

# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	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

<i>Подяки</i> .....	236
---------------------	-----

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

## Вступ

**М**ій 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 замиському 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 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 пускові 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 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 б 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 одного телеканалу. Його кар'єра у цій мережі обірвалася раптово, коли йому було майже сорок п'ять, бо він не зміг