

МАРШАЛЛ ГОЛДСМІТ
І МАРК РЕЙТЕР

ПЕРЕМІКАЙСЯ

СТАНЬ ТИМ, КИМ ХОЧЕШ БУТИ

Переклала з англійської
Наталія Валеvська

«НАШ ФОРМАТ» • Київ • 2017

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

Зміст

Вступ	9
-------	---

Частина перша

ЧОМУ МИ НЕ ТАКІ, ЯКИМИ ХОЧЕМО БУТИ?

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

Частина друга

СПРОБУЙТЕ

9. Сила активних запитань	109
10. «Мотиваційні запитання»	118
11. «Щоденні запитання» в дії	131
12. Планувальник, виконавець та інструктор	146
13. AIWAIT	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. «Щодинні запитання»	197
19. Проблема з «досить добре»	204
20. Стати тригером	218

Частина четверта
НЕ ЖАЛКУЙТЕ

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

Подяки

236

1 НЕЗАПЕРЕЧНІ ІСТИНИ ПОВЕДІНКОВИХ ЗМІН

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

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

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

Істина 1. Вагомої зміни поведінки дуже складно досягнути

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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