

Бестселлер по версии Wall Street Journal

Как МЕНЯТЬСЯ



Наука, которая поможет
преодолеть внутренние
препятствия на пути перемен

Кэти Милкман

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 скупилась 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.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Именно поэтому однажды вечером он обнаружил себя обедающим в Porto Cervo⁹, своем любимом ресторанчике недалеко от Майями, 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.

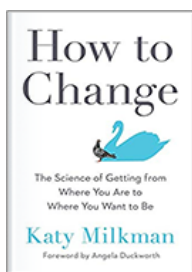
До того как он нанял Гилберта, Андре Агаси был широко известен тем, что не выдерживал психологического напряжения и «разваливался» во время сложных матчей. Он пытался сделать слишком много идеальных ударов, слишком рисковал — и в итоге проигрывал, когда ему нужно было работать стабильно²⁵. Но теперь 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 несейным 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 напоминки 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.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)