МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

СЕРИЯ КНИГ
О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫБОРЫ И РАБОЧАЯ СРЕДА

КАК НЕ ОБМАНЫВАТЬ СЕБЯ

ПОЧЕМУ НАГРАДЫ
И НАКАЗАНИЯ
НЕ РАБОТАЮТ
БЕЗ ПРАВИЛ



ШОКУН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Как не обманывать себя. Почему награды и наказания не работают без правил

https://litres.ru/74770764
SelfPub; 2026

Аннотация

Пообещали себе награду за работу — и выдали её, хотя задача не закончена? Назначили штраф — и вскоре научились обходить собственное правило? Проблема часто не в характере, а в устройстве подкрепления. Эта книга разбирает, почему награды отрываются от действия, штрафы превращаются в формальность, а счётчик привычек делает один пропуск катастрофой. Вы узнаете, как заранее определять условия поощрения, закреплять обязательства, вести честный учёт и возвращаться к практике после сбоя. Здесь нет «дофаминовых секретов» и призывов наказать себя сильнее — только работа с конкретным поведением и границами метода. При подготовке материала интеллектуальные инструменты помогали проверить последовательность и ясность изложения; окончательная редакция утверждена автором.

Содержание

Введение. Приз, который я себе выдал 5
Глава 1. Три истории про награду 12
Глава 2. Что подкрепляет 28
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Шокун Алексей
Как не обманывать себя. Почему награды и наказания не работают без правил

Случаи составные, числа в них условные, совпадения случайны. Книга про повседневные способы подкрепления, без нейробиологии «на скорую руку» и без медицинских рекомендаций: стойкие проблемы со сном, настроением или питанием — к врачу.

Введение. Приз, который я себе выдал

Четверг, вечер. Человек обещал себе: «Если к пятнице доделаю отчёт, куплю те самые наушники». Отчёт не доделан — помешали две встречи, один звонок и общее ощущение, что неделя была тяжёлой. В субботу он идёт в магазин и покупает наушники. Объяснение звучит разумно: «Я же работал всю неделю». Это не слабость и не обман. Это результат конструкции, которую он сам построил и которая не могла работать. Награда была привязана к результату, но выдавал её он же, в момент, когда решает не правило, а настроение. Правило говорило «за отчёт», настроение говорило «ты устал» — и настроение победило, потому что у него был доступ к кнопке.

Такая же история происходит со штрафами, только в другую сторону. «Не сделаю — не пойду в кино». Не сделал, пошёл, и в голове осталось: «Я себя наказал». Через месяц штраф не значит ничего, потому что человек понял: наказание — это просто плата за разрешение. И третья история — про серии и трекеры: шестьдесят дней подряд, шестьдесят первый пропущен, и вся система обнуляется, потому что «серия испорчена». Три разных сюжета, одна причина. **Договорённость с собой не имеет внешней силы.** У неё нет

ни свидетеля, ни срока, ни последствий, которые нельзя отменить. Всё, что можно пересмотреть в момент слабости, будет пересмотрено — не потому, что человек плохой, а потому, что так устроен выбор: в моменте всегда выгоднее выбрать то, что проще.

Эта книга — про конструкцию подкрепления. Не про то, как сильнее захотеть, и не про то, как жёстче себя держать. Про то, что именно подкреплять, чем, когда и как учитывать — так, чтобы система не превращалась в самообман и не разваливалась на первом срыве.

Три опоры, на которых держится всё остальное. Первая — **близость подкрепления к действию**: награда работает, когда она привязана к конкретному действию и наступает близко к нему; награда «за неделю» или «за результат» размывается, потому что между действием и подкреплением слишком много решений. Вторая — **необратимость обязательства**: договорённость с собой работает ровно настолько, насколько её нельзя отменить в момент слабости. Третья — **учёт, который нельзя подделать**: система держится на записи, которую человек не может переписать задним числом; иначе учёт превращается в отчёт перед собой, самую бесполезную форму отчётности.

Чем эта книга не является. В ней не будет дофамина, «дофаминовой ямы», «дофаминового голодания» и объяснений через нейромедиаторы. Не потому, что это неправда, а потому, что из «в мозге есть система подкрепления» не сле-

дует ни одного практического вывода о том, как выдавать себе награду. Механика здесь описывается на уровне поведения: что за чем следует, что можно отменить, что нельзя. Не будет и разговора о дисциплине: если вам нужно научиться терпеть, вставать раньше и не сдаваться, задача лежит вне этой книги. Здесь про то, что происходит после действия, а не до него.

Кому это нужно. Тем, кто обещает себе награду и выдаёт её без выполнения. Тем, кто пробовал штрафы и обнаружил, что теперь просто платит. Тем, у кого есть трекеры и серии, которые ломаются на первом пропуске. Тем, кто пробовал публичные обещания и заметил, что через две недели о них помнит только он. И тем, кто хочет собрать систему, которая работает не на энтузиазме, а на конструкции.

Как читать. Первые четыре главы — диагностика: почему награда размывается, почему штраф превращается в цену, почему успех ведёт к срыву. Пятая и шестая — ядро: обязательство и учёт. Седьмая и восьмая — практика, которая работает без силы воли: привязка удовольствия и среда. Девятая — границы: где подкрепление вредит. Десятая и одиннадцатая — что делать при срыве и как собрать систему. Двенадцатая — когда это вообще не работает и нужен другой человек, а не другая техника.

Договор о честности. В книге есть ссылки на исследования о самоограничении, обязательствах и подкреплении. Там, где исследование даёт направление эффекта, я пишу

«направление» и не придумываю число. Кейсы составные: они собраны из типовых ситуаций и не описывают конкретных людей. Числа в расчётах условные, и это сказано в тексте. Мне неинтересно убеждать вас, что награды — это плохо или хорошо; это зависит от конструкции. Мне интересно, почему одна и та же награда в одной системе работает, а в другой превращается в способ себя обмануть.

Почему договорённость с собой не работает? Есть вопрос, который стоит задать в начале: почему договорённость с собой слабее любой внешней, даже самой незначительной? Причина не в слабости характера, а в устройстве обязательства. Внешняя договорённость имеет три вещи, которых нет у внутренней: свидетеля, срок и последствия. Внутренняя не имеет ни одного — всё это вы выдаёте себе сами, и всё это можно отозвать. Дальше работает простая логика: то, что можно отозвать, будет отозвано в момент, когда это выгодно. Не потому, что человек нечестен, а потому что момент выгоды наступает раньше, чем момент расплаты: награда близко, последствия далеко.

Это не приговор. Это описание задачи: чтобы договорённость работала, её надо снабдить тем, чего у неё нет. Свидетелем, сроком, последствием — или их заменителями: записью, автоматической потерей, публичным календарём. Книга, по сути, описывает, как собрать эти заменители из того, что есть под рукой. Ни один из них не требует денег или разрешений; все требуют одного — заранее решить, что про-

изойдёт, и не оставлять это решение на момент слабости.

Что происходит, когда система работает? Полезно описать результат, к которому ведёт книга, — не идеальный, а реалистичный. Через три месяца у человека есть одно действие, которое он делает регулярно. Не каждый день, но большую часть дней. Есть награда, которая наступает близко и не отменяет действие. Есть обязательство, которое не даёт пересмотреть решение в плохой вечер. И есть запись, по которой видно, что происходит. Главное изменение — не в количестве сделанного. Главное в том, что человек перестаёт вести внутренние переговоры. Раньше каждый день начинался с вопроса «делать или нет», и этот вопрос тратил силы; теперь вопрос решён заранее, и силы идут на дело.

Второе изменение: пропадает вина. Пока система держится на силе воли, каждый пропуск — доказательство слабости. Когда система держится на конструкции, пропуск — это факт, который видно в записи и можно разобрать. Вина не исчезает совсем, но перестаёт быть фоном. Появляется опыт. Человек начинает понимать, что именно работает именно у него: какая награда, какое расстояние, какое обязательство. Этот опыт нельзя получить из книги — только из собственной системы, которая проработала несколько месяцев. Чего не будет в этой книге? Полезно сказать прямо, чтобы не тратить время на поиск того, чего нет.

Здесь не будет методов «перепрошить мозг», «настроить нейропластичность» и «использовать дофамин». Причина

не в том, что этих явлений не существует, а в том, что из них не следует практических выводов для личной системы подкрепления. Механика описывается на уровне поведения: что за чем следует и что можно изменить. Не будет и разговора о дисциплине. Если задача — научиться терпеть, вставать раньше и не сдаваться, это другая книга. Здесь про конструкцию: как сделать так, чтобы действие происходило без ежедневного принуждения.

Не будет обещаний. Система подкрепления меняет вероятность, а не гарантирует результат. Человек, который выполняет систему, всё равно может не достичь цели — по причинам, от него не зависящим. Книга обещает только одно: сделать действие немного вероятнее, чем без неё. И не будет медицинских советов. Зависимости, расстройства пищевого поведения, устойчивые изменения настроения — не предмет этой книги; при таких состояниях нужен специалист, и это сказано несколько раз в разных главах, потому что повторение здесь уместно.

Как читать эту книгу? Книга устроена так, что её можно применять по ходу, а не только читать. Первые четыре главы — диагностика: почему награда размывается, почему штраф превращается в цену, почему успех ведёт к срыву. Если у вас уже есть система и она не работает, начните отсюда: скорее всего, вы найдёте свою поломку в одной из этих глав. Пятая и шестая — ядро: обязательство и учёт. Если у вас нет системы вовсе, начните с них, а диагностику прочитайте позже.

Седьмая и восьмая — приёмы, которые работают без силы воли: привязка удовольствия и среда. Их стоит читать, когда основная конструкция уже собрана. Границы: где подкрепление вредит. Десятая и одиннадцатая — что делать при срыве и как собрать всё вместе. Двенадцатая — когда конструкция не работает в принципе. Если у вас есть час, читайте пятую, шестую и одиннадцатую: этого достаточно, чтобы собрать работающую версию. Если два — добавьте третью и десятую.

Глава 1. Три истории про награду

Первая: приз без выполнения

Женщина, тридцать четыре года, работает в проектном офисе. Она ведёт список «что я сделаю и что за это получу»: доделать презентацию — купить платье, закрыть квартальный отчёт — съездить на выходные, разобрать почту — взять книгу. Список выглядит разумно, и первые две недели он даже работает. Дальше начинается то, что она сама называет «покупками без повода». Платье куплено, презентация не доделана — но куплено, потому что «я всю неделю пахала». Поездка состоялась, отчёт закрыт наполовину — но состоялась, потому что «мне нужно было проветриться». К концу месяца список существует отдельно от покупок: награды выданы, задачи не закрыты, и оба факта живут в голове одновременно, не мешая друг другу.

Показательно, что она не считает это обманом. В её описании всё честно: она действительно работала, действительно устала, действительно заслужила. Проблема в том, что «заслужила» — это не критерий. Это ощущение, и оно появляется независимо от того, выполнено ли условие. Более того, оно появляется особенно сильно именно тогда, когда условие не выполнено: усталость и есть причина, по которой не выполнено. Дальше система теряет смысл. Награда перестаёт быть сигналом «сделано» и становится способом справить-

ся с неприятным чувством. Это работает как обезболивающее: на час легче, к вечеру — то же самое плюс потраченные деньги. Через два месяца она говорит: «Я себя не чувствую вознаграждённой», — и это точное описание: награда была, а связи между действием и наградой не было.

Штраф-цена: мужчина, сорок один год, руководитель небольшого отдела. Он пробовал систему штрафов: «Не сделаю зарядку утром — не пойду вечером в бар с друзьями». Логика простая: лишить себя приятного за невыполненное. Первые три недели работают. На четвёртой он не делает зарядку, идёт в бар и говорит себе: «Ну, я же наказан». На пятой — идёт в бар, не делая зарядку, и уже не вспоминает про наказание. На восьмой — зарядка исчезает из жизни, а бар остаётся.

Здесь произошло то, что в литературе о стимулах описано как превращение штрафа в цену: нарушение перестаёт быть нарушением и становится оплаченной услугой. Человек не нарушает правило — он его покупает. И это не цинизм, а нормальная работа механизма: если у поступка есть цена, то поступок становится доступным за цену. Второй эффект менее заметен: штраф, который платится сразу и с удовольствием (бар-то приятный), обучает не тому, что «нарушать плохо», а тому, что «нарушение стоит недорого». Через два месяца он с удивлением обнаруживает, что система не просто не работает — она работает против него: раньше он хотя бы испытывал неловкость, теперь у него есть процедура, кото-

рая эту неловкость снимает.

Стрик: девушка, двадцать восемь лет, учит язык. Приложение считает дни подряд: шестьдесят, шестьдесят один, шестьдесят два. Она гордится серией, и серия становится отдельной ценностью — не «я учу язык», а «у меня не рвётся». На шестьдесят третьем дне она заболевает, пропускает занятие, серия обнуляется. И происходит то, чего она не ожидала: она бросает занятия. Не потому, что разлюбила язык, а потому, что «всё равно уже испорчено». Восстанавливать серию с нуля кажется бессмысленным: шестьдесят дней уже не вернуть, а начинать заново — значит признать, что два месяца ушли зря.

Это самая частая поломка систем с сериями: они делают ценностью не действие, а непрерывность. Пока непрерывность сохраняется, система работает; как только она рвётся, исчезает не только серия, но и смысл: человек теряет не два месяца занятий, а весь накопленный статус. И бросает, чтобы не смотреть на обнулённый счётчик.

Что общего у трёх историй

Три разных человека, три разных механизма — приз, штраф, серия — и одна и та же поломка. Ни в одном случае проблема не в силе желания и не в характере. Все трое хотели, все трое начинали, все трое делали разумные вещи. Сломалась конструкция, и всякий раз в одном и том же месте.

Подкрепление было отделено от действия: в первом случае между «сделать отчёт» и «купить наушники» стояла

неделя и решение, которое принималось заново. Во втором — между «не сделал зарядку» и «не пошёл в бар» стоял вечер и настроение. В третьем — между действием и подкреплением стояла цифра, которая жила своей жизнью. Решение можно было пересмотреть: награду можно было выдать, штраф — заплатить, серию — обнулить. Всё это происходило не в момент договорённости, а в момент слабости, и в этот момент человек всегда выбирал то, что проще.

Не потому, что он слабый, а потому, что пересмотр был доступен. Учёт был в голове: ни в одном случае не было записи, которую нельзя изменить. Человек помнил, что «в целом работал», и это воспоминание подгонялось под текущее решение: когда хотелось награды, вспоминалась усталость; когда хотелось оправдания, вспоминались обстоятельства. Три поломки, и все три — конструктивные. Именно поэтому они повторяются у умных и организованных людей: ум и организованность не защищают от конструкции, а иногда помогают построить более убедительное объяснение.

Почему привычные советы не срабатывают? Четыре совета, которые вы наверняка слышали. Все четыре звучат разумно и все четыре проваливаются по одной причине: они меняют силу подкрепления, а не его устройство. **«Сильнее захотеть».** Желание — не рычаг, а фон. Человек может очень хотеть и всё равно выдать себе награду без выполнения, потому что в момент выдачи решает не желание, а усталость. Усиливать желание — значит усиливать и оправдание: «я так

хотел, значит, заслужил».

«Жёстче себя». Строгость работает до первого исключения. Как только человек сделал исключение — а он его сделает, — строгость рушится целиком, потому что она держалась не на правиле, а на настроении. После этого он либо отказывается от системы, либо начинает платить штрафы и считать, что «так и надо».

«Пообещай публично». Публичное обещание даёт социальное давление, но не даёт необратимости. Через две недели публика перестаёт спрашивать, а человек перестаёт отчитываться. Работает только в одном случае: если публика обязана спрашивать — то есть если есть конкретный человек и конкретная договорённость.

«Награждай себя за усилие, а не за результат». Самый разумный из четырёх и самый коварный. Награда за усилие снимает проблему «не получилось», но создаёт другую: усилие нельзя проверить. Человек всегда может сказать, что старался, и будет прав. Награда за усилие превращается в награду за ощущение усилия, а ощущение управляется настроением. Общий знаменатель: все четыре совета обращаются к человеку — к его желанию, строгости, социальности, честности. Ни один не обращается к конструкции. А конструкция — единственное, что можно изменить один раз и надолго.

Что должно быть вместо? Если коротко: подкрепление должно быть привязано к действию, наступать близко к

нему, не отменяться в моменте и фиксироваться в записи, которую нельзя переписать. Всё остальное — детали, которые мы разберём в следующих главах. Тут важно понять главное различие: **награда — это не подарок себе, а сигнал**. Подарок можно выдать когда угодно, сигнал имеет смысл только тогда, когда он означает конкретное событие. Наушники, купленные без отчёта, — подарок. Наушники, купленные в тот же вечер, когда отчёт отправлен, — сигнал. Разница не в вещи и не в деньгах, а в том, что сигнал закрепляет связь, а подарок её размывает.

То же со штрафом: он работает не как наказание, а как ограничитель выбора. «Не пойду в бар» — это ограничение, если оно наступает автоматически. И то же с серией: она работает, пока она — счётчик действия, и ломается, когда становится самостоятельной ценностью.

Что дальше

Механика. Сначала то, что вообще подкрепляет поведение и почему «награда за результат» часто не работает (глава 2). Потом — самый неприятный механизм: почему успех ведёт к срыву и как «я заслужил» отменяет всё (глава 3). Потом — наказание: когда штраф работает, а когда становится ценой (глава 4). Дальше — ядро книги: обязательство (глава 5) и учёт (глава 6). Затем — привязка удовольствия (7), среда (8), границы (9), срывы (10), сборка (11) и то, где всё это не работает (12).

Пока — одно наблюдение, которое стоит сделать до сле-

дующей главы. Вспомните последнюю награду, которую вы себе выдали. И ответьте на два вопроса: за что именно она была выдана и когда — в тот же день или позже. Если ответ «за неделю» и «через несколько дней», вы нашли первую поломку: подкрепление отделилось от действия.

Что было бы иначе? Полезное упражнение: пройти по трём историям из этой главы и посмотреть, что изменилось бы, если бы конструкция была другой. Не «стало бы лучше» в общем смысле, а конкретно. В первом случае женщина привязывала покупку к отчёту, но выдавала её по ощущению. Если бы она привязывала платье к факту отправки — не «когда доделаю», а «в тот вечер, когда отправила», — у неё было бы два состояния: платье куплено после отчёта или платье не куплено. Первое случилось бы реже, но каждое такое событие закрепляло бы связь. Через три месяца она бы точно знала, что означает новая вещь в шкафу.

Во втором случае мужчина наказывал себя лишением бара. Если бы он вместо этого ограничивал доступ — не «не пойду в бар», а «пока не сделаю, не открывается приложение, где договариваются о встрече», — наказание стало бы условием. Он всё равно мог бы пойти в бар, но для этого пришлось бы сделать лишний шаг, а лишний шаг в момент слабости часто оказывается решающим. В третьем случае девушка держалась за непрерывность серии. Если бы приложение считало не дни подряд, а общее число занятий за месяц, пропуск не обнулял бы ничего: шестьдесят два занятия оста-

лись бы шестьюдесятью двумя, а шестьдесят третье просто не случилось бы. Психологически это совсем другое: не «я потерял всё», а «в этом месяце на одно меньше».

Во всех трёх случаях ничего не стало бы легче. Изменилось бы одно: появилась бы связь между действием и его следствием. Именно её отсутствие делает систему бессмысленной — не строгость, не мягкость, а отсутствие связи. Почему это не про характер? Есть соблазн прочитать три истории как рассказ о трёх людях с разными характерами: один безвольный, второй себя обманывает, третья слишком зависит от цифр. Это удобно и неправильно. Все трое — взрослые люди с работой и обязательствами, которые многое доводят до конца. Женщина из первой истории ведёт проекты; мужчина из второй руководит отделом; девушка из третьей выучила два языка до этого. Если бы дело было в характере, они бы не справлялись ни с чем.

То, что произошло, происходит с людьми независимо от характера, потому что это не про человека, а про конструкцию. Слабость воли тут ни при чём: воля — это способность держать усилие, а здесь усилие не требовалось. Требовалось, чтобы решение нельзя было пересмотреть, — а его можно было. Более того, характер иногда помогает построить более убедительное объяснение. Организованный человек придумает три причины, почему награда была заслужена; честный — признает, что не заслужил, и всё равно её выдаст. Ни то, ни другое не спасает.

Отсюда практический вывод, который стоит держать в голове: если вы узнали себя в одной из историй, не ищите в себе недостаток. Ищите, где в вашей системе осталось решение, которое можно пересмотреть в момент слабости. Почти всегда оно есть, и почти всегда это одна и та же дверь. Как читать эти три истории? Три истории в начале главы — не приговоры, а образцы. Их стоит использовать как зеркало, а не как обвинение. Способ первый: найти свою. У каждого человека есть своя типичная поломка — кто-то выдаёт награды без выполнения, кто-то платит штрафы и идёт дальше, кто-то держится за непрерывность. Понять, какая из трёх ваша, полезнее, чем пытаться исправить все сразу.

Способ второй: посмотреть на последний месяц. Не на «вообще», а на конкретные случаи: когда вы себя наградили, когда не сделали обещанного, когда обнулили счётчик. Три-четыре эпизода дают больше, чем год самонаблюдения. Способ третий: проверить, есть ли в вашей системе все три поломки одновременно. Часто бывает так: человек и награждает себя без выполнения, и платит штрафы, и ведёт серии. Тогда менять надо не три вещи, а одну — ту, которая запускает остальные. Обычно это отсутствие обязательства: пока решение можно пересмотреть, всё остальное не имеет значения.

Эти истории не о том, что люди плохие. Они о том, что хорошая конструкция нужна всем — и тем, кто справляется, и тем, кто нет. Разница между ними не в моральных ка-

чествах, а в том, что у одних решение защищено, а у других нет. Откуда берётся уверенность, что «я справлюсь»? Есть фраза, которая звучит в этих историях в разных вариантах: «я справлюсь», «я же взрослый человек», «я себя знаю». Она произносится искренне и мешает больше, чем помогает.

Причина в том, что человек судит о будущем по нынешнему состоянию. Сейчас, в спокойный момент, он действительно справится: решение кажется простым, награда — ненужной, штраф — убедительным. Но решение принимается не сейчас, а потом, в другой момент и в другом состоянии. Это и есть временная несогласованность, о которой пойдёт речь в следующей главе: один и тот же человек в разные моменты выбирает по-разному, и оба выбора для него настоящие. Поэтому «я справлюсь» — не ложь, а прогноз, сделанный в благоприятных условиях и не учитывающий неблагоприятных.

Вывод простой: не доверяйте себе в спокойном состоянии. Именно в нём хочется строить системы, которые потом не работают. Стройте так, как будто заранее знаете, что в нужный момент будете усталым, занятым и не захотите. Это не пессимизм, а проектирование.

Что проверить на первой неделе

Первая неделя нужна не для того, чтобы что-то изменить, а чтобы собрать данные. Три вещи, которые стоит отметить. Первое: сколько раз за неделю вы выдали себе обещанное без выполнения — не «примерно», а по дням. Второе: что вы и сказали себе, когда выдавали; фраза обычно одна и та

же, и она информативнее любого анализа. Третье: какое действие вы откладывали чаще всего, и было ли оно достаточно маленьким, чтобы его нельзя было не сделать. Три ответа складываются в картину, с которой уже можно работать: чаще всего выясняется, что дело не в силе воли, а в размере шага и в том, что обещание было сформулировано так, что его нельзя проверить.

Что показывает третья история? История со стриком стоит отдельного разбора, потому что в ней механизм виден в чистом виде. Человек начинает учить язык. Приложение считает дни подряд. Первые две недели счётчик мотивирует: он превращает разрозненные занятия в нечто целое. Потом целое становится важнее частей: человек уже не столько учит язык, сколько охраняет цифру. Дальше происходит то, что должно произойти: цифра ломается. Не потому, что человек слабый, а потому что жизнь не подчиняется счётчику. И в этот момент обнаруживается, что охранять больше нечего, а учить язык вроде как и не зачем: интерес был подменён.

Мораль не в том, что счётчики плохие. Счётчик — полезный инструмент, пока он описывает действие. Проблема начинается, когда он становится самостоятельной ценностью: тогда его сохранение конкурирует с действием, и в этой конкуренции действие обычно проигрывает. Отсюда следует: любой счётчик должен допускать пропуск. Не «дней подряд», а «дней за месяц». Тогда пропуск уменьшает число, а не обнуляет всё, и человеку не приходится выбирать между

реальностью и цифрой.

Как читать свои счётчики? Если у вас есть счётчики — в приложениях, в блокноте, в голове — полезно проверить, что они измеряют. Три вопроса. Первый: что произойдёт, если счётчик обнулится? Если ответ «я брошу», значит, он измеряет не действие, а непрерывность, и это опасно. Второй: растёт ли счётчик, когда действие ухудшается? Если да, он измеряет не то. Третий: сколько решений в день он требует? Если много, он скоро надоест. Хороший счётчик отвечает трём требованиям: он прощает пропуски, он растёт только вместе с реальным действием, и он требует одного движения.

Плохой счётчик делает наоборот: обнуляется, растёт от формальностей и требует внимания. Такой лучше убрать, чем чинить: он приносит больше вреда, чем пользы. Почему люди возвращаются к обнулённым системам? Есть странность: человек бросает систему после обнуления, а через полгода возвращается к такой же. Причина в том, что обнуление запоминается как провал, а провал требует «реванша». Человек возвращается не потому, что система хороша, а потому что хочет доказать себе, что может. И обычно выбирает ту же конструкцию, потому что она знакома.

Что делать: при возврате менять одно правило. Не всю систему, а именно то, которое привело к обнулению. Например, перейти с «дней подряд» на «дней за месяц» — и всё остальное оставить. Это звучит мелко, но именно так работает исправление: одна переменная за раз. Человек, который

меняет всё сразу, не понимает, что помогло, и через месяц возвращается к прежнему.

Про обнуление. Обнулённая система выглядит как честность, а работает как наказание. Человек, который после срыва начинает с нуля, теряет не только счётчик, но и подтверждение: у него больше нет записи, что он что-то делал. Дальше он либо бросает совсем, либо начинает заново с той же точки, с которой начинал в прошлый раз, — и через месяц оказывается там же. Правило, которое стоит принять заранее: счётчик не обнуляется, он продолжается. Срыв отмечается как факт — отдельной пометкой, другим цветом, короткой записью, — но линия не рвётся. Тогда у человека остаётся главное, что даёт учёт: видимость движения, а не приговор.

Что показывает вторая история? История со штрафом интересна тем, что показывает превращение правила в цену — и это происходит быстрее, чем кажется. Мужчина договорился: не сделает зарядку — не пойдёт в бар. Первые недели правило работает: он делает зарядку, потому что бар важнее. Потом наступает вечер, когда он устал, и он идёт в бар, заплатив «цену» — то есть отказавшись от зарядки. И замечает, что ничего страшного не произошло. С этого момента правило перестаёт быть правилом. Оно становится тарифом: зарядка стоит один вечер в баре, и это приемлемая цена. Через месяц он платит почти каждый день и не считает это нарушением.

Механизм здесь важнее частного случая. Любое правило, у которого есть цена, превращается в услугу. Причём цена не обязательно денежная: отказ от приятного — тоже цена, и она тоже оплачивается. Отсюда вывод: если хотите, чтобы правило работало, сделайте так, чтобы нарушения не было в меню. Не «не пойду в бар», а «пока не сделаю — не откроется приложение, где договариваются о встрече». Первое можно оплатить, второе — нет.

Почему истории повторяются? Три истории из этой главы — не редкие случаи, а типовые. Стоит понять, почему они воспроизводятся у разных людей в разных обстоятельствах. Первая причина: у всех трёх конструкций решение принимается в момент, когда оно выгодно. Награда выдаётся тогда, когда хочется; штраф платится тогда, когда хочется пойти в бар; серия обнуляется тогда, когда жизнь не подчинилась счётчику. Все три конструкции требуют, чтобы человек был последователен в разное время. Но человек не последователен — он меняется вместе с состоянием. Конструкция, которая рассчитывает на постоянство, обречена. Все три дают немедленное облегчение. Награда облегчает усталость, штраф снимает вину, обнуление избавляет от необходимости держать серию. Немедленное облегчение всегда сильнее отложенной выгоды.

Отсюда общее правило: система должна работать не вопреки этим механизмам, а с их учётом. Не «будь последовательным», а «сделай так, чтобы решение нельзя было при-

нять иначе». Что делать на этой неделе? Практический шаг, который стоит сделать до чтения остальных глав: проверить свою систему на три поломки из этой главы. Есть ли у вас награда, которую можно выдать без выполнения? Если да — она уже выдана. Второе: есть ли штраф, который можно заплатить и пойти дальше? Если да — он уже стал ценой. Третье: есть ли счётчик, который обнуляется? Если да — он обнулится.

Три вопроса, десять минут. Ответы не требуют менять всё: достаточно выбрать одну поломку и закрыть её. Одна закрытая поломка даёт больше, чем три новых правила. И одно: не пытайтесь исправить всё сразу. Система, переделанная целиком, обычно не работает: непонятно, что помогло, а что помешало.

Одно замечание о числах: в этой книге почти нет точных цифр — и это осознанно. Причина в том, что подкрепление — область, где числа зависят от человека: двадцать минут для одного — нагрузка, для другого — разминка; неделя для одного — короткий срок, для другого — вечность. Любая конкретная цифра в такой области превращается в норму, а норма почти всегда не подходит. Поэтому вместо чисел здесь принципы: близко, регулярно, необратимо, проверяемо. Их можно перевести в числа под себя — и это единственный способ, при котором они работают.

Единственное исключение — числа в примерах: они обозначены как условные и служат для иллюстрации механики,

а не как рекомендация.

Глава 2. Что подкрепляет

Награда, которая не сработала: человек решил заниматься спортом и придумал систему: за каждые десять тренировок — поход в ресторан. Логика очевидная, награда приятная, десять тренировок — достижимая цифра. Через месяц он сходил в ресторан дважды и потренировался шесть раз. Причина не в том, что награда была плохой. Причина в том, что она была далеко. Между действием (тренировка во вторник) и подкреплением (ресторан через три недели) стояло слишком много: десять решений продолжить, десять поводов остановиться, десять дней, в которые награда была абстракцией. К моменту, когда она становилась близкой, мотивация уже заканчивалась.

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.