниця, або мій вихідний, або День печива (4 грудня, якщо ви не знали). Завтра все повернеться в норму. Ми знову станемо дисциплінованими, самі собою.

Якщо справді хочемо змінитися, нам слід змиритися з фактом, що не можна самостійно позбавити себе від процесу змін щоразу, коли у календарі з'являється привабливіша альтернатива звичайному дню. Вибачення собі своїх спонтанних пропусків, як крайніх випадків, запускає поблажливу стосовно себе *непослідовність,* яка смертельна для змін. Успішні зміни не стаються раптово. Ми граємо в довготривалу гру, а не короткий матч миттєвого задоволення, що можна отримати у наш особливий день.

4. «Принаймні я кращий за...»

У несприятливий момент після невдачі чи поразки ми кажемо собі: «Принаймні я кращий (краща) за_____». Дозволяємо собі поблажку через те, що ми не найгірші в світі. Це виправдання для того щоб розслабитися і знизити планку нашої мотивації та дисципліни. Іншим людям більше потрібні зміни, ніж нам. Ми запустили фальшиве відчуття *недоторканності.*

5. Я обійдусь без плану дій і допомоги

Одне з найбільш неадекватних переконань — наше презирство до простоти і плану. Ми вважаємо себе вищими від того, щоб потребувати структури для допомоги у виконанні відносно простих завдань. Приміром, як пише доктор Атул Гаванде у книзі «Чек-лист: як уникнути безглуздих помилок із фатальними

наслідками», інфекції центральних катетерів у реанімаціях майже зникають, коли лікарі дотримуються простого списку з п'яти завдань, до якого входять механічні процедури на зразок миття рук, очищення шкіри пацієнта та використання стерильної пов'язки після встановлення катетера. Упродовж багатьох років, незважаючи на доведену ефективність цього списку, лікарі йому опиралися. Після довгих років підготовки багатьом лікарям здавалося, що постійні нагадування, особливо від нижчих за посадою медичних сестер, є принизливими. Хірурги думали: «Мені не потрібен список, щоб запам'ятати прості інструкції».

Це — природна реакція, в якій поєднуються три конкуруючі імпульси: 1) наша зневага до простоти (лише складність варта уваги); 2) наше презирство до інструкцій та послідовності; та 3) наша віра, щоправда, безпідставна, у те, що можемо досягти успіху самотужки. Поєднуючись, вони запускають у нас непривабливий механізм *винятковості*. Коли допускаємо, що ми кращі за людей, яким потрібна структура та інструкції, ми втрачаємо один із найважливіших інгредієнтів для зміни: *смирення*.

6. Я не втомлюся і мій ентузіазм не знизиться

Уранці, коли ми плануємо довгий робочий день та закінчення виконання своїх завдань, ми не виснажені. Почуваємося бадьорими і повними енергії. Однак після кількох годин роботи ми вже втомлені та більш схильні до визнання власної поразки. Коли лишень плануємо втілення своїх завдань, віримо, що наша енергія не зменшиться і що ми ніколи не втратимо ентузіазму в процесі змін. Ми зрідка визнаємо, що самоконтроль — це обмежений ресурс. Чим більше втомлюємося, тим більше наш самоконтроль відступає, а може й узагалі зникнути. Саме зусилля у дотриманні плану викликає *виснаження*.

7. У мене достатньо часу

Ось вам два протилежні переконання, які ми одночасно тримаємо у своїх головах та змішуємо в одне збочене бачення часу: 1) хронічно недооцінюємо час, потрібний, щоб щось зробити; 2) віримо, що час — необмежений і достатньо просторий для того, щоб зрештою досягти всіх своїх цілей для самовдосконалення. (Хе! Я обіцяю собі, що саме цього року прочитаю «Війну і мир» — і обіцяю це впродовж сорока трьох років.) Подібна віра у безкінечну терплячість часу запускає механізм *прокрастинації.* Ми розпочнемо вдосконалюватися завтра. Це не горить робити вже сьогодні.

8. Мене ніщо не відволікатиме і нічого неочікуваного не трапиться

Коли плануємо майбутнє, рідко вносимо у плани відволікання. Ми плануємо так, ніби житимемо в ідеальному світі й нас залишать наодинці, де можна буде зосередитися на роботі. І хоча такий стан, коли нас залишають на самоті, ніколи не мав місця в минулому, все ж плануємо так, ніби цей світ нірвани точно існуватиме в майбутньому.

Беремося за роботу без урахування факту, що життя завжди втручається, щоби змінити наші пріоритети та перевірити нашу зосередженість.

У процесі отримання ступеня бакалавра з математичної економіки я дізнався про *високу можливість малоймовірних подій*. Ми не плануємо таких подій, оскільки, за визначенням, мало яка з них має шанси статися. Хто планує спущену шину, аварію чи зупинку руху через перевернутий трактор, коли їде на роботу? Проте ймовірність того, що станеться принаймні одна із цих подій, досить висока. Значно частіше, ніж нам цього хочеться, стаємо жертвами заторів, спущених шин і аварій. Це переконання запускає механізм *нереалістичних очікувань.*

(За іронією, у процесі написання цього тексту недільним пообіддям я отримав електронного листа від клієнтки зі словами: «У мене аврал на роботі, мені потрібна Ваша зважена думка. Чи можемо якимось чином зараз поговорити?». Попри те, що ймовірність *її* дзвінка мені з приводу якогось авралу саме цим недільним пообіддям була близькою до нуля — вона ніколи раніше так не робила, — можливість *бодай якогось* відволікання у такий час цілком висока).

У своїй практиці коуча я зазвичай працюю із клієнтами-управлінцями впродовж вісімнадцяти місяців. Попереджаю кожного, що процес займе більше часу, ніж вони очікують, тому що буде криза. Я не можу її точно назвати, але вона буде виправданою і справжньою, наприклад, нагромадження, невдача, відкликання ключового товару — і вона може відчутно подовжити час, потрібний для досягнення позитивних змін. Клієнти не можуть передбачити кризу, але повинні очікувати — вона відволіче їх і сповільнить.

9. Відкриття раптово змінить моє життя

Під відкриттям (осяянням) маємо на увазі те, що зміни можуть розпочатися з раптового спалаху розуміння й сили волі. Таке стається, звісно. Залежний від алкоголізму падає на дно. Азартний гравець розоряється. Неприємному керівнику погрожують звільненням. І упродовж якогось часу всі вони бачать світло. Утім досвід, пов'язаний із прозрінням, запускає механізм *примітивного мислення*. Я скептично ставлюся до будь-якого «досвіду миттєвого навернення». Він може спричинити зміни в короткочасному вимірі, але нічого значимого чи тривалого, тому що цей процес базується на імпульсі, а не стратегії, на надіях і молитвах, а не на плані дій.

10. Мої зміни будуть постійними, і я більше ніколи не хвилюватимуся

Колосальна західна хвороба — це «Я стану щасливим, коли…». Ми переконані, що щастя є статичною і кінцевою метою, яку можна схопити руками під час бажаного підвищення на роботі чи купівлі саме того будинку, або ж під час зустрічі з тією людиною абощо. Нам це навіюють найпопулярнішим сюжетом із сучасного життя: є людина; людина витрачає гроші на товар або послугу; людина щаслива навічно. Це називається телевізійна реклама. Середньостатистичний американець витрачає 140 000 годин на перегляд телереклам. Тож промивання мізків неминуче. Чого тоді дивуватися, що ми так легко припускаємо, начебто будь-яка позитивна зміна, яку робимо, перетворить нас назавжди? Так само і з поведінковими змінами. Ми знаходимо мету і хибно вважаємо, що після її досягнення станемо щасливими — і наш настрій вже ніколи не зміниться в гірший бік. Таке переконання запускає фальшиве відчуття *постійності.*

Якби тільки це було правдою. Моє дослідження 86 тисяч респондентів в усьому світі про зміни лідерської поведінки під назвою «Лідерство — це контактний вид спорту» малює геть іншу картину. Якщо ми не продовжуватимемо, то позитивні зміни не триватимуть. Це як різниця між тим, щоб, скажімо, схуднути і залишатися худим — досягнення наших фізичних цілей і збереження їхніх результатів. Навіть коли ми *дістаємося туди*, то не можемо *залишатися там* без зобов'язань та дисципліни. Нам слід продовжувати ходити у спортзал — довічно.

Казки закінчуються словами «і жили вони довго й щасливо». Саме тому вони називаються казками, а не документальними кінострічками.

11. Якщо я вирішу старі проблеми, то нові не з'являться

Навіть якщо ми розуміємо, що жодна зміна не забезпечить постійного вирішення наших проблем, ми забуваємо, що коли виштовхуємо у двері стару проблему, то через них зазвичай заходить нова. Я це бачу постійно на прикладі своїх успішних клієнтів. Усі вони погоджуються з тим, що ейфорія, пов'язана з отриманням омріяної посади CEO, зникає вже на другій зустрічі ради директорів. Стара проблема — як стати CEO — замінюється новою — як бути CEO. Це переконання запускає механізм фундаментального нерозуміння наших *майбутніх викликів.*

Славнозвісний приклад — переможці в лотереї. Хто не мріяв про безтурботне благословення, яке приходить разом із раптовим багатством? Однак дослідження свідчать: всього лишень через два роки після виграшу в лотерею переможці не набагато щасливіші, ніж були до того, як забрали чек на виграну суму. Великий день отримання грошей вирішує їхні старі проблеми боргів, кредитів та оплати освіти дітям. Але водночас з'являються нові проблеми. Родичі, друзі та благодійні організації раптово стають на поріг і очікують щедрих роздач. Давня проблема дешевої домівки у районі зі старими друзями замінюється новою —дорогого будинку в новому районі без друзів.

12. Мої зусилля будуть справедливо винагороджені

Змалку нас виховували вірити, що життя має бути справедливим, наші благородні зусилля і належна праця будуть винагороджені. Якщо ми не отримуємо належної винагороди, то здається, що нас обдурили. Розбиті сподівання породжують відчуття *образи.*

Коли я треную лідерів, то наполягаю на тому, щоб вони прагнули до змін із вірою у серці, що це — правильно. Це допоможе стати кращим лідером, членом команди, членом родини,

і в широкому сенсі — покращити життя оточення. Це допоможе жити відповідно до тих цінностей, у які вони вірять. Якщо вони прагнуть змін лише для того, щоб мати зовнішню винагороду (підвищення, більше грошей), я не працюватиму з ними, тому що: 1) відсутні гарантії, що ми отримаємо те, чого хочемо; 2) якщо винагорода — єдиний мотиватор для людини, то вона повернеться до старих способів; і 3) моя заслуга полягатиме у допомозі брехуну досягти успіху.

Вдосконалення — саме по собі винагорода. Якщо ми його досягнемо, то ніколи не думатимемо, що нас обдурили.

13. На мене ніхто не звертає уваги

Ми віримо, що можемо час від часу повертатися знову до поганої поведінки, оскільки люди не надто пильно стежать. Ми майже непомітні, чим викликаємо небезпечний вибір *ізоляції*. Ще гірше, це лише наполовину правда. Попри те, що наше повільне і поступове вдосконалення не настільки очевидне для інших, як для нас самих, коли ми повертаємося до попередньої поведінки, люди *завжди* це помічають.

14. Якщо я змінюся, то стану «несправжнім»

Більшість з нас помилково вірять у те, що сьогоднішня поведінка не лише визначає нас, а й відображає нашу постійну сутність, автентичних нас — назавжди. Якщо змінюємося, то ми певним чином не є вірними тому, ким насправді є. Це переконання викликає *впертість*. Відмовляємося адаптувати нашу поведінку до нових ситуацій, бо «це не моє».

Приміром, я часто працюю з керівниками, які говорять щось на зразок: «Я не вмію хвалити інших. Це не моє». У таких випадках запитую цих людей, чи вони хворіють на невиліковну генетичну хворобу, що забороняє їм визнавати ті заслуги людей, які вони дійсно продемонстрували.

Ми можемо змінити не лише нашу поведінку, а й те, як себе визначаємо. Коли ж залазимо в коробку з написом «Це не моє», ми гарантовано ніколи з неї не виберемося.

15. Я достатньо мудрий, щоб оцінити власну поведінку

Сумнозвісний факт: ми не вміємо точно оцінювати себе. Я опитав 80 000 професіоналів на тему оцінки ними власної продуктивності, і 70 відсотків із них вірять, що перебувають у верхніх 10 відсотках своєї групи колег; 82 відсотки вважають, що вони в топ-п'ятірці; і 98,5 відсотка думають, що вони очолюють позицію у верхній половині групи. Якщо ми успішні, то свої перемоги приписуємо собі, а в поразках звинувачуємо ситуацію або інших людей. Це переконання запускає порушене відчуття *об'єктивності*. Воно переконує, що незважаючи на те, що інші постійно себе переоцінюють, наша власна оцінка себе — чесна і точна.

* * *

Самовпевненість. Упертість. Примітивне мислення. Заплутаність. Образа. Прокрастинація. Чимало важких валіз ми беремо із собою у подорож до змін.

Усі ці логічні обґрунтування — декотрі з них глибокі, інші немудрі — все одно не дають цілковитої відповіді на ширше запитання: *чому ми не стаємо такими, якими хочемо бути?* Чому ми плануємо, що одного дня станемо кращою людиною, а тоді полишаємо свій план за кілька годин чи днів?

Існує ще один дуже вагомий фактор, який пояснює, чому ми не досягаємо бажаних змін — він вагоміший за високоякісні виправдання нашої прив'язаності до власних тригерів переконань. Ім'я йому — оточення.

3 Річ в оточенні

Більшість із нас живе не підозрюючи, як середовище формує нашу поведінку. Коли ми відчуваємо напад «дорожньої люті» на завантаженій трасі, то це не тому, що ми монстри-соціопати. А тому, що тимчасовий стан перебування за кермом автомобіля в оточенні грубих нетерплячих водіїв провокує зміни у нашій, зазвичай, спокійній поведінці. Ми мимоволі опинилися в середовищі нетерпіння, конкуренції та ворожості, і воно нас змінює.

Коли ми голосно висловлюємо своє обурення з приводу абиякої їжі в ресторані, ображаючи офіціанта і залишаючи неприємні коментарі адміністратору — жоден із яких не готував їжу — це не тому, що ми регулярно демонструємо замашки Людовіка XIV. Така поведінка — це відхилення від норми, спричинене ресторанним середовищем, у якому ми віримо, що висока оплата за вечерю надає нам право на королівське поводження. У середовищі надання привілеїв — тримаємося відповідним чином. За межами ресторану — поновлюємо своє життя взірцевих громадян: терплячих, увічливих і безправних.

Навіть тоді, коли ми свідомі свого середовища і залюбки сприймаємо перебування в ньому, все ж стаємо жертвами його безжальної влади. Три десятиліття тому, коли я почав проводити половину свого часу в літаках, то вважав, що в них ідеальна атмосфера, щоб читати і писати. Жодних телефонів, жодних екранів, жодних перешкод. Постійні подорожі не набридали, бо вони дозволяли мені бути гіперпродуктивним. Однак зі збільшенням розваг в літаках від одного фільму на єдиному екрані до

повсюдного вай-фай та п'ятдесяти каналів на вибір індивідуально для мене, моя продуктивність знизилася.

Ніша чернечого спокою стала шаленим потоком відволікаючих факторів. І я піддавався спокусі та відволікся. Замість того, щоб виконувати роботу або досипати, перетинаючи часові пояси, я переглядав два чи три безглузді фільми один за одним. Щоразу, сходячи з літака, замість того, щоби бути щасливим, що ми безпечно приземлилися, і з готовністю братися за своє наступне завдання, я картав себе за згаяний у польоті час. Я відчував, що втрачав свою здатність до дисципліни. Також помітив, що колись я покидав аеропорт із відчуттям розслабленості та відпочинку, а тепер втомленим і знервованим. Мені знадобилося кілька років, щоб зрозуміти, що змінилася атмосфера на борту — і я змінився з нею. Але не на краще.

Якщо і є якась «хвороба», яку я намагаюся вилікувати за допомогою цієї книжки, то вона так чи інакше пов'язана з нашим цілковитим нерозумінням свого середовища. Ми гадаємо, що синхронізувалися зі своїм оточенням, але насправді воно з нами воює.

Ми вважаємо, що контролюємо власне оточення, але, за фактом, воно контролює нас. Ми віримо, що наше зовнішнє середовище чинить змову на нашу користь — тобто допомагає нам, коли ж насправді воно випробовує та виснажує нас. Йому не цікаво, що воно може нам дати. Його цікавить лише те, що воно може у нас забрати.

Якщо це все звучить так, ніби я ставлюся до свого середовища як до ворожого персонажа у наших життєвих драмах, то в цьому й увесь задум. Я хотів би, щоб ми сприймали своє оточення, нібито це особа — така ж загрозлива і справжня, як наш головний суперник, який сидить за столом навпроти.

Наше середовище — це не просто аморфний простір за межами наших кінчиків пальців і шкіри, нашого фізичного існування. Це не даність, як повітря довкола нас, яке ми вдихаємо і видихаємо, а в усьому іншому ігноруємо, роблячи свої справи.

Наше середовище — це безперервний механізм тригерів, чий вплив на поведінку надто значний, щоб його ігнорувати. Сприйняття його, як персонажа з плоті і крові — це не лише яскрава метафора. Завдяки цій стратегії ми нарешті можемо побачити проти чого виступаємо. У деяких випадках я раджу давати своєму оточенню ім'я.

Утім це все не зовсім погано. Наше оточення може бути янголом на плечі, який робить нас кращими людьми — наприклад, на весіллі, зустрічі випускників, урочистому обіді, де радісний сплеск дружніх емоцій у залі переповнює людей. Усі обіймаються, обіцяють бути на зв'язку і невдовзі знову зустрітися. Звісно, ці емоції зазвичай спадають, щойно ми повертаємося до звичного життя — інакше кажучи, коли ми змінюємо обставини. Ми самі перетворюємося під впливом змін. Забуваємо дані обіцянки. Не контактуємо одне з одним. Контраст — максимально різкий. Одне середовище нас підіймає, інше — стирає добрі почуття, наче їх ніколи й не було.

Здебільшого наше оточення — це диявол. Ця частина вислизає від нас: потрапляння до нового середовища змінює поведінку хитрими шляхами, сидимо ми в конференц-залі з колегами, вечеряємо з друзями чи терпляче витримуємо щотижневий телефонний дзвінок від старенських батьків.

Наприклад, я й моя дружина Ліда не є цинічними людьми. Попри те, що мої обов'язки впродовж робочого тижня — вказувати людям на їхні особисті проблеми, в «цивільному» житті я намагаюся не судити. Я свідомо докладаю зусиль для того, щоб приймати людські слабкості та відпускати їх. Ліді не потрібно настільки ж важко працювати над толерантністю, як мені — вона завжди найдобріша людина серед присутніх. Однак ми змінюємося щоразу, коли вечеряємо з нашими сусідами Террі та Джоном. Вони — дуже веселе і жартівливе подружжя, але витоки їхнього гумору зі світогляду невдоволеності. Майже все, що злітає з їхніх вуст — про спільних друзів, політиків чи сусідських тварин — цинічне і дошкульне, навіть жорстоке, наче

вони проходять прослуховування на висміювання знаменитостей. Якось ми з Лідою обговорили одну дуже їдку зустріч і здивувалися із саркастичності наших *власних* коментарів. Це було зовсім не схоже на нас. Ми шукали причини своєї незвичної поведінки і дійшли висновку, що єдиною змінною були люди, з якими ми проводили час, і атмосфера, в якій опинилися. Інакше кажучи, наше оточення. Так само, як люди говорять більш м'яко з податливими людьми, швидше з тими, хто сам швидко говорить, наші думки докорінно змінилися всередині чорної розмовної бульбашки, створеної Террі та Джоном.

Іноді зміна одного фактору може обернути ідеальне середовище на катастрофу. Це не змінює нас. Це змінює всіх довкола і їхню реакцію на нас. Багато років тому я виступав на виїзній зустрічі партнерів однієї консалтингової фірми. Попри те, що моя попередня співпраця із цією фірмою проходила добре, цього разу щось не спрацювало. Не було ані обміну люб'язностями, ані щирого сміху, лише група дуже розумних людей, котрі сиділи склавши руки. Зрештою, я збагнув, що в приміщенні було надто душно. Дивно, але просте зниження температури у кімнаті повернуло роботу в звичне русло. Подібно до рок-зірки, яка вимагає червоних «Ем енд емс» у гримерці, я тепер трохи схожий на поп-діву, вимагаючи прохолодні приміщення для моїх презентацій. Я отримав урок, як одна невелика зміна середовища змінює все*.

Найбільш згубними є ті середовища, які змушують нас іти на компроміси із власними уявленнями про те, що добре і що погано. У надто конкурентній атмосфері на робочому місці це може трапитися навіть із найбільш добропорядними громадянами.

---

* Після того я дізнався, що перед тим, як виходити на сцену, Девід Леттерман знижував температуру в студії своєї телепрограми «Лейт шоу» до прохолодних 13 градусів за Цельсієм. Він проводив експерименти з температурою в приміщенні у 1980-х роках і виявив, що його жарти найкраще сприймаються саме при такій температурі, оскільки звук стає чітким, а аудиторія більш зібраною.

Я пригадую, як працював у одному європейському конгломераті з керівником на ім'я Карл, який був лідером за результативністю праці. Він мав диктаторський стиль управління — нав'язливий, строгий і караючий. Карл відкрито зазіхав на посаду CEO і безжально гнав своїх підлеглих до втілення власних кар'єрних амбіцій. Його мантра — «Досягни своєї цифри». Він списував кожного, хто заперечував свою «цифру» чи казав, що це нереально. Тим, хто зберігав вірність, він верещав: «Роби все, що для цього треба!». Не дивно, що його команда розпочала шукати коротких шляхів у досягненні поставлених цілей. Дехто змінив злегка неетичну на чітко неетичну поведінку. В тому середовищі, яке створив Карл, вони не вбачали в цьому нічого аморального. Для них це був єдиний доступний варіант.

Зрештою, правда вийшла назовні. Скандал коштував компанії десятки мільйонів євро та ще дорожче — репутації. Карл захищався: «Я ніколи не просив своїх людей робити щось аморальне чи незаконне». Йому і не потрібно було просити. Середовище, яке він створив, усе зробило за нього.

Наше оточення змінює нас навіть тоді, коли ми залишаємося наодинці з людьми, до яких зазвичай виявляємо доброту. Ми перетворюємо друзів на незнайомців і поводимо себе так, ніби нам більше ніколи не доведеться з ними зустрічатися.

Кілька років тому я здійснював повноформатне дослідження зворотного зв'язку з жінкою на ім'я Джекі до головного операційного директора її компанії. Ми з нею відволіклися на дискусію про «емоційну платню» за її роботу. Це було схоже на те, що Джекі хотіла поділитися якимись важливими проблемами, тож я вислухав її. Вона була штатним юристом в організації, що займалася продажами і спеціалізувалася на питаннях працевлаштування. Серед її обов'язків були, зокрема, переговори про звільнення з керівниками, які йшли з компанії за власним бажанням чи ні.

«Це не дуже приємна частина моєї роботи, — розповіла вона. — Я спілкуюся з людьми в досить непевний період

їхнього життя. У більшості з них нема перспектив у цей момент. А я представляю інтереси компанії, а не їхні».

Джекі, зокрема, хотіла поговорити про керівника, якого звільнили. Вони навчалися в одному коледжі та поновили зв'язок, працюючи в одній компанії. Вони часто спілкувалися та інколи проводили час разом. Джекі повинна була з'ясувати умови його звільнення. Вихідна компенсація, обумовлена контрактом, була щедрою. Та її частина, що підлягала обговоренню, визначала, яка частка існуючого потоку доходів із рахунків реалізації цього керівника відходила йому, а яка залишалася компанії.

Із певних причин, які вона не могла озвучити, Джекі посіла жорстку позицію стосовно цього керівника. Упродовж кількох тижнів електронного листування і телефонних дзвінків вона застосовувала всі свої переговорні підступи та важелі задля того, щоб компанія отримала левову долю комісій із продажів, які надійшли на рахунки цього працівника.

Спочатку я не міг зрозуміти, чому вона мені це розповіла. «Ви виконували свою роботу і поводилися професійно», — сказав я їй. Але було очевидно — її турбують спогади власної поведінки.

«Я теж собі це кажу, — відповіла Джекі. — Але цей чоловік був моїм другом. Він вартував співчуття. А я, натомість, сперечалася з ним про двадцять тисяч доларів — суму, яка пройде непоміченою у звітах компанії та яка мала би велике значення для друга, котрий залишився без роботи. Кого я намагалася вразити? Компанії було байдуже. Це те, про що я найбільше жалкую у своїй кар'єрі».

Я хотів би сказати, що тоді втішив її мудрими словами. Це було майже десять років тому, і згубна сила середовища ще не була для мене такою очевидною.

Зараз я, звісно, це бачу. Як юрист Джекі була навчена змагатися. Вона звикла до суперечок і переговорів про найдрібніші пункти контракту. В середовищі продавців, у якому всі

вимірюють, хто лідер, хто пасе задніх, а хто витискає з договору останні центи, Джекі хотіла продемонструвати, що вона добре виконує свою роботу. Це мало показати її цінність для компанії. На жаль, те саме безжальне середовище побудило агресивну поведінку, яка змусила Джекі сплутати добро зі злом. У своєму прагненні бути професійним перемовником вона проявила себе «непрофесійною» людською істотою.

Деякі середовища спеціально створені для того, щоб змусити нас діяти всупереч власним інтересам. Саме це стається, коли ми витрачаємо забагато грошей у дорогому торговому центрі. Можна звинувачувати в цьому роздрібну торгівлю, яка спеціально розроблена, починаючи від освітлення і закінчуючи кольорами та шириною проходів між полицями, для того щоб довести до максимуму наші бажання і витягнути готівку з наших гаманців. Що справді дивно, це те, що атмосфера торгових центрів не нападає на нас, наче грабіжник у темному провулку. Ми самі *обираємо* таке середовище, яке, виходячи з нашого попереднього досвіду, запустить механізми необхідності купити те, що нам не потрібно і чого ми не хочемо. (Це ще легше передбачити, якщо піти туди без конкретного списку покупок — так ми віддаємося на милість випадкового і невпорядкованого споживання, а також ледь помітного відчуття, що не можемо піти з торгового центру з порожніми руками.) Витрачаючи забагато, потрапляємо в пастки, які самі собі розставили. Атмосфера казино або онлайн-магазину ще менш безпечна. Дуже розумні люди витратили чимало часу на досягнення своєї єдиної мети: розробити кожну деталь так, щоб вона спонукала клієнта витрачати час і гроші.

Інші середовища не настільки маніпулятивні та хижі, як дорогі магазини. А втім, вони працюють не *для* нас. Розглянемо вічну проблему хорошого нічного сну. Недостатній сон — це майже національна епідемія, яка уражає третину дорослих американців (і вдвічі більше підлітків).

Сон мав би даватися легко.

У нас є *мотивація* на те, щоб добре виспатися. Хто не хоче прокинутися бадьорим, а не млявим?

Ми *розуміємо*, скільки сну нам потрібно. Це проста арифметика. Якщо нам потрібно на роботу чи на заняття наступного ранку і ми потребуємо шість-вісім годин сну, то можна вирахувати і запланувати опинитися в ліжку до одинадцятої години вечора.

Ми також *контролюємо* цей процес: сон — це саморегульована діяльність у середовищі, над яким ми маємо повний контроль у нашій оселі. Ми вирішуємо, коли заповзти під ковдру. Ми обираємо атмосферу, починаючи від кімнати і закінчуючи ліжком, простирадлами та подушками.

То чому ми не робимо це, знаючи, що так буде добре для нас? Чому ми не лягаємо спати тоді, коли потрібно — і, відповідно, не висипаємося та прокидаємося втомленими?

Я вважаю, вся річ у фундаментальному нерозумінні того, як середовище впливає на нашу поведінку. Воно спричиняє феномен, який нідерландські дослідники сну Утрехтського університету назвали «прокрастинацією сонного часу». Ми відкладаємо вкладання до ліжка у визначений час, адже хочемо залишитися в сьогочасному середовищі — дивитися пізнє кіно, грати у відеоігри чи прибирати на кухні, а не переміститися у відносний спокій та затишок своєї спальні. Це вибір між двома конкурентними середовищами.

Через те, що ми не розуміємо, як наше оточення впливає на наш вибір, ми не здатні зробити його вдало (тобто піти спати). Ми продовжуємо робити те, що робимо; ми є жертвами інерції, несвідомі того, що хороший сон — це не те, чого ми варті, бо втомилися, а щось таке, чого можна досягнути шляхом формування кращих звичок. Якби ми розуміли, як наше оточення саботує наші ритуали, пов'язані зі сном, ми би змінили свою поведінку. Ми б завершили те, чим займаємося, вимкнули мобільні телефони, планшети, ноутбуки, забрали зі спальні телевізор та перемкнулися б на сон так, наче це було заплановано.

Як навчитися змінювати свою поведінку з поганих звичок на хороші шляхом дисципліни, а не удачі, є предметом — і обіцянкою — решти розділів цієї книги.

Однак спочатку в мене є ще одна неприємна новина. Наше оточення не є статичним. Воно змінюється впродовж дня. Це рухома ціль, мітячи в яку, легко промахнутися.

Якщо ми подумаємо про своє середовище, то, напевне, уявимо широку макросферу, що визначається основними факторами відносно нашої поведінки — сім'єю, роботою, навчанням, друзями та колегами, районом, в якому ми проживаємо, фізичним простором, в якому ми працюємо. Це щось на зразок країни без кордонів, яка має наше ім'я і нагадує нам про те, хто ми такі, але не впливає на наші рішення чи дії.

Якби ж це була правда.

Середовище, яке мене найбільше хвилює, насправді менше і конкретніше. Воно *ситуативне* і дуже активно змінює свою форму.

Щоразу, коли ми потрапляємо в нову ситуацію зі змінними даними хто-що-коли-де-і-чому, ми поринаємо в нове оточення — і піддаємо ризику свої цілі, плани та поведінкову цілісність. Це звичайна динаміка: мінливе оточення змінює нас.

Мама, яка у середовищі власного дому неквапом готує сніданок для себе та дітей, перш ніж відправити їх до школи та поїхати на роботу, це не та людина, котра по приїзді в офіс заходить на важливу зустріч із питань бюджету, очолювану засновником компанії. Вона й не може нею бути. Удома вона більш-менш контролює свою територію і демонструє поведінку ультравідповідального лідера, який дбає про свою родину, очікує слухняності та викликає повагу.

На роботі середовище зовсім інше. Вона може залишатися такою ж упевненою та компетентною особою, якою була вдома. Однак, свідомо чи ні, вона підлаштовує свою поведінку на зустрічі. Вона поштиво ставиться до керівництва. Вона уважно прислуховується до заяв і придивляється до мови тіла своїх

колег. Так і минає її робочий день, від ситуації до ситуації. Коли змінюється середовище, змінюється й вона.

У поведінці цієї жінки немає нічого несправжнього. Це — необхідна стратегія виживання у професійному середовищі, особливо коли ви більше не керуєте ситуацією.

Нічого б не змінилося, якби ця сама жінка керувала компанією. Лідери також змінюють свою поведінку, щоби вписатися в середовище.

Очільниця великої будівельної фірми якось розповіла мені, що оскільки її компанія тісно співпрацювала з оборонним сектором і різні урядові контракти мали ті чи інші рівні безпеки, їй доводилося неймовірно скрупульозно ставитися до інформації, яку вона передавала в усі підрозділи своєї компанії. Федеральний уряд вимагав, щоб вона фільтрувала те, що говорила. Вона могла передавати конфіденційну інформацію сюди, а туди — ні, й навпаки. Як результат, вона розвинула надчутливість до того, як пов'язані між собою її середовище і поведінка (якби вона за цим не стежила, то не лише нашкодила б своїй компанії, а й могла би потрапити за ґрати).

Для експерименту, я попросив її відстежити своє середовище та кількість поведінкових ролей, які вона «надягала» впродовж свого звичайного дня. Жінка відзвітувалася про дев'ять. Серед офісних працівників поводила себе як CEO, на PR-заході — як оратор, серед своїх чарівників-дизайнерів — була інженером, із потенційним клієнтом — продавцем, із приїжджою торговою групою — дипломатом тощо. Мало хто з нас уміє бути настільки свідомим.

Такий ситуативний аспект нашого оточення — це те, з чим я працюю у своєму коучингу з клієнтами віч-на-віч. Не те, щоб ці дуже розумні управлінці не здогадувалися, що обставини змінюються із хвилини на хвилину впродовж їхнього дня. Вони про це знають. Утім на тому рівні, на якому ці люди працюють — у дев'яти з десяти випадків вони є найбільш впливовими серед присутніх — легко можуть почати думати, начебто вони

невразливі до злої волі середовища. У нестямі омани можуть і справді повірити, що контролюють своє оточення, а не навпаки. Беручи до уваги всі знаки пошани та лестощі, які ці лідери вислуховують упродовж дня, їхнє хибне враження можна зрозуміти. Не прийняти, але зрозуміти.

До прикладу, в 2008 році у Лондоні мене найняли коучем до управлінця на ім'я Надім.

Він народився в Пакистані та ще змалку переїхав у Лондон; закінчив Лондонську школу економіки і доріс до посади у топ-п'ятірці керівників великої компанії споживчих товарів. Надім мав усі чесноти нової зірки, яку готували до посади CEO. Він був розумним, статечним, працьовитим; його поважали (і навіть любили) його безпосередні підлеглі. Однак у репутації цього хорошого хлопця з'явилися певні прогалини, і CEO попросив мене їх виправити.

Ми всі знаємо таких людей, які діють нам на нерви і змушують погано себе поводити. Поруч із такими людьми ми стаємо різкими, неприємними, войовничими, грубими і постійно просимо вибачення за свою нетипову поведінку — хоча не завжди пов'язуємо причини такої неправильної поведінки із цими людьми. Так сталося і з Надімом. Коли я почав спілкуватися з його колегами, постійно випливала одна тема. Надім був чудовим хлопцем, але він утрачав самоконтроль щоразу, коли перебував на одній території із Саймоном, головним директором із маркетингу.

Я запитав Надіма, у чому його проблема із Саймоном.

— Він — расист, — відповів той.

— Це ваша думка, чи ви можете її підтвердити фактами? — запитав я знову.

— Це моя думка, — сказав він. — Але якщо я це відчуваю, то хіба це не факт?

Отримана мною інформація свідчила про те, що Саймон любив цькувати Надіма на зустрічах. Це не був расизм. Саймон — самопроголошений «франт», продукт привілейованого

британського класу та елітарних шкіл. Він мав схильність до помпезності та дошкульних зауважень. Сарказм був його способом нагадування людям про його походження, вивищення шляхом приниження інших. Із ним було неприємно, однак він не расист.

Надім надто бурхливо реагував на Саймона. Коли Саймон нападав на нього на зустрічах, Надіму, враховуючи десятиліття расових образ та незгод між британцями і пакистанцями, здавалося, що йому не можна відступати.

— Якщо я з'їм цю образу, то матиму вигляд слабака, — говорив Надім. Тому він давав відсіч.

У голові Надіма це було расове питання, проте він єдиний так його інтерпретував. Колеги натомість убачали в ньому прихильника командної роботи на словах, який насправді не виконував того, що проповідував. Це робило Надіма шахраєм.

Моїм завданням було відкрити Надіму очі на те, що:

- його поведінка не допомагала йому;
- вона мала місце лише тоді, коли він перебував у присутності Саймона;
- вона вмикалася щоразу, як Саймон кидав йому виклик;
- йому необхідно було змінитися, бо він не міг розраховувати на те, що зміниться Саймон.

Великим відкриттям для Надіма стало те, що його поведінка була ситуативною і спричиненою виключно Саймоном. Щоразу, коли Надім опинявся у «середовищі Саймона» (він так його назвав), то входив у стан підвищеної готовності. Для нього це був новий рівень усвідомленості — і критичний (хоча не єдиний) фактор його швидкої зміни на краще.

Ми повернемося до Надіма у двадцятому розділі, щоб дізнатися більше, як саме він змінив свою поведінку і, своєю чергою, відвоював повагу колег і свого ворога Саймона. Це життєствердна історія зі шокуючим зізнанням від Надіма — і (увага,

спойлер) в ній чітко викладені найважливіші переваги зміни поведінки для дорослої людини.

А зараз візьмімо і насолодімося важко здобутим Надімом розумінням того, що наше оточення — це безжальна тригер-машина. Якщо ми не створюємо і не контролюємо своє середовище, то воно створює і контролює нас. А результат перетворює нас на людину, яку ми не впізнаємо.

4 Визначаємо власні тригери

Як коуч Надіма, я мав чудову нагоду поспілкуватися з його колегами та безпосередніми підлеглими і вислухати неприкрашену правду про його поведінку. Я збирав цінні відгуки, які Надім не мав змогу почути.

На початку кожної розмови потрібний незначний поштовх, адже люди, зазвичай, поводять себе пристойно і добре. Вони не бажають образити почуття колеги чи видатися недоброзичливими. Іноді бояться помсти, незважаючи на обіцяну мною анонімність. Однак зрештою люди усвідомлюють, що цей процес у інтересах кожного, тому говорять правду.

Майже завжди такі інтерв'ю точаться довкола хорошої чи поганої поведінки мого клієнта, з якою вони особисто стикалися. Мої співрозмовники нечасто описують середовище, в якому мала місце така поведінка. Мені доводиться «вибивати» цю інформацію. *Коли він так себе поводить? З ким? Чому?* Зрештою, я отримую корисні відповіді. Співрозмовники описують погану поведінку мого клієнта за допомогою ситуативних слів, таких як, коли він «під тиском» чи «намагається встигнути до кінцевого терміну», або «займається кількома справами одночасно». І тоді вони поступово розуміють, який глибокий вплив має оточення на поведінку*.

Так сталося і зі зворотним зв'язком стосовно Надіма. Колеги розповіли про захисну поведінку Надіма під час зустрічей. Утім

---

* Звісно, мої співрозмовники нечасто вмикають логіку і застосовують це розуміння до себе. Принаймні не після однієї бесіди, яка їх *не* стосується.

мені довелося чимало порозпитувати, перш ніж вони пов'язали її виключно з присутністю Саймона.

Зворотний зв'язок — його надання та отримання — це наш перший крок до того, щоб краще розуміти та сприймати зв'язок між нашим оточенням і нашою поведінкою. Зворотний зв'язок учить розглядати наше середовище як пусковий механізм. У деяких випадках сам зворотний зв'язок і є тригером.

Подумайте, наприклад, про зворотний зв'язок, який отримуємо, коли перебуваємо за кермом автомобіля. Ми цей зв'язок частково ігноруємо і лише незначна його частина справді запускає механізми бажаної поведінки.

Скажімо, ви їдете заміською трасою з дозволеною швидкістю 90 кілометрів на годину і наближаєтеся до села. Ви знаєте про це, бо за 800 метрів до в'їзду висить знак, який попереджає, що попереду зона з обмеженням швидкості до 50 кілометрів на годину.

Цей знак — лише попередження, а не команда сповільнитися, тому ви їдете з тією самою швидкістю. За тридцять секунд ви доїжджаєте до села, де знак уже чітко вказує на обмеження в 50 кілометрів на годину.

Можливо, ви виконаєте цю вимогу, але якщо ви схожі на більшість водіїв, то ваша швидкість не зміниться (або лише трохи сповільниться), бо ви кермували на автопілоті у середовищі, де дозволено 90 кілометрів на годину, і вам легше продовжувати так і надалі, аніж сповільнитися. Тільки якщо ви помітите полісменів із радаром, то зменшите швидкість до 50 кілометрів на годину, бо вам аж ніяк не хочеться сплачувати штраф за її перевищення.

Кожній громаді у розвиненому світі доводиться мати справу з водіями, які перевищують швидкість і ставлять громадян під загрозу. Роками водії у моєму районі на північ від Сан-Дієго ігнорували знаки, що вимагали зменшити швидкість при з'їзді з шосе Сан-Дієго, яке дозволяє 104 кілометри на годину, на основну комерційну трасу з обмеженням 72 кілометри на годину,

а потім у шкільні зони та жилі квартали, де можна їхати не швидше ніж 48 кілометрів на годину. Ніщо не допомагало знизити швидкість, навіть більша кількість полісменів зі штрафами, аж доки міська влада встановила радари швидкості (RSDs) — обмежувальні знаки, зафіксовані над цифрами швидкості руху. Ви напевно бачили такі на вулицях вашого міста біля школи. Якщо на радарі написано, що ви перевищуєте швидкість, то, певно, негайно тиснете на гальма. Відповідно до того, як сенсорні технології стають дешевшими, з'являється дедалі більше таких радарів, і дані про їхню ефективність стають ширшими та надійнішими. Із радарами дотримання швидкісних режимів зростає від 30-ти до 60 %, а їхній вплив на водіїв зберігається впродовж кількох кілометрів поза радаром.

Радари швидкості, які також називаються системами зворотного зв'язку водіїв, працюють тому, що вони застосовують добре відому концепцію поведінкової психології — ланцюг зворотного зв'язку. Радари вимірюють дію водія (у цьому випадку — швидкість) і передають йому інформацію в реальному часі, спонукаючи до реакції.

Це ланцюг дії, інформації та реакції. Коли вимірюється реакція, починається новий ланцюг і таке інше. Враховуючи негайну зміну поведінки водія внаслідок лише одного погляду на радар, легко уявити величезну користь ланцюгів зворотного зв'язку для зміни людської поведінки.

Ланцюг зворотного зв'язку складається з чотирьох етапів: *свідчення*, *актуальність, наслідок* та *дії*. Щойно ви це зрозумієте, то побачите, чому використання радарами швидкості цього ланцюга настільки добре працює. Водії отримують дані про свою швидкість у реальному часі (свідчення). Вони звертають увагу на інформацію, оскільки вона підсилюється даними про обмеження швидкості та завдяки їм стає зрозуміло, чи порушують вони закон, чи ні (актуальність). Усвідомлюючи, що вони перевищують швидкість, водії бояться отримати штраф або збити когось (наслідок). Тож вони уповільнюють свій рух (дія).

По суті, на початку будь-якої коучингової роботи віч-на-віч я запускаю ланцюг зворотного зв'язку. Приміром, моєю першою стадією роботи з Надімом було надання йому *свідчення* — інтерв'ю, які я зібрав і якими поділився з ним. Розповіді про його поведінку знайшли в Надіма емоційний відгук, оскільки надійшли від людей, яких він поважає. Вони мали беззастережну *актуальність*. Третій етап ланцюга, *наслідок,* був очевидним: якщо Надім не змінить свою поведінку в присутності Саймона, не поводитиме себе як член команди, яким хотів бути, то потенційно зашкодить своїй кар'єрі. Вибір не був складним. Щойно свідчення, актуальність і наслідок міцно закріпилися в голові Надіма, він отримав достатньо розуміння для того, щоб замкнути ланцюг за допомогою *дії.* Він ігноруватиме провокації Саймона. Він опиратиметься спокусі вступати у двобій із цим чоловіком. Надім схилить Саймона на свій бік і, своєю чергою, відвоює повагу колег і власну репутацію. Щоразу, виявляючи стриманість із Саймоном, Надім ставав трохи кращим і більш упевненим, що він — на правильному шляху і справляє краще враження на колег. Ланцюг можна запускати знову, де попередня дія спричиняє нову, підштовхуючи Надіма ще ближче до його цілі.

Саме так зворотний зв'язок у результаті запускає бажану поведінку. Щойно ми деконструюємо зворотний зв'язок на чотири етапи (свідчення, актуальність, наслідок та дія), світ ніколи не буде таким, як раніше. Несподівано ми усвідомлюємо, що наша хороша поведінка не є випадковою. Вона є логічною. Вона копіює певний шаблон. Вона має сенс. Вона — під нашим контролем. Це щось, що ми можемо повторювати. Саме тому деякі люди з проблемами зайвої ваги нарешті — і миттєво — беруть під контроль свої звички харчування, коли їм повідомляють, що у них діабет і вони помруть, осліпнуть або втратять кінцівку, якщо кардинально не змінять спосіб життя. Смерть, сліпота і ампутація — це ті наслідки, які ми розуміємо і від яких не можемо відмахнутися.

Я не хочу загубитися в теорії про ланцюги зворотної реакції. Такі ланцюги складні, їх можна застосувати майже до будь-чого. Фотосинтез — це ланцюг зворотного зв'язку між сонцем і рослинами. Власники гібридних автомобілів (як я на своєму «Форд Сі-Макс») перебувають у ланцюгу зворотного зв'язку, коли одержимо перевіряють екрани своїх щитків споживання пального і підлаштовують водіння для максимізації кількості кілометрів на цьому ж пальному (їх називають «гіперкілометражники»). Гонка озброєнь холодної війни, коли Схід і Захід озброювалися дедалі більше, щоб наздогнати одне одного, можливо, була найкоштовнішим ланцюгом зворотної реакції в історії.

Для наших цілей зосередьмося на ланцюгу зворотної реакції, який створюється між нашим оточенням та поведінкою.

Як тригер, наше середовище має *потенціал* для того, щоб бути схожим на ланцюг зворотного зв'язку. Зрештою, середовище постійно дає нам нову інформацію, яка має значення і наслідок для нас та змінює нашу поведінку. Але на цьому схожість закінчується. Там, де добре зроблений ланцюг зворотної реакції запускає бажану поведінку, середовище часто провокує небажану і робить це всупереч нашій волі та здоровому глузду, а також без нашого усвідомлення. Ми не знаємо, що змінилися.

Це викликає очевидне запитання (принаймні у мене): *що, якби ми могли контролювати своє середовище так, щоб воно було тригером для найбільш бажаної поведінки — щось типу добре сконструйованого ланцюга зворотної реакції?* Замість того, щоб блокувати нас від цілей, таке середовище спонукатиме. Замість сповільнювати нас відповідно до обставин, воно прискорюватиметься. Замість того, щоб замикати нашу сутність, воно відкриватиме нас.

Щоб цього досягнути, потрібно для початку пояснити термін *тригер:*

Поведінковий тригер — це будь-який стимул, який впливає на нашу поведінку.

Усередині цього широкого поняття міститься кілька особливостей, які покращують розуміння того, як тригери впливають на нашу поведінку.

1. Поведінковий тригер може бути прямим або непрямим

Прямі тригери — це стимули, які миттєво і явно впливають на поведінку, без проміжних кроків між подією-тригером і вашою реакцією. Ви бачите щасливе немовля і всміхаєтеся. Дитина вистрибує на дорогу перед вашим авто, доганяючи баскетбольний м'яч, і ви миттєво тиснете на гальма. *Непрямі тригери* мандрують довшим шляхом, перш ніж змінити вашу поведінку. Ви дивитеся на родинну фотографію, яка викликає думки, що спонукають зателефонувати сестрі.

2. Тригер може бути внутрішнім або зовнішнім

Зовнішні тригери надходять із оточення і атакують всі наші п'ять органів чуття, а також свідомість. *Внутрішні тригери — з* думок або почуттів, не пов'язаних із зовнішніми стимулами. Багато людей медитують, щоб притупити внутрішній тригер, котрий вони називають «внутрішнім голосом». Так само ідея, яка невідомим чином спадає на думку, коли ви на одинці розмірковуєте над проблемою, це внутрішній тригер, що надихає вас на дію. Його походження може залишатися загадкою, але якщо він стимулює поведінку, то він такий же дієвий, як і будь-яке зовнішнє спонукання.

3. Тригер може бути свідомим або несвідомим

Свідомі тригери вимагають розуміння. Ви знаєте, чому відсмикуєте палець, коли торкається гарячої поверхні. *Несвідомі тригери* формують поведінку поза межами вашого усвідомлення.

Приміром, незважаючи на те, що люди багато говорять про погоду, вони зазвичай забувають, що вона впливає на їхній настрій. Респонденти на запитання: «Ви щасливі?» відповідали ствердно частіше у сонячний день, аніж опитувані у похмуру погоду. Однак під час опитування більшість респондентів заперечували вплив погоди на свої відповіді. Погода була несвідомим тригером, який змінював їхні відповіді, але перебував поза межами їхнього розуміння.

4. Тригер може бути передбачуваним або несподіваним

Передбачувані тригери помітно заздалегідь. Наприклад, на початку Суперкубка ми чуємо національний гімн і очікуємо, що коли він закінчуватиметься, пролунають гучні вигуки підтримки. Ця пісня викликає передбачувану реакцію. (Протилежний ефект також має місце. Ми знаємо, що якщо принизливо спілкуватимемося з іншими, то викличемо злість в інших людей, тому цього уникаємо.)

Непередбачувані тригери застають нас зненацька і в результаті стимулюють невідому поведінку. Мій друг Філ не міг знати, що впаде зі сходів, але його падіння викликало потужне бажання змінитися.

5. Тригер може заохотити або позбавити бажання

Заохочувальні тригери підштовхують до збереження або посилення наших дій. Вони додають сил. Коли виснажений марафонець бачить фінішну пряму, він продовжує бігти, навіть прискорюється. Так само діє на нього поява бігуна-конкурента, котрий наздоганяє і переганяє його. *Тригери, які знеохочують,* підштовхують нас до припинення або скидання обертів того, що ми робимо. Якщо ми розмовляємо в театрі, роздратоване:

«Т-с-с» із зали викликає усвідомлення того, що ми заважаємо іншим — і ми завершуємо розмову.

6. Тригер може бути продуктивним або контрпродуктивним

Це найважливіше розрізнення. *Продуктивні тригери* підштовхують нас до того, щоб ставати такими, якими ми хочемо бути. *Контрпродуктивні* — відтягують нас назад.

Тригери не є «хорошими» або «поганими». Важлива радше наша реакція на них. Приміром, люблячі батьки можуть виховати позитивне самосприйняття в однієї дитини, тоді як інша вважатиме, що вони її утискають. Батьки, у кого двоє чи більше дітей, добре це знають. Однакові прив'язаність і дбайливість породжують удячність в одній дитині та бунт в іншій. Ті самі батьки. Ті самі тригери. Різні реакції.

Для того щоб повністю зрозуміти причини такого факту, варто ближче розглянути дві крайні характеристики тригерів — заохочувального і демотивуючого, продуктивного і контрпродуктивного. Вони виражають вічну боротьбу між тим, *чого ми хочемо,* і тим, *що нам потрібно*.

Ми хочемо короткострокового задоволення, тоді як нам потрібна довготермінова вигода. І ми ніколи не виграємо від вибору одного або другого. Це визначальний конфлікт дорослої поведінкової зміни. І ми даємо визначення.

Ми визначаємо, що робить тригер заохочувальним. Що для одного добре, іншому — смерть. Несподівана поява тарілки з морозивом може викликати відчуття голоду в нас і огиду в нашого співрозмовника з нестерпністю лактози.

Так само ми визначаємо, що робить тригер продуктивним. Усім нам хочеться фінансової стабільності, це універсальна ціль. Проте, коли отримуємо премії в кінці року, одні з нас кладуть гроші в банк, тоді як інші розтринькують їх за тиждень. Той самий тригер, та сама ціль, різні реакції. Цей конфлікт можна

проілюструвати матрицею нижче, в якій заохочувальні тригери ведуть нас до того, *чого ми хочемо*, а продуктивні тригери — до того, *що нам потрібно*. Якби тільки наші заохочувальні і продуктивні тригери були однаковими. Так може статися. Це ідеальна ситуація. Але, на жаль, те, чого ми хочемо, часто відтягує нас від того, що нам потрібно. Погляньмо ближче.

Ми хочемо і потребуємо цього: верхній правий квадрант — це те, де ми хотіли б перебувати увесь час. Це територія, на якій заохочувальні тригери перетинаються з продуктивними, де короткострокове задоволення, якого ми прагнемо, збігається з довготерміновими досягненнями, які нам потрібні. Похвала, визнання, захоплення та фінансова винагорода — ось поширені тригери на цій території. Вони стимулюють нас до важкої праці в цей час, а також додають сил для постійної поведінки, яка супроводжує до наших цілей. Ми хочемо їх зараз і потребуємо пізніше.

Ми хочемо цього, але не потребуємо: парадоксальний ефект заохочувального тригера, який є контрпродуктивним, досягає своєї найвищої точки у верхньому лівому квадранті. Саме там ми стикаємося з приємними ситуаціями, що спокушають або відволікають нас від досягнення наших цілей. Якщо ви коли-небудь «поглинали» сезон-другий телесеріалу на «НетФлікс», коли вам слід було вчитися, завершувати проект або йти спати, то ви знаєте, як привабливе відволікання може запустити механізм самовбивчого вибору.

Ви жертвуєте своїми цілями задля короткотермінового задоволення. Якщо ви коли-небудь використовували комплімент начальника або запевнення від клієнтів як виправдання для незначного розслаблення, то знаєте, як позитивна підтримка може відкинути вас назад замість того, щоб прискорити рухатися вперед.

Ми потребуємо цього, але не хочемо: нижній правий квадрант — це колючий мішок знеохочувальних тригерів, яких ми не хочемо, але знаємо, що потребуємо.

Правила (або будь-яке інше середовище зі складною структурою) знеохочують, бо вони нас обмежують; вони існують для того, щоб стирати певну поведінку з нашого репертуару. Однак вони нам потрібні, оскільки дотримання приписів змушує робити правильні речі. Правила підштовхують у потрібному напрямі навіть тоді, коли наш перший імпульс — рухатися в інший бік.

Страх — або ж сором, покарання, помста, жаль, зневага, відчуження — є неймовірно знеохочувальним тригером, який часто з'являється після того, як ми не дотримуємося правил. Якщо вас коли-небудь публічно сварив старший менеджер, то ви знаєте, що не хочете повторення подібного — і це стає потужним мотиватором для дотримання своїх довготермінових цілей.

Навіть нетрадиційній дисципліні є тут місце. Коли я штрафую своїх клієнтів на двадцять доларів за цинізм і сарказм, тим самим запускаю знеохочувальний тригер (це неприйняття збитків — концепція того, що нам більш неприємна втрата

одного долара, аніж отримання двох), який також має на меті стимулювати продуктивну поведінку (у цьому випадку, бути приємнішими людьми).

Біль, звісно, є знеохочувальним тригером вищої інстанції: ми негайно припиняємо поведінку, яка призводить до болю.

Ми не потребуємо і не хочемо цього: неприємно перебувати у нижньому лівому квадранті, де наші тригери водночас знеохочувальні та контрпродуктивні. Сюди входять усі безвихідні ситуації, в яких ми почуваємося нещасними і не бачимо рішення. Це може бути їдка атмосфера на роботі, небезпечний район проживання — такі середовища, що запускають механізми нездорової поведінки, яка відволікає нас від наших цілей. Не дивно, що неприємна атмосфера стимулює втому, стрес, апатію, безнадію, ізоляцію та злобу. Єдина загадка — чому ми обираємо залишатися, замість того, щоб накивати п'ятами.

Я не наполягаю на цих квадрантах і не будую жодної доктрини. Наш досвід надто багатий і різноманітний, щоб поміститися в рамки теорії. Деякі тригери накладаються один на одного або мутують в залежності від нашої реакції, а також переміщують нас із поганого місця в хороше. Задумайтеся про тригерний вплив тиску колективу. Підліток із амбіціями стосовно вищої освіти може стати об'єктом кепкувань та гонінь з боку своїх ледачих однокласників за посилене навчання та бажання вчитися в коледжі. Якщо він дозволить колективному тиску знеохотити його від досягнення своїх цілей, то опиниться у нижньому лівому квадранті. З іншого боку, якщо він опиратиметься тиску колективу і стерпить відчуження, то ізоляція зможе допомогти сфокусуватися і стати ще рішучішим. Вона додасть йому необхідної дисципліни. Це може бути не дуже приємно в короткочасному вимірі, але саме такий поштовх потрібен, щоб перемістити до нижнього правого квадранта. Ті самі тригер і цілі, різні реакції та наслідки.

Ця схема виявилася корисним аналітичним інструментом у роботі з моїми клієнтами. Вона дозволяє провести інвен-

таризацію тригерів у їхньому житті, що само собою підвищує їхнє усвідомлення власного оточення. Що ще важливіше, вона виявляє, чи працюють вони у продуктивному квадранті. Права сторона матриці — це там, де хочуть бути успішні люди, які рухаються до досягнення своїх поведінкових цілей.

Тепер ваша черга. Спробуйте цю просту вправу.

Оберіть поведінкову ціль, яку ви прагнете досягнути. У всіх нас є такі цілі — наприклад, схуднути, стати терплячішим батьком чи матір'ю або ж бути впевненішим у колі нахабних людей.

Складіть список людей і ситуацій, які впливають на якість вашої поведінки. Не записуйте всі тригери, з котрими стикаєтеся впродовж дня; це нереально, враховуючи сотні чи може тисячі чуттєвих і раціональних подразників, із якими ви стикаєтеся. Оберіть тригер-два, що стосуються конкретної цілі. Тоді означте його. Він заохочує чи знеохочує, продуктивний чи контрпродуктивний?

Далі розмістіть тригери на схемі, щоб дізнатися, чи ви на правильному боці. Якщо ви далекі від своєї мети, ця проста вправа дасть зрозуміти чому. Ви отримуєте дуже багато того, чого хочете, і недостатньо того, що вам потрібно.

Ви можете з'ясувати, що ваш найкращий друг на роботі, той, що кілька разів на день підходить до вас і прагне регулярних зустрічей після робочого дня, є тригером, який відволікає вас від вчасного повернення додому та проведення часу з дітьми. (Вам необхідно позбавитися цього друга на деякий час.)

Ви можете дізнатися, що регулярно пропускаєте свої ранкові заняття спортом тому, що витрачаєте перші години після сну на фейсбук або читання електронної пошти. Вам потрібне перше, але ви хочете другого, очевидно. (Доведеться вам обдумати ще раз, чи ранок є оптимальним часом для ваших занять спортом.)

Із цією вправою я пов'язую сподівання на те, що: 1) вона дає нам краще розуміння конкретних тригерів; і 2) допомагає поєднати їх безпосередньо з нашими поведінковими успіхами та невдачами.

Я й сам її виконую. Приміром, як і половина моїх знайомих чоловіків, я був би щасливішим, якби моя вага була кілограмів на п'ять меншою. Я вірив у це впродовж тридцяти років. Проте увесь цей час я не робив нічого, щоб скинути ті п'ять кілограмів. Чому я не зміг стати таким, яким хотів?

Відповідь можна знайти на схемі.

На мене не діє жоден заохочувальний тригер, який підштовхував би до цілі. Я лише висловлюю свою стурбованість вагою вголос перед своєю дружиною Лідою. Але коли я це роблю, вона підтримує мене позитивними словами. «Ти маєш чудовий вигляд», — каже вона. Це слова підтримки, але вони не ведуть мене у потрібному напрямі. Вона не обдурює мене, щоб я почувався краще. Я не маю зайвої ваги і ніколи не мав. Мій розмір костюма і обхват талії не змінювалися десятиліттями. Ліда запевняє, що моя вага «якраз нормальна». Тож я кажу собі: «Вона має рацію. Чого я картаю себе за ті п'ять кілограмів, яких ніхто не помічає?». У результаті я нічого не роблю. Мене влаштовує статус-кво.

У мене також немає жодного знеохочувального тригера, який би підштовхував до цілі. Ніхто не присоромлює мене і не погрожує покарати за ті зайві п'ять кілограмів. Я не встановив жодної системи правил чи штрафів, що вели би мене до цієї мети. Я просто не живу на правильній стороні матриці. А правильна сторона — єдине місце, де можна досягнути поведінкової зміни.

Як свідчить практика, перебування на іншій стороні медалі — це невеликий урок покори, який нагадує мені, що тригер є проблемою лише тоді, коли моя реакція на нього створює проблему.

Для того щоб скинути п'ять кілограмів, мені слід «втекти» з верхнього лівого квадранта, де я віддаю перевагу тому, чого хочу, над тим, що мені потрібно. Це мій вибір, моя відповідальність. Це не вирішує завдання досягнення поведінкової зміни, але це старт у правильному напрямі.

Це, можливо, найвища винагорода за ідентифікацію та означення власних тригерів — випадкове, але необхідне нагадування, що, незалежно від складності обставин, ми завжди маємо вибір, коли йдеться про нашу поведінку.

5 Як працюють тригери

У **нас** завжди є вибір. Це не настільки очевидно, коли мовиться про тригери і нашу реакцію на них. Терміни *тригер* і *реакція* передбачають безперешкодну послідовність від А до Б, де немає місця для вагань, роздумів та вибору. Чи так це? Чи справді нас так легко спровокувати? Як насправді працює тригер усередині нас? Чи є між тригером та поведінкою рухомі частини, і якщо так, то які?

Коли я здобував свій докторський ступінь у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, класичний шаблон послідовності для аналізу поведінкових проблем у дітей мав назву АПН, що розшифровувався як антецедент (той, що передує), поведінка та наслідок.

Антецедент — це подія, що провокує поведінку. Поведінка створює наслідок. Класичний приклад зі шкільної класної кімнати:

учень малює картинки замість того, щоб працювати над завданням. Учитель просить дитину завершити розв'язання задачі (прохання — це антецедент). Дитина реагує істеричним закидом (поведінка). Учитель відправляє учня в кабінет директора (наслідок). Це і є послідовність АПН: *прохання вчителя — істерика дитини — директор.* Озброєний розумінням цього після кількох повторних епізодів, учитель доходить висновку, що поведінка дитини — це прийом для уникнення класних завдань.

У чудовій книзі «Сила звички» автор Чарльз Дахігг застосовує шаблон АПН для ламання та формування звичок. Замість *антецедента, поведінки і наслідку* він використовує терміни *знак, звична дія* і *винагорода* для опису послідовності з трьох частин, яка називається петлею звички.

Паління цигарок — це петля звички, що складається зі стресу (знак), нікотинової стимуляції (звична дія), що призводить до тимчасового психічного покращення (винагорода). Люди часто набирають вагу, коли кидають палити, тому що замінюють нікотин як звичну дію їжею. Такими вчинками вони дотримуються золотого правила зміни звички Дахігга — зберігайте знак і винагороду, змініть звичну дію, але вони погано його виконують. Тридцять віджимань від підлоги (чи інше фізичне навантаження) мали би більший ефект, аніж споживання їжі.

Дахігг дає лаконічний і яскравий приклад петлі *знак — звична дія — винагорода* в дії, заодно демонструючи, як використовувати її для того, щоб позбутися поганої звички. Студентка магістратури на ім'я Менді постійно обгризає собі нігті, аж до крові. Вона хоче припинити це. Психотерапевт дізнається від Менді, що вона тягне пальці до рота щоразу, коли вони напружуються.

Напруження з'являється тоді, коли їй нудно. Це — знак: напруження в пальцях від нудьги. Обгризання нігтів — це звична дія, яка допомагає боротися з нудьгою. Фізична стимуляція, особливо відчуття завершення, коли всі десять нігтів обгризені,

є винагородою для Менді. Вона прагне її отримати, що перетворює цю дію на звичку.

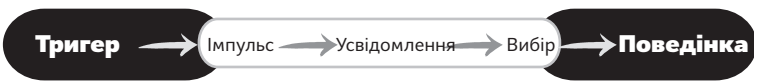
Психотерапевт радить Менді носити із собою картку та робити у ній помітку щоразу, коли вона відчуває напруження в пальцях. За тиждень Менді повертається до психотерапевта з двадцятьма вісьмома помітками на картці, але тепер Менді знає, які знаки відправляють їй пальці до рота. Вона готова змінити свою звичну дію. Психотерапевт навчає її «альтернативної відповіді»: у цьому випадку засунути руки в кишені чи взяти олівець — будь-що, що не дає рукам потрапити до рота. Зрештою, як заміну фізичної винагороди, яку вона отримувала від обгризання нігтів, Менді навчилася використовувати потирання рук або стук кісточками пальців по столу. Знак і винагорода залишилися незмінними. Змінилася звична дія. Через місяць Менді повністю припинила кусати нігті. Вона замінила шкідливу звичку на нешкідливу.

Я не сперечаюся з першим і третім сегментами петлі поведінки Дахігга, якими б термінами ми не користувалися — *антецедент і наслідок, знак і винагорода, стимул і реакція, причина і наслідок, тригер і результат.* Я хочу змінити середню частину — звичну дію. Петля поведінки така, ніби все, що нам потрібно, це —усвідомлення наших знаків, і тоді ми автоматично відповідаємо потрібною поведінкою.

Нехай так зі звичками. Однак коли ми змінюємо міжособистісну поведінку, додається ще один шар складності — *інші люди*. Спровокована тригерами поведінка не може завжди бути автоматичною, необдуманою та звичною — тому що, як чуйні людські істоти, ми повинні зважати на реакцію інших людей на наші дії. Нігтю байдуже, кусають його чи залишають у спокої. Склянці вина все одно, вип'ємо ми її чи відставимо. Цигарці також байдуже наше прагнення її випалити. Проте людям у нашому житті зовсім не все одно, чи ми піддаємося першому небажаному імпульсу (як-от грубості, жорстокості, злості), чи ми задушимо цей імпульс і зробимо кращий вибір. Ураховуючи,

що у цій формулі є люди, проста звичка не може керувати нашою поведінкою. Ми змушені бути адаптивними, а не вести себе за звичкою — тому що ставки значно вищі. Якщо я піддамся своєму бажанню отримати дозу нікотину і випалю цигарку, то зашкоджу собі. Якщо ж я втрачу терпіння до своєї дитини, то зашкоджу їй.

У питанні зміни дорослої поведінки я хотів би запропонувати модифіковану послідовність *антецедента, поведінки і наслідку — з* доданим у нього відчуттям усвідомлення та найкоротшою зупинкою часу. Моя змінена послідовність є такою:



Я відокремив три короткі миті — спершу імпульс, потім усвідомлення, далі вибір — які вміщаються у важливий проміжок часу між тригером та нашою наслідковою поведінкою. Ці інтервали настільки короткі, що іноді ми не можемо відділити їх від того, що вважаємо своєю «поведінкою». Утім досвід і здоровий глузд підказують, що вони таки існують.

Коли запускається механізм тригера, у нас з'являється імпульс конкретної поведінки. Із цієї причини дехто з нас, коли чує гучний удар позаду себе негайно нахиляє голову, щоб захистити себе. Інші люди, більш проникливі та пильні, не одразу біжать в укриття. Вони чують звук і озираються, щоб подивитися, звідки він, — а раптом це тривожний сигнал. Той самий тригер, різні реакції: одна з них автоматична і негайна (словом, імпульсивна, у значенні піддаватися першому імпульсу), друга — опосередкована паузою, роздумами та відсіюванням варіантів. Ми ж не примітивні морські слимаки, які реагують різким рухом щоразу, коли їх колють голкою. У нас є клітини мозку. Ми вміємо думати. Ми можемо змусити будь-який імпульс потоптатися

на місці коротку мить, доки ми вирішуємо, підкоритися йому чи ігнорувати. Ми ухвалюємо рішення не через бездумну звичку, а тому, що це є свідченням нашого розуму та участі. Інакше кажучи, ми приділяємо увагу.

Наприклад, 2007 року мене запросили гостем на ранкове телешоу «Тудей». Інтерв'ю брав Лестер Холт. Гостей попереджають, що час на камеру збігає дуже швидко — шестихвилинний сегмент пролетить, наче хвилина. Це правда. Моє інтерв'ю відбулося добре. Мені так сподобалося, що, чесно кажучи, я здивувався, коли почув, що Лестер дякує мені за те, що я прийшов на ефір — традиційний натяк, що сегмент закінчився. Я не міг повірити. Ми щойно почали. У мене ще було півдесятка заяв, які я збирався зробити. Слова Лестера запустили в мені імпульс сказати: «Ні, продовжмо». І правду кажучи, ці слова вже були на кінчику мого язика. Але це було національне телебачення, на мене дивилися чотири мільйони людей. Я був збентежений і обдумував кожне слово та жест. Упродовж наносекунди, перш ніж ідіотські слова зірвалися з моїх вуст, я зробив паузу, щоб спрогнозувати наслідки цього вчинку. Чи справді я думав про можливість сказати ведучому «Тудей», що я не хочу завершувати інтерв'ю? Чи хотів я бути гостем, який засидівся? Зрештою, я прийняв натяк Лестера і відповів традиційно: «Дякую, що запросили мене».

Я певен, що всі, хто бачив останні секунди цього сегмента, подумали, що гість поводився на автопілоті. Такими є звичні жести люб'язності — шаблонні, не оригінальні й не такі, що запам'ятовуються. Глядач і гадки не мав про драму тривалістю долю секунди, що відбулася в моїй голові між словами-тригерами Лестера Холта і тією відповіддю, яку я обрав. І хоча все це було схоже на механічну поведінку, вона не була ні випадковою, ні автоматичною. Навіть із таким мінімальним тригером, як подяка за участь у передачі, я зважував свої варіанти. У мене був вибір.

Якщо ми уважні (а ефір на національному телебаченні збільшить рівень уважності будь-кого), то саме так працюють три-

гери. Чим більш усвідомлено ми поводимося, тим менша ймовірність, що якийсь тригер, навіть за найбуденніших обставин, спровокує поспішну необдуману поведінку, яка призведе до небажаних наслідків. Замість діяти на автопілоті, ми сповільнюємося, щоб обдумати і ухвалити більш зважене рішення.

Ми робимо так у важливих ситуаціях. Коли йдемо на першу зустріч із CEO компанії, ми свідомі того, що кожне слово, кожен жест, кожне запитання є тригером. Коли запитують про наше враження, ми не озвучуємо перше, що спадає на думку. Ми знаємо, що зайшли на мінне поле, де будь-який неправильний крок може мати неприємні наслідки. Ми зважуємо свої слова, наче дипломат перед обличчям противника. Можливо, у нас навіть є заздалегідь заготовані відповіді. У будь-якому разі, ми не піддаємося імпульсу. Міркуємо, вибираємо, а тоді відповідаємо.

Парадоксально, але важливі ситуації — сповнені тригерів, стресу, чистих емоцій, високих ставок, а тому потенційно катастрофічні — нам даються легко. Коли успішні люди знають, що вистава починається, вони готові до виступу.

А дрібні ситуації якраз стають тригерами наших найбільш нестандартних та непродуктивних реакцій: повільна черга в кав'ярні; троюрідна сестра із запитанням, чому ти досі не одружений; сусід, який не прибирає за своїм псом; колега, котрий не знімає сонячні окуляри у приміщенні, під час розмови із тобою; гості, які приходять дуже рано; пасажир на сусідньому сидінні з надміру гучними навушниками; криклива дитина в літаку; друг, який завжди випереджає твої історії; людина, котра стоїть *ліворуч* на ескалаторі, тощо.

Це дрібні життєві зачіпки. Вони трапляються щодня і нікуди не зникають. У них часто задіяні люди, яких ми більше ніколи не побачимо. Проте вони можуть запустити наші найосновніші імпульси.

Дехто з нас придушує імпульси. Причина не має значення — здоровий глузд, страх конфлікту, більш нагальні речі до виконання, — але ми обираємо проігнорувати набридливий тригер.

Ми обеззброюємо цей момент. Якщо в пістолеті немає куль, то спусковий гачок не грає ролі.

З іншого боку, декого з нас дуже легко спровокувати, такі люди не можуть опиратися першому імпульсу. Їм треба висловитися. Саме так починаються неприємні публічні сцени. Ці незначні роздратування повинні запускати в нас відчуття потрясіння від того, наскільки розмаїтим є життя, замість того, щоб перетворювати нас на ображених персонажів із телесеріалу «Сайнфелд».

Іще більш ризиковими є незначні епізоди-тригери, в яких задіяні наша родина та найкращі друзі. Ми відчуваємо, що можемо говорити чи робити з ними все, що заманеться. Вони нас знають. Вони нам пробачать. Нам не слід себе «редагувати». Ми можемо поводити себе, як підказують наші імпульси. Саме так наші найближчі стосунки часто перетворюються на фестивалі тригерів, наслідки яких ми рідко бачимо в інших сферах нашого життя — обурення і крики, сварки і грюкання дверима, сердиті втечі та відмови спілкуватися одне з одним місяцями, роками, десятиліттями.

Наприклад, ваша донька-тинейджер бере машину, а через дві години телефонує сказати, що автомобіль вкрали. Дівчина залишила ключі в машині, коли виходила в магазин за сандвічем. Малоймовірна подія (крадіжка машини) стала ймовірнішою через безглузду помилку (залишені ключі). Якою буде ваша реакція як батька? Ваша донька не постраждала. Вона поза небезпекою і не має проблем із законом. Вона жертва. Щонайгірше, ви втратили свою власність. Яким є ваш перший імпульс?

Ви можете розсердитися. Ви можете ввімкнути «Я казав» або «Ти завжди так робиш», підсилюючи меседж, що: 1) батькам краще знати або 2) ваша донька не настільки розумна, як вона про себе думає. Ви можете втішити її. Ви можете запитати: «Тебе забрати додому?». У вас є варіанти.

Я не маю ідеальної відповіді. Я знаю, що такий телефонний дзвінок — це надпотужний тригер, попри те, що він короткий,

несподіваний і, якщо дивитися глобально, незначний. Завдано збитків. Цю історію не розкажеш онукам через багато років. Але ваша відповідь важлива і має наслідки. Чи спричинить ця неприємна подія ще більшу шкоду стосункам між дитиною і батьком, чи з неї може вийти щось добре? Чи піддастеся ви абсолютно природному імпульсу висловити своє невдоволення, чи глибоко вдихнете і зробите кращий вибір?

6 Ми — хороші планувальники і погані виконавці

Чому ми не стаємо такою людиною, якою хочемо бути? Чому ми не робимо те, що, як знаємо, слід робити, або, коли так, то що плануємо робити?

Це вічне запитання, старе, як Аристотель. Я впевнений, що маю задовільну відповідь, але для того щоб її зрозуміти, потрібно повернутися до початків моєї кар'єри.

Коли я навчався на докторській програмі в Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі у 1970-х роках, моїм керівником був один із перших організаційних психологів — Пол Херсі. Найважливішим внеском Пола у сферу організаційної поведінки була концепція, яку він назвав «ситуативним лідерством». Херсі розробив її разом із моїм другом та кумиром Кеном Бланшаром. Посил Херсі і Бланшара був у тому, що лідерам необхідно адаптувати свій стиль для того, щоб він відповідав продуктивній готовності їхніх послідовників. Готовність залежить не лише від людини, а й від завдань. У послідовників — різні рівні мотивації та здібностей для тих чи інших завдань. Наприклад, Джеррі, видатний продавець, може мати високий рівень готовності для залучення клієнтів, але низький рівень готовності для написання звітів про продажі. Найефективніші лідери вміють змінювати свій стиль лідерства так, щоб він відповідав потребам ситуації. Звідси й термін — *ситуативне лідерство*.

Херсі і Бланшар уважали, що лідери мають:

- відстежувати зміни рівнів «готовності» своїх послідовників;
- залишатися максимально пристосованими до кожної ситуації;

- визнавати, що ситуації постійно змінюються;
- адаптувати стиль лідерства до готовності послідовників.

Це було «ситуативне лідерство». Воно розділяло відносини між лідерами та їхніми послідовниками на чотири окремі стилі:

1. *Директивний* — для співробітників, які потребують багато конкретних настанов для виконання завдання. Лідер може сказати: «Крісе, ось що я хотів би, щоб ти зробив. Крок за кроком. І мені це потрібно в такі-от терміни». Зазвичай, це одностороння комунікація з мінімальним внеском із боку працівника.
2. *Наставницький* — для працівників, яким потрібно більше, ніж прості настанови для виконання завдання, але з більш ніж середнім обсягом двостороннього діалогу. Наставництво підходить для тих людей, котрі хочуть і потребують учитися. Лідер може сказати: «Крісе, ось що я хотів би, щоб ти зробив», а тоді попросити про внесок: «Як гадаєш, Крісе?».
3. *Підтримуючий* — для співробітників, які мають достатньо навиків для виконання завдання, але котрим може бракувати впевненості зробити це самостійно. Такому стилю притаманний рівень керівництва нижче середнього. Лідер може сказати: «Крісе, ось завдання. Як, на твою думку, його варто виконувати? Давай обговоримо. Чим я можу тобі допомогти?».
4. *Делегувальний* — для працівників із високою мотивацією, здібностями та впевненістю. Вони знають, що робити, як це робити і можуть виконати це самостійно. Лідер може сказати: «Крісе, ось завдання. У тебе чудові показники. Якщо я можу допомогти, просто запитуй. Якщо ні, то вже сам».

Ці чотири стилі не підлягають якісній оцінці. Немає одного стилю, «кращого» за інший. Кожен відповідає певній ситуації*.

Ефективні лідери відчувають це інтуїтивно. Вони знають, кого із членів їхньої команди можна залишити самого, а хто потребує більшого керівництва. Інші сильні лідери дізнаються про це шляхом спостереження, спроб та помилок. Найменш ефективні лідери так цього і не усвідомлюють. Це вони говорять своєму балакучому підлеглому: «Тобі треба навчитися слухати», і сподіваються, що одна розмова матиме тривалі наслідки. Вони не помічають іронії в тому, щоб сказати людині, яка не вміє слухати, що їй слід навчитися слухати, а тоді дивуватися, що підлеглий не почув.

Ситуативне лідерство — це відома теорія, застосована до навчання мільйонів лідерів у всьому світі. Через те, що я засвоїв її на початку своєї кар'єри безпосередньо від її творців, вона, я вважаю, записана у мене на підкірці. Це одна з основних причин, завдяки якій я побудував кар'єру, допомагаючи

---

* Фільм «Вертикальний зліт» (1949) уже майже забутий, але його все ще дуже цінують у бізнес-школах як покрокову ілюстрацію ситуативного лідерства. Упродовж багатьох років принаймні 10 тисяч людей подивилися його на моїх заняттях, після чого ми його обговорювали. Грегорі Пек, який грає ветерана Другої світової війни, генерала Френка Севеджа, демонструє всі чотири стилі лідерства у процесі доведення «нещасливої» американської бомбардувальної ескадри до повної бойової готовності. Більш недавнім прикладом є також фільм «Команда зі штату Індіана» (1986) про шкільну спортивну команду з Мілана, штат Індіана, що виграла чемпіонат штату з баскетболу в 1954 році. Джин Гекмен грає нового тренера, який завдяки жорсткому керівному стилю примушує команду наново засвоїти основи гри. Він еволюціонує через наставницький та підтримуючий стилі. У кульмінаційній сцені Гекмен переходить до більш делегувального стилю. Рахунок рівний, його команда володіє м'ячем, тож Гекмен малює діаграму фінальної подачі, використовуючи свого зіркового гравця Джиммі Читвуда для відволікаючого маневру. Гравці мовчать. Гекмен запитує: «У чому річ?». Команда хоче, щоб їхня зірка зробила останню подачу. Зірковий гравець дивиться на Гекмена, відхиляє його план із відволікаючим маневром і каже: «Я зможу». Тренер бачить, що його зірка має мотивацію, здатність та впевненість для виконання завдання. Звісно ж, хлопець його виконує.

бізнес-лідерам розвивати кращі стосунки зі своїми колегами та підлеглими.

Оцінюйте власні потреби, обирайте свій стиль

Як ситуативне лідерство пояснює, чому ми не стаємо такими, якими хочемо бути?

Я зрозумів, що ситуативне лідерство Херсі і Бланшара є чудовою аналогією прихованої динаміки, яка існує всередині нас, коли ми намагаємося змінити свою поведінку. Це та сама динаміка, що й у лідера та послідовника, планувальника та виконавця або менеджера і працівника. Терміни, як на мене, взаємозамінні.

Коли ми плануємо стати кращим другом, партнером, працівником, атлетом, батьком, сином або донькою, всередині кожного з нас є дві окремі особистості. Є *лідер/планувальник/менеджер*, який має намір змінитися. І є *послідовник/виконавець/працівник*, який повинен утілити план у життя. Ми думаємо, що це одне й те саме, оскільки впродовж дня мимоволі діємо в ролі то одного, то другого. Обидві ці ролі є частиною того, ким ми є. Однак ми помиляємося.

Насправді, кожен день ми розпочинаємо, як роздвоєна особистість — частково лідер, частково послідовник — і протягом дня ці двоє дедалі більше віддаляються одне від одного.

Згадайте, як ви розпочинаєте свій день. Якщо ви схожі на більшість людей, то прокидаєтеся лідером із важливими планами на день. Ви навіть можете скласти список завдань. Дивлячись на нього, ви відчуваєте впевненість та мотивацію цього дня. А чому б і ні? У вас є план. План — це добре. У той момент ви функціонуєте як лідер. Але пізніше, впродовж дня, майже не усвідомлюючи, ви берете на себе іншу роль. Ви стаєте послідовником, людиною, яка має виконувати бажання лідера.

Як лідер ви гадаєте, що послідовник усередині вас виконуватиме кожен наказ точно так, як його озвучено. І що ваше

я-послідовник не матиме причин зазнавати невдач упродовж дня (зрештою, хто планує зазнавати невдач?). Ви ігноруєте можливість того, що працівник усередині вас може засмутитися через клієнта або колегу, може відволіктися на термінову ситуацію або просто не встигати через те, що зустріч затягнулася. День мине чудово. Усе станеться, як заплановано. І не лише сьогодні, а й щодня.

А тепер запитайте себе: *коли ваш день проходив точно так, як ви його запланували?*

Ви — лідер: коли ваші люди робили все точно так, як ви наказували, у ті дедлайни, що ви закладали, а результат був дуже хорошим, навіть кращим, ніж ви сподівалися, з таким ставленням, якого ви хотіли?

Так рідко трапляється. (Випадки, коли таке буває, значно виокремлюються і варті святкування.)

То чому ви сподіваєтеся, що це відбудеться тоді, коли ви — одночасно лідер і послідовник, менеджер і працівник? Звідки ви взяли, що все відбудеться добре лише тому, що ви віддасте накази самому собі, а не комусь іще?

Незалежно від того, ведете ви інших людей чи послідовника в собі, перешкоди на шляху до ваших цілей однакові. Вам усе одно доводиться мати справу з оточенням, яке є радше ворожим, аніж підтримує вас. Вам усе ще треба мати справу з іншими людьми, які відволікають від ваших цілей. Вам також слід урахувати високу можливість малоймовірних подій. А ще необхідно взяти до уваги, що впродовж дня ваш рівень енергії вичерпується, а мотивація і самодисципліна знижуються.

До мене поступово дійшло, що постулати ситуативного лідерства можуть бути корисними в контексті самоуправління дорослими поведінковими змінами. Що, якби планувальник у кожному з нас, мов ефективний лідер зі своїми підлеглими, міг оцінити ситуацію у будь-який момент протягом дня і застосувати відповідний стиль управління до виконавця всередині нас? Це два прості кроки: оцінити потребу, обрати стиль.

Більшість з нас уже автоматично здійснюють подібну самооцінку. У важливих ситуаціях проявляється інстинктивне відчуття того, яка кількість допомоги із самоуправління нам потрібна. Деякі цілі потребують незначного керівництва і контролю або не потребують їх взагалі. Ми не записуємо цю ціль, не розподіляємо її на конкретний момент часу і не просимо нашого асистента нагадати про її виконання. Наш внутрішній планувальник *делегує* це завдання нашому виконавцю — і сподівається, що його буде виконано.

Однак інші завдання та ситуації вимагають більшого *управління*. Наприклад, у питанні *присутності на весіллі моєї доньки* я майже не потребую контролю та самоуправління. Я навряд чи забуду час і дату, адресу або що мені вдягнути. Якщо не трапиться непередбачених катастроф, то мені не потрібен контроль, щоб вчасно дістатися до церкви. Це настільки важливо, що ніщо не може відволікти мене від досягнення цієї мети.

З іншого боку, в питанні *як поводити себе на весіллі* мені потрібно трохи більше керівництва. Я знаю, що кажу, оскільки саме так сталося на весіллі моєї доньки Келлі у 2013 році. Перед репетиційною вечерею вона відвела мене вбік і розповіла, що я можу казати і робити, а з чим мушу бути особливо обережним. «Тату, не поводь себе так, ніби ти викладаєш у класі», — говорила вона.

Я не відчув начебто накази Келлі мене ображають. Вона слушно оцінила мою велику потребу в скеровуванні — і я її прийняв. (Батько нареченого пізніше розповів мені, що його дружина вчинила з ним так само.) Навіть упродовж довгого і радісного дня весілля я нагадував собі слова доньки, періодично запитуючи свою дружину Ліду: «Як мої успіхи?». Це була моя інтерпретація стилю самоуправління, в якому я брав участь.

Я використовую цей ситуативний підхід — так, як ми керуємо іншими, ми повинні керувати й собою — із клієнтами. Один із перших таких випадків трапився з клієнтом на ім'я Ренні, який погодився на відчутне скорочення зарплатні юриста

компанії, щоб приєднатися до кабінету свого губернатора. На жаль, те, що працювало для Ренні, коли він був старшим партнером великої юридичної фірми з командою однодумців на підхваті, не спрацювало в урядовому департаменті, кількість працівників і ресурси якого були обмеженими. Ренні мав звичку роздавати однакові завдання трьом чи чотирьом працівникам, сіючи цим самим непотрібну неясність і надлишкові зусилля серед своїх підлеглих.

Ренні не був маніпулятором. Він не починав кожен день із планування того, як він заплутуватиме і набридатиме своїм безпосереднім підлеглим. Він був чесним і принциповим чоловіком, який присвятив себе добрим справам.

Тим паче, що він — свідомий своєї поганої звички і хотів контролювати себе. Проте середовище робочої зустрічі запускало механізм змін у Ренні. Він захоплювався проектом та хотів, щоб усі долучалися — і ось полетіли завдання, що дублювалися. Спокійний лідер, який на початку дня планував стримувати себе, був неохочим виконавцем під час зустрічей. Незважаючи на всі добрі наміри, Ренні починав роз'єднувати замість того, щоб об'єднувати. Із нього виходив виконавець, який не міг утілити власний план.

Я запитав себе: а якби Ренні-планувальник навчився застосовувати відповідніший стиль управління до Ренні-виконавця? Що, якби навчити його кращого підходу до робочих зустрічей, що запускали б у ньому «роз'єднувальну» поведінку?

Ми з Ренні обговорили це і погодилися, що він має велику потребу в наставництві під час робочих зустрічей. Дуже велику. Він не міг, ідучи на зустрічі, *сподіватися*, що добре поводитиметься. Йому потрібні постійні чіткі інструкції. Ми знайшли рішення у формі картки, яку Ренні ставив перед собою на кожній зустрічі. На картці було написано: «Не заплутуй своїх працівників. Не став однакові завдання більш ніж одній людині». Може, це звучить банально або спрощено, але коли обговорення ставали дедалі завзятішими і Ренні був дуже вразливим, картка

була доцільним нагадуванням для нього, коли він починав роздавати завдання. Саме так внутрішній планувальник Ренні синхронізувався з його внутрішнім виконавцем.

Це застосована аналогія між ситуативним лідерством на роботі та всередині себе. Для того щоб змінити свою непродуктивну поведінку лідера стосовно до інших людей, Ренні передусім довелося змінити поведінку між лідером та послідовником усередині себе. Він не міг автоматично покладатися на безперешкодну співпрацю між цими двома особами. Специфічні ситуації (в його випадку це — зустрічі колективу) розривали зв'язок. Щойно він усвідомив свою вразливість, то стало зрозуміло, якою має бути його поведінка. Картка була достатнім керівництвом і структурою, необхідною для Ренні-послідовника.

А тепер залишмо межі робочого місця і перейдімо до більш особистого контексту. Скористаймося терміном *планувальник* для означення тієї частини нас, яка безпосередньо втілює зміни. Розрив той самий: *ми — хороші планувальники і гірші виконавці.*

- Чоловік-планувальник, який упродовж дня виношує намір краще поводити себе зі своєю дружиною, це не чоловік-виконавець, який увечері накидається на неї за те, що вона заважає йому дивитися спортивну передачу.
- Мама-керівник, яка планує проводити більше часу зі своїми дітьми, це не мама-виконавець, яка пропускає заняття своєї доньки в басейні через пообідню кризу в офісі.
- Син, який хоче «стати хорошим» і телефонувати мамі щотижня, це не виконавець, котрий пропускає кілька тижнів лише тому, що «вистачає» зателефонувати один-два рази на місяць.

Прикладів нашого сповненого добрих намірів планування та не надто вдалого виконання настільки ж багато, як і людей, яких ми знаємо, і ситуацій, з якими стикаємося. Наша нездатність діяти так, як запланували, настільки ж певна, як і смерть та податки.

На заваді наших планів стають не лише перешкоди середовища і непередбачувані події. Заважає також наше добровільне скидання з рахунків нашого досвіду. Плануємо те, що повністю суперечить нашим попереднім діям. Планувальник, який має на меті встигнути все до кінцевого терміну, є водночас короткозорим виконавцем, який забуває, що *ніколи* в житті нічого не встигав вчасно. Планувальник вірить, що цього разу все буде інакше. Виконавець продовжує традицію пропущених дедлайнів.

Величезний розрив між *планувальником* і *виконавцем* зберігається навіть тоді, коли умови для досягнення успіху майже ідеальні.

Навесні 2014 року я проводив вечерю для сімнадцяти своїх клієнтів у нью-йоркському ресторані «Чотири сезони» . Наступного дня всі збиралися пройти інтенсивну цілоденну сесію і поділитися особистими цілями. Вечеря мала на меті познайомити гостей одне з одним. Я розпочав із того, що попросив підняти руки усіх, хто згоден із таким правилом: «Хочу, щоб усі присутні пообіцяли, що не перебиватимуть і не осуджуватимуть нікого впродовж вечері. Щоразу, коли ви порушуватимете правило, вам це коштуватиме двадцяти доларів на місці». Піднялося сімнадцять рук. Усі пообіцяли дотримуватися правила. Як ще один стимул, я спрогнозував, що всі порушать обіцянку.

Упродовж десяти хвилин я вже мав понад чотири сотні доларів двадцятками стосом посередині столу. (Ці гроші пішли організації «Нейче консервенсі» (Nature Conservancy), чий CEO теж сидів за столом.) Іще за півгодини сума подвоїлася. У певний момент CEO однієї з найбільших світових компаній, який нещодавно вийшов на пенсію, підвівся з-за столу, щоб сходити до банкомату. В нього закінчилася готівка. Половина гостей були підприємцями, які досягнули свого успіху власними зусиллями і чиї багатства вимірювалися восьмизначними цифрами. В іншої половини на візитках були слова «президент» або «CEO». Жодного недисциплінованого ледаря. І всі — хороші люди.

Окрім того, вони володіли всіма необхідними інструментами для того, щоб дотриматися обіцяного:

- Я розкрив їм план.
- Вони пообіцяли його дотримуватися.
- Ризик провалитися існував лише впродовж трьох годин за столом — відносно короткий проміжок часу для підтримання дисциплінованої поведінки.
- Грошовий штраф стимулював хорошу поведінку.
- Я попередив, що вони, найімовірніше, порушать правило, чим підсилив їхню усвідомленість плану, а для подібного альфа-гурту це було також мотивацією довести, що я помиляюся.
- Поставлене завдання не перевищувало їхні можливості. Потрібно було лишень уникати негативних коментарів — інакше кажучи, тримати язик за зубами.

А проте шістнадцятьом із сімнадцяти гостей довелося полізти в кишеню і витягнути двадцятидоларову банкноту на благодійність*. Вони не змогли побороти власне середовище. Виконавці всередині них, оповиті святковою атмосферою, в якій розв'язуються язики, не змогли дотриматися обіцянки, даної їх внутрішніми планувальниками за кілька хвилин до того.

Боксер-філософ Майк Тайсон якось сказав: «Кожен має план, доки не отримає по обличчю». У житті таких постійних ударів по обличчю нам завдає середовище.

---

* Винятком був лише Ренні, який, як я пізніше довідався, підняв руку, а тоді написав: «Не переривати, не осуджувати» на картці, яку він таємно поклав під склянку з водою у полі власного зору.

7 Передбачення оточення

У **Сан-Дієго,** де я живу, завжди можу визначити, хто із сусідів захоплюється плаванням, серфінгом або ж гольфом. Вони щогодини перевіряють прогноз погоди у своїх телефонах. У цьому є резон. У Сан-Дієго один із найстабільніших кліматів світу, але іноді він підводить. Тож мої сусіди використовують усі доступні інструменти, щоб визначити, чи будуть вітри Тихого океану свіжими, хвиля високою, а поле для гольфу придатним для гри. Вони не лише усвідомлюють своє середовище, а й намагаються його передбачити.

Мало хто практикує подібне одержиме прогнозування днів, яке затяті моряки, серфери та гольфери сприймають як даність. Якби ми це робили, то не так часто ставали б жертвами свого оточення.

Прогнозування — це те, що потрібно робити після визнання факту, що середовище має на нас вплив. Воно складається з трьох взаємопов'язаних стадій: передбачення, уникання та пристосування.

1. Передбачення

Успішні люди не завжди забувають про своє оточення. У важливі життєві моменти, коли наслідки мають величезне значення, а провал навіть не розглядається як варіант, ми — майстри передбачення.

Коли команда рекламної агенції входить до конференц-зали клієнта з метою отримати проект, вони вже відточили свою

презентацію, дослідили упередження клієнта і підготували чіткі відповіді на будь-який закид. Вони уявили позитивну емоційну атмосферу в залі після завершення презентації та розробили свою пропозицію так, щоб її створити.

Так само працюють і адвокати, які ніколи не ставлять запитань, на які не мають відповідей. Їхні лінії допиту свідка будуються на передбаченні.

Те саме можна сказати і про чиновника, який проводить міську нараду зі спірного питання. Він передбачає, що деякі коментарі будуть сказані зі злістю, що обмін репліками може стати агресивним та образливим для конкретних осіб. У напруженій атмосфері він нагадує собі зберігати спокій і бути справедливим. Також може підготувати кілька заспокійливих зауважень або навіть задіяти присутність поліції.

Подібна ситуація і з юнаком, який збирається попросити руки дівчини. Якщо все відбувається за правилами, то цей крок є виявом крайнього передбачення, — починаючи від вибору місця і закінчуючи вибором правильного моменту для запитання, — і все з метою отримання передбачуваної відповіді від об'єкта захоплення. (Молодята часто відповідають іще більшим проявом очікувань до дня їхнього весілля.)

Коли наші дії мають прямі і чіткі наслідки, ми опиняємося на висоті. Ми створюємо своє оточення. Ми не дозволяємо йому нас змінити.

Проблема в тому, що більша частина нашого життя складається з дрібних моментів, коли ми не думаємо про оточення чи свою поведінку, оскільки не асоціюємо ситуацію з певними наслідками. Саме в цих, на перший погляд сприятливих середовищах, за іронією, ми маємо бути найбільш пильними. Коли ми не прогнозуємо свого середовища, може статися все, що завгодно*.

---

* Якщо ви коли-небудь робили необдумане, але начебто невинне зауваження коханій людині або ж колезі, що переросло у «Третю світову війну» і безповоротно ображені почуття, ви знаєте, про що я.

Якось я подумав, що було б корисно познайомити двох моїх клієнтів за вечерею. Едгар — випускник університету з Ліги плюща, президент ліберального мозкового центру в Нью-Йорку. Він володів улесливими дипломатичними навиками людини, яка половину часу проводить у пошуках коштів заможних донорів. Майк — товариський, злегка лукавий голова енергетичної компанії в Оклахомі. Я подумав, що їхні різні походження сприятимуть проведенню цікавого вечора. Едгар і Майк розширили би свій світогляд і могли б подякувати мені за це.

А от і ні. Як я знаю із власного досвіду, коли розумні люди при першій зустрічі вичерпують теми для розмови, то переходять до політики. Якщо вони на однаковій політичній хвилі, то добре проведуть час, погоджуючись одне з одним про бездарність протилежної політичної сили. Якщо вони — політичні опоненти, то спробують переконати одне одного в неправоті. Саме це і сталося за вечерею. Едгар — затятий ліберал. Майк-нафтовик — закоренілий консерватор. Усе було добре до закусок. Але після того, як дружню розмову про роботу, родини, плани на відпочинок та спорт було вичерпано, вони перейшли до сьогоденних подій. Усе було так, начебто їм роздали список гарячих проблем — безпека кордонів, енергетична політика, контроль за зброєю, легальна марихуана, політика рівних можливостей, урядові витрати — щоб кожен із них спробував безуспішно змінити точку зору співрозмовника. Вони згаяли тридцять хвилин на суперечку про пасивне паління, хоча жоден із чоловіків не був експертом у цьому питанні і не цікавився ним. Це був вечір, у якому двоє розумних чоловіків виражали свою потребу перемогти. Я був нещасним глядачем.

Це була моя провина, а не їхня. Як сказав Семюел Джонсон про вдівця, який повторно одружується майже відразу після закінчення нещасливого шлюбу, я продемонстрував «тріумф надії над досвідом».

Я мав би подумати краще, адже знав про їхні політичні розбіжності. Це я посадив їх за стіл навпроти, де ніхто більше їм не

заважав. Озираючись назад, я переконуюся, що їхня поведінка була б іншою в офісному оточенні. У професійному середовищі вони би демонстрували відповідну поведінку. Поводили б себе чемно і професійно. Моєю великою помилкою стала нездатність передбачити їхню поведінку в неробочий час за вечерею в ресторані, коли кожен із них відчував себе розслаблено і вільно говорив будь-що, оскільки це не матиме наслідків для роботи. Належне передбачення призвело б до…

2. Уникання

Пітер Друкер якось сказав: «Половині лідерів, із якими я зустрічався, не треба вчитися, що потрібно робити. Їм варто навчитися того, що не слід робити».

Так само і з нашим середовищем. Досить часто найадекватнішою реакцією на оточення є його уникання.

- Якщо ми повертаємося додому вночі, то не йдемо через криміногенний район.
- Якщо ми припинили пити, то не відпочиваємо в барах.
- Якщо у нас світла шкіра і ми легко згоряємо на сонці, то уникаємо пляжів.
- Якщо нам не подобається наш сусід Тодд, то ми ввічливо відмовляємо на його запрошення у гості.

Зазвичай ми майстерно уникаємо оточень, в яких нам некомфортно фізично або емоційно.

З іншого боку, ми рідко отримуємо перемогу над оточенням, у якому приємно перебувати. Ми радше продовжимо ним насолоджуватися, аніж покинемо чи уникнемо його.

Однією з причин є інерція. Щоби припинити робити щось приємне, потрібна нереальна сила волі.

Проте суттєвою підставою є наше фундаментальне нерозуміння взаємозв'язку між нашим середовищем і спокусою.

Спокуса — це такий насмішкуватий друг, який з'являється у кожній приємній атмосфері та спонукає нас розслабитися, спробувати трохи того чи іншого, затриматися на довше. Спокуса може зіпсувати наші цінності, здоров'я, стосунки та кар'єру. Через своє оманливе переконання, що ми контролюємо середовище довкола нас, ми обираємо флірт зі спокусою, а не відхід від неї. Ми постійно випробовуємо себе супроти неї. А потім розгрібаємо шок і стрес, спричинений невдачею.

Інколи спокуса буває досить тривіальною, наприклад, чи замовляти другу порцію сирників. В інших випадках вона постає викликом вищого рівня, як-от ситуації, коли ми погоджуємося на пропозицію, від якої не можемо відмовитися, хоч і знаємо, що не вкладемося у часі.

Я часто бачу подібне мислення серед своїх успішних клієнтів. Їм подобаються виклики. Вони нагороджують себе додатковими пунктами за перемогу над спокусою. Уникання для них — це не досягнення, а негативний варіант, утворений пасивністю. Це відбувається автоматично.

Цей імпульс — *завжди долучатися,* замість *вибірково уникати* — ще одна причина, чому мене викликають для консультування управлінців стосовно їхньої поведінки. Це одна з найбільш поширених поведінкових проблем серед лідерів: піддаватися спокусі користуватися владою, коли краще було б утриматися*.

---

* У приватних розмовах я називаю таку позицію своїх клієнтів «драматичною наративною помилкою». Суть цієї концепції у тому, що нам доводиться «підігрівати» власне життя тим, що ми беремо на себе більше викликів, а то й усі — так, ніби наше життя нагадує телевізійну драму — ми боремося з нездоланними, на перший погляд, негараздами, замість того, щоб уникати їх. Це підходить для цілей зі сфери нашого дозвілля, наприклад, підготовка до змагань із тріатлону. Однак життя стає виснажливо ризикованим, якщо ми застосовуватимемо цей підхід до *всього*. Іноді кращий бік хоробрості — та здорового глузду — це слова: «Я пас». Гравці гольфу вважають, що нудна партія в гольф — це чудова партія в гольф. Ви заганяєте м'яч у фарватер, завдаєте наступного удару по гріну неподалік шпильки, а тоді проводите свій перший

У мене був незвичний випадок із колишнім клієнтом на ім'я Стен. Цей чоловік роками створював і продавав компанії та керував корпорацією зі списку «Форчун-50» (Fortune-50). Він вийшов на пенсію у віці сімдесяти років, щоб залишитися членом кількох рад директорів, трохи консультувати і втілити свою давню мрію — пожертвувати половину власних статків через фонд на підтримку медичних досліджень. Він призначив свою дружину головою фонду, а двох дорослих доньок — її помічницями.

Стен зателефонував мені і запросив посидіти на родинній зустрічі у нього вдома в Коннектикуті. Я відразу помітив проблему. Родина Стена ігнорувала його. Він гаркав команди своїй дружині, чудово вихованій жінці, а вона відповідала: «Я — твоя дружина і голова фонду. Не плутай мене зі своїми співробітниками». Подібний діалог відбувся кілька разів, однак Стен так і не зрозумів натяку. Він звернувся до доньок — юриста та лікаря — і почав давати їм розпорядження. А вони у відповідь: «Ми — мамині підлеглі».

Це була не перша така неприємна зустріч Стена зі своєю родиною. Тож він запросив мене навчити його, як зробити так, щоб дружина і діти слухали його.

— Цього не станеться, — відповів я Стену.

— Але ж це я за все заплатив. Вони не можуть заткнути мене, — сказав він.

— Це правда, — кивнув я. — Але вона не має значення. Ти ставиш неправильний знак рівності між своєю кар'єрою CEO і авторитетом удома. Твоя родина, очевидно, дивиться на це інакше. Ти призначив їх керувати. Фонд — це їхній обов'язок. Ти не можеш це скасувати. Усе, що ти можеш, це прийняти, що ти, певно, є головним на роботі, але не вдома.

пат на берді або другий пат на пар. Потім проходите до наступної та робите це ще раз. Зробіть так для вісімнадцяти лунок, і ви або встановите особистий рекорд, або поб'єте рекорд поля. Маючи вибір, гравці підуть на мляве коло такого калібру замість постійних драматичних гірок.

Також я помітив, що проблема була в особливостях оточення. Те, що зустріч проходила в домашній атмосфері, а не в офісі фундації, ускладнювало ситуацію: це був бізнес чи родинні справи? Це спантеличувало Стена, який поводився, як владний керівник, тоді як слід бути більш безпристрасним чоловіком і батьком. Я знав, що Стен — типова «душа компанії», експерт із відчуття температури у будь-якій кімнаті. Однак тут, зі своєю родиною, під впливом тригерів середовища власної домівки, він поводив себе підсвідомо всупереч власним найкращим інтересам.

— Якими будуть для тебе психічні наслідки виходу з цієї ситуації? — запитав я.

— Це була моя ідея, — сказав Стен, наполягаючи на своєму переконанні, що він був «власником» фонду.

— Стене, твоя родина бунтує проти твоєї поведінки, а не проти тебе, — говорив я. — Навіть якщо ти змінишся, де гарантія, що вони приймуть це, або що ти не повернешся до попереднього себе? Краще тобі взагалі їх уникати.

Стену знадобилося кілька хвилин, щоб прийняти уникання як рішення ситуації. У найгіршому разі, пояснив я, боротьба з родиною негайно припиниться. У найкращому разі — дружина і доньки зможуть, зрештою, звернутися по пораду. Проте цього не станеться, допоки він не зійде зі сцени.

Зазвичай я не ставлю в приклад політиків, але вони — майстри уникання. На відміну від моїх успішних клієнтів (які не можуть передбачити ситуацій, що призводять до помилок, бо вони не звикли ні помилятися, ні визнавати таку можливість), політиків часто тероризують привиди хибних кроків, що спрямовують до завершення кар'єри. Тому вони розвивають ідеальне чуття оточення, яке може спокусити їх до такого хибного кроку. Коли політики відмовляються відповідати на програшне запитання під час прес-конференції — вони уникають. Коли не з'являються в одному приміщенні з політиком із протилежного краю спектра, вони уникають. Утримання від спірного голосування — це також уникання.

Політики вміють робити це інстинктивно. Чому ж ми не вміємо?

Це проста закономірність: *щоб запобігти небажаній поведінці, уникайте оточення, в якому вона може виникнути*. Якщо ви не бажаєте, щоб вас втягнуло в істерику через колегу, який діє вам на нерви, уникайте його. Якщо не хочете перекушувати пізно вночі, не йдіть увечері на кухню в пошуках залишків їжі в холодильнику.

3. Пристосування

Звісно, у багатьох життєвих ситуаціях уникання неможливе. Нам доводиться долучатися навіть до того, що нас лякає (наприклад, публічний виступ) або дратує (приміром, відвідини батьків дружини), чи виставляє йолопом (як-от ведення бізнесу з людьми, яких ми не поважаємо).

Пристосування, якщо пощастить, це кінцевий продукт прогнозування, але лише після того, як ми передбачимо вплив нашого середовища і відкинемо уникання як варіант. Пристосування відбувається нечасто.

Більшість із нас продовжує безперешкодно блукати своїми хибними шляхами. Ми досягаємо успіху *всупереч*, а не *завдяки*, потрапляючи у ті самі поведінкові пастки знову і знову. Пристосування має місце тоді, коли ми палко прагнемо змінитися, настає несподіване просвітлення, або хтось інший указує нам шлях (наприклад, друг або коуч).

Саме так сталося із Сачі, технологічним керівником компанії. Її я зустрів у Кремнієвій долині, коли вона саме підіймалася кар'єрними сходами. Сачі виросла в невеликому індійському селі без грошей та привілеїв. Вона важко працювала і, за підтримки своїх люблячих батьків, стала однією з небагатьох жінок, які закінчили факультет електронної інженерії престижного Індійського технологічного інституту в Делі. Після кількох років роботи у Кремнієвій долині вона отримала ступінь майстра

ділового адміністрування (MBA) у Стенфорді. У віці тридцяти років Сачі вже працювала на посаді директора у передовій компанії з виробництва програмного забезпечення.

Сачі розповіла мені про свій візит до рідного села. Вона вечеряла із сімома давніми друзями. Один із них поставив начебто невинне запитання: «Що ти робила того тижня?».

Сачі поділилася подробицями свого захопливого тижня. Вона літала в Париж на конференцію, там зустріла кількох гуру своєї індустрії. Вона очолила фазу розробки нового продукту. CEO Сачі нещодавно сказав, що її прийняли у програму компанії з потенційного лідерства. Її переповнював ентузіазм.

Після вечері всі попрощалися, крім найближчого друга дитинства Сачі, Ранджині. Той не був настільки успішним, як Сачі, але поступово рухався по службі у великій індійській компанії. Решта присутніх на вечері були у ще гіршому становищі. Щойно Сачі почала розповідати, як їй сподобалася ця зустріч, Ранджині перервав її словами: «Ти гадаєш, що люди хочуть слухати твоє ляпання про Париж, нові продукти і CEO? Це коли ти почала страждати позерством?».

Вона спочатку була вражена, а потім почала захищатися: «Вони запитали мене, що я робила того тижня. Тож я розповіла їм». Пізніше, вночі, вона згаяла кілька годин на те, щоб зрозуміти, наскільки хибно вона сприйняла всю ситуацію. Вона спілкувалася не з групою вундеркіндів Кремнієвої долини. Сачі мала справу з бідними людьми, які зросли разом із нею, але не досягли того, що вона. На її думку, вона розповідала про своє життя. На їхню думку — втирала їм носа.

Сачі дорікала собі за те, що не передбачила цього, і за свою нечутливу поведінку. Однак ми вчимося на власних помилках. Вона зрозуміла, що просте запитання може спровокувати просту відповідь, прийнятну в одному середовищі й абсолютно неприйнятну в іншому.

Під час свого наступного приїзду, коли на зустрічі з групою односельчан її запитали про роботу, Сачі відповіла: «Переважно

технічні моменти. Чимало подорожей. Це непросто». А тоді ввімкнула свій шарм і увагу, щоб запитати, як у них справи.

Сачі зробила те, що зробив би будь-хто з посиленою увагою до середовища. Вона пристосувалася.

8 Колесо змін

Перегляньмо все, про що ми уже дізналися. Я наполягаю на тому, що для дорослих людей немає складнішого завдання, ніж зміна поведінки. Ми генії вигадування причин для уникнення змін. Ми виправдовуємося. Ми раціоналізуємо. Ми дотримуємося переконань, які провокують різноманітні заперечення та опір. Як результат, ми постійно провалюємо свої спроби стати такими, якими хочемо бути.

Одне з найграндіозніших заперечень стосується наших відносин із оточенням. Ми свідомо ігноруємо, наскільки глибоко середовище, в якому ми перебуваємо, впливає на нашу поведінку. Насправді оточення — це невпинний пусковий механізм, що миттєво може перетворити нас із святого на грішника, з оптиміста на песиміста, зі зразкового громадянина на бандита і змусити утратити курс на того, ким ми хотіли стати.

Добра новина в тому, що оточення не проводить таємних операцій. Воно відкрите і постійно надає нам зворотний зв'язок. Часто ми відволікаємося і не можемо почути, що нам говорить оточення. Але в моменти, коли ми сконцентровані та звертаємо увагу, на перший погляд, приховані тригери, що формують нашу поведінку, стають явними.

Не дуже добра новина в тому, що складно залишатися зібраними в процесі переходу з одного середовища в інше. Наші обставини змінюються щохвилини, щогодини — і нам не завжди вдається викликати здатність чи мотивацію до управління кожною ситуацією так, як нам би того хотілося. Ми заплуталися. Робимо один крок уперед і два назад.

Окрім того, ми двояко реагуємо на середовище, в якому діємо, як дві різні особи, яких я називаю *планувальник* і *виконавець*. Планувальник, який прокидається вранці з чітким планом на цілий день, це не та сама людина, якій упродовж дня потрібно втілити ці плани. Основні інструменти, такі як передбачення, уникнення та пристосування до ризикованих середовищ — хороший старт для усунення цього конфлікту між *планувальником* і *виконавцем* усередині нас. Однак це ситуативні рішення миттєвих викликів; вони не змінюють нашої поведінки назавжди.

Тепер, коли я описав наші слабкості перед обличчям поведінкових змін і назвав нас жалюгідними невдахами у постійній війні з оточенням, ви можете цілком резонно запитати: *коли вже буде про щось хороше, наприклад, пропозиції того, що з цим робити?*

Не так швидко. Для того щоб зрозуміти проблему, недостатньо визнати, що проблема існує; потрібно також оцінити всі варіанти, які у вас є. У тому, що стосується поведінкових змін, у нас є варіанти.

Я використовую графічний інструмент, зображений нижче (колесо змін), зі своїми клієнтами впродовж багатьох років. Цей інструмент ілюструє взаємозамінність двох вимірів, які ми маємо визначити для себе, перш ніж зможемо стати такими, якими хочемо бути: вісь *позитив–негатив* відстежує елементи, що або допомагають нам, або стримують нас. Вісь *зміна–збереження* — елементи, які ми вирішуємо зберігати або змінювати у майбутньому. Таким чином, у прагненні до будь-якої поведінкової зміни у нас є чотири варіанти: змінити або зберегти позитивні елементи, змінити або ж зберегти негативні.

- *Створення* — позитивні елементи, які ми хочемо створити в майбутньому.
- *Зберігання* — позитивні елементи, які ми хочемо зберегти в майбутньому.

Колесо змін

- *Відсікання* — негативні елементи, які ми хочемо усунути в майбутньому.
- *Прийняття* — негативні елементи, які нам необхідно прийняти в майбутньому.

Це альтернативи. Деякі динамічніші, гарніші та веселіші, ніж решта, але всі вони однаково важливі. А ще три з них вимагають більше роботи, ніж ми уявляємо.

1. Створення

Створення — це красиве втілення поведінкової зміни. Коли ми уявляємо свою покращену поведінку, нам вона видається захопливим процесом самовинайдення. Ми створюємо «нового себе». Це привабливо і спокусливо. Ми можемо стати ким завгодно, ким захочемо.

Суть виклику в тому, щоб робити це за власним вибором, а не як сторонній спостерігач. Чи справді ми створюємо самі себе, чи марнуємо шанс і натомість дозволяємо творити себе зовнішнім силам?

Створення не є варіантом, який приходить автоматично навіть найрозумнішим із нас. Коли я працював із CEO великої європейської компанії, то запитав за шість місяців до його виходу на пенсію:

— Що ви робитимете після звільнення?

— Гадки не маю, — відповів той*.

— Якби ви знали, що за шість місяців ваша компанія кардинально зміниться, матиме нових клієнтів, нову ідентичність, ви б готувалися до цього? — знову запитав я.

— Звісно, — відповів CEO. — Було б безвідповідально не готуватися.

— А що важливіше? Ваша компанія чи ваше життя?

Це було риторичне запитання. Питаючи таке, я попереджав цього чоловіка, що, залишившись без керівництва компанією на 60 тисяч працівників, він стане вразливим до нудьги, дезорієнтації та депресії. Я вже бачив подібні ситуації з колишніми CEO, які погано підготувалися до свого виходу з корпоративного світу. Було би «безвідповідально» не створити для себе нову ідентичність.

Я не сказав йому нічого такого, чого він не знав. Він провів на вищих рівнях корпоративного життя чимало років, бачив, як багато з його колег застрягали і втрачали себе на так званій пенсії. Однак він не подумав застосувати таке розуміння до самого себе. Він припускався тих самих помилок, що й решта з нас.

---

* Я настільки часто чую таку відповідь, що це не повинно мене дивувати. Але дивує. Саме через це я проводжу регулярні зібрання своїх клієнтів під назвою «Що ви робитимете з рештою свого життя» вдома. Вони про це не думають. Вони не перебувають у режимі творення.

Якщо ми задоволені власним життям — не щасливі чи захоплені від того, що перевищили свої найшаленіші очікування, а просто *задоволені* — то ми схильні до інерції. Ми продовжуємо робити те, що завжди робили.

Якщо ми невдоволені, то можемо кинутися в іншу крайність і погоджуватися на всі можливі ідеї, ніколи не доводячи жодну з них до кінця так, щоб вона пустила коріння та сформувала видимо нових нас. Якщо ви знаєте когось, хто мечеться від однієї дивної дієти до іншої — і так ніколи й не худне — то знаєте, про що я. Це гонитва, а не створення.

Як видно з малюнка колеса змін, створенню відводиться простір між додаванням і винайденням. Додавання однієї нової поведінки, зазвичай, вистачає людям, які вже успішні. У процесі коучингу віч-на-віч мені ніколи не доводилося допомагати управлінцю повністю переробити свою особистість. Успішні лідери не поводять себе погано в усіх сферах (якби це було так, вони б залишилися без роботи). Однак вони часто поводяться невідповідно в одній або двох умовах, що негативно забарвлює сприйняття іншими людьми всього, що вони роблять.

Ми завжди маємо можливість створити в собі кращу поведінку — як ставимося до людей, як реагуємо на власне оточення, чому дозволяємо запустити нашу наступну реакцію. Все, що нам потрібно, це імпульс для уявлення іншого себе.

2. Зберігання

Зберігання звучить пасивно і буденно, але це реальний вибір. Воно вимагає самоаналізу з метою виявлення того, що нам прийнятне, та дисципліни, аби утримуватися від того, щоб не закинути все заради чогось нового, блискучого і необов'язково кращого.

Ми замало практикуємо зберігання. Успішні люди, зазвичай, роблять багато речей правильно, тому їм і є що зберігати. Однак у них є базове переконання — стабільний прогрес дорівнює

постійному покращенню. Успішні націлені на боротьбу зі статусом-кво, а не на його збереження. Коли вони стоять перед вибором *бути хорошим* чи *стати ще кращим*, то інстинктивно обирають друге — ризик утратити певні бажані якості.

Існує хитрий спосіб, за допомогою якого збереження може стати трансформаційним. Коли моя подруга (і, гаразд, зізнаюся, одна із моїх героїнь усіх часів) Френсіс Хессельбайн, яку журнал «Форчун» визнав «найкращим некомерційним менеджером в Америці», стала CEO організації дівчат-скаутів у 1976 році.

Метою Френсіс Хессельбайн було відродити виснажену структуру, кількість членів якої зменшувалася, на кожного оплачуваного працівника доводилося 120 волонтерів, адже організація була надто анахронічною, щоб подобатися юначкам. Можна було б легко зрозуміти прагнення розпочати все з нуля і побудувати заново.

Проте Френсіс, яка раніше була волонтером скаутського руху в своєму містечку в Пенсильванії, знала, що організація має що берегти: не лише свою традицію продажу печива від дверей до дверей, а й власну ідентичність морального орієнтира для молодих жінок. Вона показала своїм працівникам і волонтерам, що тоді було важливо як ніколи достукатися до дівчат, враховуючи збільшення загрози від наркотиків та підліткової вагітності. «Традиція у поєднанні з майбутнім» — так вона назвала своє радикальне поєднання збереження та створення, що вдихнуло нову ціль в організацію. За період її керівництва організацією кількість учасниць зросла вчетверо і стала втричі різноманітнішою.

Один політик якось сказав мені: «Найбільш невдячні рішення, які я ухвалюю, це ті, що не дозволяють чомусь поганому трапитися, бо я ніколи не можу довести, що я запобіг чомусь іще гіршому». Так само зі зберіганням. Ми нечасто отримуємо похвалу за те, що *не* зіпсували щось хороше. Ця тактика успішна лише заднім числом — і тільки для того, хто зберіг що-небудь вартісне.

Тому ми рідко запитуємо себе: «Що в моєму житті варте збереження?». Відповідь може зекономити нам чимало часу та енергії. Зрештою, збереження цінної поведінки означає зменшення однієї поведінки, яку треба змінювати.

3. Відсікання

Відсікання — найбільш «терапевтична» дія, та все ж ми робимо її неохоче. Як і з вичищанням горища або гаража, ми не знаємо, чи колись не пошкодуємо про викидання «частини себе». Може, це знадобиться нам у майбутньому. Може, це секрет нашого успіху. А може, воно нам просто дуже до вподоби.

Найбільш значний трансформаційний момент моєї кар'єри був актом відсікання. То була не моя ідея.

Мені було під сорок і я літав країною з лекціями для компаній на одну й ту саму тему про організаційну поведінку. Я перебував на вигідній біговій доріжці збереження, але мені знадобився мій ментор Пол Херсі, який указав на негативний бік.

«Ти дуже добре робиш те, що робиш, — говорив мені Херсі. — Ти заробляєш дуже багато грошей, продаючи свій час компаніям».

Коли хтось каже мені, що я «добре працюю», мій мозок перемикається на нейтральну передачу — і я втішаюся похвалою. Але Херсі не закінчив:

«Ти не інвестуєш у своє майбутнє, — казав він. — Ти не робиш досліджень, не пишеш, не придумуєш нічого нового. Ти можеш продовжувати робити те, що робиш, упродовж тривалого часу. Але так ти ніколи не станеш таким, яким хочеш бути».

Із певних причин останнє речення побудило в мені глибокі емоції. Я неймовірно поважав Пола. І знав, що він має рацію. Словами Пітера Друкера, «я клав майбутнє на вівтар сьогодення». Я бачив своє майбутнє, і в ньому були темні порожні діри. Я надто переймався підтримуванням комфортного рівня життя. Якоїсь миті мені би стало нудно чи нецікаво, але це могло трапитися

запізно, щоб можна було щось зробити. Якщо я не зменшу обсягів роботи, то ніколи не створю щось нове для себе.

Незважаючи на миттєве падіння заробітків, у той момент я припинив ганятися за власним хвостом і вирішив змінити шлях. Я досі вдячний Полу за його пораду.

Ми всі добре вміємо відсікати речі, які нам неприємні, особливо коли переваги такого вчинку термінові та чіткі. Ми сторонимося ненадійного друга, який засмучує нас, припиняємо приймати кофеїн, бо через нього нервуємо, звільняємося з роботи, що спустошує і випиває наші соки, позбуваємося згубної для нас звички. Якщо наслідком є надмірний стрес, ми насолоджуємося відсіканням будь-чого.

Однак справжнім випробуванням є відсікання чогось, що нам подобається робити — наприклад, контролю над кожним кроком — чогось, що начебто не шкодить кар'єрі, а, на нашу думку, може навіть працює на нас (або інших). У таких випадках ми можемо запитати себе: «А що мені відсікти?». І нічого не придумати.

4. Прийняття

Зазвичай, коли мовиться про організацію, її CEO дуже чітко бачать три з чотирьох елементів колеса змін. (Якщо не бачать, то вони ненадовго CEO.) Створення — це інновації, ризики з новими проектами, поява нових прибуткових центрів компанії. Зберігання — це бачення свого основного бізнесу. Відсікання — це закриття або продаж бізнесу, який більше не має сенсу.

Прийняття — рідкісний птах у цьому вольєрі змін. Ділові люди, які неохоче визнають будь-яку поразку, зазвичай ставлять знак рівності між «прийняттям» і «мовчазною згодою». Якось я був присутнім на бюджетній зустрічі з одним CEO та його керівниками відділів. Це була енергетична компанія, яка підлягає строгому регулюванню, а також примхам політичних і соціальних рухів. Упродовж п'яти років такі рухи йшли проти

різних частин компанії. Ті відділи, що були вразливими, досягали поставлених планів прибутковості шляхом жорсткого врізання витрат, тоді як темпи зростання прибутків спочатку зупинилися, а далі зменшилися. Така стратегія рідко коли має добрі наслідки. На шостий рік такого спаду керівники відділів знову мали радісні прогнози, гадаючи, що вони зможуть витягнути прибутки шляхом іще більших урізань. Зрештою, CEO наслухався вдосталь. Він зневажливо кинув звіти на середину конференц-столу і сказав: «Зустріч закінчена. Коли ми зустрінемося за тиждень, я хочу почути від кожного з вас новий план на основі єдиного критерію: ваш бізнес зникне наступного року і ніколи більше не повернеться. Я хочу бачити прогнози, які враховують те, що дихає нам у спину».

Усі присутні мали доступ до однакових даних. Але лише CEO прочитав їх безпристрасно, чітко та з прийняттям.

У бізнесі ми маємо доступ до великої кількості даних — частка ринку, рівні якості, відгуки клієнтів, які можуть допомогти нам досягти прийняття складної ситуації або необхідності змін. Утім наш природний імпульс — сподіватися на краще (тобто віддавати перевагу оптимальному і відкидати негатив), а не мислити реалістично.

Цей імпульс іще сильніший у особистих стосунках. Замість даних ми покладаємося на враження, відкриті для широкої інтерпретації. Ми сприймаємо те, що *хочемо почути*. Коли наш безпосередній керівник дає оцінку нашої діяльності у формі шести гострих коментарів — одного позитивного і п'яти негативних — наші вуха природно віддають більше ваги позитивному коментарю.

Легше чути хороші новини, аніж погані.

Деяким людям навіть складно приймати компліменти. Чи було у вас таке, що ви сказали щось приємне про зовнішній вигляд свого друга, а він відмахнувся зі словами: «Ой, це? Я не носив це роками!». Правильна відповідь — «Дякую», а не напад на ваше судження і доброту.

Прийняття найбільш цінне, коли ми не маємо сил для того, щоб змінити ситуацію. Однак наша неефективність якраз і є тим станом, який ми найбільше не хочемо прийняти. Вона запускає найкращі прояви нашої контрпродуктивної поведінки.

- Якщо наша виняткова логіка не в змозі переконати колегу або дружину/чоловіка зайняти нашу позицію, ми вдаємося до крику, погроз або приниження так, ніби це найоптимальніший підхід, ніж прийняття того, що розумні люди можуть не погоджуватися з нами.
- Якщо дружина вказує нам на незначне домашнє «правопорушення» (наприклад, не зачинив двері холодильника, запізнився за дітьми, забув купити молоко), в якому ми на 100 % винні, ми у відповідь викотимо інцидент із минулого, коли винною була вона. Ми продовжуватимемо безглузду суперечку до нудоти, замість того, щоб сказати: «Ти маєш рацію. Пробач».
- Якщо безпосередній начальник відкидає нашу пропозицію, ми бурчимо до своїх підлеглих про те, яким короткозорим є наш менеджер.

Якщо ми задумаємося над цим, то я б'юся об заклад, що епізоди нашого неприйняття стимулюють більше поганої поведінки, ніж негативні наслідки від створення, збереження та відкидання разом узяті.

Коли я працюю над зміною поведінки з корпоративними командами, то колесо змін є однією з перших вправ, яку використовую. За умови присутності такої великої кількості різних голосів у команді з чотирьох, шести, а іноді навіть десяти управлінців дуже важливо зосереджувати увагу людей на простих ідеях, які сприяють обговоренню. Запитання «Що нам слід відкинути?» породжує більше згоди, ніж запитання «Що не так?» чи «Що вам не подобається у ваших колегах?». Перша форма вимагає, щоб люди уявили позитивний розвиток подій (навіть якщо він містить відсікання). Друга — стимулює ниття і скарги.

Коли мою клієнтку Алісію підвищили до посади голови HR-відділу в портфельній компанії з восьми різних бізнесів загальною кількістю більш ніж сто тисяч працівників, їй дали чітку вказівку посилити корпоративний престиж управління. У багатьох компаніях HR є лише адміністративною функцією — у відділі зберігаються трудові книжки працівників, — яка мало впливає на напрям і стратегію компанії. Однак у компанії Алісії все було інакше. Враховуючи велику кількість працівників, CEO знав, що рішення, ухвалені головою HR-відділу, можуть розв'язати всі питання або зруйнувати. CEO сказав Алісії, що він дає їй «місце за столом». Її робота була настільки ж важливою, як і робота голови відділу продажів або головного операційного директора. Він розраховував, що Алісія не втратить цю можливість.

Я провів два насичених дні з Алісією та її командою, коли вони розробляли нову стратегію «місця за столом». Використовуючи колесо змін як шаблон, Алісія сказала команді, що їм потрібно ухвалити лише чотири рішення: обрати щось одне для створення, збереження, відкидання і прийняття. Вони вигадали таке:

Створення: для того щоб залучити кращих працівників у компанію, особливо до її високотехнологічних підрозділів, команда зосередилася на підвищенні стандартів найму. Нова стратегія мала орієнтуватися на ретельніший пошук кадрів у відомих компаніях та найкращих університетах.

Зберігання: команда витратила майже весь день на обговорення цього пункту. Кожен мав різну відповідь на складне запитання: «Що варто зберегти?». Зрештою, група зупинилася на культурному питанні. Відділ завжди співпрацював щільно і віддано. Усі вільно спілкувалися одне з одним. Майже не було суперечок. Люди енергійно бралися за роботу без зайвих запитань. Команда вирішила: «Не втрачайте цього відчуття, що б ми не робили». Це був дуже зворушливий момент. Перш ніж зробити цей свій вибір, не думаю, що вони

цінували унікальне і приємне середовище, яке самі ж для себе створили.

Відсікання: його запропонувала Алісія. Якщо ми проводитимемо більше часу за промоцією компанії та в подорожах до коледжів і на конференції, це означатиме менше часу в офісі для команди старших управлінців. «Ми не побудуємо кращу стратегію, якщо далі займатимемося адміністративними питаннями», — сказала вона групі. Вони погодилися делегувати більше «старої роботи» підлеглим. Вони навіть ціль запланували, що кожному члену команди слід витрачати на 30 % менше годин на паперову роботу.

Прийняття: покращення кадрів компанії не могло статися за один день — чи навіть за рік-два. Вони починали довгий забіг. І не було гарантій, що навіть якщо вони виконають свою роботу блискуче, то отримають за неї похвалу. Лінійні управлінці припишуть усі заслуги собі. Саме це вони розумно вирішили прийняти: як довго треба чекати на зміни і хто отримає славу.

У цьому — проста краса колеса. Коли ми прямо ставимо перед собою завдання з'ясувати, що можемо змінити, а що ні, що втрачати, а що зберігати, ми часто дивуємо самих себе простотою власних відповідей.

Колесо так само корисне в індивідуальній практиці. Навіть якщо ми перебуваємо самі в темній і тихій кімнаті з наміром обдумати своє майбутнє, нас так само відволікають голоси конкурентів, ці голоси бурмочуть і кричать у наших головах. Постановка самим собі запитань широкого плану відмежовує голоси і відсуває дріб'язкові проблеми та щоденні неприємності, що нас засмучують, на задній план, де їм і місце.

Тут немає правильних чи неправильних відповідей, якщо вони чесні. Пригадую свого клієнта Стіва, фінансового керівника з Мангеттену, який жив на протилежному березі річки Гудзон у Нью-Джерсі. Він відповів так:

- Створення: «Швидше дістатися до роботи».
- Зберігання: «Святенність моєї родини».
- Відсікання: «Мій теперішній шлях до роботи».
- Прийняття: «Мені ніколи не стати кращим гравцем у гольф».

Дорога, родина і гольф? Такої трійці я ще не чув. Я подумав, що Стів збожеволів (хоча в нього точно були проблеми зі шляхом, який від долав із дому до роботи). Та в процесі обговорення вимальовалися строгість і цілісність його відповідей, а разом із ними і тригер до дії.

Так, Стів терпіти не міг ті три години, які щодня гаяв на дорогу зі свого заміського будинку в Нью-Джерсі до офісу на Мангеттені. Це з'їдало час, який він міг би проводити з дружиною і трьома дітьми. Його любов до гольфу була однією з причин, чому він оселився за містом — там були поля. Але його відповіді виявили зсув пріоритетів, які були щільніше взаємопов'язані, ніж я припускав.

Визнання того, що гольф є менш важливим у його житті — і прийняття цього факту — означало, що більше не було потреби залишатися за містом. Стів міг спокійно повертатися на Мангеттен, де він взагалі-то міг пішки ходити на роботу, скорочуючи таким чином свій шлях туди, знижуючи рівень невдоволеності, й не лише зберігаючи, а й збільшуючи час на родину. Тож він продав свій великий будинок, перевіз родину в житло, що розташоване за десять хвилин ходьби від офісу, і почав приходити додому на вечерю майже щодня. У нього все ще були поведінкові проблеми на роботі, над якими нам слід було попрацювати, але найбільший головний біль у його житті зник.

Хороші речі трапляються, коли ми запитуємо себе, що нам потрібно створити, зберегти, відсікти і прийняти — тест, який, я підозрюю, мало хто проводить для себе. Дізнатися, що насправді важливо, це дар, а не тягар. Прийміть це і побачите результат.

* * *

Досліджуючи, чому ми не стаємо такими людьми, якими хочемо бути, я розумію, що переглядаю детальні списки негативних варіантів вибору, через які ми схожі на закостенілих трутнів, які опираються будь-якій можливості змін. Нічого жахливого. Негатив неминучий, коли ми з'ясовуємо те, чому ми *не* робимо чогось.

Утім надія є. Надім подолав уявного ворога шляхом зміни способу поведінки на людях. Ренні став кращим менеджером завдяки картці. Стен зменшив родинні конфлікти, коли припинив ходити на родинні зустрічі.

Ці поведінкові зміни не сталися раптово. Надіму знадобилося вісімнадцять місяців, щоб отримати схвалення колег. Ренні все ще носить свою картку на зустрічі. Стен місяцями скаржився на те, що його викинули із «власного» фонду, перш ніж зміг спокійно прийняти новий родинний сценарій.

Це правда, у них була перевага, пов'язана із зовнішнім чинником (а саме мною), що вказував на згубний вплив середовища на їхню поведінку. Але розуміння, яке пояснює, чому ми чинимо так, як чинимо, може привести нас лише до цієї точки. Воно осяває наше минуле більше, ніж шлях уперед.

Утілення зміни, конкретний образ якої ми тримаємо у своїй свідомості, це — процес. Він потребує пильності та старанного самоконтролю, вимагає відданості механічним повторенням, які ми спочатку відкидаємо як спрощені та недостойні, навіть нижчі нас. І, що найважливіше, цей процес поновлює інстинкт, прищеплений нам у дитинстві і поступово втрачений у процесі того, як ми вчимося насолоджуватися успіхом і боятися невдач — важливість робити спроби.

Частина друга

СПРОБУЙТЕ

9 Сила активних запитань

У **своєму** коучингу я застосовую лише кілька «чарівних рухів». Прохання вибачити — прекрасний хід. Лише найзашкарубліше серце не зможе пробачити людині, яка визнала свою провину. Вибачення — це те, з чого починається поведінкова зміна.

Прохання про допомогу — прекрасний хід. Мало хто відмовить вам, якщо ви щиро попросите про допомогу. Прохання допомогти підтримує процес зміни, продовжує його рух уперед.

Оптимізм — не лише внутрішнє відчуття, а й зовнішня його демонстрація — прекрасний хід. Люди самі тягнуться до впевненої особи, яка вірить, що все вийде. Люди хочуть, щоб ними керувала така людина. Вони працюватимуть понад норму, щоб допомогти їй досягти успіху. Оптимізм майже втілює зміну, наче пророцтво, що збувається саме собою.

Ці рухи такі чарівні тому, що вони ефективно запускають механізми хорошої поведінки в *інших* людях, а ще тому, що їх легко виконувати.

У цьому розділі я розповім про четвертий прекрасний хід: активні запитання. Як і прохання про вибачення та допомогу, вони нескладні у виконанні.

Однак це вже інший вид пускового механізму. Його ціль — змінити нашу поведінку, а не поведінку інших. Однак це не зменшує його чарівність. Акт запитання до самого себе — дуже простий, погано зрозумілий і нечастий — змінює все.

* * *

Про активні запитання я дізнався від своєї доньки, Келлі Ґолдсміт, яка має докторський ступінь із поведінкового маркетингу Єльського університету та викладає в Школі менеджменту ім. Келлога при Північно-Західному університеті.

Ми з Келлі обговорювали одну з вічних загадок моєї сфери діяльності — погані результати 10-мільярдної інвестиції однієї американської компанії в навчальні програми, націлені на підвищення мотивації персоналу.

Частина проблеми у тому, терпляче пояснювала донька, що, незважаючи на значні витрати на навчання, компанії все одно роблять речі, які пригнічують, а не підвищують мотивацію. Все починається з того, як компанії ставлять запитання про вмотивованість і залучення працівника.

Стандартна практика майже всіх організаційних опитувань покладається на те, що Келлі називає *пасивними* запитаннями — запитання, які описують статичний стан. «У вас є чіткі цілі?» — ось приклад пасивного запитання. Воно пасивне тому, що спонукає людей думати про те, що інші роблять для них, а не про те, що вони роблять для себе.

Коли людям ставлять пасивні запитання, вони майже завжди дають відповідь, пов'язану із середовищем. Таким чином, якщо працівник відповідає: «Ні» на запитання «Чи є у вас чіткі цілі?», то причини криються в зовнішніх факторах, таких як «Мій менеджер не може ухвалити рішення» або «Компанія змінює свою стратегію щомісяця». Працівник рідко погоджується взяти на себе відповідальність і сказати: «Це я винен». Він перекладає провину на інших. Пасивна конструкція запитання «Чи є у вас чіткі цілі?» породжує пасивне пояснення («Мій менеджер не ставить чітких цілей»).

Як результат, стверджувала Келлі, коли компанії природно ідуть далі та просять надати позитивні пропозиції для змін, відповіді працівників знову фокусуються виключно на середовищі, а не на особистості. «Менеджерів треба навчити ставити цілі»

або «Нашому керівництву необхідно ефективніше формулювати наше бачення» — це типові відповіді. Як факт, компанія запитує: «Що ми робимо не так?», і працівники більш ніж раді виставити компанії цілий список її помилок.

У природі пасивних запитань немає нічого злого чи поганого. Вони можуть бути дуже корисним інструментом, який допомагає з'ясувати, що можна зробити для вдосконалення. З іншого боку, вони можуть спричинити дуже негативні ненавмисні наслідки. Якщо ставити лише такі запитання, вони можуть бути природним ворогом для прийняття особистих обов'язків і демонстрації готовності відповідати за свої вчинки. Вони можуть дати людям незаслужений дозвіл звалити відповідальність на будь-кого і будь-що, крім себе.

Альтернативою пасивним запитанням є активні запитання. Існує різниця між «Чи є у вас чіткі цілі?» та «Ви зробили все можливе, щоб поставити собі чіткі цілі?». Перше намагається визначити душевний стан співробітника; друге ставить виклик перед співробітником — описати або відстояти план дій. Келлі вказувала на те, що майже завжди людям ставлять пасивні запитання, тоді як активні ігноруються.

Моя коротка історія з мотивацією

Для стороннього спостерігача ця розмова схожа на недоумкувате обговорення семантики між батьком і донькою, які одержимі складнощами організаційної поведінки.

Проте для мене то був переломний момент. Ми говорили про мотивацію працівників — заповітну і важливу концепцію з-поміж професіоналів сфери HR, які утворюють одну з найчисленніших груп серед моїх клієнтів.

У менеджерських колах мотивація є однією з тих містично ідеалізованих умов для працівників, еквівалент стану «в ударі» для спортсмена або «потоку» для митця. Професіонали HR сприймають умотивованість працівників не цілком наївно, як

у пісеньці «Свисти і працюй» із «Білосніжки та семеро гномів» Діснея, але приблизно таким чином.

Проте, як і «повна зайнятість» або «мир у всьому світі», мотивація працівників також розмита і незбагненна. Я провів чимало років за її дослідженням та обговоренням з професіоналами. Проте і в мене самого нестабільна історія з цим концептом. Чому мотивація настільки легко вселяється в одних людей і настільки важко в інших?

Заплутаність сягнула критичної точки, коли мене запросили виступити на тему коучингу перед аудиторією HR-управлінців. Доповідачі, голови HR-відділів трьох провідних корпорацій, демонстрували, чому мотивація працівників — це основна змінна в успіху організації. Один із доповідачів описав ключові фактори мотивації, зокрема, такі похвальні прагнення:

- Виплата достойної заробітної платні та бонусів.
- Забезпечення потрібними інструментами та ресурсами.
- Створення умов для навчання, які заохочують відкрите спілкування.
- Створення різноманітності та викликів у робочих завданнях.
- Розвиток лідерів, які добре делегують, виховують своїх безпосередніх підлеглих, визнають їхні заслуги та надають вчасний зворотний зв'язок, а також будують міжособистісні стосунки.

Усе це правильно. Хто сперечатиметься, що мотивовані працівники, готові зробити більше для своїх компаній, не будуть продуктивнішими, ніж немотивовані, яким байдуже? Хто скаже, що недоплачувати людям і недодати їм правильних інструментів для виконання роботи — це чудовий спосіб *підвищити* мотивацію?

Керівники відділів кадрів відзначили, що мотивація перебувала майже на історичному мінімумі! (Дослідження Інституту

Геллапа 2011 року засвідчило, що покращення не сталося — 71 % американців повідомили, що вони «немотивовані» або «активно не залучені» у своїй праці*.) У них не було пояснення для такої невідповідності та низької ефективності інвестицій.

Тоді це стало для мене новиною. Якось не складалося докупи, що після всіх корпоративних інвестицій у навчання мотивація не покращувалася. Але це не повинно було шокувати. Докази цього я бачив майже щоразу, коли сідав у літак. Під час традиційного тригодинного польоту деякі бортпровідники — позитивні, мотивовані, піднесені та натхненні. Вони — взірці залучення працівників. Інші бортпровідники — негативні, демотивовані, пригнічені та нещасні. Вони — «активно незалучені».

Звідки ця різниця? Середовище для обох видів бортпровідників ідентичне — однаковий літак, однакові клієнти, однакова оплата, однакові робочі години, навіть однакове навчання — втім, вони демонструють абсолютно різні рівні вмотивованості і залучення до роботи.

Я розпочав проводити власні приватні тести на мотивацію біля аеропортових стійок і в залах клубів. Щоразу, коли мене прохали показати мою карту постійного клієнта «Американ ейрлайнз» (American airlines), а з моїми одинадцятьма мільйонами миль я є одним із найпостійніших клієнтів авіакомпанії, я звертав увагу на реакцію працівника. Це не якась особлива карта (не така, як блискуча чорна матова карта, яку отримує Джордж Клуні після десяти мільйонів миль у кінострічці «Вище неба»). Тож я переконуюся, що на неї звернули увагу, і запитую працівників авіакомпанії: «Ви вже бачили таку коли-небудь?». У теорії, абсолютно мотивований працівник побачить мою вражаючу кількість миль і поставиться до мене як до королівської особи — хоча б тому, що компанія купається в моїй лояльності

* Nikki Blacksmith, Jim Harter, "Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs" («Більшість американських працівників не відчувають залученості у свою роботу»), Gallup Wellbeing, листопад 2011 року.

та грошах. Але, враховуючи різницю у мотивованості, яку я помітив серед бортпровідників авіаліній, я не очікував нічого грандіозного від людей на землі.

Із мого досвіду, абсолютно мотивовані працівники є позитивними та проактивними у своєму ставленні до роботи. Їм не лише подобається те, що вони роблять; вони залюбки демонструють свій ентузіазм світу. Використовуючи ці якості — позитивний/негативний, проактивний/пасивний — я відстежив чотири рівні мотивації для роботи серед тих, хто бачив і реагував на мою карту з одинадцятьма мільйонами миль:

Ідейний: проактивно-позитивні працівники вивчали мою карту так, ніби ніколи раніше такої не бачили, і говорили щось типу: «Ого, круто!». Деякі кликали іншого працівника, щоб подивився. Вони всі дякували мені за лояльність і робили це щиро. Попри те, що між нами відбувалася розмова, яку всі швидко забудуть — вона не перейде ні на рівень обміну, ні точно на рівень стосунків — і ми ніколи більше не побачимося, працівники робили все, щоб я почувався чудово. Це — залучення.

Професійний: далі йдуть пасивно-позитивні реакції. Найкраще їх озвучила жінка за столиком у Далласі, яка висловила щиру

приємність: «Ми цінуємо вашу відданість, сер». І так добре. Я відчув, що мене цінують. Вона поводилася як професіонал.

Цинічний: найтиповіша реакція, яку я отримував, це — пасивно-негативний тон фрази «Як любо, сер». Або «Як цікаво». Знуджені роботою та байдужі до клієнтів, ці працівники обирають пасивну агресивність — поводять себе, наче вони надзвичайно залучені в те, що роблять, але своїм тоном демонструють, що насправді їм начхати.

Ворожий: у нижній частині кола мотивації перебувають проактивно-негативні типи, яким не подобається їхня робота і які ледве мене терплять. У найкращому разі я стаю об'єктом їхнього співчуття («Сподіваюся, вам не доведеться ще довго це робити»). У найгіршому — вони нападають на мене лише за те, що я існую, як-от зробив це один чоловік, який узяв мою карту і сказав: «Як я втомився від таких, як ви, що постійно літають і очікують невідомо чого від авіаліній лише тому, що у вас є *милі*». (Те, як він розтягнув слово «милі» на три склади, було особливо приємним. Зазвичай, коли я чую слова «такі, як ви», то знаю, що нічого доброго очікувати не слід. Він не розчарував.)

Щоразу, коли я зустрічаю «ворожих» або «цинічних» людей у секторі обслуговування, на думку спадають два запитання:

- Який геній найняв вас на посаду, де треба працювати з клієнтами?
- Що з вами трапилося?

Пошук відповіді на перше запитання лежить в основі мого професійного життя. Після тієї зустрічі я відчутно посилив свої заклики до компаній із метою важливості подальшого відстеження *після того*, як вони навчать своїх працівників. Це одна з моїх коронних тем: *люди не стануть кращими без подальшого відслідковування. Тож краще відстежуймо своїх працівників.*

Випробування активних запитань

Завдяки своїй доньці я усвідомив, що все ще надто зосереджувався на компанії. Той факт, що я цікавився, хто ж найняв цих людей і хто поставив їх на передову працювати з клієнтами, свідчив про те, що я досі вважав роботодавця, а не працівника, виключно відповідальним за виховання мотивованих працівників. Наполягаючи на потребі подальшого відслідковування, я просто збільшував навантаження на компанію, тим самим прохаючи її детальніше документувати невдачі своїх працівників.

У моєму повідомленні не було нічого неправильного, проте я ігнорував половину рівняння: відповідальність працівника за свою поведінку. Різниця не в тому, що компанія робить для мотивації своїх бортпровідників. Різниця в тому, що роблять бортпровідники для підвищення власної мотивації!

Для мене це стало таким проривом, що я ініціював разом із Келлі контрольоване дослідження, метою якого була перевірка ефективності активних запитань на працівниках, які проходять навчання. Теорія полягала в тому, що інше формулювання запитань матиме відчутний ефект, оскільки активні запитання зосереджують увагу респондентів на тому, що вони можуть зробити, щоби змінити світ на краще, а не що світ може зробити, щоб змінити на краще їхнє життя. (Джон Кеннеді, певно, знав це, коли сформулював один із найпам'ятніших закликів до дії в історії Америки: «Не питай, що твоя країна може зробити для тебе, запитай, що ти можеш зробити для своєї країни».)

У першому дослідженні ми використали три різні групи. Перша група — контрольна, яка не навчалася і якій поставили запитання «до та після» на тему щастя, неповноцінності, побудови позитивних стосунків та мотивації.

Друга група взяла участь у двогодинному тренінгу про «самомотивацію» на роботі та вдома. Після тренінгу їм щодня впродовж десяти робочих днів ставили пасивні запитання:

1. Наскільки щасливими ви були сьогодні?
2. Наскільки повноцінним був ваш день?
3. Наскільки позитивно складалися ваші стосунки з людьми?
4. Наскільки мотивованими ви були?

Третя група була задіяна у такому самому двогодинному тренінгу. Їх відстежували щодня впродовж десяти робочих днів за допомогою активних запитань:

1. Чи зробили ви все можливе, щоб бути щасливими?
2. Чи зробили ви все можливе, щоб знайти повноцінність?
3. Чи зробили ви все можливе, щоб ваші стосунки з людьми складалися добре?
4. Чи зробили ви все можливе, щоб бути мотивованими (абсолютно залученими)?

Після завершення двох тижнів учасники кожної з трьох груп мали поставити собі оцінку за шкалою зростання щастя, повноцінності, позитивних стосунків і мотивованості.

Результати виявилися навдивовижу послідовними. Контрольна група залишилася майже без змін (як і мають поводити себе контрольні групи). Група з пасивними запитаннями повідомила про позитивне зростання в усіх чотирьох сферах. Група з активними запитаннями розповіла про вдвічі більше покращення з кожного пункту! Активні запитання були вдвічі ефективнішими для закріплення бажаного ефекту від навчання серед працівників. І хоча будь-яке подальше відстеження краще, ніж його відсутність, проста зміна мови цього відстеження — зосередження на тому, що людина може контролювати — дає відчутний ефект.

10 «Мотиваційні запитання»

Одне дослідження не може відповісти на всі наші запитання. Навпаки — воно спонукає отримати ще більше відповідей. Тож ми розпочали другий тривалий експеримент, цього разу із залученням постійного потоку учасників моїх семінарів на тему лідерства. У ньому люди відповідали на шість активних запитань щодня впродовж десяти робочих днів. Я переробив запитання «в інший бік», виходячи зі свого досвіду та літературних умінь, на тему факторів, завдяки яким працівники відчувають себе мотивованими. Ось шість «Мотиваційних запитань», на яких я зупинився — і пояснення, чому.

1. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоб чітко поставити собі цілі?

Працівники з чіткими цілями вважають себе мотивованішими, ніж працівники без них. Не дивно. Якщо у вас нема реальних цілей і ви запитуєте себе: «Чи повністю я залучений до справи?», то очевидним продовженням буде: «До якої справи?». Це справедливо як для великих організацій, так і для окремих осіб. Немає чітких цілей — немає мотивації. Після кризи 2008 року я працював із керівниками банку, який змінив трьох CEO за три роки. Організація залишилася без управління. І це було помітно через дедалі гірші показники мотивованості вищого керівництва. Найнижчі бали вони віддавали запитанню: «Чи є в мене чіткі цілі?». Коригування запитання в активну форму відразу все змінювало. Керівники, деморалізовані безвідповідальністю

своїх лідерів, ставали на порядок умотивованішими після того, як розпочали самостійно визначати напрямок на день, замість безплідного очікування, що це за них зробить хтось інший.

2. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоб рухатися в напрямку до своїх цілей?

У книзі «Принцип прогресу», своєму скрупульозному дослідженні, Тереза Амабайл показала, що працівники, які мають відчуття «просування вперед», умотивованіші, ніж ті, котрі його не мають. Нам не достатньо самих лише конкретних цілей; нам потрібно бачити, як ми до них наближаємося, а не відступаємо. Усе, що навпаки, засмучує і пригнічує. Уявіть собі, як би ви себе почували, якби обрали ціль, і замість вдосконалюватися в ній, ставали б щоразу гіршими. Наскільки мотивованими ви були б? Прогрес додає значимості до будь-якого з наших досягнень.

3. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоб віднайти сенс?

Станом на сьогодні, не думаю, що потрібно наполегливо доводити, що віднайдення сенсу та призначення покращує наше життя. У цьому я покладаюся на твір Віктора Франкла «Людина у пошуках справжнього сенсу» (1946). Франкл, який пережив Аушвіц (Освенцім), описує, як боротьба за пошук сенсу — боротьба, а не результат — може захистити нас навіть у найбільш неймовірних ситуаціях. Пошук сенсу — в наших руках, а не в зовнішній силі на зразок нашої компанії.

Це запитання стимулює до креативності у пошуку суті, хоч чим би ми займалися.

4. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоби бути щасливим?

Люди все ще сперечаються, чи є щастя фактором для мотивації працівників. Я вважаю, що оскільки щастя йде поруч із сенсом, вам потрібне і те, і друге. Коли співробітники говорять, що щасливі, але їхня робота не має сенсу, вони почуваються спустошеними — так, наче розтринькують своє життя на прості забави. З іншого боку, коли працівники вважають свою роботу наповненою сенсом, але не є щасливими, вони почуваються мучениками (і не мають бажання залишатися в такому середовищі). Як показує Деніел Гілберт у книзі «Спотикаючись об щастя», ми хибно передбачаємо, що зробить нас щасливими. Ми вважаємо, що наше джерело щастя «десь там» (у нашій роботі, у більшій кількості грошей, у кращому середовищі), але, зазвичай, знаходимо його «десь тут», коли припиняємо чекати на когось чи на щось іще, щоб вони дарували нам радість, і беремо на себе відповідальність за це. Ми знаходимо щастя там, де ми є.

5. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоб будувати добрі стосунки?

Інститут Геллапа запитав працівників: «У вас є найкращий друг на роботі?». З'ясувалося, що відповіді були безпосередньо пов'язані з мотивацією.

Перетворюючи запитання з пасивного на активне, ми нагадуємо собі, що потрібно продовжувати зміцнювати наші позитивні стосунки і навіть створювати нові, замість того, щоб засуджувати свої нинішні. Один із кращих способів «мати найкращого друга» — це «бути найкращим другом».

6. Чи зробив я сьогодні все можливе, щоб бути повністю залученим і вмотивованим?

Таким чином ми дістаємося до вражаючої суті «Мотиваційних запитань»: *для того щоб підвищити рівень залучення та мотивації, нам необхідно запитати себе, чи все ми робимо для того, аби бути вмотивованими.* Бігунка матиме більше шансів швидше пробігти забіг, якщо інтенсивніше бігатиме під час тренування і замірятиме свій час. Точно так само працівник буде вмотивованішим у роботі, якщо свідомо намагатиметься бути вмотивованішим та якщо ретельно вимірюватиме власні зусилля.

* * *

Саме над цими шістьма запитаннями добровільно міркують відвідувачі моїх занять. Через десять днів ми повертаємося до цього запитання і цікавимося: «Ну, як? Ви покращили свої показники?». Станом на сьогодні ми провели 79 досліджень за участі 2537 осіб. Результати неймовірно позитивні:

- 37 % учасників повідомили про поліпшення в усіх шести сферах;
- 65 % покращили принаймні чотири показники;
- 89 % покращили бодай один пункт;
- 11 % не відчули змін із жодного пункту;
- 0,4 % погіршилися, принаймні один пункт (от тобі й на!).

Ураховуючи демонстративне небажання людей будь-що змінювати, це дослідження показує, що активне опитування самого себе може запустити механізм нового способу спілкування зі світом. Активні запитання виявляють, де ми докладаємо зусилля, а де здаємося. У такий спосіб вони загострюють наше відчуття того, що ми насправді можемо змінити. Ми отримуємо усвідомлення контролю та відповідальності замість відчуття жертовності.

Перевірити на собі

У процесі аналізу різниці між «*Чи є у вас чіткі цілі?*» та «*Чи зробили ви все можливе, щоб поставити собі чіткі цілі?*» до мене дійшло, що я повсякчас допускав одну й ту ж помилку — «пасивне проти активного».

Роками дотримувався щовечірнього ритуалу, який я називаю «Щоденні запитання». Хтось телефонує мені, хоч де б я був, і слухає мої відповіді на конкретний набір запитань, які я сам для себе написав. Довгий час у списку було тринадцять запитань, багато з яких зосереджувалися на моєму фізичному самопочутті, оскільки, якщо не пильнувати здоров'я… ну, далі ви знаєте. Перше запитання завжди звучало так: «Наскільки щасливим я був сьогодні?» (бо це важливо для мене), а далі йшли такі:

- Наскільки мій день був наповненим сенсу?
- Скільки я важу?
- Чи зробив я або сказав щось приємне Ліді?

І таке інше. Нічний привид чесних відповідей на ці запитання допомагав мені зосереджуватися на своїй меті — бути щасливішою та здоровішою людиною. Упродовж більш як десяти років це був єдиний постійний із саморегульованих ритуалів у моєму хаотичному житті, в якому сто вісімдесят днів на рік я проводжу в русі. (Я не вихваляюся тим, що здійснюю це опитування; я зізнаюся, наскільки мені бракує дисципліни.)

Якщо на початку того дня я переконував клієнта провести наше заняття на вулиці, прогулюючись, то звітував про кількість хвилин, проведених на ходу. Якщо я працював допізна і рано прокидався, то розповідав про свою жалюгідну кількість сну. Якщо ж забував зателефонувати Ліді того дня, то на останнє запитання відповідав однозначним: «Ні». Такий дзвінок зазвичай тривав не довше двох хвилин.

Вивчаючи свій список запитань у сенсі розрізнення активних і пасивних, за версією Келлі, я усвідомив, що багато з них були погано сформульовані — можливо, надто пасивно. Вони не надихали і не мотивували. Вони не стимулювали в мені надзвичайних зусиль. Вони лише просили мене оцінити свою роботу над власними цілями того дня. Якщо у мене був поганий бал за перегляд телепрограм, то моя відповідь була без відчуття провини чи звинувачень на власну адресу — нічого, що б змусило мене відчути свою недоопрацьованість чи те, що сам себе підвів. Я можу показати кращий результат завтра. Як і більшість людей, які відповідають на пасивні запитання, я вважав, що мої помилки більше залежать від мого середовища, ніж від мене.

Як експеримент, я переформатував запитання з використанням формулювання Келлі: «Чи зробив я все можливе, щоб…».

- Чи зробив я все можливе, щоби бути щасливим?
- Чи зробив я все можливе, щоб віднайти сенс?
- Чи зробив я все можливе, щоб харчуватися здоровою їжею?
- Чи зробив я все можливе, щоби бути хорошим чоловіком?

Раптом мене почали запитувати не про те, наскільки добре я впорався, а про те, наскільки сильно я старався. Відмінність мала для мене значення, оскільки під час мого оригінального формулювання, якщо я був нещасливим або ігнорував Ліду, то завжди міг звинуватити щось поза межами себе. Я міг сказати собі, що був нещасним, бо авіалінії протримали мене на злітній смузі впродовж трьох годин (інакше кажучи, це авіалінії винні в моєму нещасті). Або ж я об'ївся, бо клієнт повів мене у свій улюблений ресторан барбекю, де було чимало калорійної і дуже смачної їжі (інакше кажучи, це мій клієнт — чи ресторан? — винен у тому, що мій апетит вийшов із-під контролю).

Додавання слів «Чи зробив я все можливе» вносить елемент *намагання* в це рівняння. Воно враховує особисту власність та відповідальність у мій процес запитань-відповідей. За кілька

тижнів використання цього списку я помітив незапланований наслідок. Активні запитання самі собою не просто викликали відповідь. Вони створили інший рівень мотивації до виконання власних цілей. Для того щоб точно відзвітуватися про свої зусилля, мені недостатньо було відповідати «так» чи «ні», чи «тридцять хвилин». Мені довелося думати над тим, як формулювати свої відповіді. З одного боку, потрібно було виміряти власні зусилля. А для того щоб це мало сенс, щоб було помітно, чи моя динаміка позитивна, чи я прогресую — мені довелося вимірювати їх за шкалою відносності, порівнюючи зусилля сьогоднішнього дня з попередніми. Я вирішив оцінювати себе за шкалою від одного до десяти, де десятка — найвища оцінка. Якщо я отримував поганий бал за *намагання бути щасливим*, то звинувачувати в цьому міг лише себе. Можливо, ми не щоразу досягатимемо своїх цілей, але у нас нема причин не намагатися. Кожен може спробувати.

Коли запитав себе: «Чи сказав я або зробив щось хороше для Ліди?», міг зателефонувати їй за кілька хвилин, сказати: «Я люблю тебе» й оголосити себе переможцем. Коли ж запитував себе: «Чи зробив я все можливе, щоб бути хорошим чоловіком?», — виявлялося, що я поставив собі планку значно вище.

Такий «активний» процес допоможе будь-кому вдосконалитися у майже будь-чому. Він займає всього кілька хвилин на день. Але попереджаю: щоденно стикатися з реальністю власної поведінки та рівнем докладених нами зусиль — досить важко.

Відтоді я здійснив безліч перестановок своїх «Щоденних запитань». Цей список не працює, якщо не змінювати його в процесі — якщо не вдосконалюватися в одних запитаннях та не додавати нові. Ось мій поточний список двадцяти двох запитань «Чи зробив я все можливе», які я переглядаю щодня:

«ЩОДЕННІ ЗАПИТАННЯ»	ДНІ							
Чи зробив я все можливе, щоб (шкала від 1 до 10)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Середній бал за тиждень**
визначити чіткі цілі?	10	9	10	10	7	9	4	**8,43**
прогресувати в напрямку до досягнення цілі?	8	10	10	9	8	9	6	**8,57**
віднайти сенс?	7	9	10	9	9	9	6	**8,43**
бути щасливим?	8	10	9	8	10	9	9	**9,00**
будувати позитивні стосунки?	4	9	10	9	9	10	5	**8,00**
бути повністю залученим і мотивованим?	6	10	10	9	8	9	6	**8,29**
дізнатися про щось нове?	8	3	2	3	9	3	9	**5,29**
розробити новий матеріал?	10	0	0	1	7	2	8	**4,00**
зберегти усі стосунки з клієнтами?	10	10	10	10	10	10	10	**10,00**
бути вдячним за те, що маю?	10	10	8	10	7	10	9	**9,14**
уникати злих або деструктивних коментарів стосовно інших?	8	10	7	9	10	10	10	**9,14**
пробачати собі та іншим за допущені помилки?	10	10	10	10	6	10	8	**9,14**
уникати спроб довести, що ти маєш рацію, якщо воно того не варте?	10	4	6	4	10	9	10	**7,57**
не витрачати енергію на те, чого ти не можеш змінити?	9	8	6	8	10	9	10	**8,57**
займатися спортом?	8	10	10	10	10	3	8	**8,43**
медитувати?	1	9	10	9	8	8	8	**6,14**
добре виспатися?	10	8	10	10	10	10	10	**9,71**
харчуватися здоровою їжею?	10	10	2	4	4	7	3	**5,71**
сказати або зробити щось хороше для ліді?	8	8	8	10	8	5	8	**7,86**
сказати або зробити щось хороше для браяна?	8	8	8	8	8	8	0	**6,90**
сказати або зробити щось хороше для келлі?	5	5	10	8	8	5	0	**5,90**
сказати або зробити щось хороше для ріда?	0	0	0	0	5	0	0	**0,71**

Як бачите, мої перші шість запитань — «Мотиваційні», які я пропоную кожному. Наступні вісім запитань стосуються наріжних концепцій колеса змін, де я або створюю, або зберігаю, або відсікаю, або приймаю. Приміром, вивчення чогось нового або створення нового редакторського контенту — це творення.

Висловлювання вдячності — це збереження. Уникання негативних коментарів — це відсікання, як і уникання доведення своєї правоти, коли воно того не варте. Примирення з тим, що я не можу змінити, і пробачення собі — це прийняття. А решта запитань стосуються сім'ї та здоров'я.

Не існує правильної кількості запитань. Кількість — це особистий вибір кожного, вона залежить від того, над скількома запитаннями ви бажаєте працювати. Деякі з моїх клієнтів мають лише три чи чотири запитання для роздумів на щовечір. Мій же список містить двадцять два тому, що мені потрібно більше допомоги (очевидно), а також тому, що я роблю це давно. Мені знадобилися роки на те, щоб подолати певні міжособистісні моменти, які здаються очевидними цілями для успішних людей, які тільки-но починають практику «Щоденних запитань», наприклад, стримування потреби перемагати у кожній ситуації або покращення співпраці з іншими. Я «подолав» ці проблеми, принаймні до такої міри, що вони поступаються місцем іншим питанням, вартим бути у моєму списку «Щоденних запитань».

Тиждень, відображений у таблиці вище, типовий для мене, коли я поза межами США. Я відлетів із Нью-Йорка до Рима, потім до Барселони, потім у Мадрид, згодом у Цюрих, а завершилося це все посадкою на рейс до Джакарти через Сінгапур. Далі виступав із довгими презентаціями у кожному з трьох європейських міст. Дорогою зі мною трапилися дрібні неприємності, наприклад, водій, який не з'явився (я міг використати його як причину для злості). Деякі ночі я спав добре, решту — не дуже (за це провину можна звалити на зміну часових поясів у моєму графіку). У мене були негаразди з харчуванням, оскільки у Римі та Мадриді дуже спокуслива кухня (яку можна було би звинуватити в тому, що я забагато їв). Мені подобалося, коли я стояв перед публікою і проводив свої презентації. Однак витратив чимало часу на електронні листи та різні дрібниці. Я не так багато написав, як сподівався. Усі ці результати допомагають мені роздумувати щовечора, коли я вношу їх до таблиці. Роздуми

цього конкретного тижня були такими: *Мені слід бути кращим тестем. (Мій зять Рід — чудовий хлопець.) Мій розклад занадто шалений як для шістдесятип'ятилітнього чоловіка. Я хочу продовжувати робити те, що я роблю, але, може, варто трохи скинути оберти. (Побачимо. Якщо я не додаю таку ціль до своїх «Щоденних запитань», то я, напевно, не маю таких намірів.)*

Суть у тому, щоб ваші «Щоденні запитання» відображали ваші цілі. Ними не потрібно ділитися з іншими (хіба що ви пишете книгу на цю тему). Це означає, що вас за них не осуджуватимуть. Ви складаєте свій список не для того, щоб когось вразити. Це ваш список, ваше життя. Я оцінюю свої запитання «Зробити все можливе» за звичайною десятибальною шкалою. Ви можете користуватися чимось іншим, що для вас краще. При формулюванні запитань ви маєте враховувати лише такі моменти:

- Чи важливі ці питання для мого життя?
- Чи досягнення успіху допоможе мені стати таким, яким я хочу бути?

Справжня відмінність

Активні запитання не є штучно створеною відмінністю. Професійні соціологи давно знають, що запитання «як», поставлені учасникам опитування, відчутно змінюють результати опитування. (Приміром, є різниця між тим, щоб запитати, чи погоджуюсь я із твердженням «Найкращий спосіб гарантувати мир — військовою силою», і тим, щоб попросити мене вибрати із двох тверджень: «Найкращий спосіб гарантувати мир — військова сила» і «Дипломатія є найкращим способом забезпечення миру». Військовий варіант стає значно менш популярним, коли у людей є можливість вибрати дипломатію.)

Саме через це *активні* запитання є прекрасним ходом. Додавання фрази «Чи зробив я все можливе, щоб…» запускає механізм намагання.

Намагання змінює не лише поведінку, а й те, як ми трактуємо і реагуємо на цю поведінку. Намагання — це щось більше, ніж семантичне налаштування нашого стандартного списку цілей. Воно дає нам несподівані емоційні поштовхи, що надихають на зміни або повністю викидають нас із гри.

Уявіть «Щоденні запитання», які ви хотіли б мати у своєму списку поведінкових змін. Якщо ви такі ж, як і більшість людей, ваші цілі потраплять до передбачуваного набору категорій: здоров'я, родина, стосунки, фінанси, духовність та дисципліна.

Одна-дві цілі стосуватимуться ваших близьких особистих стосунків (краще ставитися до дружини або чоловіка, бути терплячішими з дітьми); кілька будуть на тему харчування та фітнесу (зменшити споживання цукру, записатися на йогу, щодня чистити зуби ниткою); а також цілі для тайм-менеджменту (лягати до опівночі, обмежити перегляд телепрограм до трьох годин на день).

Буде щось з приводу вашої поведінки на роботі (прохання про допомогу, розширення контактів, пошук нової роботи), а також щось більш кар'єристське (розпочати вести блог, приєднатися до професійної групи, писати статті для професійних видань).

Буде щось для інтелектуального стимулювання (прочитати «Міддлмарч»*, прослухати курс із мистецтва, вивчити китайську мову) та припинення небажаної особистої поведінки (кусання нігтів, слово-паразит «знаєш», розкидання одягу по підлозі).

І оскільки нам подобаються чіткі короткострокові цілі, там буде щось дуже конкретне для досягнення в найближчому майбутньому, банальне, типу якась домашня справа, або для очищення розуму, типу косметичний ремонт кімнати.

Ну ж бо. Складіть список цілей, щоб ви могли ставити собі за них оцінку щовечора. Якщо можливо, починайте формулювати запитання зі слів «Чи зробив я все можливе, щоб…».

---

* Роман Джорджа Еліота. — *Прим. ред.*

А тепер проштудіюйте список і оцініть свої шанси мати хороші результати впродовж наступних тридцяти днів. Якщо ви схожі на більшість (90 % людей ставлять себе вище середнього рівня), то оціните свої шанси досягнути власних цілей у більше ніж 50 відсотків.

На початку будь-якого проекту із самовдосконалення, коли наша впевненість на висоті, це досить справедливе припущення. Проте у світі, де ми краще плануємо і гірше виконуємо, нечасто трапляється саме так.

Коли я використовую вправу зі «Щоденними запитаннями» на заняттях, я вражаю людей одним зі своїх найбільш упевнених передбачень. «За два тижні, — оголошую я, — половина з вас здасться та припинить відповідати на свої запитання».

Після цього я пояснюю, що вони не просто відтягуватимуть досягнення кількох своїх цілей. Вони припинять вести рахунки в цілому. Вони закинуть увесь процес. «Така людська природа», — кажу я. У кожній групі не всі можуть отримати найвищі оцінки, навіть якщо люди самі себе оцінюють. Дехто докладатиме більше зусиль, ніж інші, що створить ієрархію зусиль. Я впевнений у своїх передбаченнях, бо я бачив часто, як таке траплялося. Будь-кому з нас дуже важко дивитися щодня в дзеркало і бачити реальність того, що ми навіть не зробили спробу виконати те, що, як стверджували, найважливіше в нашому житті.

Навіть найзапекліші прихильники контрольних списків та «Щоденних запитань» — поважні прихильники концепції — не мають імунітету від таких неприємностей. Коли бостонський хірург Атул Гаванде опублікував книгу «Чек-лист: як уникнути помилок із фатальними наслідками» (2011), в телефонному режимі ми обговорили мої «Щоденні запитання». Його зацікавила ідея, він сказав, що додасть запитання до свого щоденного розпорядку.

Через кілька місяців, коли я зателефонував йому, то він розповів, як запитання змінили його життя. Попри те, що він заможний і йому було за сорок, мав дружину і двох синів, які

залежали від нього, Атула бентежило те, що він не застрахував життя, щоб захистити родину. Тож він додав таке запитання до свого щоденного переліку запитань: *чи отримуєш ти інформацію про страхування свого життя?* Це була не зовсім ціль, більше схоже на конкретне завдання, яке слід було зробити лише один раз і стерти зі списку. Однак…

Чотирнадцять днів підряд він відповідав на запитання про страхування життя: «Ні».

Вдивляючись у гнітючий рядок відповідей «ні», доктор Гаванде вловив іронію ситуації, яка була в тому, що він щодня рятував життя незнайомих йому людей, проте сам не міг завершити просте завдання з купівлі страхування, яке б захистило людей, яких він найбільше любить. Він не проходив той тест, що сам написав.

Інколи іронія не спонукає до дії. Ті «ні», що назбиралися, запустили сильну емоцію, сказав мені Гаванде. Йому було соромно, що він не зміг виконати таке просте завдання, яке надало би бажані переваги. Наступного дня він застрахував своє життя.

У цьому і є таємнича сила щоденного самоаналізу. Якщо ми не дотягуємо до своїх цілей, то зрештою або закидаємо запитання, або спонукаємо себе до дії. Нам соромно або некомфортно, бо ми написали запитання, знали правильні відповіді та все одно провалили тест. Коли запитання починаються з «Чи все можливе я зробив, щоб…», відчуття ще гірші. Ми змушені визнати, що навіть не намагалися зробити те, що (ми знали) потрібно було зробити.

11 «Щоденні запитання» в дії

Для Емілі Р. тригером стала одноденна знижка для працівників у магазині «Хол фудс» (Whole Foods): знижка 40 % на весь асортимент, навіть на свіжі овочі. Емілі нещодавно закінчила Кулінарний інститут Америки і отримала свою першу роботу в чарльстаунському відділені цієї мережі супермаркетів, за кілька кілометрів на північ від центру Бостона.

Емілі двадцять шість. Більшу частину свого життя вона мала проблеми із зайвою вагою. Погано і недбало харчувалася, і проблема тільки ускладнилася, коли обрала кар'єру в сфері кулінарії. Вона постійно готувала, куштувала страви, думала про їжу. Зайва вага, як мінімум на кілограмів сорок більше від бажаної.

Однак хто може опиратися 40-відсотковій знижці, гадала вона. Емілі ходила магазином і вирішила придбати свіжих овочів — цвітної капусти, перцю, броколі, томатів та артишоків. Вона могла би приготувати корисні страви, що стало б хорошим поштовхом до змін її харчових звичок та ваги, можливо, початком дієти. Однак Емілі вже припинила рахувати, скільки разів ставала на той шлях і сходила з нього.

Її зацікавив новий яскравий соковий бар — шумні сокові машини, навколо яких гори моркви, кучерявої капусти, селери, огірків та яблук, і заклопотані працівники, які готують сокові напої увесь день. Це був один із найпопулярніших відділів магазину. Емілі мала друзів, які швидко позбулися зайвих кілограмів на тижневих сокових дієтах і так званих детоксах. Може, вона дізнається щось більше від менеджера сокового бару. В будь-якому разі вона набрала овочів у кошик.

Менеджер, вкритий татуюваннями, соковий «проповідник», відповів на запитання Емілі, а тоді зробив пропозицію, від якої Емілі не змогла відмовитися. «Якщо ти купиш овочі, — сказав він, — я дам тобі сокову машину безкоштовно». Того вечора Емілі приїхала додому з пакетом товарів, хромованою соковою машиною «Омега» та відео про сік під назвою «Товстий, хворий і майже мертвий».

Потім вона зробила дещо розумне (і незвичне): розіслала електронні листи своїм друзям та рідним із оголошенням про те, що розпочинає шестидесятиденну сокову програму та попрохала про допомогу.

Саме так я познайомився з Емілі Р. Одним із одержувачів такого листа був її дядько Марк, мій давній літературний агент і співавтор книг. Йому також добре відомий процес «Щоденних запитань». Марк запропонував стати коучем Емілі в її поведінковому виклику.

Історія Емілі — це шаблон із інструкціями не лише для механіки правильного проведення «Щоденних запитань» (вибір запитань, підрахунок балів, моніторинг самого себе, дотримування плану), а й стосовно вибору та налаштування, які ми робимо і які впливають на результат.

Коли я зустрічаюся з клієнтами, мимовільно створюю в себе в голові «профіль зміни», щоб оцінити, скільки клієнти можуть взяти на себе, а що їм варто залишити на наступний раз. Я враховую їхню мотивацію, їхній послужний список успіху, а також те, скільки соціальної взаємодії та самоконтролю вимагає їхня зміна. Емілі представлена чотирма факторами, не всі з яких працюють на її користь:

✓ **Вона прохала про допомогу.**

Це добре. Коли ми рекламуємо своє бажання змінитися, ми відкрито ризикуємо зазнати невдачі та поставити на карту свою репутацію і самоповагу. Це така сама різниця, як між ставкою на себе самого з важко заробленими грошима і дружнім парі без грошей.

✓ **Вона працювала самостійно.**
Схуднення націлене на особисту, а не міжособистісну поведінку. Коли ми вирішуємо, наприклад, краще слухати, наш успіх потребує участі інших людей. Нам слід постійно демонструвати нову поведінку, щоб люди побачили, що ми більше слухаємо, ніж говоримо.

Проте не можемо стверджувати, що стали краще слухати; це мають зробити інші люди. Ситуація Емілі була інакшою. Вона худнула самостійно і сама ставила собі оцінки, а не отримувала їх від інших. Якби вона зазнала невдачі, це розчарувало б лише її. Вона працювала відокремлено, що означало її повний контроль над своєю долею. Враховуючи все це, самостійна праця має піти їй на користь.

✓ **Вона перебувала у ворожому середовищі.**
Емілі аж ніяк не допомагало те, що вона працювала у «Хол фудс». Вона не просто проводила робочі дні в харчовій імперії широкого асортименту та спокуси, а ще й керувала сирним відділом. Вона перебувала не в найкращому середовищі для підтримки схуднення.

✓ **У неї не було позитивних історій власного успіху.**
Профіль успіху Емілі був геть не схожим на ті, до яких я звик. На відміну від моїх бізнес-клієнтів, у неї не було довгого послужного списку досягнень та подолань перешкод. Вона була молодою, лише на старті своєї кар'єри, і, як факт, вже кілька разів зазнала невдач зі схудненням.

Це — суттєвий недолік, порівняно з успішними людьми бізнесу. Для них прийняття викликів та досягнення успіху — це наче тренування м'язів. Чим більше ти ним користуєшся, тим сильнішим він стає, а це додає впевненості в тому, що успіх можливий у *будь-якому разі*.

Коли я вперше працював із Аланом Малаллі у 2001 році, він керував підрозділом комерційної авіації компанії «Боїнг». Алан

терпляче вислухав мої пояснення власного підходу. «Я зрозумів, — сказав він. — Це повторюваний процес».

«Ну, в ньому є щось більше, ніж це», — розпочав я.

Алан хмикнув. «Я сконструював Боїнг-777. Думаю, і з цим упораюся».

Він мав рацію. Успішні люди приходять з арсеналом попередніх досягнень, які можна застосувати до нових викликів. Алан був моїм найкращим учнем за всю історію, бо він уже знав, що робити*. Емілі не мала такої підтримки як досягнення. Вона лише починала засвоювати нові харчові звички, нову поведінку. Вона вчитиметься *досягати успіху* в процесі.

Саме з таким «профілем змін» прийшла Емілі в перший день програми. Вона взялася за одну з найскладніших поведінкових змін у несприятливому робочому середовищі та робила це сама, а не в оточенні групи підтримки.

З іншого боку, «Щоденні запитання» та щовечірні контрольні дзвінки від дядька забезпечили їй елементи структури і контролю, яких, на диво, не знайдеш у більшості книг про дієту та програм для втрати ваги (вони радять вам, *що* їсти, але не кажуть, *як* цього дотримуватися). Процес, якого вона дотримувалася, є основою для започаткування поведінкової зміни дорослої людини.

Перший крок Емілі — вирішити, що змінити. Вона зупинилася на шести завданнях:

- Дотримуватися сокового очищення.
- Щодня робити фізичні вправи.
- Покращити свої знання з вин (вона готувалася до іспиту на другий рівень майстерності сомельє).

---

* Трюїзм про те, що «успіх породжує успіх», є основною причиною, чому я готовий присвятити два роки коучингу дуже успішним людям, не маючи гарантії оплати до моменту завершення. З успішними людьми шанси однозначно на мою користь.

- Підтримувати зв'язки із друзями та рідними.
- Вивчати щось нове на роботі.
- Робити щось хороше для когось поза роботою.

Завдання Емілі, як не дивно, можна було витягнути з будь-якого класичного меню самовдосконалення, над яким ми всі пускаємо слинку: схуднути, стати більш підтягнутою, більш організованою, навчитися чогось нового, позбутися поганої звички, заощадити гроші, допомагати іншим, проводити більше часу з родиною, подорожувати до нових місць та менше піддаватися стресам. У цьому немає нічого поганого. Той факт, що інші люди ставлять собі подібні цілі, не робить їх менш вартісними.

Наступний крок Емілі — зрозуміти концепцію активних запитань, щоб зосередитися на *зусиллях*, а не *результатах*. Вона сформулювала свої цілі зі словами «Чи зробила я все можливе, щоб…» замість «Чи зробила я…». Щовечора о десятій годині телефонував дядько, і вона вже мала готові оцінки. Таким чином розпочався процес змін. Зі «Щоденними запитаннями» та щовечірніми дзвінками від дядька Марка — зворотної дороги не було. Ось її бали за перші чотири тижні:

Таблиця Емілі № 1

«Щоденні запитання» Емілі	Дні 1-го та 2-го тижнів													
Чи зробила я все можливе, щоб	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
дотримуватися сокового очищення?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
робити сьогодні фізичні вправи?	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9	9
покращити свої знання про вина?	2	3	0	0	0	1	4	10	10	8	7	6	9	9
підтримувати зв'язок зі своїми друзями та рідними?	8	5	6	4	6	3	3	5	5	3	8	4	8	4
навчитися чогось нового на роботі?	3	2	2	6	7	10	0	4	9	3	3	10	9	0
зробити щось приємне для когось за межами роботи?	5	10	10	4	4	6	5	6	3	3	7	7	3	10
Разом	**28**	**30**	**28**	**24**	**27**	**30**	**22**	**37**	**37**	**27**	**35**	**37**	**48**	**42**

Таблиця Емілі № 2

«ЩОДЕННІ ЗАПИТАННЯ» ЕМІЛІ	ДНІ 3-ГО ТА 4-ГО ТИЖНІВ													
Чи зробила я все можливе, щоб	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**
дотримуватися сокового очищення?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
робити сьогодні фізичні вправи?	8	0	8	8	10	8	8	8	9	10	10	9	10	10
покращити свої знання про вина?	8	8	7	8	8	8	8	10	10	8	8	10	8	9
підтримувати зв'язок зі своїми друзями та рідними?	4	5	3	3	6	4	5	3	4	5	7	7	3	2
навчитися чогось нового на роботі?	4	4	10	5	0	4	4	7	8	2	2	8	0	0
зробити щось приємне для когось за межами роботи?	6	10	7	6	7	7	8	4	3	3	5	5	5	8
Разом	**40**	**37**	**45**	**40**	**41**	**41**	**43**	**42**	**45**	**38**	**42**	**49**	**35**	**39**

Однією з недооцінених переваг «Щоденних запитань» є те, що вони змушують нас кількісно оцінити незнайомі результати: *наш рівень старань.* Ми нечасто це робимо, до зусиль ставимося, як до посередніх громадян. Коли нам щось не вдається, то самі собі співчуваємо. Ми кажемо: «Я робила все, що могла» або «Мені п'ятірку за старання». Але якщо впродовж кількох днів кількісно оцінюватимемо свої зусилля, а не наслідки в цілому, то зможемо виявити закономірності, яких інакше і не помітили б.

Наприклад, упродовж перших дванадцяти днів Емілі ставила собі найвищі оцінки за дотримання своєї сокової програми. Така дисципліна на старті будь-якого процесу зміни не дивна, оскільки наш природний ентузіазм є на початкових етапах будь-чого. Чим коротший проміжок часу між плануванням та виконанням, тим вищі шанси, що ми запам'ятаємо свій план. Зі збільшенням часового проміжку між плануванням та виконанням (а тут уже втручається наше середовище з усіма його спокусами та відволікаючими факторами) наш ентузіазм і дисципліна спадають.

Проте за свою наступну мету — щоденні фізичні вправи — вона отримала одинадцять нулів та одну двійку (того дня Емілі

ходила на прогулянку). Дядько Марк зазначив, що мета не може бути важливою, якщо її ігнорувати протягом майже двох років. Чого вона взагалі потрапила до твого списку?

Це стало тривожним дзвіночком для Емілі — трохи «милосердної жорстокості», як вона це назвала — примусило її визнати, що режим кардинальної втрати ваги був нездоровим, якщо не супроводжувався вправами. Наступного дня вона записалася до місцевого спортклубу з басейном і виділила собі годину на плавання. Цей момент можна побачити в її таблиці (день 13), коли вона поставила собі дев'ятку за «Чи зробила я все можливе, щоб робити сьогодні фізичні вправи?». Двадцять четвертого дня Емілі записалася в групу для початківців із йоги, щоб доповнити свою фізичну активність. Вона майже втратила свідомість під час дев'яностахвилинного уроку в залі, нагрітій до 33 градусів — і отримала свої перші 10 балів. Під кінець четвертого тижня Емілі важить уже на шістнадцять кілограмів менше.

Наступні чотири тижні більш-менш такі самі — у них є вершини і падіння, є розуміння того, що важливо, що працює, а чим можна знехтувати. Ось її оцінки:

Таблиця Емілі № 3

«Щоденні запитання» Емілі	Дні 5-го та 6-го тижнів													
Чи зробила я все можливе, щоб	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**
дотримуватися сокового очищення?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	2	2
робити сьогодні фізичні вправи?	8	8	10	9	10	3	3	10	10	10	10	8	8	8
покращити свої знання про вина?	7	8	9	9	10	9	10	10	10	10	10	5	5	5
підтримувати зв'язок зі своїми друзями та рідними?	9	8	8	6	4	5	6	9	0	3	1	10	10	10
навчитися чогось нового на роботі?	4	5	4	3	7	4	3	0	1	4	7	0	0	0
зробити щось приємне для когось за межами роботи?	6	5	5	5	3	2	6	7	6	5	8	4	4	2
Разом	**44**	**44**	**46**	**42**	**44**	**33**	**38**	**46**	**37**	**42**	**46**	**29**	**29**	**27**

Таблиця Емілі № 4

«ЩОДЕННІ ЗАПИТАННЯ» ЕМІЛІ	ДНІ ТИЖНІВ 7 ТА 8													
Чи зробила я все можливе, щоб	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	**50**	**51**	**52**	**53**	**54**	**55**	**56**
дотримуватися сокового очищення?	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
робити сьогодні фізичні вправи?	8	8	8	10	8	6	10	9	10	10	8	4	10	10
покращити свої знання про вина?	7	8	8	10	7	10	10	10	9	10	2	6	10	10
підтримувати зв'язок зі своїми друзями та рідними?	9	5	4	7	5	7	6	3	—	—	—	—	—	—
навчитися чогось нового на роботі?	4	4	4	6	3	6	6	6	—	—	—	—	—	—
зробити щось приємне для когось за межами роботи?	6	9	9	3	6	3	3	5	—	—	—	—	—	—
Разом	**44**	**44**	**43**	**46**	**39**	**42**	**45**	**43**	**29**	**30**	**20**	**20**	**30**	**30**

Рядок з десяти балів підряд за сокову дієту вражає. Це означає, що Емілі доклала чимало зусиль, щоб абсолютно дотриматися правил: не переривати, не відступати, не підмінювати іншою їжею, яку не можна випити з пляшки. Ми можемо бачити раптове відхилення у дні з 40-го по 42-й, в які її бали за сокову дієту різко зменшуються. Але так задумано. Емілі була на весіллі друга в штаті Мен і вирішила взяти перерву, щоб не бути «тією дівчиною», що п'є з пляшки, тоді як всі інші святкують із молодятами шампанським і тортом. Фізичний шок від твердої їжі був настільки некомфортним, що вона зраділа, коли відновила очищення соками — і продовжила шістдесятиденну програму на три дні, щоб компенсувати свою «паузу».

Ми також бачимо різкий підйом на третьому запитанні з поглиблення знань про вина. Іспит на сомельє в Нью-Йорку швидко наближається (день 49-й), і вона багато вчить та ставить собі дев'ятки і десятки за проведення вільного часу за навчанням.

У 51-й день, як бачимо, починаються рядки з пробілами за запитання з четвертого по шосте. Емілі дійшла висновку, що їй більше не потрібно вимірювати такі цілі. Вони стали для неї природним способом поведінки і більше не вимагають, щоб

вона примушувала себе «робити все можливе». Емілі зменшила набір своїх цілей до трьох. Цього більше, ніж досить. Вона не здається, вона відпускає (важливе вміння, до якого ми повернемося у тринадцятому розділі).

Таблиця Емілі № 5

«ЩОДЕННІ ЗАПИТАННЯ» ЕМІЛІ	ДНІ 9-ГО ТИЖНЯ						
Чи зробила я все можливе, щоб	**57**	**58**	**59**	**60**	**61**	**62**	**63**
дотримуватися сокового очищення?	10	10	10	10	10	10	10
робити сьогодні фізичні вправи?	8	8	10	10	9	10	10
покращити свої знання про вина?	7	6	4	9	9	7	9
підтримувати зв'язок зі своїми друзями та рідними?	—	—	—	—	—	—	—
навчитися чогось нового на роботі?	—	—	—	—	—	—	—
зробити щось приємне для когось за межами роботи?	—	—	—	—	—	—	—
Разом	**25**	**24**	**24**	**29**	**28**	**27**	**29**

Станом на 63-й день, коли вона припинила свою строгу сокову дієту, Емілі схудла на двадцять п'ять кілограмів. Склала свій іспит на сомельє другого рівня майстерності. Вона плавала в басейні або ходила на заняття з йоги як мінімум п'ять разів на тиждень. Емілі досягнула найдовшого періоду підтримання запланованої поведінкової зміни у своєму житті. Вона була задоволена собою.

Найважче тільки починалося.

Як я вже писав у восьмому розділі, ми змінюємося, коли створюємо, зберігаємо, приймаємо або відкидаємо. Поки що Емілі зосереджувалася на відкиданні. Після довгих років неякісного харчування вона обрала категоричне заперечення і відмовилася від твердої їжі, щоб шокувати свою систему, перезапустити свій метаболізм і спровокувати швидке схуднення. Але людина не може жити на самому лише соку. За два місяці Емілі зрозуміла, що їй доведеться припинити свою програму строгого обмеження. Очищення соком зробило свою справу. Воно сформувало їй жорсткий план та значно звузило харчовий вибір, який потрібно було робити щодня. Коли ваш обід — це вибір між великою склянкою соку з капусти, селери та манго і пюре з батата, моркви, червоного перцю, буряка і яблука, то

досить важко ухвалити рішення, про яке потім шкодуватимеш. Вас не спокусиш тарілкою сиру і крекерів чи порцією морозива чи навіть жменею мигдалю, якщо забрати їх із раціону. Тепер Емілі доведеться сформувати харчові та куховарські звички, які виходять за рамки швидкого приготування соку. Вона входила в другу фазу поведінкової зміни, де вже *творить*, а не відкидає. Попередні «Щоденні запитання» більше не підходять. Їй слід переформулювати свої цілі в план, який можна було б використовувати протягом життя. Ось що вона придумала:

Таблиця Емілі № 6

«ЩОДЕННІ ЗАПИТАННЯ» ЕМІЛІ: ДРУГИЙ ЕТАП	ДНІ 10-ГО ТА 11-ГО ТИЖНІВ									
Чи зробила я все можливе, щоб	**64**	**65**	**66**	**67**	**68**	**69**	**70**	**71**	**72**	**73**
навантажувати себе фізично?	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
харчуватися з користю для тіла?	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
отримувати нові знання про вина?	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
випробовувати свій розум?	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Разом	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Так тривало майже рік, упродовж якого Емілі втратила додаткові двадцять п'ять кілограмів ваги і стала важити стільки, скільки поставила собі за мету. Вона також склала іспит на сомельє третього рівня (залишився фінальний і неймовірно важкий іспит на четвертий рівень). А ще вона пробігла свій перший забіг у п'ять кілометрів.

Коротко, це історія зі щасливим кінцем — хоча «кінець» не зовсім правильне слово. Історія Емілі триває, не маючи чіткої дати завершення. Як і ми всі, вона перебуває під постійним ризиком повернутися до попередніх небажаних звичок. Історії про рецидиви після кардинальної втрати ваги — кліше (дві третини людей повертають всю втрачену вагу після трьох років). Наше оточення — цей глузливий шахрай, який веде війну проти наших найкращих інтересів — гарантує, що так і буде. Нам треба постійно бути насторожі. Ми завжди можемо вдосконалитися у чомусь, навіть якщо це лише збереження здійсненого нами прогресу.

Я розповідаю історію Емілі тому, що її початкова мета — контроль ваги — близька для більшості з нас, хіба що окрім жменьки генетично благословенних людей. Вона не ускладнена реакцією інших, тому її легко виміряти. До того ж втрата ваги підлягає самоконтролю, оскільки ми плануємо свій день довкола вживання їжі. Ми купуємо і готуємо їжу, або говоримо іншим людям, чого нам хочеться. Ми контролюємо оточення, а не воно нас.

Це — величезні переваги, яких немає в більшості спроб змінити поведінку, хай то складна ціль на зразок управління гнівом або легка, як-от уникати слова на літеру «б» у своєму мовленні. Саме тут усе можуть вирішити «Щоденні запитання». Вони кількома способами створюють більш сприятливе середовище для того, щоб ми досягали успіхів у поведінкових змінах.

1. Вони підсилюють наше зобов'язання

«Щоденні запитання» — це те, що поведінкові економісти називають «методом самообмеження». Запитання свідчать про наш намір щось робити і, погрожуючи нам особистим розчаруванням або публічним приниженням, зобов'язують виконувати обіцяне. Прохання Емілі до друзів та рідних допомогти їй — це метод самообмеження. Так само, як і налаштування будильника, який зобов'язує нас вчасно прокидатися. Я знаю людей, які чистять зуби на початку вечора як метод самообмеження, що не дає їм перекушувати пізно ввечері, марно сподіваючись, що таким чином швидше придушать потяг до їжі, ніж підуть повторно чистити зуби перед сном. «Банка з поганими словами», куди ми кладемо готівку щоразу, коли лаємося, — це поширений метод самообмеження. Так само, як парі з друзями про те, що ми закінчимо проект вчасно — в цьому випадку втрата грошей імовірно стимулює нас до успіху (саме так!). Так само і соціальні мережі, що просять нас підписати «контракт» на зміну поведінки і використовують нашу кредитну карту для

фінансових покарань (наприклад, пожертва улюбленому благодійному фонду, або, ще жахливіше, на справу, яку ми терпіти не можемо) у разі нерішучих дій із нашого боку. Так само і програми типу «Свобода» (Freedom), яка дозволяє вимикати доступ до інтернету протягом восьми годин, і додатки типу «Залиш це!» (Lose it!), що виставляє дозволену межу щоденного вживання калорій залежно від того, як швидко ми хочемо схуднути. Наші методи самообмеження так само розумні та не дуже, як і розумові кругові рухи, які ми здійснюємо, щоб щось зробити. Навіть комерційні корпорації взяли в цьому участь. Виробник окулярів «Ворбі Паркер» (Warby Parker) реогранізувався у благочинну корпорацію, яка офіційно зобов'язалася приділити таку саму увагу суспільному прогресу, як і прибуткам, і тепер її бізнес-модель спрямована на те, щоб покупцеві пари окулярів у країнах третього світу другу пару видавати безкоштовно. Компанія не може відмовитися від місії ні з того ні з сього або коли бізнес уповільнює оберти — інакше вона зазнає юридичних та репутаційних наслідків. Це серйозний метод самообмеження.

«Щоденні запитання» теж серйозні, хоча б тому, що вони змушують нас чітко виражати те, що ми хочемо змінити в нашому житті. Для багатьох із нас складання списку цілей може стати першим разом, коли ми визнаємо свої недоліки, обдумуємо зміни або зобов'язуємося стати кращими. (Ви можете пригадати момент, коли розпочали свою першу вагому зміну дорослої поведінки? Що стало тригером для цього? Як ви впоралися? Ще краще запитання: а ви взагалі коли-небудь змінювали свою поведінку в дорослому віці?)

2. Вони запалюють нашу мотивацію там, де треба, а не там, де не треба

Загалом, нами керують два види мотивації.

Внутрішня мотивація — це бажання зробити щось заради себе, тому що нам це подобається — наприклад, прочитати

книгу, яку *не* задали додому, а просто тому, що нам цікава тема. Люди, які прокидаються рано, щоб пробігти десять кілометрів заради чистого задоволення фізичного навантаження, мають багато внутрішньої мотивації конкретно до цієї дії. Так само, як і віддані кулінари, котрі витрачають інколи кілька годин на випікання ідеального буханця хліба, який можна запросто купити в пекарні. Так само, як люди, котрі недільний ранок проводять за розв'язуванням кросвордів. Задоволення, відданість, цікавість — це видимі ознаки внутрішньої мотивації.

Зовнішня мотивація — це бажання зробити щось заради зовнішніх заохочень, таких як схвалення інших або уникнення покарання. У шкільні роки нас просто завалюють зовнішні мотиватори — оцінки, медалі, стипендії, тиск батьків, нарощування резюме, вступ до престижних вишів. Ці зовнішні стимули не зникають, коли ми починаємо працювати. Вони лише по-іншому називаються: зарплатня, посада, розмір кабінету, визнання, слава, банківські рахунки, «платинова картка», заміський будинок тощо — усі ті трофеї, що надихають нас на важку працю та хорошу поведінку. Наша зовнішня мотивація похитується лише тоді, коли ми досягаємо таких цілей — і дивуємося, чому вони не принесли із собою сенс, важливість і щастя, на які ми сподівалися.

«Щоденні запитання» зосереджуються на тих сферах, де нам потрібна допомога, а не там, де ми все робимо добре. У кожного з нас є завдання і поведінкові звички, які даються нам природно, де не потрібен поштовх сторонньої сили. Приміром, виступати перед аудиторіями — це те, що мені найбільше подобається. Це моє основне джерело доходу. Це допомагає продавати книги на зразок тієї, що ви зараз читаєте. Це сфера, в якій я витрачаю найбільше зусиль як професіонал — платять мені за це чи ні, виступаю я протягом тридцяти хвилин перед шістьма людьми чи проводжу чотири дев'яностахвилинні сесії поспіль кільком сотням людей. І все ж мої публічні виступи ніколи б не стали предметом «Щоденних запитань» — тому що я не маю потреби моніторити свою мотивацію спікера. У цій сфері я вже на

максимумі. Мені подобається це робити і я сподіваюся продовжувати, доки зможу.

Звісно, існує чимало сфер, у яких наша мотивація — внутрішня або зовнішня — менш ніж достатня. «Щоденні запитання» змушують визнати їх, прийняти та записати. Без цього ми не маємо шансів на вдосконалення.

3. Вони підкреслюють різницю між самодисципліною і самоконтролем

Поведінкові зміни вимагають самодисципліни і самоконтролю. Зазвичай ми використовуємо ці терміни взаємозамінно, але між ними є незначна різниця. Самодисципліна стосується *створення бажаної поведінки*. Самоконтроль — *уникання небажаної поведінки.*

Коли ми прокидаємося рано-вранці, щоб піти у спортзал, або ж проводимо щотижневу зустріч і закінчуємо її вчасно, або йдемо з роботи, залишивши чистоту на столі, або не забуваємо дякувати колегам за допомогу, ми демонструємо самодисципліну — постійне повторення позитивних дій. Коли ж відмовляємо собі в тому, що найбільше любимо — це придушення бажання сказати щось гостре комусь або відмова від другої порції десерту — ми демонструємо самоконтроль.

Більшості людей краще дається щось одне із двох. Вони добре вміють повторювати позитивні дії і не дуже добре уникати негативних. Або навпаки. Цей розрив пояснює ходячих оксиморонів серед нас — строгих вегетаріанців, які курять; в'ялих персональних тренерів; бухгалтерів, які оголошують себе банкротами; коучів, які самі потребують наставника.

Нашу схильність до самодисципліни чи самоконтролю можна виявити через те, як ми формулюємо свої «Щоденні запитання». Одна річ запитувати себе: «Чи зробив я все можливе, щоб обмежити споживання цукру?», і зовсім інша — «Чи зробив я все можливе, щоб відмовитися від солодощів?». Перше

означає самодисципліну, друге — самоконтроль. Залежно від того, ким ми є, це незначне коригування може визначити все.

4. Вони «розкладають» наші цілі на конкретні кроки

«Щоденні запитання», більш ніж щось інше, нейтралізують головного ворога поведінкових змін: нашу *нетерплячість*. Хочемо ми плаский живіт чи нову репутацію, ми жадаємо мати результати вже, а не потім. Коли бачимо прірву між зусиллями, які слід докласти сьогодні, і винагородою, яку ми отримаємо у невизначеному майбутньому — то втрачаємо ентузіазм до змін. Ми бажаємо негайної винагороди і стаємо страшенно нетерплячими перед обличчям численних спроб.

«Щоденні запитання», за визначенням, спонукають нас долати перешкоди по одній за день. Таким чином вони зменшують наші цілі до розмірів підйомних 24-годинних частин.

Зосереджуючи увагу на зусиллях, вони відволікають нас від нашої одержимості результатами (тому що ми не їх вимірюємо). Своєю чергою, ми вільні оцінювати процес змін та нашу роль у їх втіленні. Нас більше не розчаровує млявий темп видимого прогресу, тому що ми дивимося в інший бік.

«Щоденні запитання» нагадують нам, що:

- Зміни не стаються за один раз.
- Успіх — це сума малих зусиль, що повторюються щодня.
- Якщо ми докладаємо зусиль, то станемо кращими. Якщо не докладаємо, то цього не станеться.

Обов'язковість. Мотивація. Самодисципліна. Самоконтроль. Терплячість. Це сильні союзники у наших намаганнях змінитися, люб'язно надані нам «Щоденними запитаннями».

Є ще один союзник, якого ми не врахували під час обговорення — інструктор.

12 Планувальник, виконавець та інструктор

У **таблиці** з нашими «Щоденними запитаннями» немає жодної прихованої магії. Таблиця чітка та організована і наочно демонструє, чи рухаємося ми у потрібному напрямку. Втім вона не є основним компонентом. Як і дзвінки вечорами для звітності про оцінки. Формат комунікації тут нічого не вирішує.

Єдиний ключовий елемент — це те, що про оцінки потрібно звітувати — через прямий телефонний контакт, електронною поштою або голосовим повідомленням — комусь щодня. І цей хтось — інструктор.

Для деяких людей інструктор — це щось більше, ніж людина, яка робить підрахунок. Це хтось, кому ми щовечора звітуємося, не вислуховуючи при цьому суджень або втручання. Для інших інструктор — це рефері, який веде рахунок, але теж використовує свисток, коли ми відверто порушуємо правила (наприклад, просить нас пояснити поганий бал із конкретного запитання протягом кількох днів). Для інших інструктор — це повноцінний порадник, який вступає з нами в діалог про те, що ми робимо і чому.

На найпростішому рівні інструктор — це механізм подальшого контролю штибу супервайзера, який регулярно перевіряє, як наші справи (ми продуктивніше працюємо, якщо знаємо, що за нами стежать). На трохи складнішому рівні інструктор прищеплює відповідальність. У системі самооцінювання «Щоденних запитань» ми маємо відповідати за свої відповіді. Якщо ми невдоволені, то постанемо перед вибором.

Продовжимо страждати від створеного собою ж невдоволення чи ще більше старатимемося? Як результат, зачитування своїх балів інструктору щовечора стає щоденним випробуванням нашої обов'язковості — чудова річ, ураховуючи схильність докладати більше зусиль, якщо знаємо, що нас перевірятимуть. Проте інструктор — це щось краще, ніж сурогат нашої винуватої підсвідомості. На найвищому рівні інструктор — посередник, який зводить докупи далекоглядного планувальника і короткозорого виконавця всередині нас. Планувальник може сказати: «Я планую на канікулах прочитати "Анну Кареніну", але безпосередньо під час канікул, наповнених спокусливими принадами, саме виконавець має знайти тихий куток і проковтнути сотні сторінок Толстого. Інструктор нагадує нам, якими ненадійними ми стаємо після того, як все розплануємо. Інструктор нагадує легковажному виконавцю, що йому слід робити. Це проста динаміка, як-от на малюнку:

Більшості з нас знайома ця динаміка. Якщо ми хочемо схуднути, то просимо призначити нам персонального тренера (поширена форма інструктора). Домовляємося про зустріч у вівторок о 10:30 ранку, маючи чіткий намір позайматися з ним фізичними вправами. У вівторок уранці ми вже не настільки впевнені. Друга треба відвезти в аеропорт. Ми пізно лягли попередньої ночі. Ми вдарилися пальцем на нозі. Шнурівка порвалася на кросівку. Виправдань безліч — одні правомірні, інші

химерні. Охочий планувальник усередині нас перетворився на неохочого виконавця.

Але присутність тренера у цій динаміці все змінює. Ми маємо прийти, бо тренер на нас чекає. Може, йому треба подолати чималий шлях, щоб зустрітися з нами. Може, він відмовився від інших зустрічей, щоб прийняти нас. Тож у нас перед ним є зобов'язання. Існує також грошовий фактор: ми платимо йому незалежно від того, чи приходимо на заняття. Плюс, нечемно відміняти першу зустріч: ми зазнаємо невдачі перш ніж розпочати.

Усі ці фактори — сором, провина, витрати, обов'язок, порядність — «змовляються», щоб вплинути на нас виключно через присутність тренера. Так ми й виконуємо те, що задумали робити. Інструктор зводить докупи нашого внутрішнього планувальника і виконавця. Саме так відбуваються успішні зміни: у великих чи малих ситуаціях ми робимо вибір, який поєднує намір із утіленням.

Інтуїтивно ми це знаємо майже під час кожного свого починання. Займаючись спортом, залюбки приймаємо послуги тренера, бо нам потрібен погляд експерта, який коригуватиме техніку, підштовхуватиме докладати більше зусиль та нагадуватиме зберігати холоднокровність у конкурентному середовищі.

Так само в корпоративному світі, де найкращі лідери виконують функції наших улюблених учителів зі школи: навчають, підтримують, надихають нас і час від часу вселяють нам трохи здорової параної, що підштовхує вперед.

Однак за межами структурованих ієрархій на робочому місці, де ми завжди відповідаємо перед кимось за свою зарплатню і де у нас є чіткі наміри вдосконалюватися, ми не дуже цінуємо динаміку. У приватному житті, де хаотичне середовище стимулює небажану поведінку, ми не завжди охоче вітаємо коучинг.

Я певен, що одна з причин, чому ми опираємося настановам, це наша потреба в приватності. Не всі наші таємниці можуть бути відкриті світу. Одна річ визнати, що можна було би

позбутися кількох кілограмів задля кращої зовнішності; це майже почесний знак, свідчення нашої відкритості та амбіцій для самовдосконалення. І зовсім інша — зізнатися, що ми не дотягуємо до хорошого чоловіка чи батька — тобто до порядної людини — і зізнаватися в цій особистій невдачі щодня. Ми радше приховаємо свої поведінкові недоліки, а не вивісимо їх на загальний огляд, наче білизну.

Іще одна причина полягає в незнанні того, що нам варто змінити. Ми й далі все заперечуємо і переконуємо себе, що допомога потрібна комусь іншому, а не нам. У 2005 році CEO великої компанії-виробника обладнання із Західного узбережжя запросив мене попрацювати з його головним операційним директором і найбільш імовірним наступником. У CEO був чіткий графік передання повноважень. «Моя права рука — хороший хлопець, — сказав він, — але йому потрібно ще три роки "дозрівати". Коли я буду готовим піти, то він обійме мою посаду, і все буде гаразд». Мої відчуття поновлюються щоразу, коли мене просять провести дослідження з метою підтвердження чийогось наперед зробленого висновку. Щось було не так. І, звісно, коли я провів свої 360-градусні інтерв'ю з колегами головного операційного директора, то всі сказали, що «права рука» був «уже готовим». Глибша проблема була із CEO. Без випитувань майже кожен учасник інтерв'ю говорив, що CEO вже трохи затримався і йому час піти задля блага компанії.

Далі йде непохитна самодостатність успішної людини: ми вважаємо, що все можемо самі. Досить часто ми і справді можемо. Але що це за чеснота — відмовлятися від допомоги? Це зайве марнославство, нездатність визнати ступінь складності змін. Я знаю, тому що поведінкові зміни — це моє життя: я говорю про них, пишу про них книги і допомагаю іншим їх досягнути. А проте я плачу гроші жінці на ім'я Кейт за те, що вона телефонує мені щовечора і розпитує про мої успіхи. Це не професійне лицемірство, типу я шеф-кухар, який не їсть те, що готує. Це публічне визнання моїх слабкостей. Ми всі слабкі. Процес

зміни — досить складний, якщо не прийняти всю допомогу, яку ми можемо отримати.

Іронія в тому, що хоча процес «Щоденних запитань» та коучингу добре працює із цілями на зразок схуднення, покращення фізичної форми, організованості (з нашого списку новорічних завдань на рік), він працює ще краще — майже так, ніби створений спеціально для них — з міжособистісними викликами: стати люб'язним, цінувати, дбати, завдяки яким буде приємніше спілкуватися з нами. Я знаю, бо саме над цим працюю зі своїми клієнтами. Вони не прохають мене допомогти їм стати кращими стратегами, бюджетниками, перемовниками, ораторами, письменниками чи програмістами. Я допомагаю ставати кращими зразками для наслідування у стосунках із важливими для них людьми — родиною, друзями, колегами та клієнтами.

Нещодавно я працював із управлінцем на ім'я Ґріффін, у якого була поведінкова проблема — перфекціонізм у роботі*.

Якщо хтось із його людей приходив із новою ідеєю, то замість того, щоб сказати: «Чудова ідея», він демонстрував неконтрольований порив удосконалити її. В одних випадках його доповнення допомагали, в інших — були сумнівними. Проблема полягала в тому, що покращуючи саму ідею відсотків на десять, він зменшував належність цієї ідеї працівникові на всі п'ятдесят. Він придушував обговорення і творчість, а також відганяв таланти, швидко вчився і за допомогою «Щоденних запитань» невдовзі ставив собі десять балів за те, що *не* намагався все вдосконалити. Його співробітникам знадобився майже рік, щоб побачити і повністю прийняти зміну, а також перестати нервувати під час презентації йому нових ідей. Утім він досягнув змін, а я отримав платню.

---

* Читачі моєї книги «Стрибни вище голови! 20 звичок, від яких слід відмовитися, щоб досягнути вершини успіху» (2007), можуть пригадати цю проблему з поданого мною списку двадцяти робочих звичок, які треба зламати, зокрема «Занадто часто перемагати», «Висловлюватися під впливом злості», «Покарати того, хто приніс новину» і «Розповідати світу, які ми розумні».

Цей процес був дуже швидким і безболісним — ми стали друзями, — і я погодився на волонтерських засадах потренувати Ґріффіна ще з якогось питання. (Як і більшість людей, я відчуваю ентузіазм, коли щось добре виходить.)

— Обери якусь домашню проблему, — сказав я. — Подивімося, чи зможеш ти вдосконалитися там.

Він трохи соромився свого вибору, і називав його «проблемою брязкання кубиків».

Його дратував певний набір звуків, усі з яких пов'язані з напоями: звуки булькання під час пиття води з пляшки; різкий шум газованої води, яку виливають на лід у склянці; а ще брязкання кубиків льоду в коктейлі. Інші звуки його не турбували — ані гавкіт собак, ані плач дітей, ані шкряботіння нігтів по дошці. «Навіть спів Джоша Гробана», — говорив він.

— Так, а в чому ж проблема? — запитав я. — Затуляєш вуха. Виходиш із кімнати.

Проблемою це стало відносно недавно, коли його дружина припинила пити мінеральну воду з пляшки, замінивши її на дієтичну колу з льодом. Вона мішала кубики льоду в склянці, робила ковток, потім знову перемішувала — і звук просто примушував Ґріффіна повзти по стінці. Суть проведення часу із дружиною за напоями була в тому, щоб розслабитися і поговорити один раз на день. Проте несподівано їхній вечірній ритуал перетворився на стрес, схожий на відвідини стоматолога з метою депульпування зуба.

Одного вечора Ґріффін не витримав. Він гаркнув на неї: «Ти припиниш брязкати?».

Дружина глянула на нього і сказала: «Серйозно?». Але її погляд означав: *«Ти ідіот»*. Ґріффін знав, що вона має рацію. Вона не робила нічого поганого. Було неприйнятно з його боку очікувати, що зміниться вона, а не він. Визнати проблему — це був хороший перший крок.

Другим кроком стало зізнання собі, що вечірня година релаксу перетворилася на вороже середовище з його

ініціативи — і додати новий пункт до свого списку «Щоденних запитань». *Чи все можливе я зробив, щоб отримати задоволення від години, проведеної з дружиною?* Якщо він створив проблему, то зможе її вирішити.

Ґріффін мав на меті щодня отримувати за ці зусилля десять балів, за шкалою від одного до десяти. Він намагався стримувати свій дискомфорт, ігнорувати звук, прикидатися, що йому добре — все заради того, щоб не засмучувати дружину. Це було для Ґріффіна важливе вправляння у тому, щоби бути хорошим чоловіком.

У перші дні подолання ефекту брязкання він розповів мені: «Я майже розчавив свою склянку, настільки міцно її стиснув. Але не скаржився. Я не виказав, що мені некомфортно».

Увечері, коли він надіслав мені свої бали електронною поштою, там були максимальні оцінки за докладені зусилля. Через кілька тижнів дотримання цієї стратегії його роздратування зменшилося. Не цілком, але поступово, ніби хтось стишував звук на одну позначку щодня. Через місяць проблеми не стало, наче він звільнився від шкідливої звички. Ґріффін привчив свій розум реагувати інакше. Звук брязкання кубиків у нього викликав байдужість — мляве «та ну» — замість роздратування і злості. Він не міг змінити своє середовище, тож він змінив свою реакцію на нього.

Слід визнати, що Ґріффін був одним із моїх найкращих клієнтів. Подібно до фізично обдарованого атлета, який може миттєво засвоїти інструкції тренера і перетворити погану техніку на хорошу, він повірив у «Щоденні запитання» *та* перевіряв себе щодня. Він здійснив прогрес — і змінився. Я розповів цей епізод, тому що він підкреслює три переваги «Щоденних запитань».

1. Якщо ми це робимо, то вдосконалюємося

Це одне з незначних переконань «Щоденних запитань». Якщо ми виконуємо їх послідовно і старанно (анумо, тільки чесно,

які вміння нам потрібні, щоб ставити собі оцінки за зусилля?), ми вдосконалюємося. Життя дає нам небагато гарантій, але це одна з них. Мої клієнти вдосконалюються, якщо слухаються мене. Вони не вдосконалюються, якщо не роблять нічого.

2. Ми вдосконалюємося швидше

Ґріффіну знадобився місяць, щоб вирішити свою «проблему бряжчання кубиків» — так, начебто після вісімнадцяти місяців коучингу на роботі він не просто вдосконалився, а й став більш ефективним у власному процесі покращення.

Подібного прогресу ми зазвичай очікуємо від дій, що вимагають фізичної спритності, починаючи з приготування омлету і закінчуючи проведенням операції на серці. Чим точніше ми повторюємо дію, тим більш майстерно це робимо — наче танцюристка, чия м'язова пам'ять після років тренувань може повторити складний набір рухів із першої спроби, а не з двох чи трьох.

Проте зі своїми теплими і м'якими емоційними цілями ми не сподіваємося на подібний прогрес. Вони не залежать від технік. Вони зазнають впливу реакцій інших людей та змінного середовища. Однак прогрес є. Я бачив, як це відбулося з багатьма моїми індивідуальними клієнтами *після того*, як наші шляхи розходилися. Як і Ґріффін, щойно вони навчилися змінювати одну поведінку, вони можуть повторити це з іншою — більш гладко і м'яко порівняно з першим разом.

3. Урешті, ми стаємо *інструктором* для себе

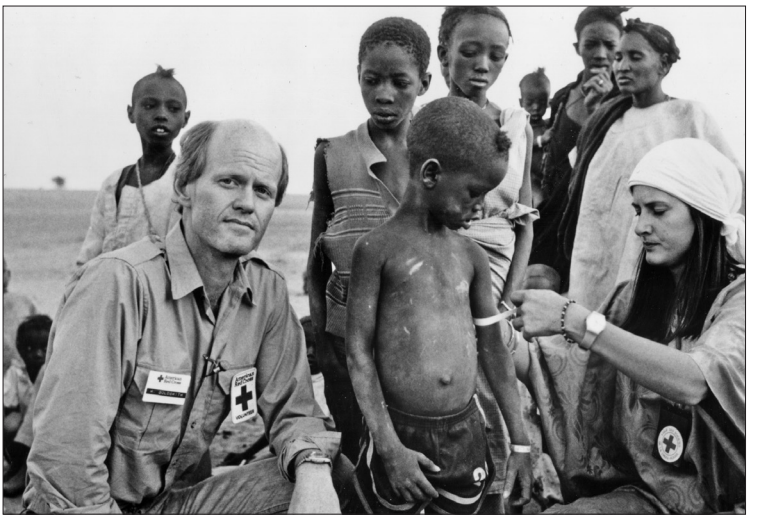
Це — найбільше вражаюча перевага: в результаті ми стаємо *інструктором*. Я знаю, що це правда, завдяки своїм клієнтам, які стали кращими — і продовжили вдосконалення без мене.

Усе це має сенс, враховуючи прірву між далекоглядним планувальником і короткозорим виконавцем усередині нас.

Інструктори можуть перекинути міст через цю прірву, оскільки вони об'єктивні й на них не діє середовище, яке дуже часто збиває з пантелику. Вони можуть пригадати випадки, в яких ми демонстрували бажану поведінку, і допомогти нам зібрати волю для того, щоб зробити так знову. Саме так чинять інструктори. Але з часом, після багатьох нагадувань, ми вчимося і адаптуємося. Ми розпізнаємо ситуації, в яких зазвичай відхиляємося від власних планів. Ми думаємо: «Я вже був тут. Я знаю, що працює, а що ні». І після багатьох невдач, одного дня ми робимо кращий вибір. (Це не повинно нас дивувати. Було б дивно, якби ми *не* навчилися, якби ми *не* поводили себе правильно після сотої помилки в тотожній ситуації.) Це той момент, коли планувальник та виконавець усередині нас об'єднуються нашим власним інструктором. Нам не потрібна третя сторона для того, щоб указувати на наші зони поведінкової небезпеки, ходити струнко чи навіть вислуховувати наші бали щовечора. Ми можемо робити це самостійно. Інструктор усередині нас здатен приймати різні форми. Це може бути внутрішній голос, схожий на совість, яка шепоче нам на вухо, аби ми згадали попередній раз, коли вчинили правильно. Це може бути текст пісні, духовний талісман, наповнений сенсом вислів, інструкція, записана на картці, спогад про когось важливого для нас — будь-що для стимулювання бажаної поведінки. Це може бути навіть фотографія. Мене мотивує ось ця.

Це єдине фото в рамці, що висить у моєму домашньому кабінеті. Його зробив 1984 року фотограф «Ассошіейтед прес» (Associated Press) у Малі, Африка. Я розпочинав свою практику коуча і займався волонтерством разом із Річардом Шубертом, CEO Американського Червоного Хреста.

У країнах Африки на південь від Сахари лютувала засуха. Сотням тисяч людей загрожував голод. Річард попрохав мене приєднатися до восьми інших американців, які вирушали в розслідувальну місію в Малі. Нашу подорож тиждень показували по «Ен-Бі-Сі ньюз» (NBC News).



На цій фотографії в пустелі Сахара зображений тридцятип'ятилітній я, навприсядки, праворуч — експерт із Червоного Хреста. Біля нас стоять діти віком від двох до шістнадцяти років.

Запаси харчів у Малі були вкрай обмеженими, тож Червоний Хрест установив чергу надання допомоги постраждалим. Уся наявна їжа роздавалася цим дітям, що пояснювалося моторошним припущенням, що діти до двох років, найімовірніше, помруть, а ті, кому за шістнадцять, можуть вижити власними зусиллями.

Жінка з Червоного Хреста вимірювала товщину рук дітей, щоб визначити, хто їв, а хто ні.

Якщо їхні руки були досить товсті — діти «недостатньо голодні», тому їм не давали їсти. Якщо руки надто тонкі, то дітей неможливо було врятувати, тож їм також не давали їжі. Якщо рука була середньої товщини, дитині видавали невелику порцію з наявних запасів.

Треба бути соціопатом, щоб не розчулитися від побаченого. Проте після того, як я повернувся додому до «нормального»

життя, існували великі шанси того, що мої спогади, хай які пекучі, поступово втратять свою силу. Втім у мене є фото.

Ця світлина запускає в мені відчуття вдячності, так ніби я 1984 року є наставником для себе сьогоднішнього. Вона посилає єдиний меседж:

> Будь вдячним за те, що маєш. Незалежно від розчарування чи можливих неприємностей, не скімли й не скаржся, не злись, не накидайся на іншу людину, щоб висловити свою впевненість у тому, що тобі всі щось винні. Ти нічим не кращий за тих африканських дітей. Їхня жахлива доля, незаслужена і трагічна, могла бути твоєю долею. Ніколи не забувай той день.

І я не забуваю. Я згадую цю фотографію майже щодня, оскільки життя перенасичене «можливими неприємностями». Наприклад, чи спостерігали ви коли-небудь, як люди в аеропорту реагують на оголошення про затримку їхнього рейсу? Це один із гарантованих негативних життєвих тригерів. Люди стають збудженими. Вони киплять від люті, зриваються, часто перед ані в чому невинними працівниками авіаліній. Раніше я був одним із таких людей, може не такий злий на публіку, але точно з відчуттям того, що я жертва. Мені не подобалося це відчуття, оскільки після того, як я побачив дітей-голодняків Малі, знав, що не заслужив права бути жертвою. Це незаслужене відчуття у мене асоціюється зі світлиною. Тепер уже роками, коли я чую оголошення, що мій літак затримується, я пригадую те фото і повторюю цю мантру: «Ніколи не скаржся через затримку літака. На світі є люди, чиї проблеми ти навіть не можеш собі уявити. Ти — щаслива людина». Ця фотографія — позитивний тригер у негативному середовищі.

13 AIWATT

В основі кожної справи лежить важливий принцип, який відчутно покращує наші шанси на успіх у ній.

- У теслярській справі — «Сім раз відміряй, один раз відріж».
- У морській справі — «Знай, звідки дме вітер».
- У жіночій моді — «Купи маленьку чорну сукню».

Я також маю основний принцип для процесу вашого перетворення на таку людину, якою ви хочете бути. Дотримуйтеся його, і він знизить щоденний обсяг стресів, конфліктів, неприємних обговорень і втраченого часу. Цей принцип сформульований як запитання, яке ви повинні ставити собі щоразу, коли доводиться вибирати — діяти чи «відпускати».

Чи хочу я
цього разу
зробити необхідний внесок
для покращення
наявної ситуації?

Це запитання щодня виринає в моїй голові настільки часто, що я обернув перші п'ять слів на акронім, AIWATT*. Як і основний принцип медиків, «Не зашкодь», він не вимагає від вас жодних дій, — лише уникнення чогось немудрого.

---

* В оригіналі: Am I willing, at this time, to make the investment required to make a positive difference on this topic? — *Прим. пер*.

Це запитання є сумішшю двох порад, які я ціную вже досить давно: одна походить із буддистського просвітлення, друга — розумна теза від покійного Пітера Друкера.

Човен завжди порожній

Буддистська мудрість міститься в притчі про порожній човен:

> Молодий фермер увесь покрився потом, спрямовуючи свого човна вверх річкою. Він плив проти течії, з метою доставки своїх товарів в село. День був спекотний, він хотів довезти все і повернутися додому перш ніж сяде сонце. Дивлячись уперед, побачив інше судно, яке швидко наближалося до його човна, пливучи за течією. Він щосили гріб, щоб відступити зі шляху, але це не допомагало.
>
> Тоді закричав: «Змініть напрямок! Ми зіткнемося!». Та все марно. Судно гучно гупнуло об його човен. Він закричав: «Йолопе! Як можна було зіткнутися з моїм човном посередині такої широкої річки?» . Зазирнувши до човна у пошуку винуватця аварії, фермер зрозумів, що там нікого не було. Він кричав на порожній човен, що відірвався від причалу, і його несло за течією.

Коли ми думаємо, що біля керма стоїть інша людина, поводимося в один спосіб. Можемо звинувачувати того байдужого йолопа у наших неприємностях. Через подібний закид ми сердимося, психуємо, визнаємо провину та розігруємо роль жертви.

Ми поводимо себе значно спокійніше, коли дізнаємося, що човен порожній. Не маючи під рукою цапа відбувайла, ми не можемо засмутитися, далі — примирення з тим фактом, що наша невдача була наслідком долі або невезіння. Як варіант: можемо посміятися з абсурдності випадкового порожнього човна, який натрапив на ваш у таких широких водах.

Мораль: в іншому човні ніколи нікого немає. Ми завжди кричимо на порожній човен. Порожній човен не націлений на нас. Як і всі ті люди, які додають гірких ноток у пісню нашого дня.

- Колега, який завжди перебиває вас на зустрічах. Він думає, що розумніший за всіх, а не лише за вас. Порожній човен.
- Агресивний водій, який висів у вас на «хвості» кілька кілометрів дорогою на роботу? Він робить так щодня на будь-якій дорозі. Він так кермує. Порожнє авто.
- Працівник банку, який відмовив вам у кредиті для малого бізнесу через хибодрук в документах? Він бачить документи, а не вас. Порожній костюм.
- Жінка на касі в супермаркеті, яка забула поставити до пакета маленьку баночку анчоусів, потрібну вам для сьогоднішньої вечірки, тож вам доводиться повернутися до супермаркету, щоб забрати те, за що заплатили? Вона сканує і пакує товар увесь день. Стограмову баночку легко не помітити. Вона ненавмисне це зробила, точно не через вас. Іще один «порожній човен».

Мені подобається демонструвати цю точку зору на заняттях із лідерства за допомогою простої вправи. Я прошу когось із аудиторії подумати про людину, яка сердить його чи її або дратує. «Чи можете ви уявити цю людину?», — запитую я.

Кивок, обличчя кривиться відразою, а тоді лунає: «Так».

— Як довго ця людина не спить через вас уночі? — далі запитую я.

— Ніколи.

— То хто тут покараний? І хто несе покарання? — знову запитую я.

Відповідь завжди однакова: «Я і я».

Завершую вправу простим нагадуванням про те, що сердитися на людей через те, що вони такі, які є, це так само «мудро», як ображатися на стілець за те, що він стілець. Стілець не може не бути стільцем, так і більшість людей, із якими ми стикаємося. Якщо якась людина вас дратує, вам не треба любити її, погоджуватися з нею чи поважати, просто прийміть її такою, якою вона є.

Дон Корлеоне, Хрещений батько, напевне, був таємним буддистом, коли сказав: «Нічого особистого. Тільки бізнес». Він знав, що люди розчаровують нас або не погоджуються з нами, коли це в їхніх інтересах, а не тому, що вони хочуть завдати нам болю. Така сама ситуація з усіма людьми, які нас дратують або сердять. Вони роблять це тому, що вони такі, а не тому що з нами щось не так.

Створення хибного позитиву

Пітер Друкер висунув розумну тезу: «Нашою життєвою метою має бути створення позитивних зрушень, а не доведення, які ми розумні». Ця порада — заспокійлива і очевидна. Маючи вибір, хто не вибере створення «позитивного зрушення?».

Однак Друкер підкреслює два поняття, які ми не можемо одночасно втримати у своїй голові. Коли нам випадає можливість продемонструвати силу звивин мозку, ми нечасто думаємо про позитивний результат для тих, хто поруч. Натомість, розпочинаємо видавати те, що я називаю «хибними позитивами», — робимо заяви для вивищення себе, часто за рахунок інших, найчастіше вони набувають таких форм:

- *Педантизм.* Підлеглий робить граматичну помилку в презентації — використовує *«хто»* замість *«кого»* — і ви його виправляєте. Може, розумно (якщо ваша мета — скрупульозна граматика), але навряд чи це додасть позитиву до атмосфери або до самопочуття підлеглого.
- «*Я ж казав*». Ви кажете дружині, що вам потрібно вийти з дому, принаймні за годину, щоб встигнути на виставу на Бродвеї о восьмій вечора. Вона затримується, ви запізнюєтеся і пропускаєте перший акт. Ви дратуєтеся, дорікаєте їй за те, що зіпсувала вам вечір, нагадуєте, що попереджали про вихід за годину. Ви маєте рацію, звісно — і продовжуєте псувати їй вечір через те, що вона зіпсувала ваш.

- *Моральна вищість*, яку ви демонструєте, коли кажете другу або коханій людині, що не потрібно палити, брати ще одне пиво, чи що ви обрали б коротший маршрут додому. Як часто ці начебто спроби допомогти викликають в об'єкта вашої уваги щиру подяку?
- *Скарги* на ваших менеджерів, колег, конкурентів, клієнтів. (Середньостатистичний американський працівник витрачає п'ятнадцять годин на місяць, жаліючись на своє керівництво.) Коли ви скаржитеся, висловлюєте незгоду з тим, що вирішив, запланував чи зробив хтось інший, то таким чином натякаєте, що змогли б зробити краще. Навряд чи це хороший вчинок, особливо якщо ви робите так поза очі, а не говорите в обличчя.

Така поведінка — глибоко контрпродуктивна, і вона досягає ефекту, протилежного від запланованого. Ми не *вчимо*, коли виправляємо когось публічно за незначну помилку; не *зцілюємо* рани словами: «Я ж казав»; не *позбавляємо* людей від поганих звичок, коли натякаємо, що їм варто стати такими, як ми; не *вдосконалюємо* своїх керівників тим, що скаржимося на них іншим.

Це лише чотири випадкові приклади того, що ми робимо цілий день. Від пробудження і до сну, коли ми перебуваємо в контакті з іншими людьми, перед нами постає вибір поводити себе з користю, зі шкодою або нейтрально. Якщо ми не особливо переймаємося, то часто обираємо шкоду, зазвичай для того щоб довести, що розумніші, кращі та маємо рацію порівняно з іншими.

Я вважаю притчу про «порожній човен» та пораду про позитивність Пітера Друкера взаємодоповнювальними істинами. Буддизм спрямований всередину; він вчить зберігати розсудливість у присутності інших. Друкер обернений назовні; він закликає до обмеження своїх дій лише позитивом.

Коли ж накидаємося на когось чи принижуємо інших — тобто ми не в змозі додати позитиву до ситуації — то не

усвідомлюємо, що поводимо себе контрпродуктивно. Ми також не маємо наміру бути жорстокими, так наче вирішили висловити все і чхати нам на наслідки. Наслідки тут взагалі ні до чого. Ми думаємо лише про вивищення себе. *Ми намагаємося довести «порожньому човну», які ми розумні!*

* * *

AIWATT — це механізм затримки, який ми маємо використовувати в проміжку між тригером та поведінкою — після того, як тригер створює імпульс, і до того, як ми вмикаємо поведінку, про яку потім жалкуватимемо.

AIWATT створює секундну затримку для наших гордовитих, цинічних, осудливих, суперечливих та егоїстичних реакцій на середовище-тригер. Ця затримка дає нам час для обміркування більш позитивної реакції. Цей текст із дванадцяти слів вартий більш детального розгляду:

Чи хочу я — означає, що ми висловлюємо волевиявлення — беремо на себе відповідальність, а не просто пливемо на хвилі інерції, яка в інших випадках керує нашим днем. Ми запитуємо: «Чи справді я хочу це зробити?».

Цього разу — нагадує нам, що ми перебуваємо в теперішньому. Пізніше обставини зміняться, вимагаючи іншої відповіді. Питання лише в тому, що відбувається з нами у *цей момент.*

Зробити необхідний внесок — повідомляє, що реакція на інших людей — це праця, витрати часу, енергії та можливостей. Як і будь-яка інвестиція, наші ресурси обмежені. Ми запитуємо себе: «Це справді найкраще використання мого часу?».

Для покращення — ставить акцент на добрішому, делікатнішому боці нашої натури. Це нагадування про те, що ми можемо допомогти вдосконалити себе або світ. Якщо ми не досягаємо одного чи другого, то навіщо взагалі вв'язуватися в це?

Наявної ситуації — зосереджує увагу на конкретному запитанні. Ми не можемо вирішити кожну проблему. Час,

витрачений на ситуації, в яких ми *не можемо* зробити необхідного внеску для покращення, це час, викрадений у ситуацій, в яких ми це *можемо*.

Обставини, за яких можна застосувати AIWATT, не обмежуються тими моментами, коли ми повинні вибирати — бути люб'язними чи ні (хоча важко переоцінити важливість того, щоби бути люб'язними). Це запитання має вагу навіть у незначних, на перший погляд, ситуаціях, які можуть впливати на репутацію та зміцнювати або псувати наші стосунки. Наприклад:

1. Коли ми плутаємо розкриття інформації з чесністю

Ми всі маємо достатньо здорового глузду, щоб вгамовувати бажання розкрити зайву інформацію в несуттєві моменти, коли це нам нічого не вартує. Якщо мама запитує нашу думку про її нову зачіску, то ми скажемо, що вона має чудовий вигляд, байдуже, як ми насправді вважаємо. Зрештою, хто хоче образити мамині почуття через волосся? Ми чинимо так упродовж дня — невеликі упущення, які захищають дорогих нам людей від непотрібних уколів болю.

Проте цей хвалебний інстинкт захищати інших послаблюється, коли справа доходить до нашої потреби самоствердитися та захистити себе. У такі моменти користуємося чесністю як зброєю, а не як засобом поліпшення ситуації. Лікарі стикаються з подібною дилемою, коли змушені вибрати між тим, щоб сказати пацієнту, хворому на рак, жорстоку правду (щоб не давати марних надій), і тим, щоб згладити погану новину (підтримати пацієнта, вселити оптимізм). Принаймні вони думають над тим, скільки інформації розкрити пацієнту. Ми ж часто не задумуємося над цим.

Якщо ви коли-небудь болісно розірвали стосунки зі своїм хлопцем чи дівчиною і жаліли про те, як незграбно і боляче

пояснювали своє рішення, то пригадуєте різницю між чесністю і розкриттям інформації. Чесність — це сказати достатньо правди для задоволення потреби іншої людини знати. Розкриття завеликої кількості інформації має амбітніші наміри — часто до такої міри, де інша людина страждає і почувається посоромленою.

Так само на роботі, коли ми когось звільняємо, то можемо застосувати нейтральну лексику, на зразок: «Шкода, що ми не спрацювалися». Або пройтися по списку всіх невдач працівника, цим самим переходячи межу між чесністю і розкриттям інформації. Це — міжособистісний еквівалент навалювання одне на одного у футболі або збільшення рахунку проти значно слабкішого опонента. Нас захоплює безумство конкуренції в грі — потреба перемогти, ствердити власну вищість — і ми забуваємо про те, як почуває себе людина на іншому боці.

Порівняно з розкриттям інформації, чесність не є багатошаровою головокруткою. Це одновимірний вибір, схожий на проходження перевірки вечіркою-сюрпризом на честь дня народження. Що ви зробите, якщо кохана людина планує для вас вечірку-сюрприз, а друг виказує таємницю? Заходячи до кімнати, ви (а) вибираєте чесність і зізнаєтеся, що знали; (б) обираєте розкриття і звинувачуєте друга, який зіпсував сюрприз; або (в) зображаєте здивування? Якщо вам потрібен час, щоб обдумати між (а) і (б), а не вибрати відразу (в), то вам ще є над чим працювати в цій сфері.

2. Коли ми маємо власну думку

У 1960 році А. Дж. Ліблінг написав: «Свобода преси гарантована лише для тих, хто нею володіє», але він не міг передбачити нашу еру соціальних мереж, коли кожен, хто володіє смартфоном, може поводити себе як автор колонок і «публікувати» власні думки на будь-яку тему та будь-якого обсягу. Це одне з неоднозначних благ життя у XXI столітті. Воно розширює межі

дискусій та звужує розрив між сильними і безправними, але також відбирає безліч часу.

До прикладу, мій друг Ларрі так пишався своїм однозірковим (найнижчий рейтинг) оглядом книги, який він опублікував на сайті «Амазон» (Amazon), що наполіг, щоб я його прочитав. То був інтелектуальний удар автору, в якому стверджувалося, що книжка була лише тратою грошей читача. Огляд був надто довгим, його підкріплювали документи — прямі цитати з номерами сторінок. Певне, Ларрі витратив кілька годин для написання. Від читачів огляду було зо два десятки коментарів, які Ларрі перевіряв кілька разів на день. Загалом, він витратив увесь робочий день на огляд книги, який прочитало щонайбільше дві сотні людей.

— Навіщо? — поцікавився я.

— Бо автор — брехун, — відповів він.

— І ти хотів, щоб світ знав, що ти достатньо розумний, щоб це помітити?

— У тому числі, — знову відповів він.

— А що іще? — запитав я.

— Я був морально обуреним книжкою.

— А ти не міг просто відпустити ситуацію і провести ці години з більшою користю?

— Я мав це зробити і отримав задоволення, — тішився той. — Я засмутився би більше, якби не зробив цього.

Це те, що мені слід було почути. Ларрі зробив свій приватний аналіз ризиків та винагород і визначив, що написання огляду варте його часу і що попереджаючи читачів про книгу, він робить гарний вчинок.

Ларрі не жартував. На його думку, він робив добро — і від цього отримував задоволення.

Якби ж ми так само тверезо оцінювали причини, через які витрачаємо стільки часу на висловлення непроханих думок онлайн — у листах редакторам, на особистих блогах, у фейсбуці і твіттері, в оглядах товарів і таке інше. Я не применшую цінності

створення подібної краудсорсингової інформації. Мене бентежить необдуманий та неконтрольований час, витрачений на це.

Допоки висловлювання власних думок онлайн не перетворюється на одержимість і злобу, воно є лише незначним порушенням, що вартує нам часу, але не особистих стосунків. Здебільшого ми проводимо «дебати» з незнайомцями, людьми, яких не знаємо і ніколи не побачимо. Цим можна взагалі не перейматився. Проблема загострюється тоді, коли ми переносимо цю агресію на колег або в соціум і поширюємо власні думки серед людей, з якими ми знайомі, отоді…

3. Коли наші факти стикаються з переконаннями інших людей

Упередженість підтвердження — наша схильність віддавати перевагу інформації, яка підтверджує наші думки, правдиві вони чи ні — це відома психологічна концепція. Вона впливає на те, як ми збираємо інформацію (вибірково), інтерпретуємо (упереджено) і згадуємо (недостовірно). Вона буває в різних формах — починаючи з того, як ми віддаємо перевагу джерелам, що підтверджують наше ставлення, і закінчуючи тим, як перекручуємо неоднозначні або незручні факти задля заповітних переконань. Ми всі таким страждаємо. Батьки, які вважають раннє освоєння їхнім чадом горщика ознакою геніальності демонструють якраз упередженість підтвердження. Так само й лідер, який ухвалює недосконале рішення, ігноруючи протилежні думки присутніх.

Ми не можемо відкинути упередженість підтвердження в інших чи, коли так, в собі. Але ми повинні уникати його згубних форм. Серед усіх безглуздих суперечок, в пастку яких можемо втрапити, найгірша та, в якій змішуються факти і переконання. Вона ніколи не закінчується добре. Розмовляючи про зміни клімату чи тривалість життя буйволів, коли ви наводите очевидні факти як контраргумент проти переконань іншої людини,

запускається феномен, котрий дослідники називають «ефектом зворотного пострілу». Ваші відмінні дані не лише не переконують вашого опонента, вони провокують зворотний постріл і посилюють його/її переконання. Переконана особа подвоює свою позицію — і ви тепер ще віддаленіший, ніж були. Якщо ви колинебудь брали участь або спостерігали за палкою дискусією між архілібералом та архіконсерватором, то знаєте, як нечасто трапляється так, що одна зі сторін змінює свою позицію або говорить своєму опоненту: «Ви маєте рацію. Я помилився. Дякую».

Усе це не має сенсу. Щонайкраще — ви витратили багато часу, так і не змінивши чиюсь думку. Щонайгірше — ви нажили ворога, зіпсували стосунки і підсилили свою репутацію неприємної людини.

4. Коли рішення ухвалені не по-нашому

Іще одна цитата Пітера Друкера змінила моє життя. Я наводжу її всім, з ким працюю, декому по кілька разів: «Всі рішення у світі ухвалені людьми, які мають владу ухвалювати рішення. Змиріться з цим».

І знову ж таки, це звучить очевидно, майже як тавтологія: ті, хто ухвалюють рішення, ухвалюють рішення.

Однак це також нагадування про владу: ті, хто ухвалюють рішення, мають її, а решта — ні. Іноді вибір того, хто ухвалює рішення, логічний і мудрий, іноді — ірраціональний, обмежений і нерозумний. Але це не змінює той факт, що ці люди ухвалюють рішення. Рідко хто може з цим фактом змиритися. Школяр, який скаржиться на оцінку вчителя; підліток, який ображається на батьківську заборону виходити з дому; відштовхнутий залицяльник, який нарікає на втрачене кохання; владний CEO, який ігнорує директиви своєї ради директорів — ми всі живемо з обуренням на те, *що має бути*, замість приймати *те, що є*. Усередині цієї бульбашки ілюзій ми надаємо собі автономію та вищість, яких не заслужили. Ми уявляємо, наскільки кращим

був би світ, якби ми мали владу ухвалювати рішення. Однак ми її не маємо.

Якщо у вас є така проблема — за звичкою не погоджуватися з рішенням — AIWATT надає вам найпростіший спосіб аналізу витрат і вигоди: *чи варто боротися в цій битві?* Якщо ваша відповідь «ні», то відкладіть рішення подалі та здійміть свій прапор там, де ви можете щось змінити.

Якщо ваша відповідь *так*, то вперед. Наприклад, я витрачаю чимало свого часу на допомогу доктору Джиму Йонг Кіму зі Світового банку з утіленням місії його організації — подолати крайню бідність. Я не наївний. Я знаю, що не застану успіху за життя. Утім я готовий зробити цей особистий внесок, який потрібен для спроби. Є якась безмірна сатисфакція, навіть задоволення в тому, щоб ризикувати і брати учать у битві, в яку ти віриш. Це ваше життя, ваш виклик. Ніхто не зробить цього за вас. AIWATT готує вас до наслідків.

5. Коли ми жалкуємо про свої рішення

Якось на сусідньому сидінні зі мною з Європи до США летів швейцарський приватний інвестор. Після того, як ми обмінялися звичними привітаннями, він розповів про невеликий бізнес, який придбав, і своє розчарування власником, котрого він залишив керувати бізнесом, що втрачав гроші. Він шкодував про угоду, відчуваючи, що його втягнули в невигідну інвестицію.

— Скільки часу триває ваша образа і жаль? — запитав я. — (У такі моменти я відчуваю себе заклиначем жалю, але нехай.)

— Два роки, — відповів він.

— На кого ви ображаєтеся? — знову запитав я. — На власника за те, що продав, чи на себе за те, що купили?

Він засміявся і сказав: «Хороше запитання». Більше не потрібно було нічого говорити.

Коли ми жалкуємо про власні рішення — і нічого з цим не робимо — то нічим не кращі за скімлячого співробітника, який

скаржиться на своє керівництво. Ми кричимо на «порожній човен», тільки в цьому випадку це наш «човен».

* * *

AIWATT — це не універсальна панацея для всіх міжособистісних проблем. Я виділив цей метод тут, бо він має конкретну мету. Він нагадує про те, що наше середовище кілька разів на день спокушає нас до участі в безглуздих суперечках. І ми можемо щось із цим зробити — не робити нічого.

Так само, як зачинені двері кабінету спонукають людей подумати, перш ніж постукати, поставлене собі запитання: «Чи хочу я цього разу зробити необхідний внесок для покращення наявної ситуації?», створює тонкий бар'єр для вдиху, час на те, щоб вдихнути, видихнути і подумати, перш ніж ми зайдемо чи підемо далі. У такий спосіб ми блокуємо розмови і шум та вивільняємо себе для втілення тих змін, які насправді мають значення.

Частина третя

СТРУКТУРУЙТЕ, БУДЬ ЛАСКА

14 Без структури немає вдосконалення

Серед усіх моїх клієнтів із коучингу найбільше вдосконалився з найменшими часовими витратами керівник Алан Малаллі. Він був фантастичним лідером на самому початку нашої роботи.

Ми познайомилися з Аланом у 2001 році, коли він був президентом «Боїнг комершл ейркрафт» (Boeing Commercial Aircraft), перш ніж стати CEO «Форд мотор компані» у 2006-му. Коли Алан пішов на пенсію з компанії «Форд» (Ford) у 2014 році, журнал «Форчун» назвав його третім у списку світових лідерів, після папи Франциска та Ангели Меркель. Зараз ми щільно співпрацюємо та допомагаємо неприбутковим і комерційним компаніям розвивати сильні команди лідерів.

Я значно більше навчився у Алана, ніж він у мене — переважно тому, що я мав змогу спостерігати, як він утілює обговорювані нами ідеї на широкому корпоративному полотні. Одна з найважливіших ідей для Алана — важливість структури для покращення організації та її працівників. Я вважаю, що процес огляду бізнес-плану (ОБП), розроблений ним, є найбільш ефективним використанням організаційної структури, який я колинебудь бачив. За роки коучингу та дослідження змін я засвоїв один основний урок, який можна застосовувати майже повсюдно: *ми не вдосконалюємося безсистемно.*

Алан не лише вірить у цінність плану дій — він живе і дихає ним. Коли він перейшов працювати у «Форд», то розробив практику щотижневих ранкових зустрічей по четвергах, відомих як огляд бізнес-плану, або ж ОБП, зі своїми шістнадцятьма

топ-управлінцями та ексклюзивними гостями з усього світу. Це не було незвичним кроком (який CEO не проводить зустрічей?). Однак Алан мав правила, які виявилися новими для ветеранів компанії. Присутність на зустрічах була обов'язкова, без винятків (ті керівники, які перебували у відрядженнях, брали участь через відеозв'язок). Жодних побічних обговорень, жартів у чийсь бік, перебивань, мобільних телефонів та передачі частин презентації підлеглим. Від кожного лідера очікувалося, що він озвучить план своєї групи, статус, прогноз, а також сегменти, що потребують особливої уваги. На кожного лідера покладалася місія допомогти — а не засуджувати — присутнім.

Все йде добре. Кожен новий лідер намагається зруйнувати усталену культуру за допомогою нових способів виконання завдань.

Проте Алан, який провів усе своє професійне життя за конструюванням реактивних літаків, мав віру авіаційного інженера в структурування та процес. Кожну зустріч ОБП він розпочинав однаково: «Мене звуть Алан Малаллі, я CEO — "Форд мотор компані"». Потім він робив огляд плану компанії, статусу, прогнозу та сфер, що потребували особливої уваги, використовуючи систему оцінювання «зелений — жовтий — червоний», які відповідали рівням «добре — розглядається — погано». Алан просив своїх топ-управлінців робити те саме, використовуючи таке ж вступне слово і кольори. По суті, він використовував той самий тип структури, що я рекомендую у своєму процесі коучингу, просто застосовував його до усієї корпорації. Алан Малаллі навчав свою нову команду структури. І ніколи від неї не відхилявся, ані за змістом, ані за формою. Він завжди представлявся, завжди називав п'ять основних пріоритетів, завжди оцінював результативність за попередній тиждень. Він ніколи не сходив зі шляху і очікував того самого від своїх управлінців.

Спочатку кілька керівників подумали, що Алан, певно, жартує. Жоден керівник гігантської корпорації не міг повірити в таку просту процедуру, що повторювалася щотижнево.

Проте Алан не жартував. Структурування було обов'язковим для успішної корпорації, не кажучи про таку, в якої є труднощі. Чи був кращий спосіб навчити свою команду правильно спілкуватися між собою, ніж показати крок за кроком, як спілкуються успішні команди?

Більшість управлінців швидко підключилися. Але дехто опирався. Алан терпляче пояснив, що він обрав саме такий спосіб для проведення зустрічей. Він не змушував тих, хто опирався, повторювати свої дії. «Якщо не хочете, — говорив він, — це ваш вибір. Він не робить вас поганою людиною. Просто це означає, що ви не можете бути частиною команди». Жодних криків, жодних погроз, жодної театральності.

Перші дні Алана в компанії «Форд» стали свідченням того, наскільки охоче — і очікувано — люди опираються змінам. То була та сама команда лідерів «Форд», яка опублікувала рекордні 12,7 мільярда доларів збитків у рік приходу Алана, та сама команда, яка просила нового CEO піти з простягнутою рукою до банкірів Нью-Йорка та позичити 23 мільярди для того, щоб зберегти «Форд». Якщо й була команда, готова змінюватися, то це — команда Алана. Утім, навіть ризикуючи своєю посадою, двоє керівників відмовлялися змінювати свою поведінку для ОБП. Незабаром ці два протестувальники поповнили лави колишніх управлінців компанії «Форд».

Чому керівники готові радше припинити свою кар'єру, ніж адаптуватися до такої простої процедури? Моє єдине пояснення — его. Так само, як хірурги відмовляються дотримуватися простої перевіреної процедури миття рук, багато управлінців надто горді визнати, що їм потрібна системність. Вони вважають повторювані дії буденними, нетворчими, нижчими за їхній рівень. Як може щось настільки просте дати якусь користь?

Для Алана просте повторення було ключовим, навіть основним елементом структури, зокрема кольорове кодування, яке заохочувало керівників відділів позначати тривожні моменти жовтим, а проблемні зони — червоним. Так само, як «Щоденні

запитання» стимулюють нас *щоденно* заміряти наші зусилля і стикатися з реальністю нашої поведінки, управлінці мають оголошувати власні оцінки щочетверга — без винятків. Самооцінка — чи то буквена, чи за шкалою кольорів Алана — вимагає прозорості та чесності. Алан називав це «видимістю». Вона заохочує кожного брати на себе відповідальність, що, як виявилося, має неабияку силу на публічному зібранні CEO та колег. Усі присутні мали змогу бачити, чи є прогрес. А прогрес ніколи не закінчується. Тож Алан та вся команда будуть присутні, слухатимуть кожен огляд та допомагатимуть одне одному професійно зростати. Основний меседж Алана важко пропустити. Він говорив своїй команді: «Ми знаємо, що продовжимо прогресувати відповідно до нашого плану, бо нам всім відомий справжній стан справ, ми позитивно налаштовані працювати разом для досягнення цього плану».

Жорсткий формат Аланових щотижневих зібрань спочатку здавався тягарем для деяких управлінців. Повторення. Підготовка. Витрачений час. Поступово вони почали розуміти, що отримали дарунок.

Не дозволялося відступати, приховувати або оминати неприємні теми. Їм доводилося дивитися в обличчя складній ситуації, в якій перебувала компанія «Форд». Змушуючи кожного повторювати ім'я, посаду, пріоритети та кольоровий код щотижня, Алан створив для них цілеспрямований та спеціально звужений словник. Усі знали план. Усі знали стан. Усі знали сфери, які потребували додаткової уваги. Саме у такий спосіб управлінці обговорювали єдиний показник, що мав значення під час повороту компанії: *як ще ми можемо допомогти одне одному?*

Це один із найвагоміших внесків структури до будь-якого процесу змін. Вона обмежує наші варіанти так, що ми не збиваємося з курсу під впливом зовнішніх факторів. Якщо нам дають лише п'ять хвилин для виступу, ми знаходимо спосіб донести свою точку зору з небаченою раніше точністю

викладу — і, зазвичай, такий виступ кращий завдяки структурним обмеженням (більшість аудиторій із цим погодяться).

Накладання структури на сегменти нашого дня — це спосіб, за допомогою якого ми беремо під контроль наше шалене середовище.

Коли ми складаємо список покупок, то систематизуємо наші витрати, щоб не забути купити те, що нам необхідно, і уникнути зайвих витрат. Коли ж готуємо за рецептом, то покладаємося на план задля спрощення складності процесу приготування та, водночас, збільшуємо шанси, що страва вийде смачною. Формулюючи список передсмертних бажань, ми структуруємо решту свого життя. Коли приєднуємося до читальної групи, ми накладаємо структуру на свої звички у читанні (і, можливо, реструктуруємо своє соціальне життя). Коли ходимо до церкви щонедільного ранку чи рахуємо тижневий кілометраж своїх пробіжок, то використовуємо певну форму структури для того, щоб взяти під контроль приховані закутки свого життя. Ми кажемо собі: «Мені потрібна допомога у цій сфері». І системність надає цю допомогу.

Успішні люди відчувають усе це інтуїтивно. Однак ми недооцінюємо структурування, коли справа доходить до відточення нашої міжособистісної поведінки. Структура годиться для організації нашого календаря чи вивчення технічно складного завдання, чи управління іншими людьми, чи покращення вміння, яке можна виміряти. А от для простих завдань взаємодії з іншими людьми ми воліємо імпровізувати — для причин, що звучать як варіації на тему: «Я не зобов'язаний цього робити».

Ми думаємо, що «Вміє спілкуватися з іншими» — це категорія для оцінювання школярів, а не дорослих, приміром, нас. Ми говоримо собі: *«Я впевнений, успішний дорослий. Я не повинен постійно стежити, чи гарно я поводжуся і чи подобаюсь іншим».*

Або ж ми вважаємо, що не винні в жодному міжособистісному конфлікті; це завжди провина когось іншого, а не наша. *«Інший повинен змінитися. Я не зобов'язаний».* Або ми настільки

задоволені тим, як далеко у житті завела наша поведінка, що самовдоволено відкидаємо будь-яку причину змінюватися. *Якщо не зламане, навіщо лагодити.*

Це — нагорода, вбудована в ключовий структурний елемент цієї книги, у «Щоденні запитання». Поставлене собі запитання: «Чи зробив я все можливе, щоб…» — це ще один спосіб визнати: «У цій сфері мені потрібна допомога». Щоденні відповіді на запитання, без ухилянь — це спосіб додати до свого життя ту суворість і дисципліну, яких нам бракувало. Урешті — ясність і однозначність, з якою ми відповідатимемо на запитання, якого так активно уникаємо: чи стаємо ми кращими?

15 Але це має бути правильна структура

Ми не стаємо кращими, якщо не маємо структури — неважливо, річ про організаційну чи особисту ціль. Має бути структура, що відповідає ситуації та задіяним особам. Алан Малаллі запропонував власну концепцію організаційної структури, коли прийшов у компанію «Форд». Це була система, готова до використання. Але вона була підготовлена ним, у ній відображалися його освіта і спосіб мислення інженера: структура з нульовою толерантністю до зіткнень особистостей, до вивищення себе над командою, до будь-якого відхилення від правил. Вона вражаюче спрацювала для Алана та компанії «Форд». Однак вона працюватиме не у всіх середовищах.

Різним людям потрібні різні структури. Я чітко це зрозумів, коли працював із Робертом, головою страхової компанії зі Східного узбережжя. Найціннішим активом Роберта була його екстравертність. Роберт — класичний продавець: радісний, панібратський, енергійний. Постійно на ходу, постійно в погоні за наступною великою угодою. Це допомогло йому стати рекордсменом — майже легендою компанії. Його поважали, обожнювали і любили — це і є одна з тих причин, чому він зрештою став CEO. Знайома проблема: великий продавець — це не обов'язково великий лідер, навіть якщо він харизматична і неординарна особистість.

Офіційний 360-градусний зворотний зв'язок став чимось новим для Роберта, коли ми зустрілися, щоб обговорити результати. Він жартував, що його підлеглі можуть бути надто несміливими, щоб сказати йому неприкрашену правду.

— Не хвилюйтеся, — говорив я. — Надміру позитивні відгуки — найменша з ваших турбот.

Він попросив розповісти йому погані новини, тож я так і зробив.

— Найнижчий бал ви отримали за «Вказує чіткі цілі та напрямок». Ви потрапили до восьмивідсоткового еквівалента.

— Що ж це за восьмивідсотковий еквівалент? — запитав він.

— Це означає, що дев'яносто два відсотки лідерів компанії, яких я відстежував, кращі за вас.

Мушу віддати йому належне — Роберт великий молодець і готовий змінюватися на краще. «Схоже, нам є над чим попрацювати», — сказав він. Якби в той момент на ньому не був піджак, гадаю, він би вже засукав рукави, щоб розпочати роботу.

Низькі бали Роберта із вказування чітких цілей і спрямування свідчили про хаотичний стиль управління.

Мене це не здивувало. Як талановитий продавець, він покладався на інстинкт, зчитування людей і на те, що він знав своїх клієнтів. Роберт ніколи особливо не тренував свої менеджерські м'язи — звертати увагу на безпосередніх підлеглих, навчати їх, відстежувати їхній прогрес у виконанні рішень та надавати зворотний зв'язок, коригувати стратегію відповідно до зміни бізнес-клімату. Він був настільки зосередженим на клієнтах, на зовнішніх, а не на внутрішніх справах, що один керівник подякував йому за те, що той не скликав багато зустрічей. Я ніколи не чув, щоб працівник говорив: «Нам потрібно *більше* зустрічей».

Проблема Роберта, як я її бачив, була двоякою: йому необхідно одночасно змінити *себе* та *середовище* довкола себе — що означало впорядкувати поведінку його команди відповідно до власної. Я мав просто готову до використання структуру для нього, яка спрацьовувала з клієнтами неодноразово. Вона складалася із шести базових запитань. Запитання не здивували Роберта, крім того факту, що він раніше ніколи не знаходив часу або ситуації, щоб поставити їх собі та людям.

Ми вирішили цю проблему тим, що негайно постановили: раз на два місяці Роберт зустрічатиметься віч-на-віч із кожним зі своїх дев'яти безпосередніх підлеглих. Це дало можливість Роберту показати свій новий підхід — продемонструвати, що він змінюється. Щотижневі зустрічі стали б занадто різкою зміною. Кожні шість місяців — досить рідко для того, щоб справити враження. Єдина настанова, яку я дав Роберту, — бути послідовним. Як і Алан Малаллі, який повторював свої слова, Роберт мав дотримуватися сценарію. Порядок денний кожної зустрічі був записаний на аркуші паперу. Його становили такі запитання:

- Куди ми йдемо?
- Куди ви йдете?
- Що йде добре?
- Що можна покращити?
- Як я можу допомогти вам?
- Як ви можете допомогти мені?

Куди ми йдемо? Питання стосувалося загальних пріоритетів компанії. Воно змушувало Роберта чітко висловлювати — не подумки, а вголос, так щоб кожний управлінець чув особисто — чого він хоче для компанії та на що очікує від управління. Деталі тут неважливі. Важливий факт того, що Роберт описував бачення, яке тепер можна відкрито обговорювати, а не просто здогадуватися про нього. Діалог в обидві сторони став першим кроком до зміни як середовища, так і Робертової репутації.

Куди ви йдете? Далі Роберт мінявся місцями і просив кожного відповісти на те саме запитання про себе, підлаштовуючи таким чином *їхню* поведінку та спосіб мислення під Роберта. Незабаром вони вже повторювали його чесність та відкритість, говорячи про свої обов'язки та цілі.

Що йде добре? Не вміючи ставити чіткі цілі, Роберт також отримав майже такі ж низькі бали за надання конструктивного зворотного зв'язку. Немає зустрічей — немає можливостей

відзначити своїх суперзірок. Тож третя частина кожної зустрічі вимагала від нього відкритого визнання нових досягнень того управлінця, який сидів перед ним. Тоді він ставив запитання, яке нечасто лунає з вуст лідерів: «На вашу думку, що ви і ваша частина організації робите добре?». То був не просто обов'язковий момент позитиву на зустрічі. Це допомагало Роберту дізнаватися хороші новини, які він міг пропустити.

Що можна покращити? Це змушувало Роберта надавати своїм безпосереднім підлеглим конструктивні пропозиції на майбутнє — щось, що він рідко робив, і чого його люди від нього не очікували. Тоді він додавав іще виклик: «Якби ви самі собі були коучем, що би ви собі порадили?». Почуті ним ідеї вражали, переважно через те, що вони були часто кращими за його власні пропозиції. Його це не турбувало. Він не просто формував світ довкола себе, він учився в нього.

Як я можу допомогти? Це — найбільш бажана фраза у «репертуарі» будь-якого лідера. Неможливо з нею переборщити, незалежно від того, в якій ролі ми виступаємо: батька, друга чи зайнятого CEO, який проводить збори. Вона має силу взаємності, якою мало хто з нас користується. Коли ми пропонуємо свою допомогу, то спонукаємо людей визнати, що їм потрібна допомога. Ми створюємо *необхідну* цінність без втручання та нав'язування. Це те, чого прагнув Роберт: вирівнювання інтересів кожного.

Як ви можете мені допомогти? Прохання про допомогу означає оголення своїх слабкостей і вразливих місць — не така вже й проста до виконання річ. Роберт хотів стати взірцевим CEO. Прохаючи про постійну допомогу та працюючи над самовдосконаленням, він заохочував кожного робити те саме.

Поліпшення в Робертовій компанії не виникли раптово. Але їх би взагалі не відбулося без певної структури. Ця проста система зіграла на користь Робертової сильної сторони. Він завжди вмів добре спілкуватися із клієнтами. Тепер він застосовував це саме вміння зі своїми працівниками.

Озираючись назад, найбільший вплив структури був у тому, щоб уповільнити Роберта. Замість того, щоб постійно бути на ходу, йому довелося виділити значну частину часу в своєму календарі для дев'яти зустрічей віч-на-віч щодва місяці.

Також основним елементом у процесі змін Роберта було не лише те, що він робив кожного другого місяця, а що робили його безпосередні підлеглі у проміжку між цими зустрічами. Так само, як Алан Малаллі залучав кожного зі своїх членів команди до трансформації компанії «Форд», Роберт задіяв свою команду до власної трансформації в бік кращого лідера. Він дав кожному члену команди карт-бланш на «засікання» його на будь-якій лідерській невдачі та надав особисту відповідальність негайно зв'язуватися з Робертом, якщо він/вона відчуватиме неясність чи неоднозначність в інструкціях, коучингу або зворотному зв'язку. Роберт змінив себе і своє середовище. Він додав структури. Команда взяла на себе відповідальність. Це поєднання дало вражаючі результати.

Коли через чотири роки Роберт вийшов на пенсію, то особистий фінальний 360-градусний звіт-відгук помістив його у 98-відсотковий еквівалент за показником «Надає чіткі цілі та інструкції». Найбільше Роберта вразив увесь той час, що він зекономив. Роберт підсумував: «Я проводив менше часу зі своїми людьми, коли потрапив у 98-відсоткову групу, ніж коли був у восьми відсотках. Спочатку моя команда не вміла відрізнити "балаканину" від ясності мети. Шляхом залучення до простої структури я зміг дати їм те, чого вони від мене потребували, у спосіб, що поважав їхній та мій час».

У цьому і полягає додана вартість поєднання структури з нашим бажанням змінитися. Структура не лише підвищує шанси на успіх, вона робить нас ефективнішими в цьому плані.

16 Поведінка під впливом виснаження

З вами таке траплялося?

- Ви приходите додому після насиченого, сповненого ухвалення рішень робочого дня. Ваша половинка хоче затвердити плани на відпустку. Ви вже обговорили основні ідеї — коли й куди їдете, — але ще слід погодити деталі. Ви кажете: «Я погоджуюсь на все, що ти вирішиш».
- Ви прокидаєтеся пізніше, ніж зазвичай, і вам не вистачає часу на ранкову гімнастику. Ви кажете собі, що підете в спортзал увечері того ж дня. Утім наприкінці дня, йдучи з офісу зі своїм портфелем та спортивною сумкою, думаєте: «Сьогодні можна пропустити. Я позаймаюся завтра вранці».
- Ви приїжджаєте додому після виснажливого робочого дня, сповненого зустрічей і телефонних дзвінків. За вікном ранній чудовий літній вечір, попереду ще три години до заходу сонця. Ви можете піти на прогулянку. Можете зателефонувати друзям і домовитися про зустріч. Можете приготувати собі смачну вечерю. Можете розібрати рахунки чи листи-подяки. Можете дочитати книгу. Натомість ви хапаєте пачку чіпсів чи грецький йогурт, умикаєте телевізор, падаєте на диван і бездумно дивитеся «Втечу з Шоушенка» у тридцять восьмий раз — по звичайному кабельному, з перервами на рекламу.

Що відбувається? Чому наші дисципліна і рішучість згасають наприкінці дня настільки, що ми обираємо нічого не робити

замість того, щоб зайнятися чимось приємним чи корисним? Це не тому, що ми слабкі за природою. Це тому, що ми ослаблені.

На позначення цього феномена соціальний психолог Рой Баумейстер придумав у 1990-х роках термін «виснаження его». Він стверджував, що ми володіємо обмеженим концептуальним ресурсом під назвою «сила его», яка вичерпується впродовж дня нашими різноманітними зусиллями для самоуправління: протистояння спокусам, компроміси, придушування власних бажань, контроль своїх думок і тверджень, підлаштування під правила інших людей. У такому стані, говорив Баумейстер, у нас виснажується его.

Баумейстер та інші дослідники вивчили виснаження у різних ситуаціях. Передусім вони аналізували самоконтроль — наші свідомі зусилля з обмеження імпульсів із метою досягнути цілі або дотриматися правила — часто шляхом спокушання людей шоколадом. Вони дійшли висновку, що намагання опиратися шоколадному печиву знижувало здатність людей противитися іншим спокусам після того. Як пальне в баку, наш самоконтроль обмежений, і за умови постійного користування його кількість знижується. Наприкінці дня ми виснажені та схильні робити неправильний вибір.

Виснаження не обмежується самоконтролем. Його можна застосувати до різних форм саморегульованої поведінки.

Найбільш явно виснаження впливає на нашу здатність ухвалення рішень. Чим більше рішень нам слід ухвалити — чи це вибір із десятка варіантів при купівлі нового авто чи скорочення списку тих, хто відвідає виїзну зустріч — тим більш утомленими ми стаємо при їх подальшому ухваленні.

Дослідники називають це *втомою від ухвалення рішень* — такий стан є причиною двох способів поведінки: 1) ми ухвалюємо невдалі рішення; 2) ми здаємося статус-кво і не робимо нічого. Втома *від ухвалення рішень* є причиною того, чому незрозумілі покупки вівторка вже у середу повертаються в магазин; наступного дня, коли ми не виснажені, ми мислимо більш

продуктивно. Із цієї ж причини відкладаємо рішення; ми надто виснажені, щоб вирішувати *зараз.*

Яскравий приклад із життя з'явився у дослідженні 1100 рішень, ухвалених ізраїльською комісією з питань поручительства за 2011 рік. Дослідники з'ясували, що в'язні, котрі поставали перед комісією рано-вранці, отримували дострокове звільнення у 70 % випадків, тоді як в'язні, які приходили протягом дня, — лише в десяти. Іншої закономірності — упередження чи злоби серед трьох ізраїльських членів комісії — не було виявлено, окрім того, у який час дня це відбувалося. Напружена робота, що полягала у розпорядженні долями в'язнів утомлювала членів комісії впродовж ранку, тож пообіді вони обирали легкий шлях — узагалі нічого не вирішувати; вони залишали 90 % ув'язнених до завершення терміну.

Виснаження его визначається як причина багатьох видів споживацької поведінки, починаючи від того, як ми просимо і приймаємо рекомендації офіціанта (ми настільки виснажені, що дозволяємо незнайомій людині вибирати, що ми їстимемо), і закінчуючи тим, чому товари на зразок плиток шоколаду чи невеликих пляшок енергетичних напоїв розміщуються біля кас (роздрібні торговці знають, що після ухвалення безлічі рішень в торгових рядах магазину клієнти матимуть менше сил опиратися будь-якій спокусі).

Однак мене цікавить вплив виснаження на нашу міжособистісну поведінку та здатність змінюватися. Якщо шопінг, ухвалення рішень і протистояння спокусам утомлюють, то наші поведінкові завдання теж повинні виснажувати (і це підтверджено дослідженнями).

Повсякденне спілкування зі складними і вимогливими колегами виснажує. Послушність поруч із лідером, якого ви не поважаєте, виснажує. Надмірна полізадачність виснажує. Намагання переконати людей погодитися з вами, тоді як вони схильні протистояти вам, виснажує. Як і спроби сподобатися тим, кому ви не дуже до вподоби. Притлумлення власної думки на ту чи

іншу тему — або, коли так, докладання зусиль до контролю над своїми емоціями в присутності інших — виснажує.

Проте, на відміну від фізичної втоми, таке виснаження ми зазвичай не помічаємо. Це не те, що активні фізичні вправи, після яких ми очікуємо відчути втому в м'язах — і відпочити. Виснаження, як і стрес, це невидимий ворог. Допоки хтось не винайде датчика для тіла, який повідомлятиме нам, що ми емоційно спустошені, ми не зможемо його виміряти, тож і не зможемо оцінити, як воно витискає з нас соки, впливає на поведінкову дисципліну і відкриває шлях для хибних рішень та небажаних дій.

Одна справа здійснювати виснажливі дії, але є ще інший вимір: *як ми поводимося під впливом виснаження.* Дії, що спустошують нас, це не те саме, що дії у стані виснаження. Перше — це причина, друге — наслідок.

Ефект не дуже гарний. Під впливом виснаження ми більше схильні до некоректних соціальних взаємодій, наприклад, забагато говоримо, розповідаємо особисту інформацію і поводимо себе зарозуміло. Ми менше схильні дотримуватися соціальних норм; приміром, більше схильні до обману. Ми менше допомагаємо. Ми також можемо бути агресивнішими; зусилля, спрямовані на подолання нашої звичної агресії, виснажують наш самоконтроль над цим імпульсом. З іншого боку, ми також можемо бути пасивнішими; коли наші інтелектуальні ресурси виснажені, нас легше переконати і ми менш уміло придумуємо контраргументи.

У цілому, всі природні пориви, які ми намагаємося приборкати впродовж дня, мають потенціал вийти на авансцену відповідно до збільшення нашого виснаження. Це не означає, що вони матеріалізуються, бо ховаються всередині нас, очікуючи потрібного тригера.

Одним із центральних аргументів цієї книги є те, що наше оточення має на нас потужний, підступний і загадковий вплив. Виснаження є одним із таких ризиків середовища. Я не хочу

перебільшувати вплив виснаження або щоб створилося враження ніби ми всі — емоційні часові бомби, готові вибухнути в момент, коли наша так звана сила его впаде до нуля. Як і стрес, відкритий Гансом Сельє у 1936 році (легко забути, що були часи, коли лікарі не зважали на зв'язок між стресом — реакцією тіла на будь-яку потребу — та хворобою), виснаження — це спосіб подивитися на світ по-новому та оцінити вимоги до себе з боку постійних зусиль для самоконтролю.

Щойно ми розплющуємо очі, нам одразу спадають на думку нові способи дії. Найперше, ми можемо розпочати спостерігати за своїми днями в плані виснаження. Ми не можемо виміряти чи обчислити наше виснаження — ми навіть його не усвідомлюємо, — але можемо скласти корисний список того, що виснажує і що ні. День, проведений на пляжі — неквапливий і безтурботний, потрібно хіба що не забути нанести сонцезахисний крем — це, напевне, невелике виснаження. Як і прогулянка у горах, незважаючи на фізичні зусилля. Багато з того, що ми робимо за власним вибором — фарбуємо дитячу кімнату чи відвідуємо друга в лікарні — зазвичай не надто втомлює.

З іншого боку, цілий день на телефоні із клієнтом і докладання героїчних зусиль для того, щоб зберігати ввічливість, намагаючись знайти посилку, яка зникла, або виправити помилку в оплаті, надто втомлюють. Прикусити язика, вислуховуючи нісенітниці від зятя чи сусіда, дуже виснажує. Будь-які зусилля для стримування своїх природних поривів перед обличчям упертості інших людей теж можуть неабияк виснажувати. Усе це нарощується поступово, тож ближче до кінця дня ми функціонуємо не найкращим чином. Коли інші люди звинувачують нас у тому, що ми їх розчарували чи засмутили, то просимо вибачення, кажучи: «У мене був важкий день» або «Я виснажений». Це — щонайбільше схоже на визнання того, що ми втомлені.

Систематизація подій, що виснажують нас, створює чітке розуміння того, наскільки ми можемо змінитися до кінця дня, ослабитися в плані сили волі. За аналогією до відстеження

кількості випитого алкоголю, якщо нам ще потрібно сідати за кермо, ми свідомі, що діємо під впливом виснаження. Такі знання про себе виявляють потенційні ризики.

Ухвалення важливих рішень наприкінці дня — це очевидний ризик. Тож замість того, щоб після роботи зустрічатися зі своїм фінансовим радником, щоб вирішити, куди вкласти гроші, перенесіть цю виснажливу подію на початок дня, коли ви ухвалите рішення з повним «баком пального».

Повернення після роботи до родинного гнізда, де все догори дриґом, теж може бути ризикованим. Якщо ви коли-небудь переступали поріг домівки і зривалися на родину через те, що в оселі не прибрано, іграшки розкидані або потрібно вигулювати собаку — тригер-подразник не важливий — ви знаєте силу виснаження. Ви мали вибір між тим, щоб продемонструвати радість від зустрічі з родиною або зробити всіх нещасними. Оскільки ваша сила волі на межі, ви ухвалили неправильне рішення.

Структура — це спосіб обійти виснаження. Структура майже магічним чином уповільнює темпи падіння нашої дисципліни та самоконтролю. Коли у нас є структура, то ми не зобов'язані ухвалювати забагато рішень; ми просто йдемо за планом. У кінцевому підсумку ми не так швидко утомлюємося.

Алан Малаллі, напевне, знав це інтуїтивно, коли започаткував свої систематичні зустрічі щочетверга. Результативні та вперті керівники мають чимало різних поведінкових варіантів під час зустрічей: що казати, кому кидати виклики чи перебивати, як звітуватися про досягнення, що опускати, наскільки дружно чи понуро себе поводити. Варіантів, навіть під час зустрічей із колегами, дуже багато. Структура Алана забрала можливість обирати — і таким чином захистила команду компанії «Форд» від себе самої. Зустрічі ОБП розпочиналися о восьмій ранку і часто тривали кілька годин. Якби управлінцям було дозволено їхати накатом протягом усього цього часу, то їхнє колективне виснаження в останню годину відчувалося б на дотик.

Аланові правила, наче наручники, мінімізували втому і зберігали управлінців у тонусі та з «повним баком», — а ті про це навіть не здогадувалися.

Якщо ми маємо хорошу структуру, нам не потрібна дисципліна. Структура забезпечує її для нас. Очевидно, що все структурувати неможливо — не має *настільки* піддатливого середовища, — але час від часу всі ми покладаємося так чи інакше на структуру.

Приміром, коробка для ліків на сім днів — це структурна знахідка для мільйонів американців, які щодня вживають призначені їм ліки. Вона вирішує основну проблему відносин між лікарями та пацієнтами: щоб останні виконували настанови перших. Ми прокидаємося у четвер, вживаємо вміст коробки з написом «Чт» і виконуємо настанову без зайвих зусиль. Ми вважаємо коробочку зручністю, але на іншому рівні — це структурний сурогат самодисципліни. Нам не треба пам'ятати про те, які вживати ліки. Коробка пам'ятає за нас.

Ми, напевне, не усвідомлюємо, скільки структур, націлених на боротьбу з виснаженням, ми втиснули в своє життя. Коли дотримуємося непохитних правил ранкового прокидання, чи записуємо план для наших зустрічей, чи зупиняємося в одній і тій самій кав'ярні дорогою на роботу, чи прибираємо безлад на робочому столі, перш ніж відкрити ноутбук і розпочати писати, ми віддаємося на милість наших режимів і витрачаємо менше енергії на те, щоби бути дисциплінованими. Наші режими про це подбали.

Мені постійно не вистачає системності впродовж дня. На роботу я ношу тільки штани-хакі і зелені теніски (щоб дисциплінувати своє непевне відчуття стилю). Я оплачую послуги жінки, яка телефонує мені з приводу моїх «Щоденних запитань» (щоб дисциплінувати мій самоаналіз). Я віддаю всі рішення про подорожі своїй асистентці та ніколи не ставлю їх під сумнів (щоб дисциплінувати особистий час). Цьому рівнянню складно опиратися: чим більше я структурую своє життя, тим менше мені

є чим перейматися. Душевний спокій більш ніж компенсує все, що я жертвую в плані автономії.

Я розумію, що не кожен настільки ж охочий відпустити контроль над своїм життям, як я. Деякі люди — індивідуалісти. Їх дратує нав'язування будь-якого правила чи режиму, так ніби їхня самогенерована дисципліна морально та етично вища за ту, що створена ззовні. Я це розумію. Нам подобається наша свобода. Проте, коли я думаю про сильні поведінкові сторони, які забезпечує структурування, у мене виникає лише одне запитання: «Як можна відмовитися від трохи більшої структурованості?».

17 Допомога потрібна тоді, коли вона найменш імовірна

На перетині структурування і поведінки, там, де вони стикаються одне з одним, існує один парадокс. Ми покладаємося на структуру у керуванні передбачуваними сегментами нашого життя. Ми знаємо місця, де нам слід побувати, завдання, за які нам платять, людей, з якими зустрічаємося. Вони занотовані в наших календарях і наших головах, так що ми можемо підготуватися. У нас є структура — етикет, правила поведінки — яка веде нас і дає інструкції. Зазвичай, ми знаємо, як себе поводити, коли щось повинно трапитися.

Утім, як бути з неконтрольованими міжособистісними моментами, які не записані в нашому графіку? Набридливий колега, шумний сусід, грубий покупець, незадоволений клієнт, засмучена дитина або розчарована дружина чи чоловік, які раптово вимагають уваги тоді, коли ми або не готові, або не в найкращому стані для того, щоб добре відповідати? Якщо такий прецедент матеріалізується у невдалий момент дня, ми можемо діяти під впливом виснаження, а згодом про це шкодувати.

У цьому й парадокс: *допомога потрібна тоді, коли ймовірність отримати її — найнижча.*

Наше оточення наповнене сюрпризами, що стимулюють у нас випадкові та незнайомі реакції. Закінчується тим, що ми діємо всупереч власним інтересам. Досить часто навіть не усвідомлюючи цього. Нам не вистачає структурних інструментів для подолання заплутаних міжособистісних викликів. (Якби тільки існував спеціальний додаток для цього — мелодія на смартфоні, яка попереджає: «*Зараз стане гаряче. Тримайся*».)

Пригадую, як кілька років тому мій друг Дерек несподівано втратив п'ятдесятидев'ятилітнього батька після стандартної хірургічної процедури. Смерть важко вдарила Дерека, але після тижня відпустки, яку він взяв, щоб підтримати маму і вирішити питання з нерухомістю, він повернувся до роботи, схожим на попереднього Дерека. Проте впродовж наступних шести місяців чоловік пережив небачений набір кар'єрних катаклізмів. Два найбільші клієнти покинули його. Кілька хороших працівників перейшли до конкурента. Іще два проекти було скасовано. Він витратив три роки на те, щоб перегрупуватися та відновити втрачені дохід і статус.

Коли я запитав його про ту чорну діру в його кар'єрі, Дерек відповів: «Це звичайна історія. Мій батько — перша близька мені людина, яку я втратив. Я був шокованим. Тож поводився, як спантеличена людина. Я не дбав про людей, які мали значення. Ігнорував дедлайни. Не перетелефоновував. Люди швидко вирішили припинити зі мною справи. Я це бачу зараз, але лише через ті клопоти, які завдав сам собі».

Дерек не пояснює і не виправдовується. Він був неперевершеним професіоналом до того чорного періоду та залишається ним і досі. Недбале ставлення до роботи, спричинене раптовою смертю батька та нездатністю впоратися з цим горем. Суспільство має структури на той випадок, коли помирає близька вам людина — похорони, періоди трауру, психоаналітики, групи підтримки, психотерапевти, які пояснюють п'ять стадій горя за Кюблер-Росс. Утім Дерек або насміхався з цього, або не мав доступу до подібної психотерапевтичної структури. Він зміг зрозуміти свою дилему лише як факт. Коли ж він потребував допомоги, то зробив усе, щоб її не отримати.

Жахлива зустріч

Трохи знизьмо ступінь серйозності, яка характерна для ситуації з несподіваною смертю батька, і поговорімо про більш

поширені міжособистісні виклики, коли ми погано реагуємо без наявності структури. Про яку структуру мова?

Вона має бути проста, а також повинна (а) *передбачати,* що наше оточення накинеться на нас; і (б) *запускати* мудру і продуктивну реакцію замість безглуздої поведінки.

Я допускаю, що проста структура — це варіація «Щоденних запитань», процес, який вимагає оцінки наших зусиль і нагадує пильнувати за собою. Це структура, що докорінно змінює нашу усвідомленість.

Наприклад, уявіть, що вам потрібно піти на беззмістовну, нудну зустріч, яка триватиме годину і просто забере час, який можна було б витратити на вашу «справжню» роботу. (Ми всі потрапляли в такі ситуації.) Вам нецікаво маскувати свої почуття з приводу такої зустрічі. Ви приходите на неї з пригніченим виразом обличчя, який демонструє, що ви хотіли би бути де завгодно, тільки не тут. Ви горбитеся на своєму стільці, уникаєте контакту очима, малюєте в блокноті, говорите лише тоді, коли вас викликають, і то неохоче. Наприкінці зустрічі ви вилітаєте в двері першим. Ваша мета — провести годину, почуваючись нещасним — і ви свого досягнули.

А тепер уявіть, що після завершення зустрічі вас перевірять — лише вас — за допомогою чотирьох простих запитань на тему того, як ви провели цю годину:

1. Чи зробив я все можливе, щоби бути задоволеним?
2. Чи зробив я все можливе, щоб віднайти сенс?
3. Чи зробив я все можливе, щоб побудувати позитивні стосунки?
4. Чи зробив я все можливе, щоби бути повністю залученим до справи (вмотивованим)?

Якби ви знали, що вас перевірятимуть за будь-яким із цих чотирьох пунктів, що ви зробили б інакше, щоб підвищити власні оцінки?

Я ставив це запитання тисячам управлінців. Ось типові відповіді:

- Я пішов би на зустріч із позитивним настроєм.
- Замість того, щоб чекати, що хтось перетворить цю зустріч на щось цікаве, я зробив би це сам.
- Я намагався б якось допомогти тому, хто виступає, замість подумки критикувати його.
- Я прийшов би озброєний хорошими запитаннями.
- Я примусив би себе дізнатися щось важливе протягом зустрічі.
- Я спробував би побудувати позитивні стосунки з кимось із присутніх.
- Я був би уважним і відклав би свій смартфон.

Усі дають гарні відповіді. Це — мотиваційний поштовх, що криється в усвідомленні того, що після зустрічі вас перевірятимуть. Він перетворює нецікаве середовище нудної зустрічі на гостре змагання із самим собою. Ви стаєте гіперсвідомими своєї поведінки. Передчуття оцінювання запускає природне бажання досягнути чогось, що добре для вас: хороших балів за задоволення, сенс, мотивацію та побудову стосунків. Прагнення бути нещасним відпадає, як справжня дурість, якою воно і є.

Ось моя радикальна пропозиція. Відтепер прикидайтеся, що вас перевірятимуть після кожної зустрічі. Ваш розум і серце подякують за це. Година, проведена на зустрічі, це ціла година вашого життя, яку ніколи вже не повернути. Якщо ви нещасні, то це ваше нещастя, а не компанії чи ваших колег. Навіщо витрачати ту годину на те, щоби бути демотивованим і цинічним? Беручи особисту відповідальність за свою мотивацію, ви робите позитивний внесок у вашу компанію та розпочинаєте створювати кращого себе.

Вважайте цю ідею незначним ментальним круговим рухом для зміни вашої поведінки. Перевірка зазвичай відбувається

після — спочатку дія, потім оцінювання. Концепція «уявіть, що вас перевірятимуть» змінює все на 180 градусів. Це не обман. Це не трюк. Це структура, на яку вже покладаються успішні люди. Як і адвокати в суді, які ніколи не ставлять запитання, на яке не знають відповіді, ви проходите тест, правильні відповіді на який знаєте наперед. За годину, проведену на тій неприємній зустрічі, ви допомагаєте собі якраз тоді, коли найбільше цього потребуєте.

18 «Щогодинні запитання»

Навіщо зупинятися на одній годині? Чому би нам не продовжити її на ще одну і ще одну так, щоб самоперевірка впродовж усього дня перетворилася на структуру?

У будь-якій ситуації ми можемо жити в одному із трьох вимірів: минуле, теперішнє або майбутнє. Коли ж зобов'язуємо себе бути нещасними на нудній зустрічі, то робимо одне із двох або кожне абияк:

1. Ми повертаємося у минуле, з жалем та розчаруванням, пригадуючи всі попередні нудні зустрічі, на яких ми були, або
2. Ми думаємо про майбутнє, бентежно проживаючи зустріч із нетерпінням чи оманливим прагненням того, що буде після неї.

Коли ж знаємо, що нас перевірятимуть — навіть якщо це не насправді — ми примушуємо себе жити в теперішньому часі. Ми — насторожені, уважні та стежимо за своєю поведінкою і поведінкою інших, тому що відчуваємо, що в найближчому майбутньому доведеться звітувати про свої дії. Теперішнє — ідеальне місце для перебування. Саме тут ми формуємо із себе кращу людину. Втім не можемо зробити цього в минулому, його вже нема; не можемо зробити цього в майбутньому, яке існує тільки в нашій уяві, де люди, важливі для нас, ще лише мають з'явитися. Ми можемо це здійснити тільки цієї миті. Перетворення «Щоденних запитань» на «Щогодинні» провокує потужну структуру для облаштування в цей момент.

Пригадуєте Ґріффіна із «проблемою брязкаючих кубиків» із дванадцятого розділу? Через рік після вирішення тієї проблеми Ґріффін звернувся до мене з іншою. Він жив у Нью-Йорку, а також у нього був будинок біля озера в Нью-Гемпширі, де за довгі роки Ґріффін з дружиною заприятелювали з кількома сусідами, уродженцями Нової Англії. У ті нечасті рази, коли ці сусіди з Нью-Гемпшира приїжджали на Мангеттен, Ґріффін запрошував їх зупинятися в них із дружиною, в їхньому особняку, що у Верхньому Вест-Сайді. Троє дорослих дітей Ґріффіна вже не жили з батьками, тож місця для ночівлі гостей було достатньо. Ґріффіну подобалося бути гостинним господарем, доки не виникла непередбачувана проблема. Ось як її пояснив Ґріффін:

— У Нью-Гемпширі ми часто проводимо час зі своїми сусідами. Там, на озері, всі так роблять. Тож ми дуже чекали на їхній приїзд у Нью-Йорк. Вони — загартовані жителі Нової Англії, геть не міські люди. І не дуже часто бувають у Нью-Йорку. Але після того, як до нас приїхала третя пара, стало трохи важко водити їх містом і повторювати той самий маршрут найвизначнішими місцями: статуя Свободи, місце трагедії 11 вересня, Музей сучасного мистецтва та Американський музей природознавства. Ми, зазвичай, прогулюємося Хай-Лайном, Сохо та Брукліном, ідемо на мюзикл, їмо в хороших ресторанах. Нью-Йорк — це наш дім, тож коли ми йдемо на шоу на Бродвеї чи в музей, то це тому, що хочемо туди йти, а не тому, що в місті на кілька днів і потрібно скрізь встигнути. Із нашими останніми відвідувачами я вже почав бурчати — не настільки, щоб зруйнувати дружбу з ними, але достатньо, щоб моя дружина це помітила.

Невдовзі планувався візит до Ґріффінів іще однієї пари на три дні вихідних. Ґріффін хвилювався, що десь посеред вік-енду все зіпсує, видавши свої істинні емоції. (Якщо говорити мовою виснаження, то зусилля, витрачені на самоконтроль, послаблять його дисципліну — і він стане злим.) Його дратувала ситуація, яку він сам і створив. Чим довше у них зупинялися гості, тим більше люб'язне запрошення перетворювалося на вторгнення.

Його ситуація майже не відрізнялася від перспективи жахливої зустрічі. Як перетворити середовище, що тебе лякає, на позитивний досвід?

Ґріффін був добре дисциплінованим із питань самоперевірки. Він вірив у «Щоденні запитання».

— Перетвори щоденні на щогодинні, — порадив я. — Коли проводитимеш час зі своїми нью-гемпширськими друзями, перевіряй свою поведінку щогодини за допомогою кількох чітких запитань.

— Лише одне запитання є важливим, — сказав він. — Чи зробив я все можливе, щоб мої друзі добре провели час?

Коли друзі приїхали, Ґріффін був готовим. Його «Щогодинні запитання» створили структуру, що скеровувала його поведінку і тримала Ґріффіна на найвищому рівні. Тож коли вони тіснилися серед відвідувачів модної піцерії в Бушвіку або чекали в черзі до Планетарію ім. Гайдена Американського музею природознавства, втретє за півроку, смартфон Ґріффіна, налаштований вібрувати на початку кожної години, нагадував йому подумати над простим запитанням: «*Чи роблю я все можливе, щоб мої друзі добре провели час?*». Так продовжувалося протягом дня. Він міг або пройти щогодинний тест, або ні. Ось його розповідь про десятигодинний день, проведений за екскурсією Нью-Йорком:

— Я очікував, що це буде схоже на марафон. Я збільшу темп — розпочну сильно, а під кінець ледве стоятиму на ногах. Саме тут мене рятуватимуть «Щогодинні запитання» — коли я буду розчарованим і зненавиджу саму ситуацію. Проте сталося не так. Через три чи чотири години я став сильнішим, а не слабкішим. Телефон вібрував, я оцінював поведінку, вітав себе за успіхи і продовжував далі. Наприкінці дня, коли очікував, що почуватимуся виснаженим, я перебував у крейсерському режимі. То був чудовий день.

Видається, що історія Ґріффіна ставить під сумнів саме поняття виснаження. Однак для мене це цілком зрозуміло. Ґріффін знав,

що його перевірятимуть щогодини і хотів отримувати хороші результати, — а це означало, що він не мав вибору, крім отримувати задоволення (інакше Ґріффін провалив би тест, який склав сам для себе!). Жодного вибору, жодної дисципліни, жодного виснаження.

І ще одне: коли ми вирішуємо поводитися добре, і перші кроки успішні, ми часто досягаємо моменту самореалізації — Ґріффін назвав його «крейсерським режимом», коли нам не потрібно настільки ж важко старатися, щоб досягти успіху. Так само як і з першими чотирма днями строгої дієти — якщо ми можемо подолати початкові стадії стримування небажаних імпульсів, шанси повернутися назад зменшуються. Ми не хочемо витратити здобутки від нашої поведінкової інвестиції. Хороша поведінка стає незворотною втратою, якою ми не хочемо жертвувати.

Чи може це бути настільки просто? Очевидно, так. Чим простіша структура, тим більше у нас шансів її дотриматися. А «Щогодинні запитання» — досить прості і складаються з набору кроків, які настільки плавно перетікають один в одного, що ми заледве встигаємо помітити їх, як приховані стадії процесу.

1. *Перед-усвідомлення.* Успішні люди зазвичай добре вміють передбачати ризики. Вони нечасто потрапляють у засідок складних переговорів, жахливих зустрічей і конфліктів. Вони знають, що на них чекає, ще до того, як зайти до кімнати. Не маючи кращого поняття, я називаю це передусвідомленням — таке відчуття, що виникає в атлета, який подумки готується в роздягальні перед виходом на поле, найвищою мірою переконаний, що його розумова налаштованість незабаром знадобиться.
2. *Зобов'язання.* Успішні люди не поводять себе, як ні риба ні м'ясо, якщо йдеться про план власних дій. Вибір «Щогодинних запитань» як структури та озвучення конкретних запитань — це метод зобов'язання себе виконувати певні дії,

однозначно кращий за сподівання, що все вдасться саме собою. Різниця така сама, як між обдумуванням цілі та її записуванням.

3. *Усвідомлення*. Ми найбільш вразливі до викликів середовища тоді, коли ігноруємо його вплив на нас. «Щогодинні запитання», котрі проникають у нашу свідомість із чіткою регулярністю, нейтралізують байдужість та вмикають наше живе усвідомлення. У нас нема часу на те, щоб забути ситуацію чи відволіктися від нашої цілі, тому що наступна перевірка буде через годину.
4. *Оцінювання*. Оцінка нашої успішності додає вдумливості усвідомленню. Це фактор посилення для усвідомленості. Одна річ виконувати завдання приватно, і зовсім інша — робити це під наглядом супервайзера. Ми діємо усвідомленіше, коли за нами спостерігають та оцінюють — просто в цьому випадку ми самі спостерігаємо і оцінюємо.
5. *Повторення*. Найкраще у «Щогодинних запитаннях» — це їхня регулярна повторюваність. Якщо ми отримали поганий бал за один годинний сегмент, у нас іще є можливість показати кращі результати через годину. Поведінковий полісмен вбудований у саму структуру.

«Щогодинні запитання» мають особливу короткострокову користь. Було б непрактично і виснажливо покладатися на них для довгострокових поведінкових змін, таких як перетворення на приємнішу людину. Незважаючи на гостре самоусвідомлення, потрібне для того, щоби стати кращою людиною, щоденних і щотижневих перевірок буде більш ніж достатньо, щоб підтримати послідовність і наполегливість із цією метою. Ви відповідаєте на свої «Щоденні запитання» щовечора і поступово збираєте плоди через багато місяців потому. Це не раптове релігійне навернення. Ви граєте в тривалу гру.

«Щогодинні запитання» — для короткої гри, коли нам необхідний вибуховий ефект з метою обмеження поведінкових

імпульсів на конкретний період часу. На думку спадають дві універсальні ситуації:

Подія, яку очікуємо з острахом — не тільки жахлива зустріч чи вік-енд із гостями, а будь-яке середовище, в якому *вмикається* наш вроджений песимізм, що може запустити недбалу і неприваблиу поведінку *під час* події. Це може бути натягнуте панібратство виїзної зустрічі компанії або напружений День подяки з родиною, або неприємна зустріч із учителем вашої дитини у школі. Якщо ми беремо участь у цих моментах без структури, яка дисциплінує все, що ми кажемо і робимо, наш песимізм стає пророцтвом, що втілює сам себе; ми створюємо ті неприємності, які самі й передбачили. «Щогодинні запитання» — це метод структурування для згладжування песимізму. Це наш вибір.

Іще є *люди,* які виводять нас із гри своїм характером та діями. Це може бути колега з писклявим голосом або представник відділу обслуговування клієнтів, який повторює ту саму непотрібну відповідь шістьма різними способами, або помпезний усезнайко зі шкільного комітету, або покупець у супермаркеті, який із двадцятьма товарами стоїть перед вами в черзі до експрес-каси. Ми бачили таких людей раніше. І все ж ми дозволяємо їм вибити нас із колії. Тієї миті, коли ми чутливі до тупості і непримиренності іншої людини, «Щогодинні запитання» можуть виявитися новознайденим обмеженням усередині нас самих.

Ось у чому іронія: я не покладаюся на «Щоденні запитання» для подій, яких очікую з острахом, та неприємних людей. Якраз навпаки. Мій виклик — давати собі раду з *подіями, яких я дуже очікую,* і *людьми, які мені дуже до вподоби.*

Наприклад, розгляньмо перспективу вечері в першокласному ресторані з десятьма моїми улюбленими клієнтами. Я не знаю людей, котрі боялися б цієї події — я теж не боюсь. Мій виклик у такому середовищі — надлишкова радість та контроль апетиту. За найбільш сприятливих обставин мені потрібна допомога з обмеженням себе від спокус за столом (я не один страждаю на таку слабкість). Проте у святковій атмосфері

з чудовими людьми я ще вразливіший. Ця ситуація наче зумисно створена для втрати дисципліни та вседозволеності. Вона має місце наприкінці дня, коли виснаження досягає апогею. Їжі та напоїв більш ніж достатньо, що теж спокушає. Усі довкола перебувають у святковому настрої, що підсилює мою власну радість і ще більше знижує самоконтроль. Життя чудове, кажу я собі, тож чом би не насолодитися моментом, а шкодувати про це вже потім? Для мене це легкозаймисте середовище. Я — живий доказ того, що допомога потрібна нам тоді, коли у нас найменше шансів її отримати.

Тоді на допомогу приходять «Щогодинні запитання». Я знаю, що вразливий у таких ситуаціях, тому озброюю себе якомога міцнішою структурою, яку тільки можу придумати. Я кажу собі, що не їстиму смачного десерту. Іноді я укладаю договір із тим, хто сидить поруч зі мною: жоден із нас не спокуситься десертом. Іноді, подібно до Одіссея, який заліплював воском вуха своїм морякам, я прошу офіціантів ігнорувати мене, коли зроблю спробу замовити десерт. Однак найважливішим структурним елементом залишається цей: я перевіряю себе щогодини за допомогою запитання «*Чи зробив я усе можливе, щоб отримати задоволення від присутніх тут, а не від того, що подають за столом?*».

Я не завжди отримую «диплом» із відзнакою. У деякі вечори я таки їм десерт. Проте не забуваю перевіряти себе щогодини — це нагадує мені, що я не несвідома жертва свого оточення. Що б я не робив, віддаюся на волю свідомого вибору з широко розплющеними очима. Навіть коли я ставлю собі середні оцінки, я все одно отримую підвищене усвідомлення. Чим більше покладаюся на такого роду самоперевірку в критичних ситуаціях, тим міцнішає моє усвідомлення, аж доки воно не стане невід'ємною частиною того, ким я є. Це — важлива і тривала зміна, з якою я можу жити далі.

19 Проблема з «досить добре»

У змінах поведінки немає абсолютів. Ми ніколи не досягнемо ідеальної терплячості, щедрості, емпатії чи смиренності (чесноту обирати вам).

У цьому немає нічого поганого. Найбільше, на що ми можемо розраховувати, то це послідовність власних зусиль — завзятість намагань — це робить інших поблажливішими до наших недоліків.

Приміром, ваша, зазвичай, пунктуальна подруга запізнюється на обід. Нарешті вона приїжджає і наполегливо просить вибачення за те, що змусила вас чекати. Чи зачаїте ви образу на неї, зарахувавши цей випадок як значне порушення у ваших стосунках? Чи пробачите їй, пам'ятаючи, що запізнення — абсолютно не в її стилі? Я підозрюю, що, як і більшість, ви оберете пробачення.

Ви віддаєте їй належне за її пунктуальність *через*, а не *всупереч* цьому одному випадку із запізненням. Єдиний провал на ідеальному тлі дуже чітко виділяє її чесноту і прагнення дотримуватися її. Ви очікували б для себе того самого, якби помінялися місцями. Ви знаєте, що не існує *повністю заслуженої* репутації, навіть між найсвятішими посеред нас. Усі ми час від часу робимо помилки.

Бентежить те, що коли ми припинили прагнути дотримуватися своєї чесноти, наші провали стають частішими, і ми починаємо рухатися за інерцією стосовно до своєї репутації.

Це той небезпечний момент, коли ми погоджуємося на «досить добре».

Досить добре — це не завжди погано. У багатьох сферах життя гонитва за досконалістю є марним задумом або принаймні неефективним використанням часу. Нам не обов'язково гаяти багато часу на те, щоб скуштувати всі види гірчиці з магазинної полиці, щоб знайти найсмачнішу; досить добра марка підійде нам для бутерброда.

Для більшості речей ми вимикаємо свої гіперкритичні здібності та задовольняємося просто хорошим. Економіст Герберт Саймон називає це «розумною достатністю» — нашу схильність до спрощення повсякденних виборів, оскільки гонитва за досконалістю не варта часу або зусиль. Вона не дуже допоможе нашому щастю чи задоволенню.

Саме так ми вибираємо зубну пасту, пральний порошок, художні романи чи японську їжу.

Аналогічно ми чинимо і з важливішими питаннями, наприклад, у якому банку обслуговуватися чи якою кредитною карткою користуватися. Так само робимо і з нашими бухгалтерами та юристами, навіть стоматологами, офтальмологами і терапевтами. Ми обираємо випадково, а не на основі систематичного пошуку найкращого спеціаліста в своїй категорії.

Насмілюся сказати, що ми погоджуємося на «досить добре» навіть під час вибору місця проживання. Усі скаржаться на погоду, але якби ідеальний клімат справді мав значення, ми б усі жили в Сан-Дієго (найнадійніше місце у США в плані погоди) або Боулдері, що у штаті Колорадо (310 сонячних днів на рік). Навіть обираючи середовище, більшість із нас погоджується на «досить добре».

Ми стаємо перебірливими, коли йдеться про власну самооцінку (приміром, коли вирішуємо, в який університет подавати документи) або коли наше життя висить на волосині (наприклад, коли обираємо нейрохірурга). Проте враховуючи, що менше двох відсотків людей подаються до топ-ста університетів і що хірурги середньої ланки мають постійний наплив пацієнтів, то навіть у цих важливих рішеннях ми погоджуємося на «досить

добре» — і, зазвичай, усе стається так, як треба. Наше життя не закінчується через те, що нам відмовив Єльський університет чи що наш хірург не отримав Нобелівської премії з медицини.

Проблема починається тоді, коли принцип «досить добре» виходить за межі наших ринкових рішень і поширюється на те, що ми говоримо і робимо.

Гірчиця на бутерброді може бути лише досить смачною. Але в міжособистісній сфері — мова про ставлення чоловіка до своєї дружини або поведінку сина зі старенькими батьками чи реакцію близького друга, коли на нього розраховують, — «досить добре» встановлює планку надто низько. Розумна достатність — не варіант. Вона не задовольняє і не забезпечує. Вона розчаровує людей, створює стрес там, де мала би бути гармонія, а в екстремальних випадках навіть знищує стосунки.

Розгляньмо чотири середовища, що запускають механізми «досить доброї» поведінки.

1. Коли наша мотивація на межі

Ця книга багато в чому написана для людей із мотивацією на межі. Нормальних людей, як я і ті, кого я навчаю. Можливо, як ви. Теоретично, абсолютно мотивовані люди не потребують допомоги з пошуком дисципліни і структури для виконання завдань, включно зі змінами на краще. Словосполучення «досить добре» немає в їхньому словнику.

Ми знаємо, якою є велика мотивація. Кожен, хто бував на пишних весіллях, бачив її. Ніщо не зрівняється з мотивацією нареченої, яка готується до дня свого весілля — вона одержима, уважна до деталей, ніколи не погодиться на «досить добре», вона сповнена силою волі втиснутися у весільну сукню на два розміри меншу. (Уявіть собі мотивацію Майкла Фелпса під час підготовки до восьми золотих медалей на Олімпіаді в Пекіні. А тоді помножте на два.) Якби можна було розлити ту енергію в пляшки, не було б потреби писати цей розділ книжки.

Ми одразу ж помічаємо такий рівень мотивації у (навіть незначних) додаткових зусиллях інших людей — наприклад, коли помічник засиджується допізна, а ми вже йдемо додому, або коли дитина вирушає прямісінько до своєї кімнати, щоб виконати домашнє завдання, а не вмощується на диван перед телевізором. Ми помічаємо її і захоплюємося нею, тому що приємно бачити, як люди відкидають спокусливий потяг до «досить добре».

Ми також знаємо, на що схожа межова мотивація, хоча рідше помічаємо її в собі. Вона проявляється у всіх моментах, коли наш ентузіазм до роботи затьмарюється або стає жертвою компромісів, а ми погоджуємося на посередність.

Навик — це серце великої мотивації. Чим більше навиків ми маємо для виконання поставленого завдання, тим легше нам виконати його добре. Що легше нам виконати його добре, то більше задоволення ми отримуємо. Чим більше задоволення ми отримуємо, тим більшою є наша мотивація продовжувати робити це завдання, навіть якщо воно виснажує розумово (як-от вирішення складної технічної задачі) або фізично (приміром, проплисти незліченну кількість басейнів на найвищій швидкості), або ж є небезпечною (як-от альпінізм). Якщо нам це добре вдається, ми беремося за це, незважаючи на витрати та ризики.

Це логічно, що ми маємо велику мотивацію до виконання того, що робимо добре. Хороше виконання забезпечує позитивні відгуки та включає нас у постійно підсилюваний ланцюг зворотного зв'язку. Якщо ми виграємо великі суми за грою в покер, то продовжуємо грати. Дедалі більші купи фішок перед нами — це недвозначний зворотний зв'язок, що наказує нам залишатися в кріслі.

Проте ми часто не зважаємо на протилежний бік медалі — ситуації, коли недостатність навиків пророкує нашу низьку мотивацію. Ми не звертаємо уваги на прямий зв'язок між недостатніми навиками та низьким ентузіазмом, аж доки хтось нам на нього не вказує.

Якось я запитав свого клієнта-CEO:

— Що зробить вас щасливим?

— Уміння краще грати в гольф, — відповів він без вагань.

Я не знаю, що я сподівався почути від нього — щось глибоке про мир у всьому світі чи припинення голоду, — але він був не першим моїм успішним клієнтом із пунктиком про гольф.

— А хоч якісь успіхи у вас є? — запитав я.

— Не дуже. Я не дуже осоромлююся на полі, але ніяк не можу покращити результати.

— Скільки вам років?

— П'ятдесят вісім.

— У вас були спортивні успіхи в школі? — продовжував я.

— Середні. Я був членом команди з плавання.

— Вам подобається тренуватися?

— Мені більше до вподоби проводити час із друзями та просто грати.

— Тож вам за п'ятдесят — вік, у якому жоден спортсмен в історії не показав кращих результатів, ніж до п'ятдесяти. Із ваших слів, у вас не надто хороша координація між очима та руками, тож вам бракує ключового навику, потрібного для гри. Ви не любите тренуватися, що, як я розумію, необхідно для вдосконалення. Чи досить чітко я описав вашу ситуацію?

Він кивнув.

— Моя порада — насолоджуйтеся грою і не переймайтеся покращенням своїх результатів. У вашому майбутньому їх немає.

Отже, я порадив йому погодитися на «досить добре» — що може звучати як заперечення всього, що сказано в цьому розділі, за винятком однієї важливої обставини — коли нам бракує вмінь для якогось завдання і це критично знижує нашу мотивацію виконувати його; прийняття певної форми «досить добре» — це хитрий варіант. Він не ідеальний, але кращий, ніж самообман — або введення інших в оману обіцянками високої результативності та наступне їхнє розчарування чимось неякісним. Низька мотивація породжує низький результат. (Дивно, що цей факт досі нас бентежить.)

Ми також недооцінюємо вплив якості наших цілей на особисту мотивацію.

Ми не виконуємо своїх планів, складених у новорічну ніч, через те, що вони майже завжди стосуються чогось неважливого, до чого ми докладаємо низьку мотивацію. Замість того, щоб планувати щось важливе — наприклад, звільнитися з остогидлої роботи — ми прагнемо нечітких і аморфних цілей на зразок «прослухати курс» або «більше подорожувати». Обмежена мета породжує обмежені зусилля.

Зрештою, ми не розуміємо, наскільки швидко наша мотивація може стати маргінальною під час перших ознак прогресу. Це — невидима приманка «досить добре», що живить сама себе. Я інколи спостерігаю таке зі своїми індивідуальними клієнтами. Вони розпочинають із великої мотивації, а тоді після шести-восьми місяців чіткого прогресу сповзають униз. Вони думають, що «вирішили» проблему і можна припинити надто зосереджуватися на стосунках.

Моє завдання сказати їм, що те, що вони побачили фінішну пряму — це міраж. Не вони визначають, чи стали вони кращими. Це завдання людей із їхнього оточення. Коли вони усвідомлюють цю реальність, то їхня мотивація отримує додатковий заряд, і ми повертаємося до роботи.

Висновок: якщо ваша мотивація для конкретної цілі чи завдання якимось чином стає об'єктом компромісів — через те, що вам бракує навиків, ви не сприймаєте завдання серйозно або думаєте, що вже зробленого досить — не беріться за це. Знайдіть щось інше, щоб показати світові, що вам небайдуже, замість демонстрації своєї апатії.

2. Коли ми працюємо без гонорару

Я вже говорив про те, як захоплююся Френсіс Хессельбайн. У її кар'єрі є один момент, що вирізняється з-поміж інших тим, наскільки подібна поведінка варта наслідування.

Кілька років тому Френсіс запросили до Білого дому. Дата, яку їй призначили, збігалася з днем, в який вона зобов'язалася виступити перед невеликою неприбутковою групою в Денвері. Для більшості людей це не було би складним вибором: *зустріч із президентом Сполучених Штатів Америки чи неоплачуваний виступ у Денвері?* Телефонуємо в Денвер, пояснюємо ситуацію, пропонуємо перенести на іншу дату або обіцяємо приїхати наступного року. Зрештою, це ж без гонорару. Ми робимо їм у Денвері послугу. Вони зрозуміють.

Френсіс учинила інакше. Вона повідомила Білому дому, що її не буде. «Я вже пообіцяла, — сказала вона. — На мене чекають». (Що мене найбільше вразило у цій ситуації, те, що Френсіс так і не сказала групі в Денвері про запрошення Білого дому.)

Більшість із нас вірять, що вчинили би так само, як Френсіс Хессельбайн, але практика показує протилежне. Коли ми потрапляємо в ситуації, в яких маємо виправдання для посереднього рівня виконання завдання, скільки з нас ухопиться за соломинку безоплатності як за останню надію?

Під безоплатністю я маю на увазі не лише відсутність грошової винагороди за наші знання (на зразок того, як висококласні юристи безкоштовно представляють неприбуткові організації), а будь-яку добровільну діяльність за власним вибором — наприклад, тренування футбольної команди своєї дитини, миття посуду в їдальні для бідних, лекції для підлітків із групи ризику в місцевій школі або згода виступити з промовою. Ми проводимо випадкові паралелі між волонтерством та нашим рівнем зобов'язань. Ми вважаємо, що той факт, що ми підняли руку, щоб *допомогти*, означає, що ми можемо так само її підняти, щоб *відмовитися у* незручний момент. Саме таким чином наші правильні та благородні наміри деградують до «достатньо добрих» наслідків. Саме так наша цілісність потрапляє під загрозу.

Цілісність — це чеснота з розряду все-або-нічого (це як бути наполовину вагітною — нема такого поняття, як напівцілісність). Ми змушені демонструвати її, які б зобов'язання

не взяли на себе. Нам не потрібна цілісність, щоб виконувати свої корисні зобов'язання — ті, в яких існує очевидна вигода від участі та хорошого результату.

Справжні випробування починаються, коли слід показати себе якнайкраще у наших безкорисливих зобов'язаннях — ті, які нам не дуже хочеться виконувати, але нас умовили. Ми знаємо, що це правильні речі, але середовище кидає нам виклик — ми втомлені або надто напружені, у нас є кращі варіанти, це коштує більше ніж ми думали, чи Білий дім кличе на вишуканішу подію — і ми думаємо про свою ситуацію, а не про людей, які на нас розраховують.

Висновок: безоплатно — це прислівник, а не виправдання. Якщо ви вважаєте, що зробити комусь послугу означає, що її можна виконати абияк, то ви не робите нікому послуги, в тому числі собі. Люди забувають вашу обіцянку, проте пам'ятають її виконання. Це так само, як, якби ресторан пожертвував їжу притулку для безхатьків, а доставив зіпсовані залишки, які не лізуть в горло. Власник ресторану гадає, що робить щедрий жест і що будь-яка пожертва краща, ніж нічого. «Краще, ніж нічого» навіть не дотягує до «досить добре», а «досить добре» не годиться після того, як ми дали обіцянку.

3. Коли ми поводимося як «любителі»

Після року роботи з моїм клієнтом Деннісом я чув вражені відгуки про його досягнення. Проблема Денніса була найпоширенішою серед успішних управлінців найвищої ланки: непереборне бажання перемагати. Коли я тільки познайомився з ним, це виражалося у войовничому стилі висловлювання, за допомогою якого він постійно звинувачував своїх колег та безпосередніх підлеглих і змушував їх захищатися. Він не робив такого із CEO чи важливими клієнтами, що додавало неприємних рис лицемірства та улесливості до Деннісової репутації «переможця будь-якою ціною».

Денніс швидко прогресував (йому допомагала його потреба перемагати, яку він застосував до самовдосконалення, замість приниження колег). Утім він не був задоволеним. Під час наших регулярних телефонних перевірок Денніс постійно скаржився на свою дружину. Це було геть не по-лицарськи з його боку, а було схоже на те, що нібито вони сперечалися з моменту, як він заходив додому ввечері, і до тієї миті, коли він виходив наступного ранку на роботу. Офіс перетворився для нього на святилище. Дім — будинок у передмісті з трьома малими дітьми — був зоною шлюбних воєнних дій.

Зазвичай я не займаюся домашніми проблемами клієнта, але разюча розбіжність між новою поведінкою Денніса на роботі — ввічливість, толерантність, обдумування перед тим, як говорити — і тим, що, за його словами, відбувалося вдома, було складно ігнорувати. Я бачив, як за рік він перетворився на людину, яка осягнула дзен. Він став експертом із застосування AIWATT перед тим, як говорити. Йому не потрібно було стверджувати свою домінантність в кожній ситуації; він залюбки пропускав повз себе випадкові дурощі. Але, очевидно, не вдома.

Наступного разу, коли ми зустрілися особисто, я запитав його про це. Чому атмосфера на роботі стимулювала його найкращу поведінку, тоді як домашня витягувала на світ старого Денніса?

— На роботі я повинен бути професіоналом, — сказав він. — Ваш зворотний зв'язок навчив мене цього.

— А вдома? — запитав я. — Із родиною можна бути любителем?

Від цих слів у Денніса відібрало мову. Я зачепив за живе. У його очах забриніли сльози. Я не мав наміру бути жорстоким. Коли Денніс ужив слово *професіонал*, воно пояснило мені багато суперечливої поведінки, котру я спостерігав упродовж років. Хто з нас не помічав того, що в домашньому середовищі ми демонструємо поведінку, яку ніколи не показали в робочій атмосфері? Деякі її прояви — нешкідливі, наприклад, неуважність або механічна некомпетентність. Інші — більш неприємні; ми

замислені, мовчазні, відокремлені, антисоціальні чи сердиті. Якби ми поводили себе так само на роботі, кар'єри руйнувалися б одна за одною. Але здебільшого ми так не робимо.

Нескладно помітити чому. На роботі у нас є різноманітні структури, що допомагають зберігати професійне самовладання — офіційні, на зразок оцінки результатів діяльності та регулярних зустрічей, і неофіційні, як-от онлайн-чутки та розмови на кухні. Є ще потужні мотиватори, такі як гроші, статус, влада та збереження своєї посади.

Удома — живемо ми одні чи маємо сім'ю — структури та мотиватори зникають. Ми вільні бути, ким захочемо. І ми не завжди ставимо собі високі цілі.

Саме це сталося з Деннісом. Професіонал націлений на найвищі стандарти. Любитель погоджується на «досить добре». Він так тяжко працював, щоби стати кращою людиною на роботі, але ніколи не переймався тим, щоб докласти зусиль також для дружини і дітей — людей, які, напевне, значили для нього більше, ніж його колеги. Думка про те, щоб бути чоловіком-любителем чи батьком-любителем неприємна Деннісові. Він не хотів бути такою людиною. Звідси і сльози.

Більшість із нас потрапляють до такої пастки любитель-протипрофесіонала щодня, не підозрюючи цього. І не лише тоді, коли ми перемикаємося між домом і роботою. Ми перемикаємося між любителем і професіоналом на роботі також, зазвичай у сферах, які не відображають того, ким ми, на нашу думку, є.

Я пригадую один свій виступ на корпоративному виїзді компанії зі сфери охорони здоров'я. Перед мною сорок п'ять хвилин виступав CEO. Він прочитав лише свою промову (написану кимось зі штату), клацнув на кількох слайдах на екрані, нечасто здіймав голову, щоб подивитися, чи хтось узагалі слухає, і жодного разу не змінив тону і не спробував оживити аудиторію експромтною ремаркою. Він не був прикладом, складним для наслідування, і (як би це скромно написати?) я сколихнув аудиторію. Я бродив сценою, спускався до аудиторії, люди ходили

залою і відповідали на запитання, сміялися і давали одне одному «п'ять». Звична реакція на мої лекції. Я заробляю цим на життя. Мені було небайдуже. Я старався. І це було помітно.

Після виступу CEO нагородив мене незграбним компліментом. Він сказав, що йому сподобався мій виступ, і додав: «Але ж ви професійний оратор. Я розумію, чому у вас це краще виходить, ніж у мене».

Він хотів сказати, що виступи не входили до його обов'язків як CEO. Тому відокремив цей обов'язок від інших своїх зобов'язань. Як CEO, вважав себе абсолютним професіоналом. Як оратор, був любителем, який призначив самого себе, задоволеним «досить добре» (і чесно кажучи, він і до того рівня не дотягнув). Він сам запрограмував себе на посередність.

Ми всі так робимо: відділяємо ролі, які виконуємо добре, від тих, які ні, і вважаємо, що сильні сторони — то справжні ми. Слабкості — це відхилення; вони належать комусь іншому, комусь, кого ми не визнаємо за себе. Саме так ми надаємо собі статус любителя і виписуємо собі ліцензію на «досить добре».

Висновок: ми професіонали своєї справи і любителі в тому, ким хочемо стати. Нам необхідно стерти цю підступну відмінність — чи принаймні ліквідувати розрив між професіоналом та любителем для того, щоб стати тим, ким хочемо бути. Те, що ми добре робимо щось одне, не є виправданням погано робити щось інше.

4. Коли у нас проблеми з дотриманням вимог

Проблеми з дотриманням вимог у людей бувають із двох причин: або вони думають, що знають кращий спосіб що-небудь робити (класичний синдром потреби перемагати), або вони не хочуть брати на себе зобов'язання, коли йдеться про дотримання чужих правил поведінки (класичний синдром «чужого нам не потрібно»). Така впертість часто погіршує ситуацію, замість її покращення.

Проблеми з дотриманням вимог найочевидніше проступають у відносинах лікаря і пацієнта.

Наприклад, кілька років тому Річард — мій помічник із коучингу, переніс операцію з трійного шунтування на серці. Операція пройшла успішно. У рамках свого одужання Річард разом зі своїм лікарем розробили програму схуднення, щоб скинути частину тих двадцяти кілограмів, що Річард набрав упродовж двох десятиліть після коледжу. Вони зійшлися на одинадцяти кілограмах — цілком реалістична і не екстремальна ціль. План дієтичного харчування був нескладним — контроль за порціями, зниження кількості вуглеводів і сиру, збільшення числа свіжих фруктів та овочів, плюс щоденна 40-хвилинна прогулянка. Річард швидко втратив п'ять кілограмів, потім процес худнення зупинився, а далі він знову набрав вагу. Там він і залишається сьогодні — чоловік у віці сорока п'яти років, який погоджується на напівміри, замість того, щоб зробити все можливе задля збереження здоров'я. Це не були ті самі «зайві п'ять кілограмів», як у вас чи в мене — ті марнославні кілограми, котрі важко скинути, бо наше тіло надто їх любить. Для Річарда схуднення не було марнославством. Воно було пов'язане із серйозною хворобою. Від дотримання програми залежало його здоров'я. І все одно він зупинився на півдорозі і далі не пішов. Схуднення на п'ять кілограмів цілком достатньо, вирішив він*.

---

* Мені завжди було цікаво, чому лікарі дозволяють пацієнтам так поводитися. Лікарі знають, що дотримання вимог — одна з основних проблем: 30 % пацієнтів не вживають ліки від хвороб, що загрожують їхньому життю. І все ж вони майже нічого з цим не роблять. Отже, медичні працівники вважають, що їхні обов'язки закінчуються, коли пацієнт виходить з лікарні. Коли вам востаннє телефонував чи писав ваш лікар, щоб запитати, чи дотримуєтеся ви рекомендованого ним лікування? Саме тут невелика структура та подальший контроль — щось на зразок «Щоденних запитань» — могли б допомогти пацієнтам бути вмотивованішими стосовно власного здоров'я. Лікарі ж уже нагадують нам телефоном або повідомленнями про призначені вживання ліків (тому що в їхніх інтересах знизити кількість скасованих зустрічей). Для подальшого контролю у них є технології, тому він не вимагає додаткових

У всіх нас є проблеми з дотриманням вимог, визнаєте ви це чи ні. Ми всі опираємося тому, щоб нам казали, як поводитися, навіть якщо це для нашого блага чи якщо ми знаємо, що недотримання може комусь зашкодити.

- Друг відкриває таємницю із застереженням, що це строго між нами — і, незважаючи на нашу обіцянку нікому не розповідати, ми робимо «досить добрий» виняток для своєї дружини чи чоловіка. Друг, кажемо ми собі, точно не мав на увазі, що не можна розповідати тому, з ким живеш.
- Наша дитина розбиває щось цінне. Перш ніж зізнатися про неприємність, вона бере з нас обіцянку не сердитися. Тієї миті ми стримуємо гнів, але потім носимо його в собі впродовж багатьох днів, непрямими способами виливаючи його на дитину.
- Клієнт очікує від нас щоденних звітів про проект, але якщо немає нічого нового, ми пропускаємо день-два. Не повідомляючи його про це, ми в односторонньому порядку переписуємо погоджену домовленість контактувати щодня, що б не трапилося. Ми обираємо «досить добре» — і без потреби заплутуємо власного клієнта.

Це — три випадкові приклади із сотень наших щоденних актів непокори та ситуацій, в яких ми підводимо людей. Більшість із нас не помічають цих епізодів із недотриманням правил, хоча ми одразу бачимо їх стосовно інших людей. Це вони порушують довіру, смітять чи пишуть повідомлення за кермом. Не ми. Ми ніколи такого не зробили б.

людських ресурсів. Приватні установи це вже знають. Існує більше десятка додатків для смартфонів, пов'язаних із дотриманням лікарських приписів, котрі щоденно нагадують нам про вживання ліків. Звісно, це означає, що щось має стимулювати нас до завантаження додатка. Активна участь лікаря підвищила б такі шанси. На цьому мої повчання із цього питання закінчуються.

Висновок: коли ми порушуємо домовленості чи правила, ми не просто ліниві і недбалі. У цьому є щось агресивне і грубе. Ми відкрито демонструємо неповагу до світу, оголошуючи йому: «Правила нас не стосуються. Не покладайтеся на нас. Нам байдуже». Ми проводимо лінію по «досить добре» і відмовляємося зрушити з місця за її межі.

20 Стати тригером

Пригадуєте Надіма з третього розділу — управлінця з Лондона, який дозволяв собі бути наживкою для конкурента Саймона? Я обіцяв завершити цю історію.

Надім занурився у процес змін із великою мотивацією. Він робив усе, що я його просив. Надім став перед вісімнадцятьма людьми, які брали участь у 360-градусних опитуваннях, та перепросив за свою поведінку. Він пообіцяв змінитися. Далі попросив кожного не соромитися вказувати йому, коли він повертатиметься до своєї попередньої поведінки. Йому потрібна була їхня допомога. Він також спробував побудувати позитивні стосунки із Саймоном, хоча спочатку робив це досить неохоче. Давня ворожнеча із Саймоном усе ще тиснула на нього.

— Я піду на компроміс із Саймоном, — сказав мені Надім. — Він теж повинен змінитися.

— Саймон — це не ваша турбота, — відповів я. — Ви контролюєте тільки власну поведінку.

— Чому все маю робити я? Якщо він не докладе зусиль, то навіщо це все?

— Здолайте вісімдесят відсотків шляху, — продовжував я. — Побачите, що станеться.

Надім погодився і записав це першим пунктом у списку «Щоденних запитань»: «*Чи виконав я 80 відсотків роботи стосовно Саймона?*». Він розпочав із того, що попросив у Саймона пробачення, сказавши своєму «ворогу»: «За все, що я зробив у минулому, я перепрошую. Наші стосунки не склалися, і я беру відповідальність за це на себе. Від сьогодні я поводитимуся краще».

Саме так починаються зміни — зобов'язанням стати кращим і повідомити іншим свій план.

Як коуч Надіма, я постійно контролював його прогрес у телефонному режимі. Візьміть до уваги, що все це відбувалося у той час, коли Надім керував двадцятимільярдним відділом на 10 000 підлеглих. У нього була сім'я, він подорожував Великою Британією, Європою, мав корпоративні зобов'язання і був частиною ще кількох рад директорів за межами компанії. Надім дуже зайнятий. Я багато просив, коли хотів, щоб це завдання стояло у нього в пріоритетах. Із іншого боку, його прогрес також контролювали CEO та начальник відділу кадрів — двоє людей, які найняли мене. Якими б не були відволікання з боку основних щоденних зобов'язань, він мав велику мотивацію вирішити «проблему із Саймоном». Надім твердо вірив, що це важливо для нього як для людини, яка прагне стати взірцем у своїй компанії.

Мене не здивувало, що Надім покращував результати. Усі структурні мотиватори були на місці, у тому числі регулярний контроль. Сюрпризом стало те, як швидко зникла його проблема із Саймоном. Це сталося за півроку. (Подумайте про глибокі образи, які ви зачаїли проти рідних, друзів та колег, людей, яких ви мовчки оминаєте в коридорі, не можете пробачити, з якими відмовляєтеся спілкуватися чи яких видалили зі списку контактів. Ви готові змінити цю ситуацію? Ви могли би зробити це за шість місяців? Чи за шість років?)

Це був такий успіх, що Марго, керівниця HR-відділу, попросила Надіма розповісти про це своїм безпосереднім підлеглим і старшому керівництву. Я не був у Лондоні, але Марго все мені переповіла.

Стосовно того, чому все вийшло, Надім сказав групі: «Я справді простягнув руку. Я доклав усіх можливих зусиль, щоб побудувати добрі взаємини. Більше, ніж Саймон». Тоді він показав електронного листа від Саймона, отриманого того ранку, і зачитав його вголос — це було свідченням того, що обидва

чоловіки тепер перебували по один бік барикад. «Ми тепер майже читаємо думки одне одного», — розповідав Надім.

Хтось із присутніх запитав: «Що ви зробили б інакше?».

— Я здолав би не вісімдесят відсотків шляху, а всі сто. — відповів Надім. — Я зрозумів, що коли зміню свою поведінку, зміниться і оточення. Якби я увесь віддався цій справі, ми подружилися б ще швидше.

Мені сказали, що ніхто з присутніх не зміг стримати сліз.

Це — справжнє благословення, якщо не погоджуватися на «досить добре». Коли ми повністю віддаємося зміні дорослої поведінки — зі стовідсотковою зосередженістю та енергією — ми стаємо нездоланною силою, а не тим легендарним незрушним об'єктом. Ми починаємо змінювати своє середовище, а не змінюватися під його впливом. Люди довкола нас відчувають це. Ми самі стали тригером.

Частина четверта

НЕ ЖАЛКУЙТЕ

21 Коло мотивації

Яку найбільшу зміну в поведінці ви здійснили у дорослому віці?

Я ставив це запитання сотням людей — і мало хто зміг одразу ж відповісти на нього.

Найшвидше відповідали люди, які позбулися шкідливої звички. Коли я поставив це запитання 41-річній Емі, керівнику медіакомпанії, вона одразу ж назвала відмову від цигарок.

«Це не зовсім те, чого я хочу, — сказав я. — Кинути палити — це складно і чудово. Паління це також шкідлива звичка і засуджується суспільством. Для того щоб кинути, достатньо зовнішнього тиску. Я хотів би почути про якусь добровільну зміну поведінки, яка покращила життя *інших* завдяки тому, що ви самі стали кращими».

Емі задумалася: «А більш приємне поводження з мамою рахується?».

Це було воно. Емі описала тісні стосунки між матір'ю та донькою, можливо, затісні. Матері було під вісімдесят, і вони спілкувалися щодня, але розмови зводилися до перепалок та дрібних сварок. Мати та донька займалися перетягуванням ковдри, прагнучи довести власну правоту та хибність суджень другої. «Любов із тисячею порізів», — так називала це Емі. Одного дня, зрозумівши, що її мама смертна і що жодна з них двох не молодшає, Емі ухвалила рішення про перемир'я. Вона не сказала матері про це. Просто відмовилася вступати у суперечки. Коли ж мама висловлювала осудливі ремарки, Емі залишала їх висіти у повітрі, наче отруйні хмари, і чекала, доки вони самі

випаруються від ігнорування. Оскільки донька відмовилася завдавати ударів у відповідь, мама незабаром і сама відмовилася їх наносити. І навпаки.

«Те, що ви зробили, це не дрібниця», — сказав я, вітаючи Емі з вагомішим досягненням, ніж відмова від паління. Я попросив її уявити всі родинні свята, вечері на День подяки, святкування днів народжень та подорожей, які стали би менш розбурханими, якби всі люди вчинили так, як вона — оголосили мир зі своїми рідними. «Ви змінили сценарій для двох людей, а не лише для себе. Цим варто пишатися».

Дехто неправильно розуміє моє запитання. Вони пригадують якесь важливе кар'єрне рішення або ж прозріння і плутають їх зі зміною поведінки. Один фінансовий керівник назвав свій перший рік у юридичному університеті, коли він зрозумів, що не хоче бути юристом, як його батько та брати. То був момент прозріння, який спричинив усі події, що відбулися після нього — він покинув юридичний факультет і став фінансовим аналітиком. Однак це була розвилка, а не зміна поведінки. Точно так само і з арт-дилером, який із кам'яним обличчям описує момент, коли він «усвідомив, що не всі підходять до проблеми з моєї точки зору». Це — прозріння (і не таке вже й унікальне), але якщо воно кардинально не змінило його ставлення до людей, то це всього лише прозріння.

Багато людей розповіли мені про свої тріумфи у сфері фізичної дисципліни та емоційної строгості: пробігли марафон, підняли 135 кілограмів у позиції лежачи, повернулися до університету за ще одним дипломом, удосконалили вміння випікати хліб, навчилися медитувати. Знову ж таки, це похвальні приклади самовдосконалення, але якщо випікання хліба чи медитація не змогли відчутно покращити вашу поведінку у ставленні до інших (а лише заспокоїли вас, наче таблетка валеріани), то це не є міжособистісне досягнення, про яке я прагну почути. Ви засвоїли новий важливий навик, але не змінили свою поведінку.

Більшість людей просто впадають у ступор. Вони не можуть пригадати жодних змін. (Запитання: яку найбільшу зміну поведінки зробили *ви*?)

Їхнє здивування мене не бентежить. Так само на мене дивляться більшість моїх індивідуальних клієнтів під час нашої першої зустрічі. Незважаючи на рівень самосвідомості чи розуміння свого оточення цими успішними людьми, потреба поведінкової зміни не з'являється на їхньому радарі, допоки я не надаю їм усі свідчення. Ми не можемо змінитися, допоки не знаємо, що потрібно змінювати.

А в процесі з'ясування, що саме необхідно змінити, ми здійснюємо чимало зайвих помилок.

Ми витрачаємо час на проблеми, яким не надаємо великого значення. Ми думаємо: «Було б чудово зателефонувати матері». Однак, якби це насправді було важливим для нас, ми зробили би це, замість обдумувати і здійснювати випадковий дзвінок, так і не віддаючи себе повністю. Ми *хотіли, замість* того, щоб *робити.*

Ми обмежуємо себе жорстким бінарним мисленням. Наприклад, Надім думав, що в нього лише два варіанти поведінки із Саймоном: або посміхаємося і терпимо (а це було принизливо), або даємо відсіч (що є лише доказом відомої мудрості про те, що не варто боротися зі свинею: ви обоє забруднитеся, а свиня ще й отримає задоволення). Надім не усвідомлював, що його оточення — будь-яке оточення — є піддатливим. Воно пропонує більше варіантів, ніж *або/або.* Довелося показати йому, що в цій незручній ситуації він отримував змогу створити позитивну поведінку, яка відполірує його образ командного гравця та як несподіваний бонус допоможе Саймону стати кращим командним гравцем.

Зазвичай ми страждаємо від браку уяви. Ще кілька років тому в мене не було досвіду коучингу з керівниками-лікарями. Станом на сьогодні я мав честь навчати трьох: доктора Джима Йонга Кіма, президента Світового банку; доктора Джона Ноузворсі,

президента клініки Мейо; та доктора Раджа Шаха, адміністратора Агентства США з міжнародного розвитку. Окрім того, що всі вони — розумні та освічені люди, всі троє також є одними з найбільш відданих і цілісних людей із тих, кого я знаю.

На початку нашого коучингового процесу кожному з докторів я ставив шість «Мотиваційних запитань»:

1. Чи зробив я все можливе, щоб чітко поставити собі цілі?
2. Чи зробив я все можливе, щоб рухатися в напрямку до своїх цілей?
3. Чи зробив я все можливе, щоб віднайти сенс?
4. Чи зробив я все можливе, щоб бути щасливим?
5. Чи зробив я все можливе, щоб будувати позитивні стосунки?
6. Чи зробив я все можливе, щоб бути повністю залученим і мотивованим?

Це були розумні і варті довіри люди, яких не так легко збити з пантелику простими запитаннями. Утім я помітив спантеличений погляд, а тоді мовчанку, коли кожен із них міркував над четвертим запитанням: *чи зробив я все можливе, щоби бути щасливим?*

«У вас проблеми з тим, щоби бути щасливими?», — запитав я.

У трьох окремих розмовах кожен із чоловіків приблизно так само відповів: «Я ніколи не задумувався, що потрібно намагатися бути щасливим».

Усім трьом вистачило інтелекту закінчити медичні факультети та дорости до управлінських посад, проте їм слід було нагадувати про щастя. Ось як це важко — знати, що ми хочемо змінити. Навіть «снайпери» з-поміж нас можуть не вцілити у справді велику ціль.

Я не можу сказати вам, що змінити. Це особистий вибір. Можу пройтися списком гучних якостей штибу співчуття, вірності, хоробрості, поваги, цілісності, щедрості, смирення і таке інше. Це — вічні цінності, які наші батьки, вчителі та коучі

намагаються вселити в нас, доки ми молоді та піддатливі. Нам часто нагадують про них у проповідях, панегіриках і випускних промовах.

Прослуховування лекцій на тему цих чеснот не робить нас добросердними. Промова — навіть якщо вона гостра чи красномовна — рідко запускає тривалі зміни, якщо у нас нема переконливих підстав для цього. Ми слухаємо, киваємо головами на знак згоди, а тоді продовжуємо у старому стилі. Значну роль тут відіграє той факт, що нам бракує структури для втілення власних амбіцій; ми — далекоглядні планувальники, але сліпенькі виконавці. Однак як і з цими трьома докторами можливий також варіант, що деякі типи змін так ніколи й не досягнуть наших умів.

Це одна з причин, чому я спочатку ставлю «Мотиваційні запитання» своїм клієнтам. Я спонукаю людей думати над базовими запитаннями, які ми часто забуваємо поставити собі; поєдную ці шість запитань зі своїм фірмовим навчанням на тему оточення — як ми не в змозі оцінити добрі та (переважно) погані способи його впливу на нашу поведінку. Потім я спокійно сідаю та чекаю, коли розпочнуть обертатися мозкові коліщата моїх клієнтів. Мій досвід свідчить, що змушувати людей думати про їхнє оточення в контексті фундаментальних бажань на зразок щастя, віднайдення сенсу та мотивації зосереджує мозок і стимулює до обдумування того, що вони досягли в цих категоріях і як.

Коли ми оцінюємо свою успішність за допомогою «Мотиваційних запитань» і все одно доходимо своїх бажань, ми можемо звинуватити або середовище, або самих себе.

Ми любимо виставляти оточення як цапа відбувайла. Ми не поставили собі чітких цілей, бо звітуємося завеликій кількості людей. Ми не досягаємо наявних цілей, бо нас надто завантажили. Ми нещасливі, бо наша робота — це глухий кут. Ми не будуємо позитивних стосунків, бо інші люди не йдуть нам назустріч. Ми невмотивовані на робочому місці, бо компанія відмовляється нам допомагати. І таке інше.

Наскільки майстерно ми звинувачуємо в усьому оточення, настільки ж уміло надаємо собі індульгенції за будь-які недоліки. Ми рідко картаємо себе за помилки чи неправильні рішення, коли маємо настільки зручного винуватця — середовище. Чи часто ви чуєте, щоб колега, приміром, брав на себе відповідальність за ті нещастя, які з ним трапляються на роботі, зі словами «я — вроджений невдаха?». Провина лежить на комусь десь там, і ніколи не на нас самих.

Чесна оцінка взаємодії між цими двома силами в нашому житті — середовищем і нами — це шлях до того, щоб стати такою особистістю, якою ми хочемо бути.

Основна мета написання цієї книги була відносно скромною: допомогти вам досягнути тривалих позитивних змін у поведінці, що видаються вам найважливішими. Не моя справа казати вам, що слід змінювати.

Провівши трохи часу в роздумах, кожен із нас може визначити, що йому чи їй робити. Моє завдання — допомогти вам так учинити.

Зміни не мають бути надзвичайними, після яких вас не впізнаватимуть інші люди. Будь-яка позитивна зміна краща, ніж її відсутність. Якщо внаслідок певного прозріння від прочитання цієї книги ви стали трохи щасливішими у своїх щоденних справах або злегка покращили стосунки з людьми, яких ви любите, або досягли однієї зі своїх цілей, цього для мене досить.

Я також намагався підкреслити цінність двох інших прагнень. Вони не зовсім вписуються у систему класичних традиційних цінностей, яких нас навчили батьки.

Перше прагнення — це усвідомлення того, що відбувається довкола нас. Мало хто проживає день в повному усвідомленні всього, що нас оточує. Ми вимикаємо мозок, коли їдемо на роботу. Наш розум блукає, коли ми сидимо на зустрічах. Навіть у присутності тих, кого любимо, ми відволікаємося на телевізор або екран комп'ютера. Хто знає, що ми пропускаємо, коли не звертаємо уваги?

Друге прагнення — залучення. Ми не просто усвідомлюємо своє оточення, а беремо в ньому активну участь — і люди, які для нас важливі, бачать наше залучення. У більшості контекстів активна участь — це найкращий стан буття. Вона благородна та приємна, ми можемо пишатися нею та отримувати задоволення. Чи є вища похвала з уст чоловіка або дружини, а також дитини, ніж: «Ти завжди мене підтримуєш!»? Чи є щось болючіше, ніж почути: «Тебе не було, коли ти був потрібен!»? Ось як багато важить активна участь для нас. Це найкращий результат дорослої поведінкової зміни.

Коли ми приймаємо бажання усвідомлення та залучення, то перебуваємо в найкращих умовах для того, щоб усвідомити всі тригери, що підкидає нам середовище. Ми можемо не знати, чого очікувати — сила тригерів нашого оточення є постійною несподіванкою. Проте ми знаємо, що від нас очікують інші та що ми самі від себе очікуємо. Результати можуть виявитися вражаючими. Нам більше не потрібно сприймати оточення за потяг, який мчить на нас, тоді як ми безпомічно стоїмо на колії і чекаємо на удар. Взаємодія між нами та середовищем стає взаємною домовленістю, за допомогою якої ми творимо його настільки, наскільки воно творить нас. Ми досягаємо збалансованості, яку я люблю описувати за допомогою «Кола мотивації»:

КОЛО МОТИВАЦІЇ

Такого стану рівноваги досягти нескладно. Дозвольте навести вам приклад того, як воно працює, завдяки настільки буденній (проте не тривіальній) події, що ми рідко її помічаємо (а треба). Цю історію я отримав електронним листом від керівника на ім'я Джим, який прослухав один із моїх управлінських курсів у Дартмутській школі бізнесу ім. Така.

Джимова дружина, Барбара, зателефонувала йому на роботу в один із тих днів найвищої категорії складності. Усе відбувалося не так: клієнти виводили з рівноваги, начальник департаменту «їздив» на ньому, помічник захворів. Його дружина сказала: «Мені потрібно з кимось поговорити». Очевидно, в неї теж був непростий день на роботі.

Фраза «*Мені потрібно з кимось поговорити*» — це тригер: тригер для Джима, щоб він припинив робити те, чим зайнятий, і *послухав*. Його не прохають про допомогу чи думку. Його не просять взагалі що-небудь казати. Просто послухати. Це найпростіше прохання за весь його день. Він має цінувати цей несподіваний подарунок.

Однак у той момент, коли Джим чує голос Барбари, не факт, що він сприйме дзвінок за благословення. Тригер, зрештою, призводить до імпульсу поводити себе певним чином, і перед Джимом відкрите ціле меню імпульсів, із яких можна обирати, і не всі з них бажані.

Він міг би відчути себе ще більш виснаженим, ніж до того, як пролунав телефонний дзвінок. Інакше кажучи, використати цей тригер для посилення власних емоцій.

Він міг би сказати дружині, що дійсно завалений роботою, і пообіцяти, що зателефонує пізніше, або вони обговорять усе вдома. Тобто відкласти тригер до моменту, вдалого для нього самого.

Він міг би приділити Барбарі абияку увагу і займатися іншими справами, доки вона говоритиме. Інакше кажучи, наділити цей тригер меншою пріоритетністю, ніж надано дружиною — і сподіватися, що вона не помітить.

Він міг би самовдоволено подумати про те, що проблеми його дружини є мізерними на тлі складності та важливості його власних проблем, а тоді продемонструвати в усій красі, що вона не настільки нещасна, як він. Отже, він міг би вступити в бій із тригером Барбари і «перемогти». Він міг би продовжити цю дуже сумнівну стратегію доведення, що знову ж таки він має рацію, а вона — ні.

Або ж він міг просто вислухати.

Усе це — природні імпульси. Хто з нас не відчував роздратування чи не впадав у повномасштабну істерику, коли нас змушували вислуховувати скарги інших? Чи не ігнорував ниття друга, подумки переносячись до іншого місця? Чи не використовував чиїсь нарікання, як можливість озвучити і прославити власні муки?

Коли нам не вистачає усвідомленості (адже ми здебільшого губимося в тому, що робимо або відчуваємо), ми легко піддаємося впливу тригерів. Проміжок між тригером, імпульсом та поведінкою — миттєвий. Це послідовність. Тригер приводить до імпульсу, який веде безпосередньо до поведінки, яка створює новий тригер, і таке інше. Іноді це працює нам на користь; нам щастить і ми робимо правильний «вибір», нічого власне не вибираючи. Але це — непотрібний ризик, який може спровокувати хаос. Усвідомленість може все змінити. Вона розтягує цю тригерну послідовність і дає нам трохи простору — небагато, саме в міру — для того щоб обдумати наші варіанти і зробити кращий поведінковий вибір.

Джим написав мені електронного листа, щоб сказати про те, що зробив правильний вибір. Так він описує свій перший імпульс у момент спрацювання тригера:

> Я готувався повідомити їй, що не лише в неї проблеми. А потім пригадав ваші слова на заняттях: «Чи хочу я цього разу зробити необхідний внесок для покращення

наявної ситуації?». Я вдихнув і вирішив
бути тією людиною, з якою вона хотіла
поговорити. Я нічого не сказав. Коли вона
виговорилася, то мовила: «Так приємно».
Все, що я зміг сказати, це: «Я люблю тебе».

Це — диво взаємності, яке трапляється тоді, коли ми усвідомлені та залучені. Ми розпізнаємо тригер таким, яким він є насправді та відповідаємо на нього мудро і доречно. Наша поведінка створює інший тригер, який уже сам генерує більш сприятливу поведінку в іншій людині. І таке інше. Саме цього досягнув Джим із тригером від своєї дружини. Вона стимулювала в ньому щось вдумливе і прекрасне, а він відповів їй тим, що спонукав приємну реакцію. Кожен із них став тригером для іншого у найбільш позитивних проявах. Знали вони це чи ні, але між ними проходили кола мотивації — і вони зберегли їхню цілісність.

22 Ризик жити без змін

Уявіть собі життя, в якому нічого не змінюється. Я не кажу про роботу в одній і тій самій компанії впродовж усього життя чи шлюб із однією і тією ж людиною тривалістю у п'ятдесят років, чи постійне проживання в тому районі, де ви народилися. Це вчинки, гідні пошани, а не жалю чи висміювання. Наприкінці довгого та щасливого існування вони відображають міцну незмінність, варту похвали.

Як і не говорю про те, щоб ніколи не змінювати їжу, яку ми замовляємо в ресторані, стиль нашого одягу, музику, телепрограми та книги, які нам до вподоби, навіть суспільні та політичні погляди, які ми поділяємо. Прожити життя і *жодного разу* не змінити свої смаки, думки та щоденні вподобання, навіть якщо ми — найупертіші у світі, неможливо: наше середовище цьому сприятиме. Світ довкола нас змінюється, і ми змінюємося разом із ним, хоча б тому, що так легше пливти за течією.

Навіть серед найстабільніших людей — тих, хто живе все життя в одному будинку з тим самим чоловіком чи дружиною і працює на тій самій роботі — складно уявити абсолютно незмінне існування.

І все ж є один аспект нашого життя, в якому ми вважаємо незмінність вищою відзнакою. Ідеться про нашу міжособистісну поведінку та опір змінам у ставленні до інших людей.

Сестра, з якою ми не бачилися і не спілкувалися впродовж багатьох років через якусь давно забуту образу.

Давній друг, якого ми досі дражнимо жорстоким дитячим прізвиськом, з якого він давно виріс.

Сусід, якого ми бачимо роками, але з яким досі не познайомилися через сором'язливість, інертність або байдужість.

Клієнти, на яких ми обурюємося за висунуті ними вимоги.

Злоба, яку ми демонструємо і яка настільки неминуча, що наші рідні ставлять ставки на те, коли ж ми вибухнемо.

Прочухан дитині, коли вона нас розчаровує.

Більшість із нас насміхалися б із ресторану, який ніколи не змінював меню. Утім ми не настільки докірливі або глузливі із самих себе. Ми надзвичайно пишаємося тим, що зберігаємо певні способи поведінки якнайдовше, незважаючи на те, кому це завдає шкоди. Лише тоді, коли запізно виправити шкоду і ми відійшли на певну об'єктивну відстань, обдумуємо свою поведінку і, можливо, навіть шкодуємо про неї. Чому ми прожили стільки років, не розмовляючи із сестрою? Чому поводили себе жорстоко зі своїм найкращим другом? Які стосунки у нас не склалися через те, що ми не познайомилися із сусідом? Чому б не подякувати клієнту за розміщене замовлення? Чого нам коштуватиме лагідне слово нашій засмученій дитині?

Коли ми продовжуємо практикувати негативну поведінку — ту, що завдає болю людям, яких ми любимо, чи ту, що шкодить нам самим — то живемо незмінним життям у найбільш ризикований спосіб. Ми добровільно обираємо бути нещасними і робити нещасними інших. Увесь той час, коли ми нещасні, це час, який ми ніколи не зможемо повернути. Однак найболючіше, що це — наша провина. Ми так вирішили.

На перших сторінках цієї книжки я пообіцяв, що коли добре виконаю свою роботу, то ви, читачі, трохи менше шкодуватимете у своєму житті.

Тепер ваша черга. Я небагато прошу. Коли ви дочитаєте цю книгу, подумайте про одну зміну, один тригерний жест, про який ви пізніше не шкодуватиме. Це єдиний критерій: ви не жалкуватимете, що зробили це. Можливо, це дзвінок матері, щоб сказати їй, що любите її. Або ж подяка клієнту за його лояльність, або мовчанка, замість випалення чогось цинічного

на зустрічі. Це може бути будь-що, якщо воно є відходом, хай навіть найскромнішим, від того, що ви завжди робили і чинили б так і надалі.

А тоді зробіть це.

На користь вашим друзям. На користь вашій компанії. На користь вашим клієнтам. На користь вашій родині.

І навіть вам. Настільки на користь, що ви захочете зробити це знову.

Подяки

Спочатку я хотів би подякувати всім своїм клієнтам. Мені пощастило бути коучем для багатьох найвидатніших лідерів світу. Я люблю своїх клієнтів і пишаюся бути невеликою частинкою їхнього життя.

Двоє лідерів отримують особливі подяки.

Френсіс Хессельбайн обіймала посаду CEO Організації дівчат-скаутів Америки протягом чотирнадцяти років. На думку Пітера Друкера, вона — найвидатніший із усіх лідерів, яких він зустрічав. Я згоден. Я мав честь бути присутнім у Білому домі, коли вона отримувала Президентську медаль Свободи. Ми товаришуємо останні тридцять років.

Алан Малаллі — екс-президент «Боїнг комершл айкрафт», далі — CEO компанії «Форд». Алана названо CEO року в США і третім найвидатнішим лідером у світі за версією журналу «Форчун». Він розробив підхід до лідерства, який перевершує все, що я коли-небудь бачив.

Алан та Френсіс не лише видатні лідери, вони також і дивовижні люди. Вони — взірці для наслідування у питаннях цілісності, служіння та поваги. Обоє зробили понад свої сили, щоб допомогти мені. Я більше навчився від самого спілкування з ними, ніж від будь-якої книжки, яку прочитав, чи курсу, що прослухав.

Дякую, Френсіс та Алане!

Також я дуже вдячний своїй родині. Вона роками віддає мені свою любов і підтримку, незважаючи на мій шалений графік. Моя дружина Ліда — найкраща людина з усіх, кого я знаю.

Упродовж наших сорока чотирьох років разом її любов підтримує мене в добрі та скрутні часи. Браян, прекрасний син, побудував чудове життя і тепер очолює бізнес. Моя донька Келлі — хороший професор, вона подарувала мені кілька ідей для цієї книжки. Я б не шукав кращого зятя, ніж Рід.

Хочу подякувати всім чудовим людям, які читають мої книжки, переглядають відео і відвідують заняття. За всі ці роки я отримав стільки приємних повідомлень. Ваші теплі слова дуже багато для мене важать. Насамкінець я хотів би подякувати вам за те, що ви прочитали мою книгу. Також сподіваюся, що «Тригери» допоможуть покращити ваше життя.

Життя чудове.

Книжки «Нашого формату» можна купити у

Володимирі-Волинському, Дніпрі, Дубно, Житомирі, Івано-Франківську, Кам'янському, Києві, Коломиї, Луцьку, Львові, Миколаєві, Одесі, Полтаві, Рівному, Тернополі, Харкові, Херсоні, Чернівцях, Чернігові

Інтернет-магазин

НАШ формат
www.nashformat.ua

ЧИТАЙКА
www.chytayka.com.ua

GOODZON.UA
www.goodzon.ua

Audio Books
www.audiobooks.ua

kniga.biz.ua
www.kniga.biz.ua

BOOKLYA
www.booklya.com.

Yakaboo
www.yakaboo.ua

Книгарні, заправки, супермаркети

Там Там Гіпермаркет

Ашан

booker.in.ua

БУКВА

NOVUS

барви

Київський будинок книги

Таврія В

OKKO

ЕПІЦЕНТР

Видавництво ТОВ «НФ»
Україна, м. Київ, 01032, пров. Алли Горської, 5
Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014
(044) 222-53-49, www.nashformat.ua , pub@nashformat.ua

Пресі. ***Відділ маркетингу та PR***
pr@nashformat.ua
(044) 222-53-49
(097) 904-36-96

Гуртовикам. ***Відділ збуту***
order@nashformat.ua
(044) 222-53-49
(067) 247-57-17

Читачам. ***Інтернет-магазин***
client@nashformat.ua
(044) 222-53-49
(067) 247-57-37

Арт-простір. ***Лекції, дискусії***
Київ, пров. Алли Горської, 5
(044) 222-53-49

Музикантам. ***Видавництво дисків***
pub@nashformat.ua
(044) 222-53-49
(097) 595-62-43

Пропозиції (пере)видати
цікаву книжку надсилайте:
martynov@nashformat.ua

NashFormat
NashFormatua
NashFormat.ua
bitly.com/НашФормат