

Содержание

Вступление

Целительная привычка

Часть первая

Индивидуальные привычки

1. Привычная петля: принцип действия привычки
2. Тоскующий мозг: как создать новые привычки
3. Золотое правило изменения привычек: почему привычки меняются

Часть вторая

Привычки успешных организаций

4. Краеугольные привычки, или баллада о Поле О'Ниле: какие привычки самые важные
5. «Старбакс» и привычка добиваться успеха: когда сила воли доходит до автоматизма
6. Сила критической ситуации: как благодаря случайностям и замыслам лидеры формируют привычки
7. Как цель узнает о ваших желаниях прежде, чем вы начнете действовать: когда компании прогнозируют (и манипулируют) привычками

Часть третья

Привычки общества

8. Церковь «Сэддлбэк» и бойкот автобусных линий в Монтгомери: как зарождаются движения
9. Неврология свободной воли: несем ли мы ответственность за свои привычки?

Приложение

Руководство для читателя: как применять на практике предложенные в книге идеи

Благодарности

Библиография

Примечания

Вступление

Целительная привычка

Она была любимым объектом ученых.

Как было указано в карте, тридцатичетырехлетняя Лайза Эллен начала курить и выпивать в шестнадцать, и большую часть жизни боролась с ожирением. Лет в двадцать пять за ней охотились агентства по сбору платежей, чтобы взыскать долгов на 10 тысяч долларов. В ее послужном списке нет ни одной работы, на которой она продержалась хотя бы год.

Однако теперь перед исследователями сидела худая и энергичная женщина с крепкими, как у бегуна, ногами. Она выглядела лет на десять моложе фотографии в карте и, судя по всему, могла обогнать любого из присутствовавших в кабинете. В последней записи в карте говорилось, что у Лайзы нет неуплаченных долгов, она не принимает алкоголь и уже тридцать восемь месяцев работает в компании графического дизайна.

«Как давно вы курили в последний раз?» – спросил один из терапевтов, держа перед собой список вопросов, на которые Лайза отвечала при каждом посещении этой лаборатории, недалеко от города Бетесда, штат Мэриленд.

«Почти четыре года назад, – ответила женщина. – С тех пор я похудела на шестьдесят фунтов (около 27 кг. – Прим.ред.) и бегаю на марафонские дистанции».

Кроме того, тогда же она начала готовиться к получению степени магистра и купила дом. Очень насыщенный событиями период.

В кабинете присутствовали ученые-неврологи, психологи, генетики и один социолог. Благодаря финансированию Национального института здравоохранения на протяжении последних трех лет они исследовали вдоль и поперек Лайзу и более двух дюжин других людей: бывших курильщиков, хронических обжор, маниакальных шопоголиков, страдающих от алкогольной зависимости и других вредных привычек. Всех участников объединяло одно: они в корне изменили свою жизнь за сравнительно короткий промежуток времени. Исследователи хотели понять, как им это удалось. Для этих целей измерялись основные показатели состояния организма участников. В доме у каждого из них были установлены видеокамеры – чтобы наблюдать за их повседневными делами, распорядком дня. Ученые проанализировали участки их ДНК, а благодаря технологиям, которые позволяют в реальном времени смотреть, что происходит внутри человеческого черепа, наблюдали за потоком крови и электрических импульсов в мозгу испытуемых, когда те вдыхали соблазнительный сигаретный дым и смотрели на обильную еду. Исследователи хотели выяснить, как работают привычки на неврологическом уровне и что требуется для их изменения.

«Я знаю, что вы уже много раз говорили об этом, – сказал доктор Лайзе, – однако некоторые из моих коллег слышали вашу историю только из вторых уст. Не могли бы вы еще раз рассказать, как отказались от курения?»

«Конечно, – согласилась женщина. – Началось все в Каире».

По словам Лайзы, решение об отпуске родилось внезапно. За несколько месяцев до этого ее муж вернулся с работы домой и заявил, что влюбился в

другую и уходит к ней. Лайзе потребовалось некоторое время, чтобы осознать предательство мужа и принять предстоящий развод. Сначала она горевала, потом навязчиво выслеживала супруга и его новую подружку, звонила ей по ночам и кидала трубку. Затем как-то вечером Лайза заявила пьяная к ней домой, барабанила в дверь и кричала, что сейчас спалит весь дом.

« Несладко мне тогда пришлось, – заметила Лайза. – Мне всегда хотелось увидеть пирамиды, а на счету еще оставались деньги, так что...»

В первое утро в Каире Лайза проснулась на рассвете от призыва к молитве из мечети неподалеку. В гостиничном номере было темно, как в пещере. Почти ничего не видя, Лайза в полусне потянулась за сигаретой.

Она совершенно потеряла связь с реальностью и не замечала, что пытается зажечь ручку вместо сигареты, пока в нос не ударил запах горелой пластмассы. Последние несколько месяцев прошли в слезах, обжорстве, бессоннице. Ее охватывали одновременно стыд, беспомощность, отчаяние и злость. Она расплакалась прямо в кровати. «Будто накатила волна грусти, – вспоминала потом Лайза. – Казалось, что разрушилось все, чего хотелось в жизни. Я даже курить как следует не могла».

«Потом я начала думать о бывшем муже, как тяжело будет найти другую работу по возвращении из отпуска, как сильно я буду ненавидеть ее и как плохо я себя все время чувствовала. Я встала, нечаянно толкнула кувшин с водой, и он свалился на пол. Я зарыдала. Ужасное отчаяние овладело мной. Я должна была что-то изменить, хотя бы что-то одно, то что могло зависеть от меня».

Лайза приняла душ и вышла из отеля. Пока она ехала на такси по разбитым улицам Каира, а затем по грязным улочкам, которые вели к сфинксу, пирамидам Гиза и бескрайней пустыне вокруг них, жалость к себе быстро прошла. Она поняла, что ей нужна цель в жизни. Что-то, к чему стремиться.

Сидя в такси, она приняла решение вернуться через какое-то время в Египет и отправиться в путешествие по пустыне.

Лайза знала, что это сумасшедшая идея. Она была в ужасной физической форме, с лишним весом и без копейки денег на счету. Она понятия не имела, как называется раскинувшаяся перед ней пустыня, и не знала, возможно ли совершить подобное путешествие. Но все это было совершенно неважно. Нужно было на чем-то сосредоточиться. Лайза решила дать себе год на подготовку задуманного. Она была уверена, что для выживания в такой экспедиции придется чем-то пожертвовать.

А если точно – придется бросить курить.

Наконец, спустя одиннадцать месяцев Лайза ехала по пустыне в составе тура – на автомобиле с кондиционером и с полудюжиной спутников. В фургоне было запасено столько воды, еды, тентов, карт, систем GPS и двусторонних радиопередатчиков, что лишняя пачка сигарет мало что изменила бы.

Но тогда, в такси, Лайза ничего этого не знала. А сидевших в лаборатории ученых не интересовали подробности ее путешествия. Ибо они только что поняли: в тот день в Каире что-то изменилось в Лайзе – она убедилась, что необходимо бросить курить, чтобы добиться намеченной цели – и это стало началом ряда изменений, которые, несомненно, повлияли на все сферы ее жизни. В течение следующих шести месяцев Лайза заменила курение бегом трусцой. А

это, в свою очередь, повлияло на манеру есть, работать, спать, экономить деньги, составлять расписание рабочего дня, планировать будущее и т. д. Она начала бегать на половину марафонской дистанции, потом прошла марафон целиком; вернулась в школу, купила дом и обручилась. В конце концов, ее пригласили участвовать в научном исследовании. Исследуя мозг Лайзы, ученые поразились: над набором неврологических моделей – ее старых привычек – доминировали новые привычки. Ученые по-прежнему видели нервную деятельность старых моделей поведения Лайзы, однако эти импульсы замещались новыми желаниями. Изменились не только привычки Лайзы, но и ее мозг.

Ученые были уверены: изменения вызваны не поездкой в Каир, не разводом и даже не путешествием по пустыне. А тем, что Лайза поначалу сосредоточила все силы на изменении одной-единственной привычки – курить. Сосредоточившись на одной модели (так называемой «краеугольной привычке»), Лайза научилась перепрограммировать и другие привычные действия в своей жизни.

На такие перемены способны не только отдельные люди. Если в изменении привычек заинтересованы компании, могут полностью меняться целые организации. Фирмы вроде Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa и Target ухватились за способность влиять на выполнение работы, общение между работниками и манеру людей совершать покупки (о чем сами покупатели даже не догадывались).

«Хочу показать вам один из последних ваших снимков, – ближе к концу обследования сказал исследователь Лайзе и вывел на экран компьютера изображение ее головного мозга. – Когда вы видите еду, эти области, – и он указал на точку рядом с центром мозга, – с которыми связано чувство голода и тяги к пище, по-прежнему активны. Ваш мозг по-прежнему посылает сигналы, которые заставляют вас переедать. – Однако в этой области, – и он указал на участок ближе к лобной доли, – возникла новая активность. Мы полагаем, что именно здесь начинаются поведенческое торможение и самодисциплина. С каждым вашим посещением эта активность становится все заметнее».

Лайза была любимым объектом исследования ученых – сканирование ее мозга дало поразительные результаты и оказалось очень полезным при создании карты локализации поведенческих моделей – привычек – в человеческом сознании. «Вы помогаете нам понять, каким образом решение становится автоматическим поведением», – заявил доктор.

Всем присутствующим казалось, что они стоят на пороге какого-то важного открытия. Так оно и было.

Что вы сделали первым делом, проснувшись сегодня утром? Поскакали в душ, проверили электронную почту или схватили пончик на кухне? Почистили зубы до или после того, как вытерлись насухо после душа? Надели первым левым ботинок или правый? Что сказали детям, выходя из дома? Какой дорогой ехали на работу? Сев за рабочий стол, занялись электронной почтой, беседой с коллегой или судорожно взялись писать распорядок дня на сегодня? Салат или

гамбургер на обед? Вернувшись домой, вы надели кроссовки и отправились на пробежку или налили вина и уселись ужинать перед телевизором?

«Вся наша жизнь, все ее отчетливые формы есть не что иное, как куча привычек», – писал в 1892 году Уильям Джеймс. Основная масса выборов, которые мы ежедневно совершаем, может показаться результатом хорошо продуманного решения, хотя таковым не является. Все это привычки. И хотя каждая привычка по отдельности значит совсем немного, со временем еда, которую мы едим, слова, которые говорим детям перед сном, экономия или траты, регулярность физической нагрузки, организация собственных мыслей и рабочего процесса оказывают огромное влияние на наше здоровье, продуктивность труда, финансовую безопасность и счастье. Одно исследование, напечатанное университетом Дьюка в 2006 г., обнаружило, что более 40% ежедневных действий людей – не реальные решения, а результат привычки.

Как и множество других от Аристотеля до Опри Уинфри, Уильям Джеймс большую часть жизни пытался понять, почему существуют привычки. Однако лишь в последние двадцать лет ученые и маркетингологи начали действительно понимать, как *работают* привычки и, что важнее, как они меняются.

Эта книга поделена на три части. Первая часть посвящена процессу появления привычек в жизни людей. В ней изучаются неврология образования привычек, процесса построения новых привычек и изменения старых, а также методы, с помощью которых, например, один рекламный агент привил всем американцам поголовно привычку чистить зубы. Вы узнаете, как компания Procter & Gamble превратила спрей под названием «Фебриз» в миллиардный проект, воспользовавшись привычными желаниями потребителей. Как меняет жизни «Общество анонимных алкоголиков», атакуя пристрастие в корень, и как тренер Тони Данджи распрощался с неудачами в Национальной футбольной лиге благодаря тому, что сосредоточился на автоматических реакциях игроков с помощью неуловимых знаков во время игры.

Во второй части книги исследуются привычки успешных компаний и организаций. В подробностях описано, как руководитель по имени Пол О'Нил до того, как стал министром финансов США, сосредоточился на краеугольной привычке компании – производителе алюминия, оказавшейся на грани банкротства, и вернул ее в список лучших производителей по индексу Доу Джонса. Как компания Starbucks сделала из студента-недоучки руководителя высшего звена, привив ему привычки для укрепления силы воли. Я расскажу, почему даже самые талантливые хирурги могут совершить ужасные ошибки, если искажены привычки больницы как организации.

Третья часть этой книги посвящена привычкам общества. В ней рассказывается, как Мартин Лютер Кинг-младший и движение за гражданские права победили, в частности, благодаря изменению закоренелых социальных привычек города Монтгомери, штат Алабама, и почему аналогичная сосредоточенность помогла молодому пастору Рикку Уоррену построить крупнейшую церковь США в Сэдлбэк Вэлли, Калифорния. Наконец, в ней исследуются сложные этические проблемы: например, следует ли освободить убийцу в Великобритании, если он убедительно утверждает, что его привычки толкнули его на убийство.

Каждая глава построена на центральной мысли: привычки можно изменить, если понять механизм их работы.

Эта книга построена на основе сотен научных исследований, интервью с более чем тремястами учеными и руководителями и исследовании дюжины компаний. (Список источников приведен в примечаниях к данной книге и на сайте <http://thepowerofhabit.com>). Она посвящена технической стороне привычек: выборе, который все мы многократно совершаем в разные периоды жизни, а затем перестаем думать о нем и просто продолжаем делать то же самое день за днем. В какой-то момент мы сознательно решили, сколько есть, на чем сосредоточиться, придя на работу, как часто пить алкогольные напитки или где совершать пробежку. Потом мы перестали выбирать, и поведение стало автоматическим. Это естественный результат нашей неврологии. Поняв этот механизм, вы сможете перестроить закоренившиеся модели своего поведения.

Ххх

Впервые я заинтересовался изучением привычек восемь лет назад, будучи газетным репортером в Багдаде. Я наблюдал за действиями американской армии, и мне показалось, что это одна из крупнейших организаций, полностью построенных на привычках. Начальная подготовка прививает солдатам тщательно разработанные привычки: как стрелять, думать и передавать информацию под огнем противника. На поле боя каждый отданный приказ требует реакции, отработанной до автоматизма. В основе всей армейской организации лежат бесконечно повторяемые действия для наработки основы, выстраивания стратегических приоритетов и решения, каким образом ответить на нападение. В начале войны, когда поднимались восстания, росло число убитых, командиры искали привычки, которые можно было бы привить солдатам и иракцам и таким образом добиться продолжительного перемирия.

Я провел в Ираке месяца два, когда впервые услышал об офицере, проводившем импровизированную программу изменения привычек в Куфе – небольшом городе в девяти милях от столицы. Этот армейский майор проанализировал видеозаписи последних беспорядков и обнаружил повторяющуюся модель: насилию часто предшествовало появление толпы иракцев на площади или ином открытом месте, которая за несколько часов значительно увеличивалась в размере. Собирались и зрители, и продавцы еды. Потом кто-нибудь кидал камень или бутылку, и начиналась настоящая свалка.

Встретившись в мэром Куфы, майор задал странный вопрос: возможно ли не пускать на площади продавцов еды? «Конечно», – ответил мэр. Спустя несколько недель около Масджид аль-Куфа (Великой мечети Куфы) собралась немногочисленная толпа. В течение дня она росла. Кто-то начал выкрикивать яростные лозунги. Иракская полиция, почувствовав недоброе, передала сообщение на базу и попросила американские войска быть наготове. Ближе к сумеркам толпа проголодалась и забеспокоилась. Люди стали оглядываться по сторонам в поисках продавцов кебабов, которых обычно было много на площади, но не увидели ни одного. Зрители разошлись. Выкрикивавшие лозунги приуныли. К восьми вечера площадь опустела.

Оказавшись на военной базе около Куфы, я побеседовал с этим майором. По его словам, динамику толпы не обязательно рассматривать с точки зрения привычек. Но лично он на протяжении всей своей карьеры занимался психологией формирования привычки.

В учебном лагере новобранцев он усвоил привычки, как заряжать оружие, спать в зоне военных действий, держать прицел невзирая на хаос битвы и принимать решения, даже будучи измученным и подавленным. Он ходил на занятия, где его научили экономить деньги, каждый день заниматься спортом и общаться с соседом по двухъярусной кровати. Став старше званием, он узнал о важности организационных привычек, благодаря которым подчиненные могли принимать решения, не спрашивая постоянно разрешения. Он также узнал, что правильные рутинные действия помогали смириться с людьми, которых обычно он не выносил, и работать с ними бок о бок. Теперь же, будучи импровизированным строителем мира, он видел, что и толпа, и люди разных культур действуют по одним и тем же правилам. По его словам, общество, в некотором смысле, – огромное собрание привычек, встречающихся у тысяч людей, которые могут привести к миру или насилию в зависимости от влияния на них со стороны. Майор не только убрал с площадей продавцов еды, но и провел в Куфе десятки различных экспериментов, так или иначе влияя на привычки местных жителей. С тех пор как он прибыл, беспорядки в городе закончились.

«Понимание привычек – самое важное, чему я научился в армии, – поведал мне майор. – Это изменило мое восприятие мира. Хотите быстро уснуть и проснуться бодрым? Обратите внимание на свою привычную манеру спать и действия, которые вы совершаете автоматически после пробуждения. Хотите, чтобы стало легче бегать? Создайте пусковые механизмы, чтобы бег стал привычным делом. Я воспитываю на этом своих детей. Мы с женой написали план привычек для нашей семейной жизни. Именно об этом мы говорим на заседаниях командования. Никто в Куфе не говорил мне, что можно повлиять на толпы людей, всего лишь убрав лотки с кебабами. Но стоит посмотреть на все вокруг как на кучу привычек, как вдруг наступает будто озарение. И вот тут-то можно браться за дело».

Майор был уроженцем Грузии невысокого роста, постоянно сплевывал в стакан шелуху от семечек или жеваный табак. Он рассказал мне, что до армии вершиной его карьеры могла быть работа монтера телефонных линий или, может, метамфетаминового дилера, как у некоторых незадачливых приятелей по университету. Теперь же он руководит отрядом из восьмьсот человек в одной из сложнейших боевых организаций мира.

«Понимаешь, если простой парень из глуши вроде меня может все это понять, то и любой сможет. Я все время говорю своим солдатам, что вы можете все, главное – выработать нужные привычки».

За последние десять лет понимание неврологии и психологии привычек и механизмов работы моделей в жизни людей, общества и организации расширилось до уровня, какой нам и не снился еще пятьдесят лет назад. Теперь мы знаем, как возникают привычки, как они меняются, и понимаем научную основу их механизмов. Мы знаем, как разбить привычку на части и перестроить

в соответствии с нашими пожеланиями. Понимаем, как заставить людей меньше есть, больше двигаться, эффективнее работать и вести более здоровый образ жизни. Изменить привычку не обязательно просто или быстро. Как правило, наоборот.

Но это возможно. И теперь мы понимаем, как именно это делать.