

Пролог

Целительная сила привычки

Ученые ее просто обожали.

Как было указано в карте, 34-летняя Лайза Аллен начала курить и выпивать в шестнадцать лет и большую часть своей жизни боролась с ожирением. Лет в двадцать пять за ней охотились агентства по сбору платежей, чтобы взыскать долг на 10 тысяч долларов. Ни на одном месте работы она не продержалась больше года.

Но сегодня перед исследователями сидела стройная энергичная женщина с крепкими, как у бегуна, ногами. Она выглядела лет на десять моложе, чем на фотографиях в карте, и, судя по всему, запросто могла обогнать любого из присутствовавших в кабинете. Если верить последней записи, у Лайзы не было неоплаченных долгов, она не употребляла алкоголь и уже тридцать девять месяцев работала в фирме графического дизайна.

— Как давно вы курили в последний раз? — спросил один из ученых, держа перед собой список вопросов, на которые Лайза

отвечала всякий раз, когда приходила в эту лабораторию в пригороде Бетесды, штат Мэриленд.

— Почти четыре года назад, — ответила она. — С тех пор я похудела на двадцать семь килограммов и бегаю марафон.

Еще она училась в университете и купила дом. Очень насыщенный событиями период.

В кабинете сидели неврологи, психологи, генетики и один социолог. За последние три года они вдоль и поперек изучили Лайзу, а вместе с ней более двух десятков бывших курильщиков, хронических обжор, маниакальных шопоголиков, алкоголиков, а также обладателей других вредных привычек. Участников исследования объединяло одно: все они в корне изменили свою жизнь за сравнительно короткий промежуток времени. Ученые решили выяснить, как им это удалось. Они измерили основные показатели жизненно важных функций, установили в их домах видеокамеры, проанализировали определенные участки ДНК¹. С помощью аппаратуры, позволявшей видеть, что творится в голове человека в режиме реального времени, они наблюдали за потоком крови и электрических импульсов в мозгу испытуемых, когда те вдыхали сигаретный дым или видели вкусную еду. Исследователи хотели понять, как работают привычки на неврологическом уровне и что потребовалось для их изменения.

— Я знаю, вы рассказывали эту историю десятки раз, — сказал ученый Лайзе, — но некоторые из моих коллег слышали ее только из вторых уст. Не могли бы вы еще раз рассказать, как отказались от сигарет?

— Конечно, — улыбнулась Лайза. — Все началось в Каире.

По словам женщины, решение о поездке было принято внезапно. Несколько месяцев назад ее муж вернулся домой с работы и объявил, что влюбился в другую и уходит к ней. Лайзе потребовалось некоторое время, чтобы осознать предательство супруга и смириться с предстоящим разводом.

Сначала она горевала, потом шпионила за мужем, выслеживала его новую подружку, звонила ей по ночам и вешала трубку. Однажды Лайза напилась, заявила к ней домой и принялась барабанить в дверь с криками, что сейчас спалит весь дом.

— Это было трудное время, — вздохнула она. — Я всегда мечтала увидеть пирамиды, а на счете еще оставались деньги, так что...

В ее первое утро в Каире Лайзу разбудил призыв к молитве, доносившийся из мечети неподалеку. Хотя занимался рассвет, в номере отеля царил мрак. Ничего не видя, Лайза потянулась за сигаретой.

Она и не заметила, что пытается зажечь ручку вместо сигареты, пока в нос не ударил запах горелой пластмассы. Последние четыре месяца Лайза провела в слезах, обжорстве и борьбе с бессонницей. Она испытывала стыд, беспомощность, отчаяние и злость. Лежа в постели, Лайза разрыдалась.

— Будто накатила волна невыносимой печали, — пояснила она. — Казалось, все мои мечты рухнули, как песочный замок. Я даже курить как следует не могла. Потом я начала думать о бывшем муже, как трудно будет найти новую работу, когда я вернусь, как сильно я буду ненавидеть ее и как плохо я все время себя чувствую. Я встала, нечаянно задела кувшин с водой, и он разбился. Я зарыдала еще сильнее. Мной овладело страшное отчаяние. Я должна была что-то изменить — все равно что, лишь бы это удалось.

Она приняла душ и вышла из отеля. Пока она ехала в такси по разбитым дорогам Каира к Сфинксу, пирамидам Гизы и огромной, бескрайней пустыне вокруг них, жалость к себе прошла. Ей нужна цель в жизни. Что-то, к чему можно стремиться.

Сидя в такси, Лайза решила, что еще вернется в Египет и отправится в путешествие по пустыне.

Это была сумасшедшая идея, и Лайза прекрасно это понимала. Она была в ужасной физической форме, с лишним весом и без денег в банке. Она понятия не имела, как

называется эта пустыня и возможно ли такое путешествие вообще. Но все это было совершенно неважно. Главное — на чем-то сосредоточиться. Лайза решила дать себе год на подготовку. Кстати, чтобы выжить в такой экспедиции, придется пойти на жертвы.

И в первую очередь нужно бросить курить.

Одиннадцать месяцев спустя Лайза ехала по пустыне в составе тура — на машине с кондиционером и полудюжиной других спутников. В фургоне было запасено столько воды, еды, палаток, карт, систем GPS и двусторонних радиопередатчиков, что лишняя пачка сигарет не имела значения.

Но тогда, в такси, Лайза этого не знала. А сидевших в лаборатории ученых подробности ее путешествия не интересовали. Ибо по причинам, которые они только-только начали понимать, небольшой сдвиг, который произошел в ее сознании в первый день в Каире — *решение* бросить курить, чтобы добиться намеченной цели, — запустил ряд изменений, которые в конечном счете распространились на все сферы ее жизни. В течение следующих шести месяцев Лайза заменила курение бегом трусцой, а это, в свою очередь, повлияло на то, как она ела, работала, спала, тратила деньги, планировала рабочий день, думала о будущем и т.д. Она пробежала половину марафонской дистанции, затем прошла марафон целиком, вновь пошла учиться, купила дом и обручилась. В итоге ее пригласили участвовать в научном исследовании. Изучая мозг Лайзы, ученые обнаружили нечто удивительное: над старыми неврологическими моделями — старыми привычками — доминировали новые. Аппаратура по-прежнему регистрировала нейронную активность, связанную с прежним поведением, но эти импульсы вытеснили новые побуждения. Изменились не только привычки Лайзы, но и ее мозг.

Ученые не сомневались: изменения вызваны не поездкой в Каир, не разводом и даже не путешествием по пустыне. Дело было в том, что Лайза сосредоточилась на изменении одной-единственной привычки — курения. Все участ-

ники исследования прошли через аналогичный процесс. Сосредоточив внимание на одной модели поведения — так называемой «краеугольной привычке», — Лайза научилась перепрограммировать и другие шаблоны в своей жизни.

На такие перемены способны не только отдельные люди, но и целые организации. Компании вроде «Procter & Gamble», «Starbucks», «Alcoa» и «Target» манипулируют привычками, чтобы влиять не только на манеру работать и общаться своих сотрудников, но и на наше с вами покупательское поведение (хотя мы об этом даже не догадываемся).

— Я хочу показать вам один из ваших последних снимков, — сказал исследователь Лайзе ближе к концу обследования и вывел на экран компьютера изображение ее головного мозга. — Эти области, — он указал на зону рядом с центром мозга, — связаны с жадой и голодом. Когда вы видите еду, они по-прежнему активны. Ваш мозг до сих пор посылает сигналы, которые заставляли вас переедать. Тем не менее вот тут, — и он указал на участок ближе ко лбу, — возник новый вид активности. Мы полагаем, что именно здесь берут свое начало поведенческое торможение и самодисциплина. С каждым вашим приходом активность этого отдела только усиливается.

Ученым нравилось изучать Лайзу: сканирование ее мозга дало поразительные результаты и оказалось крайне полезным при составлении карты локализации поведенческих моделей — привычек — в нашем сознании.

— Вы помогаете нам понять, как решение превращается и автоматизм, — сказал ей один из исследователей.

Всем присутствующим казалось, что они стоят на пороге великого открытия. Так оно и было.

Проснувшись сегодня утром, что вы сделали в первую очередь? Побежали в ванную, проверили электронную почту или съели пончик на кухне? Почистили зубы до или после душа? Зашнуровали первым левый или правый боти-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

нок? Что вы сказали детям, уходя из дома? Какой дорогой ехали на работу? Что вы сделали, добравшись до рабочего стола: занялись электронной почтой, поболтали с коллегой или судорожно принялись строчить докладную записку? Что вы ели на обед: салат или гамбургер? Вернувшись домой, вы надели кроссовки и отправились на пробежку или налили себе бокал вина и уселись ужинать перед телевизором?

«Наша жизнь хотя и имеет определенную форму, все же в основном состоит из привычек», — писал Уильям Джеймс в 1892 году². Практически любой сделанный нами выбор на первый взгляд кажется результатом хорошо продуманного решения, однако на самом деле это не так. Это — привычки. И хотя каждая привычка сама по себе значит не так уж и много, со временем еда, которую мы обычно заказываем, слова, которые говорим детям перед сном, манера распоряжаться деньгами, занятия спортом, даже способ организовывать собственные мысли и рабочий процесс начинают оказывать огромное влияние на наше здоровье, продуктивность, финансовое благополучие и счастье. Как говорится в статье, опубликованной исследователем из университета Дьюка в 2006 году³, более 40% действий, которые человек совершает каждый день, — не настоящие решения, а привычки.

Уильям Джеймс — как, впрочем, и многие другие, от Аристотеля до Опры Уинфри — большую часть своей жизни пытался выяснить, почему привычки вообще существуют. Однако лишь в последние двадцать лет ученые и маркетологи вплотную подошли к пониманию того, *как работают* привычки — а главное, как они меняются.

Настоящая книга поделена на три части. Первая часть посвящена процессу возникновения привычек в жизни отдельных людей. В ней рассматриваются неврологические основы формирования привычек, способы построения новых привычек и изменения старых, а также методы, с помощью которых, например, одному-единственному рекламщику привить привычку чистить зубы целому на-

роду. Вы узнаете, как «Procter & Gamble» превратила спрей под названием «Febreze» в миллиардный проект, как Общество анонимных алкоголиков манипулирует привычками, лежащими в самой основе зависимости и как тренер Тони Данджи изменил судьбу худшей из команд Национальной футбольной лиги, поставив во главу угла автоматические реакции игроков на едва уловимые сигналы.

Во второй части рассматриваются привычки успешных компаний и организаций. В ней подробно описано, как управленец по имени Пол О'Нил превратил убыточного производителя алюминия в лидера сектора, как компания «Starbucks» сделала из парня-недоучки топ-менеджера и почему даже самые талантливые хирурги совершают ужасные ошибки.

Третья часть изучает привычки общества. В ней рассказывается, почему движение за гражданские права в Монтгомери, штат Алабама, увенчалось успехом и каким образом молодому пастору Рикку Уоррену удалось построить самую большую церковь в США. Наконец, мы обсудим сложные этнические проблемы: например, следует ли отпустить убийцу на свободу, если на убийство его толкнули привычки.

Каждая глава вращается вокруг основной мысли: привычки можно изменить, если понять, как они работают.

Настоящая книга опирается на сотни научных и корпоративных исследований, а также на интервью с более чем тремя сотнями ученых и руководителей. (Список источников приведен в примечаниях и на сайте <http://www.thepowerofhabit.com>). Она посвящена привычкам — говоря научным языком, выбору, который все мы сначала делаем сознательно, а затем машинально, без размышлений. В какой-то момент все мы решаем, сколько есть, чем заняться, приди на работу, как часто употреблять алкоголь или когда отправиться на пробежку. Потом мы перестаем выбирать, и поведение становится машинальным. Таков естественный результат работы нашей нервной системы. Поняв, как это происходит, вы сможете перестроить эти модели как угодно.

Впервые я заинтересовался наукой о привычках восемь лет назад, будучи репортером в Багдаде. Я наблюдал за действиями вооруженных сил США⁴, и мне вдруг пришло в голову, что американская армия — один из крупнейших в истории экспериментов по формированию привычек. Начальная подготовка прививает солдатам тщательно проработанные привычки: как стрелять, думать и передавать информацию под огнем противника. На поле боя каждый отданный приказ требует реакции, отточенной до автоматизма. В основе всей армейской организации лежат бесконечно отрабатываемые действия по построению баз, определению стратегических приоритетов и решению, каким образом ответить на нападение. В первые дни войны командиры лихорадочно 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 городке в девяноста милях к югу от столицы. Проанализировав видеозаписи последних беспорядков, этот майор обнаружил некую закономерность: как правило, насилию предшествовало появление толпы иракцев на площади или ином открытом месте, которая за несколько часов значительно увеличивалась в размерах. Собирались зеваки и продавцы еды. Потом кто-нибудь швырял камень или бутылку, и начиналась общая свалка.

Встретившись с мэром Куфы, майор высказал странную просьбу: не пускать на площади продавцов еды. «Хорошо», — согласился мэр. Несколько недель спустя у Великой мечети Куфы собралась небольшая толпа. В течение дня она росла. Кто-то начал выкрикивать гневные лозунги. Иракская полиция, почуввав недоброе, связалась с базой и попросила американские войска быть наготове. Смеркалось. Толпа проголодалась и забеспокоилась. Люди стали огляды-

ваться по сторонам в поисках продавцов кебабов, которых обычно было множество, но не увидели ни одного. Зеваки разошлись. Выкрикивавшие лозунги приуныли. К восьми часам вечера площадь опустела. Оказавшись на военной базе близ Куфы, я побеседовал с этим майором. «Динамику толпы необязательно рассматривать с точки зрения привычек», — сказал он мне. Однако лично он на протяжении всей своей карьеры только и делал, что оттачивал психологию их формирования.

В учебном лагере для новобранцев будущий майор усвоил привычки, как заряжать оружие, спать в зоне боевых действий, сохранять внимание в условиях хаоса и принимать верные решения, будучи измученным и подавленным. Он ходил на занятия, где его научили экономить деньги, регулярно заниматься физическими упражнениями и общаться с соседями по казарме. Став старше званием, он узнал о важности организационных привычек, благодаря которым подчиненные могли принимать решения самостоятельно, не спрашивая разрешения на каждом шагу. Оказалось, что правильные рутинные действия существенно облегчали работу с людьми, которых обычно он терпеть не мог. Теперь же, став миротворцем и побывав в разных странах, майор видел, что не только толпы, но и целые культуры придерживаются одних и тех же правил. «В каком-то смысле, — сказал он, — общество — это гигантское скопление привычек, которые могут привести и к насилию, и к миру — в зависимости от обстоятельств». 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, беспорядков в городе не было.

«Понимать привычки — самое важное, чему я научился в армии, — сказал мне майор. — Это изменило мое восприятие мира. Хотите быстро уснуть и проснуться бодрым? Обратите внимание на свою манеру засыпать и действия, которые вы машинально совершаете, когда встаете. Хотите,

чтобы бегать стало легче? Найдите оптимальные пусковые механизмы, чтобы бег вошел в привычку. Я учу таким штукам своих детей. С женой мы составляем планы, какие привычки хотим приобрести. Никто в Куфе не говорил мне, что можно повлиять на толпу, всего лишь убрав лотки с кебабами. Но если вы смотрите на мир как на кучу привычек, считайте, что вам дали фонарь и лом. Короче говоря, вы полностью экипированы, чтобы приняться за дело».

Майор родился в Джорджии и постоянно таскал с собой чашку, в которую сплевывал то шелуху от семечек, то жеваный табак. Он сказал мне, что до армии вершиной его карьеры могла стать разве что работа монтера или, может, продавца метамфетаминов. Теперь он руководит восемьюстами солдатами в одной из самых сложных и совершенных военных организаций на Земле.

«Если уж простой парень из глуши смог это понять, то и любой сможет, — добавил майор. — Я постоянно твержу своим солдатам: вы способны на все, главное — выработать верные привычки».

За последние десять лет наши представления о неврологии и психологии привычек, а также механизмов их функционирования в жизни отдельных людей, обществ и организаций существенно расширились. Каких-то пятьдесят лет назад ничего подобного нам и не снилось. Теперь мы знаем, как возникают привычки, как они меняются и как работают. Мы знаем, как разбить их на части и перестроить в соответствии с нашими желаниями. Мы понимаем, как заставить людей меньше есть, больше заниматься спортом, эффективнее работать и вести более здоровый образ жизни. Изменить привычку не всегда легко и быстро. Не всегда просто.

Но это возможно. И теперь мы знаем как.