

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 боролася 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 алкоголю 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 Меріленд.

— 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 часи, — зізналася Ліза. — А що я все життя мріяла побачити піраміди, і 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 подолала 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 здогадувалася. 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 пів року 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.

Науковці стверджували, що причиною цих змін була не поїздка до Каїра, розлучення чи перехід через пустелю, а насамперед намір Лізи змінити всього лише одну звичку — кинути курити. Усі учасники дослідження пережили схожий процес. Зосередившись на одному шаблоні — так званій «ключовій звичці» — Ліза навчилася перепрограмувати всі інші моделі поведінки у своєму житті.

Здатність до таких змін притаманна не лише людям, а й компаніям. Доклавши зусиль для зміни своїх звичок, їх можливо повністю оновити. Компанії на кшталт *Procter & Gamble*, *Starbucks*, *Alcoa* і *Target* змогли таким чином вплинути на робочі процеси, спілкування між працівниками і — без відома своїх клієнтів — на те, як люди купують товари.

— Хочу показати вам один із найновіших знімків, — звернувся науковець до Лізи наприкінці обстеження.

Він відкрив на екрані комп'ютера зображення кількох знімків її мозку.

— Коли ви бачите їжу, ось ці ділянки, — показав він на місце недалеко від центру мозку, — пов'язані з апетитом і голодом, досі активні. Ваш мозок усе ще генерує імпульси, які змушували вас переїдати.

— Проте в ось цій ділянці, — учений тицьнув на ділянку мозку, найближчу до чола, — видно нову діяльність, а саме та ділянка, на нашу думку, зумовлює самодисципліну й гальмування певних форм поведінки. Із кожним разом, як ви сюди приходите, ця діяльність стає виразнішою.

Ліза стала улюбленицею тієї команди науковців, бо знімки її мозку були надзвичайно цікаві й корисні для створення мапи мозкових ділянок, що відповідають за поведінкові шаблони, або ж звички.

— Ви допомагаєте нам зрозуміти, як рішення перетворюється на автоматичну поведінку, — сказав лікар.

Усі присутні почувались так, наче от-от буде зроблено важливе відкриття. І недарма.

Що ви зробили найперше, прокинувшись сьогодні вранці? Прийняли душ, перевірили пошту чи схопили з кухонного столу булочку? Ви почистили зуби перед тим, як витиратися, чи після того? Який черевик зав'язали першим — правий чи лівий? Що ви сказали своїм дітям, виходячи з дому? Якою дорогою їхали на роботу? А коли зайшли до кабінету, до чого взяли насамперед — відповідати на листи, балакати з колегою чи одразу писати звіт? Що було на обід — салат чи гамбургер? А чим ви займалися після роботи — взули кросівки й пішли на пробіжку чи налили собі чогось міцного й сіли вечеряти перед телевизором?

«Усе наше життя, хоч і має визначену форму, є всього лише сукупністю звичок», — писав Вільям Джеймс 1892 року². Ми щодня робимо вибір, який, нам здається, є результатом добре обміркованого рішення, але насправді це не так. Це всього лише звичка. І попри те, що кожна окрема звичка сама собою не має великої ваги, із плином часу страви, які ми замовляємо, слова, які кажемо своїм дітям щовечора перед сном, те, заощаджуємо ми чи витрачаємо, як часто займаємося спортом, як упорядковуємо власні думки й організуємо роботу, має колосальний вплив на наш стан здоров'я, продуктивність, матеріальне становище й щастя. Згідно зі статтею, яку опублікував 2006 року один науковець з Університету Дюка, понад 40 % дій, що їх люди виконують щодня, — насправді не рішення, а звички³.

Вільям Джеймс — як і безліч інших відомих діячів, від Аристотеля до Опри, — чи не все своє життя намагався зрозуміти, для чого існують звички. Утім, як звички *працюють* — і, що

ще важливіше — як вони змінюються, науковці й маркетингологи почали розуміти допіру в останні два десятиліття.

Ця книжка складається з трьох частин. Перша розповідає про те, як у житті людини з'являються звички. У ній ми розглянемо формування звичок із погляду неврології, утворення нових звичок і зміну старих, а також методи, що за їхньою допомогою, наприклад, один фахівець із реклами перетворив чищення зубів зі скромного заняття на національну манію. У цій частині ви дізнаєтесь, як компанія *Procter & Gamble*, скориставшись із вроджених схильностей клієнтів, перетворила дезодорант *Febreze* на товар, що приносить мільярди доларів прибутку, як товариство «Анонімних Алкоголіків» змінює життя, воюючи зі звичками, через які виникає залежність, і як тренер Тоні Данджі перетворив найбільших невдах у Національній футбольній лізі на успішну команду, зробивши акцент на підсвідомих реакціях гравців на ледь помітні сигнали на полі.

Друга частина аналізує звички успішних компаній та організацій. У ній детально розповідається про те, як директор підприємства на ім'я Пол О'Нілл — перед тим, як стати міністром фінансів США, — перетворив алюмінієвий завод, що ледь зводив кінці з кінцями, на галузевого лідера згідно з промисловим індексом Доу — Джонса, сконцентрувавшись на одній ключовій звичці, і як компанія *Starbucks* із одного двієчника, якого відрахували зі школи, зробила топ-менеджера, виробивши в ньому звички, котрі допомогли зміцнити його силу волі. Ця частина пояснює, чому навіть найталановитіші хірурги можуть накоїти катастрофічних помилок, якщо організаційні звички шпиталю зійдуть нанівець.

Третя частина описує звички громад. У ній ідеться про те, як Мартін Лютер Кінг-молодший і борці за захист громадянських прав досягнули успіху, змінивши усталені звички громади в місті Монтгомері, штат Алабама, і чому подібний вчинок допоміг молодому священику на ім'я Рік Воррен створити найбільшу

в країні церкву в долині Седдлбек, штат Каліфорнія. Насамкінець, ця частина порушує непрості етичні запитання, як-от про те, чи можна випустити на волю британського вбивцю, якщо той переконливо заявляє, що до вбивства його підштовхнули звички.

Кожен розділ побудований довкола ключового твердження: ми зможемо змінити звички, якщо зрозуміємо, як вони працюють.

В основу цієї книжки лягли сотні теоретичних розвідок, інтерв'ю із понад трьома сотнями науковців і директорів підприємств, а також дослідження, проведені в десятках компаній. (Перелік джерел наведено наприкінці книжки та на сайті: <http://www.thepowerofhabit.com>.) Основна тема — звички в традиційному розумінні цього поняття, тобто вибір, що його ми в певну мить робимо цілеспрямовано, а згодом припиняємо про нього думати, але далі робимо знову й знову, часом і щодня. Колись ми всі свідомо вирішили, скільки їсти, за яку роботу братися насамперед, як часто вживати алкогольні напої і коли ходити на пробіжку. А тоді перестали вибирати, і ця поведінка стала автоматичною. Це природний наслідок нашої неврології. Зрозумівши, як це відбувається, ви зможете перебудувати шаблони поведінки, як собі забажаєте.

Звички вперше викликали в мене науковий інтерес вісім років тому, коли я працював журналістом у Багдаді. Спостерігаючи за діями американських вояків, я подумав, що військо США — один із наймасштабніших в історії експериментів із формування звичок⁴. Під час базового вишколу в солдатів виробляють чіткі звички, як правильно стріляти, думати й спілкуватися під обстрілом. На полі бою кожна команда викликає відпрацьовану до автоматизму реакцію. Уся воєнна організація спирається на нескінченне відпрацювання того, як розгортати базу, установлювати стратегічні пріоритети й реагувати на атаки. На самому початку війни, коли активізувалися повстанці