

Чарлз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе

Ссылку на эту книгу я обнаружил у Сьюзан Вайншенк в книге [Законы влияния](#) и Марии Конниковой в книге [Выдающийся ум. Мыслить, как Шерлок Холмс](#).

Чарлз Дахигг показывает, как образуется привычка. Что именно в привычке заставляет нас поступать так, а не иначе. И что значит «иметь волю». Вы сможете отыскать «винтики» привычного для вас способа действий и подкрутить их – чтобы удержаться от привычной реакции, почувствовать себя хозяином над собой. В книге привычки рассматриваются на уровне отдельных личностей, организаций и обществ.

Чарлз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. – М.: Карьера Пресс, 2012. – 416 с.



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Глава 1. Петля привычки. Принцип действия привычки

В начале 1990-х ученые из Массачусетского технологического института задумались, решили провести эксперимент с помощью новых микротехнологий, которые позволяют с точностью до минуты наблюдать за происходящим в головах крыс, выполняющих десятки привычных действий. В операционной в череп каждой крысы имплантировали прибор, похожий на маленькую палочку, и десятки крохотных проводков. Затем животных поместили к Т-образный лабиринт, в один из концов которого положили кусочек шоколада (рис. 1).

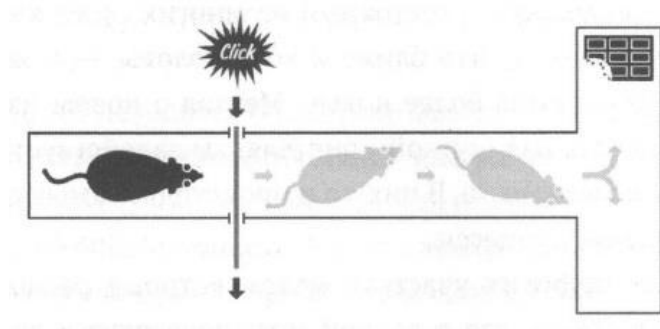


Рис. 1. Т-образный лабиринт в эксперименте с крысами

Лабиринт был устроен таким образом, что крыса находилась за перегородкой, которая открывалась после громкого щелчка. Поначалу крыса, услышав щелчок и увидев, как исчезает перегородка, начинала бродить туда-сюда по центру прохода, обнюхивать углы и скрестись в стены. Судя по всему, она чувствовала запах шоколада, но не могла сообразить, как найти его. Добравшись до верхней части буквы «Т», она часто поворачивала направо, удаляясь от шоколада, а затем шла налево, время от времени останавливаясь без видимой причины. В конце концов

большинство животных находило шоколад- награду. Отчетливая схема в перемещениях крыс отсутствовала. Казалось, будто каждая крыса лениво и бездумно прогуливается взад-вперед.

Однако датчики в головах крыс говорили другое. Когда животное бродило по лабиринту, его мозг, и особенно базальное ядро, неустанно работал. Каждый раз, когда крыса обнюхивала воздух или скреблась в стену, ее мозг яростно действовал, будто анализировал каждый новый запах, изображение и звук. Крыса обрабатывала информацию в течение всей прогулки.

Ученые неоднократно повторяли эксперимент и наблюдали, как меняется мозговая активность каждой крысы по мере ее движения по одному и тому же маршруту сотни раз. Постепенно появился ряд изменений. Крысы перестали обнюхивать углы и поворачивать в ненужную сторону. Вместо этого они все быстрее и быстрее мчались по лабиринту. В то же время в их мозге происходило нечто неожиданное: как только крыса узнавала, как передвигаться по лабиринту, ее умственная активность снижалась. Чем выше становился уровень автоматизма при передвижении, тем меньше думали крысы.

Казалось, будто в первые несколько экспериментов крысы изучали лабиринт и потому их мозг работал в полную силу, усваивал новую информацию. Однако, побегав несколько дней по одному и тому же маршруту, крыса уже не нуждалась в том, чтобы царапать стены или принюхиваться, поэтому мозговая активность, связанная с обнюхиванием и царапаньем, снизилась. Крысе не нужно было больше выбирать направление, поэтому центры мозга, ответственные за принятие решений, бездействовали. Теперь крысе требовалось только вспомнить кратчайший путь к шоколаду. Через неделю утихла активность даже мозговых центров, связанных с памятью. Крысы так хорошо освоили бег по лабиринту, что думать об этом им больше не требовалось.

Однако, как показывали датчики в мозгу, усвоение элементов — бежать прямо, повернуть налево, съесть шоколад — опиралось на базальное ядро. Эта крохотная, древняя нервная структура руководила действиями крысы, бежавшей все быстрее и быстрее, а ее мозг в это время работал все меньше. Базальное ядро играет основную роль в запоминании моделей поведения и их выполнении. Другими словами, базальное ядро хранит привычки даже тогда, когда все остальные зоны мозга спят.

По мнению ученых, привычки возникают потому, что мозг постоянно ищет способы экономии усилий. Мозг располагает только собственными ресурсами и потому пытается превратить в привычку практически любое повторяющееся действие, ведь привычки позволяют нашей голове работать с наименьшими усилиями. Однако экономия умственных усилий может сыграть с нами злую шутку. Если мозг перестанет работать в неподходящий момент, мы можем не заметить что-то важное, например, притаившегося в кустах хищника или быстродвигающуюся машину при выезде на улицу. Вот почему базальное ядро выработало умную систему для определения момента, когда нужно включать привычки: только в начале и конце поведенческого блока.

Процесс происходит в виде трехступенчатой петли. Во-первых, есть знак — пусковой механизм, который приказывает мозгу включить автоматический режим и сообщает, какую привычку выбрать. Затем происходят привычные действия — физические, умственные или эмоциональные. Наконец, третья ступень — награда, которая помогает мозгу понять, имеет ли смысл запомнить на будущее именно эту петлю (рис. 2). Со временем эта петля — знак, привычные действия, награда... знак, привычные действия, награда — становится все более автоматической.



Рис. 2. Петля привычки

Привычки — не предначертанная свыше судьба. Их можно игнорировать, заменять или изменять. Тем не менее открытие петли привычки настолько важно, что раскрывает основную истину: при возникновении привычки мозг перестает участвовать в принятии решений в полную силу. Он перестает усердно трудиться или переключается на другие задачи. Поэтому, до тех пор, пока вы не будете осознанно бороться с привычкой — пока не найдете новые привычные действия, — модель будет выполняться автоматически. Научившись замечать знаки и награды, можно изменить ход привычных действий.

Глава 2. Жаждающий мозг. Как создавать новые привычки

В начале 1900-х один выдающийся американский руководитель по имени Клод С. Хопкинс получил новое деловое предложение от своего друга: тот обнаружил потрясающий продукт, который, по его словам, должен был стать хитом продаж. Это оказалась зубная паста — мятная пенная субстанция под названием «Пепсодент».

До появления «Пепсодента» тюбик зубной пасты был в аптечке лишь 7% американцев. Спустя десятилетие после рекламной кампании Хопкинса, охватившей всю страну, их число выросло до 65%. По словам Хопкинса успех заключался в «изучении правильной человеческой психологии». В основе которой два правила: Первое — найти простой и очевидный знак. Второе — четко определить награду (рис. 3). Даже сегодня правила Хопкинса — один из главных элементов учебников по маркетингу, и основа миллионов рекламных кампаний.



Рис. 3. Концепция Хопкинса для петли привычки по использованию «Пепсодента»

Профессор Вольфрам Шульц, нейрочеловек из Кембриджского университета в 1980-х исследовал мозг обезьян. Если при появлении формы на экране ПК обезьяна касалась рычага, ей в рот стекала капля черносмородинового сока. Каждый раз при получении награды мозговая активность обезьяны резко возрастала, что позволяло предположить, что он испытывает радость, счастье. По мере повторения одного и того же действия, то есть накопления практического опыта, привычка закреплялась, и мозг обезьяны начал предвидеть появление черносмородинового сока. Датчики Шульца уже регистрировали модель «Я получил награду!» в тот момент, когда обезьяна еще только видел формы на экране, то есть до получения сока.

Другими словами, формы на экране компьютера превратились в знак, пусковой механизм не только нажатия на рычаг, но и реакции удовольствия в мозге обезьяны. Именно поэтому привычки так сильны: они создают страстное желание на неврологическом уровне. Чаще всего эти желания появляются настолько постепенно, что мы не вполне осознаем их существование и потому зачастую не знаем об их влиянии. Однако, как только мы начинаем связывать знаки с определенными наградами, в нашем мозге рождается подсознательное страстное желание, которое и закручивает петлю привычки.

Например, электронная почта. Когда компьютер или смартфон издадут звуковой сигнал о получении нового сообщения, мозг начинает предвкушать секундное развлечение — открытие электронного сообщения. Будучи неудовлетворенным, это ожидание приводит к тому, что во время совещания беспокойные генеральные директора, пряча руки под стол, проверяют почту на своих вибрирующих телефонах, даже если знают, что это всего лишь результаты последнего виртуального футбольного матча. (Зато если отключить функцию вибрации — и тем самым удалить знак, — люди смогут работать часами, не думая о проверке своих электронных почтовых ящиков.)

Чтобы совладать с вредной привычкой, придется понять, какое именно страстное желание движет нашим поведением.

Глава 3. Золотое правило изменения привычек. Почему привычки меняются

Правило заключается в следующем: используя тот же знак и получая ту же награду, можно изменить привычное действие и, соответственно, саму привычку. Если сохранить знак и награду, можно изменить практически любое действие. Тони Данджи, новый старший тренер «Тампа-Бей бакканирс» — одной из худших команд Национальной футбольной лиги решил менять старые привычки игроков. Из личного опыта он знал, что человека проще убедить принять какое-то новое поведение, если начальный и конечный этапы ему уже знакомы (рис. 4).

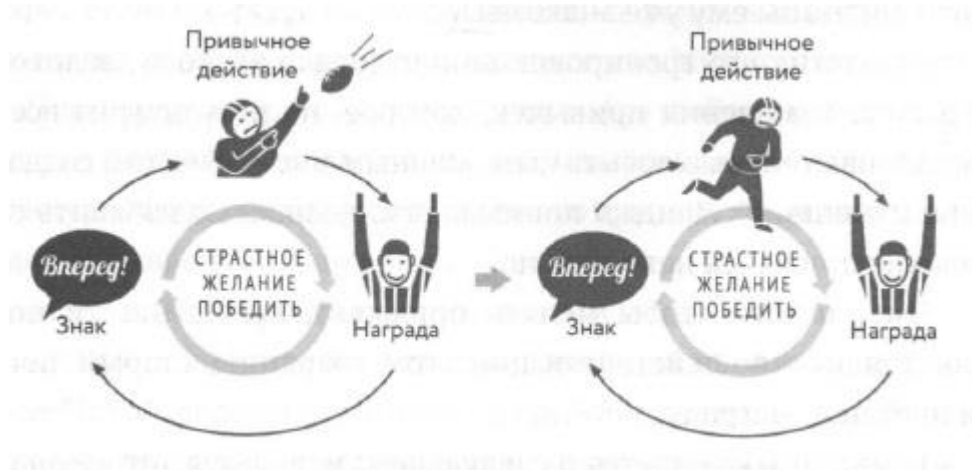


Рис. 4. «Золотое правило» изменения привычек. Вредную привычку невозможно уничтожить, ее можно лишь изменить. Как это работает. Пользуйтесь тем же знаком. Обеспечьте ту же награду. Измените привычное действие.

Определив знаки и награды, вы сможете сменить привычное действие. По крайней мере, в большинстве случаев. Однако для изменения некоторых привычек требуется еще один компонент — *вера*.

Невозможно изменить причину, по которой люди когда-то начали пить, даже если сформировать у них полезные привычки. В конце концов их опять настигнет неудачный день, и никакие новые привычные действия не дадут ощущения, что все хорошо. Совсем другое дело, если есть вера в то, что они могут справиться с этим стрессом без помощи алкоголя. Чтобы привычка надолго осталась в новом, видоизмененном состоянии, необходимо верить в возможность ее изменения. А такая вера чаще всего возникает только с помощью группы.

Если хотите бросить курить, найдите другое действие, которое удовлетворит те же страстные желания, что и сигареты. Затем найдите группу поддержки: группу бывших курильщиков или общество, которое поможет вам поверить, что вы сможете удержаться от никотина. Обращайтесь за помощью к этой группе, когда чувствуете, что готовы сорваться.

Факты очевидны: если хотите изменить привычку, нужно найти альтернативное действие, которое станет привычным. Если вы займетесь изменениями, будучи частью какой-либо группы, то ваши шансы на успех многократно возрастут. Вера — важнейший компонент, который вырастает благодаря общему опыту, даже если общество состоит всего из двух человек.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРИВЫЧКИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

Глава 4. Краеугольные привычки, или баллада о Поле О'Ниле. Какие привычки самые важные

Некоторые привычки настолько сильные, что могут запустить цепную реакцию, меняя другие привычки. Другими словами, некоторые привычки важнее прочих, когда вы перестраиваете жизнь компании. Это так называемые ключевые, или краеугольные, привычки, которые могут влиять на работу, питание, игру, жизнь, траты и общение людей. Ключевые привычки запускают процесс, который со временем меняет все вокруг.

Возглавив в 1987 г. алюминиевый холдинг Alcoa Пол О'Нил поставил перед собой смелую цель: добиться нулевого уровня травм. О'Нил верил, что ключом к защите работников компании является в первую очередь понимание причин травм. А чтобы понять эти причины, необходимо изучить, каким образом происходят отклонения в производственном процессе. А для этого нужно привлечь людей, способных обучить рабочих контролю качества и наиболее эффективным рабочим процессам, чтобы облегчить правильное выполнение производственных процессов. Потому что правильная работа, помимо всего прочего, еще и безопаснее.

Другими словами, чтобы защитить рабочих, Alcoa требовалось стать самым лучшим и рационализированным производителем алюминия в мире. По сути, план О'Нила был завязан на петле привычки. Он определил простой знак — травму рабочего. Установил автоматическое действие: в случае любой травмы начальник завода в течение двадцати четырех часов обязан доложить ему и представить план, каким образом не допустить подобных травм в будущем. Была и награда: повышение по службе получал только тот, кто действовал по системе О'Нила (рис. 5).



Рис. 5. Петля организационной привычки Alcoa

По мере изменения моделей безопасности Alcoa с поразительной скоростью стали меняться и другие аспекты компании. Сами собой вошли в оборот правила, против которых десятилетиями боролись профсоюзы, — например, измерение производительности каждого работника — ведь подобные измерения позволяли обнаружить ту часть производственного процесса, которая угрожала безопасности. Методы, которым долго сопротивлялись руководители, — например, разрешить рабочим самостоятельно останавливать производственную линию, если скорость ее движения превышала максимально допустимые показатели, — теперь приветствовались, ибо это был наилучший способ предотвратить травмы до их появления.

Сосредоточившись на изменении или возвращении ключевых привычек, можно вызвать крупномасштабные перемены. Однако определить ключевые привычки не так-то просто. Чтобы найти их, нужно знать, где искать. Обнаружение ключевых привычек означает поиск определенных характеристик. Ключевые привычки предлагают так называемые в научной литературе «малые победы». Создавая новые структуры, они помогают другим привычкам процветать, а также основывают новую культуру поведения, если изменения становятся «заразительным».

Маленькие победы не складываются в четкую, линейную серию, где каждый шаг демонстративно ведет к какой-то заранее определенной цели, — писал Карл Вейк, выдающийся организационный психолог. — Чаще всего маленькие победы разрозненны...

Сегодня американские компании и организации пользуются ключевыми привычками для перестройки рабочих мест. В консалтинговой компании McKinsey & Company культуру постоянных усовершенствований создали с помощью ключевой привычки к масштабным внутренним критическим отзывам, являвшимся основной частью каждого задания.

Глава 5. Starbucks и привычка добиваться успеха. Когда сила воли доходит до автоматизма

Starbucks сумела научить тысячи людей жизненным навыкам, которые не смогли привить ни школа, ни семья, ни общество. Со 137 тысячами нынешних сотрудников и более чем миллионом бывших сотрудников сегодня Starbucks — крупнейший своего рода «учитель» в стране. Все

сотрудники Starbucks в течение первого года работы провели как минимум пятьдесят часов в аудиториях компании и еще десятки — дома над учебниками Starbucks и за разговорами с прикрепленными к ним наставниками компании. В основе этого обучения лежит интенсивная концентрация на крайне важной привычке — силе воли. Дюжины исследований показывают, что сила воли — важнейшая ключевая привычка для достижения личного успеха. Самодисциплина сильнее влияла на академическую успеваемость, чем умственные способности».

Как показывают исследования, лучший способ поддержать учащихся и укрепить силу воли — превратить ее в привычку. В конце 1990-х, когда компания начала выстраивать стратегию массивного роста, ее руководители поняли, что для успеха необходимо создать условия, которые бы оправдывали четыре доллара за чашку кофе. Компании пришлось научить своих сотрудников приносить клиентам радость вместе с кофе латте и пшеничной лепешкой. Вот почему довольно скоро Starbucks стала искать способы научить сотрудников контролировать свои эмоции и выстраивать самодисциплину, чтобы с каждым заказом приносить клиенту еще и заряд бодрости. До тех пор, пока бариста не научатся игнорировать личные проблемы, их эмоции неизбежно будут проникать в отношение к клиентам. Однако, если работник знает, как оставаться сосредоточенным и дисциплинированным даже в конце восьмичасовой рабочей смены, он обслужит клиента ресторана быстрого питания по самому высокому классу, который и ожидают получить посетители Starbucks.

Группа докторов психологических наук из университета Западного резервного района, среди которых был Марк Мьюревен, в середине 1990-х показали: сила воли — не просто навык. Это мускул, который, подобно мышцам на руках и ногах, устает от напряженной работы, и потому на последующие задачи остается меньше сил.

Ученые уцепились за эту находку для объяснения различных явлений. Некоторые предположили, что она поможет выявить причину, по которой люди, успешные во всем, соглашаются на внебрачные отношения (которые, как правило, происходят поздно вечером после целого дня тренировки силы воли). «Если хотите сделать что-то, для чего нужна сила воли, — например, устроить пробежку после работы, — нужно весь день беречь свой мускул силы воли, — сказал мне Мьюревен. — Потому что если задействуете его слишком рано для всяких скучных дел вроде написания электронных писем или заполнения сложных и нудных бланков расходов, то, когда вернетесь домой, сил уже не останется».

Но как далеко можно проводить параллели? Будет ли тренировка «мышц» силы воли укреплять их так же, как гантели укрепляют бицепсы? В 2006 году два австрийских ученых — Меган Оутен и Кен Ченг показали, что это так.

«Когда учишься заставлять себя ходить в спортзал, садиться за домашнее задание или есть салат вместо гамбургера, то в том числе меняешь свой образ мыслей, — сказал Тодд Хизертон, исследователь из Дартмута, занимавшийся изучением силы воли. — Управляя своими желаниями, люди становятся лучше и учатся отвлекаться от соблазнов. А с натренированной силой воли ваш мозг помогает вам сосредоточиться на поставленной цели».

Одна из систем, которой пользуются в Starbucks называется ВСДБО. Мы **В**ыслушиваем клиента, **С**оглашаемся с его жалобой, **Д**ействуем, чтобы решить его проблему, **Б**лагодарим его, а затем **О**бъясняем, почему такая проблема возникла (рис. 6).



Рис. 6. Петля привычки ВСДБО

У Starbucks десятки привычных действий, которыми овладевают сотрудники компании для применения в стрессовых ситуациях. Это система критического анализа «Что, Что, Почему», система «Свяжись, Узнай и Ответь» для получения инструкций в условиях спешки и чрезмерной загрузки персонала. Бариста учатся привычке отличать клиентов, которые просто хотят выпить кофе («Клиент спешит, говорит быстро, может проявлять нетерпение или посматривать на часы»), и тех, кого нужно немного побаловать («Постоянный клиент знает бариста по именам и обычно изо дня в день заказывает один и тот же напиток»). В учебных руководствах много пустых страниц, на которых работники могут записывать свои планы по преодолению трудных ситуаций. Затем они неоднократно пробуют эти планы в действии, до тех пор, пока реакция не станет автоматической.

Марк Мьюревен, профессор университета Олбани, поставил новый эксперимент, и показал, что когда людей просят сделать что-то, требующее самоконтроля, они утомляются значительно меньше, если чувствуют, что это их собственный выбор или нечто приятное и полезное для окружающих. Если же им кажется, что за них решают, а им остается только выполнять приказы, их мускул воли устает значительно быстрее. Это открытие имеет огромное значение для компаний и организаций. Достаточно дать людям ощущение поддержки — они контролируют ситуацию и обладают поистине решающим голосом, — и это может кардинально увеличить объем энергии и сосредоточенности, которые они вкладывают в работу.

Глава 6. Сила критической ситуации. Как благодаря случайностям и замыслам лидеры формируют привычки

Разрушительные организационные привычки встречаются в сотнях отраслей и тысячах компаний. И почти всегда они — результат легкомыслия начальства, которое не думает о культуре и тем самым пускает все на самотек. Организационные привычки есть в каждой компании. Где-то их формируют специально, а где-то они появляются сами по себе из-за соперничества или страха. Однако руководители, которые знают, как не упустить возможность, могут изменить разрушительные привычки. Случается, что нужные привычки рождаются в самый разгар кризиса.

Профессора Йельского университета Ричард Нельсон и Сидни Уинтер в книге [Эволюционной теории экономических изменений](#) рассказали о механизмах работы организаций. «Большая часть поведения компании, — писали они, — рассматривается как отражение общих привычек и стратегических направлений, берущих начало в прошлом фирмы», а не как «результат подробного изучения отдаленных ветвей дерева решения». Это только так кажется, будто большинство компаний делает рациональный выбор на основе взвешенных решений, на самом деле компании функционируют совсем иначе. Их поведением руководят давно устоявшиеся привычки, модели, которые зачастую рождаются из независимых решений тысяч сотрудников. Эти привычки влияют на организацию намного сильнее, чем считалось раньше.

Организационные привычки — или привычные действия, привычная практика, как называли их Нельсон и Уинтер, — играют огромную роль, ибо без них большинство компаний вообще никогда бы не могли функционировать. Привычная практика несет в себе сотни неписаных правил, которыми пользуются компании. Она позволяет работникам экспериментировать с новыми идеями, не спрашивая на каждом шагу разрешения. Она обеспечивает своего рода «память организации», чтобы руководителям не приходилось каждые полгода заново изобретать процесс продажи или впадать в панику каждый раз при увольнении вице-президента. Привычная практика снижает уровень неопределенности. Одно из важнейших преимуществ привычной практики состоит в том, что она устанавливает некое перемирие между потенциально враждующими группами или отдельными людьми в компании.

Однако, порой соглашения могут создать опасность, которая перевесит любой мир. Часто возможности появляются в результате кризиса. В условиях беспорядка организационные привычки становятся достаточно податливыми, чтобы возложить ответственность и создать более уравновешенный баланс власти. На самом деле кризисы настолько полезны, что порой стоит взбаламутить компанию и показать ей призрак надвигающейся катастрофы, вместо того чтобы позволить ей просто погибнуть. Компании с неработающими привычками не могут измениться быстро по одному приказу своего начальника. Мудрые руководители выбирают критические

моменты — или сами создают ощущение кризиса — и тогда возвращают среди сотрудников чувство, что «нужно что-то менять», до тех пор, пока каждый наконец не будет готов усовершенствовать шаблоны своей повседневной жизни.

Глава 7. Как цель узнает о ваших желаниях прежде, чем вы начинаете действовать. Как компании прогнозируют привычки и манипулируют ими

Эндрю Поул работает информационным экспертом в компании Target. Лет десять тому назад Target начала строительство большого хранилища данных, где каждому покупателю присваивался идентификационный код (известный внутри компании как «гостевой ID-номер»). С помощью этого кода компания вела учет покупок каждого клиента. Каждый раз, когда покупатель пользовался выпущенной Target кредитной картой, компьютеры компании регистрировали его действие. Запись о каждой покупке привязывалась к гостевому ID-номеру покупателя вместе с информацией обо всех его покупках.

Однако со всеми этими данными есть одна проблема — без статистической обработки от них никакой пользы. Неспециалисту два покупателя, приобретающие апельсиновый сок, кажутся совершенно одинаковыми. Только математик может выяснить, что один из них — женщина 34 лет, которая покупает сок своим детям (и поэтому ей пригодился бы купон на DVD «Паровозик Томас»), а другой — 28-летний холостяк, который пьет сок после пробежки (и, соответственно, может воспользоваться скидками на кроссовки). Поул и 50 сотрудников отделения аналитики и данных о покупателях Target как раз и занимались тем, что искали скрытые в фактах привычки.

В 1984 году Алан Андресон, приглашенный профессор в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, опубликовал статью, которая отвечала на основной вопрос: почему некоторые люди внезапно меняют свои покупательские привычки? Команда Андресона обнаружила, что изо дня в день люди покупают одни и те же марки хлопьев и дезодорантов. Привычки правили жизнью. Но не всегда. Покупательские привычки меняются быстрее, если в этот момент происходит важное жизненное событие. Какое событие в жизни людей самое важное? Что вызывает наибольшие разрушения и «восприимчивость к вмешательству маркетологов»? Рождение ребенка.

По этой же причине беременные женщины — настоящая «золотая жила» для компаний. Свежеиспеченные родители покупают массу всего — подгузники и салфетки, детские кроватки и распашонки, одеяла и бутылки, — что продается в магазинах вроде Target и приносит продавцам значительную выгоду.

Поул тщательно проанализировал информацию и выяснил: будущие матери совершали покупки вполне предсказуемым образом. После того как компьютерная программа Поула разобралась с данными, он смог назвать около 25 товаров, которые в совокупности позволяли, образно говоря, «заглянуть во чрево» женщины.

Примерно через год после создания Поулом модели выявления беременных в магазин Target в Миннесоте пришел мужчина и потребовал встречи с менеджером. Он был страшно зол и держал в руках объявление. «Моя дочь получила это по почте! — воскликнул он. — Она еще учится в средней школе, а вы рассылаете ей купоны на детскую одежду и колыбели? Вы что, подталкиваете ее забеременеть?»

Вопрос — как сделать песню хитом — всегда занимал индустрию музыки, однако научные ответы на него начали искать только в последние несколько десятилетий. Оказалось, что наш мозг страстно жаждет найти в музыке нечто знакомое, ибо именно благодаря знакомому мы можем слышать, не отвлекаясь на все прочие звуки. Ученые из Массачусетского технологического института обнаружили, что поведенческие привычки не позволяют нам потонуть в бесконечных решениях, которые иначе пришлось бы принимать ежедневно.

Вот почему так притягивают песни со «знакомым» звучанием — даже если вы никогда прежде их не слышали. Наш мозг устроен таким образом, что предпочитает слуховые модели, похожие на те, что мы уже когда-то слышали. Когда Селин Дион выпускает новую песню, похожую на все ее предыдущие песни (а также на большинство мелодий, которые крутят на радио), наш мозг подсознательно жаждет этой узнаваемости.

Чтобы стать хитом новая песня, например, «Хей-я» должна превратиться в устоявшуюся привычку. А чтобы стать частью привычки, ее поначалу требовалось слегка замаскировать. В итоге на радиостанциях по всей стране начали ставить «Хей-я» между песнями уже известными и популярными (рис. 7).

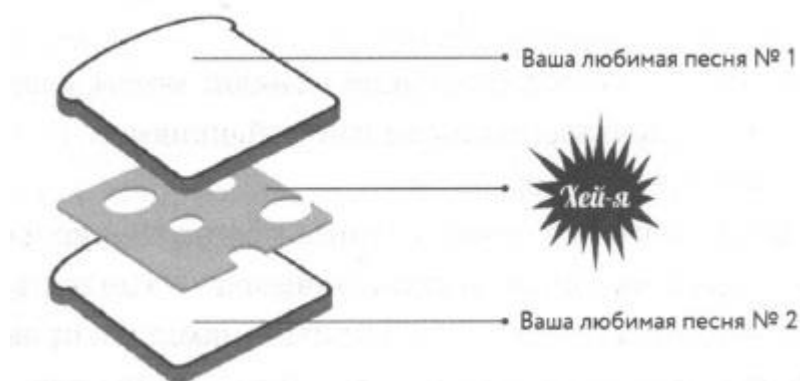


Рис. 7. Чтобы новую песню сделать популярной, запустите ее между двумя любимыми публикой хитами

Люди раз за разом слушали «Хей-я» и уже привыкли к ней. Как только песня завоевала популярность, ее начали пускать в эфир до 15 раз в день. У слушателей появилась привычка ожидать — и даже страстно желать — услышать «Хей-я». Песня получила премию «Грэмми».

После того как Эндрю Поул создал свою программу по прогнозированию беременности, вычислил сотни тысяч, возможно, беременных покупательниц, а потом кто-то указал, что некоторые (а на самом деле большинство) из этих женщин могут слегка расстроиться, получив рекламу, из которой станет понятно, что Target в курсе их положения, — было решено добавлять в рекламные проспекты товары, которые беременная женщина точно никогда не купит, чтобы реклама детских товаров казалась случайной. Беременная женщина использует купоны ровно до тех пор, пока считает, что о ее положении никто не знает. Она просто считает, что в ее квартале все получили точно такие же рекламные буклеты на подгузники и детские колыбельки. До тех пор, пока мы ее не спугнули, наш метод работает». Target начали вкладывать купоны на подгузники между обычными товарами не для беременных, благодаря чему реклама казалась анонимной, знакомой и приятной.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПРИВЫЧКИ ОБЩЕСТВА

Глава 8. Церковь Сэддлбэк и бойкот автобусных линий в Монтгомери. Как зарождаются движения

1 декабря 1955 года в городе Монтгомери, штат Алабама 42-летняя афроамериканка Роза Паркс села в автобус в центральный ряд, позади кресел для белых, где разрешалось сидеть людям любой расы. Водитель, видя, что стоит белый мужчина, крикнул, чтобы она уступила место. Роза отказалась и была арестована. Этот момент стал поворотной точкой в борьбе за гражданские права. В течение следующего года чернокожее население Монтгомери подняло голову и объявило бойкот автобусам до тех пор, пока не отменят закон о расовой сегрегации в общественном транспорте.

Социальные привычки — поведение, которому, не задумываясь, следуют десятки, сотни или тысячи людей. Эти привычки обычно трудно заметить, однако они обладают силой, способной изменить мир. Именно благодаря социальным привычкам некоторые инициативы превращаются в движения, меняющие мир, тогда как другие гаснут, не разгоревшись. Причина столь сильного влияния социальных привычек проста: в основе многих движений, будь то крупномасштабная революция или обычные трения в посещаемых людьми церквях, лежит трехступенчатый процесс, который, по мнению историков и социологов, повторяется раз за разом.

1. Движение начинается из-за социальных привычек дружбы и прочных связей между близкими знакомыми.
2. Оно разрастается благодаря привычкам общины и слабым связям, объединяющим соседей и кланы.

3. И оно продолжается, потому что лидеры движения прививают участникам новые привычки, дающие свежее ощущение общности и причастности.

В 1960-х годах выпускник Гарварда Марк Грановеттер опросил 282 человека, как они нашли свою текущую работу. Оказалось, что соискатели часто получали помощь от случайных знакомых — друзей друзей. Грановеттер назвал эти знакомства «слабыми связями», ибо они представляли отношения между людьми, имевшими общих знакомых, членами одних и тех же социальных сетей, которые, однако, не имели прямых дружеских связей друг с другом.

Исследовав механизмы движения мнений в обществе, распространения сплетен или зарождения политических движений, социологи обнаружили общую модель: слабые связи и знакомства часто оказывают не меньшее — если не большее — влияние, чем связи с близкими друзьями. Сила слабых связей помогает объяснить, каким образом протест группы друзей может превратиться в масштабное социальное движение. Такая форма убеждения крайне эффективна уже на протяжении многих сотен лет. Это чувство долга, которое налагают на себя соседи или члены общин.

Рик Уоррен был баптистским пастором. Он мечтал основать новую конгрегацию среди людей, которые еще не ходили в церковь, но понятия не имел, где лучше это сделать. Уоррен задумал основать приход, прочитав статью, посвященную Дональду Макгаврану, сомнительному инициатору строительства церквей в странах, где большинство населения не приняло христианства. Философия Макгаврана опиралась на указание миссионерам имитировать тактику других успешных движений — в том числе кампанию по борьбе за гражданские права — с помощью обращения к социальным привычкам людей.

Макгавран разработал стратегию, по которой основатели церкви должны говорить с людьми на их языке, чтобы создать храм, где члены общины будут видеться с друзьями, слушать знакомую музыку и познавать Библию в удобоваримых метафорах. Кроме того, Макгавран сказал, что священникам нужно обращать людей группами, а не по отдельности, чтобы социальные привычки общины поощряли участие в религиозных мероприятиях, вместо того чтобы отвращать от них людей.

Выпустившись из семинарии и став отцом, Уоррен погрузил семью и вещи в фургон, отправился в округ Ориндж и снял часть небольшого дома. На его первую службу, которая проходила в гостиной его дома, пришло всего семь человек. Спустя 30 лет, церковь Сэддлбэк — она из крупнейших в мире, а приход насчитывает более 20 тысяч прихожан. Одна из книг Уоррена — «Жизнь, освещенная целью» разошлась тиражом 30 миллионов экземпляров.

Глава 9. Неврология свободной воли. Несем ли мы ответственность за свои привычки?

Лунатизм — случайный результат нормальной работы нашего мозга во время дремоты. Пока наше тело проходит через разные стадии отдыха, самая примитивная неврологическая структура — ствол мозга — большую часть времени парализует наши конечности и нервную систему, позволяя при этом мозгу видеть сновидения без движения самого тела. Обычно люди способны многократно входить и выходить из стадии неподвижности в течение одной ночи без каких-либо трудностей. В неврологии этот процесс называется «переключением».

Однако мозг некоторых людей при переключении ошибается. Во время сна такие люди впадают в частичную неподвижность, и их тело активно во время сновидений или при переходе между фазами сна. В этом и заключается основная причина лунатизма, который для большинства страдающих им людей является неприятной, но не опасной проблемой. Тем не менее ученые, исследуя мозг лунатиков, обнаружили различие между хождением во сне — во время которого люди могут вставать с кровати и реализовывать свои сны или другие слабые побуждения — и так называемым страхом во сне. Поведение людей, охваченных страхом во сне, представляет собой привычки, хотя и самые примитивные.

Когда человек в состоянии страха во сне чувствует опасность или сексуальное влечение — два наиболее популярных чувства, — то его реакция следует привычкам, связанным с этими чувствами. Люди в состоянии ночного страха прыгали с высоких крыш, убивали родных детей, ибо считали, что сражаются с дикими животными.

В США и Великобритании были убийцы, которые утверждали, что ночные страхи заставляли их совершать преступления, которые они никогда бы не совершили в состоянии бодрствования. Некоторые из них были оправданы.

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

Все люди и привычки разные, и потому особенности определения и изменения моделей в нашей жизни разные для каждого человека и типа поведения. Вот почему в этой книге нет ни одного рецепта. Вместо этого я, надеюсь, дал кое-что другое: схему для понимания механизма работы привычек и руководство к экспериментированию над их изменением.

Схема:

- Определить привычное действие
- Поэкспериментировать с наградами
- Выделить знак
- Составить план

Предположим, у вас есть дурная привычка, какая была у меня в начале работы над этой книгой: каждый день ходить в кафе и покупать там печенье с шоколадной стружкой. С чего вы начнете диагностировать и потом изменять это поведение? С выяснения петли привычки. И здесь первым делом нужно определить привычное действие (рис 8).



Рис. 8. Определите привычное действие

Затем несколько менее очевидных вопросов: какой знак у этого привычного действия? Голод? Скука? Низкий уровень сахара в крови? Потребность сделать перерыв, прежде чем переходить к следующему заданию? И что за награда? Само по себе печенье? Смена декораций? Отвлечься на время? Близость и болтовня с коллегами? Или взрыв энергии из-за резкого повышения уровня сахара? Чтобы это выяснить, вам нужно провести небольшой эксперимент.

В первый день эксперимента, почувствовав желание пойти в кафе и купить печенье, скорректируйте привычное действие, чтобы награда стала другой. Например, вместо того чтобы идти в кафе, выйдите на улицу, обогните квартал и вернитесь на рабочее место, ничего не съев. На следующий день пойдите в кафе и купите пончик или шоколадный батончик и съешьте за рабочим столом. На другой день сходите в кафе, купите яблоко и съешьте его, пока болтаете с друзьями. Затем попробуйте то же самое с чашкой кофе. Потом вместо похода в кафе пройдите до кабинета приятеля, поболтайте с ним несколько минут и возвращайтесь на свое рабочее место.

Идея понятна. Не важно, что вы выберете вместо покупки печенья. Задача — проверить разные гипотезы, чтобы определить, какое страстное желание движет вашим привычным действием. Экспериментируя с разными наградами, вы сможете выделить ту, которую действительно желаете получить. Она-то и необходима для перестройки привычки (рис. 9).



Рис. 9. Поэкспериментируйте с наградами

Определить знаки, запускающие наши привычки, трудно из-за огромного объема информации, которая сваливается на нас при каждой поведенческой реакции. Как показали эксперименты, практически все привычные знаки попадают в одну из пяти категорий:

- Местоположение
- Время
- Эмоциональное состояние
- Другие люди
- Предшествующее действие

Так что, если вы пытаетесь определить знак для привычки «поход в кафе и покупка шоколадного печенья», запишите пять пунктов в тот момент, когда появляется сильное желание.

Через три дня стало совершенно ясно, какой знак запускал мою привычку к печенью — в определенное время суток я испытывал сильное желание перекусить (рис. 10).



Рис. 10. Выделите знак

Выяснив петлю своей привычки — вы определили награду, которая движет вашим поведением, знак, запускающий его, и само привычное действие, — можно начать менять поведение. Теперь вам нужен план.

Возьмем, например, мою привычку есть печенье днем. С помощью этой схемы я узнал, что мой знак происходит примерно в 15:30. Я знал, что привычным действием для меня было пойти в кафе, купить печенье и поболтать с друзьями. А благодаря экспериментам я узнал, что я страстно желал вовсе не печенья, а хотел отвлечься от работы и пообщаться.

В итоге я написал план: *Каждый день в 15:30 подойти к рабочему месту друга и поговорить с ним 10 минут.* Чтобы точно не забыть это сделать, я завел на 15:30 будильник на часах.

Все это случилось с полгода назад. С тех пор каждый день в 15:30 я без раздумий встаю, осматриваюсь по сторонам в отделе новостей в поисках собеседника, минут десять болтаю о новостях и возвращаюсь на рабочее место. Все это происходит почти автоматически. Это вошло в привычку (рис. 11).



Рис. 11. Новая петля привычки