

# 3

## Обязательства

Когда Команда Поведенческого Анализа еще только начинала свою деятельность, Рори заметил, что из-за долгого пути с окраины Лондона, сверхурочной работы в офисе и периодических походов в паб по вечерам ему не хватает времени на спорт. Он забросил футбол и регби, которыми регулярно занимался в школе и университете, и нарастил «пивной животик». И сделал то, что в один прекрасный день делает каждый: записался в спортзал. В немалой стоимости абонемента Рори увидел дополнительный стимул к тому, чтобы регулярно заниматься на беговой дорожке и качать железо. Придется оправдывать затраты. Во всяком случае, так он предполагал.

Через несколько месяцев, потратив сотни фунтов, Рори решил отказаться от абонемента, поскольку почти не ходил в спортзал. Ему показалось, что он знает, в чем проблема и как ее решить. Он посчитал, что дело не в мотивации и не в спортзале, а в неудобстве его расположения.

Узнав, что в подвале здания министерства финансов, где тогда располагался наш офис, тоже есть спортзал, решилходить туда. Зал был скромнее, но находился ближе к работе, а это значило, что Рори может приезжать пораньше, тренироваться и приходить в офис бодрым и свежим. И даже забегать туда в обеденный перерыв. Казалось бы, блестящий

[Купить книги на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

план. Все так и было, по крайней мере в первую неделю: Рори удалось сходить на пару тренировок и один раз втиснуть пробежку в обед. Но уже на второй неделе рвение уменьшилось. А потом он ходил в новый зал еще реже, чем в предыдущий.

Парадоксально, но близость спортзала стала скорее помехой, чем подспорьем: Рори всегда мог пообещать себе пойти туда завтра. Но завтра никогда не наступало. И всегда находились дела — закончить доклад или написать речь для министра. Коллеги предлагали обсудить дела вечером в пабе, жена — поужинать вместе после работы. Все это было важнее или интереснее, чем бег на тренажере. Особенно если можно прийти в зал завтра. И Рори снова, выражаясь словами известной статьи, «платил за то, чтобы неходить в зал»<sup>1</sup>. Но, к счастью, он знал, как выйти из положения. Он собрался обязать себя ходить в зал в будущем с помощью «фиксатора обязательств».

Рори подсчитал, что для обретения прежней формы ему надо тренироваться как минимум два раза в неделю. Нелегкая задача, учитывая, сколько он упустил в прошлом году, но выполнимая. Магнитную доску, висевшую в офисе, он превратил в нашу первую «доску обязательств». На ней Рори написал обещание, которое звучало так: «Я буду ходить в спортзал дважды в неделю в течение двух месяцев». Записывая обязательство и выставляя его на всеобщее обозрение, Рори использовал классический поведенческий метод, повышающий вероятность достижения цели.

Потом он сделал еще кое-что, предотвращающее отступление. Он назначил арбитра, задачей которого было следить за процессом и судить, выполнил он обязательства или нет, а в случае провала — назначить наказание. Арбитром стал

Оуэйн. Подробнее о способах поощрения и наказания мы расскажем в следующих главах, а пока отметим, что наказание для Рори предусматривалось довольно жестокое: он должен был в течение дня ходить по офису в футболке своей нелюбимой футбольной команды «Арсенал» (за нее болеет Оуэйн) с номером и именем их лучшего игрока (тогда это был Робин ван Перси). Поначалу Рори было трудно посещать зал дважды в неделю, но ответственность за свои слова вкупе с неприятной перспективой перевешивали мучения.

Через несколько недель Рори начал втягиваться. Он достиг цели, и Оуэйну не удалось насладиться его видом в футболке «Арсенала». С тех пор мы пользовались фиксатором обязательств как в личных, так и в профессиональных целях: чтобы накопить денег, открыть заграничный офис или проводить больше времени с семьей.

Взять на себя обязательства довольно легко. И как вы догадались, есть несколько мелочей, который могут помочь подкрепить обязательства и повысить вероятность их выполнения. Три золотых правила:

- **Возьмите на себя обязательство.** Первый шаг — дать обещание, убедившись, что оно четко согласуется с целью и разработанными этапами для ее достижения.
- **Запишите обязательство и огласите его.** Придерживаться обязательства проще, если записать его и поставить о нем в известность окружающих.
- **Назначьте арбитра.** Он поможет придерживаться цели. Идеальным кандидатом будет тот, кому вы доверяете и кто не побоится назначить наказание в случае провала.

## Правило 1. Возьмите на себя обязательство

Представьте, что сейчас вечер среды. На работе был трудный день, и холодильник почти пуст. Вы решили, что не помешает развеяться: заказать еду из ресторана и посмотреть фильм. Вы заказываете пиццу, включаете телевизор и встаете перед выбором. На одном канале показывают фильм зрелицкий, но примитивный. Пусть это будет, например, «Идеальный голос» или «Бэтмен против Супермена»: ни один из них не заставит задуматься. Однако на другом канале идет совершенно иной фильм, более интеллектуальный. Скажем, «Двенадцать лет рабства» или «Линкольн». По зрелицности оба уступают первым, но вы давно собирались их посмотреть и предполагаете, что они интересны и увлекательны, и «Идеальному голосу» до них далеко. Что бы вы выбрали после утомительного дня? Интеллектуальное кино или блокбастер?

Если у вас есть хоть немного общего с профессорами-биheviorистами Дэниелом Ридом, Джорджем Левенштейном и Шобаной Кальянараман, вы, скорее всего, выберете интеллектуальный, но включите кассовую альтернативу. Фильмы, рассчитанные на притязательного зрителя, люди «собираются посмотреть» и не упускают случая блеснуть, что «уже видели» (и он наверняка оставил прекрасное впечатление), а массовое кино развлечет, хотя потом и не вспомнишь, над чем смеялся. По словам исследователей, феномен интеллектуального кино впервые привлек их внимание, когда они заметили, что многие их друзья собирались посмотреть «Список Шиндлера», но неделями откладывали, а некоторые в итоге так и не посмотрели<sup>2</sup>.

Как и подобает бихевиористам, Рид, Левенштейн и Кальянараман решили изучить этот феномен на практике, наблюдая за выбором людей. Они отобрали студентов, случайным образом разделили их на две группы и попросили выбрать три разных фильма для просмотра в течение трех дней. Между группами была существенная разница. Первая выбирала фильм в день просмотра. Они оказывались в такой же ситуации, как человек, пришедший домой с работы и сидящий в раздумье перед телевизором. Вторая группа выбирала все три фильма в первый день. Таким образом, первый день был одинаковым для обеих групп (выбор фильма в день просмотра), а второй и третий различались: вторая группа уже выбрала, что им смотреть в будущем, а первая вновь делала выбор. Исследователи предположили, не будет ли заблаговременный выбор больше соответствовать *намерениям* студентов («Список Шинделера»), чем спонтанный выбор («Бэтмен против Супермена»)? И предположение подтвердилось. В первой группе — той, что выбирала фильмы в день просмотра, — большинство предпочли кассовые фильмы. Но во второй группе большинство только в первый день склонилось к этому варианту. В последующие дни, когда студенты учитывали свои намерения, они чаще выбирали интеллектуальное кино<sup>3</sup>.

Этот незатейливый эксперимент может показаться легко-мысленным экскурсом в мир кинематографа. Но он представил нам ценную информацию о том, как мы воспринимаем будущее. Мы скорее склонны к сиюминутным «порокам» (низкопробному кино, бургерам с картошкой фри и прогулкам по Интернету в рабочее время), чем к сиюминутным «добродеятелям» (интеллектуальным фильмам, цыпленку на гриле с салатом и завершением работы над последним отчетом) потому, что «порок предлагает большее удовольствие в настоящем»<sup>4</sup>.

Бихевиористы называют это отклонением настоящего: мы предпочитаем удовольствие сейчас завтрашней выгоде, пусть даже большей, и откладываем на будущее сложные решения и действия, даже если знаем, что этого делать не следует. Сегодня мы выберем торт и отдых, а коричневый рис и тренировка подождут до завтра. Мы тратим деньги сегодня вместо того, чтобы откладывать на пенсию. Игнорируем глобальные проблемы, такие как изменение климата, потому что нести издержки придется сейчас, а положительные последствия появятся в отдаленном будущем. Как если бы наше «я» делилось на «настоящее», которое любит мороженое и пиво, и более добродетельное «будущее», отказывающееся от десертов и газировки. Проблема, конечно же, в том, что в один прекрасный момент будущее станет настоящим. Именно это и продемонстрировали Рид, Левенштейн и Кальянараман в своем исследовании. Они смогли доказать, что, заставив себя сегодняшнего задуматься о себе в будущем и связав эти две ипостаси своего «я» одним решением, мы получаем возможность преодолеть временной разрыв между ними. В этом, по сути, и заключается смысл фиксатора обязательств. Это обещание настоящего «я» направляет будущее «я» на путь добродетели, несмотря на то что в будущем принимать решения будет настоящее «я»<sup>5</sup>.

Поэтому, если вы понимаете, что вам будет сложно, как Рори, регулярно посещать спортзал или заниматься иностранным языком, потому что будущее «я» предпочтет пойти в паб, а не спрятать глаголы, стоит взять на себя обязательство. Ниже вы узнаете, как его подкрепить. Принятие обязательства — важный первый шаг. Оно может касаться либо конечной цели (пробежать марафон за четыре часа), либо выполнения наиболее проблематичных этапов на пути к ней (выходить на пробежку трижды в неделю). Нужно

сразу же определить и вознаграждение, и наказание (подробнее об этих стимулах в главе «Вознаграждение») за его выполнение или невыполнение. Вы будете относиться к обещанию серьезно и не захотите нарушать. Осознание последствий помогает придерживаться верного курса<sup>6</sup>.

Один из наших любимых примеров использования фиксатора обязательств связан с накоплениями, и в нем задействованы все эти механизмы. В эксперименте участвовало около 700 человек, им был предоставлен выбор: открыть обычный сберегательный счет или счет с обязательствами, и во втором случае клиенты обязывались не снимать средства, пока не достигнут поставленной цели к определенному сроку. Это мог быть момент, когда понадобятся деньги (купить подарки на Рождество или оплатить обучение), или конкретная сумма<sup>7</sup>. Через 12 месяцев исследователи подсчитали среднюю сумму сбережений на счетах с обязательствами и сравнили их с контрольной группой. Оказалось, что суммы на счетах первой группы были на 81% больше.

Вот почему нам нравится это исследование — никого не заставляли насильно открывать счет с обязательствами. Были даже веские основания предполагать, что такой вариант никто не выберет: финансовые стимулы отсутствовали, а до определенного срока снять средства было невозможно. И тем не менее почти третья испытуемых согласилась. То, что их оказалось так много, — само по себе открытие, свидетельствующее, что немалая доля людей прекрасно осведомлена о слабостях, обуславливающих их выбор в будущем<sup>8</sup>.

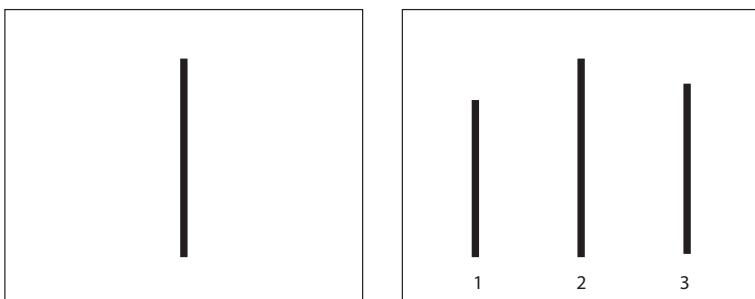
Если задуматься, мы постоянно пользуемся фиксаторами обязательств<sup>9</sup>. Рассерженные родители просят детей не просто убраться в комнате, а пообещать, что они это сделают. Мы ищем компанию, чтобы ходить в спортзал, потому что

пропустить тренировку в этом случае значит обидеть кого-то, и записываемся на полумарафон за шесть месяцев, чтобы исключить возможность отвертеться от подготовки. Аналогично, осведомляемся у коллег, что они будут делать перед следующей встречей, чтобы подтолкнуть их прийти на нее. Есть даже доказательства, что люди заказывают продукты по интернету отчасти потому, что это помогает им оправдывать ожидания своего будущего «я» и избежать импульсивных покупок, к которым склонно настоящее «я»<sup>10</sup>.

По-видимому, мы интуитивно понимаем, что в будущем столкнемся с искушениями, от которых наше настоящее «я» хотело бы оградить будущее «я». И что бороться с ними можно обязательствами. Поэтому, поставив себе цель и разработав необходимые для ее достижения шаги, пообещайте достичнуть ее и/или выполнить эти шаги.

## **Правило 2. Запишите обязательство и огласите его**

Есть известный тест на «конформность», то есть на степень подверженности влиянию со стороны окружающих. В классическом эксперименте, проведенном в 1950-е годы Соломоном Ашем, участникам показывали две карточки: на первой была одна линия, а на второй — три. Они должны были определить, какая из трех линий на второй карточке соответствует линии на первой. Это очень простое задание, и в обычных обстоятельствах испытуемые редко совершают ошибку (и честно говоря, возникает вопрос, чем они занимались, пока им объясняли задачу). Попробуйте сами сравнить: какая из трех линий справа соответствует линии слева?



Но поскольку это психологический эксперимент, в действительности он заключался в проверке не способности найти соответствие, а реакции людей на противоречащий правильному, с их точки зрения, ответ. В эксперименте Аша рядом с испытуемым находилась группа актеров, которые намеренно каждый раз отвечали неправильно. Ученые хотели определить, согласится ли испытуемый с очевидно неверным ответом в результате социального давления. Люди соглашались с ложным мнением большинства в 37% случаев. В 1950-е годы, когда была жива память о холокосте, во время разворачивающейся холодной войны это открытие было тревожным: складывалось впечатление, что люди не хотят думать самостоятельно. «Мы обнаружили, что тенденция к конформности в нашем обществе настолько сильна, что добродорядочные молодые люди готовы называть белое черным, и это повод для беспокойства», — писал Соломон Аш<sup>11</sup>. Психологи также обнаружили, что в случаях, когда испытуемый должен был первым высказать свое мнение, он реже менял впоследствии свою позицию.

Мортон Дойч и Гарольд Джерард повторили эксперимент Соломона Аша, но с небольшими поправками, чтобы проверить, не усилият ли различные виды обязательств решительность участников<sup>12</sup>. С некоторыми провели тот же эксперимент:

они рассматривали линии, мысленно выносили решение, а затем выслушивали точку зрения остальных. Но у остальных была другая задача. Они должны были не просто найти ответ, но записать его, прежде чем огласить свое решение. Вопрос заключался в том, повлияет ли запись ответа на уверенность в своем мнении и подверженность влиянию группы<sup>13</sup>.

Когда участники лишь запоминали свои ответы, все происходило, как в эксперименте Аша: они подстраивались под группу и подтверждали очевидно ошибочные ответы. Если же ответы заранее были записаны, количество согласившихся с неверным суждением снизилось более чем на три четверти<sup>14</sup>.

Благодаря этим экспериментам 60-летней давности выявлен ряд прописных истин, с помощью которых можно подкрепить взятые на себя обязательства. Первый шаг повторяет действия участников повторного эксперимента: записать свое обязательство. Лучше это сделать на видном месте, как Рори, пообещавший ходить в спортзал, или на листе бумаги в присутствии арбитра. Записанное, а еще лучше скрепленное вашей подписью обязательство помогает придерживаться выбранной линии поведения, и поэтому такой метод часто применяется в наши дни. Мы подписываем договор об обязательствах, устраиваясь на работу, заключая брак и приобретая недвижимость. И договоренность вступает в силу, то есть вынуждает нас действовать определенным образом. Во многих компаниях сотрудникам предлагают определить цели на предстоящий год, согласовать их с руководителями и записать. А список продуктов помогает разумно подходить к покупкам. С ним не только ничего не забудешь, но и не купишь лишнего: здесь работает тот же принцип, что и в онлайн-шопинге — обязательство к определенным действиям в будущем<sup>15</sup>.

Если запись повышает вероятность исполнения обязательства, то его оглашение дает дополнительный толчок. Иными словами, не скрывайте от других взятое на себя обязательство. В эксперименте Дойча и Джерарда оглашение обязательства, несомненно, придало ему дополнительный вес. Чтобы объяснить смысл этого действия, мы обратимся к забавному исследованию профессора психологии Томаса Мориарти<sup>16</sup>. Впервые наше внимание на него обратил Роберт Чалдини, чьим классическим трудом «Психология влияния» Команда Поведенческого Анализа руководствуется в своей работе многие годы<sup>17</sup>.

Действие происходит летним днем на Джонс-бич в Нью-Йорке. Представьте, что вы сейчас там и подумайте, как бы поступили: краем глаза вы видите, что кто-то пришел, расстелил полотенце в полутора метрах от вас и включил радиоприемник на полную громкость. Через пару минут человек спрашивает, не найдется ли у вас прикурить, а затем уходит. Через какое-то время появляется подозрительный мужчина, подходит к полотенцу, берет радиоприемник (все еще громко работающий) и быстро уходит вместе с ним. Что вы сделаете? Скорее всего, как и многие, ничего. Вы позволите вору украсть радио и не станете вмешиваться. «Зачем, — подумаете вы, — рисковать своей безопасностью, если я знать не знаю владельца приемника».

А теперь представьте такую же ситуацию, но с небольшим изменением. Нарушающий общественное спокойствие любитель радио перед уходом с пляжа не попросил прикурить, а сказал: «Извините, я собираюсь несколько минут прогуляться, вы не могли бы присмотреть за моими вещами?» Другими словами, он наложил на вас обязательство. Что вы теперь будете делать, когда вор возьмет радио? Если вы похожи на большинство загорающих на нью-йоркском пляже, то после такой просьбы превратитесь в совершенно другого

человека. Во время проведения эксперимента в этом случае вмешались 95% участников — только один из двадцати не решился противостоять вору.

Как и письменная фиксация обязательства, его оглашение создает более сильный стимул к исполнению, чем мысленное обещание. Социальное давление, от которого может зависеть поведение человека, не распространяется на выполнение записанного обязательства, но, огласив его, вы будете учитывать мнение других о своих поступках. Человеку важно, чтобы в глазах окружающих его слова не расходились с делом<sup>18</sup>. Вы пообещали присмотреть за вещами, а как почувствуете себя, когда человек, взявший с вас обещание, спросит, что вы предприняли? Это объясняет вероятность разногласий среди присяжных, если им придется голосовать в зале суда, а не в отдельной комнате. Выразив свое мнение публично, они будут неохотно менять его на глазах у всех<sup>19</sup>. Если задуматься, оглашение обязательств широко применяется в жизни и чаще всего для принятия важных решений. Может, именно поэтому мы приглашаем гостей на свадьбу, чтобы в их присутствии произнести обет, а не просто даем согласие вступить в брак с партнером.

Есть даже свидетельства в пользу обратно пропорционального отношения между количеством гостей на свадьбе и последующей вероятностью развода. Пары, вступающие в брак тайно, разводятся более чем в двенадцать раз чаще, чем те, чье бракосочетание проводилось в присутствии более чем двухсот человек<sup>20</sup>. Конечно, здесь имеют значение и другие факторы: не исключено, что пары, вступающие в брак без свидетелей, поступают спонтанно. Тем не менее это соответствует другим исследованиям, доказывающим, что оглашение обязательств перед группой родственников и друзей сохраняет мотивацию и повышает шансы остаться вместе «в горе и радости»<sup>21</sup>.

Поэтому стоит обдумать способы обнародовать свое обязательство: например, пообещать своим сотрудникам еженедельно информировать их о важнейших решениях или разместить на сайте компании обещание публиковать ежегодные отчеты.

В схеме «Начинай с малого» при обнародовании обязательства важен способ его оглашения. Вспомните, как поступил Рори. Он ведь не просто объявил коллегам о своей цели. Порой оглашение намерения может дать обратный результат, и у человека даже не возникнет желания двигаться к цели. Рассказывая о целях окружающим, особенно если ожидаем их одобрения (например, собираясь написать роман или поучаствовать в раздельном сборе мусора), мы создаем шумиху<sup>22</sup>. Однако один шаг все меняет. Именно поэтому Рори не ограничился оглашением своих намерений.

Он записал их на доске в офисе. Это и есть отличительное свойство фиксатора обязательств. Одновременно со взятием на себя обязательства важно планировать и формулировать цель. Существует большая разница между обязательством предпринять конкретные шаги к достижению цели и сообщением о своих намерениях чего-то достигнуть. Как всегда, мелочи имеют значение.

### Правило 3. Назначьте арбитра

В американском комедийном сериале «Умерь свой энтузиазм» есть прекрасная сцена, где подруга Ларри Дэвида просит его помочь ей воздержаться от десерта, сыграв роль «десертного арбитра»<sup>23</sup>. Он не должен позволить ей съесть ни кусочка вкусностей, которые она приготовила, «несмотря ни на что». Однако этим же вечером она направляется

к столу и берет огромный кусок торта, а Ларри подбегает к ней и отбирает его.

Подруга: Я только маленький кусочек съем.

Ларри: Нет, нет, нет. Ты сказала мне ни в коем случае не позволять тебе есть десерт.

Подруга: Спасибо, Ларри, но я передумала.

Ларри: Да, но ты сказала «несмотря ни на что».

Подруга: Знаешь, пожалуй, я все-таки передумала. Спасибо, что стараешься мне помочь, но я хочу торт.

Ларри: Ты не можешь передумать, поэтому ты и сказала «несмотря ни на что». Это и есть «что». Ты попросила меня, а не кого-то другого, потому что была уверена, что я тебе не позволю.

Группа: Да ладно, Ларри, пусть ест.

Ларри: Но она сказала «несмотря ни на что».

Все, кто видел этот сериал, не удивятся, узнав, что после вмешательства Ларри все пошло кувырком. Но хотя его действия и оставляют желать лучшего, по результатам последних исследований они играют важную роль в достижении целей.

Во-первых, назначение арбитра — это признание, что в будущем возникнет искушение, перед которым трудно устоять. И во-вторых, наличие кого-то, кто будет следить за вашим поведением и судить, достигли ли вы своей цели, повышает вероятность выполнения взятых на себя обязательств.

Два бихевиориста, Дин Карлан и Иан Эйрис, придавали большое значение роли арбитра. Они участвовали в создании сайта stikK.com, который предназначен помогать людям брать на себя обязательства и выполнять их. На сайте можно заключить договор — настоящий, с подписью, который поможет

претворить в жизнь свои намерения. Это прекрасно соглашается с уже знакомым вам принципом — записать и огласить обязательство. За несколько лет Карлан и Эйрис собрали богатую статистику выполнения договорных обязательств. Они обнаружили, что один из самых эффективных способов прийти к своей цели — назначить арбитра. Вероятность успеха у тех, кто назначил арбитра, повышалась на 70% по сравнению с теми, кто этого не делал<sup>24</sup>. Однако Карлан и Эйрис, как и Ларри, заметили, что и с арбитром не все просто.

Когда Эйрис знакомил с последними открытиями Команду Поведенческого Анализа, он дал нам два важных совета. Во-первых, арбитр должен быть справедливым. Не стоит назначать на эту роль человека, который порадуется вашей неудаче или станет строить козни. Неудачно выбранный арбитр десертов, например, с наслаждением будет размахивать пирожными у вас перед носом, чтобы полюбоваться вашим поражением. Во-вторых, и это еще важнее, нужно быть уверенным, что арбитр готов заставить вас действовать в соответствии с данным вами обязательством, то есть назначить наказание (или вручить награду), которые вы для себя выбрали (подробнее об этом в следующей главе).

Многие подумают, что близкий человек лучше всего подойдет на роль арбитра. Хотя доказано, что давать обещание (то есть огласить) в его присутствии эффективно<sup>25</sup>, арбитр из него выйдет не лучший, и именно потому, что он с пониманием отнесется к неприемлемому поведению («У тебя был очень тяжелый день!»). Другими словами, близкие люди, скорее всего, начнут повторствовать вашим слабостям («Тебе обязательно идти в спортзал сегодня, когда мы можем куда-нибудь сходить вместе?») и не смогут принудить вас выполнять обязательство. Поэтому Эйрис не рекомендует

назначать на роль арбитра «ни врагов, ни слабохарактерных друзей». Для этой цели лучше подойдет коллега, которому вы доверяете, поскольку он не станет потакать вам, как спутник жизни. Когда Рори готовился взять на себя обязательства, он предполагал, что Оуэн с большей вероятностью назначит наказание, чем его жена, которая с пониманием отнесется к нерегулярному посещению спортзала, особенно если причиной станет, например, совместный поход в кино или на ужин. Оглядываясь назад, мы считаем, что единственной ошибкой Рори и Оуэйна было то, что из-за выбранного наказания у Оуэйна возникала личная заинтересованность: он был бы невероятно рад лицезреть Рори в футболке «Арсенала». Но, к счастью, до этого не дошло.

Использовать арбитров можно в самых разных сферах. На примере в самом начале книги вы убедились, что фиксаторы обязательств помогают не только прийти к цели, но и поддержать других на пути к ее достижению. В основе программы в центрах занятости лежит постановка главной цели, разбиение пути к ней на этапы, а затем взятие на себя *обязательств* по выполнению каждого отдельного действия. Пол обязался улучшить свое резюме, чаще рассыпать его и приобрести нужные инструменты, чтобы подготовиться к работе, которую хотел получить. Он указал, когда собирается все это сделать (планирование). И дал обязательство в присутствии Мелиссы, специалиста по трудоустройству, которая исполнила роль арбитра. Существует огромная разница между требованием Мелиссы выполнить ряд административных действий для оформления заявки на получение пособия, и роли арбитра в достижении Полом тех целей, которые он *сам себе* поставил.

Когда Пол подписал обещание «зарегистрироваться на пяти сайтах по поиску работы» на этой же неделе, принести

обновленное резюме и сопроводительное письмо на следующую встречу с Мелиссоей, он сам брал на себя обязательства. Только ему было бы хуже, если бы он их не выполнил, к тому же пришлось бы отвечать перед Мелиссоей. Но роль Мелиссы не ограничивалась указанием Полу его промахов. Она не дразнила пирожными человека, который пытается не есть сладкого. Наоборот, помогала ему и поддерживала, но при этом наблюдала ситуацию со стороны и решала, достиг он своей цели или нет.

До этого момента мы предполагали, что арбитр помогает отслеживать прогресс и присутствует непосредственно в то время, когда ставите перед собой цель. Но кажется, в ближайшие годы появятся новые технологии, которые будут предоставлять подобные услуги безо всякой бумажной волокиты. Смартфоны, портативные электронные устройства и приложения к ним помогают отслеживать физическую активность, расходы, сон и вес. И возможно, через некоторое время они предложат услуги доверенного лица, помогающего достигать цели. Уже начинают появляться подобные примеры. Один из них — GlowCaps<sup>26</sup>, разработанный для своевременного приема лекарств. Это крышечки для стандартных упаковок препаратов, оснащенные возможностью беспроводной связи, лампочкой и звуковым сигналом. Количество открываний упаковки фиксируется и подсчитывается, и пациенту отправляются напоминания, если упаковка не открывалась в течение часа-двух после нужного времени. Кроме того, у них есть возможность назначения арбитра (например, родственника, друга или доктора), которому тоже направляются еженедельные отчеты о приеме лекарств. Предполагается, что арбитр будет служить внешней поддержкой.

Таким образом, арбитры могут играть разные роли. Но чтобы арбитр действительно помог достичь цели, следует

соблюсти несколько условий. В частности, мы уже рассказывали, как важно подобрать кандидата — справедливого, но готового отследить взятые вами на себя обязательства, не забыв ни о наказании, ни о награждении. И мы рассматривали, как предшествующие шаги, а именно запись своего обязательства, делают цель понятной для окружающих, а значит, упрощают им оказание содействия в ее достижении. Все эти маленькие шаги, как мы надеемся, помогут вам сохранить мотивацию, а арбитру — наставить вас на верный путь.

\* \* \*

Фиксаторы обязательств весьма полезны, поскольку предпочтения нашего настоящего «я» отличаются от предпочтений будущего «я». Не зная об этом противоречии, сложно выполнять вообще какие-либо обязательства. Но, к счастью, люди, похоже, прекрасно осведомлены о своих слабостях, поэтому большинство готовы дать твердое обещание придерживаться в будущем определенных действий: например, открывать счета, средства на которых остаются недоступными, пока цель не будет достигнута. Фиксаторы обязательств прекрасно подходят для решения проблем с самоконтролем. Публичным оглашением обязательства мы не только усиливаем стимул к соответствующему ему поведению, но и чувствуем ответственность перед другими. Это можно подкрепить дополнительно, назначив арбитра. Но не такого, который будет радоваться вашим неудачам или оправдывать их, а способного не дать свернуть с пути. Арбитр также выносит решение, заслуживаете ли вы выбранной для себя награды. Об этом мы расскажем в следующей главе.