

Глава 3

Почему менять поведение так сложно

- Выводы из 85 исследований об изменении поведения.
- Почему мы делаем то, что делаем? Три драйвера человеческого поведения.
- Крупнейшие препятствия на пути к переменам.

Не очень приятно об этом говорить, но наше общество буквально убивает себя собственным поведением. Исследователи по всему миру признают, что вредные привычки — главная причина большинства серьезных проблем со здоровьем, в том числе рака, болезней сердца и диабета. По некоторым оценкам,

из-за безответственного поведения (курения, злоупотребления алкоголем, недостатка физической активности, переедания, нездорового питания и недостаточного отдыха) раньше времени умирает целых 40% населения.

Поэтому неудивительно, что в последние 10 лет в области здравоохранения проводят множество исследований, посвященных тому, как это поведение изменить. Лучше понять принципы его работы и научиться контролировать поведение было бы невероятно полезно.

Работа над этой темой значительно ускорилась в 2008 году, когда британские клинические психологи Чарльз Абрахам и Сьюзан Мичи впервые предложили системный обзор — таксономию — десятков методик изменения поведения. Надо признать, что это звучит довольно скучно и отдает бюрократизмом, но поверьте: для ученых это просто праздник! Благодаря этому обзору наконец появилась возможность сравнивать самые разные исследования в области поведения.

Почему это так важно? Раньше исследователи были склонны по-своему называть методики изменения поведения, с которыми они экспериментировали. Теперь у нас есть таксономия и можно сказать: «Послушайте, в этом немецком исследовании на самом деле применяется методика № 12 в сочетании с методикой № 35. Эту же комбинацию через год

применили канадцы. А вот в той австралийской статье была только методика № 35. Сейчас посмотрим, чем отличаются результаты».

Так что сейчас мы наконец можем объединить информацию из разных исследований, увидеть более четкие паттерны и определить, что помогает менять поведение, а что — нет.

Что обнаружил Томас Уэбб

Используя таксономию Абрахама и Мичи, Томас Уэбб* с коллегами сравнил 85 статей, посвященных тому, как можно менять поведение с помощью онлайн-инструментов. В их числе был сайт с индивидуальным подбором упражнений и подсказками о том, как начать меняться. В исследованиях суммарно приняли участие 43 тысячи человек.

Что же обнаружили ученые?

1. Главный вывод заключается в том, что результаты лучше у тех, кто проделал «домашнюю работу» с научными источниками. Иными словами, вмешательства, основанные на какой-то теории, последовательно оказываются эффективнее, чем те, в основе

* Д-р Томас Уэбб — PhD, психолог в Университете Шеффилда, входящем в топ-10 университетов Великобритании. Специализируется на изучении темы саморегуляции — как человек контролирует свои мысли, чувства и поведение.
Прим. ред.

которых лежат одни только интуиция, чутье или личный опыт. Следовательно, прежде чем что-то менять, нужно ближе познакомиться с наукой о поведении. К счастью, именно это мы и собираемся сделать.

2. Еще один важный вывод. Вмешательства, включающие сразу много методик корректировки поведения, более эффективны, чем те, которые основаны всего на одной или нескольких. Если вы хотите добиться успеха, можно, например, поменять что-то в непосредственном окружении, чтобы было легче вести себя по-новому, или продемонстрировать то поведение, которое вы хотите получить. Работает и поощрение желаемого поведения. Но если соединить целый ряд таких методик, результат будет еще лучше. Вот простое правило: чем больше приемов, тем лучше эффект. Так что не «лучше меньше, да лучше», а «чем больше, тем лучше».

Почему так много нововведений в компаниях и государственных органах оканчивается ничем? Одна из важнейших причин — люди не придерживаются простых правил, выявленных в исследовании Уэбба и соавторов. Люди не делают «домашнюю работу» и нередко используют слишком мало методик, чтобы поведение могло измениться. Мы видим проблему, наскоро придумываем какой-нибудь подход и без особых раздумий беремся за дело. На рабочем месте это обычно сводится к попытке продать идею:

менеджеры с энтузиазмом рассказывают персоналу, что нужно делать, и все. Результат часто разочаровывает.

Как же быть? Пришло время сделать кое-какую «домашнюю работу». В следующей главе я познакомлю вас с «Лестницей» и дам целый ряд подсказок в области изменений, но сперва давайте посмотрим, как работает наше поведение. Почему мы делаем то, что делаем?

Как работает поведение

Наверное, у каждого из нас есть своя теория о том, почему люди поступают так, а не иначе. Это можно увидеть, например, в интернете, где люди высказывают всевозможные предложения насчет того, как правильно бороться с преступностью, легко бросить курить и заставить национальную футбольную сборную играть лучше.

Почти у каждого есть своя теория о том, почему люди поступают так, а не иначе.

Самая распространенная теория о том, как работает поведение, сводится к мотивации. Она намного опережает другие по популярности и заключается

в том, что люди поступают так, как им хочется. Начать курить или бросить, лихачить или соблюдать правила, открыть свое дело или устроиться на работу по найму — человек делает все это, потому что хочет. Если говорить начистоту, мотивация действительно важна (а еще довольно сложно устроена), однако факторов, которые определяют поведение, гораздо больше, и о них нужно знать, если вы хотите что-то изменить.

Три драйвера человеческого поведения

По мнению специалистов, поведение человека зависит от трех важных факторов:

- 1) способности;
- 2) мотивации;
- 3) среды.

Проще говоря:

- 1) надо *быть способным* выполнить определенное действие;
- 2) надо *хотеть это сделать*;
- 3) среда должна давать для этого *возможность*.

Есть еще один важный фактор. Если вы хотите что-то изменить, придется учитывать картину в целом: нельзя сосредоточиться лишь на одном

из перечисленных драйверов. К этой теме я вернусь позже, а пока немного подробнее расскажу о каждом из них.

Способность

Чтобы вести себя определенным образом, человеку требуется: а) *физическая*, б) *психологическая способность*. Например, для того чтобы хорошо играть в баскетбол, полезно быть высоким и много тренироваться, а чтобы решать задачи из области физики, неплохо иметь высокий IQ и знать формулы.

Мотивация

Мотивация — внутреннее стремление что-то делать — должна быть сильнее, чем мотивация не делать этого или делать что-то другое. Простой пример. Вечером вам захотелось выпить чашку кофе, но при этом вам пора спать. Вы думаете, что разумнее будет выпить зеленого чая, и так и поступаете. Я специально использую здесь слова вроде «нравится», «хочется» и «выбирать» — именно так мы обычно выражаем мотивацию. Она может быть а) *контролируемой* и заключаться в наших убеждениях, планах и сознательном обдумывании различных вариантов, а может быть б) *автоматической*, когда поведением руководят наши желания, потребности и повторяющиеся мыслительные паттерны, часто неосознанные.

Среда

Возможность демонстрировать определенное поведение создают или ограничивают а) физическая, б) социальная среда. Вот пример: в закрытом офисе или кабинете часто получается сделать больше, а если коллеги без конца входят и выходят, работу вы не выполните.

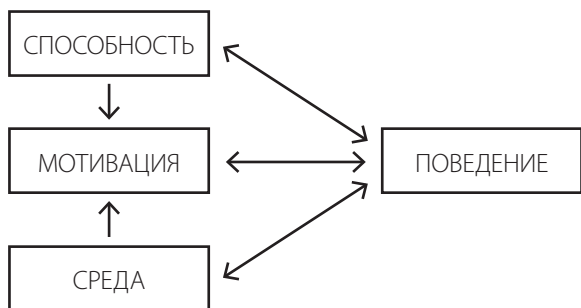
Связь между способностью, мотивацией и средой

Три драйвера воздействуют не только на наше поведение, но и друг на друга, а поведение, в свою очередь, воздействует на них. Эти взаимосвязи показаны стрелками на рисунке ниже, и их нужно замечать на практике.

Способность напрямую влияет на поведение, но она влияет и на нашу мотивацию. Простой пример: если человек знает, что бегает не очень хорошо, это повлияет на его мотивацию участвовать в соревнованиях. Однако поведение влияет на способность: если бегать чаще, получаться будет все лучше.

Мотивация влияет на поведение, и наоборот. Если попробовать что-то новое и преуспеть, успех повысит мотивацию это делать. Человек начинает бегать немного чаще, замечает, что приходит в форму и может бежать быстрее, и, возможно, захочет поучаствовать в соревнованиях.

Среда влияет на мотивацию. Когда погода хорошая и на улице вы то и дело встречаете людей, совершающих пробежку, может появиться желание бегать больше. Среда напрямую влияет и на поведение. Если у вас есть время, подходящая спортивная одежда и обувь, легче выйти на тренировку. Наше поведение в таком случае начинает менять среду: увидев наш пример, кто-то тоже может захотеть бегать.



Три драйвера поведения — способность, мотивация и среда

Где «бутылочное горлышко»?

Если вы хотите понять или изменить поведение отдельного человека или группы, важно не *только* смотреть на способность, *или* мотивацию, *или* среду, но и учитывать *и* то, *и* другое, *и* третье.

Затем надо сделать следующий шаг и найти узкое место, «бутылочное горлышко». Что сдерживает людей? Их способности, мотивация, среда? Вот пример. Сотрудники дома престарелых хотят уделять каждому подопечному больше внимания, но не могут из-за нехватки времени. Если вы руководитель учреждения, можно попытаться мотивировать персонал, но это приведет лишь к фрустрации. Как ни крути, придется что-то сделать со «средовым фактором» — недостатком времени — или смириться, что ничего не изменится.

Раз уж мы в доме престарелых, давайте вернемся к теме мытья рук. Какую роль здесь могут играть способность, мотивация и среда?

«Бутылочное горлышко» в данном случае — не способность и не мотивация. Проблема не в том, что врачи и медсестры не знают, когда и как мыть руки, или не желают этим заниматься.

Исследования показали, что проблема с санитарной обработкой рук преимущественно сводится к среде. В условиях, когда всевозможные задачи срочно требуют внимания, люди часто о ней забывают, а иногда сознательно пропускают это действие, потому что считают, что оно мешает им заниматься более серьезными вопросами. Ученые выяснили также, что, если правил придерживаются лишь немногие, этот фактор социальной среды еще сильнее препятствует желаемому поведению.

Три препятствия на пути к изменениям

Итак, что мы выяснили? Мы знаем, что перемены сильно связаны с новым поведением, и особенно с тем, чтобы освоить новые привычки. Всем известно, что сделать это нелегко. А какие препятствия нам мешают? Почему это так тяжело дается? В этом разделе я расскажу о трех самых больших помехах на пути поведенческих изменений.

Препятствие 1. Автоматическое поведение часто побеждает

Первое крупное препятствие, мешающее переменам, заключается в том, что мозг предпочитает уже работающие на автомате модели того, как мы себя ведем. Выше я объяснял, какую роль играет в формировании нашего поведения *способность*, и данное препятствие тесно с этим связано. Бывает, что для изменений необходимо выработать новый навык. Иногда это происходит быстро, а иногда — очень медленно.

Когда вы сталкиваетесь с новой проблемой и кто-то объясняет вам, как ее решить, много времени не требуется. Например, вы установили себе на телефон новое приложение и посмотрели короткий ролик о том, как им пользоваться. Ничего сложного. Все по-другому, если вы за многие годы выработали целый ряд привычных паттернов

поведения в ситуациях, с которыми регулярно сталкиваетесь, а теперь решили заменить эти привычки новыми.

Допустим, вы возглавляете команду и уже долгое время управляете ею определенным образом. Вы даете четкие инструкции, и, если не делать ошибок, никаких проблем с вами не будет. Все эти годы ваши подопечные не имели серьезных поводов для недовольства, но и удовлетворения они тоже не испытывали. И теперь, если вы в конце концов решите стать вдохновляющим (а не авторитарным) лидером, сделать это будет не так просто. Свои привычки — действия, которые вы ежедневно, не задумываясь, выполняете, — вам придется заменить новыми, более полезными. Например, можно научиться задавать членам команды больше открытых вопросов.

Головной мозг реагирует на такие ситуации двояко и противоречиво.

С одной стороны, у нас есть сознательные планы измениться.

С другой — мозг очень любит повторять те виды поведения, которые работают и не требуют больших энергозатрат.

Психологи говорят, что он стремится к «когнитивной легкости» — сосредоточен на том, чтобы получить необходимое минимальными усилиями.

Исследования показывают, однако, что даже на освоение простых действий, которые человек сам выбрал взамен привычных (например, есть на обед немного фруктов или делать перед завтраком зарядку), уходит в среднем больше двух месяцев. Более сложные виды поведения требуют еще большего времени.

Сформировать новые привычки можно, подкрепляя новое поведение и часто его повторяя.

Заменить старые паттерны новыми (так сказать, разучиться вести себя как раньше и научиться новому поведению) — это, безусловно, достижимая цель. Люди недооценивают, однако, ее сложность и затраты времени, а головной мозг предпочитает то, что уже работает. И это — препятствие для выработки новых способностей.

Препятствие 2. Мы не любим терять

Второе ключевое препятствие на пути перемен — это сильная склонность человека избегать боли, дискомфорта и потерь. Оно очень связано с тем, как на поведение влияет *мотивация*. Эту тему я уже затрагивал выше.

Наш головной мозг реагирует на дискомфорт, боль и потери гораздо интенсивнее, чем на удобство, наслаждение и приобретения. Болезненные события мы быстрее замечаем и дольше помним. Интересный факт: специалисты по поведенческой экономике доказали, что проигрыш определенной суммы денег влияет на нас от 2 до 2,5 раза сильнее, чем *выигрыш* ровно той же суммы. А ведь это просто деньги. В случае личного имущества и социальных активов, таких как статус и дружба, разница между чувствами приобретения и потери даже больше. Ученые считают, что люди не против изменений как таковых, но терпеть не могут, если от перемен что-то теряешь.

Избегание потерь — первичная задача для нашего мозга.

Некоторые психологи уверены, что избегание потерь — первичная задача для головного мозга, и особенно это касается уклонения от личных утрат в настоящем. Мозг всегда автоматически сосредоточен на «я, здесь, сейчас», а не на «другие, там, позже», поскольку это важно для выживания. Известный психолог Рой Баумайстер говорит об этом так: «Плохое сильнее, чем хорошее... Для выживания

нужно сразу же уделить внимание возможным плохим последствиям, а хорошие могут и подождать... Мы считаем, что это различие может быть одним из базовых и самых масштабных психологических принципов».

Короче говоря, мотивация — это внутреннее стремление человека достичь цели или продемонстрировать определенное поведение. Во многих случаях желание непременно избежать потерь и боли сдерживает мотивацию учиться и экспериментировать, равно как и многие другие формы изменений. Часто — например, на собраниях руководства — нам говорят, что ошибаться нормально. Однако в глубинах нашего мозга первобытный испуганный голос предупреждает: «Ошибаться нельзя! Не делай этого!»

Препятствие 3. Наши отношения со средой

Выше я говорил о том, какое колоссальное воздействие *среда* оказывает на наше поведение. С этим связано третье ключевое препятствие, мешающее нам его изменить. Если физическая и социальная среда неизменна, мы тоже остаемся прежними.

В течение всего дня мы автоматически — и нередко неосознанно — реагируем на всевозможные физические и социальные стимулы, возникающие в нашем непосредственном окружении. Вот несколько примеров. Если люди вокруг одобрительно кивают,

человек продолжит говорить. Если класть много еды на большую тарелку, человек будет есть больше. Как уже было сказано, обычно это происходит неосознанно, но даже сознательное желание часто возникает из-за ситуации, в которой вы оказались. Когда бензобак почти пуст, появляется мысль о том, чтобы поискать заправку, и очень сложно не захотеть этого, когда на приборной панели загорелся красный индикатор.

Адаптируемся к среде мы тоже автоматически и обычно на подсознательном уровне. Например, человек, перешедший с одного рабочего места на другое, едва ли отдает себе отчет в том, как много новых подходов к рутине у него после этого складывается.

Один из самых надежных способов изменить поведение — это изменить среду.

Часто, однако, это приводит к всевозможным возражениям. Например, если вы хотите поощрять здоровый образ жизни и задумали для этого перепланировку офиса (в частности, хотите поставить столы для работы стоя), вам сперва нужно будет обсудить нововведения с коллегами.

По мнению нобелевского лауреата и специалиста по поведенческой экономике Ричарда Талера, необходимо признать, что для перемен в поведении почти наверняка придется изменить что-то в нашей среде. «Это один из основополагающих жизненных принципов. Среда в значительной степени предопределяет поведение». Фокус в том, чтобы благодаря проектированию рабочей обстановки и жизненных условий продемонстрировать желаемое поведение было как можно проще.

А возможны ли изменения?

Прочитав обо всех этих ограничениях, вы можете впасть в депрессию. Приятно строить всевозможные чудесные планы, но, если очень кратко все подытожить, оказывается, что человек все равно автоматически избегает потерь и находится прежде всего под влиянием среды. Может возникнуть мысль: зачем думать и говорить об изменении поведения, если это все равно ни к чему не приведет?

Можно, однако, посмотреть на эту ситуацию несколько более оптимистично. Реалистичный подход к тому, что можно сделать, а что — нет, вполне способен стать отправной точкой для успешных изменений.

Ричард Талер, специалист по поведенческой экономике, которого я упоминал выше, полагает, что

для большего контроля над поведением нужно сначала признать пределы своих возможностей. «Давайте будем реалистами, — говорит он. — Мы не идеальны и не рациональны, у нас мало силы воли, и нам часто требуется помощь, чтобы поступать правильно».

Именно этому посвящена следующая глава, в которой я познакомлю вас с «Лестницей».

Резюме

- Наука помогает. Было доказано, что чем больше мы знаем об изменениях, тем они успешнее.
- Нашим поведением движут три фактора: способность, мотивация и среда.
- Изменениям мешают три препятствия: автоматизм, склонность избегать боли или потерь, а также физические и социальные условия.

Вопросы

Какие интересные паттерны поведения вы недавно заметили на работе, в новостях, у себя и так далее? Как вы думаете, какую роль здесь играют способности, мотивация и среда?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

