

Дэмиан Хьюз

Как изменить абсолютно все



Книга рекомендована Институтом практической психологии
Высшей школы экономики

Дэмиан Хьюз

Как изменить абсолютно все

«Претекст»

2012

УДК 159.9
ББК 88.3

Хьюз Д.

Как изменить абсолютно все / Д. Хьюз — «Претекст», 2012

ISBN 978-5-98995-098-0

Люди хотят изменений к лучшему. У всех есть те или иные проблемы на работе, в семье, в социуме. Но не все знают, как преобразовать свой мир, не только внешний (карьера, финансы, окружение), но и внутренний – свои убеждения, поведение, отношение к жизненным ситуациям. К счастью, как утверждает Дэмиан Хьюз, способность добиваться изменений можно развивать. Цель книги – дать краткое руководство, как добиться того, чтобы мы преуспели в своих преобразованиях. Десять шагов предлагает автор сделать на этом пути. Он дает практические советы, приводит интересные примеры, рассказывает потрясающие истории, вдохновляя нас сделать то, что нам казалось невозможным. Замечательные, жизнеутверждающие заповеди Кента Кейта, только на первый взгляд кажушиеся парадоксальными, включают рекомендации автора. Основная мысль, заложенная в них: «Несмотря на все препятствия, все равно оставайся Человеком и иди к своей цели». Книга предназначена для широкого круга читателей.

УДК 159.9

ББК 88.3

ISBN 978-5-98995-098-0

© Хьюз Д., 2012

© Претекст, 2012

Содержание

Об авторе	6
Предисловие	7
Эта книга поможет вам всё изменить	7
Горе от ума	9
Начнем с самого начала	11
Шаг 1. Как создать правильное впечатление с самого начала: как приступить к изменениям, чтобы облегчить себе процесс	12
Первое впечатление: тебе достаточно было сказать «Привет»	13
Гусиное мышление	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Дэмиан Хьюз

Как изменить абсолютно всё

DAMIAN HUGHES

HOW TO CHANGE ABSOLUTELY ANYTHING

Prentice Hall LIFE
is an imprint of
PEARSON

© Damian Hughes, 2012

Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина

Данный перевод книги «HOW TO CHANGE ABSOLUTELY ANYTHING», первое издание, печатается с разрешения Pearson Education Limited.

Об авторе

Дэмиан Хьюз – профессор кафедры управления персоналом и организационного поведения в Манчестерском университете Метрополитен. Кроме того, он консультант по управлению изменениями, спортивный психолог и основатель LiquidThinker Ltd. Он работает с самыми разными компаниями, спортивными командами высшего уровня и отдельными людьми, на которых его инновационные, интересные и эффективные подходы к пониманию и реализации изменений оказали очевидное влияние. Его работа, цель которой – показать, что методы успешных людей может применять каждый человек, чтобы раскрыть свой потенциал, получила признание и одобрение широкой аудитории.

Если вы хотите пригласить Дэмиана Хьюза в свою организацию

Дэмиан Хьюз участвует в корпоративных мероприятиях и конференциях, проводит семинары и мастер-классы. Он адаптирует свои идеи под ваши конкретные требования и обычно выступает на такие темы, как психология лидерства, высокопродуктивные команды, культура победителей и изменения.

Подробнее о том, как пригласить Дэмиана в вашу организацию, можно узнать либо по электронной почте:

damian@liquidthinker.com

либо на веб-сайте: www.liquidthinker.com

Или же можете связаться с офисом LiquidThinker Ltd. по телефону:
+44 (0)7939122129.

С нетерпением ждем вашего звонка.

Предисловие

Эта книга поможет вам всё изменить

Возможно, вы хотите, чтобы ваша команда работала по-другому. Или у вас появилась идея, которую никто не поддерживает, и вам хотелось бы исправить эту ситуацию. Или вы хотите убедить начальство согласиться на ваше предложение. Или хотите добиться повышения по службе. Или хотите, чтобы члены вашей семьи вели здоровый образ жизни и научились общаться друг с другом. Возможно, вы хотели бы изменить что-то в школе, где учится ваш ребенок, или в местном сообществе. Или ваши желания связаны с чем-то очень личным – например, вы хотите похудеть. В общем, эта книга – о любых изменениях, к которым вы стремитесь.

Обычно эти темы обсуждаются по отдельности – существуют рекомендации для бизнеса (управление изменениями), советы по самосовершенствованию для отдельных людей и советы для активистов, которые жаждут изменить мир. Но это не совсем правильно, потому что все изменения имеют одно общее правило: чтобы что-то изменилось, кто-то должен изменить свое поведение. Следовательно, все попытки изменить ситуацию сводятся к одному вопросу: способны ли вы изменить свое поведение и повлиять на других, чтобы они брали с вас пример?

Знаю, о чем вы думаете, – все это сложно, к тому же люди сопротивляются любым переменам. Но это не всегда так. В свою жизнь мы постоянно вносим немаловажные изменения: рождаем детей, вступаем в новые отношения, женимся, переезжаем, покупаем новые гаджеты или переходим на новые технологии, ищем новую работу. Тем не менее многому другому мы всеми силами сопротивляемся. Курильщики продолжают курить, дети толстеют, а мужчины до сих пор забывают опускать сиденье унитаза.

Так почему же мы активно вносим в свою жизнь серьезные изменения и при этом сопротивляемся другим, более незначительным переменам? А как же те особенные люди, которые могут изменить все, до чего дотрагиваются, словно по волшебству? Те, кто может преобразить весь мир, не прикладывая особых усилий. Как они это делают?

Ходит легенда о великом художнике Пабло Пикассо. Однажды женщина узнала его на рынке и достала лист бумаги. «Господин Пикассо, – сказала она взволнованно, – я ваша большая поклонница. Пожалуйста, не могли бы вы нарисовать что-то для меня?». Пикассо с радостью согласился и быстро сделал набросок на бумаге. Протянув его женщине, он сказал: «Берегите его. Однажды он будет стоить миллион долларов». Женщина удивилась и воскликнула: «Но вы потратили на это не больше тридцати секунд». Пикассо рассмеялся: «Да, но мне понадобилось тридцать лет, чтобы научиться делать это за тридцать секунд».

Как Пикассо, люди, которые, на первый взгляд, без всяких усилий способны изменить свою карьеру, жизнь, работу, мировоззрение, статус-кво, многие годы потратили на то, чтобы научиться этому. Цель этой книги – дать вам краткое руководство о том, как этого добиться, чтобы вы тоже преуспели.

Я наблюдал за сотнями самых плодотворных людей и команд во всем мире, которые обладают натренированной способностью добиваться перемен – и в себе и в других. Результаты моих исследований изложены в этой книге.

К счастью, способность добиваться изменений можно развивать, и, что еще лучше, в отличие от Пикассо, вам не понадобится на это тридцать лет (если, конечно, вы не отличаетесь сверхмедлительностью). Я познакомлю вас с практическими методами тех людей, которые инициируют изменения: тех, кто знает, как преобразовать мир. Начните применять свои

новые способности и почувствуйте, как это восхитительно – менять все, что вы захотите, даже годами устоявшиеся убеждения, которые, казалось бы, просто невозможно изменить.

Принципы одни и те же – хотите ли вы изменить свою жизнь, работу, улучшить отношения, избавиться от вредной привычки, укрепить уверенность, устранить препятствия на пути к успеху или стать влиятельным на работе. Что бы вы ни хотели изменить, все начинается с одного.

То, что вы прочитаете дальше, может вас удивить. Так и будет, если вы считаете, что успешные изменения касаются только внешних аспектов жизни – планов и процессов, графиков и логистики. Но это не так. Основа любого успешного изменения затрагивает самую сущность человека – наши стремления, убеждения, мысли – наши и тех, кто нас окружает. Необходимо понять, почему вы делаете то, что делаете, и почему другие делают то, что они делают, и вы сразу же вступите на путь успешных преобразований.

Горе от ума

Когда бьешь по барабанам – это не важно. Важно – когда не бьешь.
Ринго Старр

Я знаю, что вы можете научиться менять все, что хотите. Свое настроение, тяжелую ситуацию, мнение других людей, неудачные отношения или карьеру – о чем бы вы ни думали, это можно изменить. Я уверен. Проблема в том, чтобы показать вам, как это сделать, быстро, понятно и интересно. Это непросто, потому что я стучу, а вы слушаете.

Позвольте объяснить.

Выпускники психологического факультета Стенфордского университета провели простой эксперимент, в котором людей разделили на «стучащих» и «слушающих». Стучащим дали примерно 25 известных песен, таких, например, как *Happy Birthday to You* и *Yankee Doodle Dandy*. Каждый из них должен был выбрать песню и простучать ритм слушающему руками по столу. Задача слушающего – угадать песню. (Попробуйте проделать то же самое дома.)

Перед слушающими стояла непростая задача. В ходе эксперимента простучали 120 песен. Слушающие угадали лишь 2,5 процента, то есть 3 песни из 120.

Но вот что интересно. Прежде чем слушающие угадывали песни, стучащих попросили спрогнозировать, сколько песен те угадают. Они предположили 50 процентов.

Дело в том, что стучащие правильно передали ритм лишь одной песни из сорока, хотя сами думали, что каждой второй песни. Почему?

Когда стучащий отбивает ритм песни, он мысленно поет ее. Попробуйте сами – отстучите ритм *Happy Birthday to You*. Обязательно услышите мелодию в голове. А слушающие не слышат мелодию: они слышат только сбивчивый, хаотичный стук, словно это безумная азбука Морзе.

В ходе эксперимента те, кто отстукивал ритм, очень удивлялись тому, как тяжело слушающим угадать мелодию. Разве это не очевидно? Выражение лица стучащих, когда слушающий называет *Yankee Doodle Dandy* вместо *Happy Birthday to You*, – бесподобно. На их лицах словно написано: «Как можно быть таким тупым?».

Стучащим быть сложно. Проблема в том, что стучащие обладают информацией (в данном случае названием песни), поэтому они не могут представить себе, каково *не обладать* такими знаниями. Когда они отбивают ритм, им сложно понять, что слушающий слышит несвязный стук, а не песню. Это и есть *горе от ума*. Как только мы узнаем что-то, нам сложно представить себе, каково не знать этого. Наши знания «прокляли» нас. И нам сложно поделиться своими знаниями с другими, потому что мы не можем взглянуть на ситуацию со стороны «непросвещенного» слушателя.

Это важно, так как ясно показывает: вы думаете, что сообщаете людям намного больше, чем они воспринимают на самом деле. Однако это важно еще и потому, что эксперимент, о котором мы говорили, повторяется каждый раз, когда кто-то берет в руки книгу. На этот раз я стучащий, а вы слушающий. Как и в эксперименте, мы оба страдаем от чудовищного информационного разлада. Как же его преодолеть? Этой проблемы трудно избежать. Процесс необратим: если ударить в колокол, то он обязательно прозвучит. Невозможно забыть то, что вы уже знаете. Есть только два способа разрушить «проклятие» знаний. Первый – зависит от вас, а второй – от меня.

Ваша задача как слушателя – прочитать эту книгу беспристрастно, без предубеждений. Чтобы извлечь из нее максимальную пользу и понять, как осуществить изменения, вам необходим непредвзятый взгляд. Не делайте поспешных выводов. Не отмахивайтесь от советов, не опробовав их на практике. Я имею в виду, что вы должны действительно постараться.

Моя задача – все, что я знаю об искусстве и науке изменений, объяснить вам ясно и доступно. Итак, начнем отбивать ритм...

Начнем с самого начала

Прежде всего надо решить, что вы хотите изменить. Максимально конкретно. Даже если вам кажется, что это просто, не пропускайте этот раздел, потому что крайне важно, чтобы вы абсолютно четко представляли себе, что именно вы хотите изменить и с чего начать.

Итак, подумайте, в какой области вашей жизни дела обстоят не лучшим образом и где необходимы перемены. Например, ваше здоровье, семья, карьера, хобби, друзья или финансы. Выбор за вами. Если внимания требуют несколько областей, выберите для начала одну. И напишите ее на бумаге.

Теперь честно оцените ситуацию – насколько вы довольны положением дел – по десятибалльной шкале.

Зачем это нужно? Это важнейшая часть преобразований.

Слишком часто, когда мы стремимся улучшить ситуацию, мы натываемся на то, что психологи называют «неспособностью увидеть изменения». Психологи из Гарварда сделали 30-секундный фильм, посвященный этому феномену. В фильме шесть баскетболистов; трое из них в белых футболках, трое – в черных. Игроки в белых футболках передают друг другу мяч. Посреди фильма человек в костюме гориллы медленно выходит на площадку, проходит между игроками, бьет себя в грудь прямо перед камерой и затем уходит.

Добровольцев просят посмотреть фильм и посчитать, сколько раз игроки в белых футболках передают друг другу мяч. В конце фильма, когда аудиторию спрашивают, не заметили ли они чего-то необычного, оказывается, что, как ни странно, примерно 80 процентов зрителей не заметили гориллу. Это блестящая демонстрация психологической мертвой точки, которая есть у каждого из нас.

Певец Йен Браун, фронтмен группы Stone Roses, утверждает, что «неважно, откуда вы, важно – где вы», но позволю себе не согласиться с ним. **Когда начинаете внедрять свои идеи и менять ситуацию, вы тоже можете не заметить, с чего вы начали, но если постараетесь вспомнить, то поймете, какой путь вы проделали и чего удалось достичь.**

Представьте, что стоите перед железной дорогой и видите, как рельсы, расположенные параллельно друг другу, убегают к далекому горизонту. Теперь представьте, что вам надо открутить один рельс и развернуть его на один градус. С той точки, где вы находитесь, разницу вы даже не заметите, но через 50 миль расстояние между рельсами составит уже целую милю. Благодаря таким же незначительным изменениям вы можете добиться серьезных перемен в жизни.

Пока вы читаете эту книгу, старайтесь не выпускать из головы ту область, которую хотите изменить. Это могут быть отношения, карьера – все что угодно. Выберите одну область и держите ее в уме, когда мы с вами будем проходить десять шагов к реализации преобразований и начнем понимать, как, внося небольшие изменения, можно значительно улучшить результат.

Шаг 1. Как создать правильное впечатление с самого начала: как приступить к изменениям, чтобы облегчить себе процесс

Поведение – это зеркало, в котором каждый видит свое отражение.

Иоганн Вольфганг фон Гете

В баре аэропорта сидит человек. Вдруг он видит красивую женщину, сидящую неподалеку. «Надо же, – думает он, – наверное, она стюардесса. Интересно, на какой авиалинии она работает». Он наклоняется к ней и произносит слоган авиакомпании Delta Airlines: «Люблю летать, и это заметно». Она с удивлением смотрит на него. «Гм... Значит, не “Дельта”».

В голове всплывает другой слоган, и он снова склоняется к женщине: «Что сегодня интересного в небе?». Она снова в замешательстве, и он вычеркивает American Airlines из списка.

Думает: «Может, она работает на Thai Airways... – и спрашивает: – Гладко, как шелк?». На этот раз девушка рассердилась: «Какого черта вам нужно?».

Мужчина отпрянул: «А-а, бюджетные авиалинии», – вздохнул он.

Этот анекдот напомнил мне о том, как важно первое впечатление и как быстро оно складывается. Как вы думаете, сколько времени нужно, чтобы у вас сложилось мнение о человеке, которого вы встретили впервые? Секунда? Две секунды? Десять?

«Как вы думаете, сколько времени нужно, чтобы у вас сложилось мнение о человеке, которого вы встретили впервые?»

Первое впечатление: тебе достаточно было сказать «Привет»

Вы смотрели фильм Кэмерона Кроу «Джерри Магуайер» с Томом Крузом в главной роли? В конце фильма есть потрясающая сцена, когда герой приходит в дом своей бывшей подружки, намереваясь вновь завоевать ее сердце. В доме он находит целую толпу женщин, и все они жалуются на мужчин. Он произносит длинную речь, чтобы объяснить хозяйке, как он любит ее. Где-то на середине речи она перебивает его и говорит: «Остановись сейчас же. Тебе достаточно было сказать “Привет”».

Часть мозга, которая делает подобные молниеносные выводы, отвечает за так называемое адаптивное подсознание, и изучение этих механизмов принятия решений стало новым важным направлением в психологии. Адаптивное подсознание можно рассматривать как гигантский компьютер, который быстро обрабатывает огромный объем информации, необходимый нам для того, чтобы функционировать.

Когда вы выходите на дорогу и внезапно понимаете, что на вас несется грузовик, разве у вас есть время обдумать все варианты действий? Конечно, нет. Человечество выжило только благодаря тому, что мы выработали в себе другой метод принятия решений, способный выносить суждения в мгновение ока. Как пишет психолог Тимоти Д. Уилсон в своей книге «Мы себя не знаем» (*Strangers to Ourselves*), «... адаптивное подсознание проделывает блестящую работу, оценивая ситуацию, предупреждая об опасности, ставя цели и иницируя действия – тонко и эффективно».

Уилсон предполагает, что мы переключаемся с сознательного на бессознательное мышление и обратно в зависимости от ситуации. Решение пригласить кого-то на ужин принимается на сознательном уровне. Вы его обдумываете. Надеетесь, что будет весело. Просите человека прийти. Однако спонтанное решение выяснить отношения с тем же самым человеком принимается подсознательно – другой частью мозга. Когда мы встречаемся с кем-то впервые, когда проводим собеседование с соискателем по поводу работы, когда реагируем на неожиданную идею, когда принимаем решение быстро, мы используем эту часть мозга, управляющую подсознанием.

К примеру, сколько времени вам требовалось, чтобы решить, нравится вам школьный учитель или нет? Одно занятие? Два занятия? Полгода? Гарвардский психолог Налини Амбади однажды предложила студентам посмотреть три видеоролика о преподавателях по десять секунд каждый с выключенным звуком и выяснила, что им не составило никакого труда оценить эффективность преподавателя. Затем видео урезали до пяти секунд, и оценка оказалась той же. Оценки не изменились, даже когда студентам показали всего двухсекундный ролик. Когда эти результаты сравнили с оценкой, которую вынесли студенты о преподавателях после целого семестра занятий, они оказались в основном теми же.

Другими словами, человек, посмотревший двухсекундный ролик о преподавателе, с которым никогда не встречался, да еще и без звука, как правило, приходит к тем же заключениям, что и студент, который посещал занятия этого преподавателя в течение целого семестра. Вот на что способно наше адаптивное подсознание.

Результативность работы адаптивного подсознания проверяли при оценке политиков, участвовавших в выборах в Сенат США. В исследовании, проведенном Принстонским университетом, студентам-добровольцам предложили пары черно-белых фотографий победителей и участников выборов в Сенат в 2000, 2002 и 2004 годах. Студентов попросили из каждой пары выбрать того кандидата, который казался им более компетентным. Хотя студенты видели эти фотографии всего одну секунду, их выбор повторил результаты реальных выборов на 70 процентов.

Подумайте о своих суждениях. Вы можете вспомнить предвыборную речь нынешнего президента? Но у вас есть мнение об эффективности этого человека? Вот именно.

Можно смело предположить, что мы выносим мгновенные суждения о других людях за первые 30 секунд.

Итак, как это связано с изменениями, которые вы хотите реализовать?

Тут два момента. И оба очень важные.

Во-первых, вполне вероятно, что вы выносите молниеносные суждения о многих вещах. Иногда это полезно (например, когда грузовик несется на вас), но иногда нет (если вы решили, что все сотрудники вашего отдела никчемные). Если вы задумаетесь, не сделали ли вы поспешный вывод – «почему я так подумал?», вы получите возможность что-то изменить. Эти скоропалительные выводы и мгновенные впечатления не всегда верные.

И, во-вторых, другие люди ведь тоже судят о вас. Скорее всего, для вас будет полезно изменить то, как вас воспринимают окружающие. Что думает о вас муж или жена, или ваше начальство и коллеги, или новый потенциальный клиент. Если хотите изменить мнение о себе – дома, на работе или в любом другом месте, вы должны помнить, что люди выносят суждения о вас очень быстро. Так что если удастся произвести хорошее впечатление с самого начала, это окупится позднее. Этот принцип касается и длительных отношений, и первых встреч. Всегда можно изменить мнение людей о себе. Просто надо знать как.

«Всегда можно изменить мнение людей о себе. Просто надо знать как».

Гусиное мышление

Если произвести хорошее впечатление с самого начала, у людей надолго останется о вас хорошее мнение. Чтобы объяснить почему, нужно понять, что наше мышление во многом схоже с гусиным – больше, чем вы думаете.

Несколько десятилетий назад натуралист Конрад Лоренц обнаружил, что гусята, вылупившись из яиц, привязываются к первому движущемуся объекту, который видят (обычно это их мама). Лоренц понял это, потому что в одном эксперименте именно его первым увидели гусята и с тех пор следовали за ним, куда бы он ни пошел, то есть гусята не только принимают решения, опираясь на первое впечатление, но и придерживаются этих решений и дальше. Лоренц назвал этот естественный феномен запечатлением (импринтинг).

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.