

Оглавление

Предисловие	7
Введение	11
Глава 1. С чего начать	21
Глава 2. Импульсивность	44
Глава 3. Прокрастинация	66
Глава 4. Забывчивость	91
Глава 5. Лень	118
Глава 6. Уверенность в себе	143
Глава 7. Конформизм	168
Глава 8. Меняемся навсегда	194
Благодарности	201
Об авторе	205
Примечания	206

Предисловие

Прежде чем я познакомилась с Кэти лично, вот что я слышала о ней от коллег, хорошо ее знавших:

«Умнейший человек из всех, кого ты встречала в жизни».

«Безумно трудоспособна. Заставит тебя почувствовать себя бездельницей».

«Настоящая машина. То, что я делаю за неделю, она делает за день».

Что же за сверхчеловек эта Кэти Милкман?

Поскольку теперь и я причисляю себя к стану ее восхищенных коллег, могу заверить вас, что во многих отношениях Кэти действительно умнейший человек, которого я когда-либо встречала, что она намного работоспособнее прочих, и да, то, на что она способна, заставляет меня чувствовать, что я по сравнению с ней двигаюсь как будто в замедленной съемке.

Но на самом деле Кэти не сверхчеловек. Нет, она такой человек, каким стремимся быть мы с вами и каким, как она убедительно показывает нам в этой книге, может стать каждый. Она *Человек с большой буквы*.

Под этим я подразумеваю, что Кэти Милкман — знаток человеческой природы. Она выяснила, как следует соотносить свои действия, цели и мечты. Ее первые попытки в любом деле, возможно, дают не идеальный результат, но буквально все, что Кэти по-настоящему интересуется, она стремительно учится делать все лучше, все быстрее и все более и более эффективно. А как признанный во всем мире ученый-бихевиорист, посвятивший этим вопросам всю свою карьеру,

она понимает, как трудно иногда быть человеком и как все мы можем лучше справляться с этой задачей на самом глубоком уровне.

В начале нашей дружбы это не было очевидно, но теперь я вижу, что Кэти подвержена тем же слабостям, к которым склонны все мы, и что ей, как и всем нам, приходится как-то справляться с ними. Ей хочется есть пирожные и чипсы вместо яблок и шпината. Она предпочла бы потянуть время вместо того, чтобы вернуться к работе. Она способна на гнев и нетерпение.

Кэти — инженер по образованию и темпераменту, и ко всем этим вызовам она подходит как к требующим решения задачам. Именно этот психологический настрой, как мне кажется, и делает Кэти таким *Человеком с большой буквы*.

Иными словами, Кэти прочно усвоила, что секрет лучшей жизни заключается не в том, чтобы искоренять те импульсы, которые делают нас людьми, а в том, чтобы понять их, перехитрить и всюду, где это возможно, заставить их работать нам на пользу, а не против нас.

Что касается меня, то уроки, которыми может поделиться Кэти, неизмеримо улучшили мою жизнь. Мне чаще удается сделать за день положенные 10 000 шагов. Я быстрее пишу электронные письма. Во многих самых разных сферах она помогла мне найти приемы, помогающие сделать мою жизнь проще и лучше.

Многие уроки, которыми делится Кэти в этой книге, выросли из нашей совместной работы в Behavioral Change for Good Initiative («Инициатива по изменению поведения к лучшему») — масштабном проекте, который мы ведем последние пять лет. В нем мы исследуем, что нужно делать, чтобы изменить свои привычки. Мы изучили новые способы повысить ежедневную посещаемость спортивных залов, сбор пожертвований, охват населения вакцинацией и качество обучения и разработали новые методы развития науки об изменении поведения. Но два человека никогда бы не смогли справиться с такой сложной задачей без посторонней помощи, поэтому мы с Кэти собрали команду из более чем сотни ведущих интеллектуалов со всего мира, получивших образование в разных областях, включая экономику, медицину, юриспруденцию, психологию, социологию, нейробиологию и информатику. Из этой книги вы узнаете

не только о работе Кэти и нашем совместном проекте, но и о работе наших многочисленных замечательных коллег.

Любая книга похожа на разговор с автором. По этой причине следует всегда так тщательно выбирать книги, которые мы читаем. Ваше время ограничено, и собеседник нужен такой, который может научить вас чему-то новому. И хотелось бы, чтобы человек, с которым вы ведете диалог, вам нравился. Вы ведь хотите приятно провести время в его компании. Вы хотите быть уверенным, что этот человек действительно печется о ваших интересах.

Именно поэтому вам следует прочесть эту книгу до самого конца. Несомненно, вы, как и большинство знакомых мне людей, пытаетесь приобрести ту или иную привычку. Скорее всего, вы и в прошлом не раз пытались изменить себя. И всякий раз гадали: *почему так трудно из того, кто я есть, стать тем, кем я хочу быть?*

На этих страницах Кэти расскажет вам о том, чего вы прежде не знали. Вы поймете, как важно правильно подобрать момент для запуска новой привычки. Поймете, что забывчивость — тихий убийца даже самой горячей нашей решимости. Что заставить трудную задачу казаться интересной — гораздо лучшая стратегия, чем заставить ее же казаться важной.

И самое главное: на протяжении всего разговора вы будете слышать, как Кэти с теплотой, юмором и здоровым осознанием собственных ограничений, а также с великолепным пониманием человеческой мотивации и поведения спрашивает у вас: «В чем ваша проблема?»

Вы почувствуете, что этому человеку по-настоящему важно помочь вам изменить себя. Вы почувствуете себя друзьями с ученым-бихевиористом мирового уровня. Кэти будет идти рядом с вами, помогая лучше понять себя и стать, подобно ей, *Человеком с большой буквы*.

Вы опробуете на себе некоторые из предлагаемых идей и задумаетесь о том, почему вам самому раньше они не приходили в голову. Вы освоите новый подход к жизни и научитесь с его помощью выстраивать стратегии, которые пока даже Кэти не пришли в голову.

Возможно, когда-нибудь тем, кто только что познакомился с вами, будет казаться, что вы не подвержены всем тем импульсам и конфликтам, которые донимают обычных людей. Возможно, вам

будут делать комплименты по поводу вашей безумной продуктивности. Возможно, у вас будут спрашивать совета, как успевать больше сделать за день.

А вы, возможно, в ответ захотите познакомить этих людей с вашей подругой Кэти. «Прочтите это, — скажете вы с понимающей улыбкой. — Все мы стараемся как-то согласовать то, что мы делаем, с тем, что мы хотим. Я тоже старалась. А потом я научилась рассматривать любую безвыходную ситуацию в жизни как конкретную задачу, требующую решения».

Вы заверите этих людей, что секрет лучшей жизни не в том, чтобы быть сверхчеловеком без желаний, комплексов и проблем. Секрет в том, чтобы решать стоящие перед собой задачи, вооружившись самыми современными научными знаниями.

Я искренне верю, что эта книга может дать вам новый старт. Я счастлива, что вы готовы начать.

Анжела Дакворт

Введение

В начале 1994 года теннисная карьера Андре Агасси совершила опасный кульбит. Всю жизнь Агасси уверяли в том, что он войдет в историю как один из великих представителей своего вида спорта. В профессиональный спорт он пришел в 1986 году в возрасте 16 лет¹, и спортивные комментаторы не скупались на похвалы его природному таланту: он обладал удивительной способностью набирать очки на подаче и настоящим даром брать невозможные, казалось бы, удары в защите. Но к 1994 году славу Агасси принесли не звездные результаты на корте, а его стиль в одежде². В спорте, известном своими строгими правилами хорошего тона, Агасси появлялся на турнирах в рваных джинсах и пестрых рубашках. Он отрастил длинные волосы и щеголял серьгой в ухе, ругался на корте как матрос и даже принял участие в качестве главного персонажа в броской рекламной кампании бренда Сапон с провокационным девизом «Имидж — это всё»³.

Если же говорить о теннисе, то Агасси откровенно не оправдал возложенных на него ожиданий. Он слишком часто проигрывал на ранних стадиях турниров гораздо менее искусным игрокам: фиаско в первом круге⁴ на небольшом разминочном турнире в Германии, поражение в третьем круге⁵ на турнире Большого шлема. Его рейтинг потихоньку падал⁶, он скатился с 7-го места в мире на 22-е, а затем и на 31-е. Тренер, занимавшийся с Агасси в течение десяти лет⁷, без предупреждения и особых церемоний отказался от него — Агасси узнал об этой новости из газеты USA Today⁸. Он начал говорить знакомым, что ненавидит теннис.

Агасси нуждался в переменах.

Именно поэтому однажды вечером он обнаружил себя обедающим в Porto Cervo⁹, своем любимом ресторанчике недалеко от Майямы, за одним столиком с Брэдом Гилбертом, тоже профессиональным теннисистом¹⁰. Подход Гилберта к теннису всегда был диаметрально противоположен подходу Агасси: Гилберт играл точно, методично и незелегантно. Ему не доставало очевидного таланта Агасси к игре. И все же Гилберт, которому тогда было 32 года, много лет входил в двадцатку мирового теннисного рейтинга, а в 1990 году был в нем даже четвертым — к немалому удивлению поклонников тенниса¹¹. Всего за несколько месяцев до обеда с Агасси Гилберт подробно изложил¹² свой необычный подход к теннису в книге «Победа любой ценой», которая мгновенно стала бестселлером.

Именно «Победа любой ценой» послужила поводом к тому совместному обеду. Прочитав книгу, менеджер Агасси настоятельно посоветовал своему проблемному клиенту поговорить с Гилбертом¹³. Агасси нужен был новый тренер, и его менеджер предполагал, что Гилберт, которому по возрасту пора уже было подумывать об уходе из профессионального спорта, может оказаться человеком, способным вновь развернуть карьеру Агасси к успеху¹⁴. Агасси согласился на встречу, но позже, в 2009 году, в своей блестящей автобиографии «Откровенно» он написал, что отнесся к ней скептически. Гилберт был известен своими причудами как на корте, так и вне его, и в ходе обеда сомнения Агасси лишь усилились. Для начала Гилберт отказался от столика на открытой веранде с видом на океан (сказал, что боится комаров). Затем, обнаружив, что в меню нет его любимого пива, метнулся в ближайший супермаркет за упаковкой этого самого пива и настоял, чтобы его поставили на лед в холодильнике ресторана.

Потребовалось некоторое время, чтобы усадить всю компанию за столик, но, когда это наконец произошло, менеджер Агасси начал разговор с вопроса к Гилберту. Он спросил, что думает Гилберт об игре его клиента. Гилберт неторопливо отхлебнул пиво из своего стакана и так же неторопливо проглотил его. Он не стал выбирать выражения. Если бы у него были навыки и талант Агасси, ответил он, он бы доминировал в профессиональном теннисе. Он считал, что Агасси неверно использует свои способности. «Ты пытаешься

сделать выигрышным каждый мяч», — сказал он. Это был серьезный недостаток. Гилберт отметил, что никто не в состоянии сделать победным каждый удар по мячу, а подобные попытки только размывают уверенность Агасси в себе всякий раз, когда ему это не удается. Гилберт много раз играл против Агасси (и выигрывал у него) и лично наблюдал эту закономерность¹⁵.

Агасси способен был понять разумность этого утверждения. Он всегда был перфекционистом, но до замечаний Гилберта считал эту особенность скорее своей силой, нежели слабостью. В детстве и юности он перенял стремление к идеальному результату у своего отца — боксера-олимпийца, который постоянно пытался нанести решающий удар и отправить противника в нокаут, обеспечив таким образом себе победу. Во время тренировок на самодельном корте, построенном на заднем дворе, олимпиец повторял советы собственного бывшего тренера по боксу. «Бей сильнее! — кричал он на своего пятилетнего сына. — Бей раньше!»¹⁶ Агасси долгое время считал свою исключительную способность наносить «нокаутирующие» удары преимуществом. Гилберт же заявил, что это его слабое место, его ахиллесова пята.

Чтобы побеждать, продолжал Гилберт, Агасси необходимо сместить приоритеты. «Перестань думать о себе, — наставлял он, — и помни, что у парня по ту сторону сетки есть свои слабости»¹⁷. Именно необыкновенная способность Гилберта точно оценивать противников позволяла ему выигрывать у гораздо более сильных игроков. Он не пытался выигрывать каждое очко «нокаутом», но он нашел стратегию, облегчавшую ему задачу. «Вместо того чтобы добиваться собственного успеха, — сказал тогда Гилберт, — заставь его потерпеть неудачу. А еще лучше, *позволь* ему потерпеть неудачу»¹⁸.

Стремясь сделать каждый свой удар идеальным, Агасси, как объяснил Гилберт, «копил шансы против себя» и «шел на слишком большой риск»¹⁹.

Суть сказанного Гилбертом была проста: подход к теннису, при котором игрок сосредоточен на себе и на котором Агасси построил свою карьеру, не лучший, по крайней мере, если он хочет побеждать. Существует способ получше — тот, при котором требуется анализировать соперника и строить свою игру так, чтобы в полной мере

использовать его слабости. Может быть, это будет не такой блестящий теннисный стиль, как тот, в котором обычно играл Агасси, зато более эффективный.

Через 15 минут после начала разговора Гилберт поднялся из-за стола, чтобы пройти в уборную. Агасси сразу же повернулся к своему менеджеру и уверенно сказал: «Наш человек»²⁰.

Несколько месяцев спустя Агасси принял участие в Открытом чемпионате США²¹. Он не был даже посеян, и никто не ожидал, что он войдет в число хотя бы 16 лучших. Но под руководством Гилберта его стиль игры изменился. В первом же матче турнира он встретился с одним из своих старых соперников — шестым игроком посева Майклом Чангом — и прошел в следующий круг по результатам напряженной борьбы, победа в которой буквально висела на волоске. Игрока, посеянного девятым, он вынес с легкостью, распознав «подсказку» соперника — его привычку смотреть в точку, куда он планировал нанести удар на подаче, — и воспользовавшись этой его уязвимостью.

И внезапно Агасси оказался в финале. На кону стояло 550 тыс. долларов призовых²², но гораздо больше было поставлено на кон в том, что касалось его гордости. Это был шанс для Агасси показать, на что он способен, — доказать всем, что шумиха вокруг него в итоге была поднята не зря.

Его соперником стал Михаэль Штих — немецкий чемпион, посеянный на турнире под четвертым номером²³. Агасси играл достойно, наносил четкие, чистые удары и брал очко за очком. Он легко выиграл первый сет, затем вытянул второй на тай-брейке. Но Штих был не готов сдаваться²⁴. В третьем сете он раз за разом навязывал Агасси длительный обмен ударами и заставлял его работать за каждое очко. В итоге каждый из соперников сумел выиграть по пять геймов. Для скорейшей победы Агасси нужно было перехватить подачу, то есть взять верх над Штихом, когда у того было преимущество первого удара.

Агасси начал терять уверенность. Штих не сдавался и продолжал посылать одну за другой мощные подачи. Но затем Агасси заметил, что Штих держится за бок, что красноречиво свидетельствовало о судороге, — и увидел свой шанс. Он сумел-таки взять гейм

на подаче соперника. Теперь он был всего в четырех очках от выигрыша своего первого Открытого чемпионата США — сладчайшей из всех возможных побед для испытывающего большие затруднения бывшего молодого дарования, которого букмекеры уже списали со счетов.

До того как он нанял Гилберта, Андре Агаси был широко известен тем, что не выдерживал психологического напряжения и «разваливался» во время сложных матчей. Он пытался сделать слишком много идеальных ударов, слишком рисковал — и в итоге проигрывал, когда ему нужно было работать стабильно²⁵. Но теперь Агаси сохранял самообладание. Вместо того чтобы гоняться за каждым очком, он сосредоточился на том, чтобы держать мяч в игре. В голове он слышал голос Гилберта: «Пусть он все время бьет справа. Если сомневаешься, бей ему под право, право, право». И он упрямо выполнял эту задачу. Он снова и снова посылал мяч Штиху под удар справа — самый слабый его удар. А на матчболе соперник совершил ошибку.

Турнир завершился. Агаси упал на колени со слезами на глазах. Он стал первым несеяным игроком, выигравшим Открытый чемпионат США за 28 лет²⁶. Он сотворил историю.

* * *

Если вы когда-нибудь пытались серьезно изменить в чем-нибудь свою жизнь — добиться большего в карьере или в учебе, набрать спортивную форму для марафона, накопить достаточно денег на старость, — вам известно, что советов о том, как успешно это сделать, существует множество. Мало того, вы, вероятно, уже пытались следовать некоторым из них. Может быть, вы считали шаги при помощи фитнес-браслета или ставили в календаре своего телефона напоминания о необходимости позаниматься глубоким дыханием в перерыве на работе. Возможно, вы пытались отказаться от привычки пить кофе после обеда и начинали откладывать деньги, которые сэкономили на кафе, на сберегательный счет. Вы знаете, что цели должны быть конкретными и измеримыми. Вы знаете силу позитивного мышления и пошагового движения к цели. Вы знаете, как полезно иметь группу поддержки.

ГЛАВА 1

С чего начать

Когда в 2012 году я впервые попала в огромную штаб-квартиру корпорации Google, я почувствовала себя там как ребенок на шоколадной фабрике Вилли Вонки¹. Комплекс компании находится в городе Маунтин-Вью в штате Калифорния и может похвалиться всем самым современным, да еще и кое-какими излишествами в придачу. Петляя между офисных зданий, я увидела корты для пляжного волейбола, причудливые скульптуры, сувенирный магазинчик, набитый фирменными безделушками, и бесплатные рестораны мирового класса. Это было потрясающе.

Google тогда пригласил меня и группу других ученых в свою штаб-квартиру на семинар для старших HR-директоров компании, но я не могла не думать о том, что может быть на самом деле от нас нужно этой компании — одной из самых инновационных и успешных в мире. По улыбающимся сотрудникам, проносящимся мимо на ярких велосипедах в цвет логотипа компании, было совершенно непохоже, чтобы у них были какие-либо проблемы. За год, предшествовавший нашему визиту, доход Google составил 38 млрд долларов.

Но проблемы есть у всех — даже у Google.

Компания собрала семинар, чтобы найти новые способы помочь своим сотрудникам в принятии наилучших решений как на работе, так и дома, с упором на повышение их продуктивности², а также улучшение здоровья и финансовой безопасности (и то и другое напрямую связывалось с повышением производительности труда)³. В ходе семинара Прасад Сетти, выпускник Уортона и вице-президент Google⁴, уже несколько лет занимавшийся вопросами

управления персоналом⁵, задал мне безобидный на первый взгляд вопрос, с которого начался мой путь к одному из самых значительных моих открытий.

Google, сказал он, предлагает своим сотрудникам широкий спектр проектов и программ, призванных улучшить их жизнь и работу и решить такие проблемы, как недостаточность пенсионных сбережений, излишнее увлечение социальными сетями, слабая физическая активность, нездоровое питание и курение. Но, как ни странно, эти программы не пользовались популярностью. Прасад никак не мог этого понять и испытывал сильнейшее разочарование от того, что многие программы, созданные его командой (и щедро оплаченные компанией Google), почти не пользовались спросом⁶. Почему среди сотрудников не было ажиотажа по поводу бесплатных обучающих курсов? Почему все они не спешили подписаться на пенсионный план компании и программы личностного роста?

Прасад рассматривал несколько возможных объяснений, и все они были достаточно правдоподобны. Возможно, программы плохо рекламируются. Или сотрудники просто слишком заняты, чтобы ими воспользоваться. Но еще его беспокоил выбор подходящего момента. Он спросил меня, не знаю ли я, когда именно компании следует предлагать сотрудникам все эти ресурсы? Существует ли какой-то идеальный момент в календаре или в карьере конкретного человека, когда его нужно подтолкнуть к изменениям в поведении?

Я задумалась. Было ясно, что Прасад задал важный вопрос, и тем не менее, насколько мне было известно, ученые в массе своей упускали его из виду. Но если мы надеялись эффективно продвигать изменения в поведении, то нам, безусловно, необходимо было понять, *когда* эти изменения следует начинать.

У меня не было для Прасада однозначного ответа, но была догадка. Я сказала ему, что, прежде чем предложить ему ответ, основанный на достоверных данных, мне потребуется посмотреть научную литературу и собрать кое-какие свои данные. У меня зачесались руки, захотелось как можно скорее вернуться в Филадельфию к своей команде исследователей.

О СИЛЕ ЧИСТОГО ЛИСТА

Нельзя сказать, чтобы Прасад был первым руководителем, которого приводила в замешательство упрямая живучесть нездорового или непродуктивного поведения. Я провела бесчисленные часы в беседах с расстроенными чиновниками системы здравоохранения о том, как сократить курение, подстегнуть физическую активность, улучшить рацион и сделать вакцинацию более популярной, — и это только начало. Мне часто приходится выслушивать одну и ту же гневную мольбу: если невозможно убедить людей изменить свое поведение, расскажем им, что перемены просты, дешевы и полезны для них, то какой волшебный ингредиент позволит добиться желаемого результата?

В этой книге я предложу много ответов на этот вопрос (и самый важный — «Все зависит от...»), но для проблемы Прасада особенно значим один из них. Он начинается с замечательной истории медицинского успеха.

Синдром внезапной детской смерти (СВДС) — это ужасное явление, полностью соответствующее своему жуткому названию. Каждый год десятки тысяч младенцев по всему миру внезапно и необъяснимо умирают во сне⁷. Уже много лет СВДС является ведущей причиной смертности малышей в возрасте от месяца до года в США⁸. Помню, как я просто окаменела, когда педиатр объясняла факторы риска во время осмотра моего новорожденного сына.

Несколько десятилетий медицинские круги не могли решить, что делать с СВДС⁹. Но затем, в начале 1990-х, исследователи совершили прорывное открытие. Они обнаружили, что младенцы, которых укладывают спать на спинку, умирают от СВДС вдвое реже, чем младенцы, которых кладут на животик. Вдвое!

Это открытие заслуживало награды — и требовало немедленных действий. Оно давало возможность спасти сотни тысяч жизней, поэтому система здравоохранения мгновенно распространила эту информацию. Правительство США запустило масштабную кампанию Back to Sleep, целью которой было рассказать молодым родителям о важности укладывания малышей спать на спинке¹⁰. Национальный институт здравоохранения наводнил эфир рекламными роликами и завалил больницы и приемные врачей брошюрами на эту тему.

Разумеется, это не давало никакой гарантии успеха. Многие подобные кампании терпят неудачу, чем и объясняются мои частые телефонные разговоры с разочарованными чиновниками здравоохранения. Вспомните хотя бы недавнюю масштабную попытку борьбы с ожирением при помощи обязательных этикеток с количеством калорий в каждом блюде в сетевых ресторанах. Оказалось, что информирование людей о том, сколько конкретно калорий содержится в каком-нибудь «Биг Маке» или фрэппучино, снижает потребление калорий на... по сути, никак не снижает¹¹. Или вспомните усилия, которые прикладывают органы здравоохранения США с 2010 года¹² чтобы побудить американцев ежегодно делать прививку от гриппа¹³. Результат в лучшем случае скромный: теперь эту прививку делают 43% населения страны, а до начала кампании — 39%¹⁴. Прогресс есть, но совсем небольшой. Так что были все основания ожидать, что и с кампанией Back to Sleep все будет по-старому и она сможет лишь незначительно сдвинуть с места эту громадную проблему.

К счастью, эта кампания сотворила настоящее чудо. С 1993 по 2010 год в США процент младенцев, которых укладывают спать на спинку, подскочил больше чем вчетверо, с 17 до 73%, и число смертей от СВДС резко упало¹⁵. И эта информация не вышла из моды. В 2016 году в Филадельфии, когда я родила, мой доктор вручил мне буклет программы Back to Sleep, хотя с начала кампании прошло уже несколько десятилетий.

Но если программа Back to Sleep привела к несомненному большому успеху, почему же так много похожих кампаний терпят неудачу? Вопрос Прасада о выборе правильного момента побудил меня сформулировать одну гипотезу на этот счет.

Момент, когда вы становитесь родителем, безусловно, является одной из наиболее ярких поворотных точек в жизни. Всего за день до появления малыша у вас еще нет на руках беспомощного младенца, которого нужно кормить, одевать, защищать и успокаивать. Затем — бац! — и все меняется. Все в родительстве для вас ново и непохоже на то, что было раньше, поэтому у вас нет ни старых привычек, которые нужно ломать, ни привычного порядка действий, который нужно разрушать. Вы поистине начинаете всё заново, к лучшему это или к худшему. Послание программы Back to Sleep приходит к вам

на этой критической развилке, когда вы еще не приобрели новых привычек и очень хотите попытаться сделать все правильно. Моя догадка состояла в том, что именно этот момент лучше всего подходит для изменения паттернов человеческого поведения. Неважно, что делали в свое время ваши родители или их родители до них. Если доктор говорит вам, что жизненно важно укладывать вашего малыша спать на спинку, вы с готовностью соглашаетесь, и вам не приходится сражаться с собственными дурными привычками.

Сравните все это с публичной кампанией, цель которой повлиять на пищевые привычки, привычку к курению или готовность к вакцинации у взрослых. Такого рода инициативы обрушиваются на нас среди жизненной суеты, полной укоренившихся привычек, что сильно ограничивает нашу открытость к изменениям. Хотя предлагаемая информация может решить вопрос жизни или смерти, нет ничего удивительного в том, что мы часто не обращаем на нее внимания.

После поездки в штаб-квартиру Google у меня сложилось мнение, что этот момент невероятно важен, хотя и недооценен: если вы хотите изменить собственное поведение или поведение другого человека, у вас будет громадное преимущество, если вы сможете начать с чистого листа и против вас не будут работать ваши старые привычки.

Здесь есть всего одна проблема: настоящие чистые листы встречаются невероятно редко. Едва ли не все паттерны поведения, которые мы хотим изменить, представляют собой повседневные, обычные, въевшиеся в плоть и кровь и давно устоявшиеся шаблоны.

К счастью, перемены в отсутствие чистого листа вовсе не безнадежны — просто добиться их трудно. Догадка, озарившая меня в Google, заключалась в том, что, возможно, существует способ воспользоваться *ощущением* чистого листа даже в такие моменты, когда о настоящем новом старте речи не идет.

ЭФФЕКТ НОВОГО СТАРТА

Вернувшись в 2012 году из поездки в Google, я назначила встречу своей аспирантке Хэнчэнь Дай (сейчас она профессор в Калифорнийском

университете в Лос-Анджелесе) и приглашенному научному сотруднику из Гарварда Джейсону Риису. Мне не терпелось рассказать им о вопросе Прасада и своей интуитивной догадке о том, что люди, возможно, более открыты изменениям, когда чувствуют перед собой новое начало.

Я изложила коллегам свои соображения, и Хэнчэнь и Джейсон сразу загорелись. Они, как и я, мгновенно поняли, что критически важным для изменений может оказаться выбор момента. Мы понимали, что люди, когда хотят что-то изменить, инстинктивно тяготеют к временным точкам, которые дают им ощущение нового старта. Вспомните хотя бы новогодние обещания самим себе. Однако экономическая теория постулирует, что наши предпочтения остаются стабильными, если только мы не сталкиваемся лицом к лицу с меняющимися обстоятельствами — например, с новыми ограничениями, новой информацией или ценовым шоком, которые вынуждают нас менять свои представления о мире или бюджете. Мы с Хэнчэнь и Джейсоном подозревали, что это утверждение неверно и что существуют систематические и предсказуемые моменты, когда наши обстоятельства на самом деле не меняются, но мы все же чувствуем толчок к изменению себя. Придя в возбуждение, мы начали вспоминать истории о моментах, когда новое начало побудило нас вести себя иначе, чем прежде. Мы горячо обсуждали, что общего можно найти во всех этих примерах, и пытались сообразить, почему наша мотивация тогда изменилась.

Почти все изменения, которые мы начинали в ситуации нового старта, были совсем небольшими: кто-то хотел перестать обкусывать ногти, кому-то нужно было вернуться за руль после пережитого на дороге потрясения, кто-то после романтических неудач хотел попробовать новую стратегию в отношениях. Но мне приходилось слышать истории и о более значительных изменениях. Возьмите, к примеру, Скотта Харрисона, автора бестселлера «Жажда». Если верить известной истории, Скотт воспользовался новогодней решимостью, чтобы оставить профессию клубного промоутера, которому приходилось постоянно посещать вечеринки, и сменить ее на жизнь в трезвости и работу в некоммерческих организациях¹⁶. Судя по всему, новый старт способен сподвигнуть человека на значительные перемены¹⁷.

Во время наших командных посиделок мы с Хэнчэнь и Джейсоном с готовностью признали мощь Нового года, но у нас закралось подозрение, что это всего лишь хорошо известный пример более широкого явления — один из множества моментов, когда люди чувствуют себя особенно готовыми к переменам, поскольку ощущают себя на пороге нового старта. Задача в том, чтобы распознать другие моменты, дающие аналогичную реакцию, и понять, как и почему они могут вывести нас из тупика и мотивировать на перемены.

Для начала Хэнчэнь начала копаться в уже существующих исследованиях на тему того, как люди относятся к особым датам, таким как Новый год, и сделала весьма интересное открытие. Поиск привел ее к литературе по психологии отношения людей к ходу времени. Она узнала, что человек не склонен воспринимать время как единый континуум. Мы, скорее, думаем о своей жизни «в эпизодах», соединяя значимые события, или главы жизни, плавными сюжетными линиями. Одна глава может начинаться с того дня, когда вы поселились в университетском общежитии («годы учебы в колледже»), другая — с первой работы («эпоха консультирования»), еще одна — с сорокового дня рождения, а еще одна — с начала нового года или тысячелетия¹⁸.

Это исследование помогло нам разработать идею о том, что начало новой жизненной главы, какой бы маленькой она ни была, может давать человеку то самое ощущение чистого листа. Новые главы — это моменты, когда меняются этикетки, при помощи которых мы описываем себя, кто мы есть и чем живем, вынуждая и нас меняться вместе с ними. Мы переходим из состояния «студент» в состояние «работающий профессионал»; из состояния «квартироръемщик» в состояние «домовладелец»; из «холостого» или «незамужней» становимся «женатыми»; из просто «взрослых» превращаемся в «родителей»; из «ньюйоркцев» — в «калифорнийцев»; из «обитателей девяностых» — в «американцев XXI века», и переход этот совершается в мгновение ока. А этикетки важны для нашего поведения. Когда на нас вешают ярлык «избиратели» (а не называют людьми, которые голосуют), «морковкоеды» (вместо людей, которые любят морковь и часто едят ее) или «читатели Шекспира» (вместо людей, которые много читают Шекспира), эти ярлыки влияют не только на то, как мы себя описываем; они влияют на то, как мы *действуем*^{19, 20}.

Если вам случалось когда-нибудь давать себе новогодние обещания, с уверенностью предрекая, что «новый вы» в «новом году» сможете изменить себя, вы, возможно, имеете представление о могуществе ярлыков. Моя, пожалуй, любимая история о силе Нового года принадлежит Рэю Захабу, который был гостем одного из моих подкастов о принятии решений. Рэй воспользовался приходом нового тысячелетия, чтобы резко изменить свою жизнь: в этот момент завершилась глава его жизни, связанная с 1990-ми годами, и началась новая глава.

До этого Рэй много курил и пил, к тому же иногда готов был питаться почти исключительно в «Макдональдсе». Но, дожив до тридцати с небольшим лет, он отчаянно захотел изменить себя. Он устал чувствовать себя разбитым и в плохой форме.

Он думал, как бы ему стать похожим на брата — успешного бегуна на длинные дистанции, но он понимал, что бег на длинные дистанции не для курильщика. Первым делом, очевидно, следовало бросить курить. Но он попросту не мог это сделать. Он пытался много раз, но пристрастие не отпускало. Нужно было нечто большее, чтобы помочь ему преодолеть этот барьер.

И тогда Рэя осенило. Он воспользуется концом столетия и навсегда бросит курить в канун 2000 года²¹. «Я использовал эту дату, потому что в сознании каждого она, казалось, несла в себе такую громадную завершенность, — объяснил Рэй. — Я имею в виду, это же был конец века, ведь так? Настоящая кнопка перезагрузки для человечества».

Незадолго до полуночи 31 декабря 1999 года Рэй выкурил свою последнюю сигарету. «Если я не смогу сделать это теперь, то не смогу никогда», — сказал он себе.

На следующее утро Рэй проснулся с сильным желанием покурить. «Но было уже 1 января 2000 года, — вспоминал он, и с началом нового тысячелетия он пересек важный порог — он уже не был тем самым Рэем, который никак не мог избавиться от своей никотиновой зависимости. — Что-то во мне, какая-то маленькая искра, сказало: “Я смогу это сделать”»²².

И Рэй действительно сделал это — он навсегда бросил курить.

В 2003 году он выиграл 100-мильную гонку Yukon Arctic Ultra, одну из самых экстремальных гонок на выносливость. Он всегда

готов рассказать, что его победа началась в первый день 2000 года. Именно этот момент сделал возможным все остальное.

Рэй — впечатляющий пример человека, который вдохновился началом нового года, чтобы изменить свою жизнь. Но каждый год 1 января около 40% американцев принимают твердое решение изменить свою жизнь к лучшему: прийти в форму, начать откладывать деньги на старость, бросить пить или выучить иностранный язык.

С переходом к новому году мы почти физически ощущаем, будто все прошлые попытки держаться подальше от социальных сетей, отлично учиться в школе, лучше относиться к коллегам и правильно питаться могут быть отброшены — как неудачи другого человека²³. В прошлом году вы не справлялись с работой или никак не могли бросить курить, но «это же был прежний я, — думаете вы, — а теперь я другой, новый».

Мы с Хэнчэнь и Джейсоном подозревали, что, если бы люди на самом деле чувствовали, что обновились и улучшились, этого в некоторых случаях могло быть достаточно, чтобы помочь им преодолеть какое-то реальное препятствие на пути к переменам²⁴. Но нам необходимо было проверить свою идею.

Для начала мы собрали информацию о том, когда люди естественным образом стремятся к переменам²⁵. Мы просматривали один массив данных за другим и везде обнаруживали одни и те же закономерности. Студенты с большей вероятностью появлялись в фитнес-центре университета не только в январе, но и в начале недели, после каникул, в начале нового семестра и после своего дня рождения. (Если только это был не 21-й день рождения — догадайтесь почему.) Аналогично в январе, по понедельникам и после каникул мы зафиксировали всплеск постановки целей в онлайн (по данным stickK, популярного онлайн-сервиса для постановки целей) и поисковых запросов Google со словом «диета». Мы также обнаружили, что дни рождения людей были связаны с большим количеством записей целей на stickK.

В результате нашего анализа родилась замечательно цельная картина того, что мы с Хэнчэнь и Джейсоном начали называть «эффектом нового старта».

Мы опросили группу американцев о том, что они чувствуют в дни, так или иначе связанные с новым стартом, такие как Новый

год или собственный день рождения. В ответ мы вновь и вновь слышали, что новое начало предлагает человеку возможность своего рода психологического «обновления». В такие моменты люди дистанцируются от прошлых неудач, они чувствуют себя другими людьми, у которых есть основания смотреть в будущее с оптимизмом.

Мы чаще стараемся изменить себя в те дни, которые ощущают как новое начало, потому что такие моменты помогают нам преодолеть весьма распространенное препятствие к старту перемен: ощущение того, что прежде мы уже терпели в этом неудачи, поэтому у нас снова ничего не получится.

Именно этим объясняется, почему каждый понедельник я уверена, что предстоящая неделя будет более продуктивной, чем предыдущая, и почему многие мои друзья принимают решения изменить себя не только в Новый год, но и в свой день рождения тоже. Новое начало может также побудить нас сделать паузу, рассмотреть и обдумать более масштабную картину, а значит, с большей вероятностью задуматься о том, чтобы попытаться изменить себя.

Теперь, когда у нас с Хэнчэнь и Джейсоном были на руках эти данные и глубокое понимание того, почему новое начало так важно, мы не могли не задуматься о том, существуют ли в принципе другие моменты, заряженные потенциалом жизненных перемен.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ КАЛЕНДАРЯ

В начале 1970-х Боб Пасс, судебный адвокат Федеральной комиссии по энергетике правительства США, гуляя по Национальному зоопарку с девушкой, остановился у большого вольера с человекообразными обезьянами. Поглядев на горилл в клетке, он повернулся к девушке и посетовал: «Я точно знаю, что они сейчас чувствуют»²⁶.

Вскоре после этого Боб временно оставил свою юридическую карьеру, чтобы освежить голову, путешествовать и давать уроки тенниса в местном сельском клубе. Оказалось, что, работая юристом, он никогда не был так счастлив. И все же Боб понимал, что новая жизнь долго продолжаться не может — он собирался жениться,

завести детей и считал, что содержать семью без постоянной работы, подобной той, что была в его прошлом, он не сможет.

Довольно скоро Боб снова надел костюм и отправился на собеседование в местную юридическую фирму, где открылась вакансия. Все шло как по маслу, пока внезапно он не почувствовал себя так плохо, что его пришлось отвезти домой. Через два дня он оказался в больнице со стафилококковой инфекцией сердечного клапана без всякой уверенности в том, что когда-нибудь поправится.

В конце концов этому печальному опыту суждено было стать поворотным. Лежа в постели и размышляя о жизни и смерти, Боб глубоко обдумал свое прошлое и настоящее, включая и только что полученное предложение о работе. Вывод был абсолютно ясным: он ненавидел быть юристом. Соприкосновение со смертью оказало ему услугу — дало шанс определить для себя новый путь. Говоря его же словами: «Это заставило меня посмотреть в лицо собственной жизни».

Боб понял, что ему очень нравится учить других теннису. Он отказался от предложенного ему постоянного места адвоката и в 1973 году основал теннисную академию с горсткой учеников. Несколько десятилетий спустя, когда я училась в его процветающей академии, он поделился со мной своей историей и сказал, что это было лучшее решение, принятое им в жизни*.

Я начала день и ночь размышлять о новых стартах и быстро поняла, что страх, испытанный Бобом по поводу своего здоровья, завершил одну главу его жизни и дал ему смелость начать новую. Но календарь не имел к этому никакого отношения, своим новым стартом Боб был обязан важному жизненному событию.

Для моего бывшего тренера по теннису импульсом к новому началу стала болезнь. Но исследования показывают, что таким событием для человека с тем же успехом могут стать переезд на другой конец страны, продвижение по карьерной лестнице или, возможно,

* Если вы заметили, как много места в моих рассказах занимает тема тенниса, не переживайте: теннис не будет доминировать на этих страницах. Но я должна признать, что участие в серьезных спортивных соревнованиях в молодости преподало мне множество уроков и снабдило огромным объемом информации для размышлений и исследований в области изменений в поведении.

даже нечто совершенно обыденное вроде сбоя в движении транспорта, на котором он обычно ездит на работу.

В статье, опубликованной в 1994 году, два психолога опросили более сотни человек, пытавшихся добиться каких-то осмысленных изменений в жизни: поменять работу, разорвать личные отношения или сесть на диету²⁷. Выяснилось, что 36% успешных попыток такого рода пришлось на момент переезда на другое место жительства, из неудачных же попыток с этим моментом было связано лишь 13%. Такая статистика позволяет предположить, что, когда человек пытается изменить себя, разрыв в его жизни, вызванный неким физическим перемещением, может стать не менее мощным фактором, чем свежий старт, связанный с новой календарной вехой.

Однако, в отличие от календарных дат, такой новый старт не противоречит предсказаниям экономической теории, поскольку на самом деле *меняет* наши жизненные обстоятельства — а не только взгляд на них. При этом он может помочь нам открыть новые пути к переменам, которых мы прежде не замечали. Возьмем хотя бы забастовку работников лондонской подземки в феврале 2014 года, из-за которой закрылись несколько станций и сотням тысяч пассажиров пришлось экспериментировать с маршрутами²⁸. Этот сбой познакомил некоторых пассажиров с новыми, более эффективными маршрутами и транспортными схемами и привел к положительным долговременным изменениям транспортных привычек у примерно 5% завсегдатаев метро. Физические сбои, такие как переезд или забастовка транспортников, способны разрушить прежние шаблоны поведения и помочь нам разглядеть лучший подход. Но при этом они сопровождаются теми же преимуществами, которые дает и чисто *психологический* новый старт: открывают новую главу в наших автобиографических воспоминаниях, в результате чего перемены начинают казаться более доступными и привлекательными.

Следует, однако, отметить, что не все сбои равны. Возьмем хотя бы исследование студентов, переведившихся в Техасский университет A&M²⁹. Часть этих студентов приехали из других городов, а часть пришли из местного двухгодичного колледжа. Целью

исследования было сравнить тех студентов, обстоятельства которых практически не изменились, с теми, для кого обстановка поменялась достаточно сильно. Одни студенты сохранили бóльшую часть привычек и продолжили общение с теми же друзьями в тех же местах, что и раньше, тогда как другие переживали куда более серьезные разрывы в обстоятельствах своей жизни.

Авторы исследования разбились, влияет ли характер перемен, переживаемых студентом, на его повседневные привычки: просмотр телевизора, чтение газет и занятия спортом. И как выяснилось, масштаб перемен во внешних обстоятельствах имеет немалое значение. Студенты (в основном из местного колледжа), жизнь которых изменилась незначительно, по большей части сохранили прежние привычки и пристрастия, тогда как их однокурсники, перебравшиеся в другой город, с большей вероятностью меняли свое поведение. Аналогично и мы с Хэнчэнь и Джейсоном в своем исследовании видели, что некоторые календарные даты дают заметно более сильный эффект, чем остальные³⁰. Так, Новый год, как правило, оказывает куда более мощное влияние на поведение, чем, скажем, обычный понедельник. Чем крупнее веха, тем больше шансов, что она поможет нам сделать шаг назад, перегруппировать силы и оторваться от прошлого.

Чем больше я думала об этом исследовании, тем яснее понимала, что потенциальные возможности нового старта используются недостаточно. Когда мы надеемся изменить себя, мы получаем возможность попытаться изменить свои обстоятельства и тем самым облегчить себе отмену старых привычек и отказ от прежнего образа мыслей. Для этого нам, возможно, потребуется всего лишь найти новую кофейню для работы или новый фитнес-клуб. Кроме того, мы должны искать возможности извлекать выгоду из других перемен в жизни, чтобы переоценить то, что для нас важнее всего. Любое событие, будь то болезнь, повышение на службе или переезд в другой город, может стать для нас разрывом в жизненных обстоятельствах, который необходим нам, чтобы радикально изменить жизнь.