

Бестселлер по версии Wall Street Journal

# Как МЕНЯТЬСЯ



Наука, которая поможет  
преодолеть внутренние  
препятствия на пути перемен

Кэти Милкман

МИО

МИФ Саморазвитие

Кэти Милкман

**Как меняться. Наука, которая  
поможет преодолеть внутренние  
препятствия на пути перемен**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2021

УДК 169.943.8  
ББК 88.26-723

### **Милкман К.**

Как меняться. Наука, которая поможет преодолеть внутренние препятствия на пути перемен / К. Милкман — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2021 — (МИФ Саморазвитие)

ISBN 978-5-00-195018-9

Наверняка, вы задумывались, а может быть, даже знаете по своему опыту, что не всегда удастся выработать новую привычку. Кэти Милкман, опытный исследователь и практик в области поведенческой экономики, подробно рассматривает причины, которые чаще всего стоят у нас на пути. Вас ждут множество кейсов и интересные истории, подкрепленные научными данными, а также возможность изменить свою жизнь к лучшему. Книга будет интересна всем, кто интересуется поведенческой экономикой и ее практическим применением. На русском языке публикуется впервые.

УДК 169.943.8  
ББК 88.26-723

ISBN 978-5-00-195018-9

© Милкман К., 2021  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2021

# Содержание

Предисловие	6
Введение	8
Глава 1. С чего начать	15
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Кэти Милкман**  
**Как меняться. Наука, которая**  
**поможет преодолеть внутренние**  
**препятствия на пути перемен**

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© 2021 by Katherine L. Milkman

© Предисловие, 2021 by Angela Duckworth

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

## 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 справиться 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, пережить 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 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 лет<sup>1</sup>, и спортивные комментаторы не скупались 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 одежде<sup>2</sup>. 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»<sup>3</sup>.

Если же говорить о теннисе, то Агасси откровенно не оправдывал возложенных на него ожиданий. Он слишком часто проигрывал на ранних стадиях турниров гораздо менее искусным игрокам: фиаско в первом круге<sup>4</sup> на небольшом разминочном турнире в Германии, поражение в третьем круге<sup>5</sup> на турнире Большого шлема. Его рейтинг потихоньку падал<sup>6</sup>, он скатился с 7-го места в мире на 22-е, а затем и на 31-е. Тренер, занимавшийся с Агасси в течение десяти лет<sup>7</sup>, без предупреждения и особых церемоний отказался от него – Агасси узнал об этой новости из газеты USA Today<sup>8</sup>. Он начал говорить знакомым, что ненавидит теннис.

Агасси нуждался в переменах.

Именно поэтому однажды вечером он обнаружил себя обедающим в Porto Cervo<sup>9</sup>, своем любимом ресторанчике недалеко от Майямы, за одним столиком с Брэдом Гилбертом, тоже профессиональным теннисистом<sup>10</sup>. Подход Гилберта к теннису всегда был диаметрально противоположен подходу Агасси: Гилберт играл точно, методично и неэлегантно. 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 тенниса<sup>11</sup>. Всего за несколько месяцев до обеда с Агасси Гилберт подробно изложил<sup>12</sup> 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 погово-

---

<sup>1</sup> Andre Agassi. *Open: An Autobiography* (New York: Vintage Books, 2009), 101.

<sup>2</sup> McCarton Ackerman. “Andre Agassi: From Rebel to Philosopher,” ATP Tour, July 9, 2020, accessed August 31, 2020, [www.atptour.com/en/news/atp-heritage-agassi-no-1-fedex-atp-rankings](http://www.atptour.com/en/news/atp-heritage-agassi-no-1-fedex-atp-rankings).

<sup>3</sup> Steve Tignor. “1989: Image Is Everything – Andre Agassi’s Infamous Ad,” [Tennis.com](http://Tennis.com), August 30, 2015, accessed October 1, 2020, [www.tennis.com/pro-game/2015/08/image-everything-andre-agassis-infamous-ad/55425](http://www.tennis.com/pro-game/2015/08/image-everything-andre-agassis-infamous-ad/55425).

<sup>4</sup> Agassi. *Open*, 172.

<sup>5</sup> Agassi. *Open*, 117.

<sup>6</sup> Andre Agassi Rankings History. ATP Tour, accessed August 31, 2020, [www.atptour.com/en/players/andre-agassi/a092/rankings-history](http://www.atptour.com/en/players/andre-agassi/a092/rankings-history).

<sup>7</sup> “TENNIS; Agassi Has Streisand, but Loses Bollettieri,” *New York Times*, July 10, 1993, accessed August 31, 2020, [www.nytimes.com/1993/07/10/sports/tennis-agassi-has-treisand-but-loses-bollettieri.html](http://www.nytimes.com/1993/07/10/sports/tennis-agassi-has-treisand-but-loses-bollettieri.html).

<sup>8</sup> Agassi. *Open*, 179.

<sup>9</sup> Agassi. *Open*, 185.

<sup>10</sup> Brad Gilbert Rankings History. ATP Tour, accessed August 31, 2020, [www.atptour.com/en/players/brad-gilbert/g016/rankings-history](http://www.atptour.com/en/players/brad-gilbert/g016/rankings-history).

<sup>11</sup> Gilbert Rankings History. ATP Tour.

<sup>12</sup> Brad Gilbert. *Winning Ugly* (New York: Fire-side, 1993).

речь с Гилбертом<sup>13</sup>. 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 успеху<sup>14</sup>. 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 закономерность<sup>15</sup>.

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!»<sup>16</sup> Агасси долгое время считал свою исключительную способность наносить «нокаутующие» 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»<sup>17</sup>. 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»<sup>18</sup>.

Стремясь сделать каждый свой удар идеальным, Агасси, как объяснил Гилберт, «копил шансы против себя» и «шел на слишком большой риск»<sup>19</sup>.

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

---

<sup>13</sup> Agassi. Open, 185.

<sup>14</sup> Agassi. Open, 186.

<sup>15</sup> Jen Vafidis. “Andre Agassi: Remembering Tennis Legend’s Golden Olympic Moment,” Rolling Stone, July 27, 2016, accessed August 31, 2020, [www.rollingstone.com/culture/culture-ports/andre-agassi-remembering-tennis-legends-golden-olympic-moment-248765](http://www.rollingstone.com/culture/culture-ports/andre-agassi-remembering-tennis-legends-golden-olympic-moment-248765).

<sup>16</sup> Agassi. Open, 2.

<sup>17</sup> Agassi. Open, 187.

<sup>18</sup> “Winning Ugly: Mental Warfare in Tennis – Tales from Tour and Lessons from the Master,” Publishers Weekly, June 1993, accessed October 1, 2020, [www.publishersweekly.com/978-1-55972-169-1](http://www.publishersweekly.com/978-1-55972-169-1).

<sup>19</sup> Agassi. Open, 187.

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»<sup>20</sup>.

Несколько месяцев спустя Агасси принял участие в Открытом чемпионате США<sup>21</sup>. 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 призовых<sup>22</sup>, 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 номером<sup>23</sup>. 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 сдаваться<sup>24</sup>. 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 Агасси 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 стабильно<sup>25</sup>. Но теперь Агасси 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.

---

<sup>20</sup> Agassi. Open, 188.

<sup>21</sup> Robin Finn. “U.S. Open ’94; The New Agassi Style Now Has Substance,” New York Times, September 12, 1994, accessed August 31, 2020, [www.nytimes.com/1994/09/12/sports/us-open-94-the-new-agassi-style-now-has-substance.html](http://www.nytimes.com/1994/09/12/sports/us-open-94-the-new-agassi-style-now-has-substance.html).

<sup>22</sup> “U.S. Open Prize Money Progression,” ESPN, July 11, 2012, accessed August 31, 2020, [www.espn.com/espn/wire/\\_/section/tennis/id/8157332](http://www.espn.com/espn/wire/_/section/tennis/id/8157332).

<sup>23</sup> Finn. “U.S. Open ’94.”

<sup>24</sup> Agassi. Open, 16.

<sup>25</sup> Agassi. Open, 196.

Турнир завершился. Агасси упал на колени со слезами на глазах. Он стал первым несезонным игроком, выигравшим Открытый чемпионат США за 28 лет<sup>26</sup>. 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 напоминания 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 кофе, 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.

Благодаря растущему интересу общества к бихевиоризму в последние два десятилетия исследования в этой области переживают взрывной рост, и количество информации о практических инструментах, способных помочь вам изменить свое поведение и побудить других сделать то же самое (выступления на конференциях TED, книги, семинары, приложения), тоже растет лавинообразно.

Но, как вы уже, вероятно, заметили, широко разрекламированные методы не всегда помогают вам – да и другим людям – меняться. Вы *снова* забываете принимать лекарства, хотя специально установили у себя приложение, которое должно было бы, по идее, помочь в этом. Вы тянете с составлением большого квартального отчета для босса, хотя установили ежедневную напоминку об этом. Ваши сотрудники не пользуются преимуществами спонсируемых компанией образовательных программ или пенсионных планов, даже когда им предлагают вознаграждение за участие в них.

Почему же методы, разработанные специально для того, чтобы подстегнуть перемены, так часто приводят к неудаче? Один из ответов состоит в том, что меняться всегда трудно. Но более полезный ответ звучит так: вам не удалось найти верную стратегию. Точно так же, как Андре Агасси годами не мог раскрыть свой потенциал, поскольку играл в теннис с неверным подходом, мы с вами часто терпим неудачу, применяя неправильную тактику в попытках изменить себя. Подобно Агасси, мы ищем решения, которые принесли бы нам быструю победу нокаутом, и склонны игнорировать особенности природы нашего противника.

Но, чтобы обеспечить себе наилучшие шансы на успех, принципиально важно заранее оценить противника и разработать стратегию, специально настроенную на преодоление стоящих перед вами конкретных проблем. Самый верный путь к успеху не может быть универсальным. Напротив, ваш подход должен точно соответствовать вашему противнику.

В теннисе существует обобщенная схема, которая, в принципе, неплохо работает: подачи должны быть мощными; противника следует гонять из угла в угол; выходить к сетке нужно как можно чаще. Это совсем не плохая стратегия. Но если вы действительно хороший тактик, как Гилберт, то обязательно воспользуетесь тем, что у конкретных противников есть конкретные слабости. Может быть, игрок на противоположной стороне корта с трудом обрабатывает низкий резаный слева. Вы можете мучить его этим ударом снова и снова, и тогда выиграть у него будет намного проще.

Так и с изменениями в поведении. Вы можете воспользоваться универсальной стратегией, которая в среднем хорошо работает. Ставьте перед собой амбициозные цели и разби-

---

<sup>26</sup> Finn. “U.S. Open ’94.”

вайте движение к ним на отдельные небольшие шаги. Наглядно представляйте себе успех. Работайте над созданием привычек – крохотных, атомных, ключевых, следуя советам бестселлеров, посвященных самосовершенствованию. Но вы одолеете этот путь быстрее, если подготовите стратегию под себя: выделите слабости, мешающие прогрессу, и затем пойдете в атаку.

В свое время, когда я была студенткой, а потом и аспиранткой по инженерной специальности, меня глубоко беспокоили досадные человеческие проблемы, которых, кажется, не могли избежать ни я, ни мои подруги. Почему мне так трудно оторваться от сериала «Остаться в живых» и сесть за подготовку к экзаменам? Почему у меня не получается чаще ходить в спортзал? Почему мои соседки по комнате всегда откладывают домашние задания на последний момент и питаются чуть ли не одними сладкими хлопьями? Как инженер, проводивший большую часть своего времени за решением технических проблем, я была уверена, что должен быть способ преодолеть эти человеческие слабости.

Затем однажды на обязательном для выпускников курсе микроэкономики я познакомилась с так называемой поведенческой экономикой – целой областью науки, посвященной исследованию – с аналитической строгостью и эмпирической глубиной – вопроса о том, когда и почему люди принимают неверные решения. Меня особенно захватила идея «подталкивания» людей к лучшему выбору, которая в тот момент, когда я поступила в аспирантуру, набирала популярность. Основатели «движения подталкивания», ученые Касс Санстейн и Ричард Талер, утверждали, что, поскольку люди принимают предсказуемо несовершенные решения, управленцы и политики могут и должны помочь им избежать распространенных ошибок. Идея состояла в том, что при помощи «подталкивания» людей к объективно лучшим вариантам выбора (помещая, скажем, здоровую пищу на уровне глаз в кафетерии или упрощая процедуру получения помощи от государства) можно было бы улучшить их жизнь почти или совсем без финансовых затрат и без ограничения их свободы.

Внезапно я поняла, что можно разработать способы подталкивания для решения знакомых мне проблем, таких как запойный просмотр сериалов или пренебрежение спортом. Я поспешила присоединиться к движению подталкивания<sup>27</sup> и принялась исследовать, как можно подтолкнуть себя и других к более здоровым вариантам выбора и лучшим финансовым решениям. Вскоре я стала завсегдатаем спортзала и оставила многочасовые сеансы по просмотру «Остаться в живых» в прошлом.

Однако мой интерес к возможностям подталкивания приобрел новую остроту несколькими годами позже, когда, будучи новоиспеченным доцентом в Уортоне, я столкнулась с серьезными свидетельствами того, что наши мелкие повседневные неудачи в попытках регулярно тренироваться или придерживаться здорового питания – это не мелкие недостатки, свойственные человеку, а серьезные вопросы жизни и смерти. В ходе скучной в остальном научной презентации я вдруг заметила круговую диаграмму, которая навсегда впечаталась в мое сознание. На этой диаграмме было показано, почему большинство американцев умирают раньше, чем следовало бы. Оказывается, лидирующей причиной безвременных смертей является не плохое здравоохранение, не сложные социальные условия, не плохие гены и не загрязнение окружающей среды. Нет, около 40 % преждевременных смертей оказываются результатом личного поведения, которое человек способен изменить<sup>28</sup>. Я говорю о повседневных, мелких вроде бы решениях относительно еды, питья, физической активности, курения, секса и безопасного вождения. Эти решения складываются воедино, приводя каждый год к сотням тысяч смертей от рака, сердечных приступов и несчастных случаев.

---

<sup>27</sup> Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein. "Libertarian Paternalism," *American Economic Review* 93, no. 2 (2003): 175–9, DOI:[10.1257/000282803321947001](https://doi.org/10.1257/000282803321947001).

<sup>28</sup> Steven A. Schroeder. "We Can Do Better – Improving the Health of the American People," *New England Journal of Medicine* 357, no. 12 (2007): 1221–28, DOI:[10.1056/NEJMs073350](https://doi.org/10.1056/NEJMs073350).

Я была поражена. Я выпрямилась в кресле и подумала: «Может быть, я могу что-то сделать с этими 40 %».

При этом внимание мое захватили не только вопросы жизни и смерти. И хотя я никогда не видела круговой диаграммы, анализирующей, как наши ежедневные решения влияют на наше процветание и счастье, само собой разумеется, что наши ошибки накапливаются и в этих областях жизни.

Я с энтузиазмом взялась за дело. Стремясь внести свой вклад, я сместила приоритеты и посвятила большую часть своего времени чтению статей, старых и новых, посвященных науке об изменении поведения. Я говорила с десятками ученых из различных областей и о наиболее успешных идеях, и о неудачных исследованиях<sup>29</sup>. Я работала и с маленькими стартапами, и с гигантскими компаниями вроде Walmart и Google, пытаюсь разработать инструменты для подталкивания к лучшим решениям. Стремясь разобраться в том, что работает хорошо, а что нет, я начала различать общую закономерность. Когда политики, организации или ученые применяли для изменения поведения универсальную стратегию, результаты получались неоднозначными. Но когда они для начала задавались вопросом о том, что мешает прогрессу, – скажем, почему их сотрудники не откладывают достаточно денег или не делают прививки от гриппа, – и только потом разрабатывали стратегии, призванные изменить это поведение, результаты оказывались гораздо лучше.

Я не могла не увидеть в этом параллелей с тем, как меня учили думать в инженерном вузе. Инженер не может спроектировать удачную конструкцию, тщательно не учтя при этом все силы противодействия (скажем, ветровое сопротивление или тяготение). Именно поэтому инженеры при решении задач всегда стараются определить факторы, препятствующие успеху. Теперь, изучая изменения в поведении, я начала понимать мощь и потенциал применения здесь той же стратегии. Ведь именно она помогла Андре Агасси сосредоточиться не на себе, а на слабостях соперников и тем самым развернула его теннисную карьеру на 180 градусов.

Разумеется, когда речь идет об изменении своего поведения, вы не видите противника по ту сторону сетки. Ваш противник у вас в голове. Может быть, это забывчивость, или недостаток уверенности в себе, или лень, или склонность поддаваться соблазнам. Каким бы ни был вызов, лучшие тактики всегда анализируют своего противника и в соответствии с этим выстраивают свою игру.

Цель этой книги – помочь вам сделать именно это. Она берет выигрышную стратегию Гилберта и применяет ее к изменениям в поведении. Главы, которые вам предстоит прочитать, покажут, как выявить противника, как понять, каким именно образом этот противник пытается помешать вашему прогрессу, и как применить против него научно доказанные методики, специально настроенные на борьбу с ним. Каждая глава посвящена одному из внутренних препятствий, стоящих между вами и успехом. К тому времени, когда вы закончите чтение, вы будете знать, как следует распознавать эти препятствия и что поможет вам преодолевать их.

Мне повезло сотрудничать с десятками лучших мировых экономистов, психологов, программистов и врачей, разделивших мою цель разобраться в том, как можно менять поведение и тем самым улучшать жизнь. Наши коллективные исследования<sup>30</sup> дали важные результаты, которые уже помогли университетам повысить успеваемость студентов, медикам – снизить число выписываемых без нужды антибиотиков<sup>31</sup>, некоммерческим организациям – привлечь

---

<sup>29</sup> Behavior Change for Good Initiative. “Creating Enduring Behavior Change,” Wharton School, University of Pennsylvania, accessed February 3, 2020. <https://bcfg.wharton.upenn.edu>.

<sup>30</sup> David S. Yeager, Paul Hanselman, Gregory M. Walton, Jared S. Murray, Robert Crosnoe, Chandra Muller, Eliza-beth Tipton et al. “A National Experiment Reveals Where a Growth Mindset Improves Achievement,” *Nature* 573, no. 7774 (2019): 364–69, DOI:10.1038/s41586-019-1466-y.

<sup>31</sup> Daniella Meeker, Tara K. Knight, Mark W. Friedberg, Jeffrey A. Linder, Noah J. Goldstein, Craig R. Fox, Alan Rothfeld, Guillermo Diaz and Jason N. Doctor. “Nudging Guideline-Concordant Antibiotic Prescribing: A Randomized Clinical Trial,” *JAMA*

больше волонтеров<sup>32</sup>, а работодателям – подстегнуть участие работников в льготных программах<sup>33</sup>. Кроме того, мы нашли методики, способные помочь любому человеку быстро заложить привычку к спортивным занятиям<sup>34</sup>, сделать свой рацион более полезным<sup>35</sup>, увеличить сбережения<sup>36</sup> или добраться до избирательного участка в день выборов<sup>37</sup>.

Я надеюсь, что, регулярно пользуясь этими инструментами, вы увидите, как из мелких изменений складываются большие результаты. Именно такой подход помог Андре Агасси развернуть свою буксующую карьеру к успеху. Он применял философию Брэда Гилберта понемногу в каждом матче, используя для победы над каждым новым соперником настроенную специально на него стратегию. И победы накапливались<sup>38</sup>. Вскоре после неожиданной победы Агасси в Открытом чемпионате США 1994 года он занял первое место в мировом рейтинге, а всего в ходе своей уже ставшей легендарной карьеры он обладал этим титулом на протяжении 101 недели<sup>39</sup>.

Советы Брэда Гилберта сделали трансформацию Агасси возможной. И я надеюсь, что с помощью этой книги вы тоже сможете изменить соотношение сил в свою пользу.

---

Internal Medicine 174, no. 3 (2014): 425–31, DOI:[10.1001/jamainternmed.2013.14191](https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2013.14191).

<sup>32</sup> Aneesh Rai, Marissa Sharif, Edward Chang, Katherine L. Milkman and Angela Duckworth. “The Benefits of Specificity and Flexibility on Goal-Directed Behavior over Time” (working paper, 2020).

<sup>33</sup> John Beshears, Hengchen Dai, Katherine L. Milkman and Shlomo Benartzi. “Using Fresh Starts to Nudge Increased Retirement Savings” (working paper, 2020).

<sup>34</sup> John Beshears, Hae Nim Lee, Katherine L. Milkman, Robert Mislavsky and Jessica Wisdom. “Creating Exercise Habits: The Trade-Off between Flexibility and Routinization,” *Management Science* (October 2020), <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3706>.

<sup>35</sup> Eric M. VanEpps, Julie S. Downs and George Loewenstein. “Advance Ordering for Healthier Eating? Field Experiments on the Relationship between the Meal Order consumption Time Delay and Meal Content,” *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016): 369–80, DOI:[10.1509/jmr.14.0234](https://doi.org/10.1509/jmr.14.0234).

<sup>36</sup> Hal E. Hershfield, Stephen Shu and Shlomo Benartzi. “Temporal Reframing and Participation in a Savings Program: A Field Experiment,” *Marketing Science* 39, no. 6 (2020): 1033–1201, <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1177>.

<sup>37</sup> David W. Nickerson and Todd Rogers. “Do You Have a Voting Plan?: Implementation Intentions, Voter Turnout and Organic Plan Making,” *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194–99, DOI:[10.1177/0956797609359326](https://doi.org/10.1177/0956797609359326).

<sup>38</sup> Agassi Rankings History. ATP Tour.

<sup>39</sup> John Berkok. “On This Day: Andre Agassi Takes over Top Spot for the First Time in 1995,” [Tennis.com](https://www.tennis.com), April 10, 2020, accessed September 30, 2020, [www.tennis.com/pro-game/2020/04/on-this-day-andre-agassi-reaches-world-no-1-first-time-1995-25th-anniversary/88332](https://www.tennis.com/pro-game/2020/04/on-this-day-andre-agassi-reaches-world-no-1-first-time-1995-25th-anniversary/88332).

## Глава 1. С чего начать

Когда в 2012 году я впервые попала в огромную штаб-квартиру корпорации Google, я почувствовала себя там как ребенок на шоколадной фабрике Вилли Вонки<sup>40</sup>. Комплекс компании находится в городе Маунтин-Вью в штате Калифорния и может похвалиться всем самым современным, да еще и кое-какими излишествами в придачу. Петляя между офисных зданий, я увидела корты для пляжного волейбола, причудливые скульптуры, сувенирный магазинчик, набитый фирменными безделушками, и бесплатные рестораны мирового класса. Это было потрясающе.

Google тогда пригласил меня и группу других ученых в свою штаб-квартиру на семинар для старших HR-директоров компании, но я не могла не думать о том, что может быть на самом деле от нас нужно этой компании – одной из самых инновационных и успешных в мире. По улыбающимся сотрудникам, проносившимся мимо на ярких велосипедах в цвет логотипа компании, было совершенно непохоже, чтобы у них были какие-либо проблемы. За год, предшествовавший нашему визиту, доход Google составил 38 млрд долларов.

Но проблемы есть у всех – даже у Google.

Компания собрала семинар, чтобы найти новые способы помочь своим сотрудникам в принятии наилучших решений как на работе, так и дома, с упором на повышение их продуктивности<sup>41</sup>, а также улучшение здоровья и финансовой безопасности (и то и другое напрямую связывалось с повышением производительности труда)<sup>42</sup>. В ходе семинара Прасад Сетти, выпускник Уортона и вице-президент Google<sup>43</sup>, уже несколько лет занимавшийся вопросами управления персоналом<sup>44</sup>, задал мне безобидный на первый взгляд вопрос, с которого начался мой путь к одному из самых значительных моих открытий.

Google, сказал он, предлагает своим сотрудникам широкий спектр проектов и программ, призванных улучшить их жизнь и работу и решить такие проблемы, как недостаточность пенсионных сбережений, излишнее увлечение социальными сетями, слабая физическая активность, нездоровое питание и курение. Но, как ни странно, эти программы не пользовались популярностью. Прасад никак не мог этого понять и испытывал сильнейшее разочарование от того, что многие программы, созданные его командой (и щедро оплаченные компанией Google), почти не пользовались спросом<sup>45</sup>. Почему среди сотрудников не было ажиотажа по поводу бесплатных обучающих курсов? Почему все они не спешили подписаться на пенсионный план компании и программы личностного роста?

Прасад рассматривал несколько возможных объяснений, и все они были достаточно правдоподобны. Возможно, программы плохо рекламируются. Или сотрудники просто слишком заняты, чтобы ими воспользоваться. Но еще его беспокоил выбор подходящего момента. Он спросил меня, не знаю ли я, когда именно компании следует предлагать сотрудникам все

---

<sup>40</sup> Google Inc. Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2011 (filed January 26, 2012), 25, accessed March 31, 2020, [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312512025336/d260164d10k.htm#toc260164](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312512025336/d260164d10k.htm#toc260164) 8.

<sup>41</sup> Shai Bernstein, Timothy McQuade and Richard Townsend. “Do Household Wealth Shocks Affect Productivity? Evidence from Innovative Workers During the Great Recession,” National Bureau of Economic Research, working paper w24011 (November 2017), DOI:[10.3386/w24011](https://doi.org/10.3386/w24011).

<sup>42</sup> Timothy Gubler, Ian Larkin and Lamar Pierce. “Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity,” *Management Science* 64, no. 11 (November 2018): 4967–4987, DOI:[10.1287/mnsc.2017.2883](https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883).

<sup>43</sup> Prasad Setty, conversation with the author at Google PiLab Research Summit, Mountain View, California, May 11, 2012.

<sup>44</sup> Rebecca J. Mitchell and Paul Bates. “Measuring Health-Related Productivity Loss,” *Population Health Management* 14, no. 2 (April 2011): 93–98, DOI:[10.1089/pop.2010.0014](https://doi.org/10.1089/pop.2010.0014).

<sup>45</sup> Prasad Setty, conversation.

эти ресурсы? Существует ли какой-то идеальный момент в календаре или в карьере конкретного человека, когда его нужно подтолкнуть к изменениям в поведении?

Я задумалась. Было ясно, что Прасад задал важный вопрос, и тем не менее, насколько мне было известно, ученые в массе своей упускали его из виду. Но если мы надеялись эффективно продвигать изменения в поведении, то нам, безусловно, необходимо было понять, *когда* эти изменения следует начинать.

У меня не было для Прасада однозначного ответа, но была догадка. Я сказала ему, что, прежде чем предложить ему ответ, основанный на достоверных данных, мне потребуется посмотреть научную литературу и собрать кое-какие свои данные. У меня зачесались руки, захотелось как можно скорее вернуться в Филадельфию к своей команде исследователей.

## О СИЛЕ ЧИСТОГО ЛИСТА

Нельзя сказать, чтобы Прасад был первым руководителем, которого приводила в замешательство упрямая живучесть нездорового или непродуктивного поведения. Я провела бесчисленные часы в беседах с расстроенными чиновниками системы здравоохранения о том, как сократить курение, подстегнуть физическую активность, улучшить рацион и сделать вакцинацию более популярной, – и это только начало. Мне часто приходится выслушивать одну и ту же гневную мольбу: если невозможно убедить людей изменить свое поведение, рассказав им, что перемены просты, дешевы и полезны для них, то какой волшебный ингредиент позволит добиться желаемого результата?

В этой книге я предложу много ответов на этот вопрос (и самый важный – «Все зависит от...»), но для проблемы Прасада особенно значим один из них. Он начинается с замечательной истории медицинского успеха.

Синдром внезапной детской смерти (СВДС) – это ужасное явление, полностью соответствующее своему жуткому названию. Каждый год десятки тысяч младенцев по всему миру внезапно и необъяснимо умирают во сне<sup>46</sup>. Уже много лет СВДС является ведущей причиной смертности малышей в возрасте от месяца до года в США<sup>47</sup>. Помню, как я просто окаменела, когда педиатр объясняла факторы риска во время осмотра моего новорожденного сына.

Несколько десятилетий медицинские круги не могли решить, что делать с СВДС<sup>48</sup>. Но затем, в начале 1990-х, исследователи совершили прорывное открытие. Они обнаружили, что младенцы, которых укладывают спать на спинку, умирают от СВДС вдвое реже, чем младенцы, которых кладут на животик. Вдвое!

Это открытие заслуживало награды – и требовало немедленных действий. Оно давало возможность спасти сотни тысяч жизней, поэтому система здравоохранения мгновенно распространила эту информацию. Правительство США запустило масштабную кампанию *Back to Sleep*, целью которой было рассказать молодым родителям о важности укладывания малышей спать на спинке<sup>49</sup>. Национальный институт здравоохранения наводнил эфир рекламными роликами и завалил больницы и приемные врачей брошюрами на эту тему.

---

<sup>46</sup> GBD 2013 Mortality and Causes of Death Collaborators. “Global, Regional and National Age – Sex Specific All-Cause and Cause Specific Mortality for 240 Causes of Death, 1990–2013: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2013.” *The Lancet* 385, no. 9963 (January 2015): 117–171, DOI:[10.1016/s0140-6736\(14\)61682-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(14)61682-2).

<sup>47</sup> “Infant Mortality,” Centers for Disease Control and Prevention, last reviewed March 27, 2019, accessed July 9, 2020, [www.cdc.gov/reproductivehealth/maternalinfanthealth/infantmortality.htm](http://www.cdc.gov/reproductivehealth/maternalinfanthealth/infantmortality.htm).

<sup>48</sup> Marian Willinger, Howard J. Hoffman and Robert B. Hartford. “Infant Sleep Position and Risk for Sudden Infant Death Syndrome: Report of Meeting Held January 13 and 14, 1994, National Institutes of Health, Bethesda, MD,” *Pediatrics* 93, no. 5 (1994): 814–819.

<sup>49</sup> Felicia L. Trachtenberg, Elisabeth A. Haas, Hannah C. Kinney, Christina Stanley and Henry F. Krous. “Risk Factor Changes for Sudden Infant Death Syndrome after Initiation of Back-to-Sleep Campaign,” *Pediatrics* 129, no. 4 (March 2012): 630–638, DOI:[10.1542/peds.2011-1419](https://doi.org/10.1542/peds.2011-1419).

Разумеется, это не давало никакой гарантии успеха. Многие подобные кампании терпят неудачу, чем и объясняются мои частые телефонные разговоры с разочарованными чиновниками здравоохранения. Вспомните хотя бы недавнюю масштабную попытку борьбы с ожирением при помощи обязательных этикеток с количеством калорий в каждом блюде в сетевых ресторанах. Оказалось, что информирование людей о том, сколько конкретно калорий содержится в каком-нибудь «Биг Маке» или фрэппучино, снижает потребление калорий на... по сути, никак не снижает<sup>50</sup>. Или вспомните усилия, которые прикладывают органы здравоохранения США с 2010 года<sup>51</sup> чтобы побудить американцев ежегодно делать прививку от гриппа<sup>52</sup>. Результат в лучшем случае скромный: теперь эту прививку делают 43 % населения страны, а до начала кампании – 39 %<sup>53</sup>. Прогресс есть, но совсем небольшой. Так что были все основания ожидать, что и с кампанией Back to Sleep все будет по-старому и она сможет лишь незначительно сдвинуть с места эту громадную проблему.

К счастью, эта кампания сотворила настоящее чудо. С 1993 по 2010 год в США процент младенцев, которых укладывают спать на спинку, подскочил больше чем вчетверо, с 17 до 73 %, и число смертей от СВДС резко упало<sup>54</sup>. И эта информация не вышла из моды. В 2016 году в Филадельфии, когда я родила, мой доктор вручил мне буклет программы Back to Sleep, хотя с начала кампании прошло уже несколько десятилетий.

Но если программа Back to Sleep привела к несомненному большому успеху, почему же так много похожих кампаний терпят неудачу? Вопрос Прасада о выборе правильного момента побудил меня сформулировать одну гипотезу на этот счет.

Момент, когда вы становитесь родителем, безусловно, является одной из наиболее ярких поворотных точек в жизни. Всего за день до появления малыша у вас еще нет на руках беспомощного младенца, которого нужно кормить, одевать, защищать и успокаивать. Затем – бац! – и все меняется. Все в родительстве для вас ново и непохоже на то, что было раньше, поэтому у вас нет ни старых привычек, которые нужно ломать, ни привычного порядка действий, который нужно разрушать. Вы поистине начинаете всё заново, к лучшему это или к худшему. Послание программы Back to Sleep приходит к вам на этой критической развилке, когда вы еще не приобрели новых привычек и очень хотите попытаться сделать все правильно. Моя догадка состояла в том, что именно этот момент лучше всего подходит для изменения паттернов человеческого поведения. Неважно, что делали в свое время ваши родители или их родители до них. Если доктор говорит вам, что жизненно важно укладывать вашего малыша спать на спинку, вы с готовностью соглашаетесь, и вам не приходится сражаться с собственными дурными привычками.

Сравните все это с публичной кампанией, цель которой повлиять на пищевые привычки, привычку к курению или готовность к вакцинации у взрослых. Такого рода инициативы обрушиваются на нас среди жизненной суеты, полной укоренившихся привычек, что сильно ограничивает нашу открытость к изменениям. Хотя предлагаемая информация может решить вопрос жизни или смерти, нет ничего удивительного в том, что мы часто не обращаем на нее внимания.

---

<sup>50</sup> Bryan Bollinger, Phillip Leslie and Alan Sorensen. “Calorie Posting in Chain Restaurants,” *American Economic Journal: Economic Policy* 3, no. 1 (February 2011): 91–128, DOI:[10.1257/pol.3.1.91](https://doi.org/10.1257/pol.3.1.91).

<sup>51</sup> Centers for Disease Control and Prevention. “CDC’s Advisory Committee on Immunization Practices (ACIP) Recommends Universal Annual Influenza Vaccination,” accessed May 17, 2019, [www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r100224.htm](http://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r100224.htm).

<sup>52</sup> Centers for Disease Control and Prevention. “Flu Vaccination Coverage, United States, 2016–2017 Influenza Season,” accessed May 17, 2019, [www.cdc.gov/flu/fluview/coverage-1617estimates.htm](http://www.cdc.gov/flu/fluview/coverage-1617estimates.htm).

<sup>53</sup> Katherine M. Harris, Jürgen Maurer, Lori Uscherines, Arthur L. Kellermann and Nicole Lurie. “Seasonal Flu Vaccination: Why Don’t More Americans Get It?” RAND Corporation, 2011, accessed May 17, 2019, [www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB9572.html](http://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9572.html).

<sup>54</sup> American Academy of Pediatrics. “Reducing Sudden Infant Death with ‘Back to Sleep,’” accessed May 17, 2019, [www.aap.org/en-us/advocacy-and-policy/aap-health-initiatives/7-great-achievements/Pages/Reducing-sudden-infant-death-with-back-to.aspx](http://www.aap.org/en-us/advocacy-and-policy/aap-health-initiatives/7-great-achievements/Pages/Reducing-sudden-infant-death-with-back-to.aspx).

После поездки в штаб-квартиру Google у меня сложилось мнение, что этот момент невероятно важен, хотя и недооценен: если вы хотите изменить собственное поведение или поведение другого человека, у вас будет громадное преимущество, если вы сможете начать с чистого листа и против вас не будут работать ваши старые привычки.

Здесь есть всего одна проблема: настоящие чистые листы встречаются невероятно редко. Едва ли не все паттерны поведения, которые мы хотим изменить, представляют собой повседневные, обычные, вьезшиеся в плоть и кровь и давно устоявшиеся шаблоны.

К счастью, перемены в отсутствие чистого листа вовсе не безнадежны – просто добиться их трудно. Догадка, озарившая меня в Google, заключалась в том, что, возможно, существует способ воспользоваться *ощущением* чистого листа даже в такие моменты, когда о настоящем новом старте речи не идет.

## ЭФФЕКТ НОВОГО СТАРТА

Вернувшись в 2012 году из поездки в Google, я назначила встречу своей аспирантке Хэнчэнь Дай (сейчас она профессор в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе) и приглашенному научному сотруднику из Гарварда Джейсону Риису. Мне не терпелось рассказать им о вопросе Прасада и своей интуитивной догадке о том, что люди, возможно, более открыты изменениям, когда чувствуют перед собой новое начало.

Я изложила коллегам свои соображения, и Хэнчэнь и Джейсон сразу загорелись. Они, как и я, мгновенно поняли, что критически важным для изменений может оказаться выбор момента. Мы понимали, что люди, когда хотят что-то изменить, инстинктивно тяготеют к временным точкам, которые дают им ощущение нового старта. Вспомните хотя бы новогодние обещания самим себе. Однако экономическая теория постулирует, что наши предпочтения остаются стабильными, если только мы не сталкиваемся лицом к лицу с меняющимися обстоятельствами – например, с новыми ограничениями, новой информацией или ценовым шоком, которые вынуждают нас менять свои представления о мире или бюджете. Мы с Хэнчэнь и Джейсоном подозревали, что это утверждение неверно и что существуют систематические и предсказуемые моменты, когда наши обстоятельства на самом деле не меняются, но мы все же чувствуем толчок к изменению себя. Придя в возбуждение, мы начали вспоминать истории о моментах, когда новое начало побудило нас вести себя иначе, чем прежде. Мы горячо обсуждали, что общего можно найти во всех этих примерах, и пытались сообразить, почему наша мотивация тогда изменилась.

Почти все изменения, которые мы начинали в ситуации нового старта, были совсем небольшими: кто-то хотел перестать обкусывать ногти, кому-то нужно было вернуться за руль после пережитого на дороге потрясения, кто-то после романтических неудач хотел попробовать новую стратегию в отношениях. Но мне приходилось слышать истории и о более значительных изменениях. Возьмите, к примеру, Скотта Харрисона, автора бестселлера «Жажда». Если верить известной истории, Скотт воспользовался новогодней решимостью, чтобы оставить профессию клубного промоутера, которому приходилось постоянно посещать вечеринки, и сменить ее на жизнь в трезвости и работу в некоммерческих организациях<sup>55</sup>. Судя по всему, новый старт способен сподвигнуть человека на значительные перемены<sup>56</sup>.

Во время наших командных посиделок мы с Хэнчэнь и Джейсоном с готовностью признали мощь Нового года, но у нас закралось подозрение, что это всего лишь хорошо известный пример более широкого явления – один из множества моментов, когда люди чувствуют себя

---

<sup>55</sup> Scott Harrison. *Thirst* (New York: Crown Publishing, 2018), 49–53.

<sup>56</sup> Michael S. Shum. “The Role of Temporal Landmarks in Autobiographical Memory Processes,” *Psychological Bulletin* 124, no. 3 (November 1998): 423–442, DOI:[10.1037/0033-2909.124.3.423](https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.3.423).

особенно готовыми к переменам, поскольку ощущают себя на пороге нового старта. Задача в том, чтобы распознать другие моменты, дающие аналогичную реакцию, и понять, как и почему они могут вывести нас из тупика и мотивировать на перемены.

Для начала Хэнчэнь начала копаться в уже существующих исследованиях на тему того, как люди относятся к особым датам, таким как Новый год, и сделала весьма интересное открытие. Поиск привел ее к литературе по психологии отношения людей к ходу времени. Она узнала, что человек не склонен воспринимать время как единый континуум. Мы, скорее, думаем о своей жизни «в эпизодах», соединяя значимые события, или главы жизни, плавными сюжетными линиями. Одна глава может начинаться с того дня, когда вы поселились в университетском общежитии («годы учебы в колледже»), другая – с первой работы («эпоха консультирования»), еще одна – с сорокового дня рождения, а еще одна – с начала нового года или тысячелетия<sup>57</sup>.

Это исследование помогло нам разработать идею о том, что начало новой жизненной главы, какой бы маленькой она ни была, может давать человеку то самое ощущение чистого листа. Новые главы – это моменты, когда меняются этикетки, при помощи которых мы описываем себя, кто мы есть и чем живем, вынуждая и нас меняться вместе с ними. Мы переходим из состояния «студент» в состояние «работающий профессионал»; из состояния «квартиросъемщик» в состояние «домовладелец»; из «холостого» или «незамужней» становимся «женатыми»; из просто «взрослых» превращаемся в «родителей»; из «ньюйоркцев» – в «калифорнийцев»; из «обитателей девяностых» – в «американцев XXI века», и переход этот совершается в мгновение ока. А этикетки важны для нашего поведения. Когда на нас вешают ярлык «избиратели» (а не называют людьми, которые голосуют), «морковкоеды» (вместо людей, которые любят морковь и часто едят ее) или «читатели Шекспира» (вместо людей, которые много читают Шекспира), эти ярлыки влияют не только на то, как мы себя описываем; они влияют на то, как мы *действуем*<sup>58, 59</sup>.

Если вам случалось когда-нибудь давать себе новогодние обещания, с уверенностью предрекая, что «новый вы» в «новом году» сможете изменить себя, вы, возможно, имеете представление о могуществе ярлыков. Моя, пожалуй, любимая история о силе Нового года принадлежит Рэю Захабу, который был гостем одного из моих подкастов о принятии решений. Рэй воспользовался приходом нового тысячелетия, чтобы резко изменить свою жизнь: в этот момент завершилась глава его жизни, связанная с 1990-ми годами, и началась новая глава.

До этого Рэй много курил и пил, к тому же иногда готов был питаться почти исключительно в «Макдональдсе». Но, дожив до тридцати с небольшим лет, он отчаянно захотел изменить себя. Он устал чувствовать себя разбитым и в плохой форме.

Он думал, как бы ему стать похожим на брата – успешного бегуна на длинные дистанции, но он понимал, что бег на длинные дистанции не для курильщика. Первым делом, очевидно, следовало бросить курить. Но он попросту не мог это сделать. Он пытался много раз, но страсти не отпускало. Нужно было нечто большее, чтобы помочь ему преодолеть этот барьер.

И тогда Рэя осенило. Он воспользуется концом столетия и навсегда бросит курить в канун 2000 года<sup>60</sup>. «Я использовал эту дату, потому что в сознании каждого она, казалось, несла в

---

<sup>57</sup> Christopher J. Bryan, Gregory M. Walton, Todd Rogers and Carol S. Dweck. “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self,” PNAS 108, no. 31 (August 2011): 12653–56, DOI:[10.1073/pnas.1103343108](https://doi.org/10.1073/pnas.1103343108).

<sup>58</sup> Susan A. Gelman and Gail D. Heyman. “Carrotaters and Creature-Believers: The Effects of Lexicalization on Children’s Inferences about Social Categories,” Psychological Science 10, no. 6 (1999): 489–493, DOI:[10.1111/1467-9280.00194](https://doi.org/10.1111/1467-9280.00194).

<sup>59</sup> Gregory M. Walton and Mahzarin R. Banaji. “Being What You Say: The Effect of Essentialist Linguistic Labels on Preferences,” Social Cognition 22, no. 2 (2004): 193–213, DOI:[10.1521/soco.22.2.193.35463](https://doi.org/10.1521/soco.22.2.193.35463).

<sup>60</sup> Katy Milkman. “A Clean Slate,” Choiceology, January 7, 2019, accessed December 20, 2019, [www.schwab.com/resource-center/insights/content/choiceology-season-2-episode-5](http://www.schwab.com/resource-center/insights/content/choiceology-season-2-episode-5).

себе такую громадную завершенность, – объяснил Рэй. – Я имею в виду, это же был конец века, ведь так? Настоящая кнопка перезагрузки для человечества».

Незадолго до полуночи 31 декабря 1999 года Рэй выкурил свою последнюю сигарету. «Если я не смогу сделать это теперь, то не смогу никогда», – сказал он себе.

На следующее утро Рэй проснулся с сильным желанием покурить. «Но было уже 1 января 2000 года, – вспоминал он, и с началом нового тысячелетия он пересек важный порог – он уже не был тем самым Рэем, который никак не мог избавиться от своей никотиновой зависимости. – Что-то во мне, какая-то маленькая искра, сказало: “Я смогу это сделать”»<sup>61</sup>.

И Рэй действительно сделал это – он навсегда бросил курить.

В 2003 году он выиграл 100-мильную гонку Yukon Arctic Ultra, одну из самых экстремальных гонок на выносливость. Он всегда готов рассказать, что его победа началась в первый день 2000 года. Именно этот момент сделал возможным все остальное.

Рэй – впечатляющий пример человека, который вдохновился началом нового года, чтобы изменить свою жизнь. Но каждый год 1 января около 40 % американцев принимают твердое решение изменить свою жизнь к лучшему: прийти в форму, начать откладывать деньги на старость, бросить пить или выучить иностранный язык.

С переходом к новому году мы почти физически ощущаем, будто все прошлые попытки держаться подальше от социальных сетей, отлично учиться в школе, лучше относиться к коллегам и правильно питаться могут быть отброшены – как неудачи другого человека<sup>62</sup>. В прошлом году вы не справлялись с работой или никак не могли бросить курить, но «это же был прежний я, – думаете вы, – а теперь я другой, новый».

Мы с Хэнчэнь и Джейсоном подозревали, что, если бы люди на самом деле чувствовали, что обновились и улучшились, этого в некоторых случаях могло быть достаточно, чтобы помочь им преодолеть какое-то реальное препятствие на пути к переменам<sup>63</sup>. Но нам необходимо было проверить свою идею.

Для начала мы собрали информацию о том, когда люди естественным образом стремятся к переменам<sup>64</sup>. Мы просматривали один массив данных за другим и везде обнаруживали одни и те же закономерности. Студенты с большей вероятностью появлялись в фитнес-центре университета не только в январе, но и в начале недели, после каникул, в начале нового семестра и после своего дня рождения. (Если только это был не 21-й день рождения – догадайтесь почему.) Аналогично в январе, по понедельникам и после каникул мы зафиксировали всплеск постановки целей в онлайн (по данным stickK, популярного онлайн-сервиса для постановки целей) и поисковых запросов Google со словом «диета». Мы также обнаружили, что дни рождения людей были связаны с большим количеством записей целей на stickK.

В результате нашего анализа родилась замечательно цельная картина того, что мы с Хэнчэнь и Джейсоном начали называть «эффектом нового старта».

Мы опросили группу американцев о том, что они чувствуют в дни, так или иначе связанные с новым стартом, такие как Новый год или собственный день рождения. В ответ мы вновь и вновь слышали, что новое начало предлагает человеку возможность своего рода пси-

---

<sup>61</sup> John C. Norcross, Marci S. Mrykalo and Matthew D. Blagys. “‘Auld lang Syne’: Success Predictors, Change Processes and Self-reported Outcomes of New Year’s Resolvers and Nonresolvers,” *Journal of Clinical Psychology* 58, no. 4 (April 2002): 397–405, DOI:[10.1002/jclp.1151](https://doi.org/10.1002/jclp.1151).

<sup>62</sup> Hengchen Dai, Katherine L. Milkman and Jason Riis. “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior,” *Management Science* 60, no. 10 (June 2014): 1–20, DOI:[10.1287/mnsc.2014.1901](https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1901).

<sup>63</sup> Hengchen Dai, Katherine L. Milkman and Jason Riis. “Put Your Imperfections behind You: Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings,” *Psychological Science* 26, no. 12 (November 2015): 1927–1936, DOI:[10.1177/0956797615605818](https://doi.org/10.1177/0956797615605818).

<sup>64</sup> Wendy Liu. “Focusing on Desirability: The Effect of Decision Interruption and Suspension on Preferences,” *Journal of Consumer Research* 35, no. 4 (December 2008): 640–652, DOI:[10.1086/592126](https://doi.org/10.1086/592126).

хологического «обновления». В такие моменты люди дистанцируются от прошлых неудач, они чувствуют себя другими людьми, у которых есть основания смотреть в будущее с оптимизмом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.