

*Маршалл*  
**ГОЛДСМИТ**

*Марк*  
**РЕЙТЕР**

# БЕЗ ПОБЕДЫ



Формируй привычки —  
закаляй характер

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Введение .....	13
----------------	----

## Часть I

### Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

Глава 1. Непреложные истины поведенческих изменений .....	21
Глава 2. Убеждения, которые тормозят изменение поведения .....	29
Глава 3. Наша среда обитания .....	42
Глава 4. Пусковые механизмы .....	55
Глава 5. Как работает триггер .....	70
Глава 6. Мы лучшие стратеги и худшие исполнители .....	78
Глава 7. Прогноз окружающей среды .....	89
Глава 8. Колесо перемен .....	100

## Часть II

### Дерзай

Глава 9. Сила активных вопросов .....	117
Глава 10. «Вовлекающие вопросы» .....	127
Глава 11. Ежедневные вопросы в действии .....	141
Глава 12. Стратег, исполнитель и наставник .....	158
Глава 13. Готов ли я? .....	170

## Часть III

### Больше структуры, пожалуйста

Глава 14. Без структуры мы не станем лучше .....	187
Глава 15. Нам нужна правильная структура .....	193

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

Глава 16. Поведение под влиянием истощения .....	199
Глава 17. Нам нужна помощь, когда у нас меньше всего шансов получить ее .....	207
Глава 18. Ежечасные вопросы .....	212
Глава 19. «Достаточно хороший» как источник неприятностей .....	220
Глава 20. Как стать триггером .....	234

#### **Часть IV Без сожалений**

Глава 21. Круг вовлеченности .....	239
Глава 22. Как опасно жить без изменений .....	249
Благодарности .....	252

## Глава 1

# Непреложные истины поведенческих изменений

Как тренер руководителей я уже более 30 лет помогаю успешным лидерам добиваться долгосрочных положительных изменений в поведении. Почти все мои клиенты готовы воспользоваться этой возможностью, но некоторые поначалу сопротивляются. Большинство осознают, что изменение поведения поможет стать еще более эффективными лидерами, партнерами и даже членами семьи. Но не все.

Я выбираю прямой и последовательный метод помощи клиентам. Я беседую с ключевыми участниками процесса. Это могут быть коллеги, непосредственные подчиненные или члены совета директоров. Я собираю много конфиденциальной информации. Затем перехожу непосредственно к клиенту. Мои клиенты несут прямую ответственность за поведенческие изменения, которых они хотели бы достичь. А моя работа проста: я помогаю им достичь положительных долгосрочных изменений в поведении, которые *они* выбирают. Если клиенты добиваются положительных изменений — по мнению тех, кому можно доверять, — я беру деньги. Если ближайшее окружение положительных изменений не видит — не беру.

Вероятность успеха повышается, когда я следую за каждым шагом клиента, обращаясь к нему с просьбой не отклоняться от выбранного пути и не возвращаться к своему

Часть I. Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

прежнему «Я». Но это не принижает важность двух следующих непреложных истин.

## Истина № 1: подлинные изменения в поведении — очень трудная задача

Приступить к изменениям трудно, а еще труднее держаться до конца и не сбиваться с курса. Я считаю, что это самая сложная задача для мыслящих существ. Если вы думаете, что я преувеличиваю, попробуйте ответить на эти вопросы.

- *Что бы вы хотели изменить в своей жизни?* Это может быть что-то существенное, например ваш вес (важное), работа (тоже важное), профессия (еще важнее). Или что-то скромнее, например прически, более частые встречи с матерью или цвет обоев в гостиной. Не мне судить, что вам нужно изменить.
- *Как давно вам этого хочется?* Сколько месяцев или лет вы встаете по утрам и говорите себе что-то вроде: «Сегодня я начну всё менять»?
- *Как это происходит?* Можете ли вы вспомнить конкретный момент, когда решили что-то поменять в своей жизни, затем поддались этому импульсу и добились этого, к своему удовлетворению?

Три этих вопроса соответствуют проблемам, с которыми мы сталкиваемся, когда начинаем изменения в своей жизни.

*Мы не можем признать, что нуждаемся в изменениях*, — потому ли, что не осознаём их необходимость или скорее осознаём, но находим много оправданий, которые нивелируют эту потребность. На следующих страницах мы будем исследовать глубоко скрытые убеждения, которые заставляют нас сопротивляться изменениям, и освобождаться от них.

*Мы не признаём инерционную силу, заложенную в нас.* Оказываясь перед выбором, мы предпочитаем ничего не делать. Здесь я предвижу, что в ответе на вопрос «Сколько времени это продолжается?» мы назовем не дни, а скорее годы. Инерция не дает нам меняться. Для первого шага нужны неимоверные усилия. Трудно вступить на путь, который приведет к лучшей жизни: ведь тогда придется выйти из зоны комфорта (а там спокойно, привычно или приятно). Моя книга не даст вам сил. Тут всё целиком зависит от вас. Но в процессе простого анализа и наблюдения за собой вы с моей помощью сможете запустить позитивные изменения.

*Мы не знаем, как меняться.* Мотивация, понимание и возможности — разные вещи. Например, у нас есть мотивация сбросить лишний вес, но нет понимания и возможности готовить особую пищу и придерживаться диеты. Или наоборот: мы всё понимаем, у нас есть возможности, но нет мотивации. В основе этой книги лежит убеждение в том, что любое наше поведение формируется под воздействием окружающей среды. А признание ее силы может существенно влиять не только на мотивацию, возможности и понимание процессов изменения, но и на нашу веру в то, что мы способны на это.

Я отчетливо помню свой первый опыт изменения поведения в зрелом возрасте. Мне было 26 лет, я был женат на моей первой и единственной жене Лиде и ожидал получения докторской степени по организационному поведению в Калифорнийском университете. Еще во времена учебы в колледже я начал лысеть, но никак не желал признавать этого. Каждое утро несколько минут я проводил в ванной перед зеркалом, пытаясь распределить оставшиеся боковые пряди по всей голове. Я зачесывал волосы от затылка ко лбу, а затем сводил их к середине лба, образуя нечто вроде лаврового венка. Затем я выходил в мир со своим причудливым зачесом, убежденный, что выгляжу нормально, ничем не отличаюсь от остальных.

Когда я посещал своего парикмахера, то давал ему особые инструкции о том, как меня стричь. Однажды я задремал у него в кресле, и он обрезал мои волосы слишком коротко: оставшейся растительности явно не хватало для моего фирменного начеса. Я впал в панику и почти месяц проходил в шляпе, ожидая, когда подрастут мои волосы. Но однажды, стоя перед зеркалом и глядя на свое отражение, я сказал себе: «Ты лысый. Пора смириться с этим».

В этот момент я решил сбрить остатки былой роскоши и жить лысым. Это не было сложным решением, и мне не потребовалось особых усилий, чтобы принять его. Стрижка у парикмахера — и всё. Но во многих отношениях это решение остается для меня самым важным в моей взрослой жизни. Оно сделало меня счастливым, помогло примириться со своей внешностью.

Я не знаю, что именно послужило триггером моего признания новой внешности. Возможно, меня напугала перспектива ежедневной процедуры перед зеркалом. А может, я осознал, что никого не обману своей прической.

Причина не важна. Главное достижение заключалось в том, что я решился на изменение и успешно реализовал его. А это было не так легко. Я годами боролся с проблемой. Мне понадобилось много времени, чтобы остановить то, что на шкале человеческих причуд находится где-то между тщетностью и идиотизмом. Но я много лет упорствовал в своем глупом поведении, не в силах признать, что облысел, и жил по инерции: мне казалось, что легче продолжать привычную процедуру, чем что-то менять. Зато у меня было одно преимущество: я знал, как осуществить изменение. В отличие от большинства изменений — например, похудения, изучения нового языка или приобретения нового навыка, — мой случай не требовал многих месяцев последовательных занятий и дисциплины. И помощи посторонних не понадобилось.

Достаточно было прекратить выдавать своему парикмахеру дурацкие инструкции и позволить ему делать свое дело. Если бы все изменения были такими простыми.

## Истина № 2: никто не заставит нас измениться, пока мы сами не захотим этого по-настоящему

Казалось бы, это не требует доказательств. Изменения должны идти изнутри. Их нельзя навязать, потребовать или вызвать насилино. Люди, которые меняются не от всего сердца, никогда не смогут измениться.

Я усвоил эту простую истину только на 12 году своей работы в области психологических «изменений». К тому моменту я провел интенсивные тренинги с сотней или более президентов компаний. Практически все были успешными, но неудачи тоже случались.

Когда я думал о неудачах, напрашивался один вывод: *некоторые люди говорят, что хотят измениться, но на самом деле не имеют этого в виду*. Я ошибался в отборе клиентов. Я верил им, когда они сообщали мне о своей заинтересованности в изменении, но никогда не стремился выяснить, говорят ли они правду.

Вскоре после этого озарения меня попросили поработать с Гарри, главным операционным директором одной крупной консалтинговой фирмы. Он был умным, увлеченным, трудолюбивым лидером, но высокомерным и самовлюбленным. Он грубил непосредственным подчиненным, заставляя некоторых из них соперничать друг с другом. Это волновало руководителя компании, и меня попросили поработать с Гарри.

Поначалу Гарри был со мной очень мил. Он уверял, что стремится к переменам и готов к ним. Я поговорил с его коллегами и непосредственными подчиненными, даже с его женой и детьми-подростками. Все они рассказывали одно

и то же. Несмотря на выдающиеся профессиональные способности, у Гарри была непреодолимая потребность быть самым умным в комнате и постоянно доказывать свою правоту, отстаивая каждый аргумент. Вел он себя из рук вон плохо. Кто знает, сколько возможностей он потерял, учитывая, что люди не выносят давления и запугивания.

Когда мы с Гарри рассматривали ситуацию, он пытался оценивать своих коллег и членов семьи. Я называл области для исправления, а Гарри должен был объяснять мне, пункт за пунктом, как его проблемное поведение оценивают другие. Он напомнил мне, что в колледже специализировался на психологии, а затем сам начал анализировать поведенческие проблемы окружающих, считая, что измениться должны они. Демонстрируя извращенную самоуверенность, он просил меня помочь этим людям.

Раньше я мог бы не заметить сопротивления Гарри. Подражая его самонадеянности и отрицанию, я бы убедил себя, что справлюсь с задачей, которая не по плечу простому смертному. К счастью, я не забыл свой первый урок: *некоторые люди говорят, что хотят измениться, но на самом деле не имеют этого в виду*. В конце концов я понял, что Гарри использует нашу совместную работу как очередную возможность продемонстрировать свое превосходство, а в непонимании обвиняет окружающих, включая жену и детей. К нашей четвертой встрече я сдался и сообщил Гарри, что мой тренинг ему не поможет. Мы расстались. Позже, когда я узнал, что руководство уволило Гарри, я не испытал ни радости, ни удивления. Президент пришел к выводу, что сотрудник, который сопротивляется помощи, не подходит им ни как профессионал, ни как человек.

Я всегда вспоминаю свой опыт работы с Гарри как характерный пример. Даже когда изменение поведения сулит награды и не связано с риском, а желание сохранить статус-кво

может стоить карьеры и отношений, мы сопротивляемся изменению.

Порой мы не хотим меняться, даже когда это вопрос жизни и смерти. Очень трудно отказаться от дурной привычки, например курения. Несмотря на опасность заболеть раком и социальное неодобрение, две трети курильщиков, которые говорят, что хотели бы бросить, ни разу даже не пробовали. Среди тех, кто все-таки пробовал, девять из десяти не добились результата. А те, кому это удалось, — самые мотивированные и дисциплинированные люди — в среднем раз шесть терпели поражение, прежде чем окончательно победили.

Отказ от курения кажется относительно простым испытанием в сравнении с другими изменениями поведения. В конце концов это ваша и только ваша привычка, ваш личный демон. Вы либо одолеваете его, либо нет. И только вы можете провозгласить победу.

А представьте, насколько всё труднее, когда в процесс вовлечены другие люди. Их поступки непредсказуемы, вне вашего контроля, но их реакция может влиять на ваш успех. Почувствуйте разницу между разминкой, когда вы отбиваете теннисные мячи от сетки, и турниром, когда на другой стороне площадки серьезный соперник.

Вот почему взрослым так трудно меняться. Если вы хотите быть лучше в семье или на работе, ваших усилий недостаточно, необходимо получить и что-то взамен от своих домашних или сотрудников. Каждый человек из вашего окружения должен признать ваше изменение. Зависимость от других увеличивает трудности в геометрической прогрессии.

Подумайте об этом хорошенько, прежде чем перевернете страницу. Эта книга не посвящена тому, как избавиться от вредной привычки, например курения или ночного переждания. Никотин и мороженое — не наши мишени. Эта книга посвящена изменению поведения по отношению к людям,

Часть I. Почему мы не становимся такими, какими хотели бы быть?

которых вы любите и уважаете. Именно они — ваша целевая аудитория.

Основная сложность в достижении позитивных долгосрочных изменений в том, что мы живем в несовершенном мире, полном стимулов, которые отвлекают нас и сталкиваются с выбранной дороги. Порой из-за этого многие отказываются от попыток в самом начале пути.

Но есть и хорошая новость: изменить поведение не слишком сложно. И пусть простота методов, описанных на страницах этой книги, не усыпит вашу бдительность, вызвав пренебрежение. Достижение значительных изменений может быть простым — гораздо проще, чем вам кажется.

Однако *просто* — не значит легко.