

Маршалл Голдсмит \ Марк Рейтер



**Как запустить позитивные  
изменения в жизни**

**Маршалл Голдсмит**  
**Марк Рейтер**  
**Триггеры. Как запустить**  
**позитивные изменения в жизни**  
**Серия «Психология влияния»**

*текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67146169](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67146169)*  
*Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер. Триггеры: как запустить*  
*позитивные изменения в жизни: Эксмо; Москва; 2022*  
*ISBN 978-5-04-165054-4*

**Аннотация**

Триггер – это спусковой крючок, который запускает лавину изменений. Заставляет наконец-то начать заниматься спортом, придерживаться правильного питания, изучать иностранный язык, управлять личными финансами и регулярно убираться в доме. Маршалл Голдсмит, знаменитый бизнес-тренер, автор трех мировых бестселлеров, считает, что только продуманная система триггеров способна привести к долгосрочному преобразению жизни.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступление	21
Часть I	29
Глава 1	29
Конец ознакомительного фрагмента.	37

# **Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер Триггеры: как запустить позитивные изменения в жизни**

Marshall Goldsmith, Mark Reiter

TRIGGERS: CREATING BEHAVIOR THAT LASTS

Copyright © Marshall Goldsmith, 2013

This edition published by arrangement with Queen Literary Agency, Inc. and Synopsis Literary Agency

© Новикова Т., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет за собой уголовную, административную и гражданскую ответственность.

\* \* \*

«Мы не всегда вправе выбрать среду, в которой живем, но способны выбирать собственные реакции. Голдсмит предлагает простой и эффективный способ, как это сделать, – научиться задавать себе «активные» вопросы. Овладев этим приемом, вы выведете свою жизнь на качественно новый уровень!»

*Татьяна Мужижкая, НЛП-тренер, коуч, автор бестселлеров  
«Теория невероятности» и «Роман с самим собой»*

\* \* \*

## **ЧТО ВЫДАЮЩИЕСЯ БИЗНЕСМЕНЫ И МЫСЛИТЕЛИ**

**ГОВОРЯТ О КНИГЕ «ТРИГГЕРЫ»**

### **И О РАБОТЕ С МАРШАЛЛОМ ГОЛДСМИТОМ**

«Мне посчастливилось несколько лет работать с Маршаллом, и это бесценный опыт. «Триггеры» – естественное продолжение его профессиональной деятельности. Многие идеи книги уже помогли мне и другим клиентам Маршалла. Я, как всегда, точно знаю, что его сосредоточенный, практичный и глубокий подход способен сформировать из вас настоящего лидера – но еще важнее, что его идеи актуальны и в обычной жизни!»

*Джим Ён Ким, двенадцатый президент Всемирного банка*

«Маршалл Голдсмит – отличный автор и всемирно из-

вестный коуч. Его вклад в нашу компанию трудно переоценить. Несравненный опыт и знания Маршалла принесли нам огромную пользу. В книге он делится интереснейшими историями работы с великими мировыми лидерами. Идеи Голдсмита способны преобразить жизнь и создать из нас по-настоящему целостных людей. Эту книгу стоит прочесть всем профессионалам-практикам и тем, кто стремится к лидерству».

*Дж. М. Рао, руководитель GRM Group (Индия), предприниматель года*

«Как осуществить необходимые перемены в наших организациях и жизнях? Маршалл Голдсмит поможет найти верный путь, как избежать негативных триггеров и развить максимально полезные. Он обучает с удивительно глубокой, теплой и позитивной энергией. Наша же задача – внимать и совершенствоваться во имя лучших результатов во всем, чего касается эта книга».

*Тони Маркс, руководитель публичной библиотеки Нью-Йорка*

«Старую собаку новым трюкам не научишь... без помощи Маршалла Голдсмита. Под его руководством вы сможете изменить привычное поведение и добиться лучших результатов».

*Дина Маллиган, руководитель Guardian Life, входит в*

*список 50 наиболее влиятельных женщин-бизнесменов журнала Fortune*

«В нашей компании мы уделяем большое внимание воспитанию сильных лидеров. На протяжении многих лет идеи Маршалла помогали нашим молодым талантам. Не важно, какую роль человек играет в организации, «Триггеры» учат быть активным, целеустремленным и в профессиональной, и в личной жизни».

*Джон Хаммергрэн, руководитель McKesson, входит в список 100 ведущих руководителей мира журнала Harvard Business Review*

«Маршалл помогает людям стать такими, какими они хотят быть, и в этом деле с ним никто не сравнится. Он признанный лидер в сфере управленческого коучинга. Маршалл умеет кардинально менять представление людей о самомотивации. В «Триггерах» подчеркнута значимость самосознания, самозанятости и позитивных поведенческих перемен. Эта книга озарит новым светом многие жизни!»

*Фред Хассан, управляющий директор Warburg Pincus, бывший руководитель Pharmacia and Schering Plough, президент Bausch & Lomb*

«Фантастическая книга! В ней собрано все, чему Маршалл научил меня в последние годы. Нам не достичь личных



целей, пока мы не забудем об эгоцентризме. Чтобы стать тем, кем хочешь быть, нужно пройти долгий путь осознания, который требует внимания, действий и дисциплины».

*Дэвид Чанг, лауреат премии фонда Джеймса Берда, основатель и руководитель Motofuku Group*

«Я знаю Маршалла много лет, и мне нравится работать с ним. Эта книга напоминает нашу совместную работу. Она заставляет меня смеяться, размышлять, но главное – побуждает меня к позитивным действиям».

*Лиз Смит, руководитель Bloomin' Brands (Outback, Fleming's, Roy's, Carrabba's, and Bonefish restaurants)*

«Это прекрасная книга. В ее основу легла блестящая карьера автора и коуча, превратившего многих руководителей в по-настоящему успешных лидеров. В «Триггерах» Маршалл ставит наиболее важный и фундаментальный вопрос: «Как стать таким, каким действительно хочешь быть? Прочтите ее – и вы узнаете».

*Марк Терсек, президент и руководитель The Nature Conservancy, бывший Управляющий партнер Goldman Sachs, автор книги «Сокровище природы»*

«Мне выпало великое счастье учиться у Маршалла. Он сумел запустить перемены в мою жизнь и помог перейти на следующий уровень лидерства. Книга «Триггеры» сможет

сделать это и для вас!»

*Реджис Шульц, руководитель Darty Group (Франция), одного из ведущих ритейлеров электротоваров в Европе*

«Маршалл показал мне важность положительных перемен во всех сферах жизни. Его коучинг и ценнейшие уроки помогут осознать истинный смысл межличностных отношений и добиться высшего понимания великих результатов, которых можно достичь с помощью позитивного лидерства».

*Дэвид Корнберг, руководитель Express*

«Еще одна феноменальная книга Маршалла, полная практических советов по изменению поведения к лучшему. Занимательное и весьма поучительное чтение!»

*Ян Карлсон, руководитель Autoliv (Швеция), мировой лидер в области автомобильной безопасности*

«Представьте, что за цену одной книги вы сможете получить личную консультацию лучшего коуча мира. Маршалл Голдсмит именно таков. В «Триггерах» он покажет, как выявить и устранить барьеры на пути личного роста. Но главное – делать, а не планировать. Так что покупайте книгу и начинайте действовать!»

*Джим Лоуренс, руководитель Rothschild North America*

«Маршалл продолжает разработку приемов развития эф-

фективных лидеров. В этой книге он описывает простые и эффективные методы, с помощью которых можно изменить свою жизнь. Когда вы разберетесь в поведении, которое способно поднять вас на следующий уровень, Маршалл покажет вам, как закрепить успех. Эта книга обязательна к прочтению для всех лидеров и тех, кто мечтает стать успешными».

*Джо Альмейда, руководитель Covidien*

«Маршалл предлагает лидерам постоянно фокусироваться на своем поведении. Поведение лидера, равно как и команды, является основой для достижения великих результатов и непрерывного совершенствования. Это ключ к успеху взаимосвязанных, глобальных, опирающихся на знания компаний будущего. «Триггеры» помогут сосредоточиться на переменах, необходимых для успеха».

*Аиша Эванс, вице-президент и главный менеджер Intel, входит в список десяти женщин-лидеров нового поколения*

«Эта книга похожа на самого Маршалла – сочетание отличного коучинга и замечательного характера!»

*Джонатан Клейн, основатель и президент Getty Images*

«“Триггеры” Маршалла Голдсмита – великолепная книга. Используя для иллюстрации ключевых идей примеры из реальной жизни, автор делает ценные уроки лидерства доступными и понятными».

*Нильс Ломмерин, президент и руководитель Del Monte Foods, Inc.*

«Маршалл Голдсмит снова доказывает, почему его считают не только одним из десяти лучших бизнес-мыслителей, но и относят в десятку лучших мыслителей мира! Книга мне больше всего нравится тем, что она предназначена не только лидерам бизнеса. В ней описан путь к совершенствованию для каждого, кто хочет изменить свою жизнь к лучшему. Спасибо, Маршалл, что помог мне осуществить позитивные и долгосрочные перемены в поведении и жизни. Моя семья тебе тоже благодарна!»

*Фред Линч, руководитель Masonite International*

«Книга обязательна к прочтению для лидеров, стремящихся осуществить реальные и осмысленные перемены в организациях и в самих себе. Маршалл, казалось бы, без усилий направляет людей к тому, что по-настоящему важно. Меня, как и многих других, он научил быть энергичным и умеющим сочувствовать лидером. Моя жизнь хороша, потому что в ней есть Маршалл».

*Сэнди Огг, управляющий партнер Blackstone Group*

«Маршалл – потрясающий коуч. Он сделал меня лучшим руководителем и человеком. В нем уникальным образом сочетаются интеллигентность, глубина и практичность. Сове-

ты Маршалла помогают изменить жизнь и карьеру к лучшему. Как он пишет в книге, между пониманием и действием есть большая разница. Мы все знаем, что нужно делать, но Маршалл дает нам реальные способы изменить свою жизнь к лучшему».

*Роберт Пейзин, руководитель Radio Flyer*

«“Триггеры” помогают понять поведенческие ловушки, в которые мы постоянно попадаем, и учат избегать их или менять к лучшему. Маршалл, как всегда, пишет логично и глубоко – в его книге все имеет смысл. Но это не означает, что перемены дадутся нам легко. Необходимо желание. «Чтение «Триггеров» доставило мне огромное наслаждение. Как и на сеансах Маршалла, я обрел глубокое понимание, которое поможет мне стать таким, каким я всегда хотел быть. Жизнь прекрасна».

*Сорен Шредер, руководитель Bunge*

«“Триггеры” – лучшая книга Маршалла. Голдсмит обладает уникальной способностью подталкивать лидеров к отказу от выработанной годами самозащиты. Он указывает не на то, что неправильно, а на то, что станет возможным, если лидеры захотят измениться к лучшему. Книгу обязательно должны прочесть все, кто хочет достигнуть высот в работе и жизни».

*Брайан Уокер, президент и руководитель Herman Miller*

«Если хотите пересмотреть поведение, стать лучше, преодолеть дурные привычки и не испытывать сожалений, прочтите книгу «Триггеры» и немедленно последуйте ее советам. Это самая откровенная, чистая, честная, практическая работа. Ее советы помогут вам изменить жизнь. Маршалл вложил в эту книгу опыт сорока лет коучинга и поделился с читателями глубокими размышлениями, интересными историями и полезными приемами, которые преобразуют вашу карьеру, личные отношения и подарят душевный покой. «Триггеры» стоит купить хотя бы ради приведенных в ней опросников. Это лучшая книга Маршалла Голдсмита, и я ее настоятельно рекомендую».

*Джим Кузес, соавтор бестселлера «Вызов лидерства», декан факультета лидерства бизнес-школы Leavey, университет Санта-Клары*

«В нашей организации мы давно оценили практические советы и глубокую человеческую мудрость Маршалла Голдсмита. Перед вами его лучшая книга».

*Стюарт Крейнер и Дес Дерлав, сооснователи организации Thinkers50, мировые лидеры по оценке и распространению делового мышления*

«Я страстный поклонник Маршалла Голдсмита. Прочитав эту книгу, вы тоже войдете в наше число. Маршалл обещает

сделать вас таким, каким вы всегда хотели быть, если ему удастся выполнить свою работу автора, а вам – читателя. Вы не будете разочарованы. Неплохо, верно? Тогда беритесь за чтение!»

*Кен Бланишар, один из популярнейших авторов в истории, соавтор книги «Одноминутный менеджер» и «Полный вперед!»*

«Я работал с Маршаллом тридцать лет. Эта книга наполнена поразительными реальными истинами о том, как сделать себя и свою жизнь лучше. «Триггеры» – следующий шаг в его потрясающей карьере».

*Дэвид Аллен, мировой лидер в личной продуктивности, автор бестселлера «Как привести дела в порядок»*

«В эту книгу Маршалл Голдсмит собрал весь свой опыт, накопленный за десятилетия работы с людьми (клиентами и друзьями), которые искренне желали изменить свое поведение. Хотя «Триггеры» написаны очень легким и доступным языком, мысли, заложенные в них, весьма глубоки. Маршалл – не просто коуч. Он – юморист, провокатор и зачинщик. Если вам нужен толчок для осуществления необходимых перемен, обращайтесь к нему».

*Рита Гюнтер Макграт, член общества самых влиятельных стратегических мыслителей мира Thinkers50, автор книги «Конец конкурентного преимущества»*

«Я многое в себе хотел изменить к лучшему, но быстро сдавался, винил в своей неудаче работу, командировки, семейные обязанности и т. п. Больше оправданий у меня не осталось! В этой книге Маршалл не только выявляет препятствия на пути перемен, но и предлагает простые (но не всегда легкие) вспомогательные методы: упорство и окружение. Прочитав эту книгу, я готов попробовать!»

*Крис Куомо, лауреат премий Emmy, Peabody and Edward R. Morrow, Ведущий программы CNN New Day*

«Я видел, как Маршалл творил магию, способствовал невероятным прорывам, помогал осознать свой потенциал. В этой книге он щедро делится своими тайными рецептами. Обязательно к прочтению!»

*Кит Ферраци, автор бестселлеров «Ваша группа поддержки» и «Никогда не ешьте в одиночку»*

«Я всю жизнь помогал организациям разрабатывать стратегии, внедрять их и реализовывать потрясающие инновации. Эта книга поможет вам создать концепцию собственной жизни и реализовать ее».

*Виджай Говиндараджан, почетный профессор Дартмутской школы бизнеса, профессор Гарвардской школы бизнеса, автор бестселлера «Оборотная сторона инноваций»*



«Маршалл стал столь популярным коучем в мире бизнеса, потому что он понимает людей и умеет пробуждать в них лучшие качества. Эта книга поможет вам и вашим сотрудникам достичь высшего уровня в своей профессии и остаться на нем. Всего одна примененная нами стратегия значительно повысила производительность труда команды. Как председатель совета директоров крупнейшей в мире компании по бизнес-коучингу, я прочел немало книг о бизнесе и личном успехе. И всей душой поддерживаю советы и рекомендации Маршалла».

*Бред Шугарс, президент, председатель и основатель ActionCOACH*

«Если хотите стать таким, каким должны быть, вам обязательно нужна эта книга! Представьте, что лучший коуч мира станет вашим личным наставником. Его истории и потрясающие идеи дадут практические методы, которые переведут карьеру на новый уровень!»

*Марк Томпсон, автор бестселлера «Успех, построенный навечно» и «А теперь создаем великий бизнес!»*

«Никто не применил принципы качества и постоянного совершенствования в человеческом взаимодействии лучше, чем Маршалл. Эта книга – новый фантастический шаг в его философии!»

*Субир Чоудхури, первый получатель медали Филиппа Б.*

*Кросби от Американского общества качества, автор тринадцати книг по качеству*

«Мудрая книга, полная чудесных историй самоактуализации».

*Филипп Котлер, профессор маркетинга школы управления Келлогга при Северо-Западном университете, всемирно известный специалист по маркетингу*

«Маршалл Голдсмит – всемирно известный специалист по лидерству. Прочитав эту книгу, вы поймете, что он еще и умеет наблюдать за умными, деловыми людьми и особенностями их поведения. В историях Голдсмита вы наверняка узнаете собственные причуды и особенности (я сам заметил немало интересного). И если вы прислушаетесь к его словам, то поймете, как изменить свои действия к лучшему».

*Эрик Шуренберг, президент и главный редактор журнала INC*

«Маршалл Голдсмит – один из самых дисциплинированных лидеров-мыслителей, каких я знаю. Он использует свои же принципы и добивается прекрасных результатов. Эта книга – его новейший подарок лидерам, которые хотят осуществить позитивные перемены в жизни».

*Джефф Смарт, председатель ghSMART, соавтор бестселлеров «Кто» и «Счет силы»*

«Книга поможет вам стать выдающимся человеком, каким вы и должны быть. Это прагматичное руководство по самообновлению, восстановлению и реализации. Готовьтесь к самому головокружительному приключению в вашей жизни».

*Чип Белл, автор книг «Брызги» и «Руководители-наставники»*

«Маршалл и Марк снова сделали это!!! Они сумели подготовить глубокие, полезные и практичные советы по изменению поведения. Я читал эту книгу, и мне казалось, что Маршалл лично консультирует меня. Какая радость учиться по его советам, наслаждаться его историями и с головой уйти в позитивные личные перемены. Маршалл – это настоящий подарок всем, кто хочет стать лучше.

*Дэвид Ульрих, профессор университета Мичигана, автор бестселлеров и всемирно известный специалист в области кадровых ресурсов*

\* \* \*

*Эта книга посвящается Эйвери Рейд Шринер и Остину Маршаллу Шринеру – моим новым внукам-близнецам. Они – моя надежда на будущее!*

*Я увидел нищего, который опирался на  
деревянный костыль.*

*Он сказал мне: «Ты не должен просить многого».  
И красивую женщину, которая прислонялась к  
темной двери.*

*Она крикнула мне: «Эй, почему ты не просишь  
большего?»*

*Леонард Козн «Птичка на проводе»*

# Вступление

Мой коллега Фил оступился на лестнице и сильно ударился головой. Пока он лежал на полу, у него затекли руки и ноги. Фил подумал, что его парализовало. У него не было сил подняться, поэтому он сел, прислонившись к стене, и стал оценивать свое состояние. Конечности покалывало – чувствительность не потеряна (и это хорошо). Голова и шея болели. Он чувствовал, как с затылка на спину стекает кровь. Фил понимал, что нужно ехать в больницу, промыть рану и проверить, нет ли переломов и внутреннего кровотечения. Но вести машину сам не мог.

Этим субботним утром его жена и взрослые сыновья уехали. Фил остался один в своем уютном загородном доме. Решив попросить о помощи, он вытащил мобильный телефон и пролистал список контактов. Все знакомые жили далеко, а дружить с соседями Фил и не пытался. Вызывать «скорую помощь» не было причин: он не истекал кровью и не лежал с инфарктом. Фил нашел телефон пары средних лет, живущей неподалеку, и набрал номер. Ответила Кэй – они были знакомы, но редко общались. Услышав, что случилось, она поспешила на помощь. Войдя через черный ход, Кэй нашла Фила на полу, помогла ему подняться и отвезла в местную больницу. Она ждала пять часов – столько длилось обследование. У Фила обнаружили сотрясение мозга, что грозило

болями в течение нескольких недель. Переломов, к счастью, не было. Кэй отвезла его домой.

Фил лежал в постели и думал о том, как был близок к катастрофе. Он перебирал в памяти момент удара о пол, резкий, неприятный звук, словно молоток упал на мраморную плиту и расколол камень на мелкие кусочки. Вспомнились электрическое покалывание в ногах и ужас при мысли, что он парализован и никогда не сможет ходить. Фил осознал, как же ему повезло.

Падение пробудило в нем благодарность не только за благополучный исход. Фила поразила невероятная доброта соседки, которая бескорыстно потратила на него целый день. Впервые за долгие годы он задумался о жизни. «Мне нужно научиться заводить друзей», – сказал Фил себе. Не для того, чтобы люди вроде Кэй могли бы спасти его в будущем. Нет, Фил сам захотел стать таким, как она.

Чтобы изменить поведение, вовсе не нужна ситуация, угрожающая жизни. Нам так только кажется.

\* \* \*

Эта книга посвящена изменению поведения взрослых людей. Почему так сложно что-то изменить в себе? Как этому научиться? Как понять, что именно нужно менять? Как сделать так, чтобы окружающие оценили произошедшие с нами перемены? Как укрепить решимость, чтобы бороться с об-

стоятельствами и стать таким, каким хочется быть?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно для начала обсудить триггеры окружающей среды. Их влияние на человека огромно.

Триггер – это любой стимул, трансформирующий наши мысли и поступки. Мы постоянно подвергаемся влиянию людей, событий и обстоятельств, которые могут изменить нас. Такие триггеры появляются внезапно и неожиданно. Это могут быть серьезные происшествия – как, например, падение Фила, или совсем незначительные – вроде пореза листом бумаги. Триггеры бывают приятными (похвала учителя улучшает дисциплину и амбициозность ученика) и способными развернуть ход жизни на 180 градусов. Порой они непродуктивны. Соблазнительный вид мороженого подталкивает нас нарушить диету, а друзья склоняют к неправильным поступкам. Триггеры пробуждают в нас дух конкуренции. Таким стимулом может стать повышение зарплаты или невыносимая зависть к сопернику, который нас превзошел. Они лишают сил, когда серьезно заболевает близкий человек или когда наша компания оказывается банкротом. А порой подтолкнуть к переменам может такая мелочь, как шум дождя, пробудивший приятные воспоминания.

Триггером может быть что угодно. Откуда они берутся? Почему заставляют нас действовать против собственных интересов и поддаваться им? Как выявить триггерные моменты, которые будят гнев, сбивают с курса или заставляют ду-

мать, что в мире все в порядке? Как избегать негативных триггеров и повторять позитивные? Как заставить их работать на нас?

Окружающая среда – это самый мощный триггерный механизм в жизни человека, но далеко не всегда позитивный.

Мы строим планы, ставим цели и увязываем счастье с их достижением. Но в нашу жизнь постоянно вмешивается окружающая среда. Запах бекона манит на кухню, и мы забываем о совете доктора снизить потребление холестерина. Коллеги задерживаются на работе до глубокой ночи, обязывая соответствовать их поведению. В итоге мы пропускаем спортивные состязания наших детей, делая это снова и снова. Телефонные звонки заставляют погружаться в экран и отводить взгляд от глаз любимого человека. Вот так окружающая среда становится стимулом нежелательного поведения.

Поскольку такие факторы зачастую не поддаются контролю, мы ощущаем себя бессильными жертвами обстоятельств, марионетками судьбы. Я с этим не согласен.

Судьба – это выпавшие нам карты, а уж разыгрывать эти карты мы можем по собственному выбору.

Несмотря на сотрясение мозга, Фил не поддался обстоятельствам. *Судьба* заставила его упасть, удариться головой и поправиться. А уже сам он принял решение стать хорошим соседом – это был его *выбор*.





Когда мы вдумчиво читаем такую книгу, а не просто просматриваем страницы, у всех нас возникает сходное чувство: не исключительное, но вполне реальное. Сожаление. Оно появляется каждый раз, когда мы спрашиваем себя, почему не стали такими, какими хотели быть.

Работая над этой книгой, я задавал людям простой вопрос: «Какая самая серьезная перемена в поведении случалась в вашей жизни?» Ответы были разными. Заметно поднимала эмоциональную температуру самая сильная боль. Это боль воспоминаний о поведении, которое стоило изменить, но ничего не было предпринято. Люди сожалеют о том, что им не удалось стать такими, как они хотели. Подобные воспоминания всегда наполняют душу чувством глубокого сожаления.

Мы не похожи на властную леди Кэтрин де Бёр (из романа Джейн Остин «Гордость и предубеждение»), которая всегда хвасталась своим изысканным музыкальным вкусом, а потом без малой толики иронии говорила: «Если бы только меня в детстве ей обучили, я стала бы великой артисткой». В отличие от леди Кэтрин, мы испытываем острое сожаление, вспоминая об упущенных возможностях, ошибочном выборе, не приложенных усилиях, не развитых талантах. Обычно это случается, когда уже слишком поздно.

В беседе с Тимом, некогда влиятельным продюсером спортивных программ, я почти физически ощущал сожаление, разлитое в воздухе. Ему не было еще и пятидесяти, когда он сильно повздорил с руководством сети и преждевременно завершил карьеру. Спустя десять лет, в возрасте пятидесяти пяти, Тим оказывал консультационные услуги. При всем его полезном для компании опыте, он так и не смог найти стабильную руководящую должность, как раньше. Тим испортил свою репутацию, и его стали считать неуживчивым.

Он долго пытался разобраться в причинах случившегося, но так и не смог, пока однажды к нему за советом не пришла дочь. Она собиралась выходить на первую работу на телевидении.

«Я сказал ей, главное – это терпение», – рассказал Тим. «Ты оказываешься в бизнесе, где все смотрят на часы. Программы начинаются и заканчиваются в строго определенное время. На экранах центра управления все показывается за сотые доли секунды. И этот поток никогда не останавливается. Постоянно нужно создавать новое шоу. Часы беспрестанно тикают, и это вызывает у всех чувство страшной срочности. Но если ты – руководитель, такая атмосфера испытывает и твое терпение. Хочешь, чтобы все было сделано *немедленно* или даже еще быстрее. Ты проявляешь чрезмерную требовательность, а, не получая желаемого, становишься подавленным и начинаешь злиться. Окружающие превращаются

для тебя во врагов. Они не просто разочаровывают, а подводят. Это вызывает гнев».

Это был триггерный момент для Тима. Пока он этого не высказал, у него не было понимания, насколько сильно на его тревожность влияла жесткая атмосфера сетевого телевидения. И это просачивалось в другие сферы жизни.

Он пояснил: «Я понял, что злюсь, если друг в течение часа не отвечает на мое электронное письмо. Мне кажется, что меня игнорируют, и я начинаю набрасываться с упреками. Отношение к помощникам на телевидении распространилось и на друзей. Но так жить нельзя».

Задушевный разговор с дочерью стал триггером, вызвавшим у Тима острое чувство сожаления. «Если бы я мог изменить только одно в своей жизни, – сказал он, – то я стал бы более терпеливым».

Человек испытывает сожаление, оценивая свое текущее положение и понимая, каким образом дошел до такой жизни.

Мы сравниваем сделанное с тем, что нужно было сделать – и нам хочется все изменить. Сожаление порой бывает очень болезненным.

Удивительно, но столь острая эмоция не пользуется уважением. Сожаление считают малозначительным, отрицают его или пытаются логически обосновать.

Мы твердим себе: «Я совершал глупости, но они сделали меня тем, кто я есть. Жаловаться на прошлое – пустая трата

времени. Я усвоил урок. Нужно двигаться дальше». Это один из способов восприятия сожаления как формы самозащиты от боли от упущенного. Мы утешаемся тем, что не одиноки в своем бездействии, время все лечит (хуже боли может быть только незнание того, когда она закончится и закончится ли вообще).

Я хочу предложить другой подход – принятие сожаления (только не слишком близко к сердцу и ненадолго). Боль, которая его сопровождает, должна быть обязательной, а не такой, что от нее можно отмахнуться, как от назойливого щенка. Она должна сопровождать тех, кто делает неправильный выбор, терпит неудачу или причиняет боль любимым. Это чувство способно мотивировать, а в лучшем случае стать триггером – напоминанием о том, что сейчас все плохо, но можно сделать лучше. Это одно из самых сильных ощущений, подталкивающих нас к переменам.

Если мы с вами выполним свою работу правильно, произойдут две вещи. Во-первых, вы приблизитесь к своей цели стать таким, каким хотите быть. Во-вторых, у вас станет гораздо меньше сожалений.

Ну что, начнем?

# **Часть I**

## **Почему мы не становимся такими, какими хотим быть?**

### **Глава 1**

#### **Непреложные истины поведенческих изменений**

В качестве коуча я около сорока лет помогал успешным лидерам достигать долгосрочных позитивных перемен в поведении. Почти все мои клиенты воспользовались возможностью измениться, хотя некоторые поначалу не слишком горели желанием. Большая часть осознавала, что поведенческие трансформации помогут им стать более эффективными лидерами, партнерами и даже членами семей. И только единицы этого не понимали.

Мои техники помощи просты и последовательны. Сначала я беседую с коллегами, подчиненными или членами совета директоров клиентов. Собираю массу конфиденциальной информации, а затем резюмирую ее вместе с клиентом. Ведь в итоге именно он несет полную ответственность за поведенческие изменения, которые ему так хочется осуществить.

Моя задача очень проста. Я помогаю людям добиться долгосрочных позитивных перемен по *их собственному желанию* на основании информации, полученной от выбранных ими посредников. Если клиентам удастся осуществить задуманное (по оценке окружения), то я получаю гонорар. В ином случае я отказываюсь от денег.

Шансы на успех очень высоки, поскольку я рядом с клиентом на каждом этапе подсказываю, как удержаться на верном пути и не скатиться к своему прежнему «я». Но это не умаляет значимости следующих двух непреложных истин:

## **Истина № 1: Осуществить конструктивные поведенческие перемены очень сложно**

Нелегко приступить к изменениям поведения, еще труднее не свернуть с пути, но самое сложное – эти перемены удержать. Я, наверно, зайду далеко, если скажу, что коррекция поведения взрослых людей – самая труднодостижимая задача для мыслящего существа.

Если вам кажется, что я преувеличиваю сложность процесса, ответьте на несколько вопросов:

- *Что вы хотите изменить в своей жизни?* Это может быть что-то крупное, например, вес, работа или карьера. Или что-то мелкое, например, прическа, общение с родственниками или цвет стен в гостиной. Не мое дело судить, что имен-

но вы хотите изменить.

- *Как долго это продолжается?* Сколько месяцев или лет вы просыпаетесь по утрам и говорите себе (в том или ином варианте): «Вот сегодня я точно все изменю»?

- *Как это происходит?* Другими словами, можете ли вы указать конкретный момент, когда вы решили изменить что-то в своей жизни, поддались импульсу, и результаты вас удовлетворили?

Эти вопросы выявляют три проблемы, с которыми мы сталкиваемся в процессе личной трансформации.

*Мы не можем признать необходимость изменений.* Одни не ощущают этой потребности, другие ее осознают, но находят массу отговорок. Мы проанализируем глубоко укоренившиеся убеждения, которые являются триггерами сопротивления переменам.

*Мы недооцениваем влияние инерции.* При наличии выбора люди предпочитают ничего не делать. Инерция не дает нам начать процесс перемен. Требуются колоссальные усилия, чтобы *перестать* действовать внутри зоны комфорта (это безболезненно, знакомо или довольно приятно) и *начать* делать нечто сложное, что будет благотворно в долгосрочной перспективе. Я не смогу добиться желаемого эффекта этой книгой за вас. Так что только вы несете за это ответственность. Но через простой процесс структурирования и самомониторинга я дам вам стартовый толчок. Он за-

пустит позитивные перемены и поможет их поддерживать в будущем.

*Мы не знаем, как осуществить трансформацию. Есть разница между мотивацией, пониманием и способностью. Например, у нас может быть стимул похудеть, но нам не хватает пищевой осознанности и умения готовить еду. Это не позволяет разработать эффективную диету и придерживаться ее. Одна из центральных идей этой книги заключается в том, что наше поведение формируется (и позитивно, и негативно) под влиянием окружающей среды. Объективная оценка этих внешних условий может значительно повысить не только мотивацию, способность и понимание процесса перемен, но и уверенность в том, что нам это по плечу.*

Я до сих пор помню мою первую кардинальную трансформацию во взрослой жизни. В возрасте двадцати шести лет я был женат на Лидии, моей первой и единственной жене, и занимался в докторантуре по организационному поведению в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Со времен старшей школы у меня были проблемы с волосами, но я категорически отказывался это признавать. Каждое утро несколько минут вглядываясь в свое отражение в зеркале в ванной, я тщательно укладывал оставшиеся на макушке пряди светлых волос. Мне приходилось зачесывать волосы вперед, а потом укладывать их вокруг головы, наподобие лаврового венка. И с этой жуткой прической я отправлялся в мир, будучи уверенным, что выгляжу нормально, как и все



остальные.

Парикмахер получал от меня строгие указания по стрижке. Как-то я задремал в кресле и был подстрижен слишком коротко – волос для моего экстравагантного лаврового венка просто не осталось. Я мог запаниковать, натянуть шапку и ходить так несколько недель, ожидая, когда волосы отрастут. Но вечером, разглядывая свое отражение в зеркале, я решился и сказал себе: «Ты лысый – признай это. Настало время смириться».

Тогда и пришло решение сбрить несколько оставшихся на макушке волосков и вести жизнь лысого человека. Оно не было сложным и не требовало особых усилий. С того времени я стал стричься очень коротко. Но эта перемена во многих отношениях оказалась самой освобождающей из всех, что произошли со мной во взрослой жизни. Она сделала меня счастливым и позволила примириться с собственной внешностью.

Не знаю, что стало триггером принятия нового имиджа. Допускаю, что меня подсознательно приводила в ужас перспектива каждый день начинать с экзотической укладки. А, возможно, стало ясно, что я никого не смог одурачить.

Причина не важна. Главное, я твердо решил измениться и успешно воплотил задуманное в жизнь. Это оказалось непросто. Я много лет изощрялся в укладке волос. Мои действия, как мне кажется, на шкале человеческой глупости располагаются где-то между тщеславием и идиотизмом. Но я

продолжал так вести себя много лет, потому что (а) не мог признать, что я лысый, и (б) действуя по инерции, я легче двигался по проторенной дороге, чем стремился изменить поведение. Но я обладал одним преимуществом: знаниями, как осуществить перемену. В отличие от многих трансформаций (например, похудения, изучения иностранного языка или овладения искусством активного слушания), мое изменение не потребовало строгой дисциплины и неукоснительного следования новым правилам. Не оказалась нужна и помощь со стороны окружающих. Достаточно было просто перестать давать парикмахеру идиотские инструкции и позволить ему делать свою работу. Вот если бы все поведенческие перемены были такими простыми.

## **Истина № 2: Никто не заставит нас измениться, пока мы сами этого не захотим**

Это очевидный факт. Перемены происходят внутри. Их невозможно навязать или потребовать. Человек никогда не изменится, если не желает этого всем сердцем.

У меня не было осознания этой простой истины вплоть до двенадцатого года в бизнесе «перемен». К этому времени я уже начал вести интенсивный личный коучинг, и в списках моих клиентов значились сотни руководителей. Почти все они добились успеха, неудачи были скорее исключением.

Анализируя свои промахи, я пришел к удивительному вы-

воду: *Некоторые говорят, что хотят измениться, но на самом деле это вовсе не так.* Моя глубокая ошибка заключалась в выборе клиентов. Я верил их рассказам о желании перемен, но не заглядывал вглубь, чтобы понять, действительно ли это правда.

Вскоре после своего открытия я получил приглашение поработать с Гарри, исполнительным директором крупной консалтинговой фирмы. Будучи умным, мотивированным, трудолюбивым и довольно успешным мужчиной, фактически альфа-самцом, с большой долей высокомерности и чрезмерной самовлюбленности, он неуважительно относился к непосредственным подчиненным. В итоге несколько человек перешли на работу в конкурирующую фирму. Это крайне раздражало руководителя компании, и он предложил мне проконсультировать Гарри.

Поначалу мой новый клиент говорил красиво. Он заверил меня, что хочет побыстрее начать и добиться результатов. Я побеседовал с его коллегами и подчиненными, с женой и детьми-подростками. Все говорили одно и то же. Несмотря на прекрасные профессиональные качества, Гарри испытывал страстное желание во всем быть первым, всегда доказывать свою правоту и побеждать в каждом споре. Это утомляло и отталкивало людей. Сколько возможностей было упущено из-за неумения ценить точку зрения коллег и членов семьи. Но как только я указывал на способы исправления сомнительного поведения, Гарри всегда находил оправдание

своим поступкам. Он напомнил мне, что изучал психологию в колледже и обсуждал свои поведенческие проблемы с окружающими. Но каждый раз приходил к выводу, что меняться нужно не ему, а *им*. В своей гипертрофированной самоуверенности Гарри просил у меня советов, как помочь этим людям стать лучше.

Раньше я мог недооценить его сопротивление. Подражая такому высокомерию и отрицанию, я бы убедил себя, что смогу помочь Гарри в том, с чем не справились простые смертные. К счастью, я вспомнил усвоенный урок:

некоторые говорят, что хотят измениться, но на самом деле это вовсе не так.

Мне стало ясно, что Гарри использует нашу работу как еще одну возможность демонстрации своего превосходства. Он рассчитывал, что упорствующие в своих заблуждениях люди, в том числе жена и дети, изменят к нему отношение. К четвертой нашей встрече, я сдался. Мне пришлось сказать Гарри, что мой коучинг не поможет, и нам лучше расстаться. (Узнав, что его все же уволили, я не испытал ни радости, ни удивления. Похоже, руководитель решил, что человек, который упорно сопротивляется попыткам ему помочь, не устраивает его в профессиональном и личном отношении.)

# 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.