

Кэролайн Арнольд

МИКРОРЕШЕНИЯ

.....
ПРОВЕРЕННЫЙ ПУТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ
БОЛЬШИХ ЦЕЛЕЙ



Caroline L. Arnold

Small Move, Big Change

Using Microresolutions to Transform Your Life
Permanently

VIKING

Кэролайн Арнольд

Микрорешения

Проверенный путь к достижению больших целей

«Манн, Иванов и Фербер»

Информация от издательства

Издано с разрешения Viking, a division of Penguin Group (USA) LLC и литературного агентства Andrew Nurnberg

На русском языке публикуется впервые

Арнольд, Кэролайн

Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей / Кэролайн Арнольд ; пер. с англ. А. Богдановой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-202-3

Эта книга — пособие по превращению ваших нереалистичных обещаний и размытых целей в последовательность микрорешений: их легко оценить, ими можно управлять и следовать им можно без особых усилий. Микрорешение — это емкое и эффективное обязательство изменить нечто конкретное в своем поведении и тут же получить благоприятный результат на любом направлении самосовершенствования, будь то задача похудеть, наладить отношения, стать организованнее или сэкономить деньги.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Caroline L. Arnold, 2014

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with Viking, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Random House Company.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Посвящается Хелен

Предисловие

Только что прилетев из Нью-Йорка, я еду в родительский дом, петляя по горной дороге на арендованном автомобиле. Когда в теплой калифорнийской ночи стихает звук двигателя, становится слышно, как стрекочут сверчки. После долгого переезда я откидываюсь на спинку кресла и прислушиваюсь. Я дома.

Дорожка к дому освещена, а внутри темно: родители уже спят. Я устало тащу чемодан по гравию и спотыкаюсь, переступив порог. Хочется пить, есть и спать. Самолет задержали на два часа. Но я не наливаю воды и не лезу в холодильник. Я иду напрямиком в кладовку и вешаю ключи от машины на старую медную вешалку рядом с двумя другими связками.

Получение водительских прав — это ритуальный обряд взросления в предместьях Калифорнии, где невозможно передвигаться без машины. Я считала дни до своего шестнадцатилетия, с нетерпением ожидая, когда сяду за руль. Меня приучили вешать ключи на место больше четверти века назад: сразу же, когда я сдала экзамен по вождению. Мои новенькие права означали, что теперь в нашей семье два автомобиля на трех водителей. Ключи, брошенные одним в сумку, карман или на комод, означали огорчение и потерю времени для других. «Повесь ключи!» — напоминали мне родители всякий раз, когда я возвращалась домой.

Но сегодня я приехала на арендованной машине, за руль которой кроме меня никто сесть не может. Родительские автомобили припаркованы у дома. Нам не нужно брать их по очереди, так зачем же вешать ключи? Зачем этот рывок к крючку в кромешной темноте?

Ответ на этот вопрос раскрывает секрет, как встать на путь постоянного и неуклонного самосовершенствования. Если бы я знала этот ответ много лет назад, все мои решения всегда давали бы нужный результат.

Введение

Почему решения не дают нужного результата

Я сброшу лишний вес.
Я буду следить за собой.
Я не буду опаздывать.
Я избавлюсь от долгов.
Я похудею к лету.
Я добьюсь успеха на работе.
Я стану нежнее и внимательнее.
Я буду решительней.
Я стану стройней.
Я стану собранней.
Я брошу курить.
Я не буду горячиться.
Я стану лучше.

Почему так трудно следовать своим намерениям? Начинается все с энтузиазма и целеустремленности, а затем воля слабеет, и наши решения остаются пустым звуком. Каждый раз, когда мы отступаем от данных самим себе обещаний улучшить собственную жизнь, мы ощущаем подавленность и бессилие и не можем двигаться дальше и достигать своих целей.

Даже очень дисциплинированные и успешные люди — победители — терпят неудачу в начинаниях, направленных на самосовершенствование. Ни у кого из нас не получается выполнить задуманное на Новый год. Показатель нашего общего провала составляет впечатляющие 88%. Мы вертимся как белки в колесе, придумывая одни и те же ежегодные планы и отказываясь от них, говоря себе, что если бы у нас хватило решимости, силы воли и характера, мы совершили бы рывок к лучшей жизни. Каждый год (календарный или собственной жизни, месяц или неделю) мы начинаем с новых обещаний себе, с проверки силы воли, с формулировки решений, снова и снова пытаемся реализовать задуманное. Со временем манера придумывать планы и не выполнять

их превращается в пагубную привычку. Мы по-прежнему формулируем задачи, но знаем, что никогда с ними не справимся.

А если бы вместо нереальных новогодних планов мы в течение всего года ставили перед собой стратегические и осмысленные цели, которые были бы достижимы и помогали нам стать лучше? Если бы наши решения давали немедленный результат, повышали нашу самооценку и заряжали стремлением самосовершенствоваться? Если бы каждый раз, принимая то или иное решение, мы были бы настроены на его результативность?

Эта книга о том, как принимать решения, которые всегда дают результат. Настроив силу воли и изменив ориентиры решений, вы сможете овладеть искусством непрерывного самосовершенствования и достижения личных целей, казавшихся прежде недостижимыми. Бесспорные успехи придут на смену необъяснимым неудачам, оптимизм заменит безнадежность, уверенность вытеснит беспомощность. Вы научитесь постоянно преуспевать и забудете о поражениях. По сути, вы научитесь рассчитывать на успех.

Вы поймете, как преобразовать размытые цели в *микрорешения*: их легко оценить, ими можно управлять и следовать им можно без усилий. Микрорешение — это емкое и эффективное обязательство изменить нечто конкретное в своем поведении и тут же получить благоприятный результат. Вместо того чтобы мучиться от ощущения собственного безволия после долгих изматывающих усилий, вы научитесь достигать желаемого с помощью направленного самоконтроля и стратегической целеустремленности. Ваши решения окажутся результативны уже в тот день, когда вы начнете учиться новому подходу, и будут работать всю жизнь. Микрорешения приносят плоды на любом направлении самосовершенствования, будь то задача похудеть, наладить отношения или сэкономить деньги.

Большую часть жизни я, как и все, строила планы, которые почти никогда не реализовывались. Причины подобного личного банкротства оставались для меня загадкой, ведь я сделала успешную карьеру на Уолл-стрит и наслаждалась счастливой и полноценной семейной жизнью. Я выкладывалась, руководя департаментом глобальных рынков, насчитывающим почти пятьсот человек, успевая выполнять задачи в очень сжатые сроки и занимаясь карьерным ростом своих

сотрудников. Я заботилась о семье, вникая в потребности дочери, мужа и пожилых родителей; я участвовала в благотворительности и общественной работе. Но несмотря на способность жить для других и подход «пленных не брать» при выполнении самых сложных профессиональных задач, мне не удавалось выполнять данные самой себе обещания, например регулярно посещать спортзал или проводить больше времени с родными. При всем энтузиазме и целеустремленности я недоумевала, почему мои намерения становились реальностью лишь в единичных случаях.

Наконец после особенно болезненного фиаско я попробовала другую тактику. Я заставила себя сделать небольшое, но важное изменение, сосредоточив свое поведение вокруг *микрорешений*. И у меня получилось поменяться сразу и навсегда. Только после нескольких микрорешений, смоделированных по первому образцу и давших результат, я поняла, что нашла метод формулирования конкретных намерений, которые практически всегда приводили к успеху. Мне оказались по силам задачи, с которыми я не могла справиться годами: я сбросила вес и обрела стройную фигуру, стала аккуратней и организованней, улучшились мои отношения с окружающими и финансовое положение. Воодушевившись собственными достижениями, я познакомила с этой системой коллег, друзей и родственников, которые, в свою очередь, рассказывали о ней другим. Все новые и новые успешные примеры привели меня к простому выводу: *микрорешения работают*.

Мы живем в век маленьких, но мощных вещей, когда компьютерные микрочипы, планшеты, айподы, смартфоны и их приложения оказываются невероятно продуктивными и эффективными на работе и в быту. Микрофинансирование помогает справляться с нуждой бедным семьям. Нанотехнологии совершают революцию в медицине. Важные сообщения можно передать твитами из 140 знаков, а их рассылка по всему миру займет какие-то доли секунды. Все эти средства разработаны, чтобы отвечать конкретным задачам и давать немедленный результат. То же самое и с микрорешениями: каждое сформулировано с прицелом на конкретную задачу самосовершенствования, чтобы получать моментальный эффект.

Наши скоростные и многозадачные будни настолько насыщены, что мучительно сама мысль втиснуть в график еще одно дело или поставить перед собой еще одну личную цель. Микрорешения плавно входят в нашу интенсивную жизнь, волшебным образом преображая ее, пока мы жонглируем повестками дня и пытаемся выполнить бесконечные обязательства. По сути, микрорешения помогают нам постоянно и без усилий самосовершенствоваться.

Они не вызывают негативных эмоций, не требуют труда и дают немедленный результат. Но прежде чем погружаться в механику микрорешений (как и почему они работают), мы должны сначала спросить себя, почему традиционные решения так часто остаются нереализованными?

Почему планы не выполняются

У всех есть знакомые, которые силой воли смогли изменить себя: превратились из толстухи в обладательницу стройной фигуры, из транжиры — в инвестора, из неряхи — в фанатичного поборника чистоты. Рано или поздно почти все мы сможем преуспеть в достижении какой-нибудь амбициозной цели, например пробежать марафон или получить академическую степень. Однако гораздо лучше мы знаем о планах, которые строим за новогодним столом и от которых отмахиваемся в марте; полуночное шампанское становится далеким воспоминанием, а отринутые намерения оборачиваются затяжным и удручающим похмельем. Нарушенные обещания, данные самим себе под Новый год, становятся пищей для бесконечных насмешек над захватившей мир блажью самосовершенствования. Мы смеемся и высмеиваем, но ведь самим себе мы даем серьезные, а не легкомысленные обещания. Раз на кону стоит так много, почему же мы так часто терпим неудачу?

Мы принимаем неверные решения

Наберите в поисковике «новогодние обещания», и вы получите десятки ссылок с популярными личными целями. Большинство я отношу к категории решений-хотений: похудею, стану стройной, буду настойчивой. Такие расхожие решения очень похожи на замаскированные мечты: хочу быть сексапильной, хочу быть в отличной форме, не хочу быть рохлей. Они построены на том, чтобы *быть*, а не *делать*.

Несколько лет назад в театральном кружке я узнала от преподавателя, что *играть* означает *делать*, а не *быть*. Многие молодые актеры делают ошибку, стараясь *быть* на сцене, изображая «я в гневе», «я в печали», «я жестокий». Но имитируя качества и эмоции персонажа («я злой задира с золотым сердцем»), такие актеры мало что могут *сделать* на сцене. Надевая маску, они упускают реальный сюжет пьесы, то есть процесс, в котором персонажи развиваются и проявляют чувства. Первоклассные актеры знают: для того чтобы вести себя как герой постановки и ощущать себя им, следует сосредоточиться на том, что именно он *делает*. Они анализируют, как действия персонажа отражают его цели, настроение и ценности. Они концентрируются на игре каждого поступка своего героя в полную силу, и череда таких действий выстраивает подлинный образ, создает правдоподобный опыт и порождает эмоциональный ответ и самих актеров, и аудитории. Урок актерского мастерства? Если вы сосредоточитесь на действиях персонажа, вы сразу в него и превратитесь ^[1].

Такой же урок применим и к решениям, которые мы принимаем и надеемся выполнить. Если вы решили стать более организованным, то, скорее всего, у вас в голове будет загораться лампочка «Внимание!» всякий раз, как вы получаете почту или усаживаетесь за компьютер. Однако постоянное принуждение себя к организованности вскоре истощит вашу волю. Как у театрального актера, изображающего злого задирю, у вас собьется фокус. Вместо того чтобы заставлять себя быть тем, кем вы не являетесь, то есть организованным человеком, вы должны определить конкретные действия, которые надо выполнять раз за разом, пока вы не станете себя вести как организованный человек.

Микрорешения сосредоточены на действиях, а не на образе. Преобразование характера следует за обдуманном действием, а не предшествует ему.

Мы зависим только от воли к успеху

Решения-хотения порождены яркими фантазиями о будущем. Люди представляют себя счастливее, стройнее, более защищенными в финансовом плане, воодушевляясь и заряжаясь волей к переменам. Если мы хотим быть худыми и подтянутыми, мы воображаем свою стройную фигуру на пляже и вешаем на холодильник изображение какой-нибудь красотки для мотивации. Наша греза так воодушевляет, что мы уверены в достижении цели, какими бы трудами она ни давалась. Однако задолго до появления нашей персоны на пляже наша воля иссякает, затюканная давно устоявшимися привычками, которыми наполнена жизнь. Мы бичуем себя за отсутствие самоконтроля, но, по сути, наша воля пала жертвой прилипчивых манер, взглядов и шаблонов.

Всеми нами управляет система бессознательных привычек и предпочтений, заложенных когда-то и укрепившихся благодаря повторению. Укоренившиеся формы поведения и мировоззрения превращаются в некий автопилот, который бесшумно и эффективно выполняет большинство повседневных задач и управляет процессом принятия ежедневных решений, сохраняя драгоценную психическую энергию и инициативность для познания нового, решения проблем и рождения идей. Нам не надо концентрироваться, чтобы зашнуровать ботинки, — автопилот сделает это за нас. Автопилот сварит кофе, закроет входную дверь, поведет машину. Автопилот же прогуляет спортзал, навалится на конфеты, израсходует кучу денег и разобидится на вторую половину. Действуя почти незаметно, глубоко укоренившиеся привычки определяют жизнь человека вместе со всем хорошим и плохим. Новые исследования в области бихевиоризма^[2] подтверждают, что мы не осознаем и не контролируем шаблоны, управляющие нашим существованием. Британские исследователи недавно установили, что «[привычку] автоматически можно разделить на несколько аспектов: отсутствие понимания, умственную эффективность, недостаточность контроля и

сознательного намерения»^[3]. Иными словами, мы не отдаем себе отчет в том, что делаем, мы просто так поступаем, не осознавая, к успеху или неудаче приведет нас автопилот.

Когда мы решаем улучшить что-то в своей жизни, то есть встряхнуться, мы наталкиваемся на его сопротивление. В машине можно без труда отключить автоуправление, и водитель будет сам контролировать движение, а вот в жизни отключить автопилот можно, только приложив немалые усилия. Он любит заведенный порядок и противится переменам. Чем больше мы стремимся изменить, тем сильнее сопротивление, которое предстоит преодолеть. При этом нам почти всегда нужен немедленный результат: быть стройными, аккуратными, пунктуальными мы хотим сейчас и сразу. Подобные решения-хотения предполагают изменение множества привычек и заставляют нас воевать с автопилотом. Задача похудеть означает изменение привычек приема пищи по всем параметрам: что вы едите, как часто, сколько. И тут любое действие, любой выбор потребуют от вас внимательности, сознательного усилия и воли.

В революционном исследовании динамики силы воли, проведенном в 2000 году, ученые Марк Муравен и Рой Баумейстер доказали, что самоконтроль — слабый психологический ресурс, который быстро иссякает:

Мы выяснили, что проявляя умение контролировать себя в каком-то конкретном случае, мы легче теряем самообладание в других последующих ситуациях. После сопротивления искушениям люди хуже выполняют задания на внимательность и в меньшей степени способны противостоять соблазнам^[4].

Чем больше мы надеемся на волю, тем быстрее она предает. Общие решения, которые мы склонны принимать, предъявляют необоснованные требования к нашему самоконтролю. Чтобы окрепнуть и управлять изменением поведения, наша воля должна днями напролет бороться с автопилотом — неудивительно, что мы сдаемся до того, как успеем добраться до пляжа! Несмотря на желание добиться цели, после многочисленных недель героической борьбы воля гибнет под натиском крепких привычек и предпочтений, управляющих нашей жизнью.

Решения, ориентированные на силу воли, сводятся к улучшению жизни по принципу общих задач: мы приказываем себе стать другими и пытаемся заставить свое поведение и умонастроение работать на нас. Система микрорешений — это конкретные задачи, последовательная работа над одним-двумя серьезными изменениями до тех пор, пока последние не превратятся в автоматические и уже не будут требовать усилий, то есть силы воли, для их выполнения. Конкретика делает видимыми дальние горизонты, тогда как общая перспектива (с высоты птичьего полета видны лишь кроны, а не сами деревья) закрывает дорогу и редко порождает идеи, которые приведут к успеху в дальнейшем. Стоя на земле, мы обзираем открывающийся путь во всех подробностях. Сконцентрировав внимание на доминирующих привычках и представлениях, мы лучше узнаем себя и ускорим свое развитие.

Микрорешение призвано преобразовать работу автопилота и почти не требует силы воли для выполнения задач.

Мы слишком нетерпеливы

Новый год — время для беспокойных натур. После многомесячного потакания себе (побольше есть и пить, сорить деньгами, не напрягаться) мы готовы впрячься и изменить себя здесь и сейчас. Мы выискиваем кратчайшие пути и изобретаем уловки, которые сулят скорейшее преображение; мы уверены в существовании волшебной формулы, благодаря которой станем такими, как нам хочется. Наше нетерпение подогревается боязнью, что мы сдадимся прежде, чем преуспеем, если для достижения цели потребуется слишком много времени. Бестолковая спешка ослепляет нас, и мы неспособны разглядеть, как скрытые привычки и представления мешают нам добиться желаемого. И в следующий раз, когда мы попытаемся что-то улучшить, то совершим те же самые ошибки.

Трансформация — это процесс, а не событие. Почему же вам не хочется погружаться в процесс? Ведь осознанные изменения развивают нас интеллектуально, помогают лучше понимать себя и создают надежный фундамент для непрерывного развития. Повторение шагов от А к Б и есть та волшебная формула, которая делает наши достижения неподвластными времени.

Ключ к основательному преобразжению — не скорость или напор, а осмысленность действий.

Мы недооцениваем ментальное и психологическое сопротивление переменам

Родные привычки и поведение поддерживают и успокаивают нас в повседневной жизни. Наши ментальные, психологические и физические стереотипы тесно связаны с семейными ценностями и шаблонами, усвоенными в детстве. Ваше воспитание в детстве (родители ведь настаивали, что надо повесить пальто, жевать с закрытым ртом, вымыть за собой тарелку и быть паинькой) сформировало поведение и предпочтения, которые теперь стали автопилотом, управляющим многочисленными ежедневными поступками и решениями. Расшатывание таких шаблонов приводит к замешательству, умственному утомлению, стрессу и сильному желанию вернуться к тому, что ощущается как правильное, — к автопилоту. Чем больше мы меняемся, тем более сильное ментальное и психологическое сопротивление обнаруживаем в самих себе, и это сопротивление зачастую нарастает за пределами нашего сознания.

Прицельность микрорешения помогает выявить взаимодействие привычек, представлений и ценностей, препятствующих развитию. Как в научном опыте, когда один компонент заменяют, чтобы отследить причину и следствие, сфокусированность микрорешения на конкретном аспекте обнажает источник сопротивления переменам. Идентифицировав деструктивный настрой, вы сможете проанализировать его, преодолеть и даже использовать для достижения целей.

Микрорешения помогают лучше узнать себя и выявить скрытые установки, препятствующие достижению успеха.

Мы настроены на неудачу

К сожалению, после многочисленных фиаско на пути самосовершенствования мы дождаемся, когда воля к переменам иссякнет и можно будет вернуться к привычным шаблонам. Призраки неудач преследуют каждое начинание, мешая нам верить в собственную способность развиваться и влиять на результат. Когда сила воли слабеет, мы, как ни странно, утешаемся привычным ощущением поражения. Да, мы выпиваем эту чашу.

Освободиться от неверия и преодолеть настрой на неудачу можно, научившись формулировать микрорешения, которые станут частью жизни.

Микрорешениям следовать просто.

Только открыв для себя микрорешения, я начала понимать, почему так много обещаний, которые мы даем себе на полном серьезе, не выполняется. Приуныв после одного такого разочарования, я сформулировала первое микрорешение и затем стала жить по системе принятия микрорешений, поскольку они сразу дают результаты и оказываются эффективными на протяжении всей жизни. Но не буду забегать вперед. Как я уже отмечала, все началось с невыполненных новогодних планов.

Мое первое микрорешение

Новый год. Снова пора строить планы. О чем я мечтала в прошлом году? Ах да, вспомнила: похудеть и больше заниматься спортом. И что же получилось? Посмотрим... посчитаем... итак... набрала почти полтора килограмма через год.

Свои намерения было нетрудно вспомнить даже за позапрошлый год. Мое желание похудеть извечно, как у неисправимой мечтательницы Бриджит Джонс, дневник которой начинается с перечня новогодних планов, в том числе «уменьшить окружность бедер на семь с половиной сантиметров». А 21 марта, когда становится ясно, что ничего не вышло, появляется новая запись: «Значит так: с завтрашнего дня я продолжу действовать по новому плану»^[5].

В этом году мне надо сбросить пять килограммов, но я не буду снова давать себе обещания, потому что я не имею права снова

потерпеть неудачу. Я рассудила, что нет никакого смысла тратить впустую еще одно ценное новогоднее решение на упрямые килограммы. У меня были и другие цели для самосовершенствования, и мне хотелось принять решение, которое я обязательно смогла бы выполнить, то есть такое, которое не требовало бы меньше есть или ходить в спортзал. Я подумала в иной плоскости и решила, что надо

Стать организованной

Мое решение казалось конкретным и выполнимым гораздо проще, чем желание избавиться от лишнего веса. Я была полна энтузиазма и решительности. Купила органайзеры, где были отдельные рубрики, что надо оплатить и что оплачено, что надо подшить в папку и что прочитать. Я обзавелась папками с разноцветными метками, расчистила рабочее пространство и принялась за дело. Но вскоре колонки в органайзерах оказались переполнены, а на рабочем столе снова выросла гора. Я теряла терпение при взгляде на свое рабочее место. После трех месяцев борьбы я сдалась.

Было так тяжело признать, что я не смогла выполнить простейшее решение, и я отказывалась принимать мысль о полном поражении. Если я не смогла приблизиться к этой цели за три месяца, в чем же я могу добиться успеха? Стать организованной — это все-таки абстрактная задача. Какое конкретное и реальное действие я могу осуществить, чтобы стать такой?

Я проанализировала все проявления неорганизованности, которые меня расстраивали. Один пункт сводился к тому, что я никогда не могу найти нужные записи. Большую часть жизни я полагалась на память, с точностью вспоминая обсуждения, исследования, важные детали, время предстоящих встреч и списки задач. Когда мой возраст приблизился к сорока, мне потребовалось подкреплять память заметками, но я не отличалась последовательностью — записи были спонтанны и обрывочны. Дома и на работе у меня хранилось множество ежедневников различных размеров, за которые я хваталась, когда мне нужно было что-то записать. Зачастую я набрасывала заметки и напоминания прямо на повестке дня или презентации, подготовленной к встрече. Я делала записи в течение дня, и одни оказывались у меня в сумке, другие — на рабочем столе в офисе, а

третьи — дома. Драгоценное время уходило на разыскивание заметок, связанных со встречами, важных телефонов или информации. Я решила сосредоточиться на одном этом пункте и решила

Записывать все заметки в один блокнот

Я купила компактный и солидный блокнот для записей. Я настроилась достичь цели и избавиться от груза невыполненных новогодних планов, посчитав, что мое новое решение вполне умеренное и его будет несложно реализовать. Я ошиблась. Поскольку я по привычке полагалась на память, то автоматически не пользовалась блокнотом перед встречами или телефонными звонками и просто пустила все на самотек. Когда я понимала, что у меня нет под рукой блокнота, мне не хотелось выуживать его из сумки, чтобы не прерывать ход разговора. Я усаживалась за стол, чтобы сделать звонок, и вдруг осознавала, что блокнот лежит в другом углу кабинета. Если передо мной есть лист бумаги, зачем выпрыгивать из-за стола? Коллега мог перехватить меня с вопросом, когда я спешила куда-то, — неужели я не вспомню всех деталей разговора без заметок? Я посчитала свое решение банальным и раздражающим.

Однако мой план был явно выполнимым, и я чувствовала огромное желание достичь поставленной цели. Решение казалось разумным, и я не могла просто опустить руки и заявить: «Это слишком сложно, сейчас неподходящее время, я попробую через несколько месяцев». Решение выглядело конкретным, и его результативность было несложно измерить — каждый раз, когда я забывала заносить записи в блокнот, я могла тотчас убедиться в своей оплошности и исправиться. Решение было локальным, я не разбрасывалась, имея возможность сосредоточить внимание и направить волю на достижение поставленной цели. Умеренность цели позволила мне понять, что если я не справлюсь с самой тривиальной задачей по улучшению своего поведения, то надежды на более серьезные изменения останутся лишь пустыми фантазиями.

Я решила не отступать, заставляя себя заносить все заметки в маленький красный блокнот. Если у меня появлялась идея для клиента, я записывала ее туда. Номера подтверждения заказов — в блокнот. Рекомендуемые статьи, сайты, мероприятия — в блокнот. Случайные

контакты, которые могут мне больше никогда не понадобиться, — в блокнот. Список вещей, которые нужно упаковать, — в блокнот. Приоритеты и перечни задач — в блокнот. Тезисы для следующей презентации — в блокнот. Рецепт от подружки — в блокнот. После многонедельных напоминаний о необходимости пользоваться записной книжкой я заметила, что внутреннее сопротивление и безволие пошли на убыль, а блокнот стал частью жизни: я обращалась к нему не задумываясь, равно как чистила зубы перед сном. Приходя на встречу или усаживаясь за рабочий стол, я сразу доставала блокнот. Теперь я могла найти все, что мне нужно, в считанные секунды, без волнения и нервозности. Заметки, которые я могла считать ничемными, оказывались полезны спустя несколько недель. Правило блокнота, которое я поначалу считала докучливым и навязчивым, теперь освободило меня и увеличило мои возможности. Я стала менее тревожной и *более организованной*.

Я смогла выполнить решение, выработав правильную привычку и улучшив свою жизнь. В отличие от желания стать организованной, когда результат можно зафиксировать только после многочисленных изменений в поведении, приближающих к идеалу организованности, решение записывать все в блокнот сразу принесло мне очевидные плюсы — все заметки собирались вместе. Успех воодушевил меня, и я избавилась от чувства беспомощности.

Теперь я проанализировала свое первоначальное желание стать организованной и поняла, почему у меня ничего не вышло. У меня получился большой проект: навести порядок на рабочем столе, собрать и рассортировать файлы. У меня был порыв, который дал некоторый результат, как в случае с жесткими диетами. Но мне не удалось развить в себе систематические привычки, которые помогли бы быть организованной в дальнейшем. Я попыталась заменить укоренившееся и неосознанное поведение желанием стать организованной и не задалась вопросом, что именно надлежит делать иначе — и постоянно, — чтобы достичь цели. Решение с блокнотом сработало потому, что я сосредоточилась исключительно на одном моменте неорганизованности до тех пор, пока не сформировались новая привычка и настрой, которые помогли мне придерживаться иной

практики, не расходуя умственные силы. Моя преданность новой привычке превратила ее в автопилот.

Ощущая сопротивление правилу блокнота, я осознала такие аспекты своих представлений, о которых прежде не догадывалась. Впервые я поняла, что подсознательно связываю строгую систему дисциплины со скучной бюрократией, противопоставляя ее динамике, творческому началу и естественному ходу мысли. Я сопротивлялась тому, что на однообразные заметки надо тратить волю и силы. Ощутив пользу новой привычки, я стала больше ценить систематический подход и проанализировала свои организационные наклонности. В результате изменения отношения моя организованность начала улучшаться сама собой.

Воодушевившись успехами, я решила вновь обратиться к проблеме лишнего веса и проверить, смогу ли эффективно применить знание, которое получила благодаря уроку с блокнотом. Может, лучше вместо абстрактного стремления похудеть к лету я пересмотрю свои гастрономические привычки и задамся целью изменить нечто конкретное, что будет мне по силам и принесет результат?

Тогда я работала в одной компании на Уолл-стрит, где во всех переговорных в изобилии предлагалась различная еда. Во время встречи мы по кругу передавали фарфоровые тарелки, на которых грудились вкуснейшие пирожные с шоколадом и без, овсяное и шоколадное печенье. Съев лишь одну штучку, можно было заправиться сахаром для самых долгих совещаний. Но невозможно было взять только одно пирожное. Иногда я съедала два или три, а в каждом изделии было, наверное, 350 килокалорий. Зачастую я покидала переговорную в состоянии «пищевой комы», с чувством тяжести, и позже днем ощущала острый недостаток сахара. Я решила

Никогда больше не есть сладкое в переговорных

Я не задалась целью вообще не есть сладкое или никогда не перекусывать, или вообще не касаться еды в переговорных комнатах. Задача была сформулирована разумно и конкретно и касалась только отречения от вездесущих и пагубных сладостей в определенных помещениях. Результативность такого решения проверить нетрудно: я в переговорной, предлагают выпечку, если я передаю ее дальше, значит, я молодец. Поначалу, когда передо мной оказывалась тарелка, было непросто, но потом я игнорировала ее автоматически. К своему удовольствию, я уходила со встречи без тяжелого чувства самоедства и легкой тошноты. Поедание сладостей во время переговоров было привычкой, которой я давала волю каждый раз, когда приходила на встречу. Моя целеустремленность покончила с этой вредной привычкой навсегда. Больше я не ем сладостей в переговорных, и благодаря такому решению я перестала медленно, но верно набирать вес (на самом деле, чтобы похудеть, нужно придерживаться нескольких микрорешений, как мы увидим дальше).

Осознав силу и эффект микрорешений, я поняла, что серьезное и продолжительное изменение в поведении невозможно без волевой целеустремленности; именно она приводит нас к ценным и прагматичным выводам насчет самих себя. Конкретные решения обеспечивают незамедлительный и устойчивый результат, выполнение разумных планов в ежедневном режиме помогает измениться гораздо сильнее, нежели нереалистичные намерения раз в год.

С опытом я стала лучше понимать механизм микрорешений, научившись определять оптимальные цели, формулировать их, помещать в нужный ракурс и двигаться в нужном направлении. Я выработала правила и стратегии принятия успешных микрорешений, которые подробно описаны в следующих главах. Еще важнее осознание того, что для устойчивого развития наши решения должны формировать привычки, которые превратятся в наш личный автопилот.

Все дело в привычках

По-настоящему сильна только власть привычки.

Публий Сир, I век до н. э.

Привычки. (Тяжелый вздох.) Неинтересно и утомительно, не так ли? Привычки, действительно, наша обыденность. И в этой обыденности не должно быть плохого, как, например, «дурной манеры грызть ногти». Однако привычка — это любое поведение или мысли, которые вы воспроизводите непроизвольно. Они создают нашу повседневную жизнь и поэтому заслуживают внимания.

У каждого есть система привычек, выработанных годами. То, что мы делаем по шаблону, почти не требует умственных усилий. Вот вы чистите по утрам зубы и не думаете об этом, а если не чистите, то появляется чувство, что что-то не так. Привычки, привитые с детства, помогают двигаться по жизни, успешно или не очень. Придется потрудиться, чтобы избавиться от них (хороших или вредных), ведь они часть нашей жизни. Исследователи Венди Вуд и Дэвид Нил определяют привычки просто как «психологическую предрасположенность повторять прошлое поведение»^[6]. Повторение и совершенствование поведения эффективны: бессознательное следование шаблонам экономит энергию нашего мозга для различных инициатив и принятия решений.

Привычки, сложившиеся в детстве, почти не требуют умственных затрат для своего воспроизведения. Очень аккуратный человек, скорее всего, освоил десятки правил аккуратности еще в детстве, и каждое действие последовательно повторялось, пока не превратилось в бессознательный навык. Таким образом, стремление к аккуратности означает такую же работу, как в детстве, — воспитание в себе привычки до тех пор, пока она не срастется с вами. Тем не менее большинство из нас находятся в плену фантазий-хотений, не утруждая себя воспитанием хотя бы одного навыка, например заправлять кровать каждый день.

Для тех, кто с детства приучен к этому, прибирать постель по утрам так же естественно, как дышать, — встал и заправил. С годами навык отработан до автоматизма. А вот если у вас нет такой привычки,

то, чтобы приобрести ее, вы должны приложить усилия. Вас может расстроить даже мысль о том, что надо заправить постель. Скучно. Долго. Все равно будет некрасиво. Вы уже опаздываете на работу. Но раз уж вы приняли микрорешение *убирать постель до завтрака*, вы найдете, как себя заставить, ведь это так просто, в отличие от решения *всегда содержать дом в чистоте*. С каждым днем это будет получаться у вас все лучше и лучше, а времени занимать все меньше. Вы станете экспертом по выравниванию простыней и взбиванию подушек. Наконец, после двух месяцев регулярных манипуляций, вам уже будет невыносим вид незаправленной кровати. Именно так и формируются привычки, растут стандарты и достигается прогресс.

Помимо воспитания поведенческих шаблонов, в детстве нам заложили систему ценностей, идей и предпочтений, которые неизменно поддерживают наши модели поведения. Так наша истинная сущность оказывается связана с привычками, и нарушение стандартного хода вещей вызывает у нас беспокойство. Победой будет смена любой укоренившейся модели поведения: такой опыт освобождения поможет лучше понять себя и настроит на активный личный рост.

Одна исправленная привычка поможет быстро изменить всю парадигму поведения. Например, если вы всегда опаздываете и решили приходить вовремя на какое-то еженедельное мероприятие, скажем, на занятие фитнесом, то как только вам удастся не опаздывать на него, поменяется весь ваш настрой и вы станете пунктуальным в других сферах. Успешное микрорешение сродни краеугольному камню, поддерживающему десятки полезных привычек, которые будут появляться в дальнейшем. Какие-то из этих новых навыков будут следствием сознательных усилий, а другие возникнут спонтанно как реакция на воодушевляющие перспективы и обновленный образ мысли, обусловленные новым опытом.

Живучесть привычек предопределена их автоматизмом и неосознанностью. Чтобы изменить себя, мы должны культивировать противоположность автопилоту — осознанность. Чем четче мы осознаем привычки, которые управляют нашей жизнью, тем больше контролируем будущее. Мы сделаны из привычек. Вот как эту мысль сформулировал величайший философ Аристотель:

Наша суть отражается в наших действиях. Отсюда совершенство есть не действие, а привычка.

А разве работа над собой не есть стремление к совершенству?
Приступим.

Часть I

Микрорешения: семь принципов

Глава 1

Как принимать микрорешения

Готовы ли вы к микрорешениям?

Для начала спросите себя, что именно вам хотелось бы улучшить в своей жизни. Как в примере, который мы рассматривали в предыдущей главе, первая формулировка цели может быть выражена общей фразой (например «быть аккуратной»). Вот отсюда и надо начинать. Однако аккуратность невозможно взять и получить; ее можно достичь с помощью конкретных шагов, которые и будут приближать вас к вашему представлению об этой черте — аккуратность сейчас и аккуратность потом. Любая подвластная вам цель, направленная на самосовершенствование, может быть сведена к перечню действий, будь то внешний вид, стройная фигура, хорошая физическая форма, улучшение отношений со второй половиной, организованность, дисциплинированность, рачительность, карьерный рост или возможность высыпаться.

Итак, если в качестве примера брать *аккуратность*, первым делом надо разобраться с тем, что вы вкладываете в это понятие. Возможно, вы стремитесь к тому, чтобы одежда в шкафу всегда была развешана как следует и не копилось нестиранное белье, или же вас беспокоит бардак в комоды и вечно неубранная постель, или оставленная на ночь немытая посуда и груды вещей не на своем месте. Не надо составлять обстоятельный список, достаточно просто сосредоточиться на одном-двух шагах, которые, по вашему мнению, обеспечат изменения. Запомните, вам не надо стремиться к аккуратности в целом;

необходимо определить конкретное действие, которое направит вас в нужную сторону.

Если цель — разобраться с беспорядком, то надо всего лишь следить за тем, чтобы определенные вещи были на определенных местах. Какой может быть порядок, если мебелью нельзя пользоваться по назначению, потому что она завалена всяким хламом: на комодѣ счета и журналы, куча писем на кухонном столе. Если повсюду лежит что попало, первым делом надо решить, для чего именно предназначена та или иная поверхность. Когда вы распределите вещи по логическим группам, станет гораздо проще понять, где что должно находиться.

Например, если рабочий стол погрѣбен под кипой нераспечатанных и нерассортированных писем, микрорешение разобрать их, выбросив ненужное, поможет сократить вашу кипу на три четверти (аккуратность) и обратить внимание на то, чем действительно стоит заняться (организованность). Если вещи навалены на стул в спальне всю неделю и только в выходные вы до отупения развешиваете их по местам (теперь уже сильно помятыми), стоит взять за правило вешать их сразу, когда вы их сняли, или не допускать, чтобы они валялись на стуле больше суток.

Мыслительные установки

Давайте остановимся на мыслительных шаблонах, которые мешают вам достичь поставленных целей. Как можно оптимизировать свои представления об аккуратности (ценности, предпочтения и отношение), чтобы приблизиться к цели? Например, идея аккуратности может включать уверенность в том, что *работать за чистым столом продуктивнее*. Такому отношению можно научиться с помощью практики, как и физическим действиям, — посредством повторения. Нужно дать себе *установку на микрорешения*, которая улучшит ваше умонастроение. Изменение мышления повлечет изменение поведения, а через опыт в конечном итоге преобразуется и менталитет. В XIX веке психолог и автор теории прагматизма Уильям Джеймс отмечал: «Величайшее открытие моего поколения заключается в том, что человек в состоянии изменить свою жизнь, изменив свое отношение к ней».

Механизм изменения образа мышления с помощью установок работает так же, как при изменении физического поведения: конкретное и локальное решение воспроизводится неустанно до тех пор, пока оно не будет приниматься автоматически. Результативность установок на микрорешения измеряется исключительно тем, не забываете ли вы дать себе команду в тех или иных условиях. Это похоже на мысленное сообщение, привязанное к конкретному поведению.

Например, воспитывая в себе *аккуратность*, дайте себе установку, когда снимаете пальто: *это ведь так просто — повесить пальто на вешалку*. Делая это, вы даете себе команду и тем самым прекращаете поведение на автопилоте по формуле *у меня нет времени на это*. Постепенно у вас выработается правило вешать пальто. Снова процитирую Джеймса: «Одна лишь мысль о поступке приводит к его реализации». Об этом же у Зигмунда Фрейда: «Мысль порождает действие».

Мои самые продуктивные микрорешения predeterminedены мысленными установками. Однажды, когда мне захотелось перекусить ближе к вечеру, я решила дать себе такую команду: *ужин мне нравится гораздо больше, если я проголодалась*. Мое решение не запрещало пообедать, оно просто настроило меня дожидаться

ужина, нагуливая аппетит к еще большему удовольствию. Повторяя такую установку всякий раз, когда ближе к вечеру возникало искушение чем-нибудь полакомиться, я научилась контролировать желание наскоро поесть и перестала перекусывать во время готовки (ну, вы знаете, кусочек хлеба и дополнительный бокал вина), и в результате семейный ужин стал приносить больше удовольствия. Повторение этой установки в конечном итоге изменило ход моих мыслей: я поняла, что, позволяя себе перекусить чем-то существенным, я *делала выбор* в пользу меньшего наслаждения ужином. Я стала выбирать легкие закуски, рассчитывая время так, чтобы к вечеру нагулять аппетит. Никогда прежде я им так не дорожила, всегда перекусывала чем попало. Причем даже когда я составляла себе программу диеты, меня заботило только то, сколько килокалорий можно сократить из рациона перекусов. Теперь я предпочитаю беречь аппетит для полноценной трапезы, поэтому почти не ем на скорую руку, и все это благодаря смене образа мышления, которая стала возможна из-за повторения установки *к ужину надо проголодаться*.

Жизнь на грани выбора

Микрорешения помогли мне понять, что подлинный шаг к улучшению жизни всегда проходит по краю чего-то, что можно было бы назвать *критической границей*. Радикальные действия, устремленные к границе возможного (например жесткие диеты), почти всегда ничем не заканчиваются, а распланированный и осмысленный сдвиг в поведении всегда дает результат, если не отвлекаться. Единственное изменение в гастрономических привычках может привести к устойчивой потере веса. Пересмотр политики расходов — стать залогом серьезных сбережений. А неуловимая перемена в общении — обогатить отношения. Новый настрой может создать перспективы на работе. Чтобы убедиться в этом, надо всего лишь понять, что и обратное тоже верно: маленький, но негативный сдвиг в поведении отдалит вас от цели. И хотя непосредственно в тот момент вы можете этого не осознавать, небольшое изменение привычек может привести к лишнему весу, долгам, отравленным отношениям и неудачам на работе. По сути, хрупкой является сама граница изменения поведения. Микрорешения сводятся к тому, чтобы вы целеустремленно действовали как раз на грани выбора, который продвинет вас вперед и изменит жизнь к лучшему. В деле самосовершенствования шаг через границу обеспечит вам безграничные преимущества.

Схема такая: определить конкретное изменение в поведении, которое даст желаемый результат, и последовательно практиковаться, пока новый навык не станет второй натурой. В следующих главах вы узнаете, как с помощью микрорешений добиться изменения привычек. Если вы будете следовать предлагаемым принципам, то сможете добиться немедленного результата в любом направлении работы над собой, начиная от лишнего веса и заканчивая более теплыми отношениями с близкими. Чем дальше вы продвинетесь, тем лучше будете разбираться в себе и тем эффективнее будет ваше следующее микрорешение. Микрорешение поддерживает процесс самосовершенствования, который всегда приносит результаты.

Глава 2

Не принимайте решений, которые не можете выполнить

Ваше микрорешение должно быть обещанием, которое вы обязательно выполните — без всяких оговорок. Чтобы это случилось, оно должно быть конкретным. Решения везде и всегда ходить пешком, или никогда не есть сладкого, или ничего не покупать в интернете не считаются. Откажитесь от знакомого стремления сделать все-все-все к завтрашнему дню, а вместо этого сосредоточьтесь на решении, которое до такой степени разумно, что вы просто не сможете не придерживаться его. Ваше микрорешение должно быть направлено на какое-то частное изменение, и вам должно быть по силам заставить себя выполнить его — не перестарайтесь.

Принцип 1.

Микрорешение — это просто

Давайте рассмотрим обычное решение *быть в хорошей форме* и определим микропрограмму фитнеса, которая будет конкретна, выполнима и результативна, то есть проста. Допустим, вы хотите улучшить физическую форму, раз в неделю добираясь на работу пешком. Можно решить преодолеть весь путь пешком (тридцать минут), выйти из транспорта на две остановки раньше (пятнадцать минут) или припарковаться подальше (десять минут) — все зависит от обстоятельств, просто начните с решения, которое вы наверняка выполните. Если вы малоподвижны и вам приходится ездить в офис на автомобиле, будет неразумно планировать ходить пешком каждый день. Когда вы решите ходить пешком, вы сразу же столкнетесь с внутренними и внешними препятствиями. Повышенное обязательство ходить пешком все пять рабочих дней подряд только умножит преграды, которые вам предстоит преодолевать каждую неделю ради достижения своей цели.

Погода, настроение, нагрузка, наскучивший маршрут и плотное расписание послужат поводом, чтобы не выполнять свое каждодневное обещание. Вы начнете торговаться с собой из-за масштаба взятых обязательств, каждый день будете пытаться изменить условия. Может быть, ходить пешком все пять дней и чересчур; а если три дня? Может быть, вы не можете сделать это сегодня, а завтра? Если завтра будет так же, как сегодня, может быть, послезавтра? А в выходные вы будете недоумевать, как же вы не смогли пройтись пешком хотя бы раз в неделю. Во время таких умозрительных разборов традиционные планы теряют силу и в конечном счете умирают. Постоянная торговля с собой — не сегодня, а завтра, не на этой неделе, а на следующей (*я с радостью заплачу вам во вторник за сегодняшний гамбургер*) — делает из вас должника ваших планов, и в конце концов вы оказываетесь безнадежно неплатежеспособным по своим обязательствам. Переиначенное решение уже не воспринимается как приоритет, и вы скатываетесь обратно к прежней жизни.

Постоянно отключая будильник своих обязательств, вы не просто оказываетесь деморализованы. Отмахиваясь или смягчая обещание, данное самому себе, вы принимаете решение, и этот процесс становится для вас очень затратной психологической работой. В 2007 году, изучая феномен силы воли, Кэтлин Вос и Рой Баумейстер обнаружили, что для принятия решений необходимы такие же психологические ресурсы, как и для самоконтроля. Чем больше нам надо решить, тем слабее наша решительность. Авторы исследования назвали такое явление «усталостью от решений»^[7].

Вос и Баумейстер провели несколько экспериментов, в которых участникам надлежало делать выбор несколько раз подряд, а потом у них измеряли уровень самоконтроля. В одном таком эксперименте участвовали студенты университета. Учащимся из группы 1 нужно было выбрать темы из перечня университетского курса и зафиксировать свое решение. Студентам из группы 2 предложили ознакомиться с каталогом, но от них не требовалось выбирать и записывать темы. Каждый участник потратил восемь минут на задание, а затем всем сообщили, что следующим будет

математический тест, на основе которого можно прогнозировать успех в реальной жизни. Исследователи раздали испытуемым по пачке материалов для подготовки, отметив, что пятнадцатиминутное изучение повышает общий балл теста. Участников эксперимента оставили на пятнадцать минут в комнате, где были доступны журналы и видеоигры.

Выяснилось, что студенты в группе 1, которые прошли этап принятия решений, «больше времени провели за видеоиграми, журналами и больше бездельничали, чем не утомившиеся участники». На основе этого и схожих экспериментов исследователи заключили:

Полученные результаты позволяют предположить, что самоконтроль, инициативность и сознательный выбор связаны с одним и тем же психологическим ресурсом. Принятие решений истощает этот ресурс, тем самым ослабляя способности к самоконтролю и инициативности^[8].

Иными словами, чем больше решений вам надо принять при построении планов, тем меньше решимости у вас остается для их воплощения, поскольку принятие решений и самоконтроль подпитываются из одного психологического источника. Нереальные задачи неминуемо приведут к мыслям о поблажках, отказах и лукавству, которые истощат ценные ресурсы самоконтроля. Вам придется постоянно делать выбор при выполнении классического решения-хотения, как, например, *я стану организованной*. Если вы рассеянны и внезапно приказываете себе стать организованным, любая ваша деятельность заставит вас выбирать в пользу лучшего, самого дисциплинированного подхода, решать, как его применить, в какой степени достаточно быть организованным и т. д. Вы отдаетесь процессу принятия решений и истощаете ограниченные ресурсы «самоконтроля, инициативности и сознательного выбора», отмеченные Вос и Баумейстером, приближая тот момент, когда вы просто сдадитесь. Моя книга посвящена воспитанию поведения, обретающего свойства автопилота, для которого почти не нужно принимать решения.

Чем труднее ваш выбор, тем больше вероятность, что вы себя от него освободите. Чем осуществимей обещание самому себе, тем реже у вас будет возникать потребность отвернуться от него и тем больше

самоконтроля у вас останется для выполнения действий в соответствии с поставленной задачей. Сведите свое обязательство к тому, что вы наверняка выполните, — не может быть частичного признания (или ценности) микрорешения, которое выполнено наполовину.

Простым микрорешением будет добираться на работу пешком раз в неделю. Один день — это разумный, достижимый и значительный шаг к тому, чтобы стать крепче и выработать привычку к пешим прогулкам. Однако то, что вы считаете простым, на деле может оказаться сложным. Любое изменение привычного уклада требует усилий. У вас может появиться мысль отказаться от своего решения, но поскольку цель конкретна и разумна (всего один день), вы будете сильно мотивированы устранить все препятствия, возникшие на вашем пути. Сила микрорешений еще и в том, что вы ищете способы достижения цели, а не придумываете себе оправдание. Потому что если вы не можете выполнить одно очень разумное решение по самосовершенствованию, то вам придется признать факт, что только чудо или роковой вселенский катаклизм способны изменить повседневный ход событий вашей жизни.

Вы можете рассуждать так: «А не лучше ли будет пообещать себе ходить пешком пять дней в неделю и дать себе поблажку, сократив их до двух, вместо того чтобы добиваться успеха в своем решении ходить пешком лишь один день?» То есть вы словчите и перейдете на два дня, не сумев выдержать все пять? Категорически нет! Ваша главная цель — научиться формулировать реалистичные задачи, которые вам по силам выполнять, поэтому к делу надо подойти ответственно и рассчитывать на успех всякий раз, когда вы принимаете решение. Не пытайтесь обмануть себя, просто ставьте такие ориентиры, которых в состоянии достичь.

Решение ходить пешком один день в неделю не означает, что вы не можете делать это чаще. Микрорешение не ограничивает вас в ваших желаниях, но обязывает делать то, что вы задумали. Если вам нравится ходить пешком раз в неделю и вам хочется делать это чаще, дерзайте и ходите больше, но не расширяйте свое обещание на большее количество дней до тех пор, пока передвижение пешком раз в неделю не превратится в укоренившуюся привычку.

Плюсы от выполненных микрорешений невозможно переоценить. Маленькие изменения дают большие результаты. Следуя своему обещанию раз в неделю добираться на работу пешком, вы физически укрепнете, будете приходить в офис с более ясной головой, у вас улучшится метаболизм в этот день, вы потеряете калории, по-новому станете относиться к временам года, и, возможно, вам это так понравится, что вы станете заядлым пешеходом. Вы ощутите удовлетворение и приток сил благодаря выполнению задачи и воспитанию новой полезной привычки. Успехи создают чувство уверенности в себе и мотивируют, освобождая от проклятья постоянных неудач. Теперь вы будете настроены не на поражение, а на победу, навсегда порвав порочный круг построения планов, их переиначивания и отказа от намерений.

Стремитесь к решениям конкретным, разумным и выполнимым — то есть простым.

Глава 3

Действуйте

Микрорешение — не что иное как действие: не обещание стать каким-то, а обещание сделать что-то. Микрорешение — это не желание, не концепция, не результат, оно должно нацелить вас на создание, изменение или устранение конкретного поведения или подхода. Суть в том, что вы решаете что-то делать или не делать либо даете себе установку в тех или иных обстоятельствах.

Принцип 2.

Микрорешение — это конкретное и понятное действие

Микрорешение должно быть понятным, то есть не должно возникать вопросов, что именно делать, когда и как. Обещания самому себе больше заниматься спортом или меньше есть что попало бессмысленны. Заниматься спортом больше по сравнению с чем? Меньше есть что попало по сравнению с чем? Решили не огрызаться, когда получаете нагоняй на работе? Надо проанализировать обстоятельства, которые делают вас враждебно настроенным, формы проявления вашей агрессии, и понять, какую установку нужно себе дать, чтобы не бросаться оправдывать себя. Намерены что-то делать дважды в неделю? В какие дни? В котором часу? Покупки в интернет-магазинах съедают ваше время и деньги? Оцените, как нынешнее поведение подталкивает вас покупать ненужное, и задайтесь целью изменить нечто конкретное в привычках, что поможет сэкономить ваши деньги. Например, установите режим «без покупок» в те часы, когда вы особенно подвержены лихорадочному поиску и импульсивным приобретениям, поскольку ваш самоконтроль ослаб из-за повседневных идей, решений и приложения силы воли.

Чем конкретнее ваше решение, тем легче измерить результат, выявить препятствия и настроиться на большую продуктивность. Например, если вы решили раз в неделю приводить дела в порядок и

не определили конкретный день, вы не сможете оценить результат, пока не закончится неделя, и всю эту неделю невыполненное решение будет висеть над вами дамокловым мечом. И если вам действительно не удастся определить время для реализации своего намерения, вы никогда не поймете наверняка, где именно произошел сбой, поскольку любой день можно будет считать неблагоприятным. Если ваше решение требует временной привязки, не заставляйте себя гадать, сегодня получится или завтра. Выберите конкретный день, точное время и придерживайтесь расписания. Только определившись с этим, вы сможете преодолеть собственное сопротивление переменам или увидеть другие препятствия, с которыми надлежит разобраться.

Понятные обязательства не неволят, а создают чувство определенности и спокойствия. Подвижные или расплывчатые решения, отговорки и лазейки приводят к стрессу, вовсе не расширяя пространство свободы. Вернемся к примеру с пешей прогулкой до работы: обещание ходить пешком по понедельникам задает четкий ориентир, избавляя вас от решений и отказов, порождающих тревогу. Аналогичным образом, если вы поставили задачу заниматься стиркой вечером в среду, когда в корзине уже накопилось белье, вас не будет одолевать постоянное беспокойство из-за несделанных дел, потому что вы точно будете знать, когда разберетесь с ними. Первоначальные планы могут скорректироваться (см. главу 9 [«Проверка эффективности решения»](#)), но в конечном счете вы должны составить такое расписание, которому сможете следовать практически всегда, — в противном случае придется решать по ходу дела, перенося и тасуя дни до тех пор, пока вы окончательно не разуверитесь в себе.

Решение должно быть нацелено на конкретное изменение поведения, а не на результат, который можно достичь множеством способов. Например, если во второй половине дня вы получаете по двести килокалорий в виде шоколадного батончика, можно взять за правило съесть только половину, заменив лакомство чем-то менее калорийным (и, возможно, более полезным), или вообще исключить этот продукт из рациона. Необходимо сосредоточиться на одном шаге, и результат оценивать по тому, совершаете ли вы его каждый день или нет, пока он не превратится в укоренившуюся привычку.

Возьмем для сравнения задачу *потреблять в день на сто килокалорий меньше*. Может показаться, что решение сформулировано верно — ведь сто килокалорий являются четкой и измеримой целью. Но формулировка никак не относится к конкретному действию, которое можно было бы оценить, так что она не годится. Существует сотня способов уменьшить потребление калорий на сто единиц в сутки, и вы можете положиться на любой. Оценить результативность своего решения можно по окончании дня, когда вы получите последнюю калорию и сможете проверить, действительно ли их количество уменьшилось на сотню единиц. План съесть лишь половину привычного послеобеденного шоколадного батончика сводится к понятному и измеримому действию, а обещание самому себе сократить ежедневное потребление калорий на сто единиц больше относится к алгебре и подчинено необходимости принимать решения и считать калории каждый день (то есть напрягаться, напрягаться, напрягаться).

Высыпаться — правильная задача, но как микрорешение совершенно несостоятельна. Полноценный сон является результатом, а не действием. Как вы определяете качество сна и что мешает вам как следует высыпаться? Что можно сделать, чтобы повысить вероятность достижения этой цели? Например, задача *ложиться спать в девять вечера* сводится к конкретному действию, благодаря которому вы сможете заснуть немедленно, как только ощутите себя абсолютно вымотанным. Будьте предельно конкретны в своих решениях — что, когда, как.

Контекст решения

Точно сформулировав шаги, которые надлежит сделать, вы должны определиться с контекстом своего нового поведения, привязав его к тому или иному времени, деятельности или ситуации. Привычки включаются определенными сигналами: мы говорим «спасибо» (привычка) в ответ на услугу (сигнал); чистим зубы (привычка) перед сном (сигнал); заявляем «я же тебе говорила» (привычка), когда оказываемся правы (сигнал); кладем добавку (привычка), когда тарелка опустела (сигнал); проверяем почту (привычка), когда включаем компьютер (сигнал). Тесная связь сигнала и реакции порождает устойчивую привычку.

Наша реакция на сигналы обычно происходит бессознательно по схеме, которая выработалась со временем при помощи повторения. В исследовании 2010 года ученые Шейна Орбелл и Бас Верпланкен, изучавшие автоматизм привычек, объяснили, каким образом действия, однажды продиктованные *необходимостью*, затем превращаются в устойчивый ответ на сигнал. Реагирование (то есть автопилот) оторвано от осознанной цели:

Первоначальное решение человека съесть печенье за чашкой чая может быть продиктовано активной целью (например чувством голода). Однако со временем цель теряет необходимость, поедание печенья повторяется и срастается с актом чаепития, так что для него достаточно одного сигнала^[9].

В том же исследовании ученые пришли к выводу, что сигналы могут создаваться специально. Во время одного эксперимента участникам раздали упаковки с зубной нитью, объяснив преимущества чистки межзубного пространства, а затем попросили заполнить анкету с вопросами о намерении пользоваться зубной нитью. Половина участников получила опросник со следующим утверждением:

Вы с большой долей вероятности будете пользоваться зубной нитью каждый день, если решите, когда и где будете это делать. Большинство людей пользуются нитью в ванной сразу после того, как почистят зубы перед сном. Другие предпочитают делать это после завтрака. Напишите, где и когда вы собираетесь использовать зубную нить ежедневно в течение следующих четырех недель.

За исключением этого пункта обе группы участников получили одинаковые анкеты.

По окончании исследования авторы оценили привычку пользоваться зубной нитью, обнаружив, что в группе, которая получила «утверждение-сигнал», вероятность использования зубной нити оказалась выше, чем в группе с «простой» анкетой. Ученые пришли к выводу, что те из опрошенных, кому было предложено определиться со временем и местом процедуры, пользовались зубной нитью более регулярно потому, что они осознанно определили контекст, или сигнал, который должен включать новую привычку.

Сигнал будет делать ваше микрорешение конкретным. Он может относиться как ко времени (ходить пешком на работу каждый понедельник), так и к ситуации. Ситуационный сигнал очень часто помогает связать действующую привычку с новым поведением. В исследовании, о котором говорилось выше, одна группа получила советы пользоваться зубной нитью перед сном или после завтрака, то есть появилась связь между новым поведением (использование зубной нити) и существующей привычкой (перед сном чистить зубы или завтракать). Когда запланированное действие свяжется с привычками, новое поведение быстрее превратится в автопилот.

Например, мне нужно было определить сигнал для того, чтобы на работе несколько раз в день проверять список приоритетов. Хотя все дела были записаны в блокнот, я часто забывала о телефонных звонках, электронных письмах, встречах, стихийных обсуждениях и решениях. Я часами могла не вспоминать о том, чтобы заглянуть в список необходимых дел. К концу дня я много успевала и помогала решить проблемы других, но не всегда выполняла то, что было для меня особенно важно. Именно поэтому я засиживалась на работе или, если случай оказывался совсем запущенным, делала что-то с большим опозданием. Я покопалась в своих привычках, чтобы найти такую, которая напоминала бы мне регулярно заглядывать в блокнот.

Я решила

Проверять список приоритетов каждый раз перед тем, как я проверяю электронную почту на рабочем месте

Связав запланированное действие (проверять список приоритетов) с существующей привычкой (чтение почты на работе), я гарантировала себе регулярное напоминание просматривать свой блокнот. Проверка приоритетов перед чтением почты помогла мне сбалансировать управление тактическими потребностями и достижение стратегических приоритетов. Обратите внимание: мое решение предполагало только, что я буду заглядывать в список приоритетов перед чтением почты *на рабочем месте*, сюда не относилась проверка сообщений на смартфоне в течение дня, которая требовалась для эффективной работы. Я решила вопрос с задачами, которые надлежит выполнить, воспитав привычку заносить все в блокнот, а теперь я дополнила эту привычку новым действием, которое повысило мою организованность и продуктивность.

Установки микрорешений зачастую предполагают очень тщательный выбор контекста. Успешным для меня оказалось микрорешение, которое я рассматривала в качестве гипотетического примера в [главе 1](#): дать себе установку *вешать пальто на вешалку*. Определив конкретный контекст (я прихожу домой и снимаю пальто), я смогла оценить, насколько хорошо справляюсь с этой задачей. Как только я сбрасываю пальто, сразу же в голове должна появляться команда. День за днем контекст включал установку *не бросать пальто на стул*, и со временем я избавилась от плохой привычки, потому что уверилась в том, как быстро вешается пальто на место.

Решение, направленное на искоренение отрицательной привычки, нередко обусловлено внутренним импульсом, как в случае с Джанет, которая хотела исключить одно ругательство из своего лексикона. Она решила использовать слово *банально* всякий раз, когда была готова произнести ругательство. Сигнальным контекстом для Джанет служило внутреннее побуждение сказать обидную фразу, то есть сигнал, скажем так, вертелся у нее на языке.

Конкретность микрорешения и его контекст помогают оценить его результативность, определить природу сопротивления переменам и настроиться на максимальную эффективность. Следуйте своим

решениям только тогда, когда вам понятно, что вы будете делать, когда вы будете это делать и что именно послужит сигналом к действию.

Глава 4

Немедленная польза

Микрорешение дает результат сейчас, а не когда-нибудь. Польза от него ощущается сразу, явно и имеет пожизненную силу. В отличие от решений-хотений, эффект которых ожидается в туманном будущем, любое микрорешение несет полезный груз в себе: вы получаете именно то, что сформулировали.

Принцип 3.

Микрорешение окупается загодя

Микрорешение *заправлять постель каждое утро* приводит к цели и дает результат сразу, как только выполняется. Напротив, задача *постоянно содержать дом в чистоте*, которую ставит перед собой тот, кто оставляет посуду в раковине, копит хлам повсюду, живет с горой нестиранного белья, разводит бардак на столе и никогда не заправляет кровать, вряд ли сработает, поскольку чистоплотность зависит от множества привычек и установок, которые невозможно воплотить мгновенно. Выгода от содержания дома в порядке направлена в будущее, к какому-то дню, когда, наконец, в доме воцарится чистота. Однако микрорешение заправлять постель каждое утро выполнимо уже сегодня, и польза будет ощущаться сразу же — в виде убранной кровати, аккуратной комнаты, спокойного настроения перед сном и, возможно, даже лучшего сна. Безупречная постель может побудить к приведению в порядок всей спальни, но точечная цель — это кровать.

Микрорешение отказаться от восклицания «я же тебе говорила» улучшит ваши отношения сразу же, как только вы прекратите произносить эту фразу, в отличие от расплывчатого намерения *наладить жизнь с партнером*, когда неясно, каким образом ее налаживать и измерять результат. В процессе работы над отношениями могут быть удачные и неудачные дни, но никак невозможно связать взлеты и падения с каким-то изменением в поведении. Если же вы знаете, что фраза «я же тебе говорила» раздражает вашего партнера, то

табу на нее во всех ситуациях сведет раздражение на нет. Это не означает, что все проблемы совместной жизни решатся тут же, но вы перестанете самоутверждаться за счет другого, что само по себе уже настоящее достижение. Равно как если вы пообещаете себе раз в две недели спрашивать у шефа, как он оценивает вашу работу, то создадите более благоприятное впечатление о себе как о зрелом профессионале, выстроите доверительные отношения, и у вас появится возможность извлечь выгоду из нового мнения начальства.

Новогодние планы сбросить десять килограммов к лету заставляют вас каждую неделю высчитывать, каким же образом можно достичь цели, хотя результат остается равен нулю. Между тем микрорешение *не есть ничего после восьми часов вечера* немедленно даст эффект. Решится ли полностью проблема с весом? Возможно, нет, но вы измените неверное поведение и получите положительный результат. Самоотлучение от полуночной еды прекратит бездумное поедание высококалорийной пищи, поможет вашему организму переварить все съеденное за день (за восемь-десять часов) и, может быть, побудит вас лечь спать пораньше (потому что еда заставляет бодрствовать), улучшит сон (на полный желудок выспаться трудно), правильно сбалансирует основные гормоны, которые отвечают за вес (потому что для их идеального уровня требуется спать больше шести часов), и в результате вы проснетесь с отличным аппетитом к самой главной трапезе дня, зарядившись энергией до полудня. Польза от такого микрорешения появляется сразу же и становится вашей навсегда.

Моментальное вознаграждение за усилие побудит вас выполнить следующее решение и тоже получить результат — это полная противоположность привычному замкнутому кругу постоянно возрождающихся несбыточных грез, что на этот раз вы уж точно достигнете идеала. Если решение приносит результат только через несколько месяцев после приложенных усилий и вы сходите с дистанции раньше, чем достигнете успеха, вы остаетесь ни с чем. Решили вы, скажем, *стать аккуратным*, и любой день, когда вы недостаточно чистоплотны, означает ваш провал, и разочарование заставит вас сдаться прежде, чем вы сможете выработать одну-единственную привычку с устойчивым положительным эффектом. И

когда вы снова зададитесь целью стать аккуратным, придется начинать все с начала. Такая каша с решениями никогда не даст нам развиваться дальше, потому что мы никак не можем добиться устойчивого прогресса в нашей главной задаче.

У каждого микрорешения есть внутренняя ценность, поэтому можно сопоставлять пользу потенциальных намерений и уверенно продвигаться к цели на том или ином направлении самосовершенствования. После решения каждое утро убирать постель вы можете поставить себе задачу каждый вечер вешать одежду на вешалку, а затем поймете, что от идеала аккуратности вас отделяет только немытая посуда, которая остается в раковине на долгое время после ужина, и вы приметесь за эту привычку. Ценность микрорешений заключается в их способности вымостить дорогу для развития личности.

Над аккуратностью можно работать до тех пор, пока любая поверхность в вашем доме не станет идеальной, пока вещи не будут разложены во всех шкафчиках. Или же вы удовлетворитесь имеющимся порядком и решите поработать над своей фигурой — следующая задача зависит от ваших приоритетов, от того, на что вы способны и что считаете необходимым для улучшения своей жизни в данный момент. Микрорешения помогают развиваться по такому вектору, который подходит вам лучше всего, в отличие от решений, которые повергают вас в динамическую нестабильность ради абстрактной задачи *стать аккуратным, более организованным или финансово ответственным.*

Микрорешение приносит незамедлительную и ценную пользу благодаря самому замыслу. Не считайте его пристрелкой или трамплином на пути к будущей цели; польза, которую приносит микрорешение сегодня, и есть ваша цель. Наслаждайтесь преимуществами, которые дает сегодня ваше микрорешение, а будущее само о себе позаботится. Попав в череду положительных результатов всего одного сдвига в своем поведении, вы встанете на путь постоянного саморазвития.

Глава 5

По индивидуальным лекалам

Решения что-то улучшить в себе и своей жизни на удивление одинаково свойственны любым поколениям и социальным слоям, они кажутся вневременными. Где бы мы ни жили, к какой бы возрастной группе или национальности ни принадлежали, самые заветные обещания себе мы достаем из одного и того же мешка извечных стереотипов, которыми пользовались еще наши бабушки и дедушки. Эти цели настолько общие, что подходят любому — ведь это универсальные обещания стать лучше. Напротив, микрорешение отвечает только вашим личным обстоятельствам, настроению и биографии. Микрорешение сделано на заказ, это не массповив.

Принцип 4.

Микрорешение индивидуально

В этой книге много примеров в качестве пищи для размышления, но микрорешение должны формулировать только вы сами, для себя, на основе знания своих привычек, предпочтений и ситуации. Как вам надо себя вести, что изменить или от чего отучиться, чтобы достичь своей цели? Тщательно проанализируйте собственные привычки, чтобы определить необходимое изменение поведения, которое в максимальной степени повлияет на те или иные обстоятельства.

Например, под Новый год многие принимают решение приходить на работу вовремя, но бороться с опозданиями каждый будет по-своему. Чтобы сформулировать эту задачу, вспомните все свои действия перед выходом из дома. Опоздание на электричку или автобус всего на секунду означает приход на работу на пятнадцать минут позже положенного; если вы выехали из гаража на пять минут позже положенного, то можете явиться в офис с получасовым опозданием. Одна минута по утрам вырастает в целую жизнь! Значение имеет любой шаг: время уходит на поиск ключей, на то, чтобы собрать контейнер с едой для обеда, найти туфлю, положить в сумку бумаги, отсчитать мелочь на транспорт и выбрать костюм. Не

закончился ли у вас проездной? Не нужно ли вам заправиться? Не надо ли вам время от времени снимать в банкомате деньги по пути на работу? Если по утрам вы должны собирать других членов семьи, шансы потерять время увеличиваются. Вы только сейчас вспомнили, что ваш ребенок сегодня должен идти в кино вместе с классом? Разве вчера не осталось ни одной банки с кормом для кошки?

Утром любое привычное действие предоставляет уникальную возможность сберечь минуты и получить преимущество во времени. Маленькое изменение привычки способно изменить все полностью. Чтобы не опаздывать, но не в ущерб сну, я сформулировала перечень микрорешений на основе своих утренних сборов: вместе с дочерью я спешу по ежедневному маршруту до Манхэттена, где отвожу ее в школу и потом отправляюсь на работу.

Первое решение с прицелом на пунктуальность касалось моего поведения перед выходом из дома, которое зачастую превращалось в кошмар. Выйти вовремя означало найти ключи, мелочь на такси и действующий проездной. Иногда ключи обитали в кармане пальто, иногда в закрытом кармане сумки, иногда на дне сумки, а иногда на комодe. Точно так же мой проездной мог лежать в кармане или прятаться среди кредиток. Мелочи на такси часто не хватало, и в последнюю минуту я сгребала монеты в кухонных ящиках и карманах всех пальто и курток в шкафу. Порой не было уверенности, что у меня осталось нужное число поездок, а чтобы дозаправить проездной, требовались деньги и нервный поиск билетной будки (билетные автоматы в Нью-Йорке принимают кредитки, но их система работает примерно 20% от положенного времени). Даже не могу сказать, сколько раз из-за необходимости заправить проездной я не успевала на нужный транспорт. Итак, я решила

Готовить мелочь, ключи и проездной на утро сразу же по возвращении с работы

Покидая станцию каждый вечер, я проверяла, достаточно ли денег на моем проездном. Если мне не хватало наличных, по пути домой я снимала деньги в банкомате. Приходя, я выкладывала деньги, проездной и ключи в ящик рядом с входной дверью. Это экономило несколько минут на выходе, и я меньше нервничала утром, потому что перестала настраиваться на злоключения у входа в метро.

Моя новая система работала, но следить за наличием денег и количеством поездок на проездном требовало усилий. Мне не нужно было заправлять проездной или обращаться к банкомату каждый день, но мне приходилось решать, делать это или нет, и мое новое поведение не могло стать настоящим автопилотом. Я подкорректировала задачу до такого уровня, чтобы мне не надо было думать об утренних сборах больше раза в неделю.

Я завела маленький кошелек для мелочи и проездной только для утреннего транспорта (и сделала дополнительный ключ от входной двери на всякий случай). Я наполняла этот кошелек каждую пятницу на неделю вперед и никогда не тратила деньги или поездки ни на что кроме утреннего маршрута. Для дневных, вечерних и поездок в выходные у меня был другой проездной, который я хранила в бумажнике вместе с остальной наличностью. Если бумажник пустел, я направлялась к банкомату, даже если в «утреннем» кошельке были деньги. Если на «многоцелевом» проездном заканчивались поездки, я заправляла его, а не занимала у «утренней» карточки.

Мы с дочерью больше никогда не опаздывали из-за пустого проездного или ключей. Кому-то (возможно, держателю пухлого портмоне) вся идея с утренним кошельком может показаться глупой, но мне она помогла. Ваше микрорешение, направленное на то, чтобы приходить на работу вовремя, будет отличаться от моего, потому что оно будет отвечать вашим личным привычкам и обстоятельствам. Сбереечь время помогут новые автомобильные маршруты, кооперация со знакомыми, с которыми вы по очереди будете подвозить друг друга на работу, другой подход к гардеробу, своевременное приготовление офисного обеда, поочередное сопровождение детей в садик или в школу, иное время выгула собаки — надо проанализировать все, чем

вы заняты по утрам, чтобы определить первую цель. Или же у вас могут быть сложности с возвращением с работы, когда из-за поступивших под самый конец дня задач, бесед или поручений вы опаздываете на занятия спортом или к ужину. Если это ваш случай, то микрорешение надо направить на шаги, которые необходимо предпринять перед уходом с работы и на пути домой.

Хотя жесткие диеты находят множество поклонников, ничто так не индивидуально, как гастрономические привычки. Личные обстоятельства, определяющие, почему, как, где, когда, что и с кем мы едим, влияют на количество калорий, которое мы получаем по итогам дня. Кто-то может наесться на ночь, кто-то не завтракает, кто-то съедает весь обед, пока стоит в очереди в кассу; кто-то постоянно подкрепляется на вечеринках и в барах. Именно такая бестолковая еда лишает нас чувства насыщения и толкает к перееданию. Чтобы найти наиболее эффективное решение, которое поможет изменить гастрономические привычки, потребуется внимательно изучить самого себя.

Я давно знала, что ем очень быстро, гораздо быстрее, чем мой стройный супруг и большинство сотрапезников. Заканчивая первой, я всегда оставалась с чувством недоедания, пока остальные продолжали наслаждаться едой; я вертела пустую тарелку, накладывала добавки или тянулась к хлебнице. И хотя я понимала, что мозгу нужно двадцать минут, чтобы зафиксировать сытость, все равно продолжала жевать еще минут десять. Я решила проверить, смогу ли избавиться от привычки быстро есть. И сформулировала свою установку так:

Пережевывать пищу медленно

Выполнить это обещание было необычайно трудно. Нужно было постоянно напоминать себе есть медленнее, а когда концентрация внимания слабела, я снова начинала торопиться. Поскольку я полностью сосредоточилась на медленном пережевывании пищи, то впервые смогла увидеть, как остальные мои обеденные привычки мешали мне успешно достичь цели. Внезапно я осознала, что за столом я все делаю быстро: нарезаю еду, подношу вилку ко рту, пью, вытираюсь салфеткой. Я старалась жевать медленно, но со всем остальным торопилась. И (вот что значат индивидуальные особенности) меня посещала ненормальная лихорадочная мысль всякий раз, когда я замедляла темп: «Если не поторопиться, я никогда не закончу с этим блюдом».

Действительно, на каком-то этапе жизни я усвоила установку, что необходимо все доводить до конца, делать быстро и, может быть, первой. Вероятно, моя привычка все заглатывать, как удав, была результатом утренней спешки, когда я мчалась после завтрака к школьному автобусу, или следствием запоздалых семейных обедов, когда я отчаивалась покончить с едой в разумное время. Какова бы ни была причина, она определила мое поведение за столом и мешала моим усилиям есть меньше, потому что подсознательно я все равно стремилась выполнить задачу как можно быстрее. Осознав, что мною движет ценность скорости, я решила переформулировать установку, сделав акцент на медлительности. Получилась такая формула:

Не спеша смаковать еду и напитки

Вместо команды есть медленно я приказала себе смаковать пищу и наслаждаться трапезой. От каждого кусочка я ждала вкусового впечатления, даже если ела обычный банан. Смакуя аромат, текстуру и вкус каждого кусочка, я поняла, что чем дольше я пережевываю пищу, тем сильнее ощущаю ее вкус. Я подолгу лакомилась плиточкой шоколада, продлевая удовольствие и увеличивая чувство насыщения.

Развивая богатство ощущений, я расслаблялась и начинала наслаждаться неспешным поглощением трапезы, особенно за обедом. Я вспомнила о культуре еды во Франции с ее небольшими порциями, изысканной пищей и особенной атмосферой, когда обслуживающий

персонал никогда не спешит уносить тарелки. Мне подумалось, что пожелание приятного аппетита отражает высокую оценку блюда, а ритуал выражения благодарности говорит об удовольствии. Я стала вести себя за столом медленно, растягивая время, и уже не заглатывала еду, чтобы тарелка побыстрее опустела. Больше внимания теперь уделялось обстановке (кто где сидит, есть ли свечи и т. д.), чтобы атмосфера была такой же приятной, как еда. Благодаря продолжительным обедам мы больше времени проводили в семейном кругу, тогда как прежде пытались выкроить несколько минут на еду в своем чрезвычайно плотном графике.

Удовольствие от пищи выросло настолько, что зачастую я чувствовала насыщение уже до того, как расправлялась со своей порцией. Я ела меньше, а наслаждалась сильнее. Есть меньше и получать большее удовольствие от пищи стало моим ориентиром для последующих микрорешений, связанных с диетой. Каждое новое намерение выросло из опыта предыдущего и отличалось абсолютной подстройкой под мой образ жизни и характер. В итоге я сбросила семь с лишним килограммов примерно за полгода. А залогом моего успеха был внимательный взгляд на саму себя от начала и до конца.

Все по-разному экономят деньги. Кэмерон и Гейл были всегдашними ресторанами, но осознали, что подобная привязанность пагубна для кошелька. Им не хотелось совсем порывать с обедами вне дома, поэтому они решили, что не станут во время таких трапез заказывать минеральную воду и кофе, будут брать одну порцию закусок и десерта на двоих, но при этом каждый будет заказывать себе основное блюдо. В итоге на каждый поход в ресторан они стали тратить на 30% меньше. Микрорешение позволило им регулярно питаться в ресторанах и одновременно сэкономить (сократив к тому же и потребление калорий).

Наше отношение к самим себе очень индивидуально. Во время болезненного развода Саре внезапно пришлось выполнять задачи, которые прежде брал на себя ее супруг, — налоги, счета, планирование поездок, поиск и меблировка квартиры. На протяжении более двадцати лет ее муж занимался этими жизненно важными вопросами. Их брак распался, когда они жили за границей, а по возвращении домой Саре

пришлось налаживать абсолютно новую жизнь, включая поиск работы и жилья.

Саре пришлось бороться не только с бытовыми трудностями, но и с унынием и неверием в себя после развода. Она понимала, что ей необходимо взять себя в руки и пережить болезненный период, но вместо того, чтобы приободрять себя планами, она заиклилась на мрачных мыслях. Как только ей нужно было решить какую-то задачу, которая бы улучшила ее жизнь, Сара предавалась размышлениям на тему *не знаю, как поступить, не знаю, что делать*, даже если следующий шаг был очевиден. Негативное мышление парализовало и вымотало ее, а Саре в то время нужны были силы и энергия. Она стала искать микрорешение, которое помогло бы изменить умонастроение и позитивней относиться к происходящему. Она давала себе установки *я не беспомощное существо и знаю, что делать* всякий раз, когда сталкивалась с незнакомой задачей или когда ее охватывали сомнения в собственной способности справиться с проблемой. Как только в голове появлялась мысль *не знаю, что делать*, Сара сразу же отвечала себе: «Я не беспомощное существо и знаю, что делать». Теперь, абсолютно изменившись, Сара утверждает, что те установки послужили для нее своеобразной мантрой для нового периода — свободы и ответственности за свою жизнь. «Конечно, я бы и без тех установок все равно узнала, как надо поступать в том или ином случае, потому что другого выхода не было, — рассуждает Сара, — но микрорешение сыграло важную роль потому, что помогло мне не чувствовать себя жертвой, никчемной и невежественной, а ведь именно такие сообщения я посылала себе регулярно, но бессознательно. Правильная установка позволила мне сосредоточиться на решении вопросов и не предаваться тягостной рефлексии. В итоге я смогла справиться со всеми сложностями гораздо быстрее».

Микрорешение создано по индивидуальному лекалу и должно подходить вам, как перчатки. Или же относитесь к нему как к лекарству, которое вы сами себе назначили. Вы врач — приступайте к обследованию пациента.

Глава 6

Настраивайтесь на успех

Итак, вы определили простое, конкретное, измеримое и исключительно личное действие вашего микрорешения, и теперь пора поработать над *формулировкой* вашей задачи. Формулирование — это смысловое упражнение, поиск слов, которые бы точно отражали действие и сигнал к нему. Не существует рецепта подбора слов, но самые действенные определения открывают перспективу цели, к которой вы должны стремиться. Формулировка должна быть связана с вашим менталитетом: ценностями, предпочтениями и ожиданиями. Задача не в том, чтобы она казалась высокохудожественной или умной, а в том, чтобы она затрагивала нужные психологические струны, указывая на осмысленные ориентиры. Два человека, принявшие одно и то же решение, сформулируют его по-разному, в зависимости от личных интересов и характера.

Принцип 5. Микрорешение должно находить отклик в вашем сознании

Если микрорешение сводится к понятному действию, обусловленному временем или календарем, то лучше всего сформулировать его простыми словами — не стоит, пожалуй, слишком долго возиться с фразой *я буду добираться до работы пешком каждый понедельник*. Однако решения, относящиеся к частым и нестабильным сигналам, будут эффективнее, если облечь их в содержательную и звучную формулировку. Давайте разберем решения из предыдущих глав нашей книги:

Пережевывать пищу медленно [Фу!]

Переформулировано на:

Не спеша смаковать еду и напитки [Хорошо!]

На какое из двух решений вы бы откликнулись?
Переформулированная задача постоянно трансформировала мой

гастрономический менталитет, направляя внимание на поведение, благодаря которому усиливается удовольствие и ценность еды. Новая формула заменила скрытое предостережение (*не есть так быстро*) на позитивное утверждение (*еда — это удовольствие*). И вместо покорного снижения скорости при пережевывании пищи я настраивалась на наслаждение от повышенного внимания к каждому кусочку. Решение смаковать пищу помогло мне осознать, как важно осмысленно и с удовольствием есть, особенно когда стоит задача съесть поменьше. Благодаря новой формулировке своего намерения я поняла, что

осмысленная трапеза = большее насыщение = меньшее потребление пищи

Понимание связи между осмысленным действием и удовлетворением позволило мне принять несколько полезных решений в отношении еды (см. главу 12 [«Питание и диета»](#)), которые фундаментально изменили мои привычки и привели к устойчивой потере лишнего веса. Сама по себе точная формулировка может навести на ценные прозрения.

Эта глава посвящена обсуждению стратегий формулирования наиболее эффективных микрорешений. Адекватная формулировка способна кардинально изменить ваши взгляды и мотивы — буквально поменять образ мышления.

Сила позитивных формулировок

Большинство из нас будут следовать положительным рекомендациям, а не запретам. Решение отказаться от перекусов вызывает отторжение, а установка *я получу от еды гораздо большее удовольствие, если нагуляю аппетит* заставит неразборчивого обжору стремиться к отрадной цели. Скорректированная формула несет в себе позитивный заряд (я наслаждаюсь ужином с большим аппетитом), в отличие от акцента на негативе (перехватывать на ходу плохо). Открытый посыл решения побуждает и на другие действия, способствующие хорошему аппетиту: ограничение себя в спонтанных перекусах, выбор легких закусок, планирование приема пищи, умеренные порции за обедом и увеличение занятий спортом — все укладывается в новую формулу. Поскольку установка нацелена и на образ мыслей, ее успех измеряется просто: если вы своевременно даете самому себе команды, не позволяющие наедаться в ожидании ужина, и ощущаете голод перед вечерним приемом пищи, значит, установка сработала.

Давайте посмотрим, как вы можете сформулировать решение, связанное с вашей работой. Почти для любого профессионала, чтобы преуспеть, важно знать, как реагировать на отзывы о своей работе. Агрессивность в ответ на критику считается признаком незрелости. Вы можете решить так: *получив замечание от начальства, первым делом надо постараться не огрызаться*. Однако такая установка представляет собой обычный запрет, вовсе не настраивая на конструктивное поведение. Гораздо лучше будет сформулировать задачу следующим образом: *выслушивать, признавать замечания и внимательно анализировать мнение босса*. Такая формулировка делает акцент на позитивных аспектах. Если внимательный анализ не усмиряет ваш порыв к самозащите, можно уговорить себя, что вы подождете сутки и только потом ответите. Ожидание ослабит импульсивное стремление опротестовать критику, оставив открытой возможность ответить начальнику по существу. Период ожидания также позволит вам подумать, стоит ли вообще возражать (как правило, не стоит). Формулировку можно расширить до такого формата: *Выслушивать, признавать замечания и внимательно анализировать мнения на работе*, то есть мнения всех участников

процесса — начальника, коллег, клиентов и подчиненных. Однако если вы боретесь с собственным оборонительным поведением как чертой характера и понимаете, насколько это трудно, формулировку лучше сузить: начните с босса, потом расширьте на других, когда научитесь слушать вместо того, чтобы спорить (а объяснения тоже относятся к возражениям). И пусть вас приободрит то, что вы не одиноки:

Беда большинства из нас в том, что мы скорее предпочли бы погибнуть под тяжестью похвал, чем оказаться спасенными благодаря критике.

Норман Пил. Сила позитивного мышления^[10]

Давайте обратимся к другому примеру, из семейной жизни. Многим родителям хотелось бы больше времени проводить с детьми, занимаясь чем-нибудь полезным. Если вместе вы собираетесь в основном по воскресеньям, но день растрачивается на поздние завтраки, пустяки и какие-то личные дела, можно сформулировать решение, которое наполнит этот день смыслом. Вы можете поставить цель просто *проводить время с детьми во второй половине дня*, а еще действеннее ваше намерение станет, если дать себе установку *каждую пятницу планировать с детьми воскресное развлечение*. Улучшенное решение результативнее во многих аспектах: первая формулировка сводилась к обязательствам и разграничению времени, а вторая формулировка привязана к интересному времяпровождению, притом что планирование заранее чего-то занимательного вместе с детьми может оказаться увлекательным само по себе. Вечерние посиделки по пятницам гарантируют реализацию конкретного плана, который с субботнего утра не подпустит к вам леньность выходных.

Формулировка решения в позитивном тоне усиливает мотивацию. Умение видеть стакан не наполовину пустым, а наполовину полным помогает в жизни, и такую привычку надо воспитывать. Оптимистичный стиль решений настраивает на успех.

Сила запретов

Позитивные формулировки не всегда служат лучшим способом решить задачу. Допустим, вам надо сделать или не сделать маленький шаг, чтобы не допустить в свою жизнь хаос. Именно здесь поможет язык запретов. Каждый из нас, наверное, назовет какие-то свои обычные поступки, которые служат источником огромных проблем. Кому-то на вечеринке хватает нескольких картофельных чипсов, а кто-то не может остановиться и ест соленую жареную картошку упаковками. Вторые должны запретить себе *есть чипсы на вечеринках*. Для многих «быстренько» проверить почту в одиннадцать вечера означает пойти на боковую не раньше часа ночи — примагниченные дисплеем, они блуждают в интернете, ищут в Google то, что только что увидели в телепередаче, проверяют в Facebook, не изменился ли статус бывшей подружки, или переписываются с приятелем, оказавшимся в сети. Компьютер возбуждает и раззадоривает их, как следует выспаться уже не получится, и, когда звонит будильник, они просыпаются разбитыми, терзаясь угрызениями совести. *Запрет на праздное сидение за компьютером после десяти вечера* — это признание опасности даже минутного погружения в киберпространство перед сном. Оговорка в виде слова «праздное» в данной формулировке указывает на признание необходимости порой засиживаться за компьютером.

Впервые я применила запретную формулировку, когда переехала с Манхэттена в Бруклин. Раковина в моей новой ванной комнате была встроена в огромную мраморную столешницу. Окинув ее взглядом, я сразу же решила *не накладывать на нее ничего*. В предыдущей квартире раковина у меня стояла отдельно, так что ее площадь не позволяла разгуляться моей лени, заставляя класть обратно в шкафчик все пузырьки и коробочки. Теперь же у меня появилась в ванной огромная столешница, и я понимала, что если не запретить себе ее захламлять, вскоре на ней поселятся увлажняющий крем, лосьон для рук, крем от загара, косметика, зубная щетка и паста, зубная нить, фен и всякая всячина для ухода за волосами. Несколько месяцев я усердно соблюдала собственное предписание, не позволяя скапливаться вокруг раковины ни ватным палочкам, ни пузырьку с аспирином, ни заколкам

для волос. Каждый раз при виде пустой столешницы я чувствовала удовлетворение.

Пословица «дорога ложка к обеду» родственна логике ограничений. Для тех, кто полностью зависит от сотовых телефонов, отправиться спать, не зарядив аппарат, равносильно катастрофе. Не воткнул вилку в розетку, и целый день насмарку — в профессиональном плане, когда клиенты, коллеги и начальство не могут до тебя дозвониться, и в личном, когда вторая половина, няня, ребенок, врач или учительница так и остаются с острой потребностью что-то тебе сообщить. Запрет на то, чтобы лечь спать, не зарядив телефон, означает, что, если вы уже отправились на боковую, потушили свет, начали засыпать и вдруг вспомнили о незаряженном телефоне, вы должны заставить себя встать и зарядить его.

Один мой приятель, который частенько забывал зарядить телефон, решил проблему, выкинув будильник и начав вместо него пользоваться телефоном. Его решение сделало его полностью зависимым от телефона. Ему по-прежнему нужно было проверять, заряжен ли телефон, но он нашел для себя новый сигнал-напоминание — включить будильник перед сном.

Когда Питер, который обычно проводил много времени в машине (на заднем сиденье валялись книги, газеты, початые банки и бутылки, детские вещи и спортивная одежда), купил новый автомобиль, он решил *больше никогда ничего не оставлять в машине на ночь*. Такая формулировка не только помогла ему не захламлять салон книгами, папками, газетами и прочей всячиной, но и подмечать мелкие нарушения в виде фантиков от жевательной резинки и овсяных колечек Cheerios, которые ронял его ребенок. Запретительная установка принесла Питеру гораздо больший результат, нежели простое решение держать машину в чистоте. Салон автомобиля с какими-то вещами на заднем сиденье может казаться опрятным, но довольный владелец новой машины знает, что стоит только что-то оставить сзади, как вскоре совсем разленишься и перестанешь следить за порядком.

Применяйте запретительные формулировки только для ситуаций, когда бдительность (даже на грани фанатизма) просто необходима, чтобы предотвратить оплошности, ведущие к безалаберности,

беспорядку и хаосу. Если вы знаете, что, съев один орешек, вы затем поглотите целую пачку, или что, кликнув на баннер со скидками, вы купите себе кучу вещей, которые вам не по карману, или что, подолгу не меняя перегоревшую лампочку, вы набьете себе в темноте шишек, значит, нужно дать себе запретительную команду. Однако придерживаться такого подхода следует с умом, чтобы он не терял силу. Запретительные формулы лучше всего подходят к действиям, которые совершаются очень быстро, может быть, за пять минут. Считайте их той самой ложкой, которая дорога к обеду.

Сила внушения

Благодаря богатому воображению и умению переживать люди очень внушаемы. Запоминающаяся или звучная фраза, которую слышишь то и дело, проникает в сознание и меняет умонастроение и даже ценностные ориентиры. Спросите героев телесериала *Mad Men* («Безумцы»)^[11], которые днями напролет пытаются проникнуть в вашу голову с умными слоганами, броскими куплетами и модными логотипами. В политических кампаниях применяются технологии, призванные внушить публике веру в то, что кандидат соответствует высокому посту. Гипнотизер умело культивирует новое мировоззрение в сознании пациента, который хочет бросить курить. Полиция задействует технику внушения, чтобы склонить подозреваемого к признанию, порой настолько успешно, что невиновный признается в преступлении, которого не совершал.

Дети еще более внушаемы, чем взрослые, поэтому именно в этом возрасте и закладываются привычки и мировосприятие. Все мы знаем выражение «дети как губки» — впитывают все, что видят вокруг. Ценности и мировоззрение, которые воспитывают в них родители, укореняются всерьез и надолго, причем как хорошие, так и плохие. Каждый из нас может привести десятки изречений, впечатливших нас в детстве, которые по сей день составляют часть нашей картины мира: *если хочешь чего-то добиться, надо работать; на тебя будут обращать больше внимания, если ты сядешь впереди; кто рано встает, тому Бог подает; надо уметь проигрывать достойно; честность — лучшая политика; не будь нюней; доедай, другие дети*

голодают. Этическое образование мы получаем не только посредством примеров и наставлений, но с помощью повторения запоминающихся принципов в виде «золотых правил».

Изречения, усвоенные в детстве, формируют не просто личность человека, они создают характер целых народов. *Keep a stiff upper lip* («не выдавай своих чувств», букв. «сохраняй плотно сжатые губы») — британский вариант фразы *Don't be a crybaby* («не будь нюней») — этот принцип определяет сущность нации, ассоциируется не только с присущей жителям Великобритании выдержкой, но и с внешним видом. Кристин Линклейтер, признанный британский преподаватель техники речи, которая обучила целое поколение актеров, и автор книги *Freeing the Natural Voice*, писала, как трудно разжать губы у взрослых актеров, привыкших скрывать свои эмоции, ведь для них расхожая фраза стала физической реальностью.

Силу внушения мы можем не только использовать для влияния на других, но и поставить на службу себе. Микрорешение — это внушение самому себе, которое проникает в мозг и меняет ваш менталитет. Его задача — напрямую изменить ваши ценности, предпочтения и взгляды. Поскольку сила микрорешения содержится в энергии внушения, то значимость верной формулировки нельзя переоценить. Если фраза задевает и отпечатывается в сознании, со временем она изменит ваше мировоззрение и поведение.

Как и с лозунгами, слоганами или уроками из детства, главное — сформулировать броский посыл, который вызовет отклик благодаря искусству внушения. Яркая фраза запомнится лучше всех. Лаконичность и точность помогают внушению проникать глубоко в ваше сознание и перекликаться с обстоятельством, которое вы определите как сигнал.

Давайте посмотрим, как можно повлиять на самого себя с помощью внушения. Первое микрорешение, которое я проверила на себе, сводилось к установке *это ведь так просто — повесить пальто на вешалку*, когда я снимала вечером пальто. Правда, эта формулировка кажется простой и банальной? Но я могла бы скомпоновать слова и другими способами:

1. О, да повесь ты его, ради бога!

2. Не будь неряхой, повесь пальто!
3. Тебе ведь все равно придется его вешать, так почему не сделать это сразу сейчас?
4. Бросить на стул, а потом повесить занимает больше времени, чем сразу же повесить.
5. Так просто повесить его на вешалку.
6. Это действительно просто — повесить пальто на вешалку.

Первая и вторая формулировки похожи — это убеждение ленивой неряхи сделать то, что должно. С третьей по шестую — схожи по логике (ты не бережешь время, бросая пальто на стул), но различаются тоном и длиной. Формулировки 5 и 6 почти идентичны, но включение слова «действительно» добавляет некоторое раздражение из первой и второй фраз, убеждая, что это в принципе просто — повесить пальто.

В то время, когда я пришла к этому решению, у меня была привычка не только бросать пальто на стул в гостиной, но и раскидывать одежду в спальне, готовясь ко сну. Внушение *это ведь так просто — повесить пальто на вешалку* сработало, со временем дав множественные результаты. Во-первых, на основе опыта я поняла, что это действительно просто и быстро. Потом внушение изменило мои представления о том, что *скорость = эффективность*, показав, что подчас «кратчайший путь» занимает больше времени, поскольку в итоге требует дополнительных действий. Сигналом повесить пальто служило мое возвращение домой, но со временем сила внушения распространилась и на другие ситуации, и я убирала всю одежду, так что стул в спальне обрел свой первоначальный вид и на него наконец можно было сесть. Внушение *это ведь так просто* теперь воспроизводится и в других обстоятельствах, как, например, *это ведь так просто — сложить все в папку*.

Как мы уже обсуждали во введении, каждая новая привычка служит моделью, которую можно использовать и модифицировать дальше. Когда вы на собственном опыте убеждаетесь, что сразу убрать пальто на место быстрее, чем сначала бросить его на стул и позже повесить на вешалку, то не станет открытием, что рецепт лучше сразу поместить в нужную папку, нежели положить его сначала вместе с другими бумажками, а потом через месяц найти ему правильное место. Результативная новая привычка запускает общий процесс

самосовершенствования в той или иной области, помогая нам быстрее учиться, продуктивнее действовать и стремительно развиваться.

Теперь давайте обратимся к другому примеру: человеку говорят, что его пренебрежительное отношение к коллегам порождает негативную моральную атмосферу. Какая из перечисленных фраз наиболее эффективно обуздает вредную привычку?

1. Грубить нехорошо.
2. Грубость — признак неуверенности.
3. Грубиянов не уважают.
4. Грубость — это непрофессионально.
5. Не существует такого понятия, как грубость, в среде профессионалов.

Все формулировки отражают негативную оценку грубости. Первая фраза довольно нейтральна; разумеется, человек, который грубит другим, знает, что это нехорошо, так что это утверждение вряд ли изменит его мышление. Формулировки 2 и 3, трактуя грубость как признак слабости, развенчивают превосходство, которые чувствует тот, кто дерзит. Фразы 4 и 5 относят грубость к проявлению непрофессионализма. Все по-разному будут воспринимать перечисленные формулы, каждый примет на вооружение именно ту, которая лучше всего подойдет его психологическому типу. На меня больше всего действует формулировка 5, поскольку я восприимчива к понятию профессионализма, а выверенный смысл этой фразы прямо заявляет, что грубость не может быть реакцией профессионала на идею коллеги. Разногласия могут быть профессиональными, а оскорбления — нет. Опять-таки, то, что работает для одного, не будет работать для другого. Ищите такую формулу, которая действительно заставит вас измениться.

Размер имеет значение

Если ваше микрорешение порождает активность, которая может быть более или менее регулярной, то, может быть, стоит ее дозировать или разбить на несколько меньших форматов. Например, если вы ненавидите стирать и копите грязное белье до размеров горы, то для вас менее обременительным будет стирать его регулярно небольшими партиями и не накапливать раз в месяц на стиральный марафон. Аналогичным образом можно поступить со счетами, которые вам необходимо оплачивать раз в месяц: вы можете выделить на эти административные вопросы один день в неделю, чтобы не копить бумажки и не волноваться. И наоборот, то, что приходится делать часто, можно скомпоновать — и сэкономить время для других задач. Корректировка частотности действий дает поразительные результаты.

Нэнси планировала звонить овдовевшему отцу трижды в неделю, но делала это один раз. Первые пять минут разговора пожилой и одинокий мужчина обычно жаловался на жизнь. Она начала бояться таких бесед, поскольку они вызывали чувство вины, она уставала от такого потока раздражения. Нэнси находила все больше и больше причин для того, чтобы избегать звонков, и это ее беспокоило. Она решила звонить отцу каждый день, но разговаривать недолго, даже если приходилось прервать беседу в самый разгар жалоб. К ее удивлению, тональность разговоров резко улучшилась. Поскольку пауза в общении была совсем короткая, то сократился и перечень всего того, что огорчало старика, и в целом его настроение и тон стали заметно оптимистичнее. Чаще общаясь с отцом, Нэнси перестала беспокоиться о том, чтобы выкроить полчаса на телефонный звонок, она просто звонила, когда у нее выдавалось пять-десять минут свободного времени. Через несколько недель Нэнси поняла, что жалобы, с которых прежде начинались их беседы, были проявлением отчаяния человека, которому хотелось общаться со своими детьми чаще. Ежедневные звонки приободряли его, а Нэнси стали нравиться разговоры с отцом.

Мой приятель Итан решил делать по одному отжиманию в день. Поначалу его решение сработало, поскольку не требовало никаких усилий, кроме как решиться на это. Начав путь к своей цели, Итан

вскоре стал перевыполнять план, делая по двадцать отжиманий в день. Успешное решение? Нет, потому что он остановился. Почему? Потому что по мере увеличения количества отжиманий росли и его ожидания, и довольно скоро он поставил цель делать двадцать отжиманий в день, а выполнить такое решение ему оказалось не по силам. Одно отжимание в день служит хорошим приемом для того, чтобы заставить себя делать их регулярно, и всего лишь одно упражнение имело ценность для Итана, который прежде вообще не делал отжиманий. Однако когда он натренировался, ему захотелось большего. Но четко сформулированного решения у него не было, и Итан действовал, не имея строгих рамок, нарушив принцип о простоте микрорешения.

Нельзя допускать, чтобы рвение, порожденное легкостью выполнения задачи, стало причиной размывания ее границ. Если вы выполняете план и хотите большего, то лучше сформулировать новую задачу, а не пытаться перестроиться в ходе процесса. Избегайте спонтанных решений, задачи должны быть предельно конкретны и выполнимы.

Итану следовало бы скорректировать свое решение насчет отжиманий, уточнив их количество сразу же, когда он понял, что одно упражнение для него уже не имеет существенного значения. Стоило переформулировать задачу как двадцать отжиманий дважды в неделю, например. Такой шаг стал бы большим достижением по сравнению с бездействием вообще и оставил бы открытой возможность для новых упражнений в другие дни, когда ему захотелось бы сделать отжимания. Не забывайте, решение отжиматься перед завтраком по вторникам и воскресеньям не означает, что нельзя это делать чаще. Просто перед вами жесткая задача сделать двадцать отжиманий, и результат вы можете измерять только по данному ориентиру. Целесообразно пересматривать масштаб задачи по мере накопления опыта и закрепления навыка (см. главу 9 [«Проверка эффективности решения»](#)), но вы должны придерживаться своего решения как минимум четыре недели, прежде чем изменить его границы. И если вы действительно решите увеличить нагрузку, не поддавайтесь необдуманному желанию. Помните первый принцип — придерживаться простых микрорешений.

Точная формулировка может кардинально изменить эффективность вашего решения. Вы поразитесь тому, насколько много вы о себе

узнаете в процессе постановки задачи. Сигнал для активации микрорешения — тоже часть формулы, но это настолько серьезная тема, что ей полностью посвящена следующая глава.

Глава 7

Спусковой крючок

Мы просыпаемся по будильнику; нас бодрит запах утреннего кофе; мы мчимся через турникеты метро, заслышав приближение поезда; в офисе мы берем пиццу из открытой коробки; мы кликаем на заманчивый баннер; мы говорим «я пришла», когда переступаем порог дома; мы укладываемся спать, когда с телевизионного экрана нам улыбаются ведущие вечерних новостей. Всю жизнь мы реагируем на сигналы, автоматически применяя усвоенные модели поведения в той или иной ситуации или обстоятельствах.

Принцип 6.

Решение включается по сигналу

Мы все реагируем на разные сигналы: два человека, перекусывающие в одно и то же время после полудня, могут зависеть от совершенно различных обстоятельств. Для одного это может быть приступ голода, для другого — наличие автомата с едой на выходе из раздевалки спортзала. Впервые купив что-то в нем, вы, возможно, действительно хотели есть, но если несколько раз вы сделали это из-за голода, то вскоре один лишь вид такого автомата может побудить вас купить еду. Исследование поведенческих схем показывает наличие тесной связи между поведением и сигналом, который создает устойчивую привычку^[12].

Чтобы запланированное действие было автоматическим, принципиально важно привязать его к сигналу, который нужно выявить, а не изобрести. Сигнал для вашего решения уже существует, просто надо его обнаружить. Он может быть внутри вас (голод, сонливость, желание огрызнуться) или исходить от внешней среды (запах свежих пончиков, туфли в витрине магазина, критика коллеги).

Специалисты по рекламе давно знают, как тем или иным сигналом привлечь целевую аудиторию. Теперь они анализируют поведение пользователей интернета и придумывают приманки, предназначенные исключительно для вас. Рекламщики не только составляют сводки

ваших предпочтений по части интернет-контента, но и определяют, какие именно визуальные и маркетинговые формы, скорее всего, заставят вас нажать на нужный баннер. Так неприятно постоянно видеть рекламу средств для похудения (смотреть на все эти диеты, на одежду своего размера) или снова наткнуться на туфли, которые недавно с помощью жесткой самодисциплины вы все же удалили из корзины. Теперь они просто преследуют вас, на какую бы страничку в сети вы ни зашли. Рекламщики знают обо всех приманках, на которые вы реагируете, и могут упаковать контент так, что вы не сможете не нажать кнопку мыши. Чем чаще вы кликаете, тем лучше они понимают, на что вы клюете. (Я сопротивляюсь тому, чтобы нажать на желтые заголовки в новостях вроде «ЛИНДСИ ЛОХАН СНОВА В ТЮРЬМЕ!» или «ЖЕНЩИНА ВЕСОМ ПОЛТОННЫ ОБВИНЯЕТСЯ В УБИЙСТВЕ!», потому что мне невыносима мысль о том дурацком статусе, который сформируется у меня в киберпространстве, и о шквале историй человеческой деградации, которые будут предлагаться именно мне.)

При формулировании решения принципиально важно определить сигнал, включающий действие, которое вы намерены выполнить. Если ваше решение привязано к конкретному времени или дню недели, сигнал будет очевиден. Вернемся к нашему любимому примеру *добираться на работу по понедельникам пешком*. Здесь ключом будет ваш выход из дома утром в понедельник; если вы решили идти от определенной автобусной остановки, сигналом станет момент, когда на ней затормозит автобус. Если ваше решение связано с физкультурой, например преодолеть шесть лестничных пролетов каждый будний день после обеда, тогда сигналом послужит завершение дневной трапезы. Обратите внимание, что в этих двух примерах действие запускается не стрелками часов, а ситуацией, связанной с определенным временем суток. Таким образом сигнал определяется и измеряется гораздо точнее и легче воспринимается. Скажем, решение *заряжать телефон перед сном* работает, если изменить его на *заряжать телефон перед тем, как чистить зубы*, потому что в ту секунду, когда вы берете зубную щетку (сигнал), вы сможете проверить себя, а *перед сном* — понятие очень относительное. Если новое поведение нельзя привязать к какому-то дню или времени и оно

активируется обстоятельствами, то определить идеальный сигнал может стать делом непростым. Иногда действие стоит совместить с уже устоявшейся привычкой. Привычка действует как «обручальное кольцо», напоминая о решении каждый раз, пока вы не станете выполнять его автоматически. Я уже рассказывала, как я связала новое поведение с моей привычкой проверять электронную почту, и позже я многократно пользовалась этой стратегией, чтобы определить устойчивый сигнал для нового навыка.

Когда я начала воспитывать в себе привычку к записной книжке, сигналом мне служили желание или необходимость сделать запись, которые могли возникнуть в любой момент той или иной встречи. Поиски блокнота в сумке создавали раздражающую паузу в разговоре, поэтому сигналом для меня стал момент, когда я снимала сумку с плеча, то есть я связала с ней блокнот. Разве прежде я считала привычкой снять сумку с плеча? Совсем нет, я никогда не думала об этом, потому что делала все на автопилоте. Но как только в поиске сигналов вы присмотритесь к устоявшимся схемам поведения, то поймете, насколько запрограммировано большинство наших поступков. Любой сегмент такого программирования можно использовать как зацепку для нового поведения, которое вы пытаетесь у себя выработать. Если вы решили выпивать восемь стаканов воды в день, можно, например, связать каждый стакан с моментом, когда вы моете руки. Большинство из нас делают это восемь раз в день, так что, выпивая после стакан воды, вы выполните план. Выбранный сигнал облегчает выполнение решения, ведь вода всегда рядом, когда он срабатывает.

Примеры, приведенные выше, касаются контекста нового образа действий (систематические записи, потребление воды), поэтому и выбор сигнала предельно точен. Однако когда вы ставите целью избавление от привычного поведения, например еды на ходу, склонности, импульсивных покупок, найти подходящий толчок бывает гораздо сложнее. Вы можете рассмотреть множество позывных для своей привычки, но для реализации микрорешения нужен только один. Не пытайтесь объединить все сигналы в границах формулировки, иначе вы попадете в ловушку хотений, когда кажется, будто за ночь можно изменить все укоренившиеся привычки.

Например, если необходимо ограничить количество перекусов, составьте перечень сигналов, возбуждающих желание съесть что-то вне основного приема пищи. Если увидели выставленную в переговорной пиццу, неужели не хочется съесть кусочек? А коробка конфет на столе у коллеги? Вы приходите на работу сытым после завтрака и видите пончики, разве не прикоснетесь? Когда начинаете готовить, пробуете понемножку? Закончив есть, не доедаете оставленное вашим ребенком или не пробуете что-то с тарелки мужа? А как вы реагируете на барные закуски и еду на вечеринках, пригубив бокал? Попав в супермаркет, не ищете бесплатные образцы? А может быть, сигналом к еде служит ощущение вялости, накатывающее примерно в три часа? Или у вас приступы голода где-то в половине пятого? Подобные сигналы можно выстроить в такой список:

1. Доступная еда на работе (пончики, конфеты, пицца).
2. Бесплатные образцы в магазине.
3. Процесс приготовления пищи.
4. Еда на чужих тарелках.
5. Барные закуски.
6. Еда на вечеринках.
7. Голод во второй половине дня.
8. Усталость.

Что касается сигналов 1 и 2, то можно поставить цель не позволять себе прикасаться к еде в офисе или магазине (прикажите себе не брать бесплатную еду и всегда покупать собственную); сигналы 3 и 4 помогают очертить границы между едой для себя и едой для других; сигналы 5 и 6 позволяют сформировать решение ограничить себя в еде, находящейся рядом со спиртным. Физически обусловленные сигналы 7 и 8 отличаются от первых шести, обусловленных внешними обстоятельствами. Сигнал 7 предполагает стратегию борьбы с голодом между обедом и ужином, но без излишеств (например, я решила *съесть какой-то фрукт в три часа дня*); сигнал 8, усталость, указывает на несколько способов противостояния пагубной привычке, начиная от сна и заканчивая небольшими дозами тонизирующих

средств в виде кофе с сахаром (50 килокалорий) вместо чего-то более серьезного, скажем, шоколадного кекса (450 килокалорий).

Когда вы увидите весь спектр сигналов, побуждающих к беспорядочному питанию, вы поймете, насколько масштабна цель избавиться от нездорового поведения, ведь окружающая действительность постоянно провоцирует нас съесть что-нибудь. Чтобы сформулировать решение, которое вы обязательно выполните, привяжите его к какому-то одному сигналу (или логической паре). Например, можно приказать себе больше не есть сладкого и мучного на работе (но сохранить возможность съесть кусок пиццы), а через несколько недель принять решение не есть с чужих тарелок. Каждая задача будет сужать круг возможностей для перекусов до тех пор, пока вы не достигнете нужного вам уровня контроля.

Иногда имеет смысл абстрагировать решение, чтобы охватить очень схожие обстоятельства. Однажды я скомандовала себе не есть, стоя в очереди; потом сделала поправку — не есть на ходу, а позже приняла решение питаться только сидя за столом (за исключением мороженого и коктейльных вечеринок с канапе). Ситуации, провоцировавшие меня на бездумное поглощение пищи, — когда я ела в очереди в кассу, проглатывала обед по дороге на встречу, пробовала еду, которую готовила, — все это было так тесно связано, что имело смысл объединить их в рамках одного решения. Обратите, однако, внимание, что я начала с одной сигнальной ситуации (ожидание в очереди в столовой), а затем через несколько недель постепенно добавляла другие, пока формулировка не охватила их все: *есть только за столом*.

Сам по себе поиск сигналов зачастую помогает прийти к полезным выводам. Однажды я задалась целью избавиться от привычки брать добавку. Я задумалась, что именно заставляет меня продолжать поглощать пищу, несмотря на то, что я уже съела вкусное блюдо. И я поняла, что дело вовсе не в голоде, не в желании, а в моей пустой посуде. Связав одно с другим, я решила *всегда что-нибудь оставлять на тарелке*. Борьба с размером порций локализовалась на последнем кусочке, не переходя на еще одну тарелку с едой или второй шарик мороженого. Если ваша порция несколько больше среднего, потренировавшись не опустошать свою посуду (не говоря уже о том,

чтобы вылизывать тарелку), вы измените свое отношение к обеду, демонстрируя, что он завершен, когда вы насытились, а не когда ваша тарелка опустела. Наблюдать за тем, как уносят ваше блюдо с чем-то вкусным, значит изменить правила игры и придерживаться стратегии, которая действенна во многих ситуациях, требующих самоконтроля: отказаться от еще одного бокала, когда вы бодры и трезвы; пойти спать, когда вы еще не валитесь с ног; прервать приступ шопоголизма, пока у вас еще есть наличные; воздержаться от обострения спора.

Сигнальные ситуации для личных отношений часто неуловимы, непредсказуемы и трудно поддаются определению. Сигналом к привычному поведению может послужить непредвиденное общение, всплеск чувств или внезапный порыв, и подобные сигналы необходимо засекаать и быстро обрабатывать. Что побуждает вас провоцировать чувство вины у партнера, отчитывать ребенка, обижать коллегу или раздражаться на пожилых родителей? Что заставляет вас унижаться или показывать свое превосходство перед другом? Подобные сигналы неоднозначны и требуют внимательного подхода.

Давайте разберем пример с препирательством и подумаем, как можно нивелировать сигнал к такому негативному поведению. Конфликтность отражает особую реакцию на конкретные обстоятельства. Спорить с начальством — совсем другое дело, чем с коллегой, другом, любовником, ребенком или родителями. Надо определить какой-то один ситуативный сигнал. Всеобъемлющая формулировка *я не буду препираться* в ответ на поток различных толчков вряд ли сработает. Однако если вы научитесь вести себя менее вызывающе в одних обстоятельствах, то в другой ситуации вам будет легче справиться, и вы быстрее сдержите себя.

Связь конкретного сигнала с отработанным ответом применима к любой динамике отношений, которую вы хотите преодолеть. Если вы безвольный человек, который постоянно угождает другим в ущерб себе, научиться говорить «нет» поможет анализ ситуаций, которые создают вам проблемы. Оказаться в кино вопреки своей воле не то же, что чувствовать себя обязанным покрывать нерадивого сотрудника. Если вы всегда стремитесь угождать, потребуется мужество и практика, чтобы заставить себя огорчить кого-то отказом. Необходимо внимательно изучить ситуационные сигналы, побуждающие вас

соглашаться, и выбрать какой-то один, на ваш взгляд, самый серьезный, с которым надлежит разобраться в первую очередь. Это может быть что-то касающееся ваших отношений с супругом (приготовить обед вместо того, чтобы пойти в ресторан), категорическое требование родителей (провести с ними, например, весь отпуск) или куча работы по просьбе коллеги вечером в пятницу («почти законченный» проект, для приведения которого в подобающий вид понадобится несколько дней). С ситуацией можно разобраться самым простым способом: «Давай сходим в ресторан и отдохнем оба». Или выбрать наиболее продуктивный путь: «У меня нет времени сегодня помогать тебе с проектом». Обратите внимание на отсутствие слова «извини» в последнем примере. «Извини» в данном случае более чем неуместно, оно контрпродуктивно. «Извини» только усугубляет ваше чувство долга/вины и транслирует нерадивому коллеге мысль, что с вашей стороны нехорошо не помочь ему. Бизнес, ничего личного — и применительно к этой профессиональной задаче вы не обязаны помогать, точка. Поменять привычное поведение в одночасье не получится; надо все время практиковаться (старайтесь, ребята, старайтесь) до тех пор, пока не возникнет ощущения новой реакции: она должна восприниматься как нечто само собой разумеющееся, и вы должны понимать, что переживете чье-то недовольство. Именно тогда вы будете готовы справляться и с другими обстоятельствами, побуждающими угождать окружающим.

Вы научитесь распознавать внутренние и внешние мотивы своего поведения и сможете определять самый эффективный сигнал в контексте каждого своего решения. Установить прочную связь между действием и сигналом принципиально важно для того, чтобы новое поведение воспроизводилось автоматически, а точность формулировок поможет вам достигать поставленной цели и решать задачи с большим удовольствием. Микрорешение может стать настоящим приключением, которое заведет вас на непознанную психологическую территорию, где вы будете совершать личные открытия.

Глава 8

Практика — залог успеха

Эффективность микрорешений может побудить вас удвоить ставки. Не поддавайтесь этому обманчивому порыву. Лучше меньше, да лучше, если речь идет об основательном изменении какой-то привычки. Для воспитания навыков, обретения нового умонастроения или избавления от прежнего поведения надо сосредоточиться. Изменить формулу жизни удастся не так часто — это настоящий прорыв.

Принцип 7. Не больше двух микрорешений одновременно

Два авторитетных исследователя бихевиоризма так определили предмет своего изучения:

Большую часть времени мы делаем то, что мы делаем большую часть времени. Иногда мы делаем нечто новое^[13].

Делать что-то новое, другое требует твердости характера. Микрорешение кажется простым только в том смысле, что легко выполнимо, но для формирования нового поведения необходимо усилие. Прикажете себе следовать своему решению и ни в коем случае не жульничать. Нужны сосредоточенность и самоконтроль, которых у нас отнюдь не в избытке. Если вы захотите изменить слишком многое и слишком быстро, то перенапряжетесь, потеряете концентрацию, перепутаете сигналы и получите неполноценный результат. Привычка не становится привычкой до тех пор, пока вы целеустремленно ее не воспитаете в себе и она не превратится в автопилот. Чтобы получить нужный результат, ставьте перед собой не больше двух задач одновременно.

Ограничивать объем решений необходимо, чтобы сохранить внимание и терпение, работая над изменением поведения до тех пор, пока новые поступки не станут автоматическими. Шаблон формируется путем повторения одних и тех же действий в конкретном контексте. Исследователи феномена привычки Дэвид Нил и Венди Вуд

отмечают: «[Привычки] приобретаются *постепенно*, по мере того как люди регулярно реагируют на что-то в повторяющемся контексте»^[14].

Новому действию требуется время, чтобы стать автоматическим и укорениться на уровне нервных клеток. Микрорешение перестает восприниматься как нечто ужасное недели через четыре, а через шесть-восемь недель оно уже ощущается естественным. Четыре-шесть недель я называю в среднем, каждая задача уникальна и требует особого подхода, поэтому универсальных правил нет. Одно микрорешение, которому вы следуете ежедневно, может стать частью вашей жизни уже через три недели, а другое, к которому вы обращаетесь реже, и через восемь недель будет восприниматься как нечто инородное. Вы можете приступить к выполнению двух задач одновременно, но необязательно получите результат в одно и то же время.

Как только одно из решений закрепилось в поведении и уже не надо прилагать усилий для его выполнения, можно переходить к новому. Когда вы обратитесь к другим микрорешениям, прежние будут воспроизводиться уже сами собой, превратившись за несколько месяцев в автопилот.

Не надо путать намерение вести себя по-другому с действительно достигнутым изменением привычки. Решение сделать что-то отличается от реального дела; привычка — результат практики, а не желания. Ваше намерение заправлять постель по утрам вовсе не означает, что вы воспитали в себе привычку делать это. Заречься произносить фразу «я же тебе говорила» не значит удерживаться от этого или подобного, даже если вы по-своему и правы. Привычки и представления порождены опытом, и спешка выполнить задуманное лишь помешает чему-то научиться и прочно укорениться новой привычке. Микрорешения срабатывают только потому, что результат так точно определен, что неудача даже не рассматривается. Если вам всего лишь надо выработать пару навыков, вы можете заставить себя постараться. Если же вы возьмете на себя слишком много, то сорветесь и вообще ничего не сделаете.

Для некоторых микрорешений нужно больше восьми недель. Привычку ужинать с удовольствием и наслаждаться едой я

воспитывала в себе больше, чем какую-либо другую, но в конечном итоге получила вознаграждение за потраченное время. Медленный темп трапезы стал краеугольным камнем для всех остальных принципов приема пищи, которые помогли мне навсегда избавиться от лишнего веса. Привычка к спешке сидела во мне так глубоко, что как только слабела концентрация внимания, я тут же начинала есть очень быстро. Тогда я поняла, что тороплюсь во всем: когда иду, делаю работу, думаю, готовлю, разговариваю. В самом деле, я выработала привычку спешить и делала это всегда, даже проводя отпуск и якобы отдыхая. Осознав, что спешка для меня больше фетиш, чем стратегия, я стала стараться вести себя медленнее в ситуациях, когда скорость была не достоинством, а недостатком. Я бы не перестала торопиться за столом и не осознала бы своих представлений о спешке, если бы перепрыгнула к следующему решению, так и не освоив навык спокойного поглощения пищи.

На то, чтобы научиться наслаждаться едой, потребовалось четыре или пять месяцев, и «в нагрузку» я приняла еще три решения, так что прогресс был очевиден и на других направлениях, пока я сбавляла скорость за столом. Таким образом, если для реализации одной задачи требуется более восьми недель, можно параллельно поработать и над другими. Мне удавалось выполнять столько решений, что казалось глупым ограничивать себя двумя: в среднем на реализацию одного уходит пять недель, если выполнять по два решения одновременно, то в год можно справиться с двадцатью задачами, которые кардинально изменят вашу жизнь. И все эти решения будут дополнять друг друга, а вы замените вредные привычки на полезные. Новые формы поведения будут рождаться сами собой, стимулируемые позитивным умонастроением, которое подкреплено новым опытом.

Если сложно выполнять два решения одновременно, сосредоточьтесь на одном и работайте над ним до тех пор, пока привычка не сформируется. Не надо недооценивать успех в закреплении всего одного навыка. Независимо от того, над одной или двумя задачами вы трудитесь, все равно вы все время делаете что-то новое, так что не стоит волноваться из-за темпов перемен.

Возьмите за правило практиковаться в выполнении ежедневной задачи в течение четырех недель и менее частотного задания в течение

восьми недель. Вы должны прийти к ощущению, что без той или иной новой привычки уже жить не можете, и только тогда переходить к следующим решениям. Не спешите. Если правильно сформировать привычку, то она останется с вами навсегда, так что стоит ли беспокоиться из-за нескольких недель? Когда перейдете к новым решениям, прежде освоенные навыки будут работать на вас и никуда уже не денутся. Никогда не увеличивайте нагрузку, если текущая задача дается с трудом, — вы рискуете потерять наработанное и лишиться веры в собственную способность двигаться вперед без оговорок.

Вы можете задаться вопросом: «Но как же быть с моментами, когда я полон решимости полностью все изменить?» Что ж, держайте, но все равно ориентируйтесь на микрорешения. Не обольщайтесь насчет собственных сил. Микрорешение помогает основательно изменить поведение, оно никак не связано с надеждой на чудо, что вы выиграете матч за секунду до его окончания.

Бывает, что и решения-хотения дают результат, когда звезды выстраиваются благосклонно и трансформация достигается трудом и энтузиазмом. Такой настрой бывает вызван личным кризисом: неудача в отношениях стимулирует похудеть, боязнь за собственное здоровье заставляет бросить курить, финансовые затруднения толкают к бережливости. Кризис среднего возраста зачастую становится временем перемен, когда страх неудачи побуждает жить по-новому, чтобы сохранить здоровье и молодость. Мне было любопытно смотреть на одного знаменитого и удивительно талантливого актера, который в молодости слыл образцом мужской красоты, но в тридцать пять сильно поправился, а к пятидесяти внезапно постройнел. Доктор предупредил его, что у него развивается диабет, и в панике тот совсем прекратил есть сладкое. За три месяца актер сбросил двадцать килограммов, всего лишь изменив привычки из-за страха за здоровье. Двадцать лет с огромным животом и ролями недотеп, а потом... Какое перевоплощение! Преодоление жизненных кризисов требует энергии и решительности, зачем же дожидаться тревожных сигналов от судьбы? Не забывайте, надо работать над собой постоянно, а не прибегать к кардинальным мерам время от времени, как с новогодними планами.

Накопить деньги получается у того, кто начинает делать сбережения рано и понемножку. Один цент вырастает до десяти, а потом до двадцати пяти. Никто не говорит, что десять долларов способны превратиться в миллион. Люди копят по привычке, а со временем она порождает другие разумные финансовые решения. Микрорешения работают по такой же схеме. Выполняйте одну-две задачи одновременно, и вы не сойдете с пути постоянного самосовершенствования, достигнув таких целей, которые прежде казались невозможными.

Глава 9

Проверка эффективности решения

Теперь пора проверить, как новое микрорешение работает, справляется с поворотами и непредвиденными обстоятельствами на вашем пути. В первые две недели вы, вероятно, будете сталкиваться с неожиданными препятствиями и ловушками. Как двигатель только что сошедшей с конвейера машины, который стучит во время движения, новое решение требует некоторой отладки, чтобы можно было разогнаться на дороге. Настройка задачи на первых этапах, способных преподнести сюрпризы, необходима для успешного достижения цели. Не сдавайтесь, если ваш план будет воплощаться не так гладко, как хотелось бы.

Альберт Эйнштейн однажды заметил: «Теоретически, теория и практика — одно и то же. На практике это совсем разные вещи». Подобно ученому, получившему неожиданный результат, вам, возможно, придется пересмотреть какие-то допущения, но если ваше решение соответствует первому принципу о простоте микрорешений, тогда с помощью некоторых корректировок вы добьетесь желаемого. Например, если решение привязано к конкретной дате или времени, вы можете обнаружить, что выбранный день или час не годится. Абсолютно нормально корректировать время на первых порах реализации решения. Важно определить постоянный ориентир, а не решать все по ходу дела. День и время должны стать постоянными, если вы стремитесь отработать новое поведение до уровня автопилота.

Одно, на первый взгляд, очень простое решение, связанное с конкретным временем (*принимать мультивитамины по утрам*), потребовало на удивление долгой настройки. Звучит странно, правда? Я решила принимать витамины сразу после пробуждения, поскольку когда я начинаю готовить завтрак и собирать обед, то могу забыть о пилюлях. Глотать большую таблетку на голодный желудок оказалось неприятно, и я решила перенести прием витаминов на вечер, но это тоже не сработало. Я прочитала, что перед сном пилюли надо запивать стаканом воды. После пары ночей, когда мой сон прерывался походами

в туалет, я посчитала и вечерний прием таблеток нецелесообразным. Я взяла витамины на работу с намерением принимать их после обеда. Время определилось, но я продолжила оптимизировать свое решение, в конце концов заменив громадную пилюлю на витамины в виде пастилок с ягодным вкусом. Они были сладкими, на этикетке с составом даже значилось две килокалории, так что послеобеденный прием оказался безупречным ходом, и привычка сформировалась. Не все решения заставляют мучиться и требуют тонкой настройки. У меня были более сложные задачи, которые не требовали никаких ухищрений. Я лишь хочу донести до вас, что даже простые и однозначные, на первый взгляд, задачи могут потребовать оптимизации, ведь вам нужен результат всерьез и надолго.

Линда решила не есть хлеб, который подавался вместе с супом в кафе, где она обычно обедала по будням. Хлеб был очень вкусный, но калорийный, а ей было жизненно необходимо сбросить вес и прекратить потреблять простые углеводы в большом количестве. Поскольку формулировка и сигнал ее решения относились к меню, то, когда она стала обедать в других местах, они не работали. Линда скорректировала решение так, чтобы можно было следовать ему в любом заведении общепита: *брать обед без мучного*, то есть никакого хлеба, макарон, пиццы, сушек или выпечки. Теперь решение можно было применить в разных условиях, но все равно оно оставалось разумным и локальным, будучи привязано только к обеденному времени. Теперь Линда обедает в самых разных заведениях, держа на карандаше скорректированную задачу, и ест более здоровую и разнообразную пищу. Она сбросила вес и в целом стала чувствовать себя лучше. Супруг Линды Энди перенял это решение у нее и доработал его под себя: *никаких углеводов после трех часов дня*, и в результате он за три месяца потерял почти четыре килограмма.

Проверка эффективности решения часто выявляет непредвиденные препятствия, с которыми необходимо разобраться. В первый вечер, когда я дала себе установку *это ведь так просто — повесить его на вешалку*, снимая пальто, я сразу направилась к шкафу. К сожалению, я тут же обнаружила, что все не так просто: шкаф оказался набит одеждой, и ни одной свободной вешалки не было. Целую минуту я втискивала пальто рядом с камзолом, который надевал мой муж, когда

играл Гамлета много лет назад. Чтобы моя установка сработала, надо было сформулировать ее в контексте моей действительности: повесить пальто должно быть так же просто, как бросить его на стул. Я перебрала содержимое шкафа, убрав редко надеваемые вещи (камзолу мужа не повезло) и повесив несколько новых плечиков, и моя установка стала творить чудеса. Бардак в шкафу не был для меня новостью, но мое решение высветило системную проблему, до которой прежде не доходили руки.

Работа над новым поведением приводит к таким решениям, о которых раньше вы бы и не подумали. Допустим, решили вы каждый день заправлять постель, а это оказалось так долго, да и смотрится она потом неопрятно, вся в складках, и вы меняете скользкое покрывало и простыни на белье, которое помогает ускорить процесс и дает более симпатичный результат. Если вы решили вставать по первому звонку будильника и не позволять себе нежиться между его повторными сигналами, то вместо резких звуков в темноте можно выбрать будильник, который мягко освещает комнату перед тем, как зазвонить. Реорганизация быта с помощью микрорешений обнажает препятствия, мешавшие вашим прежним попыткам что-то улучшить. Именно поэтому так важен период проверки эффективности решений.

Хотя в большинстве случаев отладка задачи происходит на первых этапах ее реализации, доработать ее можно и спустя несколько месяцев. Вспомним мой запрет класть всякую всячину на столешницу в ванной. Я фанатично следовала цели до тех пор, пока не приобрела нужную привычку, а потом решила немного сбавить обороты. Не было никакого смысла убирать на ночь предметы, которые требуются утром, и я позволила им оставаться у раковины. Утренние сборы ускорились, не помешав моей задаче держать ванную в порядке, ведь остававшиеся на ночь мелочи никто не видел. Но такая поблажка стала допустимой спустя несколько месяцев после того, как я выработала привычку держать столешницу в чистоте.

Микрорешение должно всегда приносить результат. Если его нет, то надо искать новый ракурс, формулу, время и доводить задачу до ума до тех пор, пока она не будет выполнена. Скорректировать решение не значит уклониться от него. Период проверки его действенности предназначен для выявления затруднений и преодоления препятствий,

с которыми вы должны и способны справиться ради успеха. Лучше отступить, чем отступиться. По мере освоения тактики микрорешений вы научитесь точнее прогнозировать затруднения, эффективнее формулировать задачи и определять оптимальные сигналы. Следуйте своим решениям до тех пор, пока они не станут частью вашей жизни, и тогда успех превратится в привычку.

Урок на тему волшебной герани

В детстве мама, чтобы развлечь меня, пока она ходила по магазинам, покупала мне недорогие книжки. В одной из них был рассказ «Волшебная розовая герань», который мне очень понравился. Насколько помню, сюжет был о женщине, жившей в обветшалом доме. Ее удручала обстановка, и когда она обводила взглядом свое жилище, у нее опускались руки, и женщина не могла найти в себе сил что-то изменить.

Однажды приятельница подарила ей розовую герань. Женщина обрадовалась, но тут же заметила, как ужасно смотрится рядом с яркими цветами ее старая скатерть, и она купила новую. На фоне скатерти потрепанным казался ковер, и женщина заменила его. Но теперь блеклыми выглядели шкафы, и она перекрасила их в сочный желтый цвет. Каждое улучшение обстановки порождало следующий шаг до тех пор, пока весь дом и даже сад с забором не приобрели аккуратный вид. Женщина радовалась и воодушевлялась. Но увидев себя в зеркале, она оглядела себя внимательно впервые за многие годы: невымытые волосы, грязная заношенная одежда. Собственная внешность поразила ее, и женщина решительно занялась своим преображением. Вскоре она выглядела так же опрятно, как ее обновленный аккуратный дом.

Когда приятельница, подарившая цветок, пришла к ней снова, то не могла поверить глазам: как хозяйке удалось изменить себя и дом после стольких лет бездействия?! Женщина ответила: «Все благодаря волшебной розовой герани!»

Микрорешение действует как эта герань из сказки. Каждый результат воодушевляет вас, заряжает энергией и уверенностью, направляя к дальнейшим успехам. Главное просто начать.

Часть II

Микрорешения в действии

Теперь знания, усвоенные в первой части, пора применить к микрорешениям, направленным на улучшение различных аспектов нашей жизни. В предыдущих главах были приведены примеры из самых разных областей личного развития, иллюстрирующие, как работает тот или иной принцип микрорешения. В части II мы будем рассматривать их сквозь призму привычных направлений работы над собой.

Не забывайте, что одновременно вы не можете работать над более чем двумя микрорешениями. Некоторые задачи могут показаться настолько простыми, что вы уверуете в свою способность справиться со всеми сразу, но не стоит заблуждаться. Неважно, насколько глубоко меняется поведение, главное, последовательно и целеустремленно идти к цели. Новая привычка требует концентрации и усилий и сформируется только после многократного повторения. Не пытайтесь выполнить дюжину микрорешений, докажите себе, что вы способны справиться с одним, — выберите задачу и работайте над ней неустанно до тех пор, пока навык не станет автоматическим. Реализуя одно или два решения параллельно, вы добьетесь больших успехов всего за полгода.

Надеюсь, что, рассказывая о своих микрорешениях, я не создаю впечатления, что овладела всеми аспектами самосовершенствования или достигла всех личных целей. В некоторых областях я добилась результатов, превосходящих ожидания, в других есть определенные успехи, а в третьих — еще работать и работать. Рассказывая вам о своих микрорешениях и опыте других, я стараюсь показать ориентиры, а не навязать какие-то стандарты или образ жизни. Эта книга посвящена личностному развитию — не тому, что вы должны делать, а тому, что вы можете.

Искусство работы над собой строится не вокруг идеала, а вокруг приоритетов. Их надо правильно взвешивать и расставлять, чтобы

добиться успеха, тогда они будут меняться вместе с вами. Начать можно, полностью сконцентрировавшись на фитнесе, достичь в этом направлении ощутимого результата и переключиться на улучшение личной жизни. После двух микрорешений, связанных с организованностью, вы можете посчитать достаточным достигнутый уровень и обратиться к другому аспекту своей жизни, например расходам. Некоторые цели никогда не поднимутся в списке предпочтений на первые места, потому что другие перспективы то и дело будут казаться более привлекательными. Постоянная работа над собой означает, что список задач никогда не опустеет.

Каждый раздел в части II посвящен конкретному аспекту самосовершенствования. Не все, разумеется, актуально именно для вас, и вы можете перепрыгивать на другие темы, но я рекомендую начать с главы 10 [«Сон»](#). Какими бы ни были ваши цели при прочтении моей книги, хороший отдых всегда поможет укрепить силы и улучшать качество жизни так, как вы даже представить не можете.

Глава 10

Сон

*Сон, распускающий клубок заботы,
Купель трудов, смерть каждодневной жизни,
Бальзам увечных душ, на пире жизни
Сытнейшее из блюд...*

Уильям Шекспир. Макбет^[15]

Если вы, как и большинство людей, живете современной жизнью, вы точно спите меньше положенного. Вы каждую неделю обещаете себе спать побольше, но все равно редко ложитесь вовремя ради волшебных восьми часов сна. Несмотря на разрушительные и подтвержденные доказательствами последствия недосыпания — слабость, замедленную реакцию, принятие неверных решений, ухудшение настроения, — почти три четверти взрослых спят меньше шести часов в сутки. Много лет я пыталась заставить себя лечь пораньше, но получилось это только с помощью микрорешений, посредством которых я взломала собственный поведенческий код и стала регулярно нормально спать. С университетской поры я обманывала сон, поздно ложилась и рано вставала, заряжаясь адреналином работы и ответственности. Во второй половине дня силы мои шли на убыль, и я встряхивалась с помощью сладкого, а другие взбадривались кофеином. По возвращении с работы я готовила ужин, проверяла домашнее задание, выполняла дела по дому и подолгу укладывала дочку спать. Закончив со всеми обязанностями, я хотела только плюхнуться на диван с бокалом вина и смотреть телевизор. Это подобие отдыха начиналось не раньше десяти, а поскольку вставать надо было в шесть, то диванные посиделки проходили за счет здорового сна. День за днем я ложилась спать между полуночью и часом ночи, причем даже тогда, когда и в девять вечера я уже чувствовала себя разбитой из-за накопившейся усталости.

Много лет я пыталась спать больше, приказывая себе лечь в определенный час. Я ориентировалась на результат, которого мне хотелось достичь, и не анализировала свои привычки, заслонившие от

меня здоровый сон. И вот я пришла к микрорешению: вовремя лечь спать можно благодаря не стрелкам часов, а изменению привычек, из-за которых я засиживалась. Я решила устранить проблему со сном, изучив мое вечернее поведение и изменив привычный уклад так, чтобы можно было чаще выспаться.

Я обнаружила, что довольно часто засыпала на диване на час или около того, прежде чем лечь спать по-настоящему. Почему же я не поднималась в спальню, когда чувствовала, что вот-вот отключусь? Последив за собой несколько вечеров, я поняла, что, проваливаясь в сон, устранялась от выполнения вечерних ритуалов. Не могла собраться, чтобы почистить зубы, снять контактные линзы, умыться, протереть лицо тоником, нанести крем, выпить таблетки, переодеться в пижаму и зарядить телефон. Вместо этого я беспечно дремала на диване в надежде на прилив сил, которые вознесут меня на второй этаж. И хуже того, заставив себя подняться с дивана и выполнив все процедуры, я вдруг не ощущала сна ни в одном глазу, то есть, подготовившись спать, спать я уже не хотела. Проанализировав свое поведение, я пришла к решению

Готовиться ко сну сразу же, как только уложу дочь

Вместо того чтобы после укладывания дочери поддаться неодолимому желанию забраться на диван и включить телевизор, я добросовестно готовилась ко сну, а уже потом шла отдыхать. Все необходимые процедуры, начиная от чистки зубов и заканчивая зарядкой телефона, я делала до того, как подняться в спальню. Когда я начинала клевать носом на диване, мне достаточно было просто встать и перебраться в кровать. Без необходимости выполнять какие-то ритуалы я засыпала почти мгновенно.

Спустя несколько месяцев я скорректировала свое решение и стала готовиться ко сну вместе с дочерью, что позволило мне проводить больше времени с мужем после того, как дочь засыпала. Затем последовало еще одно решение — *прекратить сидеть за компьютером после десяти*, поскольку внезапный порыв что-то проверить или заказать наконец тот самый пятновыводитель оборачивался полуторачасовым блужданием в сети (исследования показывают, что свечение монитора само по себе возбуждает^[16]). Два

моих решения дали как минимум десять дополнительных часов сна в неделю — произошла кардинальная перемена. Годами я тщетно пыталась заставить себя ложиться пораньше, и только выработка конкретных привычек с помощью микрорешений помогла мне достичь желанного результата.

Внимательно изучив, что конкретно вы делаете перед сном, вы сможете найти решение, которое поможет вам изменить поведение так, что вам удастся спать больше каждый день. По результатам недавних исследований, хороший сон — залог успешного достижения личных целей.

Переутомление мешает самосовершенствованию. Создание автопилота требует сил и внимания, поэтому придерживаться выбранного курса труднее, если вы чувствуете усталость. Она склоняет вас к поблажкам. Отвечая на вопрос, почему дисциплина уступает место потаканию себе, психолог Рой Баумейстер указывает на серьезное значение сна в восстановлении сил, отмечая, что утомление нарушает самоконтроль:

Силы человека восстанавливаются во время сна, а затем в течение дня постепенно иссякают, особенно если приходится делать выбор и проявлять выдержку. Таким образом, сбой самоконтроля редко случается по утрам и становится все вероятнее в течение дня. Многие модели самоконтроля отражают подобное разграничение во времени. Например, мало кто после пробуждения нарушает диету. И напротив, поздно вечером человек поддается искушению. Схожие модели поведения просматриваются на примерах наркотической и алкогольной зависимости, импульсивных преступлений, достойной сожаления сексуальной распущенности и т. п. (...) Импульсивные покупки более вероятны к концу дня, и люди с недосыпанием подвержены им больше других^[17].

Полноценный сон означает хорошее самочувствие, умение концентрироваться и самоконтроль, то есть как раз те качества, которые необходимы для изменения привычного поведения. Любой цели в рамках работы над собой можно достичь, если высыпаться как следует. Новые исследования показывают, что помимо укрепления самоконтроля продолжительный сон может быть помощником в некоторых сферах самосовершенствования, особенно если стоит задача бороться с лишним весом.

Сбросить вес при недосыпании невозможно. Почему? Потому что вы начинаете день уже вымотанным и стремитесь компенсировать нехватку сил различными стимуляторами, в частности едой. Поедая богатую углеводами пищу и не испытывая при этом чувства голода (то есть приступов голода), вы на самом деле хотите получить заряд энергии. Вы не хотите есть, у вас просто нет сил.

Мой опыт сна и питания не научный, но показательный: чем регулярнее я отдыхаю, тем меньше нездоровой пищи ем и тем проще мне поддерживать вес. Связь между перекусами во второй половине дня и сном настолько тесная, что если я заменяю чашку кофе коротким сном, то до конца дня не испытываю потребности в сладком.

Новые исследования в области сна подтверждают мои личные наблюдения и идут дальше. В частности, две группы ученых провели сравнение потребления калорий у тех, кто спал по восемь часов в сутки и по пять с половиной. В обоих случаях выяснилось, что спавшие меньше потребляли гораздо больше калорий (в среднем на пятьсот единиц), в основном во время перекусов^[18]. Еще одно исследование провели в Стэнфордском университете^[19], обнаружив, что вес и аппетит напрямую тесно связаны с продолжительностью сна. Участники исследования, спавшие менее восьми часов в сутки, отличались большим индексом массы тела (ИМТ). Кроме того, каждый час потерянного сна коррелировал с постепенным ростом ИМТ; люди с максимальным ИМТ спали меньше всех. Исследователи обнаружили, что сон меньше 7,7 часа вызывает гормональные нарушения, которые ответственны за усиление аппетита и снижение чувства насыщения — губительное сочетание для желающих похудеть. Если вы намерены сбросить вес, то сосредоточьтесь на том, чтобы как следует высыпаться.

Научные исследования обосновывают то, что большинство из нас и так знают: настроение сильно зависит от полноценного сна^[20]. Если вы постоянно недосыпаете, из-за снижения тонуса вы будете все время чувствовать усталость. При полноценном отдыхе вы будете полны сил, оптимизма и желания решать различные жизненные задачи. В измотанном состоянии простые решения становятся сложными, мы чаще ошибаемся и теряем уверенность в себе. Когда мы разбиты, то

раздражаемся, кричим на ребенка или устраиваем взбучку коллеге. Если нужно улучшить личные отношения, карьеру или уверенность в себе, увеличение продолжительности сна поможет вам удвоить силы.

Люди тратят целые состояния на антивозрастные кремы и косметику, улучшающую и освежающую кожу, но сон гораздо лучше справляется с задачей омоложения, и он не стоит никаких денег! Старое понятие «сон красоты» получило подтверждение в исследовании, проведенном в 2010 году в Швеции^[21]: независимые эксперты оценивали фотографии людей до и после лишения сна. Выяснилось, что люди после недосыпания выглядели «менее здоровыми, менее привлекательными и более уставшими по сравнению с тем, когда они получали нормальный отдых». Если вы стремитесь улучшить внешность путем физических упражнений, диет или косметических ухищрений, дополнительный сон не только повысит концентрацию внимания и самоконтроль, но и сразу же вернет вам цветущий вид!

Три исследования Стэнфордского университета и клиники нарушений сна доказывают, что увеличение продолжительности сна влияет на спортивные результаты. Когда участники студенческих команд университета по плаванию, баскетболу и женскому теннису увеличили сон до десяти часов в сутки в течение шести-семи недель, они стали показывать гораздо более хорошие результаты: быстрее плавали^[22], чаще попадали в корзину^[23] и выигрывали с большим перевесом в счете^[24]. У спортсменов благодаря длительному сну улучшалось настроение, возрастали силы, снижалась усталость. Исследование побудило Марка Реми из Runner's World заявить, что соперникам перед началом соревнований надлежит увеличить «нагрузку сном»^[25]. Если вы ставите перед собой задачу добиться отличной физической формы, начните с того, чтобы ложиться пораньше спать, поскольку именно сон может дать вам силы для выполнения выбранной программы.

Если бы люди осознавали волшебную и незаменимую силу сна, обещания спать дольше ежегодно входили бы в десятку лидеров. Сон — это зарядка для мозга, тела и духа. И микрорешения помогут вам использовать его по максимуму.

Борьбу за продолжительный сон выигрывают с помощью микрорешений

Чтобы правильно сформулировать задачу, спросите себя, что именно мешает вам ложиться пораньше. Когда вы ощущаете упадок сил, почему вы не идете спать? Может быть, вас держат какие-то дела, особый случай или вы не дома? Чаще всего мы откладываем сон, чтобы в будни урвать побольше времени для досуга. После работы и других обязанностей лечь пораньше означает лишить себя ценного ресурса под названием *свободное время*. Нам не хочется сразу укладываться, как в старые времена, когда не было отопления и электричества и люди прятались под одеяло, как стемнеет. Наконец-то, ликуем мы, закончив с бытовыми заботами, теперь можно расслабиться и получить удовольствие! Мы растягиваем время перед сном до предела, чтобы насладиться праздностью. Однако нет никакого удовольствия от постоянной усталости — она напрягает, а не расслабляет. И что толку в бонусе в виде свободного времени в будни, который мы получили за счет сна, если в субботу мы не вылезаем из постели до полудня? Многие из нас живут вполсилы все выходные, компенсируя усталость, накопленную за рабочую неделю, чтобы вечером в понедельник начать все снова. Если же вы будете регулировать свой сон с помощью микрорешений, ваши силы и настроение будут каждый день неизменны, а выходные пройдут на радость и с пользой.

Сладкие монстры

Погружение в сон на диване — это сигнал, который вы должны запомнить; еще один — полуночный забег до холодильника. Хотя Нейлу предстояло вставать до семи, он зачастую засиживался после полуночи, проводя время за просмотром телепередач или в интернете. Каждый вечер около десяти он искал на кухне что-то сладкое. Потребность была просто невыносимой, несмотря на ужин всего пару часов назад и ощущение сытости. И даже вопреки тому, что Нейлу не мешало бы сбросить девять килограммов. В попытке понять, что необходимо для своевременного сна, Нейл понял, что полуночное потребление еды было не просто причиной лишнего веса, а уловкой, чтобы избавиться от сонливости. Как ни любил Нейл свою полуночную активность, но осознав, что ночное поедание сладостей приводит и к лишнему весу, и к потере сна, он изменил отношение к досугу.

Нейл принял решение *не взбадриваться с помощью перекусов*. Задача была сформулирована очень умно: не предписывалось ложиться спать и не запрещалось есть, когда просыпается аппетит, — запрет налагался на использование пищи в качестве стимулятора бодрости. Если Нейл уставал до такой степени, что не мог обойтись без стимулятора, он шел спать. Он начал раньше укладываться и через пару месяцев сбросил несколько килограммов, отказавшись от набегов на холодильник в последний час перед сном. «Меня поразило, — признался Нейл, — что как только я перестал есть сладкое, сразу стал ложиться спать. Никогда не осознавал, насколько я действительно уставал, пока не прекратил наедаться на ночь».

Именно всяких вкусных соблазнов вы должны избегать, когда чувствуете сонливость вечером. В Северо-Западном университете изучали, как время приема пищи влияет на вес. Выяснилось, что мыши, потреблявшие одинаковый рацион, но в разное время, радикально отличаются по весу. У мышей, питавшихся в естественные часы сна, лишний вес вырос на 28% больше, чем у тех, которые ели в часы бодрствования^[26]. Лакомясь мороженым в пол-одиннадцатого вечера, вы съедаете у себя естественные часы сна — оно того стоит?

Одним махом

Увеличить досуг не в ущерб сну можно, если делать все дела побыстрее. С некоторыми вещами (например с обедом) можно управиться на час пораньше, что высвободит больше времени для задач, которые надо решить перед сном. Жаклин наказала детям убирать посуду из посудомоечной машины до ее возвращения с работы, чтобы можно было оперативнее вымыть все после ужина; Бетси перенесла свои занятия спортом с вечернего на обеденное время; Джефф сократил продолжительность обедов по будням за счет исключения кофе и десерта, что помогло ему еще и сбросить вес. Опять-таки, решение увеличить свободное время будет отвечать только вашим привычкам и обстоятельствам. Если вы вечером готовите ужин, то ваше решение будет в корне отличаться от решений тех, кто регулярно по вечерам посещает спортзал и покупает готовую еду по дороге домой. Если вам удастся организовать все так, что на вечерние дела будет уходить меньше времени, то у вас будет больше шансов лечь спать пораньше.

Лучшее время для сна

Телевизор убаюкивает и успокаивает, заставляя нас засиживаться допоздна и лишая драгоценного сна. Мы собираемся закругляться, когда завершится та или иная телепередача, но когда она подходит к концу, мы решаем еще несколько минут посмотреть следующую программу: всего лишь реплику в ток-шоу или главные темы новостного выпуска. Втянувшись в следующий ТВ-цикл, мы смотрим передачу, даже не осознавая, что заплатили сном за развлечение. Телеканалы мастерски умеют держать зрителей у экранов, пуская в ход проморолики и звучные заставки, точно так же, как ссылки на сайтах заманивают вас продолжать блуждать в сети.

Дебора часто ложилась в полночь, хотя вставать ей нужно было в 6:30, а отход ко сну был запланирован на пол-одиннадцатого. По ходу недели она уставала все больше и больше, а по субботам отсыпалась до одиннадцати. Устав от ежедневной замотанности на работе, она задумалась о том, почему она ложится спать позже, чем планирует. Поняв, что во всем виноват телевизор, Дебора задумалась о способах

контроля над своими привычками телелюбителя, чтобы лучше высыпаться в течение недели. Она решила *смотреть по вечерам только записанные программы*.

Принятое решение позволило Деборе смотреть интересующие ее программы в разумное время, а продолжительные телепередачи в течение двух вечеров вместо того, чтобы до глубокой ночи дожидаться их окончания. При просмотре записанных программ можно было пропускать рекламу, экономя не меньше двадцати минут в час. Поскольку микрорешение заставило Дебору прицельно отбирать и записывать передачи, она уже не зависела от приманок телеканалов, заставлявших ее допоздна сидеть у телевизора.

Программы в записи теряли и возбуждающий эффект сопричастности происходящему (*о, уже начинается!*). Раньше Дебора все время настраивалась на развлечение, не считаясь со своим режимом (*сегодня так интересно!*). Когда же ее вечера перестали зависеть от программы передач, она стала ложиться спать в среднем на час раньше. Записывая программы, она нивелировала все сигналы, побуждавшие ее смотреть телевизор дольше положенного в ущерб сну.

Смена телепередач на сон в правильное время принесла ощутимый результат. По словам Деборы, она стала эффективнее работать, лучше себя чувствовать, а в выходные у нее появилось больше свободного времени, поскольку теперь было не нужно отсыпаться по субботам.

С добрым утром!

Рано лечь спать — не единственный способ легко встать утром, можно еще проснуться попозже. Если вы выполните все дела накануне, можно будет поваляться утром в кровати и все равно успеть на работу вовремя.

Воспользуйтесь проверенной стратегией и готовьте одежду вечером. Вынув из шкафа все, что вы наденете завтра, вы сможете дольше полежать в постели и, возможно, даже спать спокойнее, зная, что утром надо только принять душ и одеться к выходу. Исключив выбор костюма, вы ускорите утренние сборы и устраните фактор стресса. Почему многие сопротивляются такому поведению, ведь это так просто и приносит очевидную выгоду? Потому что придется посвятить ему драгоценное вечернее время, потому что это утомляет,

вы не хотите ломать голову над тем, что надеть завтра, и у вас еще не выработалась привычка делать все быстро и не задумываясь. Но когда вы найдете время для такого шага (возможно, когда вы переодеваетесь после работы в домашнюю одежду) и будете усердно практиковаться, новое поведение будет превращаться в автопилот.

Необязательно сразу ставить задачу готовить весь завтрашний гардероб, для начала можно сосредоточиться на выборе рубашки и галстука или найти вечно пропадающие носки и подходящие к ним туфли. Чем быстрее и легче у вас будет получаться, тем быстрее вы перестроитесь и придете к решению полностью готовиться к выходу с вечера.

Стоит повторить, что при выработке новой привычки вы, скорее всего, столкнетесь с внутренним сопротивлением. Воспроизводить знакомые схемы поведения удобно, а формировать новые обременительно, потому что надо сосредоточиться и проявить целеустремленность. Вот почему, даже если предстоит сделать нечто совсем простое, задача все равно воспринимается как тяжелое бремя.

Какие дела мешают вам высыпаться? Нужно прочесть еще одну главу? Посидеть в интернете? Телевизор? Телефон, сообщения или чат? Внезапно вспомнили о работе, о задании на дом или задачах, которые необходимо решить до утра? Проанализируйте свое утреннее и вечернее поведение. Что можно делать иначе, чтобы была возможность поспать побольше?

Сну не уделяют должного внимания в нашей культуре трудоголиков: он похож на секретное оружие для тех, кто ценит его преимущества. При создании этой книги я часто замечала свою нестабильную результативность. В некоторые дни результата почти не было, и я теряла веру в то, что смогу вовремя сдать книгу или реализовать связанные с ней амбиции. Вскоре стала очевидной закономерность: действительно удачным дням почти всегда предшествует полноценный сон ночью. Я добавила к своим решениям насчет сна еще одно: всякий раз, когда возникнет желание сделать какое-то дело, посмотреть телевизор, дочитать повесть или даже поработать над книгой, надо напоминать себе, что *я добиваюсь гораздо больших результатов, если высыпаюсь.*

Сон улучшает часы бодрствования и существование в целом. Чем больше вы спите, тем выше качество жизни. Ради насыщенной действительности стоит как следует выспаться.

Глава 11

Физкультура

Ничто так не разрушает человека, как бездействие.

Платон^[27]

Обещания ходить в спортзал относятся к самым популярным новогодним клятвам, что говорит о коллективном желании быть здоровыми и стройными. Не буду утомлять вас напоминаниями о том, почему наша жизнь даже пятьдесят лет назад была активнее, чем сейчас. Уверена, вы и сами знаете: менее развитый быт, больше физического труда, передвижения пешком и на велосипеде. Во многих частях света ради выживания по-прежнему нужна физическая нагрузка от рассвета до заката. Тем, кто трудится в поле по шестнадцать часов, идея пойти в спортзал после работы покажется безумием. Однако в развитом мире фитнес по большей части связан со стремлением соответствовать стандартам, попыткой выполнять несколько упражнений, которые бы компенсировали все неподвижные часы буднего дня.

Последние исследования указывают на пагубные последствия для здоровья, которые влечет за собой наш сидячий образ жизни. Весь день за столом и весь вечер на диване не просто способствуют лишнему весу, а буквально убивают организм. Гиподинамия не только приводит к резкому замедлению метаболизма, когда в одну минуту сгорает всего одна килокалория, из-за чего мы и набираем килограммы, — новые исследования показывают, что продолжительность нашей жизни сокращается прямо пропорционально времени, проведенному сидя в течение дня. В 2011 году в статье *New York Times* «Сидеть — смертельно для здоровья?» перечислялись опасные последствия слишком длительного пребывания в сидячем положении:

Альпа Патель, эпидемиолог из Американского онкологического общества, наблюдала за здоровьем 123 тысяч американцев с 1992 по 2006 год. Смертность среди тех, кто сидел в свободное время шесть и более часов в день, примерно на 20% превышала аналогичный показатель у участников исследования, проводивших сидя не больше

трех часов. Смертность среди женщин, сидевших более шести часов в день, на 40% превосходила показатель у остальных. По оценке Патель, в среднем те, кто проводит сидя слишком много времени, сокращают свою жизнь на несколько лет.

В еще одном исследовании, результаты которого были опубликованы в журнале *Circulation*^[28], ученые наблюдали за почти девятью тысячами австралийцев. Оказалось, что каждый дополнительный час у телевизора в день увеличивает риск смерти на 11%^[29].

Джеймс Левин из клиники Майо сравнивает часовую тренировку после сидячей работы с попыткой курильщика устранить опасность рака легких путем часовой пробежки. «Чрезмерное пребывание в сидячем положении смертельно для человека», — заключает Левин.

Но в той же статье *Times* есть и хорошая новость: для снижения угрозы здоровью, вызванной гиподинамией, требуется не так много упражнений. Выясняя, почему некоторые люди набирают больше веса, чем другие, при потреблении одинакового количества калорий, Левин и его соратники пришли к выводу, что все зависит от небольших порций активности. У тех, кто каждые двадцать минут встает и двигается минуты две, сохраняется стабильное содержание сахара в крови и инсулина, которое влияет на вес, риск заболевания диабетом, инфаркта, а по данным новейших исследований, и рака.

Еще одно исследование, проведенное Миннесотским университетом, показало, что люди, которые трудятся стоя, теряют на сотни килокалорий в день больше работающих сидя^[30]. Дон Каллахан, возглавлявший административную дирекцию сначала в *Morgan Stanley*, а затем в *Citibank*, первым, насколько я знаю, начал использовать высокие столы-конторки, позволяющие прервать многочасовое сидение на рабочем месте. Теперь уже несколько компаний стремятся изменить мебель в офисах, чтобы сотрудники могли работать стоя или делать гимнастику в течение рабочего дня.

Исследования позволяют предположить, что небольшие изменения в поведении способны привести к значительному улучшению здоровья. Часто наше решение стать физически крепче сопровождается амбициозными планами регулярно посещать спортзал, а заканчивается абсолютной бездеятельностью спустя всего несколько недель. Подход *все или ничего* говорит о том, что мы страдаем не только от сидячего образа жизни, но и от отсутствия

воображения, поскольку никак не можем вписать спорт в свою жизнь. Мы выносим за скобки физическую активность, считая ее чем-то, что происходит «после работы», в «спортзале» или «на теннисном корте», вместо того, чтобы развивать спортивное мировоззрение, благодаря которому мы инстинктивно будем двигаться и заниматься физическими упражнениями при любой возможности.

Если вы собираетесь активно заниматься спортом, но пока планы остаются планами, почему бы для начала просто не делать паузы в течение рабочего дня, например вставать каждые полчаса и прогуливаться до кулера с водой (и движение, и поддержание водного баланса в организме)? Почему бы не стоять в автобусе или электричке один или два дня в неделю, даже если есть свободные места? А может быть, делать перерывы во время просмотра телевизионных передач и в рекламных паузах попрыгать или несколько раз подняться и спуститься по лестнице? Может, стоит самому донести продукты, а не заказывать доставку? Почему бы не поиграть с ребенком в мяч минут десять в день (и упражнения, и общение)?

Любое движение, отрывающее вас от стула, улучшает здоровье и способствует изменению инертного мышления на активное. Маленькие изменения в привычном поведении ускорят метаболизм, сбалансируют сахар в крови и помогут нейтрализовать негативные последствия сидячей работы. Подобными решениями не стоит пренебрегать, даже если вы регулярно занимаетесь спортом, например посещаете спортзал или ездите на работу на велосипеде. Чем чаще вам удастся вставать со стула и двигаться, тем лучше будут ваше самочувствие, концентрация внимания, здоровье и вес. Любое увеличение активности благоприятно отражается на здоровье. И как показывают следующие примеры, новые привычки, связанные с физическими упражнениями, воспитать в себе нетрудно, а польза от них несомненна.

Лестница в помощь

В студенческие годы Марисса всегда много двигалась: добиралась пешком до общежития, всегда пользовалась лестницей, а не лифтом, и занималась спортом. И хотя она сохранила неплохую форму, на работе не было возможности проявлять физическую активность, дела заставляли ее сидеть в кабинете весь день. Марисса работала в шестнадцатизэтажном здании, и она решила ходить пешком на совещания и в столовую. Ее офис был на четырнадцатом этаже, десятью этажами выше столовой, так что ежедневно она преодолевала как минимум двадцать лестничных пролетов (наведываясь в столовую раз в день). Поначалу Марисса несколько раз останавливалась, чтобы отдохнуть, но через неделю с небольшим могла подниматься уже безо всяких передышек. В результате одной новой привычки она сбросила два килограмма, а ее организм окреп. Стоит напомнить, что Марисса была в достаточно хорошей физической форме и могла без особого труда справиться с задачей; если вы совсем неразвиты физически, лучше начать с двух лестничных пролетов туда и обратно.

Человек с лишним весом может сбросить более пяти килограммов в год, если будет преодолевать два лестничных пролета ежедневно, не прибегая к диетам или спортивным занятиям. По данным Медицинской школы Пенсильванского университета, при подъеме по лестнице в минуту сгорает больше калорий, чем при игре в теннис, плавании, езде на велосипеде, беге или ходьбе^[31]. Регулярная ходьба по лестнице способна радикально улучшить самочувствие и укрепить сердечно-сосудистую систему. Если на работе или дома у вас есть лестница, обязательно подумайте, как она может помочь вам укрепить организм.

Стройность за четыре минуты

После многих лет малоподвижного образа жизни Ханна решила бегать на месте четыре минуты перед завтраком. Сначала четыре минуты казались пятнадцатью, и она уставала задолго до окончания упражнения. Однако ее решение сводилось к конкретной и разумной цели, поэтому она держалась. После нескольких недель четырехминутный бег на месте скорее надоедал, чем выматывал, поэтому Ханна стала устраивать пробежку на улице вокруг нескольких кварталов. После нескольких месяцев четыре минуты превратились в полчаса, а дистанция достигла пляжа неподалеку. Было так здорово оказываться по утрам на пляже, и Ханна стала быстро окунаться в воду, даже в холодную погоду. Ханна потеряла почти двадцать килограммов, а ведь первым делом она всего лишь решила бегать на месте в течение четырех минут. *Всего один шаг приносит результат.*

Может быть, в теннис?

Если в прошлом вы вели активный образ жизни и сейчас хотите заняться чем-то спортивным, придется постараться свести свое решение к строго конкретной задаче. Из-за воспоминаний о счастливых днях, когда вы пробегали километры, проплывали огромные расстояния или толкали штангу, умеренная цель может показаться равноценной поражению, но это не так. На каких бы физических упражнениях вы ни остановились, они улучшат и ваше здоровье, и ваши возможности достичь более серьезных спортивных целей в будущем.

Орин в юности активно занимался спортом, играл и в теннис, и в баскетбол, но когда получил диплом, то перестал регулярно упражняться и потерял форму. Каждый Новый год он загадывал вернуться к теннису и играть несколько раз в неделю, но после первых двух попыток сдавался. Забытые навыки, травма плеча, сложности с поиском постоянного партнера по игре и трудности с арендой кортов мешали ему вернуться к регулярным тренировкам, но он все равно не бросал теннис, считая его для себя идеальной формой физподготовки. Когда в его новой семье появилась собака, Орин стал ее выгуливать каждый вечер, и сразу же его самочувствие улучшилось. Вскоре Орин

решил увеличить прогулки с собакой по пятницам. После работы они в течение часа ходили по тропинкам недалеко от дома. Орина часто подмывало закончить прогулку, чтобы поработать вечером или сходить с друзьями куда-нибудь выпить, но он оставался верен своему решению.

Он с удивлением обнаружил благоприятные результаты своих прогулок с собакой. Орин стал меньше есть всухомятку, лучше спать, просыпался более бодрым, а за первые восемь недель сбросил два килограмма. Что еще удивительнее, уединение и отрыв от компьютера помогли ему обдумывать сложные куски текста, и он возвращался за письмо с возросшей мотивацией^[32]. Собаки, заложники наших привычек, напоминают нам о необходимости гулять: когда Орин возвращался по пятницам с работы, его пес прыгал в возбуждении от предстоящего небольшого путешествия. Радостная энергичность собаки оказалась заразительна, и со временем Орин сам стал подолгу гулять два раза в неделю или больше, хотя правило пятничных выходов по-прежнему действовало.

Результат не за горами

Несмотря на владение многолетним абонементом в спортзал, решение Линдси заниматься фитнесом умирало к середине февраля. Каждый год она ставила себе задачу, и каждый год ее сила воли улетучивалась после нескольких недель тренировок. Линдси весь день думала о том, как пойдет на занятия, но в последнюю минуту находилась причина не выполнять обещание.

Добившись определенных результатов с помощью микрорешений в других областях своей жизни, она попробовала подойти к физкультурной теме с другой стороны. Вместо обещаний ходить в спортзал после работы Линдси решила посещать занятия по понедельникам, по пятнадцать минут. Сократив так серьезно поле задачи, она сместила фокус своего решения с часа изнурительной тренировки на всего лишь появление в спортзале. Именно дойти до спортзала оказалось для Линдси тяжким психологическим испытанием. Закрепив привычку ходить на занятия по понедельникам, она опытным путем поняла, как достигнуть цели. Линдси стала ходить в спортзал рядом с домом, а не с работой, чтобы не принимать душ и

не переодеваться обратно в офисную одежду, — так она сэкономила не менее получаса вечернего времени. Далее она решила заниматься один день утром, когда ей надлежало являться на работу не раньше девяти, а потом еще одно занятие перенесла на первую половину дня в субботу. Таким образом, вечером у нее осталась только одна тренировка. Линдси распределила упражнения на различных тренажерах (беговой дорожке, вело- и эллиптическом тренажерах) по разным занятиям, чтобы они не надоедали. После многочисленных неудачных попыток выработать привычку к физкультуре Линдси благодаря микрорешениям уже через год была в форме и наслаждалась физической активностью.

Как я вернулась к физической активности при помощи микрорешений

В двадцать лет я постоянно занималась физкультурой. Сначала был период, когда я из кожи лезла, занимаясь спортом: пробегала ежедневно два круга вокруг пруда в Центральном парке Нью-Йорка, пока не получила травму ноги; проплывала по миле каждый день, занималась на силовом тренажере. Начав работать на Уолл-стрит, я забыла об абонементе в спортзал, но тогда у меня была собака, которая будила меня по утрам, и мы с ней по часу гуляли при любой погоде, а потом я отправлялась в офис. Я работала до восьмидесяти часов в неделю, создавая программы, просиживая часы напролет за столом и поднимаясь со своего места лишь во время перезагрузки компьютера (обычно за конфетами на столе у коллеги). Мои амбиции преуспеть профессионально вытеснили желание быть в отличной форме, и я ее потеряла, набрав вес. Собака моя состарилась, и двухмильная прогулка сузилась до двух кварталов, а потом она умерла. У меня никак не получалось вернуться к физическим упражнениям, хотя на работе был бесплатный спортзал. Я все пыталась выкроить в своем календаре время на тренировки, но вместо них продолжала фанатично работать.

Наконец, открыв для себя силу микрорешений, я стала действовать. Начала заниматься с персональным тренером раз в неделю в корпоративном спортзале. Поначалу я могла сделать только одиннадцать приседаний. Первые занятия были сущим позором,

оставляя меня с ноющими мышцами, я с трудом могла опуститься на стул. Но, следуя своему продуманному и конкретному решению, я делала успехи. Когда занятия с тренером превратились в привычку, я добавила в свой распорядок еще один день в спортзале и один — пеших прогулок до места работы.

Всю жизнь занимаясь спортом, я мечтала выглядеть сексапильно, а к здоровью относилась как к побочному эффекту. С тренером я начала заниматься с оглядкой на свой гардероб: там полно было одежды, в которую я не влезала. Но на пути к узким джинсам случилась странная вещь: я ощутила удовольствие от собственной физической силы. В то лето я поехала отдыхать вместе с родителями, помогая им в качестве грузчика: я забрасывала их нелегкий багаж на верхние полки в самолете, в поезде, в багажники автомобилей. В отличие от предыдущего лета, когда у меня ломило шею и плечи после поездки, на этот раз не было никаких неприятных ощущений. Впервые больше радости мне доставляла мысль о собственной силе, чем худобе. Выносливость, гибкость и осанка отныне сделались моими приоритетами, а стать стройной — дополнительным бонусом. Сейчас я ежедневно хожу пешком по сорок минут и трижды в неделю занимаюсь пилатесом, а ведь все началось с получасового занятия с личным тренером.

Завышенные обязательства обычно берут на себя в контексте классических решений. Ведя неподвижный образ жизни целый год, мы внезапно планируем ходить в спортзал каждый вечер, с помощью невыполнимого обещания стремясь освободиться от инертности и отвращения к себе. Мы представляем себя худыми и стройными, но наша фантазия не предполагает ни посещения спортзала после выматывающего дня, ни сумок со спортивной одеждой, ни ее стирки, ни переодеваний, ни трудностей при выполнении упражнений, ни монотонного душа и фена, ни обратного неприятного переодевания в несвежую офисную одежду перед дорогой домой. Если вы вообще не можете себя заставить посещать спортзал, почему вы вдруг решили, что будете туда ходить пять (или три, или два) раз в неделю? Вы другу такое пообещаете? Вы можете близкой приятельнице заявить: «Привет, давай каждый вечер встречаться в спортзале. Было бы здорово! Нет-нет, я точно уверена, что смогу, меняй свои планы!» Вы ведь не будете

давать столь опрометчивых обещаний, потому что все-таки считаетесь с намерениями и обязательствами своей приятельницы. Эта книга как раз о том, как научиться уважать обещания самим себе столь же серьезно, как и другим. Иными словами, себе надо обещать только то, с чем вы справитесь, и прилагать все усилия для достижения цели.

Пытаетесь ли вы с нуля заниматься физкультурой или хотите дополнить уже устоявшуюся программу, главное — двигаться вперед с помощью реалистичных и выполнимых решений. Если вы не восстанавливаетесь в полной мере, начните с решения, которое поможет вам высыпаться, потому что тяжело следовать физкультурным обязательствам (даже разумным) в отсутствие сил.

Глава 12

Питание и диета

Две пожилые женщины в пансионате в Катскильских горах. Одна говорит: «Еда здесь просто отвратительная». Другая отвечает: «Да, и к тому же порции такие маленькие!»

Вуди Аллен в к/ф «Энни Холл»^[33]

Сбросить вес — одно из самых популярных новогодних обещаний, которое чаще всего произносится, чаще всего нарушается и чаще всего повторяется из года в год. Ограничения в питании действительно дают результат: если сокращается потребление калорий, то и вес падает; обычная химия. Однако почему же запланированные диеты не срабатывают?

Питание представляет собой сложную систему привычек и взглядов, которые воспроизводятся на (барабанная дробь) автопилоте. Гастрономические привычки действуют в основном на подсознательном уровне. В отличие от автопилота, управляющего нашим питанием каждый день, диеты требуют, чтобы мы следили за каждым кусочком, взвешивали каждую порцию и все время делали выбор. Необходимость принимать решение при каждом приеме пищи ослабляет наш самоконтроль^[34], и спустя какие-то несколько недель мы уже неспособны выдерживать диету. К тому же, сосредоточившись на количестве еды, измеряемом в калориях и углеводах, мы совсем не думаем о прочих привычках, которые определяют чувство насыщения и удовлетворения: как мы едим, почему мы едим, где мы едим, что мы едим, когда мы едим и сколько мы спим.

Многие готовые диетические смеси (жидкие, разгрузочные и прочие) популярны в том числе и потому, что стали новой разновидностью автопилота. Не нужно думать и принимать решения, просто надо съесть все содержимое упаковки, и вес будет снижаться. Однако рано или поздно приходится возвращаться к обычному рациону и ежедневно делать выбор в продуктовом магазине, на вечеринке, в баре кинотеатра и столовой. И тогда наши давние

гастрономические привязанности снова дают о себе знать, методично разрушая все, чего мы достигли диетой.

Любое малейшее изменение в поведении должно делаться всерьез и надолго. Потеря килограмма лишнего веса будет успехом только при условии, что он уже не вернется; сбросить семь килограммов не достижение, если через год они снова с вами. Вы должны уметь закрепить перемену в своем поведении: не принимайте решений, которым неспособны следовать.

Избавление от лишнего веса на всю жизнь означает, что вы постоянно будете есть меньше. А удаваться это будет только при условии, что вы наедаетесь меньшими порциями. Все наши гастрономические привычки (не только что и как мы едим) играют принципиальную роль: именно от них зависит насыщение и сдерживание импульсов, ведущих к перееданию. Микрорешения освобождают от бесконечных вычислений и размышлений, фокусируясь на конкретных и постоянных изменениях в поведении, то есть ваш автопилот реформируется таким образом, что может поддерживать правильный вес без психических усилий.

После многих лет безрезультатных диет я наконец научилась наедаться меньшими порциями, и помогли мне микрорешения. Я нахожусь в подобии нирваны, получая удовольствие от еды, чувствуя насыщение и умея контролировать свой вес на нужном мне уровне (с тех пор как я стала корректировать свои привычки посредством микрорешений, он сократился на десять килограммов). Прежде чем научиться наедаться меньшим объемом пищи, я регулярно перекусывала, постоянно брала добавку, но обычно не ощущала себя сытой. Я ела, чтобы получить силы, но в итоге делалась вялой. Я отказывалась от конфет, но потом наедалась ими до умопомрачения. Работая над конкретными привычками и представлениями, я научилась обретать чувство сытости, укрепила организм, стала потреблять меньше калорий, сбросила вес и улучшила свое самочувствие.

В следующих трех разделах («Двигатель», «Осмысленное питание» и «Меньше») вы узнаете, как можно чуть-чуть изменить свои привычки и научиться питаться с большей пользой и удовольствием, попутно избавляясь от лишнего веса. Возможно, вы уже пытались

применить радикальную тактику борьбы за стройность и сомневаетесь, что измениться можно благодаря одной-двум привычкам. Примеры, приведенные ниже, помогут вам заострить внимание на собственном поведении и выработать микрорешение, которое приведет к быстрому и устойчивому результату. Но не забывайте: одновременно вы можете ставить не более двух задач.

Двигатель

Ваш организм работает подобно двигателю, перерабатывая питательные вещества в энергию. Его эффективная и бесперебойная жизнедеятельность обеспечивает насыщение и поддерживает здоровый вес. Когда наш двигатель работает в полную силу, то ему требуется богатая питательными веществами еда, он подает сигналы голода в положенные для приема пищи часы и не требует много сладкого, жирного и соленого. Полноценное функционирование организма — это стабильная переработка пищи в энергию в течение всего дня, уравновешенное настроение и хороший сон. И наоборот, организм, живущий в неправильном режиме, все время что-то просит, в прямом смысле слова. Работая с перебоями, он требует заправки между основными приемами пищи, влияет на перепады настроения и порождает острое желание что-нибудь съесть или выпить. При неправильной диете вы плохо спите, а если вы к тому же ведете сидячий образ жизни, то точно многого не добьетесь. Не спешите бороться с весом, для начала примите решение, которое настроит работу вашего двигателя.

Сон

Мы уже подробно обсуждали в [главе 10](#), что ваш организм не может нормально функционировать без полноценного сна. Если вы плохо спите, обмен веществ замедляется, могут возникать приступы голода или потребности чем-то срочно перекусить, и при очередном спаде активности вы хватаетесь за богатую углеводами пищу в надежде восстановить энергию.

Компенсировать сон едой — верный путь к проблемам. Полноценный ночной отдых поддерживает вашу активность в течение

всего дня, а вот сладкое вместо него даст вам только кратковременный заряд энергии, заставив подкрепляться множество раз между основными приемами пищи. Если вы едите из-за нехватки сил, а не из-за голода, то еда для вас становится стимулятором, чем-то вроде наркотика. Ощущение слабости, появляющееся после полудня, лучше устранять с помощью сна, а не десертов.

Когда я впервые оказалась по делам в офисе компании Google, меня поразили стильные зоны для отдыха сотрудников. Бесплатные стойки с едой были укомплектованы в основном сладостями — выпечкой и конфетами — и некоторым количеством полезных для организма продуктов. Спустя пару лет я снова посетила офис компании, и большинство сладостей уже были под запретом, а вместо них предлагалась вкусная и здоровая еда. Но там появилось и еще одно новшество — специальные капсулы для дневного сна. Никаких официальных объяснений по поводу смены ассортимента в автоматах и появления капсул для отдыха не было, но, возможно, подразумевалось, что сон лучше сахара взбодрит организм. Часто ли вы ходите на кухню, пока смотрите вечером телевизор? Почему бы просто не лечь спать? Безумие есть ночью, чтобы бодрствовать, если, конечно, вас не вынуждают так поступать дела по работе. Полуночные перекусы мешают пищеварению. Ваш организм еще переваривает ужин, а вы ему предлагаете новую порцию еды перед самым сном. Последние исследования показывают, что питание по ночам способствует набору веса больше, чем дневное. Если вы привыкли есть между ужином и сном, необходимо сфокусироваться на микрорешении избавиться от подобного поведения. В [главе 10](#) представлены результаты исследований на тему сна и его последствий для веса, а также даны советы, как побороть хроническое недосыпание.

Уход за двигателем

Оскар Уайльд принадлежит известная фраза, что циник «всему знает цену и ничего не ценит», и можно было бы сказать, что фанатик диеты знает количество калорий в каждом продукте, но не ценит их питательности. Год за годом измеряя еду калориями, когда пара конфет равна яблоку, многие приучились есть меньше. Однако сколько бы килограммов вы ни старались сбросить, цели легче достичь, если питаться богатой полезными веществами пищей: побольше фруктов и овощей, бобовых и зерновых, простых белков, молочных продуктов в соответствии с полом и возрастом. Считайте перечисленные продукты питательной основой. У всех нас есть любимая еда, которая не отличается высокой питательностью, но ее надо есть кроме, а не вместо базового рациона. Не обязательно быть экспертом по питанию, чтобы знать, что не бывает таких весов, на которых конфета равновесна фрукту.

Если у вас небогатый рацион, прежде чем сокращать его объем, подумайте для начала о питательности. Уменьшая потребление вредных продуктов, вы ничего не добьетесь, поскольку недостаточное питание будет провоцировать переизбыток и гастрономические припадки. Например, если вы едите много обработанных продуктов (соленые крендельки, чипсы, выпечка и им подобные) и мало фруктов, овощей и цельнозерновых изделий, то обязательно добавьте последние в свое ежедневное меню. Микрорешение съесть по два фрукта в день моментально улучшит насыщение и тонус организма. Если за завтраком вы каждый раз получаете гастрономический удар (печенье, сладкие булочки, сухие завтраки, рогалики, кексы и бутерброды), разумным микрорешением будет есть цельнозерновые каши, которые благоприятно отразятся на самочувствии, дадут больше сил, здоровья и концентрации внимания. Если на обед вы едите много мясного и мало овощей, огромным шагом к здоровому образу питания будет удвоить или утроить потребление зелени и овощей. Рано или поздно вам придется есть меньше, чтобы сбросить вес, но правильной точкой отсчета было бы сначала отладить ваш двигатель и научиться ценить цельную пищу наряду со своими любимыми продуктами. Пусть ваш организм работает на высокооктановом топливе, то есть на полезной

пище, и пусть он привыкнет функционировать правильно до того, как вы станете сокращать объем еды. Перестроить завтрак — самый действенный способ завести двигатель и почувствовать разницу между сытостью и насыщением.

Всеми свое время

Все так или иначе понимают, что завтрак — это самая важная трапеза дня, но многие расправляются с ним в две секунды. Для большинства из нас день начинается с тарелки каши, пшеничного рогалика, пончика, сладкого кекса или всего лишь чашки кофе с молоком. Улучшив содержание завтрака, вы начнете учиться насыщаться меньшим объемом еды.

«Но по утрам есть не хочется. Зачем зря тратить калории?» — может возникнуть у вас вопрос. Вероятно, утром есть не хочется как раз потому, что между ужином и сном вы устроили себе полноценную трапезу, пока смотрели телевизор. Если поставить цель не есть после ужина, то по утрам у вас будет такой хороший аппетит, что завтрак вам покажется даже недостаточным для его удовлетворения.

Прекратив есть после определенного часа вечером, до завтрака вы проживете десять-двенадцать часов без пищи, то есть, по сути, поголодаете. Все питательные вещества предыдущего дня будут уже переварены, и ваш организм будет готов переработать новое топливо, так что заправьте его чем-нибудь полезным. То, что вы съедите, даст вам энергию до обеда, и можно будет обойтись без дополнительных перекусов.

Завтрак чемпионов

Утро Ричарда начиналось перекусами, завтракал он обычно чем попало. Как правило, это был кекс или рогалик по пути на работу, при этом время завтрака зависело от переменчивого рабочего графика. Уже задолго до обеда Ричард хотел есть и подкреплялся кофе с пончиком, оказавшись рядом с кофемашинкой. Первым микрорешением стало *есть утром по будням дома*. Ричард понял, что в других условиях и спешке он не контролирует содержимое своего завтрака.

Еда дома по утрам помогла ему планировать блюда для приема пищи, чего Ричарду никогда не удавалось, завтракая на ходу. Принятое

решение позволило зафиксировать время завтрака: дома все уже было под рукой, и Ричард мог есть сразу после подъема. Он стал готовить себе овсяную кашу с орехами или бутерброды из цельнозернового хлеба, которые неудобно есть на ходу. Улучшенный рацион и постоянное время приема пищи давали энергию, которой Ричарду хватало до самого обеда. Систематичный подход к завтраку затем привел и к обеду по распорядку: теперь Ричард хотел есть практически в один и тот же час во второй половине дня. Когда Ричард стал питаться по режиму, то у него уже не было потребности перекусывать на ходу в течение дня.

Едите вы дома или нет, овсяную кашу или яйца, необходимо питаться правильно и в одно и то же время, чтобы организм начал продолжительный день на подъеме. Для начала можно поставить задачу исключить или добавить те или иные продукты в меню завтрака, запретить себе есть после конкретного часа или определить время и место для завтрака. Какое бы вы решение ни приняли, следовать ему надо неукоснительно ради воспитания новой привычки: правильный завтрак обеспечит организм огромным потенциалом.

Не пренебрегайте питательной ценностью продуктов

Диеты часто толкают нас к отчаянному сопоставлению здоровых продуктов и сладостей, которых нам хочется до исступления. Если съесть яблоко, думается нам, мы получим сто килокалорий, но по-настоящему хочется-то шоколадного пирожного. Это ошибочный выбор, потому что данные продукты равны только по числу калорий, а не по питательной ценности. Нас тянет на пирожное, и мы отказываемся от яблока. Мы лишаем себя полезных веществ, которые содержатся в яблоке, и клетчатки, которая помогает нам чувствовать себя сытыми. Мы хотим нездоровую пищу, которая для нас связана с подъемом настроения и сил, и не воспитываем в себе любовь к сочному яблоку. Одним из моих первых диетологических решений было включить в ежедневный рацион два целых фрукта и не заменять их любимыми сладостями вроде конфет. С помощью такой перемены я снизила желание полакомиться, а дополнительная клетчатка помогала мне продержаться до обеда. Теперь я испытываю потребность во фруктах так же, как когда-то в сладком. Ем ли я его сейчас? Да, но не так часто и не так много, как раньше.

Салатные дни

Кейти обычно обедала в офисной столовой, как правило, выбирая горячее блюдо с большим количеством мяса или сыра. Она понимала, что ее вес и обмен веществ улучшатся, если чаще есть овощной салат, но все же делала выбор в пользу горячего. Задумавшись, как усовершенствовать дневное меню, Кейти решила есть салат вместе с горячим. В итоге она существенно обогатила свой рацион. Со временем Кейти полюбила салат так же, как горячее, и смогла увеличить его долю в своем обеде. Иногда она даже брала только его и тарелку супа. Решение добавить в рацион салат постепенно помогло наесться менее тяжелым обедом. Всего одно правило вывело Кейти на путь к насыщению небольшими порциями.

Фрукты и овощи необходимы для здоровья и саморегулирования организма. Они насыщают, предотвращают болезни, снабжают организм витаминами, минеральными веществами и клетчаткой. Последние исследования показывают, что добавление овощных пюре в

основные блюда, такие как макароны с сыром, существенно сокращает количество калорий и дает больше питательных веществ организму, не лишая его удовольствия от пищи^[35]. Если в вашем рационе мало фруктов и овощей, добавьте в него эти продукты и не ломайте голову над тем, что исключить из привычного меню ради новых полезных компонентов. Фрукты и овощи улучшат насыщение организма питательными веществами и помогут ослабить порыв к нездоровой еде, в конечном итоге поменяв ваши вкусы.

Водный баланс организма

Жажду часто путают с голодом и едят, когда на самом деле организму нужна жидкость. По данным Университета Теннесси, 75% людей живут с хроническим обезвоживанием, а 37% ощущают лишь слабую жажду, когда их организм уже серьезно обезвожен^[36]. Вода необходима для нормальной работы организма и мозга. Высокий уровень жидкости в теле улучшает мышление, поднимает настроение и поддерживает кратковременную память, укрепляет выносливость, повышает эластичность кожи и физическое самочувствие, а также помогает сохранять ощущение сытости.

Правильный водный баланс способствует эффективности работы организма. В 2003 году в Университете Юты сделали вывод, что обезвоживание приводит к замедлению обмена веществ примерно на 2% ежедневно^[37]. В другом недавнем исследовании сидевшие на диете люди среднего и пожилого возраста, потреблявшие пол-литра воды перед каждым приемом пищи, сбрасывали вес на 44% быстрее тех, кто придерживался аналогичной диеты, но не пил воду^[38].

Несмотря на значение жидкости для здоровья и правильного веса, правилу восьми стаканов обычно не уделяют должного внимания в книгах по диете — и авторы, и читатели сосредоточены на конкретном перечне продуктов. Привычка пить воду, как и другие, требует сосредоточенности. Однако когда правильное потребление жидкости станет нормой вашей жизни, то при любом снижении водного баланса вы будете пить воду на автопилоте.

Всегда под рукой

Тереза в течение дня пила очень мало. Вместо того чтобы определить себе норму потребления жидкости, она решила *всегда иметь под рукой бутылку воды и наполнять ее по мере опорожнения*.

Такое решение предполагало удобство и доступность воды, не предписывая пить больше обычного. Поскольку вода все время была под рукой, Тереза стала пить больше. В первые несколько дней она редко выпивала все пол-литра, но на второй неделе заново наполняла бутылку уже после полудня. На третьей она выпивала по две бутылки в течение рабочего дня: «Раньше я вставала из-за рабочего стола только за кофе, когда уставала. А теперь у меня всегда рядом бутылка с водой, и я могу пить постоянно. Вода для меня больше чем привычка, это уже почти наркотик».

Я увеличила потребление жидкости с помощью всего одного решения *выпивать стакан воды вместе с каждым бокалом вина*. То есть, когда я садилась за стол, то всегда выпивала стакан воды, а не наливала вино, чтобы утолить жажду. После такого решения я стала замечать, что выпиваю два или три стакана воды, а вина на один бокал меньше, чем обычно. Так я еще и сократила потребление калорий на 150 единиц в день. Благодаря выпитой за ужином воде я сохраняла необходимый баланс жидкости до ночи и перестала просыпаться из-за желания попить или небольшой головной боли.

Аппетит

Однажды я проболела гриппом несколько дней, в течение которых вообще ничего не ела: просто пила воду, спала, и меня постоянно рвало. Когда я немного пришла в себя, то сварила рис с чуточкой соли. Я так проголодалась, что от аромата этого нехитрого блюда просто опьянела, у меня почти потекли слюни. Мой желудок сжался, поэтому я ела очень медленно. Рис казался невероятно вкусным, я ощутила прилив сил во всем измученном теле. Не припомню другое блюдо, которое бы вызвало большее удовольствие или насыщение.

Необязательно доводить себя до чувства голода, чтобы получать удовольствие от еды, но в полной мере ощутить радость от приема пищи можно, полностью переварив содержимое предыдущей трапезы.

Если вы предаетесь перекусам, то лишаете себя величайшего удовольствия полноценно пообедать, а из-за стола встаете с тяжестью в желудке и заторможенностью (с мыслью съесть что-то сладкое, чтобы встряхнуться после переедания).

Микрорешения помогут вам реформировать гастрономические привычки, чтобы аппетит приходил к нужному часу, насыщение было основательным, а организм перерабатывал питательные вещества эффективнее. Если к обеду или ужину вы не испытываете настоящего чувства голода, проанализируйте собственные привычки и измените их так, чтобы к определенному моменту желудок был пуст. Можно отказаться от перекусов, делать это в другое время и более легкими продуктами или заниматься физкультурой, чтобы израсходовать энергию. Одно лишь микрорешение сократить перекусы или увеличить физическую активность может привести к долгосрочной потере лишнего веса и правильному насыщению организма.

К обеду будь готов!

Роберт обычно не перекусывал на работе во второй половине дня, дожидаясь полноценного ужина в кругу семьи. Дома он доставал из холодильника пиво и выпивал его под соленые крендельки. Пиво само по себе калорийно, а в сочетании с двумя пригоршнями крендельков оно приводило к тому, что за стол Роберт усаживался уже с несколькими сотнями калорий в организме. Однако и без сильного аппетита он съедал весь свой ужин, зачастую вставая из-за стола с переполненным желудком.

Стремясь сбросить лишний вес, Роберт изменил прелюдию к ужину. Вообще отказываться от ритуала с пивом ему не хотелось (так он расслаблялся после продолжительного рабочего дня), поэтому он выбрал объектом борьбы соленые снеки, которые портили его талию и перебивали аппетит. Бутылка пива обычно содержит 160 килокалорий, а сто граммов крендельков примерно 200. Микрорешение Роберта свелось к тому, чтобы *ограничить потребление последних до 50 килокалорий*. Он составил список соленой закуски к пиву, которую можно съесть на 50 килокалорий: пять крендельков, пять чипсов, шесть оливок, три соленых огурчика среднего размера. Вскоре Роберт обнаружил, что крендельки и чипсы провоцируют желание съесть их

побольше, а вот огурцы не вызывают привыкания к углеводам, хотя дают мощную дозу соли. Скучая по хрусту крендельков, он начал есть стебли сельдерея вместе с огурцами и пивом. Изменив всего одну привычку, Роберт настроил свой аппетит на ужин и стал потреблять меньше на 150 килокалорий в день, чего достаточно для потери семи килограммов за три года (согласно последним моделям потери веса^[39]).

Если ваше решение нацелено на усиление аппетита перед полноценной трапезой, вы должны точно знать, что такое чувство голода. В нашей культуре изобилия мы часто используем это слово для описания любого спонтанного желания поесть, путая голод и аппетит. Голод выражается в урчащем желудке — этим звуком организм напоминает о необходимости подкрепиться, — а не во внезапном желании поесть чипсов. Желудок может быть набит — полная противоположность состоянию натошак — и все равно требовать какую-то еду, часто что-нибудь сладкое. Желание углеводов в отсутствие голода сигнализирует о падении сил. Чтобы притушить охоту к углеводам, используйте вместо выпечки или конфет простую глюкозу — жевательную резинку, финик, сладкий чай или кофе. Так ваш мозг получит сахар, не обремененный жирами или калориями, которые содержатся в тяжелой углеводной пище. Одна моя приятельница, которая увлекалась сладостями, решила съесть чайную ложку меда, когда возникает желание полакомиться конфетой, то есть она получала простую энергию в виде двадцати двух килокалорий, которые ежедневно ее спасали от сотен лишних килокалорий. Запрет на что-то требует от вас быть наготове, когда возникнет желание употребить что-то калорийное, — пусть всегда под рукой будет банка меда или коробка леденцов.

Изменив привычки ради того, чтобы нагулять аппетит к полноценному приему пищи, вы будете получать несказанное удовольствие от еды. Не принижайте ее ценность, стараясь есть меньше, а приумножайте, с приятным аппетитом наслаждаясь чудесными блюдами. Сберегая аппетит к обеду и ужину, вы крепче свяжете приемы пищи с чувством голода, в противовес связи еды с развлечением, скукой или депрессией. Изменив гастрономические

привычки, каждый раз усаживаясь за стол с аппетитом, вы встанете на путь здоровья, правильного насыщения и потери лишнего веса.

Осмысленное питание

Осмысленное питание означает прежде всего наслаждение каждым кусочком. Когда вы едите за рулем или между делами, то крадете у себя удовольствие и насыщение. Сотни килокалорий, которые вы ежедневно потребляете без интереса и радости, наверное, и составляют ту разницу между вашим нынешним и искомым весом. Микрорешения помогут вам избавиться от бездумного поглощения пищи, усилить восприятие и удовольствие от еды.

Пища для размышления

Осознанное питание предполагает внимание к тем продуктам, которые вы едите, чтобы получать большее насыщение и удовлетворение. Как это связано с микрорешениями? Если вы не можете отказаться от еды, подумайте о том, что вы не получаете от нее удовольствия, и остановитесь. Рыхлые яблоки, пережаренное мясо, липкий сыр, вязкие макароны, безвкусные бутерброды, засохшая выпечка, залежавшийся шоколад — не утомляйте свои рецепторы, не тратьте силы на невкусную еду. Как же порой обманываешься, заказывая что-то в ресторане, предвкушая удовольствие, а потом понимая, что это совсем не то, на что рассчитывал. Но ведь нет никакого смысла дополнять свое разочарование от посредственного блюда еще и потраченными на него силами. Не расходуйте хорошие калории на плохие — ешьте не то, что вам не нравится, а то, что вам действительно доставит удовольствие.

Поскольку едим мы в основном на автопилоте, вы запрограммированы съесть все, даже если не получаете удовлетворения. Задайте себе вопрос: «Мне действительно это нравится?»^[40] Благодаря простой привычке спрашивать себя об этом каждый день я берегу калории и держу организм в тонусе. Если перед вами невкусное блюдо, откажитесь от него. Кто сказал, что диета — это неинтересно?

Стол — всему голова

Трумен Капоте^[41] сказал о Джеке Керуаке^[42], что тот не пишет, а печатает, и большинство из нас не завтракают-обедают-ужинают, а едят.

Выше, в четвертом принципе об индивидуальности микрорешений, я подробно рассказывала о своем решении смаковать еду и напитки. Моя цель заключалась в том, чтобы избавиться от скоростного приема пищи, поскольку сигнал мозга о насыщении поступал значительно позже того момента, когда я наедалась. Благодаря медленному смакованию каждого кусочка я зачастую откладывала вилку прежде, чем опустеет моя тарелка. Мое решение было выстроено вокруг удовольствия, а не запрета, и гораздо эффективнее помогло сократить количество съедаемого, в отличие от предыдущих установок есть меньше. Научившись получать удовольствие от неторопливого обеда, я стала уделять больше внимания питанию, атмосфере и сервировке, а также застольному общению. Я научилась вкушать вместо того, чтобы просто есть.

Исследования показывают, что дети из семей, в которых приняты совместные обеды, лучше учатся, успешнее сдают экзамены, отличаются более высокой самооценкой, настроены благожелательно к окружающим и менее подвержены риску лишнего веса или наркозависимости^[43]. Эти результаты показательны для полных и неполных, состоятельных и бедных семей. Заключение этого исследования меня не удивляет: обед с друзьями или в семейном кругу дает ощущение благополучия и защищенности от суеты и стрессов, и каждый присутствующий за столом насыщается и получает тепло от единения за трапезой и беседой. Есть нужно, чтобы жить, а совместные обеды или ужины необходимы для удовольствия и ощущения общности. Если в вашей семье заведено питаться порознь в силу сложного режима дня, охватывающего работу допоздна, футбольные тренировки, занятия фитнесом или длительные транспортные маршруты, поставьте задачу собираться за общим столом хотя бы один вечер на неделе, даже если ради этого придется ужинать позже или отказаться от каких-то дел.

Сосредоточившись на ритуале поедания пищи и смаковании каждого кусочка, вы сможете сбросить лишний вес, выжав удовольствие из каждой калории. Еду надо превозносить, благодарить и наслаждаться ею. Чем приятнее блюдо, тем больше оно вам нравится и тем быстрее вы насытитесь небольшой порцией.

Еда на ходу

Наши гастрономические привычки подчиняются бессознательным реакциям на сигналы окружающей среды. Если вы хотите сбросить лишний вес, вам поможет принять решение анализ тех моментов, когда вы не получаете от еды ни насыщения, ни удовольствия, которые и станут для вас легкопоражаемыми целями.

Едите ли вы, пока стоите в очереди в магазине? Перекусываете пончиком по пути в офис? На фуршете пытаетесь продегустировать как можно больше блюд? Пробуете ли вы то, что готовите? Доедаете за другими?

Однажды в очереди в столовой я наблюдала за женщиной, которая ела со своего подноса. Она съела почти все, когда подошла к кассе. Много ли удовольствия она получила от такого обеда? Не слишком, потому что когда она увидела, что подходит ее очередь, то побежала за десертом! Я бы посмеялась, если бы не была на нее похожа. Простое решение *не есть, пока не займешь место за столом*, может превратить вечно голодного и недовольного в сытого и счастливого.

Есть на ходу, за рулем или в транспорте — еще один способ набирать вес и лишать себя удовольствия от еды. Если вы можете жевать цезарь-ролл, переходя улицу, или управляться палочками для еды, переключая передачу, спросите себя, насколько больше удовольствия от обеда вы получите, если съедите его, посидев спокойно. Сформулируйте такое микрорешение, которое позволит вам уделять больше внимания еде и получать от нее больше удовольствия. Присаживайтесь поудобнее.

Однако само по себе питание за столом не гарантирует осознанности. Еда перед телевизором или компьютером, при разговоре по телефону или во время совещания на работе притупляет удовольствие и мешает почувствовать насыщение. Прием пищи на

автопилоте оставляет вас с желанием съесть что-нибудь еще, когда есть уже нечего.

Преломить хлеб

Джерри почти всегда обедал перед компьютером, съедая бутерброд за десять минут между телефонными звонками и электронными письмами. Хуже было, если ему предстояло идти на совещание, тогда он расправлялся с бутербродом за пару минут. Джерри хотелось сладкого почти сразу же после скоростного обеда, и обычно он не раз перекусывал во второй половине дня. Джерри хотел проверить, можно ли сократить количество этих перекусов или вообще от них отказаться, если обедать с большей пользой. Джерри решил *не обедать за рабочим столом*.

В первую неделю он ел в своем кабинете, но на расстоянии от телефона и компьютера, однако напряжение все равно никуда не исчезало. Заслышав звонок или увидев многозначительные взгляды секретарши за стеклянной дверью, Джерри возвращался на рабочее место как минимум один раз за время своего короткого обеда. Затем он стал есть в столовой, чего не делал с тех пор, как переселился в отдельный кабинет. В результате неотложных дел оказалось меньше, и у Джерри появилось больше времени для того, чтобы пообедать и отдохнуть. Обед стал занимать полчаса. Потом Джерри взял за правило начинать дневную трапезу с первого блюда. Горячий суп помогал ему неспешно настроиться на второе, а не относиться к обеду как к быстрой подзаправке. И хотя Джерри не искал компании, в столовой он нашел множество собеседников. За обедом он обменивался мнениями с коллегами, которых прежде бы в течение дня вообще не увидел. Иногда он присоединялся к группе стажеров из своего отдела, получая от этих свежих и светлых голов неформальные отзывы (вместе с критикой) о работе своего департамента. Обед в столовой стал для Джерри важным компонентом рабочего дня, перерывом между кабинетными делами на общение с коллегами. Увеличение продолжительности обеда с пяти до тридцати минут усилило чувство насыщения и помогло сопротивляться перекусам ближе к вечеру. Джерри лучше наедался, ел меньше, сбросил вес, сблизился с

коллегами, стал опытнее как руководитель — и все благодаря паре микрорешений.

Питаться осмысленно в нашей многозадачной жизни, когда кругом один фастфуд, стоит больших трудов. Все больше и больше компаний стремятся удовлетворить наше стремление есть на ходу. Недавно я прочла статью^[44] в USA Today о новом ужасном ресторане под названием Cup O'Pancakes, который предлагает порцию блинов в таком виде, чтобы их удобно было держать вместе с напитком во время вождения автомобиля. Есть еще один продукт фастфуда под названием «куриный попкорн»: эти обжаренные мясные шарики можно заглатывать за рулем или на ходу, точно так же, как попкорн в кинотеатре. Не делайте ошибок: большие деньги делают на том, чтобы люди ели все менее вдумчиво и все чаще. Работайте над осмысленным питанием и не заполняйте паузы в течение дня фастфудом и сухомыткой.

Еда должна быть гвоздем программы, а не интермедией. Сформулируйте такие микрорешения, которые усилят восприятие и удовольствие от пищи, и тогда объемы потребляемых продуктов начнут сокращаться сами собой. Тарелка супа обогатит ваш обед в будний день, увеличит насыщение и перенаправит внимание на содержимое трапезы, просто потому что горячий суп предполагает внимательное отношение к себе. Аналогичным образом правило начинать еду с шести маленьких кусочков задаст более медленный и вдумчивый ритм за столом, и вы уже не будете проглатывать содержимое тарелки сразу же, как только она перед вами появится. Решения, направленные на смакование пищи, принесут огромные дивиденды. Получайте больше удовольствия! Ешьте меньше!

Меньше

Воспитывая в себе осмысленное отношение к еде и культивируя привычки, способствующие здоровому обмену веществ, вы сможете насыщаться меньшим объемом пищи, а ведь чтобы похудеть, как раз и надо сократить потребление калорий. С помощью микрорешений вы добьетесь стабильной потери веса. Скорректируйте свое поведение таким образом, чтобы сократилось количество калорий в ежедневном рационе.

Во введении к этой книге я рассказывала, как приняла решение не притрагиваться к выпечке, предлагаемой в переговорных на работе. Мне удалось добиться цели, но после нескольких месяцев воздержания мой вес сократился совсем чуть-чуть. «Представляете, — поделилась я со своим парикмахером (с которым всегда обсуждаю подобные темы), — исключила все эти калории, но почти не похудела!» «Но это как раз те пять килограмм, которые ты не набрала», — мудро заметил он. Запрет на сладости в переговорных помог мне не только избавиться от килограмма, но и прервать тенденцию к увеличению веса. Мы, ветераны диет, часто считаем, что, когда не придерживаемся ограничений в еде, сохраняем вес, а на самом деле мы его постепенно набираем.

Моя приятельница Вивиан, которая всю жизнь делала все возможное, чтобы оставаться стройной, во время беременности расслабилась и стала позволять себе все, чего не ела многие годы. Она думала, что вес сойдет после родов, но спустя несколько месяцев Вивиан все равно весила на семь килограммов больше, чем до беременности. Вместо того чтобы придерживаться какой-либо из популярных диет, она решила сохранить, по ее выражению, «рубенсовские» формы и по-прежнему наслаждалась продуктами, которыми утешалась во время беременности. Она полагала, что приняла верное и зрелое решение не возвращаться к прежнему весу.

Однако вместо сохранения нового веса, который считала теперь нормой для себя, она продолжала полнеть. Спустя год Вивиан набрала еще два с половиной килограмма, а еще через двенадцать месяцев — дополнительных полтора. Вивиан не стала потреблять больше калорий, она просто продолжала есть то, что составляло ее

ежедневный рацион при беременности. Поскольку количество калорий превосходило потребности ее организма, Вивиан продолжала постепенно поправляться.

Эти примеры показывают, что война за здоровый вес идет на флангах. Съев еще одну булочку, взяв еще пива или перейдя на чуть более калорийную пищу, вы будете полнеть. В 2011 году доктор Кевин Холл и его коллеги из Национального института здоровья опубликовали результаты исследования, как увеличение и уменьшение потребления калорий влияет на людей с различным весом и телосложением^[45]. Дополнительные десять килокалорий в сутки увеличивают вес на девять килограммов в среднем за тридцать лет, так что представьте, к чему может привести одна сдобная булочка. Однако и битву за снижение веса тоже выигрывают на флангах. Модель доктора Холла показывает, что исключение из суточного рациона десяти килокалорий применительно к каждому полкилограмма веса, который вы хотите сбросить, поможет потерять половину лишних килограммов в первый год и почти 95% в последующие три года^[46]. Если ваша цель — избавиться от десяти килограммов, исключение двухсот килокалорий из рациона поможет сбросить пять к концу первого года и приведет вас к нужному результату за три года (чтобы потерять десять килограммов за год, надо сократить количество килокалорий на четыреста). Вероятнее всего, лишние калории поступают в организм из-за необдуманного потребления пищи. Для устойчивой потери веса надо сократить рацион на ту минимальную величину, которая уберет из него ненужные калории. Так что задайтесь вопросом, какой именно шаг необходимо сделать.

Когда именно вы едите

Сократить потребление калорий можно, запретив себе перекусывать вне основных приемов пищи, — здесь вам как раз поможет микрорешение, направленное на соответствующее время и обстоятельства. К таким случаям относятся перекусы по утрам и после обеда, капучино по дороге домой в награду за рабочий день или полуночный забег к холодильнику для бодрости. Если вы не уверены, что способны полностью отказаться от подобных перекусов, постарайтесь уменьшить их калорийность: ешьте только половину или замените привычные продукты на что-нибудь полегче.

Иногда можно не отказываться от перекусов, а просто изменить их график. Если вы привыкли подкрепляться простыми углеводами в пять вечера, то есть за пару часов до ужина, то передвиньте свой полдник на более раннее время, и вы сэкономите аппетит к ужину. Микрорешение *перекусывать каждый день в три часа заранее приготовленной едой* поддержит ваши силы, избавит от голода и позволит ужинать с хорошим аппетитом. В формуле микрорешения понятие готовой еды указывает на запланированный, а не спонтанный прием пищи. Мысли о том, что бы такое съесть, приведут к срыву, тогда как планирование полдника заставит вас контролировать свое поведение и готовить полезную еду, которой можно насытиться и при этом не переест. Чтобы к нужному часу было всегда готово что-то вкусное, своему решению надо следовать неукоснительно, ведь если вы будете вспоминать об этом время от времени, то не сможете каждый день брать на работу еду, даже если вы ее покупаете по пути в офис.

Сократить потребление калорий вне основных трапез можно, лишив себя соблазнов перекусить. Например, команда *ничего не есть во время готовки* поможет удержаться от лишнего кусочка сыра, пока вы делаете бутерброды, приказ *есть только со своей тарелки* не даст вам допить какао за ребенком, решение *есть в баре только заказанную еду* не позволит на автопилоте хватать фаршированный картофель или жареный сыр, которые предлагаются как бесплатные закуски в определенные часы. Отказ от одного подобного соблазна станет причиной изменения вашего веса навсегда.

В своей тарелке

Кит часто лакомился едой со столов своих коллег. Пузатые банки с конфетами и печеньем, расставленные тут и там, ваза с леденцами в шоколаде на стойке в приемной, банки со сладким попкорном, присланные партнерами к праздникам. Он не только ел это все, когда предлагали, но и самостоятельно угощался в течение дня, потому что когда он уставал, то терял самоконтроль.

Чтобы побороть пагубную привычку, Кит приказал себе есть только то, что приносит в офис сам. Теперь, когда во второй половине дня он испытывал голод, его запланированный полдник всегда был при нем и не превращался в бездумное поглощение пищи. Заменяв спонтанные перекусы здоровым приемом пищи, Кит смог сократить количество калорий в ежедневном рационе.

Еще одно заслуживает внимания: сколько времени вы ждете, прежде чем съесть что-то не очень полезное? Многим из нас знакомо желание полакомиться сладким сразу после основного блюда, когда пищеварение замедляет наш метаболизм, и именно в такие моменты мы переходим черту между правильным насыщением и перееданием. Приняв микрорешение подождать пятнадцать минут после трапезы, вы можете ощутить, что желание сладкого идет на убыль. Ожидание требует усилия, но, натренировавшись, вы даже перестанете замечать эти пятнадцать минут. Когда у меня появляется позыв взять добавку, я даю себе установку: *от переедания мне будет плохо.*

Что вы едите

С помощью микрорешений можно понемногу сокращать потребление калорий и сбрасывать вес, изменив стандартный рацион. Когда вы заменяете что-то не очень полезное на здоровую пищу, выигрывает ваш организм, а когда вместо высококалорийной пищи вы едите низкокалорийную, выигрывает ваша талия. Подобные переключения неизбежно ведут к экономии калорий, которая и способствует устойчивой потере веса при полноценном насыщении организма.

Одно простое микрорешение сводилось к тому, что в кофе я заменила цельное молоко на обезжиренное. Прежде я производила подобную замену, только когда брала себя в ежовые рукавицы и

садилась на диету, а когда воля иссякала, я возвращалась к привычному питанию и калорийным напиткам. Приступив же к постоянной работе над своими привычками с помощью микрорешений, я поставила цель *добавлять только обезжиренное молоко в кофе и чай*. Тогда я в среднем выпивала три чашки кофе без кофеина, пополам с молоком, то есть в общей сложности получала 240 килокалорий. Нехитрая замена помогла мне сократить количество килокалорий на 135 в сутки, и я даже не думала об этом как о диете, воспринимая все как полезную привычку. Любой подобный шаг будет работать на устойчивую потерю веса. Теперь я предпочитаю обезжиренное молоко, не обманываю себя, не чувствую себя лишенной чего-то, просто живу в соответствии с новой нормой, ограничив потребление калорий.

Если во второй половине дня вы регулярно испытываете желание перекусить и не в силах ему сопротивляться, ограничьтесь чаем с медом (или кофе с сахаром), получив необходимые углеводы без сопровождения лишних жиров и калорий. Сладкий чай даст вам 50 килокалорий, шоколадный батончик — 220. Горячий чай дольше пьется, поэтому мозг успевает отреагировать на новую энергию и послать сигнал о насыщении. Если сейчас вы полдничаете калорийными продуктами, подобное микрорешение поможет вам уйти от нынешнего веса к тому, которого вы хотите добиться.

Если вы ужинаете преимущественно мясными блюдами, решение *есть рыбу два вечера в неделю* поможет сэкономить сотни килокалорий, попутно укрепив организм и внеся разнообразие в ваше меню. Если в рационе много жареного, правило *есть жареные блюда только раз в неделю* благоприятно скажется на здоровье (более того, увеличит продолжительность жизни) и, скорее всего, приведет к избавлению от лишнего веса, а вы научитесь различать больше оттенков вкуса. По-моему, подобные решения увеличат удовольствие от еды и положительно скажутся на здоровье и весе.

Замена переработанных продуктов на цельные идет на пользу и весу, и организму. Чем больше пища подвергалась обработке, тем больше она содержит сахаров и калорий: апельсиновый сок против апельсина; овсяные колечки против овсяной каши; картофельные чипсы против запеченного картофеля. Сахар и мука — самые главные

вредители в современном рационе. И хотя последователи диет знают, как отказаться от сахара, но как раз мука в большей степени отвечает за лишние калории. Съев два бутерброда на завтрак, два куска хлеба за обедом и столько же за ужином, вы получите примерно шестьсот килокалорий, а если это только пшеничный хлеб, то калории будут «пустыми» — без питательных веществ. И это только хлеб, а ведь из муки сделаны и макароны, и пицца, и готовые завтраки, и чипсы, и крекеры, и пирожные. Когда вы все это включаете в свой рацион, то предназначенное здоровым калориям место занимает очищенная мука, которая в пищеварительной системе почти мгновенно превращается в сахар. Он дает энергию, но сгорает очень быстро, заставляя вас тянуться к тяжелой пище задолго до обеда или ужина.

Исключив некоторые мучные продукты, вы улучшите насыщение организма, сможете избавиться от лишнего веса и отучитесь строить свое меню на основе простых углеводов. Решение Линды не есть мучного за обедом (см. [главу 9](#)) великолепно по своей целенаправленности. Отказавшись от хлеба, она начала употреблять более полезные продукты и худеть.

Я приняла несколько микрорешений, нацеленных на сокращение калорийности своего рациона. Сначала я решила *есть по будням цельнозерновые продукты на завтрак*. То есть никаких тостов, кексов, булочек или готовых завтраков. Вместо выпечки на столе появились мюсли, богатые клетчаткой, а потом я пристрастилась к овсянке, даже стала есть ее и в выходные дни, на которые мое решение не распространялось. Исключение мучного из завтрака изменило мою модель питания на целый день. Прежде всего, чтобы съесть тарелку горячей овсянки, требуется время. К тому же каша сама по себе сытна, а свежие фрукты, орехи и молоко делают ее еще вкуснее и питательнее. Овсяные хлопья, орехи и фрукты богаты клетчаткой, поэтому после завтрака есть не хочется еще часов пять, и я заряжена энергией на все утро. К обеду у меня уже хороший аппетит для вкусного основательного блюда, которое столь же полезно, как и мой завтрак. Пока я не приняла решение есть цельнозерновые продукты, я не осознавала, что потребление сахара на завтрак портит мою модель питания.

Следующее микрорешение касалось хлеба. Я выросла с французским батоном на обед и такой же практики придерживалась за столом, когда у меня появилась семья. Однако, проанализировав свой рацион, я решила исключить из него хлеб из-за его калорийности. Два куска равны 200 килокалориям (даже без масла) и ничего не дают в плане питательности, поэтому я отказалась от хлеба за обедом. Когда мне очень хочется французской булки, я ем ее как основное блюдо. Я сажусь за стол и ем хлеб, может быть, даже с маслом, полностью направив на него свое внимание, смакуя каждый кусочек, но хлеб больше не является дополнением к ужину.

Устранение большого количества сахара из рациона стабилизировало мой аппетит на весь день и способствовало достижению идеального веса. Я не отказалась от мучного вообще (не могу жить без пасты), но ограничение привело к тому, что я стала есть больше полезных продуктов, с большим содержанием клетчатки и меньшим количеством калорий. Отказ от мучного на завтрак и хлеба на обед изменил и мое умонастроение: я стала избегать есть мучное за обедом (сэндвичи, пицца) и во время перекусов (выпечка, крендельки, кукурузные хлопья). Эта пицца настолько распространена в современном питании, что ее ограничение полностью трансформирует гастрономическое мышление. Я теперь ем гораздо больше фруктов, овощей, орехов, зелени и супов, и меня не тянет на мучное, когда я проголодаюсь.

Поменяв высококалорийные продукты на низкокалорийные и полезные для здоровья, вы сможете достичь желанного веса. Подобные замены помогут избавиться от лишних килограммов, улучшат насыщение организма и обогатят рацион. Выбирать следует в зависимости от вашей нынешней модели питания. Посмотрите на себя в зеркало и решите, какие привычки подправить, чтобы изменить себя навсегда.

Сколько

Подростком я как-то поехала с семьей подружки на озеро Тахо. Однажды вечером мы пошли в казино, где взрослые немного поиграли, а дети порезвились. Гвоздем программы был шведский стол. Окружающие накладывали себе в тарелки горы еды, смешивая все: говядину, свинину, рыбу, макароны, картофельное пюре и запеченный картофель. Мы с подружкой все время приносили к нашему столу сладости: пирожные, пирожки, печенье и пудинги. Еда была действительно потрясающая — поражали не только десерты; все присутствующие то и дело возвращались за добавкой, словно пытались компенсировать то, что потеряли за игорными столами. Однако большие порции ведут к проигрышу, поскольку в игре за потерю веса все решает объем блюда.

Размеры порций в нашем обществе никогда еще не были такими большими, и жаль, что мы часто путаем величину и пользу. Вместо стремления к насыщению здоровой и вкусной едой мы ищем удовлетворения в больших объемах съеденного. А поскольку мы относимся к высокоскоростным едокам (а не неспешным гурманам), то накладываем себе гигантские порции, чтобы трапеза длилась подольше.

Многие диеты построены на контроле над объемом съеденного. Строгий размер предписан в отношении всех видов продуктов, и те, кто всегда придерживается малых объемов, избавляются от лишнего веса или никогда от него не страдают. Для других же радикальное и комплексное сокращение объемов пищи невыносимо, и когда они бросают диету, то возвращаются к тем же размерам порций, которые полюбились им прежде. Необязательно уменьшать объем всего, что вы едите. Начните с какого-то одного продукта и продолжайте придерживаться правила, пока новая порция не станет привычной. Урезав потребление любимой пищи, вы навсегда сократите количество калорий.

Например, я обычно забегала в булочную, где продавалось вкусное овсяное печенье и клубничные кексы. Я понимала, что в таком кексе содержится пятьсот килокалорий, но не могла устоять и приходила за ним каждую неделю. Осознав, что лишние калории угрожают лишним

весом, я решила съесть только половину кекса. Как только он попал мне в руки, я съедала макушку (самая вкусная часть), а остальное сразу же откладывала в сторону. Честно могу сказать, что удовольствие от этого не уменьшилось. Почему же? Ведь лакомство стало в два раза меньше! Видимо, потому что мы едим на автопилоте, даже когда насытились, и уже не получаем наслаждения от продолжающегося процесса. В том-то и секрет всех тех упаковок с печеньем на сотни килокалорий — вы можете прикончить целую пачку на автопилоте, тогда как при самоконтроле достаточно будет съесть всего парочку.

Пустой пакет означает завершение перекуса, а во время обеда или ужина мы заканчиваем, только когда видим пустую тарелку. «Доедай!» — многих из нас именно этому научили в детстве. А при виде пустой тарелки возникает желание добавки. Решив *оставлять на тарелке хотя бы кусочек*, вы нейтрализуете этот мощный позыв, и окончание приема пищи будет определяться насыщением, а не вылизанной тарелкой. Чтобы что-то оставить недоеденным, вы можете положить себе порцию побольше, главное — нейтрализовать сигнал-фетиш, который управляет автопилотом.

Рожок-мороженое

Летом Уилл с семьей после ужина обычно направлялись за мороженым. Все очень ждали этого променада, когда теплым вечером можно наслаждаться лакомством в рожке. Уилл хотел сократить количество калорий, но не отказываться от семейных прогулок, поэтому решил есть лишь половину вершины рожка, то есть примерно четверть всей порции. Он медленно ел мороженое, смакуя его вкус. Уилл обнаружил, что основное удовольствие от кремообразной замороженной массы он получает в самом начале, а не когда доедает рожок. Он по-прежнему выходил с семьей за мороженым, но не чувствовал себя лишенным чего-то, несмотря на сокращение своей порции: «Трудно было выкинуть рожок, когда я доходил до границы определенной самим собой нормы, но выкинув его, я уже не испытывал сожалений. И, пока мы прогуливались, мне не хотелось еще. Конец так конец».

Прощайте, чипсы!

Сценарист Питер каждый день на обед ел почти одно и то же: сэндвич и пакетик чипсов. Состав бутерброда мог меняться, но в целом рацион оставался одинаковым. Он решил отказаться от чипсов и благодаря единственному изменению привычки сбросил три с половиной килограмма за четыре месяца. Для избавления от лишнего веса ему всего лишь надо было жить по правилу *никаких чипсов на обед* и больше не предпринимать никаких шагов, связанных с диетой. Означает ли это, что Питер больше никогда в своей жизни не будет есть чипсы? Нет, это означает то, что он не будет есть их каждый день на обед, а только время от времени.

В рамках любого рациона есть масса возможностей существенно сократить потребление калорий, всего лишь незначительно уменьшив порцию. Микрорешение *съесть за раз не больше трех ломтиков картофеля фри* позволит вам не отказываться от него, но в то же время избавит от проблем с весом. Если сейчас вы съедаете две тарелки пасты дважды в неделю, то поставив цель ограничиться одной, вы сэкономите множество калорий. Это очень сытное блюдо, особенно если растягивать удовольствие, накручивая спагетти на вилку парой витков, а не наматывая клубок диаметром сантиметров шесть. Если на ужин вы регулярно съедаете двести граммов мяса или больше, урежьте порцию на пятьдесят граммов — так вы и талию подтянете, и оставите место для вкусных овощей, которые необходимы для нормальной работы организма. Если ежедневно на обед вы кушаете сэндвич, решение *есть только открытые бутерброды* поможет сэкономить 80–100 килокалорий в сутки, всего лишь за счет отказа от верхнего куска хлеба. Можно пойти еще дальше — съесть только половину бутерброда, а другую заменить яблоком, салатом или супом. Если вечером вы выпиваете две банки пива, правило одной банки с понедельника по четверг поможет вам избежать шестисот с лишним килокалорий в неделю, дав вам большую свободу в выходные. Если по утрам вы съедаете целый рогалик со сливочным сыром, то взяв всего лишь на четверть меньше, вы лишите себя минимум сотни килокалорий в день. Каждое крохотное сокращение порции поможет

вам похудеть точно так же, как небольшие изменения рациона помогли продвинуться к цели.

Где

Обстановка и атмосфера обедов и ужинов сама по себе может толкать нас к излишествам. Запах на кухне, где мама готовит для детей, может у взрослого спровоцировать аппетит как у подростка. Времяпровождение на стадионах или просмотр соревнований и матчей дома по телевизору могут спровоцировать желание съесть хот-дог, чипсы, картошку фри и выпить много пива. Бары часто предлагают в определенные часы бесплатные жирные и соленые закуски, чтобы вы выпили побольше. Вокруг полно соблазнов для желудка — кафе, кондитерские, пиццерии.

Проанализировав, как обстановка влияет на гастрономические привычки, вы можете прийти к полезным микрорешениям. Бесплатная закуска, съеденная за полчаса, по калориям вполне способна составить еще один обед или ужин. Если по пятницам вы идете выпить с компанией и наслаждаетесь жирными закусками в баре, а потом еще и ужинаете дома, целесообразно сделать выбор между барной едой и ужином — так вы уменьшите недельное потребление калорий на пятьсот единиц. Установка съедать только половину того, что предлагает мама по воскресеньям, поможет избежать еженедельных перегрузок желудка. Окружающая среда тоже влияет на объем съеденного. Ужин перед телевизором, обед за компьютером, перекус во время общения в Skype ограничивают насыщение и приводят к перееданию.

В Бруклине есть один популярный магазинчик Junior's, где готовят еду и куда моя семья с удовольствием заходит перед спектаклем в Бруклинской академии музыки. После многолетних попыток заказать там что-то низкокалорийное я изменила стратегию и теперь беру любимый сэндвич, но ем только половину. Он такой огромный, что даже и половины более чем достаточно. Я покупаю сэндвич, наслаждаюсь каждым кусочком и ощущаю себя сытой. Это решение было принято под влиянием места, то есть конкретно этого магазинчика, но затем выросло до гибкого правила, которое

срабатывает во всех ситуациях с высококалорийными продуктами: я *съедаю только часть заказанного или купленного* (очень медленно).

Когда мне было лет двадцать, я поплакалась своему врачу, что никак не могу похудеть, хотя «почти ничего не ем». И вот что он мне ответил: «Когда мне жалуются, что не могут похудеть, съедая всего одно яблоко в день, я советую есть пол-яблока». Конечно же, умный доктор не поверил моим стенаниям насчет того, что я почти ничего не ем, но теперь я понимаю, что его тактичный совет несет большой смысл. Как бы много вы сейчас ни ели, поменяв что-то одно в своем поведении, вы станете потреблять меньше пищи и избавляться от лишних килограммов. Для этого нужно сделать совсем маленький шаг.

Глава 13

Беспорядок

Обещание № 2: начать класть грязные трусики в корзину для белья.

к/ф «Дневник Бриджит Джонс»

Аккуратность — это достоинство посредственностей, есть такая расхожая фраза, придуманная, видимо, незаурядными личностями, считающими, что гении не должны развивать в себе общепринятых положительных качеств. Насмехаться над нормой не стоит, потому что даже самые скромные достоинства могут оказаться труднодостижимы, когда они вам потребуются. И вы можете слишком поздно понять, что аккуратность имеет большое значение.

Она настолько связана с автопилотом, что порой удивляешься ее незаметной эффективности. Мне пришлось потрудиться над привычкой аккуратно вешать кухонные полотенца, до этого всю мою жизнь на раковинах копились мокрые комки; когда я поворачиваюсь к полке, то вижу полотенце, красиво повешенное невидимой рукой автопилота. Привычка вешать пальто теперь настолько укоренилась, что я делаю это и с чужими пальто; я просто запрограммирована вешать этот предмет гардероба сразу, как только увижу его брошенным на стул. Аккуратность столь глубоко внедряется в автопилот, что можно делать все в почти бессознательном состоянии.

Опрятность прививается с детства, и многие из нас приобретают дополнительные привычки благодаря тем, с кем мы потом вместе живем. Сосед по общежитию недоволен ворохом газет на полу, муж обращает внимание на то, что тюбик пасты выдавлен с середины, коллега выражает недовольство по поводу невымытых чашек, называя их рассадником микробов. До знакомства с мужем я иногда оставляла тарелки в раковине (порой до следующего утра); он же всегда настаивал на том, чтобы мыть посуду сразу, и теперь я даже помыслить не могу сделать иначе. Мои сестры не так пристрастны к порядку на кухне, и меня это не удивляет, ведь они воспитывались так же, как и я, но не выходили замуж за моего супруга.

Часто бывает так, что в доме публичное пространство вылизано, а приватные зоны не очень, что говорит о некой договоренности между обитателями по поводу стандартов чистоты на общей территории. Подчас это становится патологией, как в пьесе *The Odd Couple* («Странная парочка»), где маниакальный поборник чистоты Феликс и отъявленный неряха Оскар после своих разводов ведут совместное хозяйство. Их противостояние выстраивается в прекрасную комедию, главным образом потому, что никто из зрителей не хотел бы жить вместе ни с тем, ни с другим. Если считать Феликса и Оскара разными полюсами шкалы аккуратности, где с одной стороны патологическая опрятность, а с другой — полный хаос, то между ними можно выбрать любую точку в качестве собственного ориентира аккуратности; стандарт каждый определяет сам. Какое бы деление на этой шкале ни соответствовало вашему представлению об аккуратности, лучше постепенно, но неуклонно подниматься на ступеньку выше, воспитывая в себе новые привычки или отношение к порядку, пока они не укоренятся навсегда.

Как родители научили вас, постоянно напоминая вытирать ноги о коврик при входе (возможно, даже заставляя вас снова выйти, если вы забыли это сделать), так благодаря неустанному повторению вы можете научиться новому навыку аккуратности. Если вы слишком разболтаны, первое микрорешение может быть вполне умеренным, например, задвигать ящики и закрывать дверцы шкафа; потом можно поставить цель выносить мусор по вторникам и пятницам, не позволяя ему накапливаться. Просто продолжайте работать над своими слабыми местами, пока нужный вам уровень аккуратности не будет поддерживаться на автопилоте.

Всему есть свое место и все хорошо на своем месте — еще один афоризм об аккуратности. Начав воспитывать в себе привычку к порядку, вы можете обнаружить, что для чего-то не хватает места, и это затормозит весь процесс. Например, решили вы освободить рабочий стол от бумаг, но у вас нет удобных папок, а нужна как минимум одна прямо сейчас. Или взяли за правило убирать одежду со стула в спальне, но все ящики комода уже переполнены, и надо либо разобрать вещи, либо найти еще какое-то место для них. Когда я приучала себя вешать пальто, то обнаружила, что у меня нет

свободных плечиков, и мне пришлось покупать новые. Подобные решения часто требуют реорганизации хозяйства или рабочего места, чтобы задуманное выполнялось на автопилоте. Одно из многочисленных преимуществ микрорешений сводится к тому, что их конкретность предполагает совсем незначительные изменения привычного уклада, чтобы дальше все пошло как по маслу. Для решения с пальто мне всего лишь пришлось убрать из шкафа какие-то вещи и купить новые вешалки.

Врагом принципа *всему свое место* становится излишек вещей. Документальный телесериал Hoarders посвящен людям, жизнь которых находится в опасности из-за неспособности расставаться с вещами. Такое описание дано на сайте телеканала А&Е к одной из серий:

Став жертвой насилия в детстве, Диана заболела накопительством до такой степени, что ее собственной дочери приходилось спать в кресле, потому что всю комнату заполонил хлам. Но сосед пожаловался властям, и теперь дом могут конфисковать, если Диана не наведет порядок.

Долорес раньше успешно занималась антиквариатом и даже продавала что-то для аукциона Sotheby's. Но потом все вышло из-под контроля, и теперь ее квартира, забитая вещами, может загореться и уничтожить дом в любой момент.

А вы считали себя неряхой! Каждые два года в Нью-Йорке находят труп среди груды газет за 1900 год и шкафов, набитых разными вещами, которые даже не распакованы, потому что их некуда было ставить. Если у вас что-то содержится в избыточном количестве, избавьтесь от этого или разберите, чтобы был порядок (см. главу 17 [«Организованность»](#)).

Если ваша проблема — повседневный мусор, то решение быть опрятным может стать полезной отправной точкой. Для начала все надлежит определить по местам: бумаги на столе, монеты и украшения на комод, почта на столике в прихожей — так вы наведете первоначальный порядок, который можно усовершенствовать со временем, когда вы станете аккуратнее.

Планы на жизнь

Брайану и Дорри не хватало аккуратности. В браке их привычки не дополняли друг друга, а дублировали. У каждого дома был кабинет с бумагами и книгами, которые они носили туда-сюда. Вещи из кабинетов можно было встретить и на кухонном столе, и на обеденном, и в гостиной, которая служила местом игр для ребенка, обитания собаки и приема гостей. Бумаги и книги регулярно копились на журнальном столике, на книжных полках и в стопках рядом с диваном, в которых тоже пылились газеты, журналы и книжки-раскраски. Открытые портфели могли валяться на полу, на диване можно было сесть на цветные карандаши и мелки. Если в доме ждали гостей, то затевалась большая уборка, а незапланированных посетителей встречали извинениями, стараясь лихорадочно навести порядок.

Первое микрорешение Брайан и Дорри принимали совместно, чтобы пресечь бардак: *никаких портфелей, книг и бумаг в гостиной*. Читать и работать в гостиной дозволялось, но если работа закончена или прервана, все надо отнести обратно в кабинет. Правило жестко соблюдалось, даже если приходилось прерываться на ужин и потом предполагалось продолжить чтение.

Хотя на Новый год они всегда обещали себе быть аккуратнее, микрорешение стало первым обязательством, которое Брайан и Дорри выполнили. Следовать правилу оказалось легко: кабинеты находились в двух шагах, не было проблем занести туда книги, бумаги и портфели. Однако поначалу оба ворчали каждый раз, когда приходилось собирать все перед ужином. После нескольких недель в гостиной воцарился новый уклад, а сама комната стала островком порядка в доме хаоса. Приятно было находиться в аккуратной гостиной, располагающей к отдыху, разговору и чтению. Позже Брайан и Дорри расширили сферу применения правила на обеденный стол и научили дочку собирать рисунки и относить их к себе в комнату.

В спальнях и кабинетах по-прежнему был беспорядок, но публичное пространство всегда выглядело прилично. Уютная зона для семейного времяпровождения помогала лучше расслабляться и побуждала стремиться к большему порядку, так что вскоре последовали другие микрорешения. Главное, что Брайану и Дорри не

пришлось думать дважды, прежде чем приглашать друзей или соседей в гости.

Кухонный стол — не место для свалки

Ребекка с семьей переехала с Манхэттена в пригород, и в новом жилье появился большой кухонный стол. Он сразу же превратился в место скопления всякой всячины: продуктов, почты, пакетов, зонтиков, шапок и садовых инструментов. Поскольку через входную дверь живущие в доме сразу попадали в кухню, стол стал естественным пристанищем для разных вещей, но он же создавал впечатление всеобщего беспорядка. Когда он заполнялся до предела, в кухне невозможно было работать без предварительной уборки, а утром это становилось проблемой, потому что дорога была каждая минута.

Ребекка решила *никогда не класть на кухонный стол ничего, что не имеет отношения к кухонным делам*. Порядок на этой поверхности стал основой гармоничного вида всей центральной зоны дома и позволил сохранять место для готовки или приема пищи (семейство во время трапез рассаживалось вокруг стола). Ребекка нашла другие места для хранения мелочей: шляпы и перчатки поместились на вешалке в прихожей, почта — в ящике, в коробку отправились вещи, которые можно было убрать попозже, вроде игрушек и инструментов. Вид аккуратного пространства, открывающийся с порога дома, настроил Ребекку на содержание всего хозяйства в порядке, навсегда изгнав хаос.

Порядок на рабочем столе

Будучи признанным писателем и адвокатом, Алан проводил рабочую неделю за написанием книг, адвокатской практикой, преподаванием, ведением колонки в одном авторитетном журнале, а также составлением речей для губернатора. Его рабочий стол в любой день недели был завален бумагами, письмами, чашками, книгами. В особенно напряженные периоды кипы на столе становились непомерными, а Алан сам понимал, что его производительность снижается из-за окружающего беспорядка. В конце каждого дня он обещал себе расчистить рабочее пространство, но каждый раз у него не доходили руки, потому что он очень уставал или у него появлялись какие-то дела.

Алан принял микрорешение *убирать стол в самом начале рабочего дня*. Не садиться за работу, если стол не будет в порядке. Каждое утро он убирал пустые упаковки от съеденного накануне и чашки, разбирал почту, выкидывал черновики и собирал в папки записи, которые могли ему пригодиться. Только расчистив стол, он принимался за работу. Поскольку по утрам он был решительно настроен на работу, то с огромной энергией и энтузиазмом следовал новому правилу. Ежедневная деятельность в упорядоченном пространстве изменила его отношение, и Алан стал чаще наводить порядок на столе в течение дня. Наконец, ежедневная уборка стола улучшила его организованность: папки, расписания, блокноты — все приняло более аккуратные формы. Маленький шаг к большой перемене.

Нет места

Сэм регулярно отдавал белье в прачечную, но ненавидел разбирать его после стирки. Пакет мог стоять на полу днями, а Сэм просто доставал оттуда нужные вещи. Место постоянной прописки свертка притягивало и другие предметы, например упаковки с туалетными принадлежностями из магазина или коробку с бумагой для принтера, пока на полу не выростала кучка. Сэм решил приносить пакет с выстиранным бельем в спальню только для того, чтобы разобрать его. Начав следовать новому правилу, он понял, что тянул с распаковыванием белья потому, что в шкафу не было места и процедура всегда длилась долго и мучительно. Сэм приобрел высокий и узкий комод для носков, нижнего белья и футболок, и тогда убирать постиранное белье оказалось простой задачей. К первому решению Сэм добавил еще одно — *сразу же вынимать все покупки из пакетов*. А когда все предметы оказывались на виду, их очень быстро можно было убрать по местам.

Удивительно, как лишь небольшой штрих делает пространство более гармоничным и комфортным: в спальне — убранная кровать, в ванной — полотенца, в кухне — тарелки, в прихожей — почта, в кабинете — стол, в гостиной — комод. Одна-единственная привычка, поддерживающая порядок, кардинально изменит качество жизни, уменьшит стресс, повысит производительность, породит приятное ощущение и настрой на опрятную обстановку.

Моя приятельница Мария как-то сказала: «Привыкнув к порядку, уже не изменишься». И я все больше и больше понимаю теперь эту фразу. Мне далеко до совершенства, но я ценю тот уровень опрятности, которого мне удалось достичь. Аккуратность в быту сильно влияет на умонастроение, возможно, потому что связана с визуальным восприятием. Привыкнув к ровно висящим полотенцам в ванной, вы будете раздражаться, если увидите их сваленными в кучу или повешенными кое-как на крючок. Приучив себя закрывать дверцу шкафа после того как вы вынули пальто, вскоре вы будете автоматически закрывать любые дверцы или задвигать ящики, потому что иначе это выглядит неправильно. Вот почему так важно

неукоснительно следовать своему микрорешению. Именно неустанно тренируя привычки, можно выработать для себя новую норму.

Глава 14

Личные отношения

Сила действия равна силе противодействия.

Третий закон Ньютона

От отношений с близкими, родственниками, друзьями и коллегами зависят наше счастье и профессиональные успехи. Через социальные связи мы учимся, развиваемся и становимся самими собой. Тон и сбалансированность отношений настолько динамичны, что могут измениться от такой мелочи, как беглое замечание. Любое изменение, происходящее с одним человеком, отражается на другом, будь это что-то физическое, эмоциональное, финансовое или связанное с определенным событием, например новой работой.

Как же можно улучшить отношения с помощью микрорешений? Изменить поведение на один значимый шаг. Возможно, вы считаете, что какую-то проблему нужно решать вместе с партнером, но невозможно переделать другого человека, вы можете изменить только себя. Перемены в поведении способны усилить взаимопонимание и радость, уменьшить стресс, поддержать чувства, породить уважение и не позволить простейшим разногласиям превратиться в мучительные конфликты. И точно, как описано в одном из законов физики, на ваши действия обязательно последует реакция другого человека, потому что любое изменение динамики отношений имеет взаимные последствия.

Зачастую мы не хотим менять свое поведение, потому что надеемся договориться о правилах, которые считаем абсолютно справедливыми. Взаимоотношения в принципе несправедливы, если иметь в виду равенство во всем. Один партнер может делать больше для другого; кто-то может больше зарабатывать, быть более чутким, энергичным, аккуратным, покладистым, коммуникабельным, любезным, успешным, послушным, уверенным, конфликтным, добродетельным, робким или агрессивным. Партнеры могут искренне и с полной отдачей вкладываться в успешные и гармоничные отношения, но это не означает, что подобные вложения можно измерить на весах и привести к идеальному соотношению. И может казаться совсем несправедливым

то, что вы пытаетесь исправиться, а другая сторона ведет себя не так, как вы считаете правильным, но именно так можно быстрее добиться улучшений, а не ждать, пока партнер поработает над собой. Если у вас не очень хорошие отношения с матерью, то попытка исправить ее недостатки, вероятно, займет больше времени (и будет менее результативна), чем изменение собственной реакции на ее поведение, которая сгладит трения и будет способствовать более гармоничному общению.

Отношения необязательно должны быть симметричными, но они всегда симбиоз. Устранение хотя бы одного негативного аспекта может сразу же изменить все общение: дома, в школе, на работе, с друзьями или со второй половиной. Если вы обратите особое внимание на то, как ваше общение, эмоциональные затраты и даже мысли о другом человеке влияют на вас обоих, то поймете, какие именно схемы в поведении можете улучшить лично вы.

Самовыражение

Я более года практиковала технику микрорешений, прежде чем применить ее к своему браку. Однажды вечером, извиняясь перед мужем, после того как он напомнил мне о невыполненном деле, я ощутила сильное чувство обиды. Под конец дня, в течение которого я отвела дочь в школу, отработала одиннадцать напряженных часов на Уолл-стрит, приготовила всем обед, его замечание было несправедливым — но я бросилась извиняться. Оправдание я дополнила подробным объяснением, перечислив все, что сделала за день.

В детстве я была свидетелем беспрестанных извинений мамы. Она работала не покладая рук, воспитывая троих детей и заботясь о муже, но все равно регулярно за что-то просила прощения. Она была домохозяйкой, прекрасно готовила, следила за садом, выполняла функции психолога, няньки, прачки, учителя рисования, наставника, воспитателя и шофера. Она не думала о себе и все равно постоянно извинялась за все, чего не сделала, за те многочисленные жертвы, которые не успела принести. Мне кажется, она считала это лучшим способом разрядить атмосферу, но иногда злилась, что, несмотря на

нежную любовь всего семейства, ее старания не получали должной оценки.

И вот теперь я, повзрослевшая, успешная работающая мать, обнаружила у себя точно такую же привычку к бессмысленным извинениям по всяким пустякам. Абстрагировавшись, я поняла, что это не нравилось не только мне, но и супругу, и никто из нас не чувствовал себя довольным после подобного общения. Я спросила себя, а что случится, если я перестану извиняться за пустяковые дела, которые не сделала? Если в ответ на напоминание или замечание я вообще ничего не буду говорить или отделаюсь словами «ладно», «хорошо», «понятно» или «ой»? Я решила попробовать, поставив перед собой задачу

Прекратить извиняться перед мужем, когда не вижу в этом необходимости

Пока я не пришла к такому решению, я не осознавала, насколько часто порывалась попросить прощения и затем пуститься в разъяснения. Но отказ от этой привычки сотворил чудо. Прежде всего, перестав извиняться, я больше не сжигала энергию на самозащиту, сохраняя спокойствие и безмятежность. Поскольку я не просила прощения по неоправданным поводам, не возникало и чувства унижения или раздражения, а все мелочи, на которые указывал супруг, совсем не требовали объяснений. На его замечания я отвечала словом «понятно», воспринимая их просто как информацию. Перестав оправдываться, я больше не раздражалась, поняв, что непроизвольная (то есть на автопилоте) самооборона только усугубляла трения. Просто принимая замечания мужа и не пытаюсь оправдывать и защищать себя, я сохраняла атмосферу вечера и предоставляла супругу возможность самому уладить проблему. Мои извинения по большей части натыкались на ледяное молчание, тогда как незначительные выражения согласия побуждали мужа закрыть тему заключением типа «Понимаю, что у тебя много дел» или «А, не важно».

Позже я осознала, что мои беспричинные оправдания были поводом перечислить все дела, которые должен был оценить муж, чтобы вызвать у него чувство вины за придирки ко мне. Мне стало легче дышать, когда я избавилась от привычки моментально

извиняться и объяснять, почему я чего-то не сделала, словно я сбросила с себя какой-то эмоциональный груз. Я наконец стала лучшей половиной.

Запрет на беспричинные извинения служит действенной формой микрорешения, помогающего реализовать себя в личных отношениях. От того, что и как именно мы говорим и как реагируем на эмоциональные сигналы, зависит, слышат и понимают ли нас и насколько ценят наши чувства. Исправление негативной модели самовыражения помогает улучшить личные отношения и реализоваться в максимальной степени. Первым делом необходимо проанализировать, как вы сообщаете второй половине о своих потребностях, идеях и желании поддержки.

Конфликтность на автопилоте

Если в личных отношениях вы стремитесь к пониманию и гармонии, проанализировав причины негативных реакций, сможете сформулировать микрорешения, нацеленные на более честное, понятное и плодотворное взаимодействие. Вполне вероятно, что вы реагируете на других по шаблонам, которые препятствуют взаимопониманию и личностному росту. Мы можем и не осознавать, что нашими личными отношениями управляет автопилот, но стремление вызвать у другого чувство вины, укорить, оставить за собой последнее слово, выразить недовольство, поддеть, отпустить саркастическое замечание, оскорбить, перебить, огрызнуться, пожаловаться и покомандовать — это все привычки, которые автоматически включаются сигналами, о существовании которых вы даже не подозреваете. Выявив такие сигналы, вы сумеете перенастроить свой автопилот на более адекватную реакцию. Большинство ответных откликов, даже самых агрессивных, представляют собой формы защиты (например когда говорят колкости любимому, чтобы, не признавая свою ранимость, выразить оскорбленные чувства). Изучив динамику подобного взаимодействия в рамках конкретных отношений, вы найдете возможности изменить свое поведение ради гармоничного общения и лучшей самореализации.

Заглушить другого

Роль родителя может периодически быть причиной терзаний. Желая помочь детям, мы часто понимаем, что они нас не слушают и не слушаются. Порой так и тянет устроить им взбучку в воспитательных целях, но гораздо эффективнее поменять собственное поведение.

Когда моя дочь достигла подросткового возраста, я чересчур резко реагировала на ее бунтарство. Такое случалось, когда меня особенно сильно расстраивало ее поведение или собственные родительские промахи. В подобных ситуациях я то и дело повышала голос, доводя войну характеров до того, что мы срывались на крик и слезы. Анализируя такие случаи и процесс утраты контроля над обстоятельствами, я пришла к выводу о необходимости поменять свое поведение на сто восемьдесят градусов. Я дала себе установку *отвечать тихим голосом* на провокационные поступки и заявления дочери. И оказалось, что спокойный тон действует эффективнее, чем крики. Мои доводы вызывали вдумчивое и серьезное отношение. Если дочь продолжала разговаривать агрессивно, я понижала голос до такой степени, что ей приходилось затихнуть, чтобы меня услышать. Так внимание концентрировалось на моих словах, а не на манере изложения — повышенный тон всего лишь помогал дочери игнорировать меня. Выработанное микрорешение помогало не всегда, но оно часто останавливало нас обоих на краю пропасти, оставляя возможность договориться, и я уже не мучилась от своих родительских ошибок.

Способность реагировать на содержание разговора, а не на его тон и манеру, — весьма ценный навык, который пригодится и в рабочей ситуации, и вне ее. Эмоциональный стиль общения может раздражать, но что именно он доносит? Если отец разговаривает с вами резко, указывая, как вы должны вести себя в той или иной ситуации, и его совет воспринимается больше как приказ, его слова все равно могут быть полезны. Если вы по привычке отвечаете агрессивно или с гонором, что вы не идиот, или бросаете телефонную трубку, то вам может пригодиться мое правило *всегда повторять совет перед тем, как ответить*, поскольку так вы сможете услышать его произнесенным своим голосом и спокойным тоном. Или же можно

поблагодарить за наставления, не высказывая своего мнения. Опасаясь утонуть в разговоре или споре, вы можете ответить так: «Здесь есть над чем поразмыслить». Вполне вероятно, что отец никогда не будет давать советы, уважающие вашу самостоятельность и полную зрелость, так зачем же участвовать в этой эмоциональной борьбе? Возьмите за правило отвечать так, чтобы контролировать свои чувства и эмоции, не вступая в психологическую схватку с родителями.

Что мы чувствуем на самом деле?

У Джулии была привычка домысливать, что именно хотят или имеют в виду другие. Может быть, Дженни слишком занята, чтобы пойти пообедать, но просто не хочет ее расстраивать отказом? Нил согласился пойти в кино, но разговаривал так холодно, может, не приставать к нему? Ребекка отказалась от помощи, но на нее столько навалилось, может, все-таки настаивать на помощи, пока она не согласится? Заикливаясь на том, как лучше удовлетворить якобы существующие потребности других, Джулия сама поступала странно, то и дело предлагая свою помощь тем, кто в ней не нуждается, и постоянно требуя подтверждения актуальности ранее согласованных планов. Джулия приняла микрорешение *верить друзьям на слово*, то есть не опираться на вероятные предыстории и собственные предчувствия, а просто поставить знак равенства между тем, что говорят, и тем, что имеют в виду. Ее решение предполагало, что в качестве ответа она принимает только «да» или «нет», без какого-то домысливания.

Джулия обнаружила, что выполнить это решение невероятно трудно. Прежде чем одернуть себя, она уже придумывала извинения за другого человека. Она видоизменила свою установку в ходе первых недель, сфокусировав ее на отношениях только с одним человеком. В итоге Джулия научилась справляться с собственным беспокойством, перестав додумывать и за себя, и за другого. Затем она расширила применение микрорешения на все отношения. Продолжала ли она гадать, что на самом деле думает приятель N? Да, но она не пыталась выпрашивать у него про скрытые мотивы; она просто действовала в

соответствии с тем, что слышала. Джулия поняла, что приписывала знакомым собственную противоречивость, но свои чувства она смогла разобрать только после того, как прекратила выдумывать «настоящие» мотивы своих друзей. Общение с ней стало менее утомительным и более прямолинейным. Теперь Джулия хочет применить микрорешение к своим отношениям на работе: она понимает, что домысливает за начальника и чрезмерно беспокоится о мотивах коллег.

Разочаровать другого

Порой боязнь разочаровать других толкает нас на неблагоприятное поведение. Сказать кому-то, что он не получил повышения, трудно, и, конечно же, подобное заявление вызовет разочарование. Щадя чувства подчиненного и объясняя неблагоприятный результат «квотами» или «политикой организации», вы посылаете сигнал, что его собственные усилия ничего не значат, и лишаете его обратной связи, которая способствовала бы успешному исходу в следующий раз. Если вы расстаётесь с сотрудником из-за плохой работы и пытаетесь избежать личных оценок, обвиняя систему или оберегая его от своего мнения, вы тем самым сводите на нет нормальные взаимоотношения и бросаете его в критический момент жизни. Попытка успокоить расстроенного ребенка, убеждая его, что то, что он потерял, не так уж и нужно ему, не сделает его счастливее и не поможет осознать одну из главных реалий жизни: невозможно все время получать то, что хочется. Обнаружив в себе склонность постоянно избегать неприятных ситуаций и общения, с помощью микрорешений вы научитесь вести себя уважительнее по отношению к другому, укрепляя его доверие.

Не избегайте ответа

Алистер был разумным и обаятельным человеком, располагающим к общению, и сильно страдал, если огорчал знакомых и близких. Он не умел правильно отказываться от приглашений и случайных посиделок, не мог прервать телефонный разговор, если тот затягивался. Вместо того чтобы ответить отказом на навязчивые зазывания, он избегал отвечать на звонки и даже мог неделями не отвечать на электронные письма. Если Алистер наткнулся на коллегу, жаждущего пообщаться, он сбегал, приглашая того как-нибудь пообедать, даже если работа и социальные обязательства не позволяли этого сделать. Из-за привычки увиливать и откладывать на потом, обусловленной боязнью разочаровать других, накопилась целая куча обязательств, которые было просто невозможно выполнить.

Алистер решил исправиться, изменив по крайней мере свое поведение на работе. Он дал себе установку при встрече с разговорчивыми коллегами *не обрывать разговор обещаниями* «потом поговорим», «позвоню» или «давай как-нибудь пообедаем». Он заставил себя отвечать, что ему нужно идти, что у него дело, встреча, и больше ничего не обещать. «Это невероятно сложно, — признается Алистер, — но я продолжаю себя так вести, и с каждым разом становится немного легче. Вчера я все-таки успел сказать, что мне нужно бежать, до того как наобещать что-то».

Если вы хотите улучшить отношения с другими, проанализируйте, что именно включает ваше неправильное поведение, и сформулируйте микрорешение, которое заменит негативную модель на конструктивную. Когда мама говорит вам о блестящей карьере брата, хочется ли вам сбить с него спесь? А что произойдет, если вы будете реагировать на подобное спокойно, тактично переключаясь на другую тему, или пообещаете вообще никогда не обвинять маму в пристрастности? (Честно, почему вас это задевает?) Когда вторая половина обещает быть дома к определенному времени и опаздывает на час, вы достаиваете его или ее ледяным молчанием, перечеркивая весь оставшийся вечер? А если вы тепло поприветствуете любимого человека и потом приятно проведете время? Когда не очень компетентный сотрудник приходит к вам за помощью, вы потом

докладываете об этом начальнику? А как бы улучшились ваши отношения в коллективе и ваш авторитет, если бы вы не рекламировали себя перед боссом? Осознав, что порочную схему можно устранить путем небольших изменений собственного поведения, вы сможете достичь ощутимых успехов во взаимоотношениях с родными, возлюбленными, друзьями и коллегами.

На работе

Успех на работе сильно зависит от качества ваших отношений с окружающими. Гармоничное общение способствует эффективности и создает ценные связи, которые будут полезны на протяжении всей профессиональной жизни. Скверные отношения на работе помешают вашей успешности, снизят продуктивность усилий и омрачат весь рабочий день.

Если вы чувствуете необходимость исправить что-то в отношениях с окружающими, досада на чужие огрехи не приведет к нужному результату. Изменение одной детали в своем поведении (склонности перебивать других, жаловаться, пренебрегать чужими интересами или перечить) поставит ваши отношения на правильные рельсы.

Позвольте мне закончить

После долгих лет на одной и той же менеджерской позиции Кристина получила новую работу, которая, как ей казалось, открывала широкие перспективы. Но не только должность была новой, а и руководитель. Прежде Кристина работала под началом человека, который был и наставником, и другом. Новый босс отличался агрессивной манерой и склонен был чаще ругать, чем хвалить. Его манера общения выводила Кристину из себя: во время встреч он постоянно ее перебивал, что бы она ни говорила. Если он неверно понимал мысль и Кристина пыталась разъяснить свою точку зрения, он брал начальственный тон, и женщина чувствовала досаду, что не смогла доходчиво растолковать свои мысли и предложения.

Кристина относилась к нетерпеливости босса как к проявлению грубости, но после нескольких недель поняла, что его поведение вряд

ли изменится. Она начала думать, как выстроить общение, чтобы в кульминационные моменты она и начальник не скатывались к перебранке. Кристина решила накануне их еженедельной встречи направлять руководителю ознакомительное письмо с темами предстоящего разговора. Подготовка сводки представляла собой дополнительную нагрузку, но именно так Кристина получала возможность донести свое мнение в спокойной манере. Каждую тему сообщения она выделяла жирным шрифтом: если начальник не будет читать все, то хотя бы посмотрит на выделенный текст. Кристина сожалела, что приходится расставаться с неформальным стилем общения, который при работе с предыдущим руководителем всегда отличался продуктивностью, но она понимала, что нужно изменить подход ради улучшения коммуникации.

Ознакомительные записки изменили характер встреч, снизив градус соперничества. Начальник Кристины сразу мог рассматривать вопросы, которые, по его мнению, заслуживали внимания, а полемика стала менее острой, более короткой и продуктивной. Потом Кристина поняла, что ей очень хотелось показать новому руководителю все, что она умеет и может, а он раздражался от подобного напора. К встречам она относилась как к средству оценки своей работы, а не как к площадке для выработки решений. Подготовка записок дала ей возможность продемонстрировать все ее идеи и находки без увязания в споре.

Принятое микрорешение помогло Кристине гораздо продуктивнее общаться с боссом, но было важно выработать именно привычку, чтобы достичь нужной цели. Когда она впервые отправила ознакомительное письмо своему начальнику, то у него появилось ожидание, что теперь подобные сводки будут приходить накануне каждой встречи, и если бы этого не произошло, то считалось бы провалом для Кристины. Письма помогли регламентировать совещания, но потребовали практики и дисциплины, прежде чем стали частью рабочего процесса.

Вирус самосовершенствования

Саймона назначили руководить отстающим отделом, из которого сотрудники уходили на другие проекты и в другие компании. В коллективе царил унылая и тягостная атмосфера, мотивация почти отсутствовала, а напряженный график проектов сулил сложности.

Саймон понимал, что ради успеха необходимо повышать производительность, стимулируя или заменяя нерадивых сотрудников. Осознавал он и то, что против него работала его же репутация агрессивного менеджера, и люди воспринимали его с опаской. Хотя Саймон планировал принять жесткие меры для улучшения ситуации в отделе, он начал размышлять над своим поведением и тем, как завоевать доверие людей и привить им культуру качественной работы.

«Если я хочу сделать других лучше, — рассудил Саймон, — нужно показать людям, что я считаю обратную связь хорошей возможностью для исправления собственного стиля поведения». Саймон решил заканчивать встречи с сотрудниками, которые проводились дважды в неделю, вопросом, что он может исправить и усовершенствовать в своей работе. Поначалу подчиненные ничего конкретного не говорили или делали только одобряющие замечания. Но Саймон не сдавался, и вскоре сотрудники приходили на встречи уже с прямолинейными отзывами. Воодушевившись таким примером, люди начали сами спрашивать, как он оценивает их работу, и ему представлялся случай донести до лидеров коллектива свое мнение о недостатках работы в спокойном и позитивном ключе. Взяв на вооружение пример Саймона, многие его сотрудники начали спрашивать уже своих подчиненных об их оценке ситуации, расширив и углубив обсуждение темы необходимых изменений. Вскоре корпоративная культура постоянного вовлечения, обмена мнениями и совместного решения проблем закрепилась на постоянной основе и атмосфера в коллективе улучшилась. Саймону, конечно, пришлось заменить некоторых сотрудников из-за неудовлетворительных результатов, но большая часть команды выжила, и через девять месяцев работа закипела.

Почему я?

Грета была хорошим общительным человеком, но она постоянно жаловалась. Она сетовала на пустяковые происшествия в общественном транспорте, на работе, в магазинах — автобус не остановился, хотя водитель точно видел, как она бежит, продавец всучил ей филейную часть барашка, хотя она просила ребрышки, другой уговорил ее купить совершенно ненужную вещь.

Грета была добросовестным и высокопрофессиональным сотрудником, но если ей приходилось задерживаться вечерами, выполнять обязанности отсутствующего коллеги или пропускать обед, она обязательно на это жаловалась. Нельзя сказать, что она работала без энтузиазма, просто жалобы Греты были ошибочной попыткой сблизиться с коллегами.

Не получив повышения из-за недопустимого для человека на руководящей должности негативного отношения к делу, Грета посмотрела на себя критическим взглядом. Первой была мысль, что с ней обошлись несправедливо, и Грета чуть было не выбрала оборонительную позицию. Но проанализировав свою профессиональную биографию, она поняла, что именно ее поведение требует серьезной работы.

Она дала себе установку *не жаловаться первой на рабочие проблемы*. На следующий же день на работе случилась неприятная ситуация, на которую, по мнению Греты, стоило пожаловаться. Но следуя своему решению, она ничего не сказала, с нетерпением ожидая, как сейчас это сделает кто-то из коллег. Грета вспоминает: «Я думала про себя: *Ну вот, сейчас начнется!* — и ничего не началось. Никто не сказал ни слова!» Только спустя несколько дней кто-то ненавязчиво посетовал по совершенно другому поводу. «Я даже не понимала, — признается Грета, — что по сути своей я нытик, это было привычкой. Но когда я перестала жаловаться первой, все прошло само собой».

Приказ *больше не жаловаться первой*, который дала себе Грета, служит классическим примером того, как все может изменить один маленький шаг. Она не ставила задачи вообще больше никогда ни при каких обстоятельствах не высказывать недовольства, ее цель была

предельно конкретна, разумна и, как оказалось, помогла многое увидеть.

Если у вас привычка жаловаться на работе, попробуйте ее ограничить. Например, прикажите себе не сетовать по поводу какого-то определенного вопроса (коллеги, начальник, рабочая повестка, график работы), сузьте круг своих слушателей (*на свои профессиональные проблемы я жалуюсь только домашним*) или же делайте это в определенное время (*я не жалуюсь во время обеда или кофе-брейков*).

Если вы часто высказываете недовольство по поводу бытовых проблем, можно наложить табу на определенную сферу, например, не жаловаться на пробки/транспорт/переезды, плохую еду, погоду, нездоровье, обыденные мелочи, текучку или недостаток внимания. Сфокусировав свое решение на конкретной теме, вы сможете переключить собственные настройки. Избавиться от привычки жаловаться непросто, потому что такое поведение служит формой самоутешения. Так что нацельтесь на результат и работайте над своими навыками.

Слушать хронического нытика не только раздражает, это еще и вредно для мозга! Исследование Йенского университета имени Фридриха Шиллера показывает, что чужие жалобы пагубно влияют на сознание, настроение и способности справляться с задачами^[47]. Если вам досталась роль жилетки для неисправимого жалобщика на работе или в быту, примите микрорешение, чтобы изменить динамику ваших отношений и оградить себя от негатива.

Может быть

Мей обычно отвечала по электронной почте на вопросы клиентов, коллег и подчиненных. Она считала это более удобным для своего рабочего графика и менее стрессовым, чем личное общение или телефонные разговоры, особенно если нужно было решать какие-то трудные вопросы. Однако ее длинные письма только усложняли работу, вовсе не способствуя лучшему взаимодействию. После одной подобной переписки с клиентом пришлось вмешаться начальству, и Мей задумалась над своим подходом к общению по электронной почте. Она решила, что в случае, *когда короткая переписка не дает результата, нужно связываться с человеком по телефону*. Звонок коллеге или клиенту со словами «увидела ваше письмо, может быть, обсудим вопрос» обезоруживает больше, чем фраза по почте «не стоит беспокоиться, вы просто меня неправильно поняли». Стоит отметить, что отказ от безличного общения по электронной почте требует дисциплины и практики, если импульс напечатать фразу еще не заменен импульсом набрать телефонный номер. Изучая влияние, которое средства коммуникации (электронная почта, текстовые сообщения, телефонный разговор, чат, социальные сети, личное общение) оказывают на социальные отношения, можно решиться на изменения, которые приведут к более продуктивному общению.

Навыки, творческий подход и целеустремленность на работе становятся залогом вашего успеха, независимо от того, трудитесь вы барменом, журналистом или ухаживаете за больными. Успешная карьера определяется и тем, как вас воспринимают другие, умеете ли вы работать с позитивным отношением к делу и в гармонии с коллективом, справляетесь ли с различными трудностями разумно и профессионально, в продуктивном ли ключе общаетесь с окружающими и можно ли на вас положиться. Изменив с помощью микрорешения свое поведение или отношение, вы сможете увеличить собственную продуктивность, получать больше морального удовлетворения от работы и улучшить карьерные перспективы.

БЫТЬ рядом

Как-то я присутствовала на мастер-классе Стеллы Адлер, которая учила еще Марлона Брандо, где услышала, как она сказала актеру, который пытался сыграть влюбленного: «Как можно понять, что кто-то влюблен? Как? Все внимание направлено на любимую. Он обращает внимание на любое ее действие, на каждый шаг, слово». «Поэтому, — продолжала Адлер, обращаясь к актеру и всей аудитории, — если вы играете влюбленного, все ваше внимание должно быть направлено на возлюбленную. Даже если вы не смотрите непосредственно на нее, даже если вы разговариваете с другим персонажем, *все в вас обращено к ней*. Вас очаровывает все, что делает предмет вашего обожания».

Насколько вы внимательны к партнеру по отношениям? Проверяете ли мобильный, когда гуляете с ребенком, и сразу ли отвечаете даже на самые незначительные электронные письма с работы, пока любимый ест в тишине? Может быть, вы выполняете сразу несколько действий за компьютером, пока разговариваете по телефону с отцом или матерью? Когда ваша девушка входит в комнату со вздохом, вы притворяетесь, что в наушниках ничего не слышите? Вы отключаетесь, когда ваша вторая половина заводит речь о своем хобби или проекте на работе, но периодически угукаете, чтобы изобразить внимание? Одним словом, вы действительно внимательны к своим близким или делаете вид?

Привычка выполнять несколько дел одновременно, избегать непосредственных контактов, воспринимать все поверхностно, изображать внимание и интерес с помощью смайликов может испортить самые теплые отношения. Но вы же научились делать смешные рожицы из двоеточия и скобки, так и с помощью микрорешений научитесь уделять внимание отношениям, которые значат больше всего на свете.

Вне зоны доступа

Алекс, разведенный отец двух подростков, хотел проводить с детьми запоминающиеся выходные. Он переехал из города в деревенский дом в дачном районе, охватывающем больше 400 гектаров прекрасной местности с горными маршрутами, озерами и тропами для верховых прогулок. Идея заключалась в том, чтобы создать второй дом с явными преимуществами по сравнению с жизнью на Манхэттене.

В первый уикенд ребята массу времени провели с телефонами в руках, они болтали и посылали сообщения друзьям, изучали приложения для мобильных и играли. Пока дети развлекались с электроникой, Алекс работал за компьютером. Доставив детей в понедельник в школу, Алекс понял, что, хотя они провели целые выходные вместе, но занимались вовсе не тем, чем можно было заниматься на природе. Какой смысл собираться в чудесной обстановке, если все трое сидят со своими гаджетами? Через две недели, когда они снова должны были провести выходные вместе, Алекс решил *ограничить время общения по телефону в выходные одним часом*. Дети на новое правило ответили бурным протестом. «Что я скажу своим подружкам?» — горячилась общительная десятилетняя дочка. «Скажи, что твой папа псих», — посоветовал Алекс. Оба дня он забирал телефоны и возвращал их в пять вечера на полчаса. Все выходные они купались, катались на лошадях или ходили по горным тропам. Вечера были отданы чтению и настольным играм (!), а также совместному просмотру кино. Жалобы на невозможность пользоваться телефонами прекратились. Алекс и сам не нарушал правило, пользуясь мобильным только для очень важных деловых звонков. Дом в лесу действительно стал особым местом для детей, как и мечталось отцу.

Перезагрузка

У Фрэн была напряженная работа, и она ложилась раньше мужа Теда, который засиживался за работой после полуночи. У супруга частенько фоном работал телевизор, а иногда, если творческий порыв ослабевал, он смотрел кино. Тед обычно пересказывал увиденные фильмы жене, но ей подобные рассказы казались ужасно утомительными: скуку Фрэн выражала вздохами, ерзаньем и взглядами в потолок. Однако, несмотря на отсутствие интереса у жены, Тед продолжал пересказывать увиденное. Поскольку он все равно будет это делать, рассуждала Фрэн, надо *постараться проявить заинтересованность*, чтобы ему было приятно. Она решила с большим вниманием слушать Теда. Теперь Фрэн выслушивала мужа очень внимательно, глядя в глаза, и даже задавала вопросы. Хоть ей и не стало намного интереснее, ее старания привели к ощутимому потеплению отношений. «Я искренне удивилась, — признается Фрэн, — сколько благожелательности появилось между нами только благодаря тому, что я усаживалась рядом и внимала его пересказам. На все про все уходило лишь пять минут, а на уговоры не пересказывать фильмы — целая вечность. И, перестав сопротивляться, я поняла еще кое-что — я ощущала досаду потому, что Тед мог бодрствовать до поздней ночи и смотреть кино, а мне приходилось ложиться рано».

Благодаря вниманию ваши близкие и коллеги чувствуют себя нужными. И хотя невозможно постоянно уделять много времени другому (все-таки не медовый месяц), взаимность в ответ на желание внимания может творить чудеса. Если у вашей второй половины есть какой-то проект или хобби, проявите к нему интерес, выбрав определенный повод, а не кивайте с отсутствующим видом, дожидаясь интересной вам темы разговора.

Найти время

Тяжело уделять внимание другим, если вы из-за занятости не можете бывать с ними часто.

В течение дня выделить время практически невозможно — нельзя добавить к суткам еще пару часов, так что нужно правильно расставлять приоритеты. Львиная доля времени управляется

автопилотом, и приоритеты встроены автоматически. Вы можете не задумываясь тратить по два часа на чтение газет по субботам, но если вы делаете это регулярно, то чтение газет и будет для вас одной из первоочередных задач. Если вечером вы бродите в интернете или проводите несколько часов перед телевизором, именно такое времяпровождение и будет вашим приоритетом. Если для улучшения тех или иных отношений требуется уделять больше внимания партнеру, подумайте, как можно изменить свои привычки, чтобы высвободить для этого побольше времени.

Многие из нас рассчитывают в выходные наверстать упущенное и посвятить время личной жизни. Суббота и воскресенье в начале недели кажутся безграничными и вместительными, а к утру субботы время сужается и расплывается. Недосыпая всю неделю, вы можете проваляться в постели половину субботы, а оставшееся время вести себя как сомнамбула. Добавьте сюда искаженные представления о накопленных за неделю делах и обязательствах, и вы как-то незаметно для себя воскресным вечером придете к вопросу, как же так получилось, что вы не смогли уделить и часа своей второй половине, подруге или ребенку. С помощью микрорешений вы сможете больше спать в течение рабочей недели (см. главу 10 [«Сон»](#)), чтобы не потерять половину выходных, а высвобожденное время потратить на себя или близких. То же самое касается и домашних дел, которые накапливаются и угнетают нас своими масштабами и которые можно разгрести только в ходе марафона в выходные (см. главу 17 [«Организованность»](#)).

Увеличить время для общения можно, превратив свои дела и занятия, которые вы обычно делаете в одиночку в будни или выходные, в совместную деятельность. Пройтись до офиса в компании коллеги, позаниматься спортом вместе с приятелем, раз в месяц пообедать с подчиненным, пойти в прачечную с подругой, сходить на рынок с родителями, поработать с бумагами на кухне рядом с ребенком — проанализируйте все это, и, может быть, у вас появится идея, как проводить больше времени с близкими и друзьями.

Кухонные разговоры

Многие годы я, возвращаясь домой с работы, перебрасывалась несколькими фразами с домашними и шла готовить ужин. Я старалась, чтобы еда была на столе к определенному часу, и давление на меня возрастало, если я поздно приходила из офиса. Я уже рассказывала в этой книге, какая я многозадачная и торопливая, и нигде моя натура не проявляется так сильно, как на кухне, где я уподобляюсь шеф-повару ресторана «Бенихана»^[48], правда, без соответствующего изящества и зрелищности. Когда муж заходил на кухню, я обычно обещала поболтать с ним за ужином. Но ужинали мы втроем, а после трапезы много времени уходило на домашние дела и укладывание ребенка спать. Мы с мужем даже парой слов перекинуться не могли до поздней ночи, а тогда уже сил не было.

Пытаясь изменить свой привычный уклад, чтобы вечером оставалось больше времени на разговоры с супругом, я решила общаться с ним во время приготовления ужина, даже если это несколько замедлит процесс готовки. Мне потребовалось какое-то время, чтобы научиться спокойно следовать плану и получать удовольствие от общения, пока я стою у плиты. Готовить ужин я действительно стала дольше минут на десять, но взамен получила почти сорок минут в обществе любимого человека. Вечерняя трапеза тоже стала спокойнее, потому что мы с супругом уже успевали пересказать друг другу все новости дня, обсудив малоприятные вопросы до того, как всей семьей сесть за стол. Спешка с приготовлением ужина и стресс из-за нехватки времени были моей привычкой, от которой надлежало избавиться. Теперь же я представить не могу ничего более приятного, чем поболтать с мужем во время вечерней готовки.

Доверие

Многие аспекты социальных и личных взаимоотношений зависят от доверия. Все знают афоризм Джорджа Вашингтона^[49]: «Честность — лучшая политика», но мало кто придерживается этого правила буквально. В любых ситуациях говорить только правду, возможно, не самая лучшая политика, но ведь многие манипулируют истиной ради собственного комфорта. Неужели так часто нам нужно придумывать изоощренные отговорки, чтобы уклониться от встречи, или все-таки лучше прямо сказать, что не можем, и выразить сожаление? Опоздав на работу, мы придумываем занятную историю о сложностях с общественным транспортом? Если приятель спрашивает наше мнение о каком-то жизненно важном вопросе, мы ведь недоговариваем или произносим то, что ему хочется услышать? Бережное отношение к чувствам другого может войти в привычку, стать *modus operandi* (образ действия), когда надо разбираться с не очень приятными вопросами, и не всегда легко понять, оберегаем мы себя или другого человека, когда ведем себя не совсем искренне. Микрорешение поможет направить привычное поведение в более честное русло и установить доверительные отношения.

В известном сериале «Я люблю Люси» в одном из эпизодов^[50] Дези, Этель и Фред критикуют главную героиню за ее патологическую тягу к вранью, а она спорит с ними на сто долларов, что сможет в течение двадцати четырех часов говорить только правду. Очень быстро ей становится трудно сдержать обещание, и Люси понимает, как часто она скрывает правду, преувеличивает или прибегает ко лжи во спасение. Придя с Этель в гости к Кэролин, чтобы поиграть в бридж, они видят гостиную, оформленную в китайском стиле. Когда Кэролин не слышит, Люси говорит Этель: «Похоже на дурной сон, который видишь после того, как переел китайской еды». Вернувшись, Кэролин спрашивает Люси в лоб, нравится ли ей новая китайская мебель. И Люси, помня о своем обещании, выкручивается: «Ах, я сказала, что она похожа на сон, правда, Этель?» Этель как заинтересованная сторона в споре пользуется случаем и требует, чтобы Люси дословно повторила свою предыдущую реплику. Не желая проиграть, Люси говорит все начистоту, шокируя давнюю подругу Кэролин. Затем

главной героине снова приходится держать слово — четвертая участница игры в бридж Мариан приходит в новой жуткой шляпке. И опять под напором Этель Люси признается, что считает шляпку «самой дурацкой из тех, которые она когда-либо видела», и припечатывает словом «ужас».

Поспорив говорить только правду, героиня не только обижает других, но и стремительно переходит к саморазоблачению. Три приятельницы объединяются против Люси и в попытке заставить ее проиграть пари настаивают, чтобы она сказала свой возраст, вес и настоящий цвет волос. Загнанная в угол и борющаяся со своей натурой Люси на мгновение опешила от враждебности своих подруг. Потом ее прорывает, и она выстреливает все три ответа: «33, 59 и серо-коричневый», превращая свою уязвимость в силу. Бридж-команда ахает от того, что Люси осмелилась выдать страшные женские секреты (эпизод вышел в 1953 году). Энергично сбрасывая карты своим подругам, Люси заявляет: «Я чувствую большое облегчение. Говорить правду прекрасно! Как-нибудь попробуйте, наша дружба только крепче станет!» Воодушевленная только что обретенной свободой говорить то, что думает, Люси расставляет все точки над *i*, уличая своих партнерш по бриджу в ловкачестве, чрезмерной болтовне и скупердьяйстве, которое мешает поменять истрепанную колоду игральных карт.

Пари главной героини сериала — ситуационный повод для комических сцен, но в то же время оно имеет отношение к нашей теме микрорешений. Решение Люси предполагает конкретное и поддающееся оценке действие, которое ограничено одним днем. По ее мнению, задачу можно выполнить безо всяких отговорок.

Почему решение Люси отвечает третьему принципу о том, что микрорешение окупается загодя? Хотя она в конце концов проигрывает пари, когда лжет, чтобы пробиться в шоу-бизнес, Люси все равно обретает нечто бесценное. Окружающие видят, как она открывает для себя силу честности в общении с друзьями (и позже тем же вечером с мужем). Решение прекращает действовать на следующий день, но невозможно поверить, что Люси не изменилась к лучшему. Показав близким «всю Люси», она острее ощутила свою подноготную. Сломав устаревшую модель неискреннего общения, она изменила атмосферу в

их бридж-клубе больше чем на один день, ведь все четверо женщин осознали, что можно говорить друг с другом откровенно, делиться личными тайнами и все равно оставаться подругами.

Я не предлагаю вам ругать шляпку подружки, мы не будем заходить так далеко, как Люси, чтобы научиться более искреннему общению. Микрорешение, которое помогает стать честнее в ситуации, когда обычно недоговаривают или избегают правды, помогает установить искренние и теплые отношения с друзьями, близкими и коллегами. Как и Люси, мы поначалу, вероятно, будем бояться сболтнуть лишнее, но во время откровенного общения тоже вскоре почувствуем облегчение от большей искренности, воодушевившись открытием своего подлинного и более энергичного «я».

Проблемные отношения требуют внимания специалиста, но в целом вам не нужен консилиум или исповедь, чтобы улучшить взаимодействие с окружающими. Анализируйте собственное поведение, а не чужое, и тогда вы достигнете зрелых и полноценных отношений, продвинувшись на пути личностного роста. Поборов всего одну негативную привычку, вы улучшите и связь с другими, и самоощущение. Хотя многие наши хорошие и плохие качества обусловлены психологическими причинами, на анализ которых потребуется целая жизнь, изменение одного привычного жеста, даже в самом узком контексте, поможет вам лучше себя понять и внутренне преобразиться.

Меняя привычную линию поведения с окружающими, мы растем как личности. Более двух тысяч лет назад древнегреческий мыслитель Аристотель утверждал, что наш характер есть результат наших поступков:

Ибо [если] нечто следует делать, пройдя обучение, [то] учимся мы, делая это... Именно так, совершая правые [поступки], мы делаемся правосудными, [поступая] благоразумно — благоразумными, [действуя] мужественно — мужественными^[51].

Глава 15

Расходы

Ежегодный доход двадцать фунтов, ежегодный расход девятнадцать фунтов, девятнадцать шиллингов, шесть пенсов, и в итоге — счастье. Ежегодный доход двадцать фунтов, ежегодный расход двадцать фунтов шесть пенсов, и в итоге — нищета.

Чарльз Диккенс. Дэвид Копперфилд^[52]

В мире множество хороших финансовых книг и уйма советчиков, которые учат вас выстраивать бюджет, инвестировать и планировать долгосрочные материальные цели. Моя книга не претендует на то, чтобы заменить их. Однако отношения с деньгами — часть вашего автопилота; по сути, образ жизни зависит от бессознательных схем и установок. Посредством микрорешений можно сформировать привычки так, чтобы ваши траты согласовывались с долгосрочными финансовыми задачами.

Структура расходов отражает приоритеты вне зависимости от того, осознаете вы их или нет. Ваши деньги все равно что бюллетени для голосования, которые вы опускаете в инвестиционные урны. Многие голосуют за жилье, коммунальные услуги, еду, рестораны, развлечения, кабельное телевидение, одежду, электронику, отпуск, сбережения, пенсионные фонды. Вы точно знаете, что именно выбрали себе в приоритеты? Лучшую отдачу ваш заработок будет давать тогда, когда вы будете точно представлять, куда в настоящий момент уходят ваши деньги. Важно понять, как мелкие привычки к тем или иным расходам влияют на ваши финансовые цели.

Жажда экономии

Иоланда и Джен хорошо зарабатывают. Они проанализировали свои расходы, чтобы найти возможности для экономии. Оба обратили внимание на довольно высокие затраты на обеды в ресторанах, но при этом они считали, что не надо отказываться от них. Можно ли сэкономить за счет чего-то другого? Изучив привычные траты на еду, Иоланда и Джен решили *прекратить покупать безалкогольные напитки*. То есть запрет накладывался на минеральную воду, холодный чай в бутылках и газировку. Каждый из них за день три раза покупал подобные напитки, и одно решение помогло сэкономить четыреста долларов в месяц (это Нью-Йорк, ребята). Иоланде и Джелу также пришлось по душе, что их новая привычка избавила их от пустых бутылок и банок и сократила потребление калорий. Такое достижение служит превосходным примером того, как один шаг меняет привычное поведение. Существуют сотни разновидностей расходов, на которые вы идете каждый месяц по привычке, от которой можно было бы отказаться или которую можно было бы скорректировать ради улучшения своего финансового положения. Начните с одного-единственного шага!

Удобство бьет по карману

С пристрастием посмотрев на структуру своих расходов, я четко увидела, что отдаю предпочтение скорости (тревожная музыка) и удобству. В наше время повышенных нагрузок соблазн сделать все попроще и побыстрее идет вразрез с экономией. Быстрее взять такси, чем поехать на автобусе; проще купить что-нибудь в дорогом магазине рядом с домом, чем пройти шесть кварталов до супермаркета; легче купить разрекламированный продукт, чем искать нечто высококачественное за меньшие деньги; быстрее припарковаться в неполюженном месте всего на десять минут с риском получить еще один штраф, чем поставить машину подальше. Если вы до последней минуты тянете с подарком или авиабилетами, это обойдется в копеечку. Поняв, что лень дорого обходится, я решила изменить свое поведение.

Моим первым финансовым микрорешением стал *запрет на снятие наличных в банкоматах с комиссиями*. Обычно я снимала деньги там, где удобно, не утруждая себя свернуть на пару кварталов к «родному» банкомату. Я посчитала, что сэкономленное время стоит мне два доллара (примерно такая комиссия в Нью-Йорке за снятие наличных). И как с любым микрорешением, мне поначалу было непросто изменить привычку ходить за деньгами к банкомату на первом этаже нашего офиса и заставить себя пройти несколько кварталов; теперь же мне невыносима мысль, что когда-то я могла так торопиться, чтобы платить нелепую комиссию. Меняйте привычки, меняйте сознание. Когда я стала фанатично следить за тем, сколько с меня могут снять в банкомате, то сразу же мной овладели мысли и о других переплатах.

Автоматические платежи и электронные счета очень помогают следить за своевременным исполнением обязательств, но если вы перестанете проверять ежемесячные квитанции, то в некоторых случаях рискуете значительно переплачивать. Комиссии вездесущи в финансовом мире, начиная от начислений за просрочку платежей по ипотеке и заканчивая доплатой за услуги, которыми вы пользуетесь изредка или в которых вообще не нуждаетесь. Ошибочные начисления случаются сплошь и рядом: мне только-только перестали приходить счета за звонки, которые покрывались моим тарифным планом, когда, приехав к отцу, я узнала, что он тоже оплачивает каждый звонок при ежемесячном тарифе «все включено». Дополнительные страницы в счетах, которые выглядят как реклама, зачастую содержат информацию об изменении тарифов за услуги, с которой необходимо ознакомиться. Поставив цель *внимательно проверять ежемесячные квитанции и выписки по счету*, вы будете точно знать, за что именно платите. Любой сомнительный платеж можно будет откладывать до даты проверки. А во время нее вам нужно будет только проанализировать ежемесячные счета и банковские выписки, связанные с неизвестными комиссиями, и принять соответствующие меры.

Не выработав привычку регулярно проверять эту информацию, вы можете платить какую-нибудь абонентскую плату, о которой даже не знаете. Многие услуги в интернете платные; если вы зарегистрировались впопыхах, чтобы получить доступ к нужной

информации, есть вероятность, что вам придется платить довольно долго. Однажды я подписалась на бесплатный доступ к некоей почтовой службе, попробовала ее на домашнем компьютере, но она мне не понравилась; и до тех пор, пока не увидела счета, я не знала, что бесплатный период закончился и теперь действует ежемесячная плата 15,99 долларов. Обратилась ли я с жалобой? Обратилась. Получила ли я свои деньги? Только за два месяца, предшествующие жалобе; большинство компаний ограничивают возврат средств размером «текущих затрат», то есть в основном одним кварталом, — так что безалаберность обошлась мне в более чем 175 долларов. Не допускайте, чтобы легкость автоматических платежей и продление подписки незаметно приводили вас к потере денег; определите для себя, как часто надо отслеживать подобные расходы. Или ежедневно проверяйте онлайн свой банковский счет, как моя приятельница Венди: она не могла ждать целый месяц и тратила три минуты каждый день, сразу выявляя подозрительные статьи расходов.

Показательный пример, как ради экономии можно пойти на некоторые неудобства, из детства моего приятеля Адама. Его родители жили в Нью-Йорке и воспитывали троих детей, придерживаясь строгой финансовой политики. Даже самые незначительные расходы подвергались серьезному анализу. Дети должны были звонить в справочную службу с уличных таксофонов, потому что звонок на ее номер с них был бесплатным, а с домашнего телефона стоил двадцать пять центов. Мама Адама специально проезжала на машине дополнительные пятнадцать минут, чтобы поставить ее в районе моста Генри Хадсона и не платить десять центов за стоянку. Она усовершенствовала афоризм Бенджамина Франклина «сберечь пенни — все равно что заработать» таким образом: «сберечь пенни — все равно что заработать, потому что вы уже уплатили с него налоги».

Родители Адама не только выучили всех троих детей, они жили в отличной квартире, у них была дача и пухлый инвестиционный портфель, они также проявляли щедрость к своим детям, друзьям и окружению. Просто они не хотели тратить деньги, если это не улучшало условия их жизни. По словам Адама, родители учили его, что важно иметь не новую, а надежную машину, важно не обедать в самых дорогих ресторанах, а получать удовольствие от семейных

застолій. Неудивительно, что Адам не транжира, умеет копить деньги, живет в достатке, очень защищен в финансовом отношении и обедает с родителями каждое воскресенье. За двадцать лет нашего знакомства я не помню, чтобы он согласился с моим предложением взять такси на Манхэттене.

Пассивное потребление расточительно

Пассивное отношение к финансовым обязательствам может в итоге дорого вам обойтись. Мы запрограммированы вести себя по шаблону, чтобы не тратить психическую энергию, но если вы стремитесь улучшить свое финансовое положение, то стоит внимательно присмотреться к собственным повседневным поступкам. Любое минимальное изменение основных потребностей, которые формируют ваш бюджет, приводит к постоянной экономии. Большинство из нас полагают, что не в силах изменить сумму, которую мы платим за коммунальные услуги, кабельное телевидение и телефон, тогда как на самом деле эти сферы претерпевают большие изменения и такой конкуренции, как сейчас, там не было никогда, что позволяет ежемесячно существенно экономить.

Джоди решила *изучать на предмет экономии хотя бы одну квитанцию в первую субботу каждого квартала*. Она составила список всех ежемесячных счетов, формировавших основу расходов: телефон (стационарный и мобильный), электричество, уборка дома, садовник, кабельное телевидение, парковка, охрана и т. д. Когда наступал день «анализа счетов», она выбирала один квиток и принималась за работу. При изучении счетов за электричество Джоди узнала, что она может выбрать другого поставщика, отказавшись от услуг нынешней компании. Джоди стала искать информацию в интернете: многие предлагали фиксированные цены на два года и подарочные карты или другие возможности сэкономить. Чтобы принять нужное решение, женщине пришлось разобраться, как насчитывается оплата за электричество, сколько в среднем она платит за киловатт и что даст в итоге смена тарифа; ей пришлось пообщаться с несколькими представителями компаний — поставщиков электроэнергии. Сразу она не могла разобраться с вопросом, но составила себе

план дальнейших действий, поскольку хотела сэкономить. В конце концов Джоди поменяла поставщика, приняв предложение о фиксированной оплате на два года. Микрорешение помогло ей сэкономить 30% средств, которые она раньше тратила на оплату электричества.

Возможности сэкономить на коммунальных счетах появляются постоянно: выход на рынок новых компаний, тарифов или способов утилизации мусора. Более выгодные расценки на мобильную связь и пакеты услуг помогут существенно уменьшить ежемесячные расходы. Сбереечь деньги можно, пересмотрев условия по услугам хранения, уборки, ремонта, парковки и бытовому обслуживанию. Не позволяйте парализовать себя многообразием подобных возможностей, воспользуйтесь микрорешением, чтобы за один раз разобраться с каким-то одним вопросом. Пусть вы будете заниматься им раз в квартал или в месяц. Анализ счетов требует времени и сил — надо сравнивать тарифы, планы, поставщиков, читать мелкий шрифт на сайтах, отстоять очередь, чтобы пообщаться с представителями компаний. Решив снизить ежемесячные расходы, сформулируйте такое микрорешение, которое потребует для соответствующих действий один-два часа в месяц, и строго придерживайтесь плана.

Воодушевившись успехами Джоди, я решила тратить два часа в месяц на поиск новых возможностей сэкономить на коммунальных счетах. На данный момент я заменила поставщика электричества, избавилась от ремонтных услуг, отказалась от аренды гаража для хранения вещей, заменила некоторые индивидуальные занятия в спортзале групповыми, уменьшила суммы страховых взносов и объединила все наши тарифы на мобильную связь у одного поставщика.

Самый главный плюс от сокращения ежемесячных платежей в том, что это постоянная экономия. Урезание или отказ всего от одного платежа со временем приводит к сбережению весомой суммы.

Импульсивность угрожает кошельку

Искусство торговли сводится к тому, чтобы соблазнить потребителя на незапланированное приобретение. Торговые комплексы и магазины специально оформлены так, чтобы стимулировать импульсивные покупки. Оформление, промоакции, бесплатные образцы, специальные предложения, купоны на скидку, неожиданные дисконты, грамотно выставленные товары у кассы — все призвано заставить вас потратить больше, чем планировали. Задача продавцов в том, чтобы списать с вашей карты средства прежде, чем вы задумаетесь о целесообразности или дороговизне той или иной блестящей приманки.

В декабре 2012 года журнал Checkout^[53] провел исследование, показавшее, что девять из десяти покупателей совершают покупки спонтанно. А по результатам опроса исследовательской компании Harris Interactive Polling, 71% респондентов даже через год сожалеют об импульсивных приобретениях^[54], то есть поспешное решение аukaется еще очень долго. Что же это за траты, о которых мы жалеем? 47% приходится на одежду, 37% — на рестораны и развлечения, 21% — на детские игрушки, 21% — на технику и 7% — на отпуск.

Если вы склонны к импульсивным покупкам, сформулируйте решение, которое удержит вас от магазинных соблазнов. Делать покупки уставшим или неспособным принимать обдуманные решения после длинного рабочего дня^[55] — верный путь к перерасходам. Возьмите за правило ходить по магазинам утром, когда вы в тонусе, или избегайте шопинга в периоды наплыва народа и пробок, которые лишают вас сил, способствуя спонтанным покупкам. Можно подождать сутки, прежде чем приобрести нечто дорогостоящее. Сделав паузу и уняв внезапный порыв купить что-то, вы снова обретете почву под ногами.

Интернет и мобильная реклама стимулируют импульсивные покупки, сделать которые очень просто и быстро: всего одно нажатие кнопки, вы даже не успели подумать, а деньги уже потрачены. Нажмите, чтобы купить этот музыкальный альбом; нажмите, чтобы заполучить эту книгу, которая так похожа на ту, что вам понравилась раньше; теперь вас поджидает специальный купон на скидку — только один клик! Не отстают и социальные сети: «лайки» друзей, знакомых и

незнакомых людей тоже подталкивают к покупкам. Всемирная деревня стала реальностью и теперь частенько похожа на глобальный торговый центр, работающий без перерывов круглые сутки семь дней в неделю, где с нетерпением ждут, когда в вас сработает инстинкт потребителя. Дайте себе команду не покупать ничего с мобильных устройств, если вы ничего такого не планировали, чтобы само наличие гаджета не умножало вероятность спонтанных покупок в течение дня. Только обдуманное приобретение, и, если товар вас заинтересовал, но вы его не искали, откажитесь от покупки в данный момент; пообещайте себе купить его позже со своего компьютера. Пока пройдет время, он может потерять для вас привлекательность.

Одно из моих самых успешных микрорешений сводилось к *запрету на покупки в интернете после половины десятого вечера*. К ночи меня особенно затягивал онлайн-поиск, дорогое удовольствие в плане и сна, и денег. Мои воля и разум слабели в конце дня, и редко когда я заканчивала свои сетевые блуждания без покупки. Когда приходила доставка, я даже не всегда помнила, что именно приобрела. Отказавшись от своей полуночной привычки, я сэкономила уйму денег. Я и сейчас делаю покупки в интернете (не могу без них), но не поздней ночью.

Если вы постоянно сожалеете об импульсивных покупках, проанализируйте обстоятельства, которые провоцируют вас расходовать больше положенного. Например, можно взять за правило не тратиться, чтобы получить скидку, тем самым исключив все ситуации, когда вам предлагают купон, которым можно воспользоваться позже, если сейчас вы увеличите сумму заказа. Таким образом вы защитите себя от перерасходов сегодня и, скорее всего, обезопаситесь от неразумных трат в будущем, вызванных всего лишь мыслью о том, что надо воспользоваться полученным недешевым, как правило, купоном. Если у кассы на вас призывно смотрят какие-то товары, заставьте себя ничего не класть в тележку, пока вы стоите в очереди: никаких конфет, журналов, игрушек, сборников анекдотов на финальной стадии посещения магазина. Обманите обстоятельства, из-за которых вы теряете контроль над собой. Например, можно ходить за покупками с подругой, искать товар только в одном конкретном магазине, посещать сумасшедшие распродажи, где толкотня порождает

мысли о том, что на самом деле мы боремся за вещи в мусорной корзине. Мы тратим деньги в зависимости от личных предпочтений и настроения, и для некоторых покупки как наркотик. Пресечь пагубные привычки к расточительству можно, выявив провоцирующие стимулы и изменив свою стандартную реакцию на них.

Расточительство дорого стоит

Вместо потерянных солнечных очков, мобильного, перчаток, проездного или часов, сорвавшихся из-за ненадежного ремешка, можно без труда купить новые, но замена дорого стоит и портит настроение. Самые необходимые мелочи (телефоны, зонтики, перчатки и прочие) регулярно забывают в ресторанах, общественном транспорте или такси. Раньше я теряла по три пары солнечных очков в год, пока не пришла к микрорешению сразу же убирать их в футляр. Мне стыдно признаться в том, сколько раз в году это решение меня выручало, но сэкономленных денег хватило бы на целый пенсионный счет. Теперь у меня уже три года одна и та же надоевшая пара очков, но эта меньшая из всех проблем.

Это так легко — потратить деньги на одежду, которая не подошла и которую нельзя вернуть в магазин. Если вы сотрете ноги, уговорив себя, что эти прекрасные туфли с распродажи разносятся, то не сможете вернуть деньги. Покупка одежды, ради которой вы готовы сесть на диету или которая требует серьезной переделки, приведет лишь к тому, что вещам в вашем шкафу станет еще теснее. Моя приятельница дает себе установку *хватит себя уговаривать, проходи*, когда готова потратиться на какую-то вещь, кажущуюся привлекательной, но требующую доработки. Микрорешение направлено на сознание, и его результативность измеряется только тем, не забываете ли вы давать себе команды при встрече того или иного сигнала-стимула (в данном случае им выступают фантазии на тему переделки одежды). Может быть, не стоит совсем запрещать себе покупать вещи, которые нужно отдать подкорректировать, ведь можно же наткнуться на нечто, требующее совсем незначительных поправок, что при своей цене и качестве будет казаться настоящей находкой. Установка не должна быть категоричной, просто надо воспитать в себе

отношение к покупкам, вызывающим раздумья и сомнения, как к вероятным неудачам.

Я постоянно попадала впросак с вещами, купленными в интернете, потому что не успевала вовремя оформить возврат. Проводя в хлопотах весь день и уставая к вечеру, задвигала коробки под кровать, а потом обнаруживала их спустя несколько недель — увы, слишком поздно, чтобы получить деньги обратно. Я решила открывать упаковку, только когда у меня есть время на оформление возврата, если вещь мне не подойдет. То есть нужно было быть готовой к тому, чтобы заполнять форму, упаковывать вещь и отправлять ее обратно. Сдавать подготовленные заранее посылки было легко, так что я уже не мучилась с вещами после соответствующего решения.

Можно терять деньги разными глупыми способами — оставив свет и включенные батареи, покидая дом, заплатив за второй дорогой коктейль, чтобы поддержать компанию, заказав дорогую воду и эспрессо на обед. Транжируют деньги из-за бездумных привычек, так что начните с поиска возможностей для экономии в своем привычном поведении.

Абсолютная дороговизна относительных расходов

Относительная, а не абсолютная величина расходов может привести к неразумным решениям. Например, вы планируете уложиться в 1000 долларов за аренду дачи на неделю, но вполне можете начать смотреть дома и за 1100 долларов. Очень просто карабкаться по лестнице расходов, потому что вы повышаете собственную ставку каждый раз, когда видите что-то чуть подороже. Вы и не собирались платить 1500 долларов в неделю, но заплатите, потому что уже поднялись по лестнице относительных затрат.

Зайдите на eBay, чтобы понаблюдать за квинтэссенцией подобного поведения. Вас заинтересовал товар, и вы готовы заплатить 100 долларов. Но увидев, что кто-то предложил на пятьдесят центов больше, вы не можете не поставить 101 доллар и так далее до тех пор, пока не купите товар за двести. Зафиксировав все стимулы, побуждающие повышать ставку, вы сможете сформулировать

продуктивное микрорешение, например, *только два раза предлагать свою цену для одной позиции.*

Пускать пыль в глаза накладно

Вы заказываете дорогое вино в модном ресторане, потому что чувствуете себя неловко перед официантом? Выбираете из двух товаров более дорогой из-за опасения, что продавец подумает, что вам не по карману этот вариант? Если администратор гостиницы спрашивает высокомерно, не желаете ли вы переселиться в номер получше, соглашаетесь ли вы доплатить за люксовое размещение, хотя бронировали самую бюджетную комнату из всех доступных?

Даже очень успешные люди могут пытаться пустить пыль в глаза в нестандартной обстановке, соря деньгами, чтобы их не считали самозванцами. Исследование, проведенное специалистами Школы менеджмента Дж. Келлога при Северо-Западном университете, показало, что ощущение собственного низкого статуса способствует чрезмерным тратам и стремлению заплатить за вещь больше положенного^[56]. Фешенебельная обстановка или окружающие, которых мы относим к людям, стоящим на ступеньке выше нас в общественной иерархии, могут побудить к самоутверждению с помощью неоправданных расходов. Неудивительно, что профессиональные продавцы умело эксплуатируют подобные инстинкты, чтобы «раскрутить» клиента на деньги.

Если чувствуете давление, заставляющее вас потратить больше запланированного, можно сразу же отвечать готовой фразой «это больше, чем я намерен сегодня потратить», когда вам назовут цену, и не позволять себе раздумывать (или притворяться, что обдумываете решение). Такая формулировка свидетельствует о контроле над ситуацией и уверенности, позволяя обслуживать вас в рамках вашего бюджета. Однако разочаровав продавца, вы можете испытать неловкость и даже чувство вины.

В ситуациях, когда вы ощущаете психологическое давление, пытающееся заставить вас действовать против собственных интересов, микрорешение может выручить. Оно должно менять ваше сознание, со временем трансформируя взгляды, систему ценностей и координат,

которые и определяют разницу в поведении. Мне нравится установка, сформулированная Рейчел для того, чтобы не покупать вещь, которая ей не по средствам: *нет ничего страшного в том, чтобы разочаровать продавца.*

Чувствуя напор, Рейчел с помощью этой формулы может сместить ментальный фокус с переживаний по поводу собственной финансовой несостоятельности на мотивы и потребности продавца, нейтрализуя смущение из-за несостоявшейся дорогой покупки. Установки и изменение поведения должны защитить вас в подобных ситуациях (можно заострить формулировку: *мне не надо производить впечатление на продавца, совершая здесь покупку*). Я не раз замечала, что состоятельные люди ведут себя как очень осторожные покупатели, задают множество вопросов и более открыто выражают несогласие с завышенными ценами, чем те, кто боится показаться заикленным на стоимости товара. Возможно, уверенность в том, что они способны купить почти любую вещь, позволяет им без стеснения анализировать ее нужность, востребованность и адекватность стоимости. Люди же с более скромным достатком, наверное, считают, что если они будут задавать слишком много вопросов или колебаться из-за цены, то их финансовое положение вызовет подозрение. Проанализировав ситуации, порождающие ощущение собственной ничтожности в дорогой обстановке, вы сможете сформулировать правило, которое освободит вас от плохих мыслей и покупок.

Все принятые микрорешения направили мои финансовые инстинкты в более разумное русло, так что поведение даже в тех аспектах, над которыми я не работала, стало более дисциплинированным. Радикально мой подход к расходам поменяла установка, которую я дала себе в момент опасности, когда чуть не потратила деньги на модную, но ненужную вещицу. Теперь, испытывая порыв купить одежду класса люкс, самые дорогие места на концерт или новейшую технику, я говорю себе: *главная роскошь — уверенность в будущем.*

Мало что так способно испортить жизнь, как финансовая неуверенность. Гордость от обладания сумкой Prada меркнет перед роскошью осознания безопасности собственного материального положения. Конечно, всегда хочется большего, но ваши расходы

должны соотноситься с текущей финансовой ситуацией, а не тем уровнем дохода, которого вы рассчитываете или надеетесь достичь в будущем. Доллары, с которыми вы расстаетесь сегодня, стоят гораздо больше, чем доллары, которые вы заработаете завтра, потому что с содержимого вашего кошелька уже взяли налоги. Даже те, кто осторожен в расходах, могут немножко улучшить свое поведение, изменив чуть-чуть весь стиль жизни. Если же привычки угрожают в долгосрочной перспективе вашей финансовой безопасности, поработайте над конкретными шагами, которые помогут вам построить более надежный материальный фундамент.

Глава 16

Пунктуальность

О боже! Как время пролетело.

Как это случилось так поздно и так быстро?

Доктор Сьюз (Теодор Гейзель)^[57].

Как это случилось так поздно и так быстро?

Пунктуальные люди считают, что лучше прийти на десять минут раньше, чем на пять позже, а на важные встречи предпочтительнее являться на пятнадцать минут раньше, чем опоздать на минуту. Люди с армейской дисциплиной уверены, что заблаговременное прибытие — это «вовремя», а прибытие в назначенный час — опоздание. Однажды я пришла на встречу за пятнадцать минут до назначенного времени, потому что мне предстояло выступать и я хотела убедиться, что все в порядке. За пять минут до старта в конференц-холле появился Джон Хэвенс, глава могущественного департамента по сделкам с акциями и позже президент Citibank. Мы несколько минут поболтали с глазу на глаз. Через пять минут после назначенного часа в зале не было ни одного из двадцати приглашенных. «Вот почему нет никакого смысла приходить вовремя на здешние встречи», — произнесла я, взглянув на смиренно дожидавшегося члена комитета правления, чтобы разрядить обстановку. «Ну, — ответил он спокойно, — моя мама всегда учила меня, что если ты заставляешь кого-то себя ждать, тем самым ты говоришь этому человеку, что твое время более ценно, чем его, а это не так. Время каждого человека ценится одинаково». Вспомнив, как часто я опаздываю, я почувствовала себя пристыженной его замечанием. Люди начали стекаться, и по их встревоженным лицам и торопливости, с которой они занимали свои места, становилось ясно, что они не ожидали увидеть Хэвенса, полагая, что заставляют ждать менее значительных смертных. Противоположность правилу Хэвенса сформулировал Оскар Уайльд: «Я опаздываю из принципа, считая, что пунктуальность — похититель времени». Иными словами, вы сознательно не спешите, чтобы не тратить попусту время на тех, кто задерживается.

Я выросла в опаздывающей семье. Когда мама меня откуда-то забирала, то всегда приходила позже положенного, иногда на час с лишним. Во времена, когда ребенок не мог связаться с родителем по мобильному, я ждала маму перед школой: зажмурившись, я считала, надеясь, что когда дойду до ста и открою глаза, то увижу ее подъезжающую желтую машину. Я считала сотни и сотни раз, мне уже становилось больно сидеть на узкой деревянной ограде, и только тогда появлялась мама. Если я жаловалась, моя добрая мама напоминала мне, сколько ей приходится делать за день. Одними из самых главных ее талантов были безмерная щедрость и снисходительность, и я уверена, что тогда она хотела меня научить именно этим качествам. В любом случае почти всю свою жизнь я не могла и подумать, что задержка на десять минут — это опоздание.

Микрорешения помогут научиться пунктуальности, но для начала стоит разделить опоздания на утренние и вечерние. Действительно, те, кто опаздывает по утрам, в целом могут не отличаться расторопностью. Утренние опоздания заслуживают отдельной темы: зачастую они обусловлены тем, что мы делаем (или не делаем) накануне вечером.

Утренние опоздания

Утренние опоздания в школу, на работу или на первую деловую встречу связаны с нашими вечерними привычками. Время вашего появления где-то запрограммировано предшествующим вечером. Вы можете лечь спать очень поздно и не выспаться и будете несколько раз нажимать на кнопку будильника, прежде чем в панике вскочите с кровати. Не подготовившись накануне к предстоящему дню, вы можете потерять драгоценные минуты на поиск одежды, извлечение нижнего белья из еще не разобранный пакета из прачечной, на печать документа, о котором вспомнили в самую последнюю минуту, на поиск ключей, которые оставили в кармане куртки, когда выгуливали собаку, или чего-то похожего на бутерброд, который съедите на обед. Микрорешения, помогающие справиться с утренними опозданиями, изложены подробнее в главе 5 [«По индивидуальным лекалам»](#), но это только пример того, как можно выработать привычку быть везде вовремя и меньше суетиться.

Если вы не хотите вставать раньше и убивать время на суету и раздражение, то утром все должно быть распланировано по минутам, на автопилоте. Все, что вне этого, будет импровизацией, а она очень дорого обходится. Все, что надо по ходу дела найти, довести до ума или исправить, повышает уровень стресса и вероятность опозданий. Импровизация заставляет вас принимать скоропалительные решения, которые потребляют столько же психической энергии, сколько самоконтроль и предприимчивость. Из-за всей этой ненужной утренней суеты вы выходите из дома с «истощенным эго»^[58] и, когда сталкиваетесь с первой задачей дня, ваши психические силы уже на исходе. Если вы хотите, чтобы утром все шло как по маслу, необходимо воспитать в себе соответствующие новые привычки и изменить существующие.

От того, когда именно вы ложитесь спать, зависит, сможете ли вы встать утром легко и полными сил. Если вы часто просыпаете, займитесь своим режимом. Неважно, сколько привычек необходимо выработать, чтобы по утрам собираться вовремя, если вы неспособны проснуться в нужный час, вы все равно опоздаете. Прочтите главу 10

[«Сон»](#), в которой рассказывается, какие микрорешения можно принять, чтобы раньше лечь спать и больше спать.

Будьте готовы

Подготовка с вечера к наступающему дню ускорит ваши утренние сборы, позволив поспать подольше и, возможно, с большей пользой, поскольку значительная часть утренней рутины уже будет сделана. Как уже говорилось в [главе 10](#), очень помогает сэкономить время приготовленная накануне одежда, но надо воспитать в себе эту привычку. Заранее собирать портфель или рюкзак также должно стать прочным навыком, и, если на вас еще ложатся сборы детей, нужно приучать их готовиться к выходу, и тогда в первый час нового дня вы не будете повышать голос. От суеты никуда не деться, но большинство наших усилий сберечь время пропадают втуне из-за неумения выполнять обычные и предсказуемые задачи. Подготовительные меры — это главная стратегия борьбы с опозданиями, и пятнадцать минут, которые вы потратите на сборы вечером, отнимут у вас гораздо меньше сил и нервов, чем пятнадцать утренних минут. Это звучит так же очевидно, как и то, что ради избавления от лишнего веса надо меньше есть. Только дисциплина поможет избавиться от неправильной привычки, будь то полуночная еда или нежелание вставать, когда звонит будильник.

Пагубная дрема

Сэм обычно заводил будильник на полчаса раньше, чем нужно, и несколько раз нажимал на кнопку перед подъемом. Из-за столь растянутого процесса пробуждения он вставал позже положенного. Многократное нажатие кнопки приводило к тому, что он никогда не поднимался в нужное время, так что никак невозможно было распланировать утренние сборы. Поняв, что пренебрежение первым звонком будильника становится поводом для опозданий, Сэм дал себе установку *по будням не нажимать кнопку больше раза*. Он стал заводить будильник на пять минут раньше времени подъема.

Долгое просыпание может оказаться привычкой, от которой тяжело избавиться (особенно если вы не высыпаетесь), но Сэм через несколько дней ощутил все преимущества нового подхода. Во-первых,

двадцать пять минут сна, которые прежде четыре раза прерывались, оказались полезнее, чем многочисленные пробуждения. Во-вторых, всего один повторный звонок уже точно дает понять, сколько еще можно дремать, и не позволяет проспать. Наконец, подъем в один и тот же час позволил Сэму планировать свои утренние сборы. Начав вставать в определенное время каждый день, вы сможете разобраться и с другими привычками, из-за которых опаздываете.

Вы проснулись и встали. Что же дальше тормозит сборы? Слишком много времени проводите в душе или долго сушите голову? Ищете одежду или раздумываете, что именно надеть? Завтрак? Готовите бутерброды или собираете сумку? Время приходится тратить на ребенка или супруга? Просроченный проездной или пустой бензобак? Забыли ключи или мобильный телефон? Необязательно к каждому промаху придумывать меры противодействия, достаточно сформулировать несколько микрорешений, которые помогут справиться с тремя препятствиями, и вы сможете приходить вовремя и начинать день без стресса.

Все ерунда в сравнении с мытьем головы

Я часто забывала по утрам, что мне нужно помыть и высушить голову. Два раза в неделю встать на полчаса пораньше было тяжело, и я нежилась в постели, позабыв про прическу. Мне хотелось поспать еще полчаса, и поэтому я начала искать способ, как исключить эти процедуры из утренней рутины.

Помыть голову накануне вечером оказалось испытанием — я терпеть не могу это делать в конце дня, ведь и так все время уходит на домашние дела, приготовления к следующему дню и вечернюю работу. Я поменяла график занятий в спортзале, чтобы выкроить время на мытье головы, и решила делать это сразу же после тренировки. Из спортзала я направлялась в душ, мыла голову и ехала домой. Исключив эту процедуру из утренних, я стала собираться вовремя, без каких-то неожиданностей, если только не возникало ситуаций, когда я что-то забывала или к чему-то не была готова.

С пустым баком

Каждый день перед работой Пол отвозил ребенка в школу. Как минимум два раза в месяц ему приходилось заправлять машину по пути, что неизменно приводило к опозданию обоих. Случалось, конечно, что удавалось проскочить побыстрее, но бывало и так, что они застревали в очереди к бензоколонке. Поскольку время всегда поджимало, Пол заливал только литров десять горючего, тем самым гарантируя себе необходимость повторной заправки через короткое время.

Поскольку они с женой пользовались автомобилем всю неделю, то Пол и его супруга поразмыслили над решением, которое бы гарантировало всегда полный бак по утрам. Пара взяла на вооружение толковое правило, установленное компанией Zipcar^[59] для клиентов, — *машины надо возвращать с заправленным хотя бы на четверть баком*. Предполагалось, что и Пол, и его жена будут соблюдать эту установку безоговорочно. Никто из них не хотел, чтобы по его вине оставалось меньше четверти бака бензина, поэтому после работы они обязательно заправляли автомобиль.

Хронические опоздания

Много книг написано в попытке определить психологическую предрасположенность к опозданиям, которая приводит к почти постоянным задержкам на несколько минут. Одни исследователи видят причину в низкой самооценке, другие — в эгоизме, третьи считают это способом самоутверждения. В некоторых статьях по психологии заявлено, что медлительность нивелирует беспокойство, а еще есть точка зрения, будто бы те, кто всегда приходят раньше, слишком волнуются из-за перспективы опоздать. Еще существует теория, что медлительные люди не могут без спешки, которая обусловлена тем, что они сами создают для себя цейтнот.

К счастью, с помощью микрорешений мы можем изменить наше поведение, из-за которого опаздываем, не осознавая психологических причин этого. Выявив привычки, виновные в непунктуальности, мы можем изжить их, ведь от своевременности наших действий зависит так много.

Живое время

Я всегда переоценивала свою способность приходить к назначенному часу. Если у меня много времени на подготовку, я обычно заполняю его другими делами, планируя остановиться в какой-то момент и подготовиться к выходу. На работе (где мне надо отвечать на звонки, письма или справляться с текучкой, а потом идти на встречу) или дома (где надо прочесть газеты, ответить на электронные сообщения или покопаться в саду перед сборами) мне почти всегда приходилось отчаянно спешить, чтобы успеть куда-то, и даже удобное время встречи превращалось в цейтнот. Поскольку я неспособна реально оценить время, которое нужно для подготовки к выходу, я решила сделать так, чтобы мое поведение меньше зависело от моих способностей к подсчетам.

Я решила *целенаправленно готовиться сразу*. Если у меня есть еще час до делового мероприятия, а на приготовления нужно пятнадцать минут, то я сразу же и собираюсь: ищу нужную информацию, складываю материалы, получаю ответы коллег с последними поправками к рассматриваемому вопросу и привожу себя в порядок, не дожидаясь пятнадцати минут до начала встречи. Если это выходные и мне надо выезжать из дома за сорок пять минут на занятия по пилатесу, я переодеваюсь и собираюсь, а потом уже оставляю время на все прочее, даже если мне кажется, что на сборы уйдет минут десять, — именно так выполняется часть правила *готовиться сразу*; *целенаправленно* означает, что я взвешиваю все мысли/потребности/задачи, которые приходят на ум, пока я собираюсь, и для меня это непросто. Я не отвечаю на звонки, текстовые сообщения или электронную почту, пока идут приготовления, даже если я уже почти собрана и кажется, что есть свободное время. Если я заканчиваю раньше положенного, то ставлю таймер на телефоне с указанием минуты выхода, и когда он звонит, тут же выхожу. Хотя прошло немного дней, как я следую данной установке, я уже многому научилась в процессе практики.

Принцип готовиться сначала, а потом делать все остальное, показывает, какова настоящая продолжительность сборов. В некоторых случаях мне казалось, что у меня полно времени и, приготовившись, я

не буду знать, чем еще заняться, но на деле оказывалось, что до выхода всего секунда. Конечно же, я склонна переоценивать свою оперативность. Как вы понимаете понятие «готов»? Вот я заглядываю к ребенку с вопросом «готова?», и она звонко отвечает «да!», хотя в реальности мы имеем следующее (одно или все сразу): не обута, колготки еще не надеты, не умыта, не причесана; надо найти очки, пальто, шапку, перчатки и шарф; портфель еще не собран. У взрослых понимание «готовности», наверное, более конкретное, но тоже незаконченное. Вы по факту не готовы, если перед выходом что-то не собрано, а что-то надо найти. Если вы одеты, но надо проверить адрес или карту перед выходом, значит, вы не готовы; если вам надо надеть часы, значит, вы не готовы; если надо вынуть зарядку от телефона из-под кровати, значит, вы не готовы. Наше неправильное понимание готовности зачастую и повинно в опозданиях.

Чем больше времени мне нужно на сборы, тем чаще я сбиваюсь с курса и принимаюсь за побочные дела. И напротив, если я ограничена во времени, то вряд ли отвлекусь на что-то другое, потому что очевидно, что у меня нет на это ни секунды. Возможно, маниакальное ожидание последней минуты сопряжено с ощущением безотлагательности, которое устраняет внутренний сумбура и заставляет концентрироваться.

Встречи подобны резкому торможению, они делят день на «до» и «после». Так происходит и при одной, и при нескольких встречах, которые заканчиваются только вместе с рабочим днем. Когда мы начинаем готовиться к подобному торможению, то должны осознавать границы того, что сделано и что еще предстоит сделать, возможно, в течение не одного часа. Когда мы куда-то направляемся, то рабочая рутина прерывается, обнажая слабую организованность: только в цейтноте мы вдруг понимаем, что несколько мелких, но важных дел не выполнено. Подобное четко проявляется при сборах в отпуск: внезапно выясняется, что все бытовые дела, которые откладывались на завтра, теперь не могут подождать две недели и уже превратились в неотложные. Вывод? Чем больше навыков самодисциплины вы включите в свой автопилот, тем менее безумными будут ваши сборы и отправления (см. главу 17 [«Организованность»](#)).

Я еще в начале работы над собственной пунктуальностью, но уже достаточно продвинулась, моя «успеваемость» ощутимо повысилась, и опаздываю я теперь совсем чуть-чуть. Как же здорово приходить на встречу без извинений или, еще хуже, объяснений. Моя приятельница взяла за правило никогда не извиняться за опоздания. «Мои оправдания бессмысленны, — объяснила она, — потому что я всегда опаздываю. Когда это случается, все, что встает у меня на пути, кажется веской причиной. Мне было важно прекратить относиться ко всему как к разумному объяснению того, что я кого-то заставляю ждать. Я решила не позволять себе извиняться или оправдываться, и теперь стремлюсь приходить вовремя. И если даже опаздываю, то хотя бы не слышу своих собственных постоянных отговорок про транспорт».

Так же, как моя приятельница, думают многие медлительные люди. Опаздывающий зависит от удачи: успеть на поезд в последнюю секунду, найти место для парковки, банкомат без очереди. Пунктуальные люди прогнозируют неожиданности: задержку поезда или автобуса, изменение маршрута, сложность в поиске адреса, — и чтобы быть вовремя, просчитывают, сколько на это может уйти времени.

Опоздания портят вашу профессиональную и личную репутацию. Однако, как любая область саморазвития, пунктуальность связана с привычками, которые можно исправить путем последовательных тренировок. Сосредоточившись на изменении собственных установок или поведения, вы сократите предпосылки для опозданий. Никогда не поздно научиться быть пунктуальным!

Глава 17

Организованность

Хаос есть закон природы, порядок — лишь мечта человеческая.

Генри Адамс

Аккуратность — внешняя сторона упорядоченности, а организованность — внутренняя. Если вы человек организованный, то ясно мыслите и успешно решаете проблемы в личной и профессиональной жизни. Внутренняя дисциплинированность помогает вам получать то, что нужно, и тогда, когда нужно, будь то документ в компьютере, телефонный номер, протокол встречи, свидетельство о рождении или зонтик. Организованность помогает приходиться готовым, вовремя и туда, куда надо, эффективно и энергично справляться с постоянно меняющимися обстоятельствами в офисе и дома, чтобы главное всегда получало должное внимание, а мелочи никогда не переходили в разряд неотложных дел. Вы всегда можете вспомнить важные детали проекта, встречи, телефонного разговора или конференции.

Можно создать умнейшую файловую систему, но если вы не поддерживаете ее изо дня в день, она пропадет втуне. Организованность, как и аккуратность, — это систематичность, которая полностью зависит от автопилота. Из-за ежегодных обещаний самому себе дисциплинироваться (это всегда есть в списке новогодних планов) ежедневники и блокноты направляются в мусорное ведро, поскольку на передний план выходит уверенность в спасительной силе многокамерной настольной картотеки. Нет ничего криминального в пирамиде папок и файловых контейнеров, но только при условии, что у вас выработана привычка размещать документы в правильных ячейках.

От природы структурное и дисциплинированное мышление — это дар, как и способность действовать в условиях хаоса. Но даже если вы способны фиксировать, просеивать и классифицировать детали, пока над головой летают пули, все равно более организованный подход экономит ваше время, творческую энергию, самоконтроль и избавит

от стресса. Лихорадочно разыскивая нужные вещи, готовясь в спешке к совещанию, о котором только что вспомнили, или пятнадцать минут проискав записи с заседания, а может быть, десять минут потратив на поиск в стопке писем отчета, который попадался на глаза две-три недели назад, вы теряете ценный ресурс под названием деятельная инициатива, который относится к тому же источнику, что и самоконтроль и принятие решений. Потратив время на поиск документа на своем столе, потом переключившись на электронный календарь, надеясь найти его во вложении к приглашению на встречу, и наконец обратившись к коллеге за копией, вы лишитесь активной инициативы еще до того, как документ попадет вам в руки. Напротив, выполнив на автопилоте незначительные ожидаемые задачи, вы сохраните мышление в тоне ради наиболее сложной работы. Зачем растрачивать интеллект и силы на рутинные дела?

Метод микрорешений сам по себе является организующим инструментом, с помощью которого вы меняете свое поведение и достигаете результата. Сосредоточившись на одном-единственном изменении привычного уклада, вы сэкономите время и станете эффективнее. Изменение не должно быть всеохватывающим и сложным, это всего лишь шаг, который превратит требующую психологических усилий деятельность в автоматическую. Определите конкретный элемент, нуждающийся в исправлении, и сделайте его объектом микрорешения. Если каждый раз вы в стрессе ищете записи и документы, подумайте, почему их так трудно найти. Нужно посмотреть кипы бумаги на столе? В компьютере (ноутбуке) множество версий, через которые нужно пробраться к искомой? Сделали заметки к презентации и забыли дома? Ваша файловая система настолько не выстроена, что один документ может оказаться в нескольких категориях? Проанализировав огрехи своей нынешней системы хранения документов (или вообще осознав ее отсутствие), можно решить для себя, что главное — находить протоколы и материалы прошедших встреч. Можно взять за правило сохранять важные записи, сделанные во время заседаний, в электронном календаре, или создать папку с документами, расположенными в хронологическом порядке, — так вы быстро найдете и просмотрите их. И будете уверены, что у вас есть правильно организованная папка с

ключевыми документами и записями. Поддерживать эту систему нужно безо всяких оговорок, занося туда все записи либо сразу после встреч, либо в конкретный день. Для начала можно сосредоточиться на новой папке для одного вида переговоров, чтобы на ее примере выработать привычку и ощутить преимущества такого подхода, при этом минимизировав помехи.

Любая система, которую вы создаете для себя, будет надежна, если поддерживать ее регулярно. Начните с самого простого формата, постепенно усовершенствовав его по своим потребностям. Удивительно, но простейшие организационные навыки способны повысить нашу продуктивность.

СПИСОК КОНТАКТОВ

Зак был привязан к своему смартфону и зависел от него и в личном плане, и в профессиональном. Каждую неделю он получал множество звонков с неизвестных номеров. Он редко добавлял их сразу же в контакт-лист, предпочитая подождать, пока не станет понятно, нужно ли добавлять данные собеседника в телефонную книгу. Когда Заку нужно было найти какой-то номер, который он еще не заносил в список контактов, он просматривал все входящие звонки, зачастую прослушивая несколько голосовых сообщений, прежде чем найти то, что надо. Поскольку он использовал архив голосовой почты как некую разновидность хранилища пока еще не постоянных контактов, его ящик часто был заполнен до предела.

Зак принял микрорешение *добавлять каждый новый номер телефона в список сразу же, без всяких промедлений*. Не разделяя контакты на нужные и ненужные, он включал их все скопом после разговора или получения голосового сообщения. Хотя Зак частенько спешил и ему хотелось записать номер позже, жесткая установка не позволяла обмануть самого себя. Он стал очень быстро добавлять номера в список, обходясь всего лишь одним именем для распознавания, и весь процесс занимал менее тридцати секунд.

Смена привычки сразу же повысила производительность Зака. Теперь не надо было прокручивать весь список и гадать, стоматолог звонил в 11:00 или в 11:15. Не было нужды прослушивать массу

голосовых сообщений, чтобы найти номер, когда дорога каждая секунда. Больше не было и пропущенных сообщений из-за нехватки памяти в мобильном. Даже внесение в список телефонов ненужных организаций оказалось полезным, потому что Зак мог в будущем игнорировать их звонки.

Почтовый ящик переполнен

У Элен была секретарь, которая занималась ее бумагами и файлами, поэтому на рабочем месте царил порядок, но дома письменный стол был завален бумагами. Там лежали нераспечатанные письма, каталоги, журналы, рецепты, счета, списки для чтения, важные документы и многое другое, что требовало внимания. Элен полагалась на память, когда ей нужен был какой-то документ, с которым надо было разобраться.

Взглянув как-то на стол, она поняла, что в основном он завален ненужными письмами, каталогами и журналами. Тогда Элен решила *сортировать почту, прежде чем приносить ее домой*. Вместо того чтобы забирать все из почтового ящика, она стала выбрасывать в корзину для мусора все ненужное сразу, тем самым сократив кипу на столе на две трети или даже больше. Она начала класть журналы на столик в гостиной, а на письменный стол теперь попадали только конверты.

Кипа бумаг уменьшилась, но то, что требовало внимания, лежало там неделями, пока не обретало статус неотложного дела. Второе микрорешение Элен сводилось к тому, чтобы *разбирать стол в первый и третий понедельник месяца*. Этот день подходил для сортировки счетов, потому что ее бойфренд по вечерам ходил на занятия, и Элен была предоставлена самой себе. Сортировка бумаг каждые две недели не позволяла расти стопке на столе и устраняла повод для опасений, что что-то позабыто.

Через несколько месяцев Элен приняла третье микрорешение *открывать все конверты, прежде чем складывать их в корзину для почты*. Она обнаружила пару писем, которые выглядели как стандартные счета, а на самом деле оказались сообщениями, требующими неотложного ответа. Новое правило отнимало всего

несколько минут в день, но позволяло своевременно разбираться с вопросами, которые не терпели отлагательства.

Три микрорешения Элен показывают, как со временем развиваются организационные навыки и как нужно практиковаться, чтобы они стали привычными. Когда одна система заработает в полную силу, остальные затем дополняют ее, повышая нашу эффективность.

Ничего не бойся, кроме страха

Кэтрин, старший юрист в федеральном агентстве, отвечала за самые важные дела, связанные с правительством. У нее под рукой всегда был список приоритетов, в том числе телефонных звонков, которые надлежало сделать. Среди таких звонков был хотя бы один, которого она боялась, потому что ожидала несогласия, конфронтации или давления. «Страшные» звонки не всегда были безотлагательными, поэтому Кэтрин регулярно откладывала их на потом. Однако она заметила, что если подобный звонок есть в расписании дня, то он заслоняет все остальные дела, лишает ее энергии и продуктивности, а значит, это самый важный звонок из тех, которые надлежит сделать.

Кэтрин решила *всегда в первую очередь заниматься именно неприятными разговорами по телефону*. Неважно, кому еще надо было звонить, но первым делом она набирала тот номер, который ее страшил: «Я стала эффективнее работать и чувствую себя гораздо лучше с тех пор, как приняла решение. Когда я расправляюсь с неприятными звонками, а теперь я делаю это сразу, не оставляя на потом, независимо от ситуации, то ощущаю огромный прилив сил, которые держат меня весь день».

Подход Кэтрин служит прекрасным примером микрорешения, сфокусированного на приоритетах. Часто мы относим к первостепенным задачам важные вопросы, максимально влияющие на исход дела. Однако есть и другие критерии измерения приоритетности, например, неприятные звонки, и здесь надо определить, как может сказаться ваше решение на других. Когда вы медлите с передачей проекта кому-то или не можете его распределить между несколькими исполнителями, вы заставляете всех опаздывать еще до старта. Возьмите за правило относиться к распределению задач как

первейшему приоритету, и тогда вы избежите извинений по телефону, а коллеги перестанут считать вас некомпетентным. Для некоторых рутинная административная работа такая мука, что ее постоянно отодвигают, пока она не превратится в неотложную. Если вы регулярно опаздываете с простыми задачами, дайте себе установку *выполнять их сразу же, как они к вам поступают*. Тем самым вы укрепите свою профессиональную репутацию и повысите производительность. Каждое решение требует непрерывной практики: нельзя следовать ему время от времени, необходимо тренироваться в его выполнении, пока не сформируется привычка.

Любой организационный навык позволяет сэкономить время, избежать паники и сохранить активную инициативу для решения проблем, творческого подхода и принятия решений.

Другое время действия

График Синди состоял из непрерывных встреч. Задачи, которые требовали внимания между ними (электронные письма, телефонные звонки, обсуждение вопросов с коллегами), зачастую становились причиной опозданий — во второй половине дня Синди могла прийти на встречу на десять-пятнадцать минут позже. Дела, которые невозможно было втиснуть в плотный график, переносились на вечер.

Синди приняла микрорешение *сокращать все часовые встречи под своим руководством до пятидесяти минут, а получасовые — до двадцати пяти*. Экономленное время позволило ей и другим участникам совещаний заняться телефонными звонками и электронной перепиской, а также обсудить неотложные темы, которые не могут ждать до конца дня. Поскольку Синди руководила почти половиной собраний, на которых присутствовала, то в результате у нее высвободилось сорок минут в день, которые раньше никак невозможно было выкроить.

Новый распорядок позволил Синди справляться с основной массой задач в течение рабочего дня, решать проблемы или исключать их из поля зрения до того, как они станут неотложными, и, таким образом, нагрузка на вечер ослабела. Кроме того, чуть укороченные совещания стали продуктивнее и содержательнее. Если вы считаете, что к

привычкам это не имеет отношения, подумайте еще раз: именно привычкой становятся часовые обсуждения той или иной темы, и автопилот действует здесь так же, как и в случае, когда вы вылизываете тарелку, потому что так заведено. Укоротить совещания до пятидесяти минут — все равно что освоить новое правило математики, успевая подумать и все сделать не за час, а на десять минут быстрее.

Пока я не приняла решение *готовиться сразу и целенаправленно*, я обычно опаздывала на занятия по пилатесу минут на восемь. Когда я стала приходить вовремя, занятия показались мне очень-очень длинными. Я то и дело смотрела на часы, но все равно до окончания оставалось десять минут. Мои хронические опоздания так настроили сознание, что час занятий для меня превратился в пятьдесят минут, то есть стал примерно на 18% меньше положенного. Только спустя несколько недель мой мозг перенастроился на шестьдесят минут «рабочего часа». Сознание отражает привычки и меняется вместе с ними.

Делать или не делать

У Дерека была напряженная работа, помимо нее он ухаживал за престарелыми и помогал семейному бизнесу. Его рабочий день зачастую затягивался до позднего вечера, когда Дерек занимался решением непосредственно профессиональных задач или вопросами домашнего предприятия, которые никак нельзя было решить днем. Он с осознанием долга составлял распорядок дня, включающий и дневную работу, и семейную ферму. Список дел состоял как из самых заурядных, так и срочных, начиная от написания отчета и заканчивая уборкой конюшни. Несмотря на дотошное планирование всех задач, Дерек зачастую терялся и не всегда мог решить, какой проблеме уделить больше внимания.

Он решил *выделить одну страницу в органайзере для главных задач, ограничив их количество*. Каждое утро на работе Дерек выбирал три дела из ежедневного списка, но потом понял, что в офисе его все время что-то отвлекает и у него нет времени составить перечень. Он

изменил решение: последней задачей рабочего дня стало *определение трех завтрашних приоритетов*.

В конце дня разобраться с первоочередными делами на следующий день оказалось гораздо проще. В более спокойной обстановке, чем утром, он лучше оценивал важность задач. Составляя список приоритетов перед тем, как отправиться домой, Дерек ясно представлял себе, как сложится завтрашний день. Он лучше спал, вставал полный сил и настраивался на результативность выполнения трех главных задач.

Не ждать, а делать

Мне бы хотелось дополнить данную главу примером микрорешения, сформулированного моей тринадцатилетней дочерью Хелен. Она делает домашние задания на ноутбуке, принтер расположен комнатой ниже, поэтому Хелен распечатывала все тексты скопом, после того как заканчивала с уроками, сразу перед сном. Порой она забывала отправить домашнее задание на печать и вспоминала об этом только утром, опаздывая в школу. Иногда какая-то мелочь вроде замятой принтером страницы или закончившейся краски в картридже обходились ей в полчаса сна.

Хелен решила *распечатывать каждый документ сразу по мере готовности*, хотя это и заставляет бегать ее сверху вниз и обратно вместо того, чтобы спуститься к принтеру один раз за вечер. Решение не позволяет ей забыть о документах и лишаться сна из-за суеты с принтером. Когда она заканчивает выполнять последнее домашнее задание, она полностью готова к урокам.

Как быть с разовыми проектами?

Микрорешения помогают воспитать новые привычки и изменить поведение, но также они эффективны и применительно к разовым задачам: уборке гаража, продаже старых вещей по интернету, составлению фотоальбомов, написанию благодарностей, — которые либо никогда не начинаются, либо никогда не заканчиваются.

У вас такое было? Выдалось свободное воскресенье, вы решили разобрать шкаф, приступив к делу с решительностью и энтузиазмом.

Вы намерены разобрать, рассортировать и разместить вещи так, чтобы высвободилось место и все легко доставалось. Вы готовы посвятить задаче весь день и вечер. Шкаф набит обувью, требующей ремонта, и одеждой, которая либо нуждается в починке, либо годами не носилась; на верхних полках разместилась всякая всячина. Вы вынимаете все из шкафа — вещи на вешалках, туфли и коробки — и начинаете это сортировать, создавая на полу или кровати большие груды. Куча одежды, которую надо сдать в химчистку, еще одна, которая требует починки, третья — отдать или продать, четвертая — из вещей, которые так долго не носили, что их можно складировать в другом месте. К вечеру вы вымотаны, но уже почти у цели. Вещи на кровати надо развесить по стульям, чтобы можно было лечь спать. Одежду для завтрашнего выхода надо отрыть из-под груды рядом. Прожив несколько дней в бардаке, вы снова убираете большую часть вещей в шкаф, так и не разобрав. Через год или два вы снова попытаетесь навести там порядок.

Как и в случае саморазвития, когда необходимо изменить множество привычек и взглядов, уборка шкафа, подвала или гаража включает несколько задач, и каждая из них требует целенаправленных усилий. Чтобы соблюсти установки микрорешений, их необходимо разбить на микропроекты с конкретными и измеряемыми характеристиками, которые должны дать немедленный результат. Например, разобрать всю обувь в шкафу и выбросить ту, которую вы никогда больше не наденете, займет минут пятнадцать. Еще полчаса уйдет на то, чтобы отобрать обувь, требующую починки. Каждое действие — отдельный проект, и каждое дает конкретный и немедленный результат. Убрав ненужную обувь, вы можете без труда найти ту пару, которую хотите надеть, а починив туфли, вы расширите свой выбор.

Подобные фрагментированные бытовые проекты занимают не больше часа, а некоторые даже пять минут. Разобрать письменный стол — большое дело; убрать все ненужное из ящика — вполне посильная и полезная задача. Такие же принципы работают и при уплате налогов или поиске работы. Главное — никогда не приступать к проекту, если его нельзя завершить за определенный отрезок времени или если он вас перегружает. В нем нет никакого смысла, если вы

выматывается и под конец испытываете к нему отвращение. Ориентируйтесь на конкретные и достижимые цели, и у вас будут силы на длинную дистанцию.

«Но, — возразите вы, — невозможно ведь представлять весь порядок в шкафу, если занят только одной полкой, — какие-то вещи с верхней должны лежать на нижней, но понять это можно, только разобрав все целиком». Работа на узком участке ограничивает видение перспективы, но предотвращает хаос и растягивание проекта. Разобрав каждую секцию в шкафу, вы с большей легкостью сможете определиться, что именно надо сделать на макроуровне с остальными вещами, ведь к тому времени уже все будет сгруппировано более логично.

Применив к большому проекту технику микрорешений (один результат за раз), вы сохраните силы и энтузиазм, сразу же улучшив условия жизни. Только обязательно определите разумный участок работы, где можно получить эффект, и приступайте немедленно.

Нанорешения

Большие проекты зачастую не выполняются именно из-за своей величины; мелкие — потому, что им не уделяют должного внимания. Ведь они не относятся ни к списку дел, подлежащих выполнению ежедневно, ни к привычкам, которые стоит воспитать в себе, нет, это несрочные, скучные задачи, которые висят иногда месяцами, если не годами. Для каждой требуется совсем немного времени, но в совокупности они накрывают вас с головой. Смазать дверные петли, пришить кисточки на наволочку диванной подушки, заменить лампочку, почистить пылесосом салон автомобиля, приклеить ручку к любимой кружке, починить ящик на кухне. У большинства из нас накопился целый чемодан несделанных дел, которые маячат где-то на краю сознания и вызывают стресс (все время скрипит эта петля!).

Можно заняться разовыми мини-проектами, которые требуют всего десяти минут или еще меньше, применив к ним нанорешение. Оно построено на тех же принципах, что и микрорешение: просто, конкретно, точно, заметно, с немедленным результатом. Как и его старший брат, нанорешение предполагает железную дисциплину, но

выполняется за десять минут, тогда как микрорешение может занимать недели, чтобы сформировать устойчивое поведение.

У меня в блокнот записаны все нанозадачи, которые можно решать в свободные десять минут или если хочется сделать перерыв в большой работе, например при написании этой книги. У меня в наносписке задачи ручной работы: пришить пуговицу к брюкам, выставить на Amazon прочитанную книгу; собрать ненужные игрушки моей дочки и выложить их у дороги для других детей; закрутить шуруп в шкафу; прочесть статью, которую приятель прислал неделю назад. Повторюсь, нанозадачи не стоят на повестке дня, это плавающие проекты, которые надо выполнить, но у которых нет временных ограничений. Например, я не включу в наносписок пункт о написании благодарности, потому что выражать признательность надо своевременно.

Если у меня есть немного времени или я хочу сделать перерыв в работе в процессе просмотра телепрограмм или в интернет-поисках, я просматриваю свой наносписок и выбираю какой-то один пункт. И как с любым решением, если вы его принимаете, то отступать нельзя — вы обязаны его выполнить. Мысль о том, что на это уйдет несколько минут, помогает сосредоточиться и встряхнуться. Получаешь несказанное удовлетворение от нанозадачи, выполненной в неожиданном порыве, порой ощущаешь ее реализацию как самый продуктивный эпизод дня (а так и есть, если это, к примеру, воскресенье).

Я живу со списком, но нанорешение подчиняется экспромту. Можно поставить задачу сделать какую-то мелочь, но необходимо нацелить все свое внимание и рвение в течение десяти минут именно на это. Например, если вы решили пересадить растение в саду, идите и пересаживайте, не отвлекаясь до тех пор, пока не сделаете. В саду вы увидите, что есть и другие дела: возможно, надо подрезать розы или полить герань. Но не отвлекайтесь ни на секунду от своей задачи, сначала выполните ее, а потом уже думайте о другом. Сосредоточившись, можно починить ящик за десять минут, создать новые папки на рабочем столе компьютера за пять минут, заменить прокладку у кухонной раковины за три минуты (или вызвать сантехника).

Для меня нанозадачи стали чем-то вроде передышки в череде обязательной рутины. Они снимают стресс и доказывают, что улучшение нашей жизни зависит от целеустремленности.

Послесловие

Кроме автопилота

*Следи за своими мыслями,
ведь они станут словами.
Следи за своими словами,
они приводят к действиям.
Следи за своими действиями,
иначе они превратятся в привычку.
Следи за своими привычками,
они формируют характер.
Следи за своим характером,
он определит твою судьбу.*

Лао Цзы ^[60]

Теперь вы, возможно, уже попробовали сформулировать свое первое микрорешение; не исключено, что у вас уже сформировалась привычка. Если вы еще не сжились с новым поведением, не отчаивайтесь; вскоре оно будет более органичным и превратится во вторую натуру. Став автопилотом, новая привычка начнет самовоспроизводиться, завершая жизненный цикл микрорешения. А автопилот — это конец или начало?

Поступая по большей части бессознательно, мы не считаем себя заложниками привычки. Мы думаем, что принимаем решение, реализуя свободную волю и постоянно делая осознанный выбор. Нам кажется, что мы именно выбрали такой способ поведения, что нам он нравится. Наши привычки связаны с предпочтениями, благодаря которым мы объясняем устоявшееся поведение целенаправленным выбором. Хотя некоторые привычки выросли из склонностей и предпочтений (как привязанность к капучино, например), зачастую бывает обратная связь — наши предпочтения развиваются благодаря нашим привычкам.

Возьмем случай с ребенком, который учится правилам гигиены. Каждый вечер мама или папа подводит его к умывальнику и прививает навык чистить зубы. В какой-то момент малыш учится делать это самостоятельно, но потребуются гораздо больше времени, чтобы он

захотел это делать сам. Тем не менее наступает момент, когда ребенок начинает пользоваться зубной щеткой потому, что ему хочется, чтобы у него были белые, блестящие, а не гнилые зубы. Если бы его не научили этому, то его не смущало бы ощущение нечищенных зубов. Взрослые предпочитают иметь чистые зубы именно потому, что в детстве им привили соответствующую привычку путем постоянной практики.

Зубная нить вошла в обиход, когда мой папа был уже взрослым, и однажды он как-то с недовольством заявил дантисту, что ему не нравится зубная нить и что он не всегда ее использует. «Хорошо, — ответил врач, — просто чистите те зубы, которые хотите сохранить». Испугавшись мрачного остроумия стоматолога, папа начал пользоваться нитью, жалуясь каждый раз, когда заставлял себя это делать. Но в какой-то момент он понял, что ему нравится процедура, а зубы «чешутся», если он не использует нить. Неприятный раньше процесс стал для него нормой, без которой он уже не мог обходиться.

Человек активный, занимающийся спортом не может представить себе неподвижный образ жизни, но для кого-то физкультура — это нечто, что необходимо научиться любить. Кто-то, кто вел сидячий образ жизни и вдруг занялся велосипедным спортом, может воспринимать каждый заезд как испытание, но если со временем выработается привычка, лежбока превратится в заядлого велосипедиста. Крутить педали станет для него более предпочтительным способом расслабиться, чем замереть в кресле с газетой часа на два или больше.

Предпочтения становятся влиятельным союзником привычек, наделяя действия автопилота энергией воли и желания. Они мешают нам понять, что большая часть нашего «выбора» — устоявшаяся реакция. Продукты, которые мы едим, наш стиль общения, общая манера поведения кажутся нам осознанными, а не бездумными схемами. Каждый раз, защищая свои предпочтения, мы усиливаем привычки. И когда нам удается изменить поведение, мы обнаруживаем, что наши прежние приоритеты витают рядом, вступая в конфликт с новым образом действий.

Как тени прошлых привычек, старые предпочтения влекут нас на протяжении месяцев и даже лет после того, как мы изменили свое

поведение навсегда. Они порождают ностальгию по прежнему укладу и мировоззрению, от которых мы так старались освободиться, они нашептывают нам, чтобы мы прекратили над собой издеваться, что лучше съесть печенье, чем тарелку клубники, допоздна посмотреть телевизор, чем лечь спать и хорошо выспаться, набрать очки перед боссом, покритиковав коллегу, чем упрочить взаимоотношения, поддержав его. Даже ощутив огромную пользу от новых привычек, мы далеко не сразу понимаем их подлинную ценность.

Предпочтения — часть нашей личности, они определяют самовосприятие. Много лет назад я отказалась от кофеина и не собиралась к нему возвращаться, пока не сброшу лишний вес. Я любила кофе и прежде с легким презрением смотрела на слабаков, заказывающих его без кофеина. Однако когда я сама преодолела тягу к кофеину и стала просыпаться с зарядом энергии, то решила уже навсегда перейти на напитки без этого ингредиента. Я с радостью освободилась от зависимости, но мне не нравилось быть «человеком без кофеина», потому что это не соответствовало моему представлению о себе как о личности. Новое поведение мне было по душе, но новый образ неженки — нет. Мой нелепый и временный кризис самоопределения показывает, что даже небольшое изменение привычки может создать дискомфорт.

Родственники и друзья тоже могут воспринимать изменение в поведении человека как перемену характера. Каждой семье свойственна самобытность, основанная на культуре ритуалов, убеждений и ценностей. Клан всегда раздражает и пугает, когда один из его членов порывает с традициями или общими привычками, даже если подобные обычаи не особенно полезны. Если дома вы едите коричневый рис вместо белого и отказываетесь от второй банки пива, близкие могут насторожиться, а вы будете извиняться за изменившиеся вкусы.

Вырастая, мы по-прежнему живем в системе предпочтений и привычек, даже самых банальных или вредных, которые привиты с детства. *Я ленива, я транжир, я мямля, я сладкоежка, я неряха, я болтушка.* В чудесной пьесе Дэвида Рейба «Переполох» (Hurllyburly) [61] персонаж Донна описывает себя как бесшабашную личность:

«Насколько помню, наркотики всегда были и есть постоянным компонентом моей жизни... *Я наркоманка*». Вполне возможно, что Донна пристрастилась к наркотикам еще в раннем детстве, но ее восприятие наркотиков как «постоянного компонента» ее жизни показывает, как можно спутать приобретенные привычки с врожденной сущностью.

Зависимость нашей самобытности от предпочтений и есть ответ на тот вопрос, который я обозначила в предисловии к этой книге: почему я по-прежнему вешаю ключи от машины на место в родительском доме, когда в этом уже нет практического смысла? Это не просто привычка, не просто предпочтение, а ритуал, который стал частью моей натуры. В нашей семье заведено вешать ключи сразу же по возвращении домой. Старое семейное правило успокаивает меня и дает почувствовать, что я в буквальном смысле слова *дома*. Поведение, склонности и характер очень тесно связаны. Именно поэтому так трудно поменять привычки и именно поэтому порой, уже изменившись, мы должны еще долгое время настраивать свое сознание.

Привычки, которые формируются с помощью микрорешений, впоследствии породят новые склонности. Спустя чуть большее время, чем требуется для превращения нового поведения в автопилот, развитые склонности уже будут гармонировать с выработавшимися привычками, и ностальгия по прежнему укладу пройдет сама собой. Вы обнаружите, что по собственному желанию заправляете кровать, прекращаете есть еще до чувства переедания, ходите пешком, не оставляете за собой последнее слово, ложитесь спать вместо шопинга в интернете, ужинаете не глядя на смартфон, вовремя оплачиваете счета, катаетесь на роликах, а не сидите перед телевизором. На этом этапе и находится точка невозврата: вы уже не откажетесь от нового поведения, потому что усвоенные привычки вам нравятся, они уже превратились в ваши склонности.

С привычками и склонностями меняется и самовосприятие. Вы осознаете, что новое поведение делает из вас другого человека. Вы уже отождествляете себя с выработанными навыками и описываете себя совсем в ином ключе. По сути, вы действительно выросли, трансформировались. Меняется поведение, меняется и натура.

Научившись делать по-другому что-то одно, вы отправляетесь в бесконечное путешествие постоянного саморазвития.

Ральф Уолдо Эмерсон^[62] называл это «бесконечной работой по самосовершенствованию», ведь желание сделаться лучше свойственно всем людям. Чем дольше мы следуем такому порыву, тем дольше остаемся молодыми, потому что самопознание и самовоспитание неразрывно связаны с молодостью. Зрелый возраст ассоциируется с косностью, со старыми ворчунами, которые настаивают, что правильно делать надо так, как их научили давным-давно. Если же вы сделали собственное развитие смыслом жизни, то с вами всегда будет молодость с ее динамичностью, гибкостью и самосозиданием.

Сколько бы вам ни было лет и каковы бы ни были ваши цели, вы можете измениться. Надо просто приложить усилия в повседневной жизни, и это сотворит чудо. Как Элли, искавшая помощи великого и ужасного волшебника, только чтобы понять, что сама может добраться до нужного места, вы способны преобразовать себя самостоятельно. Маленький шаг в поведении или мышлении приведет вас без всяких красных туфелек в новый мир; надо всего лишь следовать своим путем. Никаких волшебных палочек и фокусов, только концентрация.

Перу известной писательницы XIX века Джордж Элиот (урожденная Мэри-Энн Эванс) принадлежат захватывающие истории о прозрениях и преображениях людей. «Поздний гений» (первый роман написала в сорок лет, а замуж вышла в шестьдесят один), она как-то сказала: «Никогда не поздно стать тем, кем ты мог бы быть».

Благодарности

Я обязана публикацией этой книги череде случайных событий, которые начались с того, что как-то за завтраком я рассказала Маргарет Билс о задумке рукописи под названием «Микрорешения». Маргарет меня вежливо выслушала и в тот же вечер прислала электронный адрес своего знакомого из издательского бизнеса, который хочет почитать отрывок и потом даст отзыв.

Я связалась с приятелем Маргарет Стивеном Моррисоном, толком не зная, кто это. Отправила ему пятничным вечером кусок рукописи и, к своему изумлению, получила ответ еще до восьми утра субботы. Оказалось, что Стивен — новый директор Picador Press^[63]. Он поддерживал, направлял меня и познакомил с агентами. Интерес Стивена к моей книге сработал как волшебная палочка, преобразившая меня из неизвестного претендента в автора с многообещающим багажом.

Стивен представил меня чудесному агенту Стефани Кэбот из The Gernert Company^[64], и все завертелось еще быстрее. Стефани сопровождала меня на встречах с издателями и во время конкурса на публикацию книги, на все это ушло примерно шесть недель. Я многое получила благодаря отличному вкусу, суждениям и настоящей дружбе Стефани. Благодарю и ее бесстрашную помощницу Анну Уоролл, энтузиазм и содержательные советы которой часто воодушевляли меня в тяжелые дни реализации проекта.

Маргарет, Стивен и Стефани помогли мне поймать удачу в бизнесе, в котором она не частое явление. И каким же везением стало для меня сотрудничество с редактором Венди Вульф из Viking^[65]! Правки Венди из-за похожего на каракули врача почерка разобрать было почти невозможно, но при расшифровке они превращались в четкие предписания, как улучшить форму и содержание, — в результате моя книга стала гораздо сильнее изначального варианта. Маргарет Риггс, редактор-помощник Венди, следила за процессом, чтобы ни одна мелочь не осталась без внимания.

Профессионалы из Penguin Random House^[66] поколдовали над файлом моей рукописи, и на свет появилась книга. Директор по

маркетингу Нэнси Шеппард из Viking запустила рекламную кампанию и научила меня, как позиционировать книгу на рынке. Вице-президент и директор по рекламе Кэролин Кроулберн, эрудиция и отличное чувство юмора которой запомнились мне еще во время подписания договора о сотрудничестве, задействовала высокопрофессиональных рекламщиков Шэннон Туми и Кэт Бойд. Шэннон и Кэт обеспечили продвижение книги, мастерски организуя рекламные мероприятия и грамотно консультируя меня по вопросам внешнего вида. Креативный директор Viking Пол Бакли вместе со своей командой сумел ухватить суть концепции микрорешений и облечь ее в запоминающуюся обложку. Технический редактор Нойрин Лукас выловила пропущенные мной запятые и, о, ужас, неверное авторство цитат. Старший маркетолог Пол Лэм научил, как представлять мою работу в интернете и соцсетях и выражаться максимально доходчивыми и четкими формулировками. Процесс печати книги занял гораздо больше времени, чем я могла себе представить, но благодаря товарищам из Viking Penguin ожидание себя оправдало.

На всем протяжении проекта мои друзья и близкие помогли мне, приближая успех. Моя сестра Джейн Хэсли, которая редактирует гораздо более серьезные книги, чем моя, сделала из ужасного прекрасное, выправив первые черновики. Мой брат Оливер Арнольд, который преподает Шекспира в Университете Беркли, выступил в роли первого читателя и помог мне в середине нашего совместного семейного отпуска сформулировать предложения по книге, которые надо было отправить по адресу. Писатель и журналист (и помощник губернатора штата Нью-Йорк) Адам Коэн был моим тайным советником по издательскому делу и партнером по мозговому штурму, который мы проводили во время еженедельных продолжительных прогулок. Мария Мейзер и Линда Бэдген одними из первых прочли книгу, помогли мне своими отзывами и поддержали добрым словом. Мой отец Максвелл Арнольд, первоклассный писатель с бережным отношением к слову, прочел рукопись, вырезав все лишнее своей рукой; к сожалению, он не дожил до публикации.

Я благодарна моему мужу Шану Салливану: он целый год страдал за ужинами, которые так или иначе превращались в аналитические сеансы на тему микрорешений. Его критические вопросы помогли мне

лучше формулировать мысли, а суждения поддержали настроение и веру в себя.

Мой отпуск длиной в год нервировал дочку, которая предпочла бы маме в домашней одежде и чернилах маму, одетую в деловой костюм и работающую на Уолл-стрит. Но Хелен заразилась темой микрорешений и несколько раз удивила меня отличными правками, которые она делала, заглядывая в рукопись из-за плеча, хотя обычно ее замечания сводились к фразе «мамочка, ну так же не говорят».

И наконец, глубокую и искреннюю благодарность выражаю всем, чьи примеры микрорешений легли в основу моей работы. Их успех убедил меня, что в изложении и обобщении системы микрорешений на бумаге действительно есть смысл, и более того, это не просто важно, но и нужно.

Об авторе

Кэролайн Арнольд более десяти лет руководит проектами технической поддержки на Уолл-стрит, под ее началом работают крупнейшие команды разработчиков программного обеспечения для финансового мира и появляются самые заметные комплексные инициативы. Будучи ярким оратором, Кэролайн умеет держать внимание аудитории из пяти тысяч человек. Она получила награду Уолл-стрит в категории инновационных технологий за создание аукционной системы для первичного публичного размещения акций Google, и ее имя значится в списках на соответствующий патент. Кэролайн работает управляющим директором в одном из ведущих инвестиционных банков Уолл-стрит.

Кэролайн Арнольд окончила Калифорнийский университет в Беркли с дипломом по английской литературе, живет с супругом и дочерью в Нью-Йорке.

Примечания

- [1] В заметках к финальной части так и незаконченной повести «Последний магнат» (1941) Ф. Скотт Фицджеральд писал: «Действие — это характер».
- [2] Направление в психологии, сторонники которого полагают, что сознание доступно научному изучению только через объективно наблюдаемые акты поведения. *Прим. ред.*
- [3] Orbell S., Verplanken B. The Automatic Component of Habit in Health Behavior: Habit as Cue-Contingent Automaticity // *Health Psychology*, July 2010. Vol. 29. No. 4. P. 374–83.
- [4] Muraven M., Baumeister R. F. Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? // *Psychological Bulletin*, 2000. Vol. 126. No. 2. P. 247–59.
- [5] Филдинг Н. Дневник Бриджит Джонс. — М. : Амфора, 2007. *Прим. ред.*
- [6] Neal D. T. et al. How Do Habits Guide Behavior? Perceived and Actual Triggers of Habits in Daily Life // *Journal of Experimental Social Psychology*, March 2012. Vol. 48. No. 2.
- [7] Vohs K. D. et al. Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative // *Journal of Personality and Social Psychology*, May 2008. Vol. 94. No. 5. P. 883–98.
- [8] Vohs K. D. et al. Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative // *Journal of Personality and Social Psychology*, May 2008. Vol. 94. No. 5. P. 883–98.
- [9] Orbell S., Verplanken B. The Automatic Component of Habit in Health Behavior: Habit as Cue-Contingent Automaticity // *Health Psychology*, July 2010. Vol. 29. No. 4. P. 374–83.

[10] *Пил Н.* Сила позитивного мышления. — Минск : Попурри, 2012. *Прим. ред.*

[11] *Mad Men* — американский телесериал, идущий с 2007 года. Действие происходит в 1960-х годах, в основе сюжета — работа вымышленного рекламного агентства «Стерлинг-Купер» в Нью-Йорке и жизнь его сотрудников. *Прим. ред.*

[12] *Vohs K. D. et al.* Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative // *Journal of Personality and Social Psychology*, May 2008. Vol. 94. No. 5. P. 883–98.

[13] *Townsend D. J., Bever T. G.* Sentence Comprehension: The Integration of Habits and Rules. (A Bradford Book, 2001), 2.

[14] *Neal D. T. et al.* How Do Habits Guide Behavior? Perceived and Actual Triggers of Habits in Daily Life // *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011. Vol. 48. No. 2. P. 492–98.

[15] Перевод Михаила Лозинского. *Прим. ред.*

[16] *Bell L.* In Eyes, a Clock Calibrated by Wavelengths of Light // *The New York Times*, July 4, 2011.

[17] *Baumeister R. F.* Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior // *Journal of Consumer Research*, March 2002. Vol. 28. No. 4. P. 670–76.

[18] *Brondel L. et al.* Acute Sleep Deprivation Increases Food Intake in Healthy Men // *American Journal of Clinical Nutrition*, 2010. Vol. 91. P. 1550–59.

[19] *Taheri S. et al.* Short Sleep Duration Is Associated with Reduced Leptin, Elevated Ghrelin, and Increased Body Mass Index // *Public Library of Science Medicine*, December 2004. Vol. 1. No. 3. P. e62.

[20] *Mah C.* Extended Sleep and the Effects on Mood and Athletic Performance in Collegiate Swimmers // *Annual Meeting of the Associated Professional Sleep Societies*, June 9, 2008.

- [21] *Axelsson J. et al.* Beauty Sleep: Experimental Study on the Perceived Health and Attractiveness of Sleep Deprived People // *BMJ*, 2010. Vol. 341. P. c6614.
- [22] *Mah C.* Extended Sleep and the Effects on Mood and Athletic Performance in Collegiate Swimmers // Study results presented at the 22nd annual meeting for the Associated Professional Sleep Societies, June 9, 2008.
- [23] *Mah C. D. et al.* The Effects of Sleep Extension on the Athletic Performance of Collegiate Basketball Players // *Sleep*, 2011. Vol. 34. No. 7. P. 943–50.
- [24] *Mah C.* Study Shows Sleep Extension Improves Athletic Performance and Mood // Study results presented at the 23rd Annual Meeting of the Associated Professional Sleep Societies, June 8, 2009.
- [25] *Remy M.* Forget Carbs, Try Sleep-Loading, *Remy's World* // *Runner's World*, June 15, 2009.
- [26] *Arbe D. M. et al.* W. Circadian Timing of Food Intake Contributes to Weight Gain // *Obesity*, November 2009. Vol. 17. No. 11. P. 2100–211.
- [27] Эта цитата также приписывается древнегреческому философу Аристотелю, ученику Платона. *Прим. перев.*
- [28] Журнал Американской ассоциации сердца. *Прим. ред.*
- [29] *Vlahos J.* Is Sitting a Lethal Activity? // *New York Times*, April 14, 2011.
- [30] *Reiff C., Marlatt K., Dengel D. R.* Difference in Caloric Expenditure in Sitting Versus Standing Desks // *Journal of Physical Activity and Health*, 2012. Vol. 9. P.1009–16.
- [31] *Dolan M. S. et al.* Take the Stairs Instead of the Escalator: Effect of Environ Mental Prompts on Community Stair Use and Implications for a National 'Small Steps' Campaign // *Obesity Reviews*, February 2006. Vol. 7. No. 1. P. 25–32.

- [32] «Все по-настоящему великие мысли задуманы во время прогулки». Фридрих Ницше. Сумерки богов.
- [33] Американский художественный фильм (режиссер Вуди Аллен), вышел в прокат в 1977 году, получил четыре премии «Оскар».
- [34] *Vohs K. D. Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative // Journal of Personality and Social Psychology, May 2008. Vol. 94. No. 5. P. 883–98.*
- [35] *Blatt A. D. et al. Hidden Vegetables: An Effective Strategy to Reduce Energy Intake and Increase Vegetable Intake in Adults // American Journal of Clinical Nutrition, April 2011. Vol. 93. No. 4. P. 756–63.*
- [36] University of Tennessee, Extension (Department of Agriculture). Did You Know These Important Facts About Water? June 2008.
- [37] Health and Healing, July 2003. Vol. 13. No. 7.
- [38] Obesity (Silver Spring), February 2010. Vol. 18. No. 2. P. 300–307.
- [39] *Hall K. D. et al. Quantification of the Effect of Energy Imbalance on Body Weight // Lancet, August 27, 2011. Vol. 378. No. 9793. P. 826–37.*
- [40] Здесь уместна оговорка. Если вы хотите добавить в свой рацион больше фруктов, овощей и цельнозерновых продуктов и поначалу не находите их вкусными, надо потреблять их так долго, пока они не начнут нравиться. Эти полезные продукты очень нужны для здоровья, и от них нельзя отказываться, даже если они вам не нравятся. Попробуйте понять, что в них вкусно. Пройдет некоторое время, и вы научитесь ценить эти продукты.
- [41] Американский писатель, драматург и актер (1924–1984). *Прим. ред.*
- [42] Американский писатель, поэт, новеллист (1922–1969). *Прим. ред.*

- [43] О преимуществах семейных обедов см. проект-исследование Центра по вопросам семьи при Университете Пардью: Family Meals Spell S-U-C-C-E-S-S, www.cfs.purdue.edu/cff/documents/promoting_meals/spellsuccessfactsheet.pdf.
- [44] Marketers Adapt Menus to Eat-When-I-Want Trend // USA Today, November 22, 2011.
- [45] *Hall K. D. et al.* Quantification of the Effect of Energy Imbalance on Body Weight // *Lancet*, August 27, 2011. Vol. 378. No. 9793. P. 826–37.
- [46] Замедление потери веса со временем объясняется изменением телосложения и энергозатрат вследствие уменьшения веса.
- [47] *Straube T., Sauer A., and Miltner W.* Brain Activation During Direct and Indirect Processing of Positive and Negative Words // *Behavioral Brain Research*, September 12, 2011. Vol. 222. No. 1. P. 66–72.
- [48] Японский теппан-шоу-ресторан, где повар-актер одновременно готовит, шутит, подбрасывает ножи и заставляет гостей стучать, хлопать и кричать. *Прим. ред.*
- [49] Американский государственный деятель, первый президент Соединенных Штатов Америки (1789–1797). *Прим. ред.*
- [50] «Люси говорит правду» (Lucy Tells the Truth). DesiLu productions, 1953.
- [51] «Никомахова этика», перевод Нины Брагинской. *Прим. ред.*
- [52] Перевод Александры Кривцовой и Евгения Ланна. *Прим ред.*
- [53] Shopping Lists, // *The Checkout*, 2012. Vol. 2.
- [54] *Byrne J. A.* Impulse Buying Has Its Price // *New York Post*, December 10, 2012.
- [55] *Vohs K. D. et al.* Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative // *Journal of Personality and Social Psychology*, May 2008. Vol. 94. No. 5. P. 883–98.

- [56] Rucker D. D., Galinsky A. D. Desire to Acquire: Powerlessness and Compensatory Consumption // Kellogg Insight, April 5, 2010.
- [57] Американский детский писатель и мультипликатор (1904–1991). *Прим. ред.*
- [58] Baumeister R. F. et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? // Journal of Personality and Social Psychology, 1998. Vol. 74. No. 5. P. 1252–65.
- [59] Компания, предоставляющая услуги краткосрочной аренды автомобилей по принципу самообслуживания с почасовой оплатой. *Прим. пер.*
- [60] Древнекитайский философ VI–V веков до н. э., которому приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао Дэ Цзин». *Прим. ред.*
- [61] Rabe D. Hurllyburly (Samuel French, 1976).
- [62] Американский эссеист, поэт, философ, пастор, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США (1803–1882). *Прим. ред.*
- [63] Издательство в США. *Прим. ред.*
- [64] Литературное агентство в Нью-Йорке. *Прим. ред.*
- [65] Издательство в США, входящее в холдинг Penguin Group. *Прим. ред.*
- [66] Компания, образовавшаяся в результате слияния издательских активов медиаконцернов Bertelsmann и Pearson. *Прим. ред.*

Содержание

[Предисловие](#)

[Введение. Почему решения не дают нужного результата](#)

[Часть I. Микрорешения: семь принципов](#)

[Глава 1. Как принимать микрорешения](#)

[Глава 2. Не принимайте решений, которые не можете выполнить](#)

[Глава 3. Действуйте](#)

[Глава 4. Немедленная польза](#)

[Глава 5. По индивидуальным лекалам](#)

[Глава 6. Настраивайтесь на успех](#)

[Глава 7. Спусковой крючок](#)

[Глава 8. Практика — залог успеха](#)

[Глава 9. Проверка эффективности решения](#)

[Часть II. Микрорешения в действии](#)

[Глава 10. Сон](#)

[Глава 11. Физкультура](#)

[Глава 12. Питание и диета](#)

[Глава 13. Беспорядок](#)

[Глава 14. Личные отношения](#)

[Глава 15. Расходы](#)

[Глава 16. Пунктуальность](#)

[Глава 17. Организованность](#)

[Послесловие. Кроме автопилота](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу.](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку.](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Медведева*
Литературный редактор *Анна Санникова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Иллюстрация обложки *Сергей Николаев*
Дизайн обложки *Сергей Хозин*
Макет и верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Мария Кантурова, Надежда Болотина*

ООО «Мани, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru