

ЗМІСТ

ПРОЛОГ. Як позбутися звички.....	8
ЧАСТИНА ПЕРША. Людські звички.....	19
1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ.....	20
Як працюють звички	
2. СПРАГЛИЙ МОЗОК.....	51
Як створювати нові звички	
3. ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО, ЯК ЗМІНИТИ ЗВИЧКУ	85
Чому відбувається зміна?	
ЧАСТИНА ДРУГА. Звички успішних організацій	123
4. КЛЮЧОВІ ЗВИЧКИ, АБО Ж БАЛАДА ПОЛА О'НІЛЛА	124
Які звички найважливіші?	
5. КОМПАНІЯ <i>STARBUCKS</i> І ЗВИЧКА УСПІХУ	157
Коли сила волі входить у звичку	
6. СИЛА КРИЗИ.....	186
Як лідери створюють звички — випадково та зумисне	
7. ЗВІДКИ СУПЕРМАРКЕТ <i>TARGET</i> ШВИДШЕ ЗА ВАС ЗНАЄ, ЧОГО ВИ ХОЧЕТЕ.....	218
Коли компанії прогнозують звички (і маніпулюють ними)	

ЧАСТИНА ТРЕТЯ. Звички громад	255
8. ЦЕРКВА СЕДДЛБЕК І БОЙКОТ АВТОБУСНОГО ТРАНСПОРТУ В МОНТГОМЕРІ	256
Як зароджуються суспільні рухи	
9. НЕВРОЛОГІЯ СВОБОДИ ВОЛІ	290
Чи відповідаємо ми за власні звички?	
 ДОДАТОК	 323
Поради читачеві, як використовувати ідеї із цієї книжки на практиці	
 ПОДЯКИ	 336
 ДЖЕРЕЛА.....	 339
 ПРИМІТКИ	 340
 ПРО АВТОРА.....	 431

ПРОЛОГ

Як позбутися звички

Ліза Аллен була ідеальним об'єктом для наукових досліджень.

Згідно з матеріалами її справи їй було 34, у 16 років вона почала курити та вживати алкоголь і майже все життя боролась із зайвою вагою. Коли Лізі було за двадцять, їй не давали просвітку колекторські компанії, вимагаючи сплатити заборгованих 10 000 доларів. Зі старого резюме виходило, що на одній роботі вона затримувалася щонайдовше рік.

Однак того дня перед науковцями постала струнка й сповнена життєвих сил жінка, з мускулястими, як у бігуна, ногами. Вона виглядала на 10 років молодшою, ніж на знімку у своєму досьє, і, мабуть, змогла б зробити більше присідань, ніж будь-хто із присутніх у кімнаті. Згідно з останнім звітом у її справі Ліза не мала боргів, не вживала алкоголь і вже 39 місяців працювала в компанії, що займалася графічним дизайном.

— Скільки часу минуло, відколи ви викурили останню цигарку? — запитав один із лікарів, приступивши до низки запитань, на які Ліза відповідала щоразу, коли приходила до цієї лабораторії в передмісті Бетесда, штат Мериленд.

— Майже чотири роки, — відповіла вона. — Відтоді я схудла на 27 кілограмів і пробігла марафон.

Крім того, Ліза вступила до магістратури й придбала будинок. Чимало трапилось за той час!

У кімнаті сиділи неврологи, психологи, генетики й соціолог. Упродовж останніх трьох років, заручившись фінансовою під-

тримкою Національного інституту охорони здоров'я, вони зусібіч вивчали Лізу та ще два десятки колишніх курців і людей, які мали схильність до переїдання чи проблеми з алкоголем, були одержимі пристрастю до покупок або перебували під впливом інших руйнівних звичок. Усі учасники дослідження мали одну спільну рису: вони докорінно змінили своє життя за відносно короткий проміжок часу. Науковці прагнули зрозуміти, як це їм вдалося. Для цього вони вимірювали основні показники життєдіяльності цих людей, установили в їхніх будинках відеокамери, щоб спостерігати за їхнім щоденним життям, визначили послідовність частин їхньої ДНК і за допомогою технологій, що дають змогу зазирнути до черепа людини в режимі реального часу, спостерігали, як їхнім мозком рухалися кров та електричні імпульси тоді, коли перед ними поставала спокуса — цигарковий дим чи накритий смачними наїдками стіл*. Дослідники мали на меті визначити, як звички працюють на неврологічному рівні й що треба для того, щоб їх змінити.

— Я знаю, що ви розповідали цю історію вже десять разів, — сказав лікар Лізі, — але дехто з моїх колег чув її тільки від інших. Тому хочу попросити, щоб ви ще раз розказали, як саме кинули курити.

— Гаразд, — відповіла Ліза. — Усе почалося в Каїрі.

Жінка розповіла, що рішення поїхати у відпустку ухвалила спонтанно. За кілька місяців до того її чоловік, повернувшись з роботи, заявив, що покидає її, бо закохався в іншу. Минуло чимало часу, поки Ліза нарешті усвідомила, що її зрадили й попереду розлучення. Спочатку вона ходила пригнічена, потім, мов одержима, стежила за ним, їздила по всьому місту слідом за його новою дівчиною, телефонувала їй посеред ночі й клала слухавку. А одного вечора Ліза хильнула спиртного, прийшла до будинку тієї дівчини й почала грюкати у двері, репетуючи, що спалить весь дім.

* Примітки див. на с. 340. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)

— Кепські то були часі, — зізналася Ліза. — А що я все життя мріяла побачити піраміди, а на кредитних картках ще залишалося трохи грошей, то...

Першого дня в Каїрі Ліза прокинулася на світанку від того, що з поблизької мечеті закликали до молитви. У кімнаті готелю було темно, хоч в око стрель. Ще не оговтавшись від перельоту й різниці в часі, Ліза взялась було намацувати потемки цигарку.

Коли засмерділо горілою пластмасою, вона, геть спантеличена, збагнула, що замість «Мальборо» підпалила кулькову ручку. Останні чотири місяці жінка цілими днями плакала, не відходила від холодильника, страждала від безсоння й почуття сорому, безпомічності, депресії та злості. Той випадок із цигаркою став останньою краплею.

— На мене накотилася хвиля смутку, — сказала Ліза. — Здавалося, що всі мої мрії і бажання розлетілися вщент. Я навіть закурити нормально не могла. А тоді я почала думати про свого колишнього чоловіка, про те, як важко мені буде знайти нову роботу після приїзду і як я її ненавидітиму, про те, як погано я почувалась увесь той час. Я встала з ліжка й перекинула глечика з водою. Той упав на підлогу й розбився, а я розревлася ще дужче. Мене охопив розпач, я відчула, що мушу хоч що-небудь змінити, мушу хоч щось мати під контролем.

Вона прийняла душ і пішла на вулицю. Проїжджаючи в таксі розбитими вулицями Каїра, а згодом ґрунтовими дорогами, що вели до Сфінкса, пірамід у Гізі й величезної, нескінченної пустелі довкола них, Ліза відчула, що на якусь мить її почуття жалю до себе самої відступило. Вона подумала, що потребує в житті певної мети, до якої треба наполегливо йти.

Й отак, сидячи в таксі, Ліза вирішила, що прилетить у Єгипет ще раз, щоб перетнути пустелю.

Божевільна ідея. Вона давно втратила форму, потовстішала й не мала грошей на рахунку. Ліза не знала ні того, як називалась пустеля, що її вона бачила перед собою, ні того, чи такий перехід узагалі можливий. Зрештою, це не мало значення. Вона мусила на чомусь зосередитись. Ліза вирішила, що виділить собі один рік на підготовку. А щоб вижити в такій експедиції, їй, звісно, доведеться чимось пожертвувати. Зокрема, треба буде кинути курити.

Коли через одинадцять місяців Ліза таки пододала шлях через пустелю — щоправда, ще з шістьма туристами на позашляховиках із кондиціонером — вони везли із собою стільки води, їжі, наметів, мап, систем супутникової навігації і приймально-передавальних радіостанцій, що пачка цигарок не зіграла б великої ролі.

Однак, сидячи в таксі, Ліза про це не здогадувалась. А науковців у лабораторії не цікавили подробиці її мандрівки пустелею. Із певних причин, які вони тільки починали розуміти, один незначний зсув, що стався у сприйнятті Лізи того дня в Каїрі, — думка про те, що вона *мусить* кинути курити, щоб досягнути мети, — викликав низку змін, які, зрештою, зачепили всі аспекти її життя. За наступні півроку жінка кинула курити й почала бігати вранці, а це, своєю чергою, змінило її спосіб харчування, підхід до праці, режим сну, а також те, як вона заощаджувала гроші, складала свій робочий графік, будувала плани на майбутнє тощо. Ліза кілька разів пробігла півмарафон, а потім і марафон, здобула освіту, придбала будинок і заручилась. Урешті її запросили взяти участь у науковому дослідженні, і коли дослідники почали аналізувати знімки мозку Лізи, то побачили дещо незвичайне: на зміну одним неврологічним шаблонам — її колишнім звичкам — прийшли нові шаблони. Нервова активність старих моделей поведінки була досі видима, однак нові імпульси витісняли старі. Змінилися не лише звички Лізи, а й її мозок.