

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	13
Глава 1. Наука устойчивых изменений	17
Как изменить поведение? Менять процесс, а не человека.	
Семь сил устойчивых изменений	
Глава 2. Лестница	35
Начните с малого. Насколько малого? Шаги, цели и мечты.	
Мощь постепенности	
Глава 3. Сообщество	65
Окружите себя правильными людьми. Как это сделать?	
Учитесь на примере модели «Надежда»	
Глава 4. Важность	97
Люди меняются, если мотивированы меняться.	
А что, если человек меняться не хочет? Примените стимулы из нашего короткого списка	
Глава 5. Легкость	121
Люди делают то, что им легко дается. Как упростить процесс?	
Воспользуйтесь тестом E-Trade	
Глава 6. Нейрохакинг	141
Расхожее мнение об изменениях поведения ошибочно.	
Пользуйтесь нейрохакингом. Устойчивые перемены начинаются с действия. Перенастройте мозг с помощью этих уловок	

ПРИВЫЧКИ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Глава 7. Увлекательность	167
Пользуйтесь наградами. Но не любыми. Они должны быть пленительными	
Глава 8. Привычка	193
Привлеките мозг на свою сторону. Как это сделать? С помощью повторений	
Глава 9. Соберем всё вместе	211
Границы привычек, типы поведения. Как применить эту книгу в жизни	
Эпилог	243
Приложение	245
Благодарности	247
Примечания	250

Все данные в этой книге тщательно проверены автором. Они приводятся исключительно в информационных целях. Хотя предлагаемые методы могут и должны работать, читателю настоятельно рекомендуется проконсультироваться с врачом или другим специалистом по конкретным медицинским и иным проблемам, которые могут быть причиной неспособности добиться устойчивых изменений. Автор и издатель не несут ответственности за любые травмы, повреждения и ущерб, возникшие в результате применения содержащейся в этой книге информации.

Имена и характерные черты некоторых людей изменены в целях защиты конфиденциальности. В некоторых случаях при описании исследований использованы вымышленные персонажи, однако методология, результаты и научные выводы переданы точно.

ВВЕДЕНИЕ

Человеку сложно добиться устойчивых перемен. Люди бросают диеты, не соблюдают режим приема лекарств и не могут сдерживать новогодних обещаний похудеть и перестать прокрастинировать.

Что сегодня предлагают бестселлеры?

В книгах Чарльза Дахигга *The Power of Habit** и Гретхен Рубин *Better Than Before* («Лучше, чем до этого») утверждается, что секрет успеха в личной и деловой жизни кроется в формировании хороших привычек. Однако авторы основывают этот вывод всего на одном исследовании, согласно которому привычки — это 40% поведения в быту и на работе. А что делать с оставшимися 60%?

Житейская мудрость тоже не помогает решить проблему. Считается, что надо изменить самого себя. Если хочешь быть в хорошей форме, полюби физкультуру, как Ричард Симмонс**. Чтобы быть успешным предпринимателем, превратись в креативного гения, как Стив Джобс. А хорошо продавать

* Издана на русском языке: Дахигг Ч. *Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе.* М. : Карьера Пресс, 2016. *Прим. ред.*

** Ричард Симмонс (1948 г. р.) — американский тренер по фитнесу, автор многих телевизионных и видеопрограмм о похудении и здоровье, писатель и политик. *Прим. ред.*

может мастер общения, подобный Мэри Кэй Эш*. Список людей, которыми нам предлагают стать, можно продолжить.

Изменить характер легко только на словах. У каждого человека есть стержень, ядро личности, которое практически не меняется в течение жизни. К счастью, чтобы добиться стойких изменений, менять *личность* вовсе не нужно. Достаточно просто понять научную подоплеку и научиться вовлекаться в *процесс*, который подходит именно вам. Моя книга как раз об этом.

На протяжении последних 15 лет я работал с выдающимися учеными и выделил семь психологических сил, которые поддерживают устойчивые изменения поведения в любой ситуации.

Я профессор семейной медицины в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и исполнительный директор Центра цифрового поведения и Института прогностических технологий в том же университете. Мои проекты получили финансирование в размере более 10 млн долларов от Национальных институтов здравоохранения США, таких корпораций, как Facebook и Intel, а также от ведущих больниц и фондов. Участникам наших исследований удалось достичь устойчивых изменений в питании, сне, физкультуре, приеме лекарств, борьбе с хроническими болями. В результате нашей работы по изменению поведения мы помогли участникам исследований воздержаться от распространения заболеваний, например СПИДа, и обратиться за медицинской помощью, чтобы спасти свою жизнь. Я разработал методы, благодаря которым тысячи людей изменили свой взгляд на здоровье, а также помог десяткам стартапов и компаний изменить поведение, связанное с их бизнесом.

Мой подход похож на методы социального психолога Роберта Чалдини, автора *Influence: Science and Practice*** , одной

* Мэри Кэй Эш (1918–2001) — американский предприниматель и основатель компании Mary Kay Cosmetics, разработчик философии бизнеса. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. М. : Питер, 2012. *Прим. ред.*

из самых успешных деловых книг в истории. Чалдини провел обзор исследований за три десятилетия, объединил их с собственными практическими результатами и свел к ряду универсальных принципов. Мои силы, как и принципы Чалдини, можно объединить: какая-то одна тоже поможет, но две, три и больше вместе будут действовать эффективнее.

Описанные в книге методы помогают увеличивать устойчивость изменений более чем на 300% как у отдельных людей, так и в группах. То есть вероятность, что пользующийся этими силами изменит поведение, почти в три раза выше, чем для всех остальных.

Вы можете применить силы, с которыми я вас познакомлю, и в личной жизни, и в бизнесе. Они преобразили, например, жизнь Джоша Навы, который ненавидел себя за неспособность довести дело до конца, будь то школьные задания или книга, которую он писал в свое удовольствие. Сейчас это успешный бизнесмен, который не бросает работу и увлечения. Они преобразили жизнь Риши Десаи, нервного и застенчивого до такой степени, что он не мог просто заговорить с незнакомым человеком. Сейчас это успешный врач и создатель популярного курса на медицинском факультете Академии Хана*. Эти методы использовал Джозеф Куломб, и благодаря им Trader Joe вошла в историю как компания, эффективно и устойчиво изменившая поведение клиентов продовольственных магазинов.

В моей книге изложены научно обоснованные идеи, применяя которые в своей жизни и работе вы сможете добиться любых целей — больших и маленьких.

* Академия Хана — некоммерческая образовательная организация, созданная в 2006 году выпускником МИТ и Гарварда Салманом Ханом. Цель академии — «предоставление высококачественного образования каждому, всюду». *Прим. ред.*

ГЛАВА 1

НАУКА УСТОЙЧИВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В Большом каньоне, прямо в центре земель племени навахо, есть глубокое ущелье, которое называется Адская дыра. Несмотря на название, это удивительно прекрасное и величественное место: розовые, коричневые, белые и золотистые скалы, возвышающиеся над рекой Литл-Колорадо. Но Нику Валленде было не до красот. Он задержал дыхание и пытался балансировать на канате толщиной с палец. Канат был натянут между двумя выступами, и от земли Ника отделяли почти 460 м пустоты. Ветер дул со скоростью 50 км/ч: этого достаточно, чтобы сломать ветку дерева или заставить свистеть телефонные линии. Наверняка ноги у Ника тряслись.

В таких далеко не идеальных условиях Ник пытался пройти 400 с лишним метров через Большой каньон. Он сосредоточился на дыхании. Вдох. Выдох. Вдох. Выдох. Надеть страховку и натянуть снизу сетку безопасности Ник отказался. Его единственная опора — шест длиной 9 м и весом 20 кг, который он держит точно под прямым углом по отношению к телу.

Ник знает, что ставка чрезвычайно высока. Многие члены его семьи погибли или были парализованы, пытаясь проделать

подобные трюки. Он родился в семье цирковых артистов, которые в 1936 году приехали из Германии в США с цирком Ringling Bros. and Barnum & Bailey. Ник думает о предыдущих поколениях знаменитых канатоходцев, в том числе о собственных отце и деде¹. В 1978 году его прадед Карл Валленда, считавшийся самым талантливым в семье, упал и разбился во время выступления, очень напоминавшего сегодняшнее.

С невероятной концентрацией Ник поднимает правую ногу и продвигает ее вперед, пока она не встанет точно перед левой. Тринадцатый шаг. Готово. Впереди еще 1384. Он пытается отключиться от шума вокруг и не обращать внимания на напоминания громкоговорителя внизу, что 13 млн зрителей во всем мире включили канал Discovery, чтобы увидеть трюк в прямом эфире. На его голове наушники и микрофон, и все они слышат, как он молится вслух. «Господи», — шепчет Ник.

Он знает, что кто-то из наблюдателей — это неизбежно — надеется, что канатоходец упадет. Ради драмы. Ради зрелища. Чтобы сказать: «А я там был, когда...» Ник прогоняет эту мысль. Он пытается не думать, что снизу на него смотрят жена и трое детей: Янни, Амадаос и Эвита. Он помнит, как ему самому было 12 лет и он с жаром заверял репортера, что не пойдет по стопам старших. Никогда в жизни он не будет канатоходцем. «Этим просто не стоит заниматься», — говорил он тогда².

Что заставило Ника изменить мнение? А главное, как ему удалось долгие годы упорно тренироваться, каждый день помня, что это призвание может в любой момент погубить его? Сам Ник, возможно, не смог бы ответить на этот вопрос, однако у ученых ответ есть. И хотя вы можете подумать, что история Ника не слишком связана с вами лично, наберитесь терпения — и вскоре увидите, что у вас больше общего, чем может показаться.

Согласно современным научным данным, выбранный Ником Валлендой жизненный путь на самом деле довольно *предсказуем*. Хотя сам он этого не осознавал, интуитивно

он делал всё для создания устойчивых изменений и успешно выполнил свой план. (Кстати, Ник успешно прошел по канату над Большим каньоном. Теперь на очереди ущелье Таллула в Джорджии шириной 365 м. Во время перехода он собирается три раза встать на голову на канате.)

Недавние исследования показывают, что придерживаться планов в личной и рабочей жизни человеку помогают семь психологических сил. Чем больше этих сил человек включает в свое поведение, тем выше вероятность, что он не сойдет с пути, пока не достигнет цели. Ник во время подготовки использовал все семь.

Новые научные данные способны помочь миллионам во всем мире. Сорок процентов людей бросают диету в течение недели³, и более половины в результате даже набирают вес⁴. Компании закрываются, потому что не могут заставить клиентов покупать их продукцию и услуги. У отделов здравоохранения и страховых компаний не получается убедить людей принимать лекарства, изменить образ жизни или еще как-то заботиться о здоровье. Эти неудачи стоят обществу сотни миллиардов долларов в год^{5,6}.

На первый взгляд, эти проблемы выглядят совершенно непохоже и имеют разные причины. В конце концов, разве люди, например, бросают ежедневные упражнения и перестают покупать какую-то марку готовых завтраков или пользоваться мобильным приложением из одинаковых побуждений? Нет... и да. Причины личных поражений и неудачных продаж могут не совпадать, однако центральная проблема одна и та же: *люди перестают что-то делать*. Если понять психологические силы, заставляющие придерживаться каких-то действий, все сложности можно преодолеть.

И как же сделать так, чтобы люди продолжали делать то, что делают?

Бытует мнение, что для этого надо изменить личность. Стать сосредоточенным человеком с невероятной силой воли, разжечь в себе такое страстное желание, что никакие сложности

не помешают. Такого рода советы направлены на изменение человека, а не процессов. Однако все люди разные. У каждого есть стержень личности*, и он не слишком меняется в течение жизни.

К счастью, ломать себя не нужно. Надо просто понять науку перемен и создать подходящий вам процесс. Моя книга дает именно это. В ней описаны семь сил, стоящих за устойчивыми изменениями, и рассказано, как подстроить их под ваши потребности. Этот метод называется SCIENCE** и включает лестницу, сообщество, важность, легкость, нейрохакинг, пленительность (увлекательность) и привычку.

Ник Валленда задействовал все семь этих сил, чтобы дисциплинированно год за годом тренироваться, и теперь может бросать вызов смерти. Но у большинства людей цели скромнее и не такие захватывающие. Надо не гулять с небоскреба на небоскреб, как супергерой, а сохранять мотивацию для более обыденных вещей. В конце концов, не забывать каждый день чистить зубы нитью и десны резиновым наконечником щетки тоже серьезный вызов. Поэтому давайте оставим Ника и посмотрим на более типичную историю — обыкновенного отца из пригорода по имени Джош Нава.

* Я использую понятное слово «личность», хотя, с научной точки зрения, это неправильно. Было бы точнее сказать, что у людей разная психология. На их действия влияют их расовая и культурная принадлежность, религия, наследственность и даже текущий момент. Всё это вместе делает людей такими, какие они есть, и изменить эту совокупную «личность» очень сложно. *Прим. авт.* В современной психологии личностью называют именно то, что получается из соединения генетических особенностей, темперамента, влияния близких, особенностей культуры и расы, современности. А психология — наука, которая изучает эту личность и ее взаимодействие с миром. *Прим. науч. ред.*

** SCIENCE — по первым буквам названий сил на английском языке: Stepladders, Community, Important, Easy, Neurohacks, Captivating, Engrained.

Джош Нава ненавидел себя за то, что ничего не мог довести до конца. В школе ему сложно было усидеть за домашней работой, даже если тема ему нравилась. В последующие годы он накопил целые полки книг, которые бросал читать на середине, принимаясь за следующую. Когда появилась семья — жена и двое детей, — придерживаться чего-то стало еще сложнее. Он сменил несколько должностей, пытаясь найти баланс между семьей и работой. Синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) еще больше усложнял дело. Джош легко отвлекался, и даже мелочи, например отправка электронного письма, занимали больше часа. Он настраивался что-то сделать и неизбежно терпел неудачу, не доводя начатое до конца. «Как заставить себя делать то, что хочется, если я постоянно сам себе мешаю?» — спрашивал он себя⁷. Что поможет ему измениться?

Как насчет деревянной ложки?

У Джоша родилась идея. Что, если для начала сосредоточиться на чем-то простом? Например, попытаться делать каждый день небольшие вещи, независимо от того, что еще происходит в жизни. Джош всегда с удовольствием мастерил, например делал стулья или столовые приборы, поэтому в 2014 году он завел в Instagram аккаунт @365spoons. Его план заключался в следующем: каждый день в течение года делать новую деревянную ложку, показывать ее в интернете всем, кто захочет на него подписаться, и не останавливаться, даже если никто не захочет смотреть на его изделия. Джош по горькому опыту знал, что склонен бросать дело, как только исчезает новизна. Но на этот раз планировал подойти к проблеме иначе.

Каждый день Джош вырезал деревянную ложку и публиковал в Instagram изображение с подписью. Он признался, что таким образом пытается решить проблему с доведением дел до конца. И уже через неделю у него появились сотни подписчиков, которым было интересно узнать о его борьбе, посмотреть на красивые авторские ложки и мотивировать его продолжать.

Все это было хорошо, но, как и ожидалось, через месяц восторг иссяк, и проект превратился в тяжелую обязанность. После долгого рабочего дня и общения с семьей меньше всего ему хотелось доделывать новую ложку. Джоша охватил знакомый настрой, и он уже был готов забросить Instagram, но ему не дали подписчики. После того как он поделился с ними разочарованием и усталостью, его засыпали словами поддержки.

«Я бы и месяц не смог вести такой проект, а ведь я одинокий и бездетный. Я **ОЧЕНЬ** уважаю вашу стойкость. Ваш пример вдохновляет!» — писал один из поклонников. «Ты говоришь точно как я, брат! У нас похожие проблемы, и твоя настойчивость в этом деле очень впечатляет. Горжусь тобой!» — писал другой. А еще один прокомментировал: «Вы меня вдохновили! Я собираюсь весь этот год делать по одному коллажу в неделю!»

Слова поддержки заставили Джоша продолжать. Он не только добился цели — делал ложки 365 дней в году, — но и набрал активных подписчиков. Джош признался мне, что впервые в жизни понял нечто важное. «Я узнал, что способен на такое. Это просто было скрыто. Это как сделать первый шаг и осознать, что можно продолжить... Дело было не в ложках, а в том, чтобы посмотреть серьезной проблеме в глаза... Важно было оглянуться и увидеть растущую гору ложек». В процессе Джош подключил пять из семи сил устойчивых изменений. Неудивительно, что теперь у него есть успешный бизнес — компания Suburban Pallet. Он продает ложки и другие изделия ручной работы людям, которые на него подписались или услышали его историю.

Те же силы можно подключить, чтобы повлиять на поведение других людей. Так поступил Том Соснофф. В 2011 году, после успешной работы маркетмейкером* на Чикагской бирже,

* Маркетмейкер — фирма-брокер/дилер, берет на себя риск приобретения и хранения на своих счетах ценных бумаг эмитента с целью организации их продаж. *Прим. ред.*

а затем став предпринимателем, Том применил некоторые описанные в этой книге методики, чтобы выработать новый подход к финансовому образованию в интернете. Сегодня его канал tastytrade одновременно смотрят почти 20 тыс. зрителей и почти 100 тыс. зрителей ежедневно⁸. В среднем пользователи тратят на просмотр два с половиной часа в день. Том нарушил традиции финансовых СМИ и достиг всего этого, создав научно обоснованный процесс формирования последовательного поведения.

Мой путь к исследованию устойчивых изменений начался с личной проблемы. Когда я оканчивал аспирантуру в Стэнфорде, ко мне из Лос-Анджелеса приехал в гости двоюродный брат с друзьями. Мы вместе играли в группе, поэтому выступили в кампусе. Но на следующий день, когда все уже собрались домой, брат почувствовал сильные боли и был вынужден задержаться. Он давно страдал от хронического кишечного заболевания — болезни Крона — и думал, что это очередной приступ, но боль была такой сильной, что мы решили обратиться в скорую помощь. Оказалось, что у него разрыв кишечника. Он мог умереть с минуты на минуту, и его тут же отправили в операционную. К счастью, хирурги спасли ему жизнь. После двух недель реабилитации его выписали, назначив лекарства, упражнения и диету, и он вернулся домой.

Попробуйте, как я, поставить себя на место моего двоюродного брата. Ты чуть не умер. Тебе рекомендовали изменить образ жизни, если хочешь сохранить здоровье. С какой вероятностью ты последуешь рекомендациям? Если вы похожи на моего брата — да и на большинство людей, — то уверенно скажете, что изменитесь к лучшему, начнете по-другому питаться, заниматься физкультурой и ежедневно принимать лекарства. Мой брат — очень умный, мотивированный человек и заботится о своем здоровье, поэтому я, конечно, был уверен, что он изменит жизнь после опасного происшествия. Но я ошибся, и теперь понимаю, что большинство из нас тоже

бы ничего не изменили⁹. Брат ел то же самое, что и всегда, физкультурой занимался от случая к случаю и не принимал нужные препараты.

Но почему же? Во-первых, я за него переживал, а во-вторых, испытывал смущение и отчаяние. Я был рядом с ним в больнице, когда он лежал при смерти. Что я упустил? Пытаясь во всем разобраться, я обращался к специалистам в области образования, медицины и бизнеса и постоянно получал один и тот же ответ: «Случай вашего двоюродного брата типичен. Пациенты не следуют рекомендациям и не заботятся о здоровье. Ему нужно лучше понять, зачем принимать эти препараты». Мне вручали брошюры, советовали сайты и ассоциации, которые могут снабдить нужными материалами. Другими словами, образование, хороший маркетинг — и человек будет делать то, что для него полезно.

Такое объяснение меня не удовлетворило: оно явно не подходило к случаю моего брата. Я провел собственные исследования и понял, что оно не объясняет и поведения остальных людей в мире. Более того, к этой проблеме меня начали подталкивать и другие аспекты моей жизни.

Мы мечтали сделать нашу музыкальную группу популярной, но для этого нужно было, чтобы поклонники возвращались на концерты и покупали альбомы. Как изменить поведение людей и сделать их нашими поклонниками?

Мне хотелось завести новых друзей в Стэнфорде и при этом поддерживать сильные взаимоотношения со старыми друзьями в Южной Калифорнии. Оказалось, что это сложно совместить. Что же делать?

В научной работе то же самое. Мобильные приложения для смартфонов только появились. Некоторые ребята зарабатывали миллионы на их разработке, а другие отчаянно пытались заставить пользователей скачать и использовать свои творения. В поисках ответа на эти вопросы предприниматели обращались

на стэнфордскую кафедру психологии. Я добровольно согласился вместе с моим другом Джоной вести лекции в Высшей школе бизнеса и попытаться решить проблемы, с которыми сталкивались бизнесмены. Выяснилось, что современные психологические теории объясняют, как изменить человеческое поведение, но лишь один раз. Не существовало исследований, как добиваться устойчивых изменений поведения — продолжать что-то делать.

Казалось, проблемы с устойчивостью изменений есть у всех. Более 50% пациентов не принимают назначенных лекарств. Люди знают, что физкультура полезна для здоровья, но большинство не занимаются ею регулярно. Компании тратят кучу денег на рекламу и маркетинг, но клиенты не становятся лояльнее. И я подумал, что должен быть способ лучше.

Прошло 15 лет. Получив степень магистра в области исследований и экономики здравоохранения и докторскую степень по психологии, я в значительной степени посвятил свою научную энергию и ресурсы поиску ответов на эти вопросы. Я работал психологом в Исследовательском центре Эймса*, помогал финансировать и консультировать различные стартапы, а теперь я исполнительный директор Института прогностических технологий и Центра цифрового поведения Калифорнийского университета и преподаю там же на медицинском факультете. Более 10 лет я сотрудничал с выдающимися специалистами в области психологии, технологий, бизнеса, а также медицины и здравоохранения, чтобы разработать методики изменения поведения. Мы применяли наши методы к общему, сексуальному, психическому здоровью и успешно меняли поведение людей и в США, и за рубежом. Нас финансировали государственные органы (Национальные институты здравоохранения),

* Исследовательский центр Эймса (Ames Research Center, ARC) — отделение правительственного агентства НАСА. *Прим. ред.*

ректор Калифорнийского университета Джанет Наполитано и другие, а также медицинские организации (AIDS Healthcare Foundation, UCLA Health System) и коммерческие структуры (Facebook и Intel). Благодаря полученным научным знаниям мы создали соответствующие технологии и приблизились к ответу на вопрос, как изменить поведение и сделать эти изменения устойчивыми.

Но, несмотря на успехи, я всегда испытывал затруднение, когда студенты, клиенты и специалисты в области здравоохранения спрашивали меня, что можно почитать об устойчивых изменениях. Важные научные публикации для обычного читателя слишком теоретизированы и перегружены информацией. Есть несколько клинических книг по изменению поведения, но большинство людей их не поймут — нужен врач, чтобы разобраться, как следовать этим советам. Даже *Influence: Science and Practice* Роберта Чалдини, классическая работа об изменении чужого поведения, мало рассказывает о том, как измениться самому. Кроме того, она увидела свет более 30 лет назад, а с тех пор появились новые исследования и открытия. Многие книги написаны журналистами и бизнесменами, которые прекрасно рассказывают истории, но не имеют непосредственного научного опыта в области изменений поведения. В *The Power of Habit* Чарльза Дахигга и *Better Than Before* Гретхен Рубин можно почерпнуть интересные мысли о привычках — постоянных неосознанных действиях, таких как грызть ногти или автоматически закрывать двери, выходя из машины. Но они пишут, что эти неосознанные привычки составляют лишь 40% человеческого поведения и не рассказывают нам об остальных 60%. А книги о мотивации очень редко основаны на проверенных научных данных.

Чтобы по-настоящему изменить поведение, человек должен понимать, почему ведет себя именно так. Нужно обладать научной информацией обо всех 100% человеческих действий. В этом отношении моя книга объединяет и классические,

и самые передовые исследования и точно описывает, как меняется поведение.

Кроме того, в книге дается инструкция, которая поможет сделать вашу жизнь другой. Она учит использовать семь сил, стоящих за устойчивыми изменениями, чтобы трансформировать три типа поведения: автоматическое, жгучее и обыкновенное (я называю их АВС*). Объединяя эти элементы, я предлагаю простую двухэтапную модель формирования устойчивых изменений. Во-первых, надо определить, к какому типу относится поведение, которое вы собираетесь изменить. Во-вторых, нужно использовать силы, необходимые для изменения конкретно этого типа. В результате получится план действий, точно подходящий к определенной ситуации.

В последнее время люди приходят в отчаяние, когда узнают, что их неправильно информируют о новостях и научных достижениях. Искаженная информация ведет к поражениям в политике и бизнесе, сказывается на здоровье. Новости нужно получать от уважаемых журналистов, а о науке должны рассказывать специалисты, которые понимают исследования и умеют правильно передать их смысл. Как ученый, я считал необходимым написать эту книгу, чтобы рассказать, что может изменить поведение, а что не сработает. Большинство данных, представленных в этой книге, получены либо моими наставниками и коллегами, либо другими учеными, с которыми я знаком через одно рукопожатие, либо мной самим. Используя описанные методы, я стабильно добивался почти трехсотпроцентного повышения устойчивости изменений поведения у отдельных людей и в группах¹⁰: по сравнению с контрольной группой у участников, пользовавшихся этими подходами, вероятность изменить поведение была почти в три раза выше.

* АВС — по первым буквам английских слов Automatic, Burning, Common. *Прим. ред.*

Я намеренно использую слово *силы*, а не *принципы*, поскольку именно психологические силы постоянно подталкивают и тянут людей к разным вариантам поведения. Эти силы определяют, что люди делают и как они себя чувствуют. Они вызывают эмоциональные, химические и неврологические изменения. Одна группа сил может подталкивать вас сидеть на диване перед телевизором с бокалом вина. Другая — надеть кроссовки и отправиться на пробежку. Какой вариант победит? Тот, за которым стоят более мощные силы. Но можно заставить их работать *на вас*.

Эти психологические силы можно сравнить с физическими, воздействующими на неодушевленные предметы. Чтобы самолет не падал, инженеры, летчики и члены экипажа должны осознавать все силы — например, ветер и гравитацию, — которые тянут его вниз, вверх и толкают из стороны в сторону. Чем лучше удастся заставить эти силы работать во благо, тем выше вероятность, что самолет будет лететь так, как надо.

Побудить человека делать что-то перед лицом противодействующих сил не менее сложно, однако, когда речь заходит об изменениях поведения, большинство ищут простые решения и думают, что всё дело в силе воли и мотивации. Но человек устроен сложнее, поэтому нужна более подробная модель. Цель этой книги — дать читателю научные данные и инструменты и подтолкнуть его достичь желаемого в жизни и работе. С помощью этих сил можно начать придерживаться нужных действий самому или помочь сделать это другим.

Описание некоторых сил может звучать знакомо, а суть — показаться просто здравым смыслом. Но я продемонстрирую, что ваши знания либо неточные, либо неполные.

Каждой из семи сил устойчивых перемен будет посвящена отдельная глава, а вместе они образуют систему, которую я называю SCIENCE — наука. Не потому, что понять и применить ее могут только врачи и ученые, а чтобы напомнить, что за этими силами стоят тысячи проверенных, рецензируемых научных исследований.

1. ЛЕСТНИЦА

Наука свидетельствует, что шанс преуспеть выше, если сосредоточиваться на маленьких шажках. Но даже зная это, люди постоянно терпят неудачу и не могут удержать достигнутое. Дело в том, что они не понимают, насколько должны быть малы эти шаги, и у них нет направляющей модели. В главе 2 объясняется, что «маленькие» — это «крохотные».

2. СООБЩЕСТВО

Мои исследования посвящены изменению поведения других людей, например профилактике и решению проблем здравоохранения, просвещения и борьбе с бедностью. Научный подход — это мощный инструмент, поэтому, пожалуйста, меняйте других лишь для всеобщего блага. Мы любим считать себя уникальными, не плывущими по течению. Глава 3 поможет вам по-новому взглянуть на мощь сообществ и использовать их, чтобы добиться устойчивых изменений у себя и других.

3. ВАЖНОСТЬ

Если вы хотите, чтобы люди на постоянной основе занимались фитнесом или покупали вашу продукцию, это действие или поведение должно быть для них *важным*. Это всем известно, не так ли? Однако глава 2 переопределяет слово «маленький», а глава 4 учит переопределять важность.

4. ЛЕГКОСТЬ

Людам часто кажется, будто они понимают, что такое «легкость», но на самом деле это не так. В этой главе мы объясним, как добиться *настоящей* легкости и тем самым увеличить вероятность закрепления желаемого поведения.

5. НЕЙРОХАКИНГ

Слышали выражение «кто хочет, тот добьется»? Или «хочешь изменить поведение, измени образ мысли»? Представление о власти разума над поведением лежит в основе многих популярных книг по саморазвитию и поп-психологии. В них говорится, что человек может трансформировать свое поведение, если представит себе эти изменения и захочет стать другим. Но это не так. Большинство курильщиков не бросят вредную привычку, просто представив это. Новогодние обещания не претворятся в жизнь, если всего лишь убеждать себя, что этот год будет особенным. Менеджеры не заставят подчиненных заключить сделку, просто поручив им вообразить, как они ее оформляют.

Социальным психологам уже известно, что на самом деле все наоборот: нужно изменить *действия*, и разум подтянется: мозг попадается на эту уловку и начинает представлять, что изменение возможно. В этой главе я научу вас нейрохакингу — ряду приемов, которые перенастроят мозг и помогут добиться позитивных устойчивых изменений.

6. УВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Как *сделать* что-то настолько увлекательным, чтобы люди продолжали этим заниматься? Сегодня популярна геймификация, которая основывается на представлении, что если давать людям награды — баллы, значки, деньги, — то продукция или некоторые виды деятельности станут увлекательными и появится желание продолжать это делать или использовать. Данный метод работает только тогда, когда опирается на психологию. В этой главе я покажу, как сделать поведение настолько увлекательным, чтобы убедить себя (и других) от него не отказываться.

7. ПРИВЫЧКА

Многие успешные люди рассказывают, что их достижения — заслуга не их ума и таланта, а умения эффективно использовать время. Барак Обама прославился тем, что превратил отношение к еде и одежде в рутину и благодаря этому сэкономил время и силы для принятия важных государственных решений. Марк Цукерберг признаётся, что у него есть примерно 20 одинаковых серых футболок, чтобы не приходилось каждый день выбирать, что надеть. Эрнест Хемингуэй строго придерживался правила писать только по утрам¹¹. Оставшуюся часть дня он размышлял и накапливал впечатления, которые использовал в работе на следующее утро. Эти люди создали эффективный процесс, который помогал им делать то, что было необходимо. Они осознавали мощь человеческого разума и применяли эту науку в жизни.

Человеческий мозг стремится к эффективности. Он создан таким образом, что для действий достаточно небольших умственных усилий. Если постоянно — даже неосознанно — что-то видеть, слышать и ощущать, мозг сохранит эту информацию и будет быстро и без размышлений ее узнавать и восстанавливать^{12, 13}. Если *делать* что-то раз за разом, например изо дня в день ходить на работу по одному и тому же маршруту, мозг усвоит это, и не будет необходимости вспоминать, как добраться до места. Если периодически с кем-то взаимодействовать, мозг тоже это отметит — и вам автоматически будет комфортнее.

Такие процессы усвоения мозгом определенных схем многое объясняют в человеческой психологии: в частности, почему люди предпочитают определенные продукты, дискриминируют людей другой расы, религии и политических взглядов и почему вырабатываются привычки. Эта глава научит вас превращать действия в рутину, которую легче выполнять благодаря закреплению в мозге.

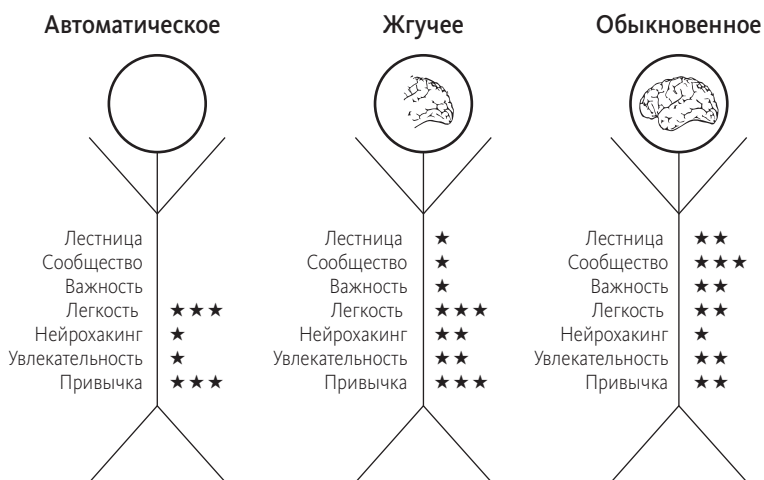


Рис. 1. Модель устойчивых изменений SCIENCE поможет вам заставить себя и других добиться устойчивых изменений в личной жизни и работе

Хотя мои исследования сосредоточены преимущественно на изменении поведения *других людей* и относятся к сферам здравоохранения, бизнеса и предпринимательства, они основаны на социальной психологии — науке о том, почему люди действуют так, а не иначе — и поэтому могут быть применены для корректировки *собственного* поведения. Например, вы можете начать интенсивнее тренироваться или осваивать новый инструмент. Вообще говоря, семь описанных в этой книге сил — это ингредиенты, необходимые для изменений в *любой* ситуации. Чтобы вам было легче понять, насколько они мощны и универсальны, книга построена следующим образом. Я буду начинать каждую главу с личной истории об устойчивом изменении. Большая часть главы будет посвящена объяснению силы, а в конце я покажу пример ее действия в бизнесе.

Я дам конкретные рекомендации по применению семи сил для решения различных проблем в личной жизни и работе. В последней главе вас ждет обзор частых проблем — от «Как мне перестать есть столько вредной пищи?» до «Как привлечь

к товару или технологии больше клиентов?». Я шаг за шагом объясню, как использовать каждую из этих сил, объединяя их мощь. Все основано на реальных вопросах клиентов и участников наших исследований.

В каждой главе я буду давать упражнения, которые помогут применить знания на практике. Это было введение, поэтому давайте понемногу начинать (почему понемногу, вы узнаете в следующей главе). Сейчас выполните упражнение: подумайте о том, какое поведение в вашей жизни или бизнесе вы хотели бы изменить. Можете выбрать что-то, что хотите изменить в себе или других, например побудить клиентов пользоваться вашей продукцией или услугами. Читая следующую главу, помните, что вы выбрали, и думайте о том, как можно применить к этому новые навыки.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Подумайте о своей жизни (или бизнесе) и спросите себя: «Где устойчивые изменения будут полезнее всего?»
 2. Выберите поведение, которое вы постоянно хотите изменить: можно и собственное, и чужое.
 3. Запишите это на листке бумаги и держите рядом в процессе чтения книги.
-