

Содержание

Предисловие Владимира Герасичева.....	5
Введение	9
Привычка быть правым	13
Привычка быть хорошим	31
Привычка (не) рисковать	53
Привычка контролировать	71
Привычка оценивать и обобщать.....	93
Привычка экономить время	113
Привычка находить объяснения и оправдания	133
Как привычки подменяют наши ценности	151
Заключение	161

Предисловие

Владимира Герасичева

Меняются времена, эволюционирует общество, набирает скорость технический прогресс, а базовые механизмы человеческой психики остаются неизменными.

Опыт и стереотипы позволяют безошибочно определять: что хорошо и что плохо, что правильно и что неправильно, кто свой и кто чужой, как надо и как не надо. Это набор интерпретаций и убеждений, определяющих то, как люди воспринимают мир, личный фильтр каждого человека, который авторы этой книги называют *контекстом*. Именно такое название носит наша трехдневная тренинговая программа.

На «Контекст» люди приходят со схожими целями: хотят развивать свой бизнес, больше зарабатывать, продвигаться по карьерной лестнице; найти, поменять или бросить работу; наладить отношения с родителями, детьми, друзьями или коллегами; жениться, выйти замуж, развестись; похудеть, заняться спортом; бросить курить и т. д.

И все они сталкиваются с собственными привычками, которые одновременно мешают им достичь цели и помогают в этом.

На программе «Контекст» мы нередко предлагаем участникам проделать небольшой эксперимент: сложить пальцы в замок. Затем спрашиваем, что люди чувствуют. В этот момент на их лицах появляется недоумение. Кто-то

говорит, что не чувствует ничего, кто-то уточняет, что мы имели в виду. Тогда мы просим участников отметить, большой палец какой руки оказался сверху, а после — расцепить руки и вновь сложить в замок, но так, чтобы сверху оказался большой палец другой руки. Порой мы даже не успеваем снова задать вопрос, как раздается хор голосов, все говорят наперебой: «Неудобно», «Некомфортно», «Пальцы как чужие», «Непривычно». И в третий раз мы просим расцепить руки и снова сложить пальцы в замок. И конечно же, люди делают это так же, как в первый раз.

Этим незамысловатым упражнением мы иллюстрируем два важных тезиса:

- Человек не замечает, не осознает свой привычный образ действий и привычный ход мыслей.
- Непривычно — не значит невозможно! Даже если кто-либо миллион раз автоматически следовал той или иной привычке, это не исключает возможности осознанно сделать иной выбор и поступить или подумать по-другому.

Мы написали эту книгу именно для того, чтобы вы начали замечать и осознавать свои привычки — и иногда поступать им вопреки, более эффективно достигая своих целей. Несколько раз в неделю мы, тренеры Business Relations, выходим в зал, стоим перед аудиторией и слушаем людей. Сталкиваясь с их болью, неудовлетворенностью, с их проблемами, мы поняли, что дело вовсе не в том, чтобы найти ответ «как надо». Даже если человек выслушает тысячи советов и прочтет тысячи книг о том, как жить, это вряд ли поможет ему стать счастливым. Вместо того чтобы фокусироваться на поиске заветного секрета счастья, мы предлагаем сосредоточить внимание на том, что происходит в вашей жизни сейчас.

Я благодарю своих коллег — Ивана Маураха и Арсена Рябуху — за их огромный вклад в создание этой книги. Все примеры и истории, которые вы здесь найдете, взяты из реальной жизни: что-то из нашей профессиональной практики, а что-то из личного опыта. Все имена в примерах, конечно же, изменены. Бывает, что люди делятся с нами своим сокровенным, своей болью. Мы заботимся о конфиденциальности и безопасности. Все, что происходит на программе, остается за закрытыми дверями.

Каждый человек движется по жизни не согласно ее реалиям, а в соответствии с его индивидуальной картой реальности. Но, ориентируясь по этой карте, не всегда можно добраться туда, куда хочется. Продолжая пользоваться одной и той же картой, человек и двигаться будет одними и теми же «маршрутами». Повторяя их снова и снова, он будет совершать одни и те же ошибки и каждый раз упускать новые возможности. Вопрос ведь не в том, какая карта лучше, а в осознании тех карт, которые уже «загружены» в ваш мозг. Эта книга не о том, как «правильно» жить, как «правильно» смотреть на события. Мы предлагаем вам просто взглянуть на привычные вещи под другим углом зрения, проанализировать ваши карты реальности и освоить новые «маршруты».

«Просто взглянуть». Просто ли это? Судите сами.

Введение

Нравится ли вам, как вы живете?

Вполне возможно, вы скажете «да». При этом наверняка будет и несколько «но».

Чаще всего наша жизнь нравится нам, но с поправками. И поправок этих набирается немало. Так вот и получается, что вообще-то мы счастливы, но — не сегодня. Не прямо сейчас. А так хочется! Что же мешает?

Мы знаем ответ на этот вопрос.

И нет, это не недостаток денег: богатые, как известно, тоже плачут — да еще как. Это и не отсутствие друзей и близких: иногда у человека отличная семья, но... И даже не плохое здоровье: порой человек вполне здоров — а счастья нет.

Вот наш ответ: **счастьем мешают привычки.**

Александр Сергеевич Пушкин заметил в «Евгении Онегине»: «Привычка свыше нам дана: замена счастию она».

Какие привычки мы имеем в виду? Может быть, дурные и вредные, наподобие пристрастия к алкоголю? Безусловно, в пьянстве, как и в курении, ничего хорошего нет, но мы написали книгу не об этих очевидных проблемах. Мы говорим о **когнитивных привычках.**

Что это такое?

В результате каждого действия в мозге образуются нейронные связи. С момента рождения мы повторяем множество действий, которые фиксируются в мозге как готовые решения. Это одна из самых важных его функций:

обеспечивать наше выживание, безопасность и экономию ресурса. Поэтому привычки, автоматически срабатывающие программы — отличная штука. Они действуют быстро, так что мы даже не успеваем их осознать. Ситуация, когда нам надо принять новое, не «прошитое» в сознании решение, дискомфортна для нас. Для мозга это дополнительная нагрузка.

В этой книге мы ведем речь не о привычном способе держать ложку, ориентироваться в пространстве или говорить на родном языке, а о более сложных привычках — когнитивных, то есть о тех, которые сформировались у нас в ходе обучения мышлению, в ходе социализации. Эти привычки нужны нам для адаптации в обществе и психологического комфорта, но у них немало и «побочных эффектов». Из-за срабатывания одних и тех же когнитивных привычек в жизни человека возникают одни и те же повторяющиеся проблемы. Если вы раз за разом попадаете в одни и те же обстоятельства — это не злой рок, не происки врагов. Скорее всего, ваше индивидуальное сочетание когнитивных привычек влияет на ваше поведение и предопределяет исход событий. Когнитивные привычки могут мешать достижению успеха и счастья, они заставляют нас мыслить более шаблонно, снижают наш творческий потенциал и предпринимательский дух. Именно из-за них люди годами сидят на нелюбимой работе, не решаются познакомиться с симпатичной девушкой, боятся высказывать свое мнение и выражать чувства.

Мы не первые, кто говорит о когнитивных привычках. Но до нас о них писали в основном в психотерапевтическом русле. Читатель, знакомый с когнитивно-поведенческой терапией, возможно, слышал о книге Дэвида Бернса «Терапия настроения»*, в которой людям, страдающим

* Бернс Д. Терапия настроения: Клинически доказанный способ победить депрессию без таблеток. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

депрессией, предлагается инструкция для самостоятельного избавления от когнитивных искажений, формирующих депрессивный фон.

Цель нашей книги иная. Мы пишем для тех, кто не страдает депрессией, но хочет сделать свою жизнь более полной, яркой, решиться на перемены, действовать на всю катушку, использовать свой потенциал — в общем, сменить привычку на счастье.

Совсем избавиться от когнитивных привычек невозможно, да мы и не ставим такой цели. Мы лишь предлагаем вам перехватить у них управление вашим сознанием. Сделать так, чтобы не они вам диктовали, что делать, а вы их использовали, когда вам нужно. А если не нужно — говорили им «прости, не сегодня».

Существует множество когнитивных привычек. Мы в этой книге выделяем семь, по нашему мнению, основных:

1. Привычка быть правым.
2. Привычка быть хорошим.
3. Привычка (не) рисковать.
4. Привычка контролировать.
5. Привычка оценивать и обобщать.
6. Привычка экономить время.
7. Привычка находить объяснения и оправдания.

Мы покажем, зачем нужна каждая из этих привычек, что она нам дает, чему мешает, почему мы позволяем ей управлять нами. И дадим подробное руководство, как с этими привычками обращаться, чтобы научиться «включать» и «выключать» их по своему желанию.

Управление когнитивными привычками всерьез улучшает качество жизни. Каждый из трех авторов книги проверил это на своем опыте.

Ну что же, вы с нами? Тогда — поехали!

Привычка быть правым

Первая когнитивная привычка, о которой идет речь, — это привычка быть правым, то есть постоянно возвращаться к ощущению, что «моя картина мира верна», «я правильно интерпретирую события».

Вполне возможно, что эта привычка в той или иной мере свойственна всем нам. Как полагают сторонники теории предсказательного кодирования, кора полушарий головного мозга, обрабатывая сигналы, которые поступают от окружающей среды, фильтрует их таким образом, чтобы итоговая картина получалась непротиворечивой. Важнее всего именно эта функция: не увидеть и узнать что-то новое, а сложить пазл, в котором нет выбивающихся из общего изображения деталей. Если в мозг поступает сигнал, который в этот пазл не укладывается, чаще всего кора этот сигнал игнорирует либо интерпретирует так, чтобы не обрушить сложившуюся картину мира. Намного реже (обычно если «деталька» повторяется несколько раз) мозг соглашается изменить что-то в общей картине. Такой фильтр новизны позволяет нашей психике быть более устойчивой.

Иногда для нас настолько важно постоянно иметь перед глазами верную и непротиворечивую картину мира, что эта когнитивная привычка становится чем-то большим, чем просто адаптивный механизм. Наша картина мира

в какой-то из сфер (или в нескольких сразу) становится почти непрошибаемой, и сигналы реальности не могут ее изменить.

Мы постоянно сталкиваемся с ситуациями, в которых люди позволяют привычке быть правым управлять собой. Они просто не могут уступить, и начинается борьба жестких картин мира, каждая из которых имеет мало общего с гибкой, многогранной реальностью. Между тем даже в случае серьезного конфликта интересов всегда есть возможность договориться, если стороны могут на секунду отвлечься от собственной правоты, ненадолго допустить, что картина мира оппонента может быть *хотя бы в какой-то степени* верной. Эта пагубная невозможность даже в воображении встать на другую сторону и есть корень зла многих непримиримых столкновений:

- родитель требует, чтобы подросток пришел домой ночевать, а тот хочет всю ночь тусоваться у друзей;
- начальники двух цехов обвиняют друг друга в срыве сроков изготовления прибора, и у каждого свои резоны и своя картина происходящего;
- евреи считают, что земли Палестины принадлежат евреям, арабы — что арабам.

Интересно, что привычка быть правым чем-то похожа на вирус: она заразна. Когда оппонент настаивает на своем, нам чаще хочется вести себя так же жестко, даже если изначально мы этого не планировали. Мы чувствуем, что на нашу картину мира посягают, — и усиливаем оборону. Так в конфликт вовлекаются люди, организации, страны. Это длится, пока кто-нибудь не остановится, не попытается принять другую точку зрения, услышать аргументы оппонента — словом, взять верх над своей привычкой быть правым, попытаться управлять ею.

Зачем нам нужна привычка быть правым?

Мы ощущаем себя не просто стойкими, но сильными, знающими и уверенными.

Мы можем отбросить мучительные сомнения еще до того, как они оформятся в какую-то внятную мысль, и таким образом быстрее принимать решения.

Мы активно предлагаем свою картину мира другим, убеждаем их, вдохновляем и таким образом достигаем цели (например, продаем товар или продвигаем свою идею).

Как привычка быть правым может нам мешать?

Мы лишаемся способности гибко реагировать на изменения и видеть нюансы.

Мы становимся менее эмпатичными, хуже выслушиваем и понимаем других людей.

Мы неохотно замечаем свои ошибки, а значит, с большей вероятностью, как выражаются финансисты, «добавляемся к убыткам».

Стремление быть правым, как любой адаптивный механизм, само по себе нейтрально и может служить как созиданию, так и разрушению. Вопрос в том, можем ли мы им управлять — или же оно управляет нами.

Почему мы позволяем привычке быть правым управлять нами?

1. **Страх изменений.** Из-за него чаще всего и формируется эта привычка. Недаром некоторых людей с жесткой, негибкой картиной мира иногда называют консервативными (хотя это не всегда связано).

2. **Желание навязать свое видение.** Если у человека есть идея, страсть, миссия, он может идти к ней напрямик, не оценивая контраргументы (которые могут быть существенными).
3. **Самоутверждение.** Здесь во фразе «я прав» акцент делается на «я». Утверждение своей позиции может быть способом встать выше другого, почувствовать себя лучше, умнее, сильнее оппонента.
4. **Борьба за власть.** Чья картина мира становится доминирующей, общепризнанной, тот и считается лидером, тот и навязывает как формулировку проблемы, так и ее решение. Люди борются за власть на всех уровнях — от школьного класса и семьи до страны и мира, и везде это борьба за формирование картины мира, борьба за правоту, за то, что считать важным и верным, а что отфильтровывать.

КАК УПРАВЛЯТЬ СВОЕЙ ПРИВЫЧКОЙ БЫТЬ ПРАВЫМ?

Первое, что нам нужно для управления привычкой быть правым, — открытость. Необходимо быть в принципе готовым впустить в свое сознание другую точку зрения, которая может дополнять нашу или противоречить ей. Для этого нужно собрать полную информацию. Это значит:

- терпеливо выслушать другого, внимательно отмечая про себя нюансы его позиции;
- сравнить его точку зрения со своей;
- спокойно отметить про себя совпадения и разногласия;
- «вернуть» собеседнику его точку зрения, пересказать ее, чтобы тот мог внести уточнения и дополнения.

Так ведутся научные диспуты, и это правильно. Чтобы отстаивать свою позицию или отказаться от нее, нужно хорошо узнать позицию собеседника. Иногда удается отказаться от привычки быть правым уже на этом этапе. Нередко бывает, что точки зрения, которые кажутся противоречащими, на самом деле совпадают или дополняют друг друга. Порой один из собеседников признаёт правоту другого после того, как внимательно выслушает и уловит все детали.

Два директора транспортной компании спорили, сколько автобусных маршрутов понадобится новому микрорайону, расположенному между парком и рекой. Первый считал, что хватит одного автобуса, который будет огибать район по периметру, второй — что нужно два маршрута, которые будут встречаться на дальнем конце микрорайона и делать там кольцо. Оба приводили многочисленные аргументы о сравнительном количестве населения в разных частях микрорайона, о том, что некоторым жителям придется объезжать на автобусе весь район, чтобы попасть домой, о том, что если маршрутов будет два, то половину времени они будут ходить полупустыми и т. п. В какой-то момент первый директор поинтересовался: «До мая-то еще ладно, а потом что ты будешь со своим кольцом делать?» — «А что будет в мае?» — удивился второй директор. «Сегодня я узнал, что мост будут вводить в эксплуатацию уже в мае и мы сможем продлить маршрут до самого шоссе». Оказалось, что второй директор не владел этой информацией. Исходя из разных вводных, они потратили на споры лишний час. Как только второй директор узнал про мост, а первый директор узнал, что второй директор о нем не знал, — оба согласились, что до мая будет вполне разумно использовать второй проект, а когда появится мост — оставить один автобус и пустить его до шоссе.

Итак, первое правило по управлению привычкой быть правым:

.....

1

Внимательно слушайте собеседника. Старайтесь понять его позицию и аргументы. Вполне возможно, что ваши точки зрения не противоречат, а совпадают или дополняют друг друга. Может случиться и так, что, выслушав чужую позицию, вы согласитесь с ней (или ваш оппонент — с вашей).

.....

Вот пример ситуации из программы «Контекст», иллюстрирующий, как привычка быть правым мешает делать бизнес.

Василий управляет строительной компанией. Антон — поставщик деревянных дверей и мебельного щита. Обычно они довольны работой друг с другом и даже находятся в приятельских отношениях, но недавно возник конфликт: часть щитов оказалась рассохшейся и деформировалась. Антон утверждает, что поставил хороший товар, который Василий, возможно, неправильно хранил. Василий уверяет, что правил хранения он не нарушал, а виноват Антон, который не проверил качество своего товара. Оба искренне считают себя правыми.

Очевидно, что из ситуации есть только один красивый выход: разделить границы, чтобы каждый признал свою часть неправоты и часть правоты другого. А истина в том, что в силу давнего партнерства и приятельства ни один из них не считал необходимым зафиксировать состояние щитов на момент сдачи-приемки — это и есть их общая ошибка, которая их объединяет и дает возможность пойти на уступки.

Парадоксально, правда? Правота разъединяет Антона и Василия, а ошибка сближает. Общая истина, в отличие от частной правоты, состоит в том, чтобы найти общую ошибку, которая объединит конфликтующие стороны.

Джордж Сорос, финансист и филантроп, до того, как начать делать деньги, занимался философией и написал книгу о рефлексивности, в которой постулирует, что единственный способ узнать хотя бы часть истины — это узнать о своих ошибках. Для этого приходится отказаться от привычки быть правым и обратить внимание, наоборот, на то, в чем я могу быть не прав.

Второе правило:

2

Отказываться от привычки быть правым лучше вместе с тем, кто с вами конфликтует. Для этого каждому стоит ненадолго отвлечься от своей части правоты и найти свою часть общей ошибки.

Но, даже если мы принимаем эту точку зрения, воплотить ее в реальность на практике очень просто. И для Антона, и для Василия признание собственной ошибки означает, что им приходится встретиться с собственным несовершенством и негативными чувствами:

«Грустно, что даже приятеля нужно проверять»;

«Стыдно, что я, возможно, плохо контролирую своих работников (на складе или на производстве)»;

«Страшно первым идти на уступки, ведь это значит показать себя слабым, а контрагент, возможно, воспользуется этим сейчас или в следующий раз».

Сомневаться в собственной правоте трудно. Особенно когда вокруг другие, которые в своей правоте не сомне-

ваются (а значит, вот-вот «съедят»). Почему именно я должен первым вступать на опасный путь уступок и подставлять щеку?

Василию и Антону потребовалась помощь модератора, которым мы в «Контексте» для них и стали. Модератор создает нейтральное поле, на котором можно ослабить хватку и рассмотреть все стороны вопроса: и чувства, и границы, и саму суть дела. Непримируемость сменяется доброй волей и готовностью делать шаги навстречу, ослабляя свою привычку быть правым, а модератор следит за тем, чтобы эти шаги делали оба участника. Если вклад одного из них будет заметно меньше, другой сразу заметит это, и конфликт может снова войти в штопор.

В итоге Василий и Антон сошлись на том, что в данной ситуации поделят убытки пополам, а в дальнейшем будут более строго относиться к формальной стороне дела — ведь это выгодно каждому из них и может сохранить их дружбу и партнерство. Сейчас у них все хорошо. Хотим подчеркнуть, что благодарить за это нужно прежде всего не модератора, а самих контрагентов — ведь если бы каждый из них не проявил добрую волю, то разрешение конфликта не состоялось бы. Итак, третье правило обращения с привычкой быть правым:

3

Отказаться от привычки быть правым трудно, потому что это задевает чувства. Чтобы начать идти на уступки, может потребоваться не вовлеченный в конфликт помощник (например, модератор в бизнес-конфликтах, психолог — в супружеских).

Вот еще один драматический пример из жизни, в котором привычка быть правым разъединяет подростка и родителя.

Лизе 16, и она влюблена. Ее молодой человек не нравится ее матери, и не нравится обоснованно (он иногда хамит Лизе, а однажды даже ударил). Кроме того, в городе объявили карантин из-за коронавируса, и мать запретила Лизе выходить на улицу. Несмотря на это, Лиза сбегала гулять с молодым человеком, а как-то раз после особенно сильного скандала с матерью ушла из дома и несколько суток не давала о себе знать. После того как полиция нашла и вернула Лизу домой, она не разговаривает с матерью и не выходит из своей комнаты.

В этом конфликте мать как будто права и формально, и по совести: во-первых, Лиза несовершеннолетняя и пока не может распоряжаться своей жизнью, во-вторых, ее молодой человек действительно «плохой парень». Но не правота, а именно привычка быть правой не дает матери поладить с Лизой и убедить ее вести себя иначе.

Психолог, к которому обратилась мать, опасаясь, что дочь решит покончить с собой, далеко не сразу нашел правильные слова, чтобы познакомить маму с картиной мира подростка, а Лизу — с картиной мира матери. Для этого понадобилось несколько месяцев работы. Почему так много?

Люди обладают разной способностью к изменениям и разной нейропластичностью (так называется способность мозга формировать новые нейронные связи). С возрастом нейропластичность обычно уменьшается, хотя и не исчезает, как полагали раньше. Некоторым людям труднее, чем другим, менять «детальки» в своей картине мира и отказываться от привычки к правоте. С матерью Лизы получилось именно так. Она категорически не могла принять, что любые чувства ее ребенка (даже те, которые могут повлечь опасные последствия) имеют право на существование. Это не значит, что она обязана соглашаться и отпускать Лизу к «этому негодяю», но уважение к чувствам дочери, признание их реальности, отказ от непримиримости — все

это было необходимо, чтобы начать разговор. И все это с большим трудом давалось матери Лизы.

К счастью, сама девушка оказалась более нейропластичной, чем мать, и ей быстрее удалось отказаться от привычки быть правой. Она осознала, что, кроме влюбленности, действовала еще и из желания доказать матери свою независимость, как бы в ответ на неприязнь мамы к парню, которого и сама-то Лиза в последнее время начала побаиваться.

Однако, как только мать поняла, что Лиза готова ее выслушать, ей стало гораздо легче делать ответные шаги навстречу. Отношения в семье стали теплее, конфликт был исчерпан.

Следующее правило, важное для управления привычкой к правоте:

4

У людей разные способности к изменениям. Может случиться так, что первым шагам придется делать вам. Особенно часто это происходит, если вы конфликтуете с человеком намного старше вас – в возрасте нейропластичность падает, стремление защищать свою картину мира возрастает и управлять привычкой быть правым становится труднее. То, что вам легче понять другую сторону, не означает, что идти на уступки придется только вам.

Выше мы говорили, что привычка быть правым похожа на вирус: когда свою картину мира отстаивает один, то другой тут же начинает защищаться с тем же апломбом. Пример ниже хорошо показывает это свойство.

Небольшое рекламное агентство за несколько лет хорошо выросло, получило много новых заказов и гордилось премией

на одном из европейских фестивалей рекламы. Были наняты новые сотрудники, сильно расширился отдел, работающий с клиентами. Но не все шло гладко. Менеджеры начали жаловаться на одного из арт-директоров, который был в числе десяти первых сотрудников агентства. Тот относился к ним пренебрежительно, постоянно говорил, что они прогибаются под клиентов и не хотят продавать им по-настоящему эффективные непривычные решения.

Как всегда, обе стороны были по-своему правы: менеджеры стремились привлечь и удержать клиента, потакая его желаниям; арт-директор хотел, чтобы клиент получил действительно мощный рекламный продукт, и готов был объяснить ему свою позицию. Все они стремились действовать на благо клиентов и агентства, но при этом мешали друг другу работать.

В данном случае причиной остроты конфликта было в чистом виде самолюбие участников. Арт-директору не нравилось, что задачу ему ставят с недостаточным пониманием возможного потенциала ее решения, он хотел размаха и «славы» — а менеджеры чувствовали, что он относится к ним не слишком уважительно, потому что они «не творческие люди, а просто обслуживают продажи». Понятно, что признавать такие чувства стыдно, а искоренить их последствия очень сложно. Конфликт не был разрешен: арт-директору пришлось уйти. Впрочем, он не пропал и остается востребованным профессионалом.

А мы запишем следующее правило:

5

Иногда чувства, которые приводят к привычке быть правым, гораздо важнее того, из-за чего разгорается конфликт. Вот почему цена привычки быть правым может оказаться

непомерно высокой для обеих сторон. Если об этом вовремя вспомнить, это поможет сделать шаги навстречу.

Привычка быть правым, как и любая другая, — это не то, что работает постоянно. Это скорее то, что «включается» в определенные моменты, как желание выкурить сигарету у многих возникает с первой чашкой кофе или во время перерыва в работе. Поэтому, чтобы управлять своей привычкой к правоте и вовремя вручную «включать и выключать» ее, важно знать, что ее провоцирует.

Анна — бывший врач, которая ушла из медицины в бизнес и хорошо зарабатывает. Однако в глубине души она считает профессию врача более этически привлекательной и немного жалеет о своем решении. Когда где бы то ни было, онлайн или офлайн, речь заходит о болезнях, лекарствах, вакцинации, методах лечения или исследованиях, Анна не может удержаться от того, чтобы выступить с позиции эксперта. Она пишет длинные комментарии, в которых уничтожает противника аргументированными доказательствами и показывает все его невежество, причем нередко спорит с работающими врачами, у которых не всегда есть время разобраться в предложенной теме.

Похоже, что Анна включает свою привычку быть правой, потому что в глубине души считает себя неправой: медики — на переднем крае борьбы за здоровье людей, а она может только высказывать мнение в соцсетях.

Постепенно Анна начала осознавать, что причина ее хобби — некоторая внутренняя уязвимость, и приняла решение поменьше спорить на медицинские темы как в интернете, так и со знакомыми. Она обратила внимание на то, что подруги часто консультируются с ней по поводу

здоровья детей, и это положительная сторона привычки быть правой, которую Анна вполне может поддерживать, не унижая других людей и не тратя время на бессмысленные комментарии в Facebook.

Триггерам (провоцирующим факторам) посвящено шестое правило управления привычкой быть правым:

.....

6

Чтобы управлять своей привычкой быть правым, вовремя «включать» и «выключать» ее, важно понимать, что именно ее провоцирует. Разобраться в этом можно самостоятельно, на тренинге или с психологом.

.....

В этой главе мы говорим о привычке быть правым. Но что, если моя правота на этот раз не привычка, а осознанная ценность? Неужели не нужно отстаивать свою правоту до победного конца, если это для меня вопрос научной или человеческой истины, мировоззрения и т. д.?

Такие ситуации встречаются чаще, чем можно подумать. Вот несколько примеров.

В нашей культуре, в наше время, по нашим законам нельзя воспитывать детей физическими наказаниями. Артем, однако, считал иначе. Когда он сильно шлепнул трехлетнего сына и схватил его за руку, жена Артема Вероника заступилась за ребенка. «А что такого? — возразил Артем. — Меня лупили до синяков — человеком стал. Ты просто женщина, не понимаешь: он пацан, с ним нечего церемониться, а то вырастет слюнтяем». Вероника стремилась найти аргументы, к которым Артем прислушался бы, но это было непросто. Ведь принять позицию жены для Артема означало признать, что его самого воспитывали не вполне

правильно. Получилось бы, что он уступает жене в родительских компетенциях, а кроме того, достоин жалости из-за своего несчастного детства. Все это было для Артема абсолютно неприемлемо.

Вероника учла это и нашла выход. «Ты совершенно прав, — сказала она, — в то время, когда ты рос, очень многих воспитывали так, и это было нормально. Когда ты ходил в садик и школу, ты знал, что и твоих сверстников тоже лупят за двойки. Ты не чувствовал себя из-за этого каким-то особенно несчастным. Но времена изменились, и сейчас большинство родителей не наказывает детей. Может быть, наши дети и будут, как ты говоришь, расти слюнтяями, но, если сын придет в садик с синяками, некоторые могут счесть тебя жестоким отцом и настучать в полицию или опеку». Артем нехотя согласился отложить «физическое воспитание» на год. За это время он стал более опытным родителем и значительно смягчился. В какой-то момент Артем признал, что и во времена его детства «лупили» далеко не всех. Тогда он мечтал, чтобы у него был более понимающий и менее жесткий папа.

Что было бы, если бы Артем не согласился? Что, если бы он просто заткнул Веронике рот и сказал: «Нет, будет по-моему»? В этом случае Веронике пришлось бы подумывать о том, насколько важен для нее этот вопрос и, если разногласие действительно принципиальное, хочет ли она оставаться в этом браке.

В описанной ситуации Вероника была совершенно права. Если бы она начала возмущаться, стыдить Артема, называть его извергом или отсталым представителем патриархальной культуры, ей бы не удалось убедить мужа. Он бы продолжил считать, что дело лишь в том, что Вероника «слабая женщина», а может быть, хочет взять над ним верх в воспитании сына, самоутвердиться. Вероника

поступила верно, намекнув на законы, которые действуют независимо от их воли и желания. Она как бы присодинилась к позиции Артема, чтобы посмотреть на вещи с его стороны — и из этой позиции нужные аргументы нашлись сами собой.

Так поступают все, кто хочет попытаться убедить собеседника, не задевая его лично. «Я хорошо вас понимаю. Когда я стою в поле и смотрю вокруг, Земля для меня тоже совершенно плоская». Вы признаете если не правоту собеседника, то понятность и разумность его позиции, которую мог бы занять любой на его месте. Вы не сверху, вы не навязываете свою правоту и подчеркиваете, что уважаете другие точки зрения. Даже если, на ваш взгляд, теория плоской Земли является бредом, на время дискуссии стоит забыть о своем возмущении — или вообще не ввязываться в спор.

Седьмое и последнее правило этой главы:

7

Если речь не о привычке быть правым, а о ваших ценностях и вы не готовы от них отказываться, отделите свою правоту от самоутверждения. Сообщите собеседнику вашу точку зрения и аргументы, но дайте понять, что вы также уважаете его позицию.

* * *

Привычка быть правым вполне естественна. Нам хочется утвердить себя, побороться за свои принципы и за то, в чем мы уверены, — за свою картину мира. Помимо этого мы жаждем побеждать в спорах. Но эта привычка может наделать и немало бед. Она провоцирует ссоры, делает неэффективными рабочие отношения, а семейные

может просто погубить. Что нам важнее: собственная правота или то, чем мы дорожим больше всего? Стоит поразмыслить и ответить на этот вопрос правильно.

РЕЗЮМЕ

1. Внимательно слушайте собеседника. Старайтесь понять его позицию и аргументы. Вполне возможно, что ваши точки зрения не противоречат, а совпадают или дополняют друг друга. Может случиться и так, что, выслушав чужую позицию, вы согласитесь с ней (или ваш оппонент — с вашей).
2. Отказываться от привычки быть правым лучше вместе с тем, кто с вами конфликтует. Для этого каждому стоит ненадолго отвлечься от своей части правоты и найти свою часть общей ошибки.
3. Отказаться от привычки быть правым трудно, потому что это задевает чувства. Чтобы начать идти на уступки, может потребоваться не вовлеченный в конфликт помощник (например, модератор в бизнес-конфликтах, психолог — в супружеских).
4. У людей разные способности к изменениям. Может случиться так, что первым шаги придется делать вам. Особенно часто это происходит, если вы конфликтуете с человеком намного старше вас — в возрасте нейропластичность падает, стремление защищать свою картину мира возрастает и управлять привычкой быть правым становится труднее. То, что вам легче понять другую сторону, не значит, что только вам придется идти на уступки.
5. Иногда чувства, которые приводят к привычке быть правым, гораздо важнее того, из-за чего разгорается конфликт. Вот почему цена привычки быть правым

может оказаться непомерно высокой для обеих сторон. Если об этом вовремя вспомнить, это может помочь начать делать шаги навстречу.

6. Чтобы управлять своей привычкой быть правым, вовремя «включать» и «выключать» ее, важно понимать, что именно ее провоцирует. Разобраться в этом можно самостоятельно, на тренинге или с психологом.
7. Если речь не о привычке быть правым, а о ваших ценностях и вы не готовы от них отказываться, отделите свою правоту от самоутверждения. Сообщите собеседнику вашу точку зрения и аргументы, но дайте понять, что вы также уважаете его позицию.

Привычка быть хорошим

Когда мы говорим о привычке быть хорошим, мы имеем в виду стремление человека производить благоприятное впечатление на других и на самого себя.

Разумеется, у каждого из нас свое понимание того, что такое «быть хорошим». В критерии личной «хорошести» могут входить очень разные вещи:

- «Я хороший, если меня хвалят и одобряют старшие, авторитетные люди (родители, начальство...)»;
- «Я хороший, если меня принимают в моей социальной группе (друзья, коллеги)»;
- «Я хороший, если соблюдаю законы и моральные нормы общества, в котором живу»;
- «Я хороший, если поступаю по совести и внутренним убеждениям».

Обычно у людей есть все эти критерии «хорошести» или хотя бы первые три. По мере взросления и развития человека значимость критериев меняется. Изначально на первом плане — привязанность к значимым старшим, ради которых ребенок готов стараться. Первоклассник стремится получить пятерку, потому что его похвалят мама и Марья Ивановна. Но проходит шесть лет, ребенок становится подростком и начинает решать другую задачу развития — социализацию в кругу сверстников. Теперь одобрение «референтной группы» приятелей для него важнее

мнения старших. Возможно, в его среде считается крутым тайком выносить шоколадки из супермаркета. Но пройдет еще десять лет и при благоприятном стечении обстоятельств молодой человек усвоит моральные принципы «большого» общества, в частности: воровать нехорошо. При этом первые два критерия (одобрение авторитетов и желание нравиться своему окружению) также не уходят окончательно, а только трансформируются. Большинству взрослых по-прежнему приятны похвалы значимых людей (а в голове иногда звучит строгий или одобрительный голос «внутреннего родителя»), и мы по-прежнему действуем с оглядкой на мнение близких и друзей.

Первые три критерия «хорошести» можно назвать социальными, их конкретное наполнение полностью зависит от общества и окружения, в котором мы находимся, от того, что в нем принято, а что нет, что законно, а что незаконно. Например, человек, выросший в среде, где принято вести себя и общаться по воровским понятиям, может стремиться стать хорошим вором. А вот четвертый критерий («Я хороший, если поступаю по совести и своим убеждениям») развивается не у всех людей. Для него нужна определенная внутренняя независимость от чужих оценок, норм и правил.

Зачем нам нужна привычка быть хорошим

Желание быть хорошим связано с удовлетворением нескольких важных потребностей человека:

- принадлежать группе, быть в ней принятым, своим, избегать отвержения;
- самореализоваться в обществе, быть его нужной частью, действовать вместе с другими людьми по общим правилам;

- формировать близкие связи, любить и быть любимым;
- поступать по внутренним убеждениям, оставаться самим собой.

Как привычка быть хорошим может нам мешать

Мы поддерживаем авторитеты, даже если они ошибаются.

Мы привыкаем «быть как все», недостаточно развиваем собственную индивидуальность, способность критически и творчески мыслить.

Мы стремимся угодить своему социальному окружению, забывая о собственных потребностях и желаниях.

Мы можем соблюдать несправедливые законы или разделять неверные стереотипы, принятые в нашем обществе.

Мы врем и скрываем свои ошибки, чтобы сохранить лицо и продолжать выглядеть хорошими.

Мы боимся брать ответственность.

Мы действуем себе в убыток, чтобы выглядеть и ощущать себя хорошими.

Привычка быть хорошим вполне естественна, но она может нам сильно вредить, если позволить ей нами управлять.

Почему мы позволяем привычке быть хорошим управлять нами

1. **Прямая выгода.** Во многих культурах, в том числе корпоративных, послушание и исполнительность поощряются. Если я стал своим человеком для начальника, угождаю ему, то могу рассчитывать на продвижение по службе. Поэтому выгодно поддерживать босса даже в ошибочном, плохом для фирмы решении.

2. **Страх отвержения.** Если мы идем против мнения своей референтной группы, общих вкусов, убеждений, стереотипов, то рискуем испытать на себе негодование, презрение, отвержение. Если вы — подросток и ваши друзья травят одноклассника, требуется мужество, чтобы защитить его, подвергнув и себя опасности общего осуждения и насмешек.
3. **Избегание стыда.** Стыд — сильное и очень неприятное чувство, которое трудно переносить. Нередко мы сами (отчасти или бессознательно) разделяем стандарты и нормы нашей референтной группы и, если не удается им соответствовать, начинаем считать себя недостойными, ущербными. Например, девушка не может полностью отрешиться от распространенного убеждения, что только стройные считаются достаточно хорошими, чтобы им назначали свидания. Избегая стыда, она стремится быть хорошей, то есть похудеть любой ценой, даже в ущерб здоровью.
4. **Избегание чувства вины.** Вина появляется, если мы чувствуем, что недостаточно верны своим убеждениям. Например, если у нас есть убеждение, что всегда следует помогать другим, то мы безотказно даем в долг или выполняем чужую работу, даже когда нам этого не хочется. Иначе будем чувствовать себя виноватыми.

Итак, привычка быть хорошим — мощная защита, которую мы используем очень часто. С ее помощью мы удовлетворяем жизненно важные потребности. Но это не значит, что нам остается только подчиняться этой когнитивной привычке без критики и сомнений. Мы можем научиться управлять ею.

КАК УПРАВЛЯТЬ ПРИВЫЧКОЙ БЫТЬ ХОРОШИМ?

В нас сочетается много разных убеждений и представлений о том, как быть хорошим.

Представим, что молодой парень недавно за рулем машины. Он везет в школу младшего брата и аккуратно останавливается на красный сигнал светофора, несмотря на то что дорога пуста. Парень чувствует свою ответственность за воспитание брата и его безопасность. Не важно даже, боится ли он показаться брату плохим водителем или стремится соблюдать правила, принятые в обществе: все равно выходит, что здесь привычка быть хорошим полезна.

Но предположим, что тот же самый юноша подвозит приятелей-ровесников и другой водитель просит его уступить дорогу. Если его референтная группа — приятели считают, что уступают только слабаки, то парень, не желая потерять лицо, может нарушить ПДД и спровоцировать аварию.

Из этих примеров видно, что привычка быть хорошим амбивалентна, потому что мы одновременно принадлежим разным социальным группам, убеждения которых могут конфликтовать внутри нас. В таких ситуациях мы можем сделать паузу и попытаться осознать, хорошим для *кого* я сейчас пытаюсь быть: для брата? Для приятелей? Для закона и представителей дорожной полиции? Каких результатов я жду, чьего осуждения или каких последствий боюсь больше? Осознанность поможет взять над привычкой верх и поступить правильно.

Итак, сформулируем первое правило по управлению привычкой быть хорошим.