

**ЧАРЛЗ
ДАХИГГ**

**ЧАРЛЗ
ДАХИГГ**

**ВЛАСТЬ
ПРИВЫЧКИ**

ПОЧЕМУ МЫ
ЖИВЕМ И РАБОТАЕМ
ИМЕННО ТАК,
А НЕ ИНАЧЕ



ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА

УДК 159.955

ББК 88.3

Д21

Серия «Власть и успех»

Charles Duhigg

THE POWER OF HABIT

Перевод с английского *А. Чечиной*

Компьютерный дизайн *О. Жуковой*

Печатается с разрешения автора и литературного агентства
The Wylie Agency (UK), Ltd.

Дахигг, Чарлз.

Д21 **Власть привычки : почему мы живем и работаем именно так, а не иначе / Чарлз Дахигг ; [перевод с английского А. Чечиной]. — Москва : Издательство АСТ, 2024. — 416 с. — (Власть и успех).**

ISBN 978-5-17-133879-4

Лауреат Пулитцеровской премии Чарлз Дахигг открывает перед читателями увлекательный мир последних научных открытий, которые объясняют, как формируются и почему существуют привычки, а также то, как их можно изменить.

Как «Starbucks» завоевывает своих клиентов?

Возможно ли запрограммировать себя на победу?

Влияют ли привычки одного человека на достижение общей цели?

Умело подкрепляя научную информацию интереснейшими примерами — историями из жизни крупных корпораций, успешных спортивных команд и даже движения за гражданские права, — Дахигг подводит нас к совершенно новому пониманию человеческой природы и ее поистине неограниченного потенциала.

От силы привычки зависит все: занятия спортом и борьба с лишним весом, профессиональная эффективность и финансовый успех. Изменяя привычки, мы способны изменить и свою жизнь, и мир вокруг нас!

УДК 159.955
ББК 88.3

© Charles Duhigg, 2012

Школа перевода В. Баканова, 2016

© Издание на русском языке AST Publishers, 2024

ISBN 978-5-17-133879-4

*Оливеру, Джону Гарри, Джону и Доррис и
в первую очередь Лиз*

Содержание

Пролог. Целительная сила привычки 9

Часть I. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Глава 1. ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ

Принцип действия привычки 21

Глава 2. ЖАЖДУЩИЙ МОЗГ

Как создавать новые привычки 51

Глава 3. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО ИЗМЕНЕНИЯ
ПРИВЫЧЕК

Почему привычки меняются 84

Часть II. ПРИВЫЧКИ УСПЕШНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 4. КРАЕУГОЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ,
ИЛИ БАЛЛАДА О ПОЛЕ О'НИЛЕ

Какие привычки самые важные 125

Глава 5. «STARBUCKS» И ПРИВЫЧКА
ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА

Когда сила воли доходит до автоматизма 158

Глава 6. СИЛА КРИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

*Как благодаря случайностям и умыслу руководители
формируют привычки 187*

Глава 7. КАК «TARGET» УЗНАЕТ О ВАШИХ
ЖЕЛАНИЯХ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ОНИ
ВОЗНИКНУТ

Прогнозирование привычек 218

Часть III. ПРИВЫЧКИ ОБЩЕСТВА

**Глава 8. ЦЕРКОВЬ СЭДДЛБЭК И БОЙКОТ
АВТОБУСНЫХ ЛИНИЙ В МОНТГОМЕРИ**

Как зарождаются общественные движения. 255

Глава 9. НЕВРОЛОГИЯ СВОБОДНОЙ ВОЛИ

Несем ли мы ответственность за свои привычки? . . . 287

ПРИЛОЖЕНИЕ

Руководство по использованию этих идей на практике	319
Выражение признательности	332
Об источниках	336
Примечания	337

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 непоплаченных долгов, она не употребляла алкоголь и уже тридцать девять месяцев работала в фирме графического дизайнера.

— 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 шоппоголиков, 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 рыдалась.

— 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 жаждой и голодом. Когда вы видите еду, они по-прежнему активны. Ваш мозг до сих пор посылает сигналы, которые заставляли вас переесть. 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 в 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-

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 Опри 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 удалось 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 этические 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, придя 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.