

ТРИГЕРИ

MARSHALL GOLDSMITH
AND MARK REITER

TRIGGERS

CREATING BEHAVIOR THAT LASTS —
BECOMING THE PERSON
YOU WANT TO BE

CROWN BUSINESS · NEW YORK · 2015

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

МАРШАЛЛ ГОЛДСМІТ
І МАРК РЕЙТЕР

ТРИГЕРИ

**СФОРМУЙ ЗВИЧКИ І СТАНЬ ТИМ,
КИМ ХОЧЕШ БУТИ**

*Переклала з англійської
Наталія Валецька*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 316.625(331.108.26)
Г60

Голдсміт Маршалл

Г60 Тригери. Сформуї звички і стань тим, ким хочеш бути ; пер.
з англ. Наталії Валецької. — К. : Наш Формат, 2023. — 240 с.
ISBN 978-617-7388-06-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-14-1 (електронне видання)

Чи уявляли ви колись «себе ідеального»? А що зробили для того, щоб таким стати? Можливо, ви хотіли присвятити час рідним або почитати фахову книжку, але вже півтори години граєте в ігри на смартфоні. Давно мріяли схуднути, але не можете встояти перед ароматом тістечок. Середовище постійно відволікає нас від мети так званими тригерами — ароматами, гаджетами та іншими дрібницями. Як «перемкнутися» зі спокуси на бажану дію, а потім перетворити це на звичку, розповість Маршалл Голдсміт.

УДК 316.625(331.108.26)

Перевидання книжки «Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути» (2016) з новою назвою і обкладинкою.

Літературна редакторка *Марина Радчик*. Коректорка *Тетяна Шкарупа*. Верстальник *Денис Піорко*. Дизайнерка обкладинки *Олена Голубятнікова*. Технічний керівник *Микола Климчук*. Випускова редакторка *Ллона Буц*. Художня редакторка *Катерина Аврамчук*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Юнісофт». Підписано до друку 06.11.2017. Тираж 5000 прим. Термін придатності необмежений. Замовлення № 340/10. ТОВ «НФ», пров. Аліи Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02.-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7388-06-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-14-1 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2015 by Marshall Goldsmith, Inc.
© Валецька Н., пер. з англ., 2016
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2016

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. «Щогадинні 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!*

Я побачив жебрака, який обпирився на свій дерев'яний костур,
Він мовив мені: «Не можна просити багато».
А вродлива жінка, яка спиралася на темний одвірок,
Вигукнула до мене: «Агов, чому б не попросити більшого?».

Леонард Коен. «Птах на дроті»

Вступ

Мій 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 заміському 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 перекроєє 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

знайти спільну мову зі своїм керівництвом. Десять років по тому, коли йому було добряче за п'ятдесят, Тім перебивався консультаційними роботами. Він усе ще був екпертом із тих питань, що цікавили компанії. Однак він не міг знайти стабільну керівну посаду, як колись. Про нього склалася думка — *погано ладнає з іншими*.

Тім роками боровся з причинами такої репутації. Проте він жодного разу не озвучив їх, аж доки одного дня його донька не попросила батьківської поради перед тим, як вийти на свою першу роботу на телебаченні.

«Я сказав їй, що найбільша чеснота — це терплячість, — розповів Тім. — Ти працюєш у сфері, де всі стежать за годинником. Шоу починається та закінчується о точній годині. Контрольні екрани показують час у сотих частках секунди. І він ніколи не зупиняється. Завжди є наступне шоу, над яким потрібно працювати. Годинник постійно тікає. Це створює в кожного неймовірне відчуття терміновості. Утім, якщо ти головна, то це також випробує твою терплячість. Ти хочеш, щоб усе робилося *негайно* або навіть швидше. Ти стаєш дуже вимогливою, а коли не отримуєш бажаного, то розчаровуєшся і сердитися. Ти починаєш вважати людей ворогами. Вони не лише розчаровують тебе, а й підставляють. І тоді ти починаєш сердитися».

Цей момент спрацював для Тіма, наче пусковий механізм. До того, як він це сказав, Тім не усвідомлював, як його професійна нетерплячість формувалася внаслідок шаленої атмосфери на телебаченні — і як вона просочилася в інші сфери його життя.

Він пояснив: «Я зрозумів, що я — такий тип людини, що пише листа другу і біситься, якщо не отримує відповіді впродовж години. А тоді починає діставати товариша за те, що він його ігнорує. Отже, я ставлюся до друзів так само, як колись ставився до асистентів відеорежисера. І саме так я ставлюся до світу. Так жити не можна».

Тіму знадобилася близька розмова батька з донькою для того, щоб запустити механізм, який проник усередину і підгодував

сильне відчуття жалю. «Якби я міг щось змінити у своєму житті, я б став терплячішим», — такий він зробив висновок.

Жаль — це емоція, яку ми відчуваємо тоді, коли оцінюємо наші поточні обставини й обмірковуємо, як сюди потрапили. Ми прокручуємо те, що насправді зробили, порівняно з тим, що слід було зробити — і відчуваємо, що чогось не вистачає. Жаль може бути надто болісним.

Як для емоції, яка настільки глибоко проникає і раниць, жаль не отримує достатньо поваги. Ми ставимося до нього, як до благодатного фактора, чогось, що треба заперечити або логічно пояснити. Ми кажемо собі: «Я зробив не один поганий вибір, але ж вони всі зробили мене тим, ким я є сьогодні. Оплакувати минуле — це гаяти час. Я засвоїв урок. Рухаймося далі». Це один зі способів сприйняти жаль — ми ніби захищаємо себе від болю, розуміючи, що ми щось прогавили. Нас утішає той факт, що ніхто не застрахований від жалю (ми не одні), і що час загоєє всі рани (єдине, що може бути гірше від відчуття болю, це не знати, чи закінчиться він і коли).

Я хочу запропонувати інший підхід — прийняття жалю (але не надто близько і не дуже надовго). Біль, який приходиться із жалем, має бути обов'язковим, а не відігнаним, наче набридливе цуценя. Коли ми робимо неправильний вибір і підставляємо себе або людей, яких любимо, ми маємо відчувати біль. Такий біль мотивує і, в найкращому значенні слова, збуджує — це нагадування, що хоч ми і схибали, але ж можемо вчинити краще. Це одна з найпотужніших емоцій, що ведуть нас до змін.

Якщо я добре виконаю свою роботу в цій книжці, а ви — свою, то відбудуться дві речі: 1) ви наблизитеся до того, щоб стати такою особистістю, якою хочете бути; і 2) ви менше шкодуватимете.

Розпочнімо?

Частина перша

**ЧОМУ МИ НЕ ТАКІ,
ЯКИМИ ХОЧЕМО
БУТИ?**

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. Мое 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 винагороди.

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 досягли 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 волосяного 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 прийняв 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 дванадцятomu 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 однакову історію. Незважаючи на його відмінні професійні якості, Гаррі мав непереможну 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 б не зважав на опір Гаррі. Повторюючи його зарозумілість та заперечення, я б 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 чіпляння за статус-кво може коштувати нам кар'єри та стосунків), ми опираємося змінам.

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

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

Порівняно з іншими поведінковими змінами у нашому житті, куріння — 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 куріння 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.

Гарна новина в тому, що поведінкові зміни не мають бути складними. Ознайомлюючись із методами, викладеними на наступних сторінках, не дозволяйте собі розслабитися через те, що мої поради звучать нескладно. Досягнути вагомих і тривалих змін може бути щонайпростіше.

Але *просто* — це далеко не *легко*.