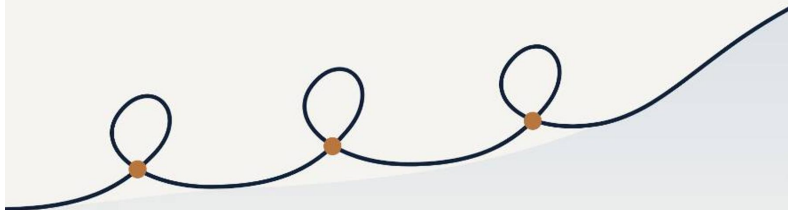


Легостаев П. А.

Почему я снова это делаю

Как понять функцию поведения,
которое возвращается

Серия «Архитектура роста» · Книга 3



Пётр Легостаев

Почему я снова это делаю

<https://litres.ru/74549013>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы знаете, что это поведение вам мешает. Уже обещали себе прекратить, пробовали дисциплину, запреты и самоконтроль, но в трудный момент снова возвращаетесь к тому же.

Проблема не всегда в слабой воле. Повторяющееся поведение может давать немедленную выгоду: снижать тревогу, отодвигать неприятное, возвращать ощущение контроля или давать передышку. Пока эта задача остается нерешенной, простой запрет часто проигрывает.

Книга поможет отличить автоматическую привычку от поведения с функцией, разобрать конкретный эпизод, проверить свое объяснение, подобрать замену с меньшей ценой и перестроить среду так, чтобы новое действие было доступно именно в трудный момент.

Внутри есть практические задания, рабочие листы и отдельная глава о границах самостоятельной работы.

Содержание

Введение	4
Для кого эта книга	4
Главная идея	6
Как читать эту книгу	7
Раздел I. Почему знать недостаточно	9
Глава 1. Понимаю, но делаю	9
1.1. Две бухгалтерии	9
1.2. Почему это хорошая новость	11
1.3. Не всё повторяющееся решает задачу	12
1.4. Слово «слабость» мешает	13
Глава 2. Что поведение решает прямо сейчас	16
2.1. Функция — ближайшее последствие	16
2.2. Шесть направлений поиска	17
2.3. Одно действие — разные функции	20
2.4. Разные действия — одна функция	21
2.5. Стыд как топливо	22
Раздел II. Карта функции	24
Глава 3. Пять звеньев одного эпизода	24
3.1. Цепочка	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Пётр Легостаев

Почему я снова это делаю

Введение

Для кого эта книга

У большинства людей есть хотя бы одно поведение, о котором они знают всё. Знают, сколько оно стоит. Знают, почему его стоило бы прекратить. Не раз давали себе слово. И всё равно в какой-то вечер, в какое-то утро, в какой-то трудный момент оказываются там же, где были.

Возможно, что-то из этого вам знакомо:

- вы откладываете важную задачу, хотя точно знаете, что потом будет хуже, — и откладываете снова;
- проверяете почту, рабочий чат или ленту десятки раз в день, хотя ничего срочного не ждёте;
- работаете по ночам, хотя давно поняли, что это разрушает следующий день;
- избегаете трудного разговора неделями, хотя он занял бы десять минут;
- покупаете то, что не нужно, — особенно вечером и особенно после тяжёлого дня;

- после хорошего периода срываетесь в одно и то же старое поведение, как будто хороший период его и вызвал.

Эта книга для тех, кто узнаёт себя хотя бы в одном пункте и устал объяснять это слабостью характера.

Главная идея

Поведение, которое возвращается вопреки всему, что вы о нём знаете, часто что-то решает — прямо сейчас, в первые минуты: снимает напряжение, даёт передышку, возвращает ощущение контроля, отодвигает неприятное. Цена приходит позже, а в момент выбора поведение часто сильнее определяется тем, что происходит раньше и сразу после него. Часто, но не всегда: часть повторяющегося держится на одном автоматизме, и книга начинается с того, как отличить одно от другого.

Отсюда главный тезис книги: *пока не найдено, что именно поведение решает, запрет часто проигрывает*. Не потому, что вы слабы, а потому, что запрет отнимает решение и ничего не даёт взамен. Книга показывает, как найти эту функцию, как отличить её от оправдания, как подобрать замену, которая решает ту же задачу с меньшей ценой, и как проверить, что замена действительно сработала.

Как читать эту книгу

Книга — третья в серии «Архитектура роста», но читать её можно отдельно. В первой книге функции поведения была посвящена одна глава; здесь эта идея разобрана целиком — от того, почему знания недостаточно, до того, как понять, что изменение состоялось.

Первый раздел объясняет, почему понимание не останавливает поведение и что поведение обычно решает. Второй учит строить карту функции и отличать функцию от удобного объяснения. Третий — о замене: почему запрет проигрывает, как подобрать замену, почему она проваливается в плохом состоянии и как среда поддерживает старый цикл. Четвёртый — о границах метода и о том, как проверить результат.

Через книгу проходят две знакомые читателям серии истории. Андрей — руководитель отдела продаж, который давно знает, что берёт на себя слишком много, и всё равно каждый вечер проверяет всё сам. Марина — дизайнер-фрилансер, которая откладывает начало каждого крупного проекта и исчезает после его сдачи. Оба персонажа собирательные. В блоках «Что говорят исследования» данные отделены от выводов: исследования помогают понять механизм, но не превращают модели книги в научные законы. Каждая глава заканчивается практическими заданиями, а в приложении —

рабочие листы, которые помогают перейти от анализа к конкретному решению.

Книга не заменяет медицинской или психологической помощи. Если поведение связано с алкоголем, наркотиками, азартными играми, расстройством пищевого поведения, самоповреждением или мыслями о нём, — глава 9 объясняет, почему здесь нужен специалист, а не только самонаблюдение.

Раздел I. Почему знать недостаточно

Глава 1. Понимаю, но делаю

Почему знание о цене не останавливает поведение

Самая частая фраза людей, которые пытаются что-то изменить в себе: «Я всё понимаю». Понимают, что это вредно, что это дорого обходится, что завтра будет хуже. И делают снова. Глава объясняет, почему понимание и поведение живут в разном времени — и почему это хорошая новость.

1.1. Две бухгалтерии

У каждого повторяющегося поведения есть две бухгалтерии. Первая ведётся сразу: что изменилось в первые секунды и минуты после действия. Вторая — потом: что это стоило через день, неделю, год.

Человек, который в одиннадцать вечера открывает рабочий чат, за первые секунды получает облегчение: ничего не горит, всё под контролем. Цена — плохой сон, раздражение утром, привычка, которая к концу года съедает час в день, —

приходит позже и размазана по времени. Человек, который откладывает трудный звонок, немедленно получает отсрочку неприятного разговора. Цена — разговор, который стал труднее, и неделя фоновой тревоги — приходит потом.

Понимание работает со второй бухгалтерией. Мы знаем цену, умеем её посчитать, можем о ней рассказать. Поведение в момент выбора часто сильнее зависит от первой. Когда человек говорит «я всё понимаю, но делаю», он описывает именно это: знание о цене есть, но в момент выбора на весах лежит не цена, а немедленный эффект.

Две бухгалтерии — упрощённая модель, а не описание всех причин поведения. На него влияют и ожидания, и правила, и привычка, и окружение, и общее состояние. Но для вопроса «почему я делаю это, хотя понимаю цену» этот разрыв во времени — самая полезная отправная точка.

Что говорят исследования. Дж. Эйнсли описал, как люди и животные систематически переоценивают близкие вознаграждения по сравнению с отдалёнными: небольшая награда «сейчас» перевешивает большую «потом», хотя в спокойном состоянии выбор был бы обратным. Предпочтения при этом меняются по мере приближения момента выбора [2]. П. Стил в обзоре исследований прокрастинации показал, что откладывание сильнее всего связано с тем, насколько отдалены последствия и насколько неприятна задача сейчас [14].

Вывод для книги. Разрыв между знанием и поведением — не признак глупости или слабости, а общее свойство того, как мы взвешиваем близкое и далёкое. Убеждать себя в цене бесполезно не потому, что цена мала, а потому, что в момент выбора она далеко.

1.2. Почему это хорошая новость

Если бы поведение повторялось из-за незнания, его можно было бы исправить информацией. Если бы из-за слабости, оставалось бы только сильнее стараться. Но если оно повторяется потому, что в первые минуты что-то решает, появляется третий путь: изменить то, что происходит в первые минуты.

Это меняет сам вопрос. Вместо «как заставить себя перестать?» появляется вопрос «что это поведение мне даёт прямо сейчас — и как получить то же самое дешевле?». На первый вопрос у большинства людей нет хорошего ответа: они годами пробуют, и не получается. На второй ответ часто находится, просто его редко ищут. Но сначала стоит убедиться, что вопрос вообще уместен.

Вопрос к себе. Какое поведение вы бы назвали своим «я всё понимаю, но делаю»? Что происходит в первые две минуты после того, как вы его начинаете?

1.3. Не всё повторяющееся решает задачу

Здесь нужна оговорка, без которой метод превращается в поиск скрытого смысла в каждом жесте. Часть повторяющегося поведения не решает никакой заметной задачи — это просто привычка, автоматическое действие, запускаемое знакомой обстановкой. Человек берёт телефон, когда заходит в лифт, не потому, что ему что-то нужно, а потому, что в этой обстановке он делал так тысячу раз. Строить для такого случая объяснение про тревогу, контроль или образ себя — значит придумывать глубину там, где её нет.

Что говорят исследования. У. Вуд и Д. Нил описали привычки как действия, которые запускаются контекстом напрямую, без участия текущей цели: со временем связь «обстановка — действие» начинает работать сама, даже если цель, ради которой поведение когда-то появилось, уже не актуальна [16].

Различать эти два случая важно, потому что они требуют разного. Привычку без функции меняют через среду: убирают подсказку, добавляют трение, ставят новое действие в ту же точку (об этом — глава 8). Поведение с функцией через одну среду изменить труднее: если убрать подсказку, а зада-

ча останется нерешённой, человек нередко находит другой путь. В жизни эти случаи часто смешаны: привычка, которая когда-то появилась ради функции, со временем держится и на автоматизме.

Сначала автоматизм, потом функция. Если поведение не усиливается в определённых состояниях и не меняет состояние предсказуемо, сначала проверяют автоматизм, а не ищут функцию.

Проверка занимает неделю и требует двух вопросов после каждого эпизода. Было ли перед действием какое-то заметное состояние — или только знакомая обстановка? Изменилось ли что-то после действия — или всё осталось как было? Если раз за разом ответы «только обстановка» и «ничего», перед вами, скорее всего, автоматизм, и остальная книга нужна вам в части среды. Если поведение заметно сильнее в трудные дни и после него что-то меняется, функцию стоит искать.

1.4. Слово «слабость» мешает

Есть причина, по которой этой книге важно не называть повторяющееся поведение слабостью, и она не в том, чтобы пощадить читателя. Объяснение «я слабый» не даёт ни одной точки приложения сил. Оно объясняет всё и ничего:

почему вы сорвались вчера, почему не сорвались позавчера, почему тянет вечером и не тянет утром.

Хуже того, это объяснение само становится частью цикла. Человек срывается, говорит себе «я слабый», чувствует стыд — и стыд оказывается ещё одним трудным состоянием, от которого старое поведение быстрее всего избавляет. Об этом подробнее — в главе 2.

Функциональный взгляд не снимает ответственности. Он не говорит «это не ваша вина». Он говорит «это поведение работает по понятным правилам — значит, его можно изменить, изменив правила».

Марина. Марина знает о себе многое: что откладывает начало каждого крупного проекта, что потом работает ночами, что после сдачи на несколько недель пропадает. Во второй книге серии она научилась возвращаться после этих провалов. Но сами провалы никуда не делись. «Я всё понимаю, — говорит она подруге. — Каждый раз обещаю себе начать в первый же день. И каждый раз в первый день оказываюсь в соцсетях, за уборкой, за чем угодно». Подруга спрашивает, что Марина чувствует, когда открывает файл нового проекта. Марина думает и отвечает: «Что сейчас станет понятно, что я не справлюсь».

Андрей. Андрей прочитал в своё время всё о делегировании и даже перестроил работу отдела так, чтобы она не держалась на нём одном. Но каждый вечер, около одиннадцати,

он открывает рабочий чат и систему учёта сделок и проверяет всё: кто кому написал, какие сделки сдвинулись. Иногда что-то правит, иногда пишет менеджеру. Жена давно перестала спрашивать, зачем. Он и сам знает, что это бессмысленно: ничего срочного вечером не происходит, а утром всё равно всё видно. «Это просто привычка», — говорит он. Но если вечер выдался спокойным после хорошего дня, он о чате не вспоминает. А после трудного проверяет по пять раз.

Попробуйте на практике

Выберите одно поведение, которое повторяется вопреки вашему знанию о его цене. Запишите две колонки: что оно даёт в первые минуты и чего стоит потом.

Неделю после каждого эпизода отвечайте на два вопроса из раздела 1.3: было ли перед действием заметное состояние и изменилось ли что-то после. Это первая проверка — автоматизм перед вами или поведение с функцией.

Если вы привыкли объяснять это поведение словом «слабость», замените это слово на вопрос: «Что это даёт мне прямо сейчас?» — и не отвечайте на него до главы 2.

Глава 2. Что поведение решает прямо сейчас

Шесть направлений, в которых стоит искать функцию

Если поведение держится годами вопреки цене и это не просто автоматизм, оно, вероятно, что-то решает. Но что именно? Глава описывает шесть направлений, в которых функцию стоит искать в первую очередь, и показывает, как одно и то же действие у разных людей — и даже у одного человека в разные дни — может решать разные задачи.

2.1. Функция — ближайшее последствие

Функция поведения — ближайшее последствие поведения, которое повышает вероятность его повторения.

В бытовых случаях это чаще всего изменение состояния в первые минуты после действия: ушла тревога, отступила скука. Но последствие может быть и внешним: кто-то обратил внимание, требование отменили, задачу взял другой, появился доступ к чему-то нужному. Ключевое слово — «ближайшее». Функция не в том, ради чего человек думает, что делает это, а в том, что на самом деле происходит после дей-

ствия и раньше, чем придёт цена. Человек может говорить, что проверяет почту, «чтобы не пропустить важное», но если проверка нужна ему и в субботу вечером, когда важного точно не будет, функция, скорее всего, другая.

Функцию находят не размышлением, а наблюдением: что было до действия, что стало после. Подробно об этом — в главе 3. Здесь — о том, что обычно находят.

2.2. Шесть направлений поиска

Это не шесть типов функций и не научная классификация, а шесть удобных направлений, где функцию стоит искать в первую очередь. Они неравноценны. Первые три — облегчение, избегание, контроль — уже и лучше изучены: их легче заметить и проверить. Последние три шире: каждое объединяет несколько разных механизмов, и, если поиск привёл туда, стоит уточнить, что именно меняется после действия.

Облегчение. Поведение снижает неприятное внутреннее состояние: тревогу, напряжение, скуку, стыд, усталость, одиночество. Еда после тяжёлого дня, сигарета после конфликта, бесконечная лента вечером. Это одно из самых частых направлений и одно из самых незаметных: со стороны видно действие, а то, от чего оно избавляет, видно только изнутри.

Избегание. Поведение отодвигает что-то неприятное,

что должно было случиться: трудную задачу, оценку, разговор, решение. Прокрастинация чаще всего работает именно так: она не приносит удовольствия, она убирает неприятное с горизонта — на время.

Контроль и определённость. Поведение возвращает ощущение, что ситуация под контролем, и снимает неопределённость. Постоянные проверки, перепроверки, стремление сделать всё самому, бесконечное планирование вместо действия.

Стимуляция. Поведение добавляет интенсивности, когда её не хватает: риск, аврал, конфликт, новая покупка, новый проект вместо завершения старого. Человек, которому скучно в стабильности, создаёт себе встряску. Направление широкое: «интенсивность» может означать и новизну, и азарт, и просто то, что время пошло быстрее.

Передышка. Поведение отменяет требования, которые стали невыносимыми. Отмена встречи в последний момент, «забытый» дедлайн, внезапное решение всё бросить после долгого рывка. Часто это бунт против собственных слишком жёстких правил.

Связь и образ себя. Поведение даёт принадлежность, внимание или подтверждает, кем человек себя считает. Выпивать «как все в компании», соглашаться на всё, чтобы быть нужным, брать чужую работу, чтобы оставаться незаменимым. Это самая широкая корзина: принадлежность, внимание других, нужность и подтверждение того, кем себя счита-

ешь, — четыре разных механизма, и замены для них разные. Если поиск привёл сюда, уточните, какой из четырёх ваш.

Таблица 1. Шесть направлений поиска функции

Облегчение. *Что меняется сразу:* Уходит неприятное состояние; *Частые формы:* Лента, покупки, игры, алкоголь.

Избегание. *Что меняется сразу:* Неприятное отодвигается; *Частые формы:* Откладывание, молчание, «потом»

Контроль. *Что меняется сразу:* Появляется определённость; *Частые формы:* Проверки, всё сам, перепланирование.

Стимуляция. *Что меняется сразу:* Появляется интенсивность; *Частые формы:* Аврал, риск, конфликт, новый проект.

Передышка. *Что меняется сразу:* Отменяются требования; *Частые формы:* Срыв ограничений, «всё бросить»

Связь и образ себя. *Что меняется сразу:* Принадлежность, внимание, нужность, образ себя; *Частые формы:* Соглашаться на всё, быть незаменимым.

Что говорят исследования. Ф. Сируа и Т. Пикл обобщили данные о том, что прокрастинация во многом служит краткосрочной регуляции настроения: откладывая неприятную задачу, человек немедленно избавляется от связанных с ней негативных эмоций, перекладывая цену на «будущего себя» [13]. Т. Хезертон и Р. Баумайстер рассматривали приступы переедания как способ уйти от болезненного самоосо-

знания — от мыслей о себе, своих неудачах и чужих оценках [7]. С. Хейс и соавторы описали *избегание переживаний* — стремление не соприкасаться с неприятными мыслями, чувствами и ощущениями, даже ценой поведения, которое вредит в долгосрочной перспективе, — как общий механизм, стоящий за многими проблемами [6].

Вывод для книги. Эти работы описывают разные формы поведения, но сходятся в одном: многое из того, что выглядит как слабость воли, работает как способ быстро изменить своё состояние. Шесть направлений — рабочая схема книги для самонаблюдения, а не научная типология: их не стоит запоминать как «настоящие причины поведения».

2.3. Одно действие — разные функции

Самая частая ошибка в поиске функции — думать, что у определённого поведения всегда одна и та же функция. Ночная работа у одного человека — избегание дневных встреч, у другого — стимуляция («только ночью я по-настоящему включаюсь»), у третьего — облегчение («пока не доделаю, не усну от тревоги»). Покупки могут быть облегчением, стимуляцией или связью.

И даже у одного человека одно и то же действие может решать разные задачи в разные дни. Андрей проверяет чат после трудного дня, чтобы снять тревогу, — это контроль. А в пятницу вечером после удачной недели иногда открывает

его просто от скуки — это стимуляция. Если искать одну функцию на все случаи, замена подойдёт к одним эпизодам и провалится в других.

Поэтому функцию определяют не для поведения вообще, а для эпизодов: что было перед этим конкретным разом и что стало после.

2.4. Разные действия — одна функция

Верно и обратное: одна и та же функция может обслуживаться разными действиями. Марина избегает оценки, откладывая начало проекта. Но та же функция у неё срабатывает, когда она не отвечает клиенту после сдачи, когда не открывает отзывы на свою работу, когда не отправляет портфолио новым заказчикам. Это четыре разных поведения и одна задача.

Это важно по двум причинам. Во-первых, если запретить одно поведение, а задача останется нерешённой, растёт вероятность, что её начнёт решать другое: человек бросает курить и начинает больше есть, перестаёт проверять почту и начинает проверять новости. Во-вторых, если найти функцию, можно работать сразу с целым семейством поведений, а не воевать с каждым по отдельности.

Вопрос к себе. Есть ли у вас несколько разных привычек, которые возникают в похожих ситуациях? Что могло бы их

объединять?

2.5. Стыд как топливо

Отдельно стоит сказать о функции облегчения, когда облегчение нужно от стыда. Это одна из самых коварных петель, и она объясняет, почему многие циклы ускоряются после срыва.

Человек срывается, переживает стыд, и стыд оказывается тем самым состоянием, от которого старое поведение избавляет быстрее всего. Потратил лишнее — стыдно — снова листаешь магазины, чтобы не думать об этом. Не ответил клиенту неделю — стыдно — не отвечаешь ещё неделю, чтобы не сталкиваться с этим. Самокритика, которая кажется способом наказать себя и предотвратить следующий раз, на деле подбрасывает топливо в цикл.

Это не значит, что последствия не важны. Но реакция на срыв, которая усиливает стыд, часто работает против цели. Реакция, которая возвращает к действию без лишнего стыда — вроде пути возврата из второй книги серии, — работает на неё.

Марина. Марина разбирает три последних проекта и видит, что в каждом откладывание начала, ночная работа перед сдачей и исчезновение после неё связаны одним. Начать — значит увидеть, что работа пока плохая. Сдать — значит

получить оценку. Ответить клиенту после сдачи — значит услышать, что что-то не так. Всё это об одном: о моменте, когда её работу увидят другие. Функция у трёх разных поведений одна — избегание оценки. И стыд за то, что она снова пропала, делает возвращение к клиенту ещё страшнее.

Попробуйте на практике

Если неделя наблюдения из главы 1 показала, что это не только автоматизм, выберите из шести направлений одно-два наиболее вероятных. Пока это только гипотеза.

Вспомните три последних эпизода. Была ли функция одинаковой во всех трёх?

Найдите другие ваши привычки, которые могут решать ту же задачу. Запишите их рядом.

Раздел II. Карта функции

Глава 3. Пять звеньев одного эпизода

Как разобрать повторяющееся поведение так, чтобы стало видно, что его держит

Поведение обычно видно как одно действие: «опять залез в телефон», «опять отложил». Но у каждого эпизода есть начало до действия и продолжение после него, и именно там находится то, что его держит. Глава показывает, как разобрать эпизод на пять звеньев и где в нём искать самое важное.

3.1. Цепочка

В первой книге серии повторяющийся сценарий разбирался как цепочка из пяти звеньев. Здесь она становится главным инструментом, поэтому стоит описать её подробно.

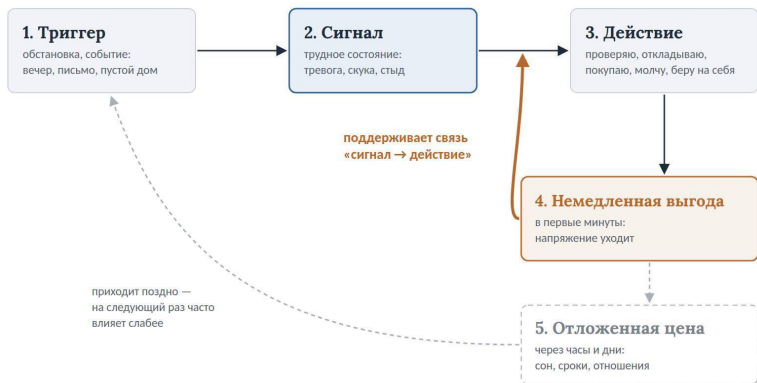


Рис. 1. Карта функции: немедленная выгода поддерживает цикл, а отложенная цена часто влияет слабее

Триггер — внешнее событие или обстановка, после которых всё начинается. Конец рабочего дня, письмо от клиента, свободный вечер, пустая квартира, открытый ноутбук.

Сигнал — внутреннее состояние, которое становится трудно выносить. Тревога, скука, неопределённость, усталость, стыд, раздражение. Во многих бытовых случаях сигнал оказывается самым полезным звеном для самонаблюдения — о нём ниже.

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.