

18+

Ольга Милова

Знать — не значит мочь

Как
наконец начать делать то, что ты уже знаешь



Ольга Милова

**Знать — не значит мочь.
Как наконец начать делать
то, что ты уже знаешь**

«Издательские решения»

Милова О.

Знать — не значит мочь. Как наконец начать делать то, что ты уже знаешь / О. Милова — «Издательские решения»,

Почему мы так часто знаем, что нужно делать, — и всё равно не делаем? Читаем книги, строим планы, обещаем себе начать с понедельника, но снова остаёмся на месте. Эта книга — о пропасти между знанием и действием. О страхе ошибки, синдроме самозванца, прокрастинации и сопротивлении переменам. И главное — о том, как перестать ждать готовности и начать действовать маленькими шагами. Потому что жизнь меняют не знания. Жизнь меняют поступки.

© Милова О.

© Издательские решения

Содержание

Глава 1. «Я всё знаю. Но ничего не меняется»	6
Глава 2. «Почему голова говорит „да“, а тело — „нет“»	12
Глава 3. «Информационное обжорство: когда знания начинают мешать действовать»	19
Глава 4. «Сопротивление переменам: почему знакомое так трудно отпустить»	26
Глава 5. «Страх неудачи: когда ошибка становится угрозой»	34
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Знать — не значит мочь Как наконец начать делать то, что ты уже знаешь

Ольга Милова

© Ольга Милова, 2026

ISBN 978-5-0071-1232-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. «Я всё знаю. Но ничего не меняется»

Алекс уже минут десять собирался сделать три шага.

Всего три.

Вечеринка давно набрала ту степень непринуждённости, когда незнакомые люди перестают спрашивать друг друга, откуда они знают хозяев, музыка становится чуть громче, а разговоры — чуть откровеннее. У окна кто-то смеялся. Возле стола спорили о фильме, который половина присутствующих не смотрела, но это, кажется, никому не мешало иметь твёрдое мнение. Пахло красным вином, горячим хлебом и чем-то пряным, запечённым с розмарином.

Алекс стоял возле стены и внимательно рассматривал этикетку на бутылке.

Во всяком случае, именно так это должно было выглядеть со стороны.

На самом деле он слушал девушку с короткими тёмными волосами, рассказывавшую о поездке в Португалию.

— А потом мы совершенно случайно оказались в Синтре...

Вот.

Идеальный момент.

Алекс даже немного выпрямился.

Он бывал в Синтре. Более того, он знал, что сказать.

«Простите, случайно услышал про Синтру. Вы поднимались к дворцу пешком?»

Нормальная фраза.

Не глупая. Не навязчивая. Не из тех, после которых люди переглядываются и начинают искать глазами хозяина квартиры.

Можно было подойти.

Улыбнуться.

Сказать.

Он даже представил последовательность действий: поставить бокал на стол, сделать несколько шагов, дождаться паузы...

Но тело почему-то не получило этой инструкции.

Алекс остался на месте.

Смешно было ещё и потому, что теоретически он мог бы прочитать небольшую лекцию о том, **как знакомиться с людьми**.

За последний год он прочёл несколько книг об общении. Смотрел выступления психологов. Знал про открытые вопросы, зрительный контакт, активное слушание и то, что большинство людей гораздо меньше думают о наших неловкостях, чем нам кажется.

Однажды он даже тренировался перед зеркалом.

«Привет, я Алекс».

Потом посмотрел на себя и решил, что человек, репетирующий слово «привет», определённо зашёл куда-то не туда.

И всё-таки тренировался.

Теперь нужное «привет» было у него в голове.

Вместе со всеми книгами.

Вместе со всеми советами.

Вместе со здравым смыслом.

Не было только одного — движения.

Пальцы крепче сжали бокал. В горле появилась неприятная сухость. Сердце застучало заметнее, хотя никакой реальной опасности в трёх метрах от него, разумеется, не наблюдалось.

Там просто стояли люди.

Обычные люди.

Они разговаривали о Португалии.

Алекс знал это.

Организм, похоже, имел собственное мнение.

«Сейчас подойду», — сказал себе Алекс.

Через несколько секунд девушка закончила рассказ.

Кто-то заговорил о работе.

Португалия исчезла.

Синтра исчезла.

Заранее приготовленная реплика протухла прямо у него в голове.

Алекс сделал глоток вина и испытал знакомую смесь облегчения и досады.

Облегчение шептало:

Ну вот. Уже поздно. Теперь можно не подходить.

Досада отвечала:

Опять.

И, пожалуй, именно это короткое «опять» было хуже всего.

Потому что Алекс действительно знал, что делать.

Просто знание почему-то ничего не меняло.

Между «знаю» и «делаю»

Наверняка у вас есть собственная версия этой вечеринки.

Возможно, без вина, Португалии и незнакомцев у окна.

Вы знаете, что нужно отправить резюме, которое уже неделю лежит в черновиках.

Знаете, что пора позвонить врачу.

Знаете, что нужно наконец поговорить с близким человеком, вместо того чтобы третий месяц мысленно репетировать этот разговор в душе.

Знаете, что пятнадцать минут прогулки лучше, чем ещё сорок минут рассуждений о пользе прогулок.

Знаете, что телефон стоит отложить хотя бы за полчаса до сна.

Знаете.

Знаете.

Знаете.

Иногда кажется, что современному человеку вообще трудно найти проблему, о которой он ещё не успел посмотреть хотя бы один ролик.

Мы научились невероятно быстро получать ответы.

Как перестать откладывать дела?

Поиск.

Как научиться говорить «нет»?

Подкаст.

Как меньше тревожиться?

Книга.

Как наладить отношения?

Ещё книга.

Как начать новую жизнь?

Двенадцать видео, три чек-листа и человек в интернете, который встаёт в 4:37 утра и почему-то очень этим гордится.

Информации становится больше.

А жизнь иногда остаётся прежней.

И тогда возникает неприятный вопрос:

если я всё понимаю, почему я ничего не меняю?

За ним быстро приходит второй, куда более болезненный:

может быть, со мной что-то не так?

Вот здесь начинается одна из самых опасных ошибок.

Мы принимаем недостаток действия за недостаток характера.

«Я ленивый».

«У меня нет силы воли».

«Я слабая».

«Нормальный человек давно бы это сделал».

«Сколько можно всё понимать и продолжать наступать на те же грабли?»

Но между пониманием и поступком действительно существует расстояние.

И наличие этого расстояния ещё ничего не говорит о вашей ценности, уме или характере.

Когда знания недостаточно

Профессора Стэнфордского университета Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон много лет назад дали этому феномену очень удачное название — *knowing-doing gap*, разрыв между знанием и действием.

Правда, исследовали они прежде всего организации.

И обнаруживали парадокс: компании могли прекрасно понимать, что именно необходимо изменить, приглашать консультантов, проводить совещания, составлять планы — и продолжать работать почти по-старому.

Само знание правильного решения не гарантировало его воплощения.

Позже Кен Бланшар вместе с Полом Мейером и Диком Рухе обратился к похожей проблеме с другой стороны: почему человек может много учиться, вдохновляться прекрасными идеями, соглашаться с ними — а затем возвращаться домой и почти ничего не менять?

Вопрос оказался удивительно живучим.

Мы привыкли считать, что незнание — главная преграда.

Не умеешь — научись.

Не понимаешь — прочитай.

Не знаешь — спроси.

Это прекрасно работает, пока проблема действительно состоит в нехватке информации.

Но что делать, если информация уже есть?

Если человек знает, что физическая активность полезна, но кроссовки месяц стоят возле двери.

Знает, что отношения разрушаются от молчания, но не начинает разговор.

Знает, что ошибка на работе не означает конец карьеры, но третий день не может открыть документ.

Знает, что незнакомые люди на вечеринке не собираются устраивать ему публичный суд.

И всё равно остаётся возле стены.

Значит, проблема находится уже не там, где мы привыкли её искать.

Карта — ещё не дорога

Представьте, что вам дали великолепную карту.

На ней отмечено всё: дорога, мосты, короткие пути, опасные повороты. Вы изучили её настолько хорошо, что можете нарисовать по памяти.

Теперь вы знаете маршрут.

Но есть одна неприятная подробность.

Карта не умеет ходить.

Можно провести пальцем по линии от точки А до точки Б тысячу раз — и не приблизиться к точке Б ни на сантиметр.

Чтобы оказаться там, придётся подняться и пойти.

А в человеческой жизни именно здесь часто начинается самое интересное.

Потому что на настоящей дороге есть то, чего нет на карте.

Страх.

Неопределённость.

Стыд.

Усталость.

Привычка.

Предыдущий неудачный опыт.

Желание избежать неприятного ощущения прямо сейчас.

Мысль: «А вдруг не получится?»

Другая мысль: «А вдруг получится — и тогда от меня будут ждать большего?»

И ещё десятки причин, вполне способных остановить человека, который прекрасно знает маршрут.

Алекс стоял возле стены не потому, что забыл правила общения.

В тот момент ему вообще не требовалось больше информации.

Ему требовалось сделать действие, которое его организм воспринимал как потенциально неприятное: подойти к незнакомым людям, привлечь к себе внимание и допустить возможность отказа или неловкости.

Мы можем понимать, что объективной опасности нет, и всё равно чувствовать напряжение.

Так устроены защитные реакции человека: они не обязаны ждать, пока мы закончим внутреннюю лекцию о том, насколько ситуация безопасна. При воспринимаемой угрозе организм способен автоматически менять сердцебиение, дыхание, мышечное напряжение и готовность двигаться. Одной из таких реакций может становиться замирание — краткая остановка, во время которой система словно оценивает происходящее и готовится к дальнейшему действию.

Поэтому фраза:

«Я же понимаю, что бояться нечего»

не всегда помогает.

Вы понимаете.

И одновременно боитесь.

Одно не отменяет другого.

Самая неприятная ловушка умного человека

Есть ещё одна причина, по которой разрыв между знанием и действием бывает особенно мучительным.

Чем больше мы знаем, тем строже иногда становимся к себе.

Человек, который никогда не читал о прокрастинации, просто откладывает отчёт.

Человек, прочитавший семь книг о прокрастинации, откладывает отчёт и одновременно наблюдает за собой:

Так. Сейчас я избегаю дискомфорта. Вот оно. Типичное избегающее поведение. Надо разбить задачу на маленькие шаги. Я это прекрасно знаю. Почему я опять ничего не делаю?

И вот перед нами уже не одна проблема, а две.

Первая — отчёт не написан.

Вторая — человек считает себя безнадёжным существом, которое даже после семи книг не научилось жить правильно.

Знание, которое должно было помогать, превращается в дополнительный повод себя обвинить.

Получается довольно жестокая конструкция:

я знаю, как надо → не делаю → значит, со мной что-то не так.

Эту конструкцию нам и предстоит разобрать.

Потому что между «знать» и «мочь сделать» действительно располагается целый мир.

В нём живут страх и привычки, мотивация и избегание, перфекционизм и усталость, мгновенное вознаграждение и отдалённая польза, прошлый опыт и отношение к ошибкам.

Именно туда мы будем спускаться в следующих главах.

Не для того, чтобы найти ещё сотню правильных советов.

А чтобы понять, почему уже известные советы так часто остаются лежать в голове аккуратной стопкой — словно инструкции к прибору, который мы никак не решаемся включить.

Практика: найдите свой разрыв

Перед тем как читать дальше, вспомните один недавний эпизод.

Не выбирайте главное решение своей жизни.

Возьмите что-нибудь небольшое.

Вы хотели написать человеку — и не написали.

Собирались попросить о помощи — и промолчали.

Хотели отказаться — и снова согласились.

Решили выйти на прогулку — и остались дома.

Планировали открыть документ — и почему-то открыли новости.

Теперь закончите три предложения:

Я знал (а), что нужно...

В тот момент я подумал (а)...

В теле я почувствовал (а)...

Не анализируйте себя слишком долго.

И главное — пока ничего не исправляйте.

Наша первая задача гораздо скромнее: заметить тот короткий момент, когда знание уже было, а действие так и не произошло.

Именно там находится ваш разрыв.

А теперь задайте себе ещё один вопрос:

«Чего я пытался избежать в тот момент?»

Неловкости?

Страха ошибиться?

Возможного отказа?

Напряжения?

Усталости?

Чувства, что вы недостаточно хороши?

Не спешите искать красивый ответ.

Иногда честное «не знаю» полезнее мгновенного психологического диагноза.

Просто присмотритесь.

Потому что человек редко меняется в тот момент, когда узнаёт ещё одно правильное правило.

Изменения начинаются чуть раньше — когда он наконец замечает, **что именно происходит с ним за секунду до привычного «не буду», «потом», «не сейчас».**

Алекс на вечеринке думал, что его проблема — неумение подойти к людям.

Но подходить он умел.

Он даже знал, что сказать.

Настоящая история начиналась за несколько секунд до первого шага.

В тот самый момент, когда внутри возникало напряжение — и отступить становилось легче, чем двинуться вперёд.

И если мы хотим понять, почему знание так часто не превращается в действие, искать нужно именно там.

Не в очередной книге с советами.

А в этих нескольких секундах.

Между:

«Я знаю, что нужно сделать»

и

«Я это делаю».

Глава 2. «Почему голова говорит „да“, а тело — „нет“»

В воскресенье вечером Лена была совершенно другим человеком.

Воскресная Лена вообще обладала удивительными качествами.

Она прекрасно понимала, как следует жить.

В понедельник — подъём в шесть тридцать. стакан воды. Небольшая зарядка. Душ. Нормальный завтрак. Никакого телефона в постели.

Особенно телефона.

Она даже поставила его подальше от кровати, чтобы утром пришлось встать и выключить будильник.

Решение казалось безупречным.

В 22:48 Лена ещё раз проверила будильник.

В 23:06 ответила на сообщение.

В 23:19 решила посмотреть одно короткое видео.

В 23:47 обнаружила себя читающей комментарии под спором совершенно незнакомых людей о том, нужно ли мыть грибы перед жаркой.

В 00:18 стало ясно, что грибной вопрос окончательно расколол общество.

Лена отложила телефон.

— Всё. Спать.

В 00:43 она наконец уснула.

А в 6:30 воскресная Лена встретила с понедельничной.

Встреча прошла плохо.

Будильник зазвонил резко и неприятно. Лена нащупала телефон, выключила звук и несколько секунд лежала с закрытыми глазами, пытаясь вспомнить, зачем вообще человечество придумало шесть тридцать утра.

Потом вспомнила.

Вставай.

Мысль прозвучала вполне отчётливо.

Ты же решила. Вода. Зарядка. Душ. Завтрак.

Вчера всё это выглядело разумно.

Сейчас между Леной и разумной жизнью лежало одеяло.

Тёплое.

Тяжёлое.

Убедительное.

Она открыла глаза.

За окном было темно. На полу лежали спортивные брюки, предусмотрительно приготовленные с вечера. Рядом стояли кроссовки.

Будущая Лена сделала для неё всё.

Кроме одного.

Она не могла встать вместо неё.

Надо подняться.

Лена пошевелила ногой.

Организм ответил на предложение полным отсутствием энтузиазма.

Давай. Просто встань.

Она натянула одеяло выше.

Ты же обещала.

И вот здесь к сонливости присоединилось кое-что ещё.

Вина.

Шесть тридцать две утра, а человек уже успел разочаровать самого себя.

— Пять минут, — пробормотала Лена.

Эта фраза принадлежит к числу самых оптимистичных заявлений человечества.

Через пятьдесят три минуты она проснулась снова.

На этот раз резко.

Посмотрела на часы.

И первым её чувством было даже не раздражение.

Стыд.

Ну конечно.

Опять.

У других получается. А ты даже с кровати вовремя встать не можешь.

Через несколько минут Лена уже торопливо чистила зубы, одновременно проверяя сообщения.

Зарядка исчезла.

Нормальный завтрак исчез.

Начало новой жизни переносилось, судя по всему, на следующий понедельник.

И всё это было особенно обидно потому, что вечером она действительно хотела встать.

Не притворялась.

Не обманывала себя.

Не испытывала недостатка мотивации.

Воскресная Лена совершенно искренне приняла решение.

Понедельничная Лена совершенно искренне его нарушила.

И обе были одной и той же женщиной.

Мы удивительно хорошо распоряжаемся будущим собой

С будущим собой вообще удобно иметь дело.

Он очень сговорчивый.

Завтра он встанет раньше.

На следующей неделе начнёт тренироваться.

С первого числа перестанет покупать ненужное.

После праздников будет правильно питаться.

Вечером обязательно разберёт документы.

На выходных позвонит родителям.

Будущий человек удивительно дисциплинирован. Он не устаёт, не хочет сладкого, не зависает в телефоне и почему-то никогда не предпочитает диван прогулке.

Проблема начинается в тот момент, когда наступает завтра.

Потому что будущий человек внезапно становится сегодняшним.

А у сегодняшнего человека болит голова, пришло неприятное письмо, на улице дождь, диван мягкий, печенье находится в шкафу прямо сейчас, а польза от пробежки обещана где-то потом.

Поведенческие исследователи давно изучают эту странность.

Мы способны совершенно искренне хотеть одного в долгосрочной перспективе — и выбирать другое, когда решение приходится принимать непосредственно сейчас.

Одно из объяснений связано с **предпочтением настоящего**: немедленные ощущения и вознаграждения часто оказываются для нас психологически весомее пользы, которую мы получим когда-нибудь потом.

И это объясняет гораздо больше, чем несостоявшуюся утреннюю зарядку.

Мы хотим иметь финансовую подушку — и покупаем вещь, которая радует сегодня.

Хотим чувствовать себя лучше завтра — и ложимся спать позже сегодня.

Хотим закончить сложную работу — и открываем социальную сеть, потому что облегчение от избегания неприятной задачи получаем немедленно, а удовлетворение от законченной работы находится где-то через несколько часов.

Кэти Милкман, исследователь поведения из Уортонской школы Пенсильванского университета, много работала именно с такими конфликтами — между тем, что полезно в долгосрочной перспективе, и тем, что приятно сейчас.

В одном из её известных исследований участникам помогали соединить физическую нагрузку с удовольствием: увлекательные аудиокниги становились частью похода в спортзал.

Идея оказалась простой и одновременно важной.

Если полезное действие проигрывает потому, что его награда находится слишком далеко, иногда стоит не требовать от себя ещё больше силы воли, а приблизить удовольствие.

Не только:

«Потерпи сегодня ради пользы когда-нибудь».

Но и:

«Что может сделать правильное действие чуть приятнее уже сейчас?»

Это совсем другой разговор с собой.

Но причём здесь тело?

Название этой главы немного обманывает.

Когда мы говорим: «голова хочет, а тело отказывается», легко представить внутри себя двух существ.

Наверху сидит разумный начальник.

— Встаём! Нам нужно заниматься спортом!

А где-то ниже расположился ленивый организм.

— Не буду.

На самом деле всё сложнее.

Нет отдельной разумной головы, которая составила идеальный план, и отдельного глупого тела, решившего его сорвать.

Ваше желание измениться, ваша сонливость, удовольствие от тепла, раздражение от будильника, память о вчерашнем обещании, привычка нажимать кнопку повтора и способность всё-таки подняться — части одной системы.

И эта система постоянно учитывает множество сигналов.

Насколько мы устали.

Насколько привычно действие.

Как быстро получим награду.

Насколько неприятным кажется усилие.

Что происходило в похожей ситуации раньше.

Поэтому иногда фраза «моё тело сопротивляется» означает вовсе не то, что организм саботирует полезные перемены.

Иногда вы просто не выспались.

И если человек лёг без двадцати час, а будильник поставил на половину седьмого, превращать желание поспать в моральную проблему было бы довольно несправедливо.

Возможно, Лениной первой полезной привычкой должна была стать вовсе не зарядка.

А сон.

Это важное различие.

Потому что человек, который любое нежелание действовать объявляет слабостью, довольно быстро начинает воевать с собой.

А война с собой — плохой способ строить новую жизнь.

Почему приказ «соберись» работает не всегда

Представьте человека, который несколько месяцев не занимается спортом.

В понедельник он принимает решение:

— Всё. С завтрашнего дня бегаю по пять километров.

Почему пять?

Потому что один километр кажется несерьёзным.

Почему каждый день?

Потому что иначе, по его мнению, он «опять расслабится».

Почему с шести утра?

Потому что успешные люди, судя по интернету, вообще подозрительно мало спят.

На следующее утро ему нужно совершить сразу несколько непривычных действий: проснуться раньше обычного, выбраться из тёплой постели, переодеться, выйти на улицу и выдержать нагрузку.

Каждый отдельный шаг выполним.

Но вместе они образуют довольно высокую стену.

И тогда человек пытается взять её одним способом:

давлением.

Вставай.

Не ной.

Соберись.

Хватит быть тряпкой.

Иногда это действительно срабатывает.

На день.

На два.

Иногда даже на неделю.

Но есть большая разница между способностью однажды заставить себя и способностью построить поведение, которое будет повторяться.

Для устойчивого изменения гораздо интереснее другой вопрос:

как сделать первый шаг настолько простым, чтобы для него требовалось меньше внутреннего торга?

Не:

«Как заставить себя пробежать пять километров?»

А:

«Как облегчить момент, в котором я надеваю кроссовки?»

Не:

«Как заставить себя написать главу?»

А:

«Как сделать так, чтобы открыть документ было проще, чем снова начать переговоры с собой?»

Не:

«Как перестать бояться важного звонка?»

А:

«Какое самое маленькое действие приблизит меня к звонку?»

Набрать номер, не нажимая вызов.

Записать первую фразу.

Поставить кроссовки возле двери.

Открыть документ.

Сесть на край кровати.

Маленькое действие не обладает магической силой.

Оно не обманывает какой-то древний участок мозга и не выключает «защитный механизм».

Его преимущество гораздо прозаичнее.

Его легче начать.

А начатое действие иногда легче продолжить.

Не обещайте себе подвиг

Есть странная привычка: чем дольше мы ничего не меняли, тем грандиознее хотим начать.

Полгода не двигались — завтра часовая тренировка.

Месяц откладывали проект — сегодня работаем до трёх ночи.

Год не следили за расходами — теперь записываем каждую чашку кофе.

Будто новое поведение должно искупить старое.

Но изменение — не наказание за прошлое.

Ему не обязательно быть героическим.

Вернёмся к Лене.

Предположим, её цель действительно разумна, она достаточно спит и хочет постепенно добавить движение в утро.

Тогда вместо:

«В 6:30 я вскакиваю, пью воду и двадцать минут занимаюсь»

можно начать иначе.

Будильник.

Сесть.

Поставить ноги на пол.

Всё.

Звучит почти оскорбительно мало.

Именно поэтому может оказаться полезным.

Завтра — то же самое.

Потом добавить ещё одно действие.

Встать.

Позже — пройти до окна.

Ещё позже — две минуты разминки.

Мы часто недооцениваем маленькие действия, потому что сравниваем их не с бездействием, а с идеалом.

Две минуты зарядки кажутся смешными рядом с сорокаминутной тренировкой.

Одна написанная строка — ничтожной рядом с готовой главой.

Пять минут прогулки — бессмысленными рядом с десятью тысячами шагов.

Но реальный выбор происходит не между двумя минутами и сорока.

Очень часто он происходит между двумя минутами и нулём.

И вот здесь математика становится другой.

Когда сопротивление — это информация

Однако есть ещё одна ловушка.

После разговора о маленьких шагах очень хочется решить, что любое сопротивление надо аккуратно преодолеть.

Не всегда.

Иногда оно сообщает что-то важное.

Если вы каждое утро не можете подняться — возможно, стоит посмотреть не только на дисциплину, но и на режим сна.

Если месяцами не можете приступить к конкретному проекту — возможно, дело не только в прокрастинации. Проект может быть плохо определён, слишком велик, страшен или вообще не ваш.

Если всякий раз откладываете разговор с определённым человеком — возможно, стоит спросить не только «как заставить себя поговорить?», но и «чего именно я ожидаю от этого разговора?»

Соппротивление не всегда враг.

Но и не всегда мудрый внутренний голос, которому нужно беспрекословно подчиняться.

Иногда это усталость.

Иногда страх.

Иногда привычка.

Иногда слишком большой первый шаг.

Иногда разумный сигнал остановиться.

Наша задача — не романтизировать сопротивление и не уничтожать его.

Наша задача — **понять, из чего оно состоит.**

И только потом решать, что с ним делать.

Практика: не заставляйте себя — уменьшите вход

Сегодня поймите один момент, когда внутри возникнет:

«Надо, но не хочется».

Не бросайтесь немедленно себя исправлять.

Сначала задайте три вопроса:

Что я чувствую прямо сейчас?

Усталость? Тревогу? Скуку? Напряжение? Сонливость?

Чего мне хочется избежать?

Самого действия? Начала? Возможной ошибки? Неприятного разговора? Физического усилия?

И наконец:

Как выглядит самая маленькая версия этого действия?

Не тренировка — надеть спортивную одежду.

Не уборка квартиры — убрать одну вещь.

Не написать отчёт — открыть файл и написать заголовок.

Не сложный разговор — записать первое предложение, с которого вы хотели бы его начать.

Сделайте только этот шаг.

А затем обратите внимание на одну вещь: стало ли продолжить немного легче?

Если нет — это тоже информация.

Нам не нужно доказывать себе, что техника обязательно сработала.

Мы учимся наблюдать собственное поведение, а не подгонять его под красивую теорию.

Лена тем утром считала, что проиграла битву с собственной ленью.

Но никакой битвы, возможно, вообще не было.

Была женщина, которая поздно легла.

Был тёплый матрас.

Была слишком большая программа перемен, назначенная сразу на одно утро.

Было удовольствие, доступное сейчас, и польза, обещанная потом.

И было решение, принятое вчера человеком, которому не пришлось выполнять его сегодня.

Поэтому в следующий раз, когда голова уверенно произнесёт:

«Я же решил. Почему я просто не могу взять и сделать?»

не спешите отвечать:

«Потому что я слабый».

Задайте вопрос полезнее:

«Что именно делает это действие трудным для меня прямо сейчас?»

Разница между этими вопросами кажется небольшой.
Но первый выносит приговор.
А второй начинает расследование.

Глава 3. «Информационное обжорство: когда знания начинают мешать действовать»

У Сергея было девятнадцать книг о том, как изменить жизнь.

Пять из них он действительно прочитал.

Ещё семь начал.

Остальные терпеливо ждали своего часа и постепенно покрывались тем особым книжным укором, который умеют излучать непрочитанные книги.

На рабочем столе лежала раскрытая «Атомные привычки». Из неё торчали жёлтые, зелёные и голубые закладки.

Рядом — «Эссенциализм».

Чуть дальше — Канеман.

Под Канеманом почему-то оказался ежедневник с надписью:

МОЯ НОВАЯ СИСТЕМА ЖИЗНИ

Первые шесть страниц ежедневника были заполнены чрезвычайно красиво.

Дальше начиналась жизнь.

Она оказалась менее организованной.

В браузере Сергей держал двадцать три открытые вкладки.

Закрывать их было жалко.

Вдруг пригодятся.

«Семь когнитивных искажений, которые портят вашу жизнь».

«Как перестать прокрастинировать за пять минут».

«Почему сила воли не работает».

«Почему сила воли всё-таки работает».

«Утренняя рутина успешных людей».

«Почему утренняя рутина успешных людей вам не нужна».

Сергей иногда смотрел на эти вкладки и чувствовал смутное беспокойство.

Мир саморазвития явно не пришёл к единому мнению.

Зато Сергей был решительно настроен разобраться.

В телефоне хранились десятки заметок.

«Не ставь цели — создавай системы».

«Ставь конкретные цели».

«Слушай себя».

«Не доверяй своим чувствам».

«Выходи из зоны комфорта».

«Перестань насиловать себя выходом из зоны комфорта».

Иногда, перечитывая всё это подряд, Сергей испытывал странное ощущение, будто одновременно получил очень много мудрых советов от людей, которые ни разу не встречались и потому не смогли заранее договориться.

В воскресенье вечером ему попала реклама нового курса.

«Десять дней до новой версии себя».

Сергей задержал палец над экраном.

Внутри шевельнулась разумная мысль:

У тебя уже куплено четыре курса.

Следом пришла другая:

Но этот, кажется, другой.

Через две минуты на почту упало письмо:

«Поздравляем! Вы сделали первый шаг к переменам».

Сергей улыбнулся.

Вот эта фраза ему понравилась.

Первый шаг уже сделан.

Можно было немного расслабиться.

Он закрыл ноутбук и лёг спать.

Первый урок курса он так и не открыл.

Очень приятное чувство подготовки

Сбор информации умеет прекрасно маскироваться под действие.

Иногда их действительно трудно различить.

Допустим, вы хотите сменить работу.

Вы читаете о новой профессии.

Смотрите интервью.

Сравниваете курсы.

Изучаете рынок.

Подписываетесь на специалистов.

Составляете список необходимых навыков.

Всё это может быть совершенно разумной подготовкой.

Но проходит неделя.

Потом месяц.

Потом три.

Вы уже знаете среднюю зарплату специалиста в трёх странах, можете назвать семь ошибок новичков и объяснить незнакомому человеку, какой курс ему выбрать.

Только своего первого резюме по-прежнему не отправили.

Где именно подготовка превратилась в отсрочку?

Вот это интересный вопрос.

Потому что знания сами по себе здесь ни в чём не виноваты.

Проблема начинается в тот момент, когда **получение информации начинает выполнять ту психологическую работу, которую должно было выполнить действие**.

Человек хочет почувствовать, что движется.

И читает.

Хочет снизить тревогу.

И ищет ещё одну статью.

Хочет быть уверенным, что не ошибётся.

И сравнивает ещё пять вариантов.

Хочет наконец начать.

И покупает курс о том, как начать.

На несколько минут действительно становится легче.

Не потому, что жизнь уже изменилась.

А потому, что появилось ощущение:

Я этим занимаюсь.

И оно может быть удивительно убедительным.

Ещё чуть-чуть — и я буду готов

Есть фраза, которая способна отложить огромное количество жизней:

«Мне нужно ещё немного разобраться».

Иногда она совершенно справедлива.

Прежде чем инвестировать деньги, действительно стоит разобраться.

Прежде чем принимать лекарство — получить надёжную информацию.

Прежде чем осваивать сложную профессию — учиться.

Не всякое чтение является прокрастинацией.

И не всякая осторожность — страхом.

Но существует тонкая граница, после которой дополнительная информация почти перестаёт менять решение.

Вы уже знаете достаточно, чтобы сделать первый шаг.

Но продолжаете собирать сведения.

Почему?

Потому что информация обещает то, чего действие обещать не может.

Определённость.

Пока Сергей читает о публичных выступлениях, выступление существует в теории.

Там всё понятно.

Нужно установить контакт с аудиторией.

Не перегружать слайды.

Держать паузы.

Следить за дыханием.

Начать с сильной фразы.

В теории Сергей великолепен.

Но стоит ему выйти перед двадцатью живыми людьми, как выясняется неприятное.

Ладони влажные.

Первая фраза внезапно кажется идиотской.

Какой-то мужчина в третьем ряду хмурится.

Сергей забывает, что хотел сказать дальше.

Книга этого ощущения не передавала.

Вот почему ещё одна книга иногда оказывается гораздо привлекательнее первой попытки.

В книге ошибиться невозможно.

В действии — очень легко.

Пока я учусь, меня нельзя оценить

У бесконечного обучения есть ещё одно преимущество, о котором редко хочется говорить вслух.

Ученик находится в безопасной позиции.

Он пока готовится.

От него нельзя требовать результата.

Человек говорит:

— Я сейчас изучаю английский.

И ему не обязательно прямо сегодня разговаривать с иностранцем.

— Я изучаю инвестиции.

И пока не нужно принять первое самостоятельное решение.

— Я прохожу курс по фотографии.

И можно ещё не показывать свои фотографии другим людям.

— Я читаю о том, как писать книгу.

И не обязательно писать плохую первую страницу собственной.

Подготовка иногда становится убежищем.

В нём можно сохранить прекрасное представление о своих будущих способностях.

Пока Сергей не выступил, он потенциально хороший спикер.

Пока не написал текст — потенциально хороший автор.

Пока не начал бизнес — потенциально хороший предприниматель.

Действие опасно ещё и потому, что оно заменяет прекрасное слово «**потенциально**» чем-то измеримым.

Иногда получается плохо.

Иногда средне.

Иногда совсем не так, как представлялось.

И тогда приходится встречаться не с теоретическим собой, а с настоящим.

Неудивительно, что ещё один обучающий ролик кажется намного уютнее.

Когда знания начинают толкаться локтями

Есть и другая проблема.

Сначала информация помогает принять решение.

Потом её становится столько, что она сама превращается в новую задачу.

Представьте, что вы решили наладить питание.

Первый специалист советует считать калории.

Второй — не считать.

Третий рассказывает об интервальном голодании.

Четвёртый предупреждает, что оно подходит не всем.

Пятый предлагает убрать углеводы.

Шестой объясняет, почему убирать углеводы не нужно.

Седьмой говорит, что главное — время приёма пищи.

К десятому ролику первоначальный вопрос:

«Что бы мне изменить в своём питании?»

может незаметно превратиться в другой:

«Кому вообще можно верить?»

Исследования выбора показывают, что большое количество вариантов не обязательно плохо само по себе. Но когда выбор становится сложным, предпочтения неясны, а варианты трудно сравнивать, избыток возможностей действительно способен затруднять решение.

Именно поэтому фраза «чем больше выбор, тем хуже» слишком проста.

Иногда двадцать вариантов радуют.

А иногда три уже утомляют.

Всё зависит от того, насколько мы понимаем, чего хотим и по каким критериям собираемся выбирать.

С информацией происходит нечто похожее.

Пять источников могут помочь увидеть картину.

Пятьдесят — заставить бесконечно уточнять детали.

Особенно если они противоречат друг другу.

И тогда начинается занятие, удивительно похожее на продуктивность:

мы создаём таблицы, сравниваем подходы, сохраняем ссылки, смотрим обзоры, изучаем отзывы.

Только решение всё не наступает.

Так подготовка становится отдельным образом жизни.

Информационная сытость не равна умению

Можно прочитать двадцать книг о плавании.

Узнать, под каким углом входит в воду рука.

Разобраться в фазах гребка.

Посмотреть замедленные съёмки олимпийских чемпионов.

Выучить, как правильно дышать.

Но в первый момент, когда вода закроет уши, тело всё равно встретится с опытом, которого не было на странице.

Это не означает, что теория бесполезна.

Наоборот.

Хорошая теория сокращает количество случайных ошибок.

Она помогает понять, что тренировать.
Предупреждает об опасностях.
Позволяет учиться быстрее.
Но знание **о действии** и способность **выполнить действие** — не одно и то же.
Часть навыков появляется только через практику.
Причём не через любое бессмысленное повторение, а через попытку, обратную связь, корректировку и следующую попытку.
Можно прекрасно знать, что при сложном разговоре полезно не обвинять человека.
Но в настоящей ссоре услышать собственное:
— Ты всегда...
И только потом вспомнить прочитанную книгу.
Можно изучить десятки техник публичных выступлений.
А потом узнать о себе главное лишь на первой настоящей сцене: например, что от волнения вы начинаете говорить вдвое быстрее.
Книга не могла сообщить вам этого заранее.
Практика смогла.
И вот здесь информация перестаёт быть картой мира вообще.
Она становится картой **до первого поворота**.
Дальше местность начинает отвечать.
Бланшар предлагает странно несовременную вещь
Кен Бланшар и его соавторы в книге *Know Can Do!* сформулировали принцип, который особенно непривычно звучит сегодня:
учитесь меньшему — но глубже.
Не потому, что знания вредны.
А потому, что постоянное добавление нового материала оставляет слишком мало места для применения уже изученного.
Прочитать ещё одну книгу проще, чем неделю проверять на практике один принцип из предыдущей.
Новая идея всегда кажется интереснее старой.
Старая уже знакома.
Её недостаток только в одном:
теперь её надо выполнять.
Представьте другой подход.
Вы читаете книгу не для того, чтобы закончить книгу.
Вы читаете до первой идеи, которая действительно относится к вашей жизни.
Останавливаетесь.
И спрашиваете:
Что изменится сегодня, если я отнесусь к этой мысли серьёзно?
Если ответ:
«Ничего»,
то, возможно, вам не нужна следующая глава.
Пока.
Возможно, сначала стоит сделать что-нибудь с предыдущей.
Сергей закрывает вкладки
Однажды вечером Сергей посмотрел на свой браузер.
Двадцать семь вкладок.
За неделю прибавилось четыре.
Он начал закрывать их.
Первая: «Пять способов повысить концентрацию».

Закрыл.

Вторая: «Главная привычка продуктивных людей».

Закрыл.

Третья: интервью человека, который вставал в пять утра и выглядел при этом подозрительно счастливым.

Сергей немного подумал.

Закрыл.

Через минуту осталось три вкладки.

Стало даже неудобно.

Будто вместе с ними он выбросил какие-то возможности.

А потом Сергей открыл заметки и написал:

Чего я на самом деле хочу сейчас изменить?

Подумал.

Написал:

Перестать откладывать презентацию.

Следующий вопрос:

Мне не хватает информации?

Сергей посмотрел на книжную полку.

На курсы.

На закладки.

На записи.

Ответ оказался немного обидным.

Нет.

Тогда он написал:

Что я могу сделать за десять минут?

Открыл презентацию.

Создал первый слайд.

Написал заголовок.

Потом второй.

Никакого озарения не произошло.

Новая жизнь не началась.

Голос сверху не произнёс:

«Поздравляем! Вы сделали первый шаг к переменам».

Сергей просто двадцать минут поработал.

И это оказалось заметно менее вдохновляюще, чем купить новый курс.

Зато презентация впервые за две недели перестала быть пустым файлом.

Практика: информационный аудит

Откройте историю браузера, список сохранённых материалов, подписки или книжную полку.

Выберите одну тему, по которой в последние месяцы особенно много читали, смотрели или слушали.

Не пять.

Одну.

Напишите:

Что я уже знаю по этой теме?

Постарайтесь сформулировать не больше трёх важных идей.

Теперь второй вопрос:

Что из этого я действительно применил?

Не собирався применить.

Не сохранил.

Не законспектировал.

Не рассказал другу.

А сделал.

И третий:

Какой информации мне объективно не хватает для следующего действия?

Вот здесь будьте особенно внимательны.

Если вам действительно не хватает данных — найдите их.

Но если ответ:

«Вообще-то всего хватает»,

попробуйте на сутки остановить дальнейший поиск по этой теме.

Не навсегда.

Всего на один день.

И вместо нового знания выполните одну маленькую вещь из уже известного.

Отправьте одно письмо.

Сделайте десять минут упражнения.

Начните разговор.

Напишите один абзац.

Отмените одну ненужную подписку.

Перенесите небольшую сумму на накопительный счёт.

Затем посмотрите, что оказалось труднее:

узнать, **что нужно делать**,

или всё-таки сделать это.

Есть вероятность, что ответ вам уже известен.

Мы часто думаем, что следующий кусочек информации наконец даст нам готовность.

Ещё одна книга.

Ещё одно видео.

Ещё один эксперт.

Ещё одно объяснение.

Иногда так и бывает.

Но иногда наступает момент, когда новое знание уже не приближает нас к действию.

Оно становится способом действие отложить.

И тогда самая полезная информация, которую можно получить сегодня, звучит непривычно коротко:

Хватит читать.

Попробуй.

Глава 4. «Сопротивление переменам: почему знакомое так трудно отпустить»

Заявление об увольнении лежало в сумке четвёртый день.

Ольга знала это совершенно точно, потому что каждое утро натыкалась на него рукой, когда искала ключи.

Лист был сложен вчетверо и слегка помялся по краям.

В понедельник она собиралась отдать его до обеда.

Во вторник — после совещания.

В среду решила, что такие вещи лучше делать утром.

Сегодня был четверг.

Заявление по-прежнему путешествовало с ней на работу и обратно, словно само ещё не определилось, хочет ли увольняться.

Ольга сидела на двадцать третьем этаже в третьем кресле слева от окна.

Именно в третьем.

Семь лет назад ей досталось другое место — ближе к принтеру, — но через месяц освободился стол у окна, и с тех пор окружающий мир постепенно оброс маленькими подробностями, которые человеку вообще-то не положено любить.

Вот кружка.

Белая, с надписью «Мир. Труд. Май».

Подарок коллег на день рождения пять лет назад. Шутка давно перестала быть смешной, но чай из другой кружки почему-то казался не таким.

Вот царапина на столе.

Вот кресло, которое скрипело, если повернуться вправо.

Вот кондиционер, начинавший гудеть примерно в девять.

Вот Марина из соседнего отдела, которая каждое утро входила со словами:

— Я сегодня вообще не функционирую.

Марина не функционировала уже несколько лет, но работу выполняла лучше многих.

Из коридора донеслись шаги.

Ольга даже не подняла головы.

Начальник.

Его шаги она отличала от остальных так же легко, как мать узнаёт плач собственного ребёнка среди десятка голосов.

Сейчас он пройдёт мимо.

Через несколько секунд хлопнет дверь.

Потом зазвонит его телефон.

Так и произошло.

Ольга посмотрела на монитор.

В верхней части экрана висело письмо от новой компании.

«Будем рады видеть вас в нашей команде...»

Зарплата выше.

Проекты интереснее.

Должность лучше.

До офиса двадцать минут на метро вместо сорока пяти.

Решение, если посмотреть на него со стороны, выглядело почти неприлично очевидным.

Переходить.

Она и сама так думала.

Полгода жаловалась подруге, что здесь больше не растёт.
Три месяца просматривала вакансии.
Прошла два собеседования.
После последнего вышла на улицу и вдруг почувствовала забытое возбуждение.
Вот оно.
Новое.
Живое.
Наконец-то.

А теперь сидела перед монитором и думала:

В принципе, здесь тоже не так уж плохо.

Это была удивительная способность человеческой психики.

Полгода работа казалась тупиком.

Но стоило найти дверь наружу — и тупик неожиданно приобрёл уют.

Мы редко меняем только работу

Ольга посмотрела на кружку.

Глупость какая.

Обычная кружка.

Можно забрать с собой.

И кресло ей не принадлежит.

И Марина не исчезнет с лица земли после её увольнения.

И пиццу по пятницам наверняка готовят не только в этой компании.

Она всё понимала.

Но мысли не помогали.

Потому что уходила Ольга не просто с должности.

Она уходила из пространства, в котором семь лет точно знала, кто она.

Здесь её считали опытной.

К ней приходили за советом.

Она знала, кому писать, если зависла программа.

Знала, какой клиент обязательно позвонит после шести.

Знала, кого лучше не трогать до первой чашки кофе.

Знала, когда начальник произносит «интересная идея» в значении «никогда больше этого не предлагайте».

На новом месте она не будет знать ничего.

Не будет знать, где лежат ложки.

Кого можно попросить о помощи.

Как принято вести себя на совещаниях.

Насколько серьёзно воспринимать слова «мы здесь все одна семья».

Будет новичком.

А быть новичком — неприятное состояние для человека, привыкшего быть компетентным.

Вот чего не было в таблице с плюсами и минусами.

В таблице стояло:

зарплата +20 процентов.

Но там не было:

первые недели я снова буду человеком, который задаёт глупые вопросы.

Там стояло:

интересные задачи.

Но не было:

я пока не знаю, справлюсь ли с ними.

Там стояло:

карьерный рост.

Но не было:

здесь меня знают, а там мне придётся доказывать себя заново.

Иногда мы сопротивляемся не самой перемене.

Мы сопротивляемся тому, **кем нам придётся стать на время, пока новая жизнь ещё не стала привычной.**

Почему знакомое кажется таким весомым

У знакомого есть огромное преимущество.

Оно предсказуемо.

Даже если не особенно приятно.

Ольга знала все недостатки своей работы.

И именно поэтому с ними можно было как-то жить.

Она знала потолок зарплаты.

Знала характер начальника.

Знала скучные проекты.

Знала, сколько примерно раздражения получит в понедельник утром.

Плохое, но знакомое будущее иногда переносится легче хорошего, но неопределённого.

В поведенческой экономике существует понятие **предпочтения статус-кво**: при прочих условиях людям бывает свойственно оставлять всё как есть, особенно когда изменение связано с неопределённостью, необходимостью выбирать и потенциальными потерями.

Причём потери не обязательно материальные.

Можно потерять привычную роль.

Окружение.

Репутацию.

Распорядок.

Чувство собственной компетентности.

Даже дорогу, по которой семь лет ездили на работу и давно перестали замечать дома за окном.

Мы обычно спрашиваем:

«Что я приобрету, если изменюсь?»

Но психика одновременно ведёт другой подсчёт:

«А что я потеряю?»

И вот этот второй список иногда оказывается неожиданно длинным.

Всадник и Слон

Есть метафора, которая хорошо описывает один из аспектов этой ситуации.

Психолог Джонатан Хайт предложил представить человеческую психику как Всадника, сидящего на огромном Слоне. Позже Чип и Дэн Хизы сделали этот образ центральным в своей книге о переменах.

Всадник способен рассуждать.

Он видит карту.

Сравнивает зарплаты.

Строит планы.

Говорит:

— Новая работа объективно лучше. Едем туда.

Слон отвечает не аргументами.

Он помнит ощущения.

Людей.

Привычное кресло.

Страх оказаться недостаточно хорошим.
Радость от того, что здесь всё понятно.
Он может хотеть нового — Слон вовсе не враг изменений.
Но одной рациональной инструкции бывает недостаточно.
Причём братья Хизы добавляют к этой метафоре ещё одну важную часть, о которой часто забывают:

дорогу.

Путь.

Среду.

Условия, в которых должно произойти изменение.

Потому что иногда мы слишком быстро объявляем:

«Я сопротивляюсь».

Хотя настоящая проблема в другом.

Человек не понимает, какой шаг сделать.

Не знает, что его ждёт.

Переутомлён.

Не получил необходимой поддержки.

Или пытается изменить сразу десять вещей одновременно.

Не каждое «не могу» означает глубинный страх перемен.

Иногда маршрут просто плохо проложен.

«А вдруг я пожалею?»

Но у Ольги маршрут был понятен.

Заявление.

Разговор с начальником.

Две недели передачи дел.

Новая работа.

Она знала последовательность.

Её удерживал другой вопрос:

А вдруг я ошибаюсь?

Вот здесь появляется один из самых неприятных спутников перемен.

Невозможность заранее проверить будущее.

Ольга могла сколько угодно читать отзывы о компании.

Разговаривать с будущим руководителем.

Просить показать офис.

Задавать вопросы.

Но получить гарантию она не могла.

Никто не выдаст бумагу:

«Через четыре месяца вы точно будете счастливы, решение признано правильным».

Перемена почти всегда содержит небольшой кредит доверия будущему.

А если человек уже однажды сильно разочаровался, доверие может даваться особенно трудно.

Психотерапевт Росс Элленхорн пишет о том, что иногда сопротивление связано не столько со страхом неудачи, сколько со страхом **надежды**.

Очень человеческая мысль.

Пока вы ничего не меняете, можно оставаться недовольным.

Но надежда требует большего.

Она говорит:

А вдруг станет лучше?

И вслед за ней возникает:

А если я снова поверю — и ничего не получится?

Иногда привычное разочарование оказывается психологически дешевле новой надежды.

Потому что старую боль мы уже умеем переносить.

Новую ещё нет.

Знакомая клетка всё-таки остаётся клеткой

Здесь есть опасность впасть в другую крайность.

Если сопротивление чему-то понятно, мы начинаем считать его правильным.

Раз мне страшно уходить — значит, уходить нельзя.

Раз я тревожусь перед разговором — значит, не время.

Раз изменения вызывают напряжение — значит, организм меня предупреждает.

Не обязательно.

Сопротивление — информация.

Но не приказ.

Оно говорит:

«Здесь для меня есть что-то важное или трудное».

А дальше придётся выяснять что.

Потеря?

Неопределённость?

Реальная опасность?

Привычка?

Уязвлённое самолюбие?

Страх снова стать начинающим?

Есть большая разница между:

«Я не хочу туда идти, потому что ситуация действительно небезопасна»

и

«Я не хочу туда идти, потому что не знаю, где там кухня и понравлюсь ли я людям».

Ощущаться они могут похоже.

Решения требуют разных.

Иногда привычка продолжает идти за нас

Есть ещё один слой сопротивления, гораздо менее драматичный.

Привычка.

Не всякое повторяющееся поведение сопровождается внутренней борьбой.

Часть действий со временем начинает запускаться контекстом почти автоматически.

Утро.

Кофе.

Телефон.

Машина.

Обычный маршрут.

Офис.

Кресло.

Компьютер.

Исследования формирования привычек показывают, что при повторении поведения в похожем контексте оно постепенно становится более автоматичным.

Не мгновенно.

И не за мифический двадцать один день.

У разных людей и разных действий скорость очень отличается.

Но сам принцип прост:

то, что много раз происходило в одном и том же контексте, со временем требует меньше отдельного решения.

Поэтому изменение среды бывает так важно.

Человеку, который хочет меньше проверять телефон, иногда полезнее убрать телефон из поля зрения, чем двадцать раз повторить себе «не отвлекайся».

Человеку, который хочет заниматься по утрам, проще приготовить одежду вечером.

А человеку, меняющему работу, бывает полезно заранее познакомиться с новым офисом, будущими коллегами и расписанием.

Не потому, что таким образом можно «обмануть мозг».

А потому, что неизвестное понемногу перестаёт быть неизвестным.

Не рубить мосты, а построить первый

Ольга снова достала заявление.

Развернула.

Прочитала собственное имя.

Внутри всё неприятно сжалось.

Она сложила лист обратно.

Можно было назвать это очередным поражением.

Она почти так и сделала.

А потом открыла почту и написала будущей руководительнице:

«Можно я заеду к вам завтра после работы? Хотела бы ещё раз познакомиться с командой и посмотреть, как проходит обычный день».

Через десять минут пришёл ответ:

«Конечно. Приезжайте».

Ольга немного выдохнула.

Она всё ещё не уволилась.

Но сделала нечто важное.

Не заставила себя перестать бояться.

А уменьшила кусок неизвестности.

На следующий день она приехала в новый офис.

Там оказались слишком яркие лампы.

Кофе был хуже.

Один из будущих коллег говорил настолько быстро, что первые десять минут Ольга почти ничего не понимала.

Зато девушка, которая сидела напротив её будущего места, тихо сказала:

— Первую неделю я тоже думала, что никогда ничего здесь не пойму.

И рассмеялась.

Ольга тоже.

На обратном пути новое место уже выглядело иначе.

Не знакомым.

Но и не безликой пропастью.

Там появилась девушка напротив.

Плохой кофе.

Слишком яркие лампы.

Стол возле окна.

У неизвестности появилось лицо.

Утром Ольга пришла на работу, положила сумку на стол и достала заявление.

Не потому, что страх исчез.

Он никуда не делся.

Просто теперь рядом со старой, знакомой жизнью появилась другая — ещё непривычная, но уже немного настоящая.

Практика: не преодолевайте сопротивление — расшифруйте его

Вспомните изменение, которое давно откладываете.

Не обязательно большое.

Новый проект.

Разговор.

Курс.

Поиск работы.

Тренировку.

Попытку познакомиться.

Теперь не спрашивайте:

«Почему я такой слабый?»

Спросите иначе.

Что именно останется позади, если я сделаю этот шаг?

Запишите всё, даже если кажется нелепым.

Привычный распорядок.

Роль.

Люди.

Ощущение компетентности.

Удобство.

Предсказуемость.

Право пока ничего не решать.

Теперь второй вопрос:

Что именно в новом пока неизвестно?

Не пишите просто «всё».

Конкретно.

Не знаю, как отреагирует человек.

Не знаю, справлюсь ли.

Не знаю, сколько будет длиться обучение.

Не знаю, понравится ли мне новая работа.

И наконец:

Какую часть неизвестности я могу уменьшить, не совершая пока огромного прыжка?

Не увольняться — сходить на собеседование.

Не начинать бизнес — поговорить с тремя людьми из этой сферы.

Не переезжать — провести неделю в новом районе.

Не решаться на сложный разговор — записать, чего вы от него хотите.

Не идти сразу в спортзал на год — сходить один раз.

Задача не в том, чтобы сделать перемену абсолютно безопасной.

Это невозможно.

Задача — превратить бесформенное:

«Там страшно»

в несколько конкретных:

«Вот этого я не знаю».

Потому что с неизвестностью есть одна интересная особенность.

Пока она не имеет формы, она кажется огромной.

Как только у неё появляются детали, с ней уже можно что-то делать.

В конце рабочего дня Ольга взяла кружку с надписью «Мир. Труд. Май» и завернула её в шарф.

Кружку она решила забрать.

Не обязательно же начинать новую жизнь совсем без старой.

Глава 5. «Страх неудачи: когда ошибка становится угрозой»

В девять сорок пять Андрей понял, что забыл, как открываются двери.
Это было особенно странно, потому что перед ним находилась самая обыкновенная офисная дверь.

Стеклянная.

С металлической ручкой.

Он открывал её сотни раз.

Нужно было нажать вниз.

Потянуть на себя.

Войти.

Сегодня последовательность почему-то казалась значительно сложнее.

За дверью уже собирались люди.

Кто-то засмеялся.

Заскрипел отодвигаемый стул.

Прозвенела чашка.

Андрей узнал голос начальника.

До презентации оставалось пятнадцать минут.

Всё было готово.

Три недели Андрей собирал данные.

Дважды переделал структуру.

Убрал половину текста со слайдов.

Добавил графики.

Проверил цифры.

Потом снова проверил цифры, потому что первая проверка, очевидно, могла быть недостаточно проверочной.

Двенадцать раз прогнал выступление дома.

Один раз перед женой.

Жена на пятой минуте спросила:

— Ты хочешь, чтобы я слушала как жена или как аудитория?

— Как аудитория.

Она села ровнее.

— Тогда третий слайд скучный.

Андрей обиделся.

Потом переделал третий слайд.

Теперь он знал презентацию почти наизусть.

Первая фраза:

«Доброе утро, коллеги. Сегодня я хочу показать, как изменились наши показатели за последние два квартала...»

Переход к пятому слайду.

Пауза после главного графика.

Три возможных вопроса финансового директора.

Один неприятный вопрос начальника.

Ответы были готовы.

Андрей положил ладонь на ручку.

И тут в голове прозвучало:

А если спросят то, чего ты не знаешь?
Он замер.
Ну и что? Скажешь, что уточнишь.
Разумный ответ.
Но первая мысль уже привела подруг.
А если перепутаешь цифры?
Если собьёшься?
Если зависнешь?
Если начальник посмотрит вот этим своим лицом?
Андрей прекрасно знал это лицо.
Оно ничего определённого не выражало.
Именно поэтому выражало всё.
Он убрал руку с ручки.
Достал телефон.
Посмотрел на экран, хотя никаких новых сообщений не было.
Ещё минуточку.
Он глубоко вдохнул.
Сейчас успокоюсь и войду.
Прошла минута.
Потом ещё одна.
Из-за двери донеслось:
— Андрей где?
Он почувствовал, как неприятно провалился живот.
Теперь к страху выступления добавился страх опоздания.
Чудесно.
Организм явно решил собрать полную коллекцию.
Он всё-таки вошёл.
— Простите, задержался.
— Всё хорошо, — сказал начальник. — Начинаем?
Андрей подключил ноутбук.
Первый слайд появился на экране.
Он повернулся к людям.
— Доброе утро, коллеги...
Голос прозвучал чуть выше обычного.
Андрей это заметил.
И тут же совершил ошибку, которую хорошо знают тревожные люди:
начал слушать самого себя.
Голос дрожит?
Следующая фраза.
Слишком быстро.
Он замедлился.
Теперь неестественно.
Начальник нахмурился.
Вот. Ему уже не нравится.
Андрей посмотрел на график.
График, который он мог нарисовать по памяти, вдруг на секунду стал набором разно-
цветных линий.
Он продолжал говорить.
Не блестяще.

Не ужасно.

Просто гораздо хуже, чем говорил дома.

Но внутри происходило другое выступление.

На нём Андрей уже провалился.

Иногда нас пугает не ошибка

После презентации Андрей первым делом пошёл в туалет.

Закрылся в кабинке.

Достал телефон.

Никаких сообщений.

Потом открыл презентацию.

Неизвестно зачем.

Наверное, надеялся обнаружить там объяснение случившегося.

Выступление закончилось нормально.

Ему задали четыре вопроса.

На три он ответил.

На один сказал:

— Я сейчас не хочу ошибиться в цифрах, уточню и пришлю после встречи.

Никто не засмеялся.

Начальник сказал:

— Спасибо.

Один коллега даже подошёл потом:

— Хороший анализ.

То есть катастрофы не произошло.

Андрей всё равно сидел в туалете и думал:

Я выступил ужасно.

Вот здесь страх неудачи проявляет одну из своих самых важных особенностей.

Человека часто пугает не только возможный результат.

Его пугает **значение**, которое этот результат получит.

Не просто:

«Я могу забыть цифру».

А:

«Если я забуду цифру, они поймут, что я некомпетентен».

Не:

«Мне могут отказать».

А:

«Если мне откажут, значит, я недостаточно хорош».

Не:

«Мой проект может не сработать».

А:

«Если он не работает, я окажусь человеком, который зря поверил в себя».

Ошибка перестаёт быть событием.

Она становится свидетельством по делу против самого себя.

Вот тогда страх резко увеличивается.

Потому что одна презентация уже должна доказать не качество конкретной работы.

Она должна доказать качество **вас целиком**.

А это слишком большая нагрузка для одной презентации.

Почему подготовка иногда не успокаивает

Существует приятное убеждение:

Если я хорошо подготовлюсь, перестану волноваться.

Иногда так и происходит.

Подготовка действительно снижает неопределённость.

Чем лучше человек знает материал, тем больше у него опор.

Но тревога не всегда питается недостатком подготовки.

Если её главный вопрос:

«А вдруг я чего-то не знаю?»

ещё несколько часов подготовки могут помочь.

Но если главный вопрос:

«А что это будет значить обо мне, если я ошибусь?»

можно готовиться бесконечно.

Потому что невозможно подготовиться настолько хорошо, чтобы получить гарантию отсутствия ошибки.

Всегда останется вопрос, которого вы не предусмотрели.

Слово, которое можно забыть.

Человек, которому не понравится.

Технический сбой.

Плохой день.

Собственное сердце, которое почему-то решит биться слишком громко именно тогда, когда вам особенно хотелось бы выглядеть спокойным.

И здесь подготовка может незаметно изменить функцию.

Сначала мы готовимся, чтобы лучше сделать дело.

Потом — чтобы не чувствовать тревогу.

А затем — чтобы получить невозможное:

гарантию, что ничего неприятного не случится.

Вот этого подготовка дать не может.

«Ещё немного — и буду готов»

Страх неудачи редко приходит с табличкой:

«Здравствуйте. Я ваш страх неудачи».

Он умеет говорить очень разумным голосом.

Давай ещё раз проверим.

Вполне логично.

Лучше перенести — сегодня ты не в форме.

Звучит заботливо.

Сначала надо ещё немного потренироваться.

Ответственный подход.

Это слишком важный шанс, чтобы идти неподготовленным.

С этим трудно спорить.

И иногда все эти мысли действительно верны.

Проблема появляется тогда, когда критерия **«достаточно готов»** не существует.

Человек не знает, после какой проверки остановится.

Не знает, сколько репетиций будет достаточно.

Не знает, какое ощущение должно наступить перед действием.

Он ждёт внутреннего состояния:

Теперь я совершенно уверен.

Но в делах, где нас оценивают, где результат действительно важен или где приходится делать что-то впервые, такой момент может вообще не прийти.

Иногда действие начинается не после исчезновения страха.

А вместе с ним.

Когда тревога занимает место в голове

Волнение перед важным выступлением само по себе не означает, что человек выступит плохо.

Это важно.

Мы тоже можем испугаться собственного страха:

Я волнуюсь → значит, сейчас всё испорчу.

Но связь не настолько прямолинейна.

Одни люди способны хорошо работать даже при сильном волнении.

Другим тревога действительно мешает.

Исследования публичных выступлений и тревоги показывают, что важную роль играет внимание.

Когда часть внимания всё время занята внутренним наблюдением —
как я выгляжу?

они заметили паузу?

почему у меня дрогнул голос?

что означает его лицо? —

на саму задачу остаётся меньше ресурсов.

Андрей знал материал.

Но перед людьми ему приходилось одновременно:

рассказывать презентацию,

следить за аудиторией,

вспоминать цифры,

контролировать голос,

оценивать собственное выступление,

читать выражение лица начальника,

представлять последствия возможной ошибки.

Небольшая нагрузка для одного мозга в десять утра.

Поэтому тревога иногда ухудшает выполнение задачи не каким-то мистическим образом.

Она просто заставляет человека делать **вторую работу параллельно с первой**.

Первая:

выступить.

Вторая:

постоянно проверять, не проваливаюсь ли я.

Перфекционизм здесь особенно убедителен

Андрей не считал себя перфекционистом.

Перфекционисты, по его представлению, идеально раскладывали рубашки и раздражались из-за криво висящей картины.

Рубашки Андрей складывал как придётся.

Картина дома висела криво третий год.

Но к собственным ошибкам у него существовало особое отношение.

Ошибаться можно было.

Другим.

Своя ошибка воспринималась иначе.

Она требовала объяснений.

Почему не предусмотрел?

Почему не проверил?

Почему допустил?

Почему оказался хуже, чем мог?

Исследования перфекционизма показывают важное различие.

Стремиться к высоким стандартам само по себе не обязательно плохо.

Человек может много работать, хотеть сделать качественно и получать от этого удовольствие.

Проблемнее другая сторона — чрезмерная обеспокоенность ошибками, сомнения в собственных действиях и ощущение, что оценка окружающих определяет твою ценность.

Тогда высокая планка перестаёт быть ориентиром.

Она превращается в минное поле.

Каждая ошибка что-то **доказывает**.

А если ошибка способна доказать, что ты недостаточно хорош, лучший способ защититься очевиден:

не ошибаться.

Поскольку не ошибаться невозможно, остаётся второй вариант:

не выходить туда, где ошибка станет видимой.

Не отправлять текст.

Не выступать.

Не подавать заявку.

Не знакомиться.

Не показывать работу.

Не начинать.

Так страх неудачи иногда защищает человека от провала весьма эффективным способом.

Он защищает его одновременно и от успеха.

Чего именно вы боитесь потерять?

Фраза:

«Я боюсь провала»

слишком большая.

Попробуем приблизиться.

Представьте, что вы отправили рукопись издателю.

Получили отказ.

Что страшного произошло?

Отказали рукописи.

Но человек может услышать совсем другое:

Я плохой автор.

Или:

Я зря потратил два года.

Или:

Все, кому я рассказывал о книге, поймут, что я смешон.

Или:

Значит, никогда ничего не получится.

Возьмём собеседование.

Не взяли.

Факт:

компания выбрала другого кандидата.

Интерпретация:

Я никому не нужен.

Чувствуете расстояние?

Именно в нём страх иногда разрастается до размеров катастрофы.

Психологи, изучающие страх неудачи, рассматривают его не просто как страх плохого результата, а как опасение возможных последствий провала: стыда, снижения самооценки, неопределённости будущего, разочарования значимых людей или потери их интереса.

У разных людей болезненное место разное.

Поэтому вопрос:

«Почему я так боюсь ошибиться?»

часто полезно заменить другим:

«Что моя ошибка, по моему мнению, докажет обо мне?»

Вот здесь можно услышать неожиданное.

Что я глупый.

Что я слабая.

Что мне рано было претендовать на большее.

Что родители были правы.

Что я вообще не тот человек, которым хотел казаться.

Теперь понятно, почему обычная презентация иногда ощущается как суд.

На кон поставлена не презентация.

На кон поставлена личность.

Ошибка — это не всегда «просто данные»

Есть популярная утешительная фраза:

«Неудачи не существуют. Есть только обратная связь».

Звучит прекрасно.

Но представьте человека, потерявшего значительные деньги из-за неудачного решения.

Или не прошедшего важный конкурс.

Или получившего отказ после нескольких лет работы.

Сказать ему:

— Это просто данные!

— значит слегка издеваться над реальностью.

Неудачи бывают болезненными.

У них бывают последствия.

Из-за них мы теряем деньги, время, возможности.

Иногда отношения.

Иногда репутацию.

Иногда сон на несколько ночей.

Зрелое отношение к ошибкам состоит не в том, чтобы делать вид, будто они ничего не значат.

А в том, чтобы **не заставлять их значить больше, чем они действительно значат.**

Не получилось выступление?

Нужно понять почему.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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